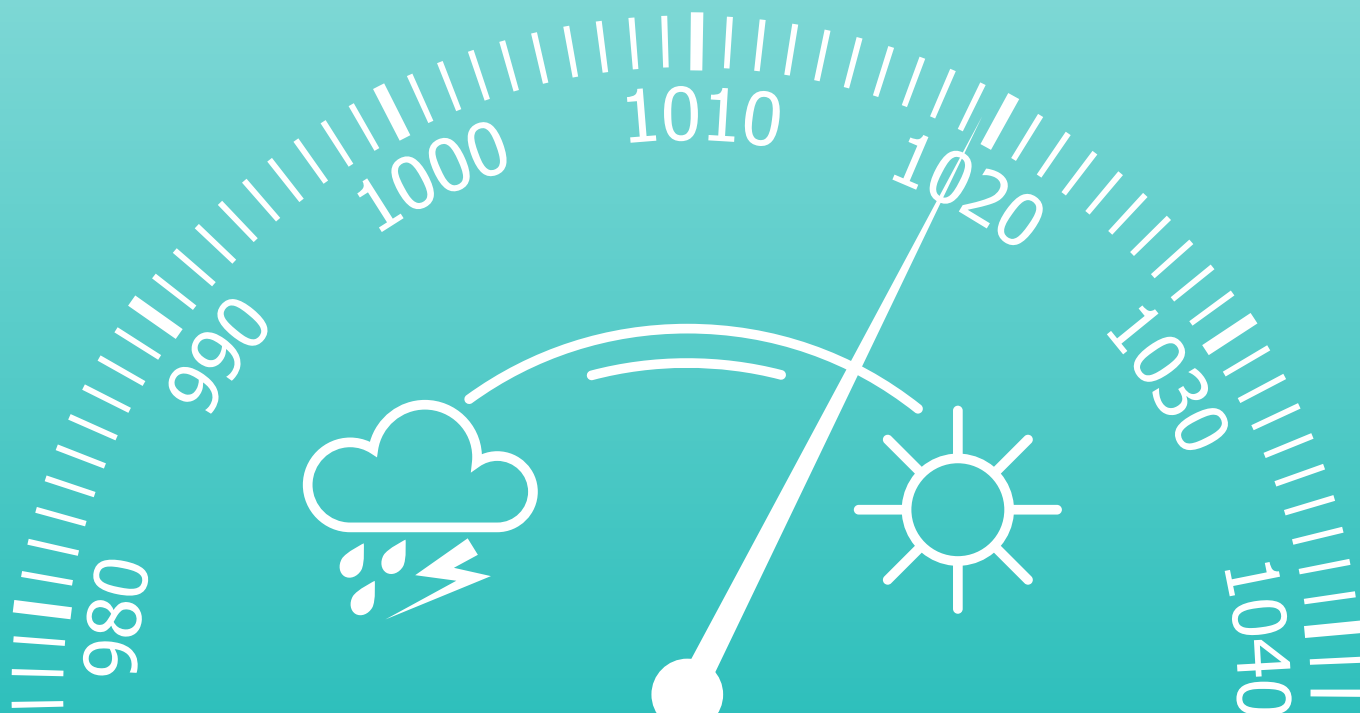


BAROMETR FIRM RODZINNYCH

WRZESIEŃ 2015

W OCZEKIWANIU NA ZMIANY



PRZEDMOWA INICJATYWY FIRM RODZINNYCH

Od kilku lat notujemy w Polsce znaczny wzrost zainteresowania zjawiskiem przedsiębiorczości rodzinnej, jego rozmiarem i dynamiką rozwoju. Choć historia naszej XX-wiecznej demokracji jest krótsza i bardziej dramatyczna niż w krajach Starej Unii, dorobek polskich firm rodzinnych można uznać za imponujący. Cieszy więc fakt, że nasze firmy uczestniczą już po raz trzeci w polskiej edycji „Barometru firm rodzinnych”.

Z badań wyłania się obraz nastrojów przedsiębiorców i perspektyw rozwojowych prowadzonych przez nich firm. Choć z reguły jest on pozytywny, w tym roku obserwujemy dość wyraźny spadek optymizmu, a co gorsza – obniżenie niektórych wskaźników ekonomicznych sugerujące spowolnienie wzrostu. Dotyczy to przede wszystkim przychodów, zatrudnienia i planów nowych inwestycji.

Jednakże warto też zwrócić uwagę i na to, że znaczna grupa polskich firm rodzinnych planuje zmiany strategiczne. Na pierwszym miejscu pojawia się przekazanie własności firmy następnemu pokoleniu, a zaraz po nim przekazanie sukcesorom zarządu. Istotną i zastanawiającą zmianą w stosunku do lat ubiegłych jest wyraźny wzrost zainteresowania właścicieli sprzedażą firmy podmiotom spoza rodziny.

Nasze stowarzyszenie z radością uczestniczy we wszelkich projektach, które mogą wspomagać polskie firmy rodzinne. Badanie „Barometr firm rodzinnych” jest takim właśnie pozytywnym przykładem działalności, pozwalającym na lepsze rozpoznanie szans i wyzwań stojących przed firmami rodzinnymi. Co szczególnie cenne, to szeroki kontekst badań, który umożliwia pokazanie polskich firm na tle Europy. Jesteśmy głęboko przekonani, że kontynuowanie tych badań przełoży się na lepsze rozumienie paradygmatu polskiej firmy rodzinnej, a tym samym na szybszy rozwój tego ważnego sektora gospodarczego.



Andrzej Blikle

Prezes stowarzyszenia
Inicjatywa Firm Rodzinnych



Maria Adamska

Wiceprezes ds. finansowych
Inicjatywa Firm Rodzinnych

WSTĘP

Podczas gdy europejskie firmy rodzinne coraz pewniej patrzą w przyszłość, w polskich przedsiębiorstwach widoczne są pierwsze oznaki słabnącego optymizmu. Firmy częściej koncentrują się na utrzymaniu dotychczasowego poziomu przychodów, zatrudnienia czy inwestycji zagranicznych niż na generowaniu wzrostu.

Obawę budzą rosnące koszty pracy, coraz większa konkurencja oraz niestabilna sytuacja polityczna. Firmy rodzinne oczekują reform, takich jak obniżenie poziomu opodatkowania, uproszczenie systemu podatkowego oraz zmniejszenie pozapłatowych kosztów pracy. Dzięki wprowadzeniu takich zmian firmy będą mogły rozwijać swoją działalność. W obliczu większej niepewności polskie firmy rodzinne skupiają się bardziej na obecnej kondycji firmy, a przygotowania do przekazania władzy kolejnemu pokoleniu schodzą na dalszy plan. Cieszy nas jednak fakt, że blisko połowa firm nadal postrzega swoją przyszłość w jasnych barwach.

Z przyjemnością przekazujemy w Państwa ręce czwartą edycję europejskiego badania „Barometr firm rodzinnych”, będącą zarazem trzecią publikacją uwzględniającą polskie przedsiębiorstwa. W tym roku KPMG przebadano 1401 firm, z czego 131 pochodziło z Polski.

Niniejszy raport pozwala bliżej przyjrzeć się pozycji firm rodzinnych na rynku polskim oraz europejskim, analizuje wyzwania, przed jakimi stoją, a także plany związane z przyszłością.

Dziękujemy wszystkim firmom, które wzięły udział w badaniu, umożliwiając nam analizę przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce i w Europie. Mamy nadzieję, że lektura raportu dostarczy Państwu przydatnych informacji, skłoni do dyskusji i pozwoli wyciągnąć cenne wnioski.



Mirosław Grabarek
Partner w dziale audytu
KPMG w Polsce



Andrzej Bernatek
Partner w dziale doradztwa
podatkowego
KPMG w Polsce

SPOJRZENIE W PRZYSZŁOŚĆ

Polskie firmy rodzinne patrzą w przyszłość z nieco większą rezerwą niż w 2014 roku. Wydaje się, że bardziej zachowawcza postawa respondentów z Polski tylko częściowo może być tłumaczona nieco gorszymi wynikami w obszarze przychodów i zatrudnienia, wyniki te są bowiem ciągle bardzo dobre. W Europie natomiast mamy do czynienia z kontynuacją optymizmu – kolejny rok z rzędu rośnie udział firm pozytywnie oceniających swoje perspektywy na najbliższy rok.



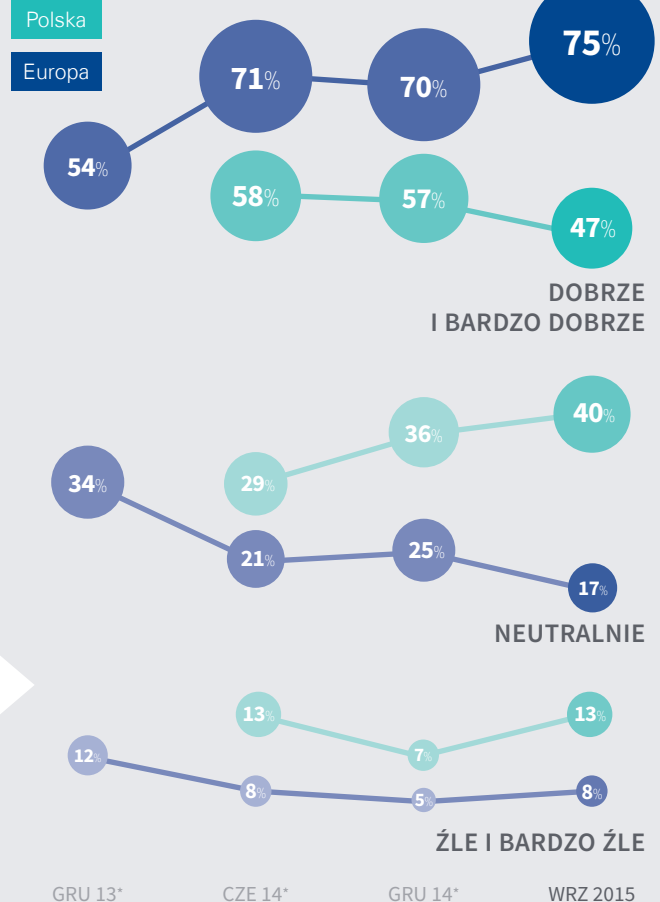
Słabsze oceny sytuacji ekonomicznej firm rodzinnych w Polsce niż w Europie

Mniej niż połowa (47%) firm rodzinnych z Polski ocenia swoją sytuację ekonomiczną w perspektywie najbliższych dwunastu miesięcy jako dobrą lub bardzo dobrą. Udział optymistów spadł aż o 10 punktów procentowych w porównaniu z poprzednią edycją badania. Neutralnie swoją sytuację oceniło czterech na dziesięciu respondentów. Warto zauważyć, że o 6 punktów procentowych wzrósł odsetek firm rodzinnych określających swoje perspektywy jako złe. Po grudniowej fali entuzjazmu udział pesymistów powrócił do poziomu sprzed piętnastu miesięcy i ponownie osiągnął 13%.

Wyniki dotyczące sytuacji firm rodzinnych ze wszystkich badanych krajów Europy okazują się dużo korzystniejsze. Kolejny rok z rzędu wzrósł udział optymistów – w tej edycji badania aż trzy czwarte firm rodzinnych pozytywnie oceniło swoje perspektywy na najbliższe dwanaście miesięcy. Od grudnia 2013 roku wartość ta wzrosła o ponad 20 punktów procentowych. Jednocześnie w porównaniu z poprzednią edycją badania nieznacznie wzrósł udział firm oceniających swoją sytuację ekonomiczną jako złą lub bardzo złą (o 3 punkty procentowe).

47% firm rodzinnych w Polsce oraz **75%** w Europie ocenia sytuację ekonomiczną swojej firmy w najbliższej przyszłości jako **bardzo dobrą lub dobrą**.

P1 JAK FIRMY RODZINNE OCENIAJĄ SWOJĄ SYTUACJĘ EKONOMICZNĄ W PERSPEKTYWIE NAJBLIŻSZYCH DWUNASTU MIESIĘCY?



*Badano perspektywę 6 miesięcy

Przychody i zatrudnienie – Polska notuje spadki

W ciągu ostatnich dwunastu miesięcy wzrost przychodów odnotowało 22% polskich firm rodzinnych – to aż o 19 punktów procentowych mniej niż w poprzedniej edycji badania. Jednocześnie wzrósł odsetek firm, których przychody zmalały (z 15% do 27%) lub utrzymały się na tym samym

poziomie (z 44% do 51%). W przypadku firm europejskich kolejny rok z rzędu utrzymuje się trend rosnący – udział firm, które zwiększyły swoje przychody w ciągu ostatnich dwunastu miesięcy, osiągnął 58%.

W Polsce wzrósł odsetek firm, które utrzymały poziom zatrudnienia. 17% firm podjęło decyzję o zwiększeniu zatrudnienia – poprzedniej edycji

odsetek ten wynosił ponad 30%. O 9 punktów procentowych wzrósł udział firm, które zmniejszyły liczbę zatrudnianych pracowników. Podobne trendy można zaobserwować w Europie – w przeciwieństwie do zaobserwowanego podczas ostatniej edycji badania ożywienia na rynku pracy w grudniu 2014 roku, tym razem odnotowano wzrost odsetka firm

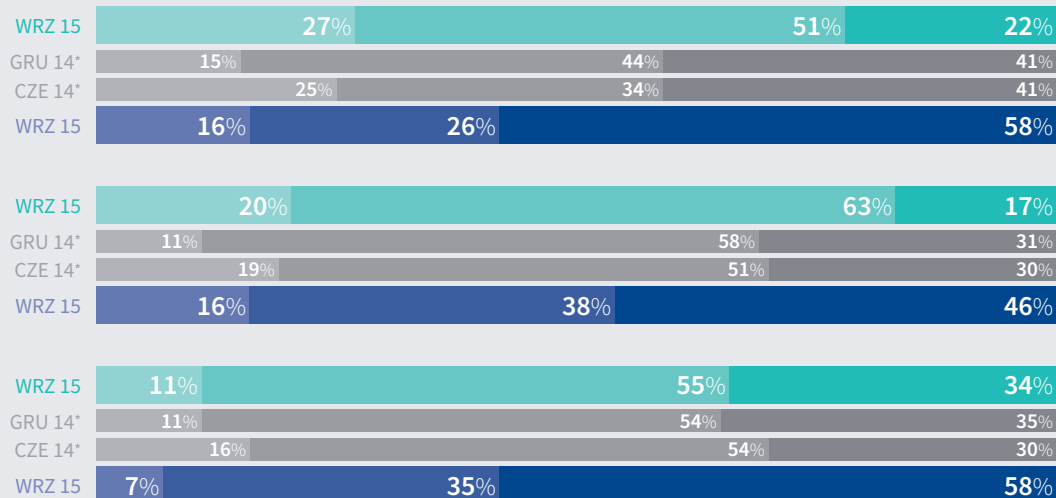
P2 JAK WYGLĄDAŁA DZIAŁALNOŚĆ FIRM RODZINNYCH W OSTATNICH DWUNASTU MIESIĄCACH?

Polska Europa

PRZYCHODY

ZATRUDNIENIE

DZIAŁALNOŚĆ ZAGRANICZNA



ZMNIJSZYŁY UTRZYMAŁY ZWIĘKSZYŁY

*Badano perspektywę 6 miesięcy

zmniejszających zatrudnienie przy jednoczesnym spadku udziału firm oferujących nowe miejsca pracy.

Jedynie 34% przedsiębiorstw rodzinnych z Polski deklaruje prowadzenie działalności zagranicznej. Większość z nich (55%) utrzymała intensywność swoich działań za granicą w ciągu ostatnich dwunastu miesięcy. W Europie odsetek firm aktywnych na rynkach

zagranicznych jest znacznie wyższy – w tej edycji badania osiągnął 74%. Co więcej, o 8 punktów procentowych wzrósł udział europejskich firm rodzinnych zwiększających intensywność tych działań.



◀ **34%** firm rodzinnych w Polsce oraz **74%** w Europie
jest aktywnych na rynkach zagranicznych.

WYZWANIA FIRM RODZINNYCH

Firmy rodzinne nieustannie stawiają czoła nowym wyzwaniom. Do najczęściej wskazywanych obaw badanych przedsiębiorstw należą: rosnące koszty pracy, wzmagająca się konkurencja oraz niestabilna sytuacja polityczna.



Podobnie jak w poprzedniej edycji badania, największym wyzwaniem dla polskich firm rodzinnych pozostają rosnące koszty pracy – tę kwestię wskazała ponad połowa respondentów. Drugim znaczącym problemem polskich przedsiębiorców jest rosnąca konkurencja (35% wskazań), która stanowi jednocześnie główną obawę europejskich firm rodzinnych (37% odpowiedzi). Nie stanowi to zaskoczenia, biorąc pod uwagę fakt, że co roku na rynku Unii Europejskiej pojawia się około 1,2 miliona nowych graczy¹. Trzecią barierą dla polskich firm jest niestabilna sytuacja polityczna – warto zauważyć, że to zagadnienie po raz pierwszy w naszym badaniu pojawiło się wśród trzech najczęściej wskazywanych obaw.

Jedna trzecia europejskich respondentów podkreśliła trudności związane z pozyskaniem wykwalifikowanej kadry. Oprócz zaciętej „bitwy o talent” wyzwaniem dla wielu europejskich firm pozostaje spadek rentowności firmy (32%). Z badania wynika jednak, że firmy rodzinne coraz lepiej radzą sobie z tym problemem – w ostatniej edycji badania kwestia malejącej rentowności została wskazana przez prawie połowę respondentów (47%).

P3 Z JAKIMI WYZWANIAMI ZMAGAJĄ SIĘ OBECNIE FIRMY RODZINNE?

(3 NAJCZĘŚCIEJ WSKAZYWANE ODPOWIEDZI)

Polska

Europa

Największym wyzwaniem polskich firm rodzinnych są **rosnące koszty pracy (51%)** wskazań), a europejskich – **rosnąca konkurencja (37%)**.

Rosnące koszty pracy 51%

(XII 2014: 63%,
VI 2014: 55%)

Rosnąca konkurencja 37%

(XII 2014: 36%,
VI 2014: 26%)

„Bitwa o talent”/ pozyskiwanie wykwalifikowanej kadry

33%

Spadek rentowności firmy

32%

31%

Niestabilność polityczna

(XII 2014: 26%, VI 2014: 13%)

¹ Dane dla okresu 2007-2011, Business Awards Europe

Sukces firm rodzinnych zależy w dużym stopniu od ich zdolności do mierzenia się z napotykanymi wyzwaniami. Firmy oczekują zmian w otoczeniu prawnym, które pomogą im sprawniej funkcjonować i rozwijać się. Wśród reform najczęściej wskazywanych przez przedstawicieli polskich firm rodzinnych znajdują się: niższy poziom opodatkowania (43% wskazań), zmniejszenie pozapłacowych kosztów pracy (43% wskazań) oraz prostsze przepisy podatkowe (40%).

W ujęciu europejskim ulepszeń wymagają przede wszystkim przepisy dotyczące rynku pracy – zdaniem co trzeciego respondenta powinny one być bardziej elastyczne. Na drugim miejscu, analogicznie do rankingu wynikającego z odpowiedzi polskich firm rodzinnych, plasują się zmiany mające na celu zmniejszenie pozapłacowych kosztów pracy. Ważnym obszarem wymagającym usprawnień jest także system administracyjny – prawie jedna czwarta przedstawicieli europejskich firm rodzinnych wyraziła opinię, że zmniejszenie przeszkód biurokratycznych pobudziłoby ich wzrost.

Zdaniem polskich firm rodzinnych **niższy poziom opodatkowania (43% wskazań)** i **zmniejszenie pozapłacowych kosztów pracy (43% wskazań)** pobudziłyby ich wzrost.

P4

JAKIE ZMIANY I ULEPSZENIA STWORZYŁYBY FIRMOM RODZINNYM KORZYSTNIEJSZE WARUNKI DO WZROSTU?

(3 NAJCZĘŚCIEJ WSKAZYWANE ODPOWIEDZI)

Polska

Europa

Niższy poziom opodatkowania **43%**

Zmniejszenie pozapłacowych kosztów pracy **43%**

Prostsze przepisy podatkowe **40%**

35% Elastyczniejsze przepisy dotyczące rynku pracy

28% Zmniejszenie pozapłacowych kosztów pracy

23% Zmniejszenie przeszkód administracyjnych

FIRMY RODZINNE NA ROZDROŻU

Firmy rodzinne, opracowując plany biznesowe, muszą brać pod uwagę zmiany strategiczne związane z własnością i zarządzaniem firmą. Właściciele kierowani naturalnym pragnieniem utrzymania firmy w rękach rodziny rozważają najlepszy czas i sposób na przekazanie swojego biznesu następnemu pokoleniu. W skali europejskiej od dwóch lat widoczny jest jednak nowy trend – coraz częściej rozpatrywana jest sprzedaż firmy.

Biznes rodzinny w ręce młodego pokolenia

38% polskich firm rodzinnych rozważa wprowadzenie zmian strategicznych w ciągu najbliższych dwunastu miesięcy.

W Polsce przedstawiciele firm rodzinnych najczęściej planują przekazanie własności (48% respondentów), a także przekazanie zarządzania i władzy nad firmą kolejnemu pokoleniu (odpowiednio 44% i 42%). Najrzadziej rozważanym rozwiązaniem jest wejście na giełdę.

W porównaniu z poprzednimi edycjami badania systematycznie zyskuje na znaczeniu zmiana strategiczna obejmująca sprzedaż firmy – podmiotowi trzeciemu, obecnemu pracownikowi lub innemu członkowi rodziny. Mianowanie na dyrektora generalnego osoby spoza rodziny cieszy się natomiast coraz mniejszą popularnością.

P5

JAKIE ZMIANY STRATEGICZNE FIRMY RODZINNE ROZWAŻAJĄ W CIĄGU NAJBLIŻSZYCH DWUNASTU MIESIĘCY?

(PYTANIE WIELOKROTNEGO WYBORU)

Polska



38% firm rodzinnych w Polsce oraz **41%** w Europie rozważa wprowadzenie **strategicznych zmian** w ciągu najbliższych dwunastu miesięcy.

Plany inwestycyjne jako element strategii

Ponad połowa (53%) polskich firm rodzinnych planuje nowe inwestycje. Oznacza to duży spadek w stosunku do wyników z grudnia 2014 roku, kiedy to w grupie planujących inwestycje znajdowało się aż siedem na dziesięć przedsiębiorstw. Tendencja spadkowa obserwowana jest także w ujęciu europejskim – odsetek firm posiadających plany inwestycyjne spadł o 11 punktów procentowych, osiągając w tej edycji badania 75%. Niepokojący jest fakt, że strategia aż 45% ankietowanych polskich firm rodzinnych nie przewiduje planów inwestycyjnych – w Europie wskaźnik ten sięga zaledwie 14%.

Kluczowym obszarem inwestycji w Polsce pozostają niezmiennie inwestycje w działalność podstawową. Wskazało tak 94% respondentów, o 17 punktów procentowych więcej niż w poprzedniej edycji badania. Inwestycje w dywersyfikację planuje 23% firm rodzinnych, niemal o połowę mniej niż w poprzedniej edycji badania. Co piąta firma planuje inwestycje w umiędzynarodowienie (w poprzednich edycja odsetek ten był na zbliżonym poziomie). W skali europejskiej inwestycje w działalność podstawową planuje 58% firm, w dywersyfikację – 27%, a w umiędzynarodowienie – 31% firm rodzinnych.

53% firm rodzinnych w Polsce oraz
75% europejskich firm rodzinnych
planuje nowe inwestycje, przede wszystkim
 w działalność podstawową firmy.

P6 CZY STRATEGIA FIRM RODZINNYCH OBEJMUJE PLANY INWESTYCYJNE?

Polska

Europa

53% 75%
Planuje inwestycje
(XII 2014: 70%, VI 2014: 74%)

2% 11%
Planuje wyjście z inwestycji
(XII 2014: 5%, VI 2014: 7%)

45% 14%
Brak planów inwestycyjnych
(XII 2014: 25%, VI 2014: 19%)

W JAKICH OBSZARACH FIRMY RODZINNE PLANUJĄ ZAINWESTOWAĆ? (PYTANIE WIELOKROTNEGO WYBORU)

20% 31%
Inwestycje
w umiędzynarodowienie
firmy
(XII 2014: 23%, VI 2014: 24%)

94% 58%
Inwestycje
w działalność
podstawową
(XII 2014: 77%, VI 2014: 81%)

23% 27%
Inwestycje
w dywersyfikację
(XII 2014: 51%, VI 2014: 49%)

KLUCZ DO SUKCESU FIRM RODZINNYCH

Firmy rodzinne są świadome swoich silnych stron pozwalających na przetrwanie trudnych warunków rynkowych oraz zagrożeń ze strony konkurencji. Wyróżnia je niepowtarzalny system wartości rodzinnych oraz wzorców postępowania. Mają też świadomość, że kluczem do sukcesu rynkowego jest odpowiednio zaplanowana i przeprowadzona sukcesja.

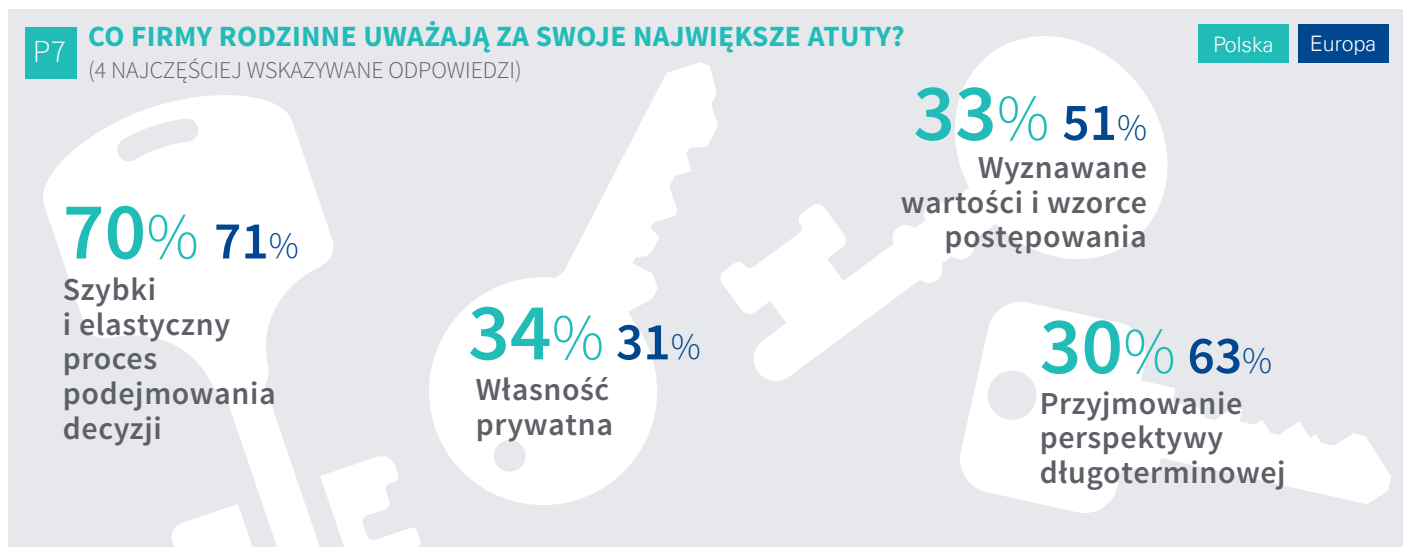


Kwestie rodzinne ważne dla biznesu

Źródłem przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych jest specyfika działalności pozwalająca na szybki i elastyczny proces podejmowania decyzji. Wskazało tak 70% firm polskich oraz 71% firm europejskich. Co trzeci

respondent dostrzega również korzyści wynikające z własności prywatnej. Wyznawane wartości i wzorce postępowania są uznawane za atuty przez 33% respondentów w Polsce i 51% w Europie, a przyjmowanie perspektywy długoterminowej tylko przez 30% firm polskich i aż 63% europejskich.

Siedem na dziesięć firm rodzinnych w Polsce i w Europie uważa, że **szybki i elastyczny proces podejmowania decyzji** jest ich atutem.



Przygotowania na przyszłość

Trwałość oraz sukces biznesu rodzinnego zależy w głównej mierze od odpowiedniego przygotowania i przeprowadzenia zmiany pokoleniowej. Aż 60% polskich respondentów przyznaje, że jeszcze nie włączyła kolejnego pokolenia do zarządzania firmą. W Europie odsetek ten wynosi tylko 44%.

Zdaniem respondentów zarówno polskich, jak i europejskich kluczowy wpływ na przetrwanie firmy rodzinnej i odnoszenie przez nią sukcesów ma odpowiednie przygotowanie i przeszkolenie kolejnego pokolenia do zarządzania firmą. Równie ważne jest, aby starsze pokolenie przekazało następcom zestaw trwałych wartości i zasad rodzinnych.

60% firm rodzinnych w Polsce i **44%** w Europie **nie włączyła jeszcze kolejnego pokolenia do zarządzania firmą.**



97% firm rodzinnych w Polsce i **96%** w Europie zgadza się ze stwierdzeniem, że **przygotowanie i przeszkolenie kolejnego pokolenia** ma kluczowy wpływ na przetrwanie firmy rodzinnej i odnoszenie przez nią sukcesów.

96% firm rodzinnych w Polsce i **95%** w Europie zgadza się ze stwierdzeniem, że rolą starszego pokolenia jest **przekazanie następnemu pokoleniu trwałych wartości i przekonań oraz zasad rodzinnych.**



Kadra zarządzająca spoza firmy

W Polsce zatrudnianie kadry zarządzającej spoza rodziny jest rozwiązaniem stosowanym stosunkowo rzadko. Zewnętrznego menedżera zatrudnia nieco ponad jedna trzecia (38%) polskich firm rodzinnych,

podczas gdy w Europie odsetek ten wynosi ponad trzy czwarte (76%). Natomiast 61% polskich i aż 85% europejskich respondentów przyznaje, że wprowadzenie do zarządzania firmą osoby spoza rodziny może przynieść firmie korzyści. Do najważniejszych respondenci zaliczyli napływ

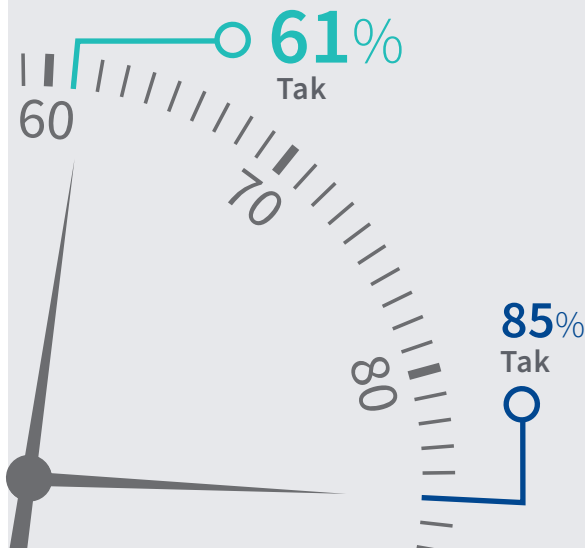
zewnętrznego doświadczenia i wiedzy, a także wzrost profesjonalizmu. Bardzo ważnym aspektem przekazywania części obowiązków osobie spoza rodziny jest umożliwienie właścicielom firmy rodzinnej skoncentrowania się na kwestiach strategicznych.

P8

CZY ZDANIEM FIRM RODZINNYCH KADRA ZARZĄDZAJĄCA SPOZA RODZINY MA KORZYSTNY WPŁYW NA DZIAŁALNOŚĆ FIRMY RODZINNEJ?

Polska

Europa



JEŻELI TAK, TO JAKIE SĄ ZDANIEM FIRM RODZINNYCH NAJWIĘKSZE ZALETY Z PRZYJĘCIA KADRY ZARZĄDZAJĄCEJ SPOZA RODZINY?

(3 NAJCZĘŚCIEJ WSKAZYWANE ODPOWIEDZI)

36% 57%

Napływ zewnętrznego doświadczenia i wiedzy

18% 17%

Umożliwienie właścicielom firmy rodzinnej skoncentrowania się na kwestiach strategicznych

15% 43%

Zwiększenie profesjonalizmu firmy rodzinnej

Dopuszczenie do zarządzania firmą osób z zewnątrz niesie za sobą również pewne zagrożenia. Zarówno firmy polskie, jak i europejskie jako jedną z największych obaw wskazywały potencjalne konflikty oraz rywalizację między rodziną a osobami spoza niej. Dla polskich respondentów niepokojąca

jest również utrata prywatności w obszarze finansowym, a także utrata prywatności przez obecnych właścicieli i menedżerów. Respondenci z Europy bardzo często wymieniali natomiast obawy związane z brakiem wspólnej wizji, a także z utratą kontroli nad działalnością operacyjną firmy.

Dlatego tak ważne jest zatrudnienie w firmie, a potem utrzymanie w niej odpowiednio dobranych i wykwalifikowanych osób. Firmy rodzinne najczęściej starają się to osiągnąć, oferując kadrze zarządzającej spoza rodziny atrakcyjne wynagrodzenie, a także dużą niezależność działania.

P9

JAKIE SĄ ZDANIEM FIRM RODZINNYCH NAJWIĘKSZE RYZYKA ZWIĄZANE Z INTEGRACJĄ KADRY SPOZA RODZINY?

(3 NAJCZĘŚCIEJ WSKAZYWANE ODPOWIEDZI)

Polska

Europa

#1 Utrata prywatności w obszarze finansowym przez obecnych właścicieli i menedżerów (32%)

#2 Konflikty/rywalizacja między zarządzającymi spoza rodziny a kolejnym pokoleniem firmy rodzinnej (31%)

#3 Utrata prywatności przez obecnych właścicieli i menedżerów (29%)

#1 Konflikty/rywalizacja między zarządzającymi spoza rodziny a kolejnym pokoleniem firmy rodzinnej (33%)

#2 Brak wspólnej wizji i wartości (31%)

#3 Utrata kontroli nad działalnością operacyjną przez rodzinę (28%)

P10 CZY FIRMY RODZINNE ZATRUDNIAJĄ OBECNIE KADRĘ ZARZĄDZAJĄCĄ SPOZA RODZINY?

Polska

Europa

38% polskich firm rodzinnych i aż **76%** europejskich firm rodzinnych zatrudnia obecnie **kadrę zarządzającą spoza rodziny.**

W JAKI SPOSÓB FIRMY RODZINNE PRZYCIĄGAJĄ I UTRZYMUJĄ KADRĘ ZARZĄDZAJĄCĄ SPOZA RODZINY?

27% **47%**

Oferują atrakcyjne wynagrodzenie

26% **56%**

Delegują autorytet i niezależność

21% **26%**

Oferują jasną ścieżkę kariery i informację zwrotną o wynikach prac

7% **24%**

Oferują stanowiska w zarządzie

2% **14%**

Oferują udziały w firmie



PRZYSZŁOŚĆ FIRM RODZINNYCH

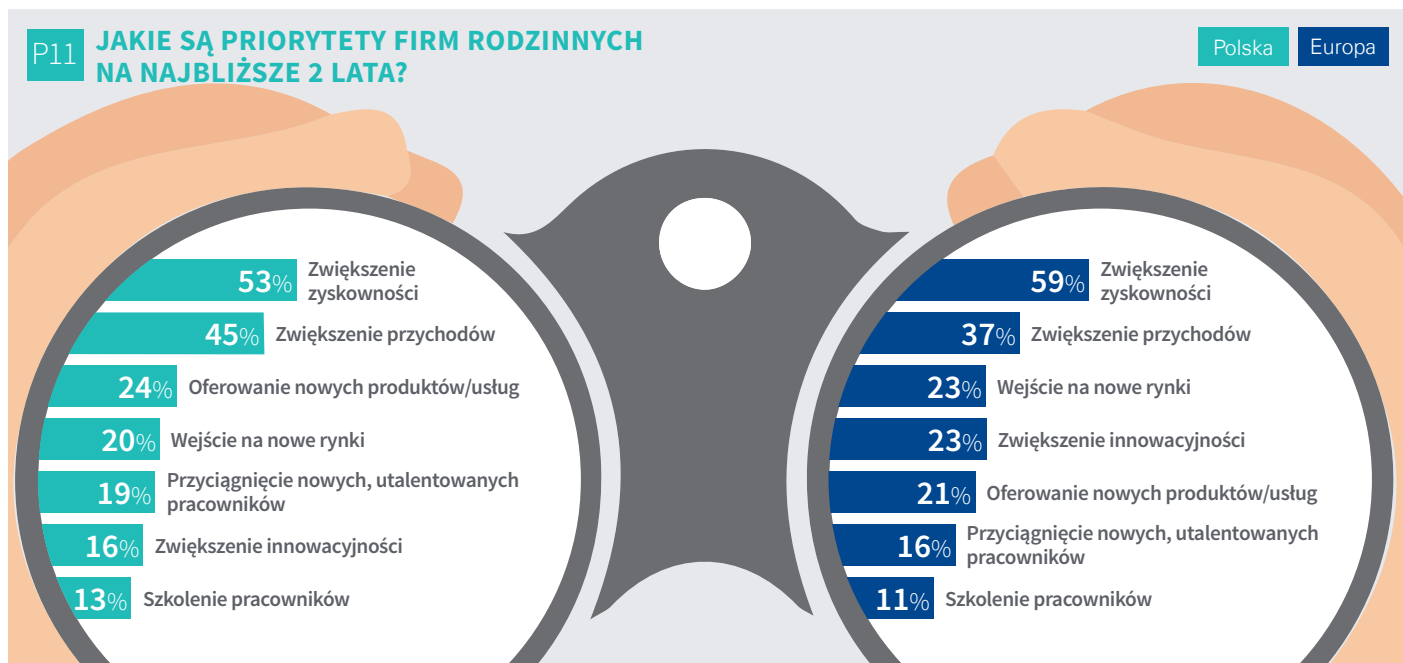
Firmy rodzinne wiedzą, jakie czynniki przesądzają o ich sukcesie. Jednak wobec niepewnej sytuacji na rynku koncentrują się one na obecnej kondycji firmy, a przygotowanie do przyszłych wyzwań schodzi na dalszy plan. Wyniki badań pokazują, że firmami rodzinnymi nadal rządzi się nieformalnie i nie zawsze są one wyposażone w odpowiednie mechanizmy zarządzania.



Wyznaczanie celów

Dla większości przebadanych polskich firm rodzinnych najważniejszym celem na najbliższą przyszłość jest zwiększanie zyskowności (53% wskazań) oraz przychodów firmy (45%). Na dalszym planie znalazło się rozwijanie działalności poprzez oferowanie nowych produktów i usług, wchodzenie na

nowe rynki oraz przyciąganie nowych utalentowanych pracowników. Na tle Europy wyróżnia się niska pozycja zwiększania innowacyjności firmy (zaledwie 16% wskazań wobec 23% w Europie), jednego z najważniejszych obecnie źródeł budowania przewagi konkurencyjnej na rynku.



Gotowi na przyszłość?

Zdaniem polskich firm rodzinnych największe znacznie ma utrzymywanie równowagi między życiem rodzinnym a sprawami biznesowymi oraz utrzymywanie kontroli nad firmą – na ich istotność wskazywało odpowiednio 92% i 91% respondentów.

Firmy europejskie na pierwszym miejscu stawiają natomiast posiadanie odpowiednich struktur i procesów nadzoru nad firmą (85% wskazań) oraz przygotowanie i przeszkolenie następców (82%).

76% firm w Polsce deklaruje posiadanie formalnego mechanizmu zarządzania.

Najpopularniejsze z nich to zarząd (30%) lub rada rodzinna (29%). Niepokojący jest powszechny brak ustrukturyzowanych procesów i praktyk dotyczących planów sukcesji, planów majątkowych oraz zasad wyboru, wynagradzania i awansowania, co w przyszłości może skutkować zahamowaniem rozwoju firm rodzinnych.

P12

JAKIE KWESTIE SĄ NAJWAŻNIEJSZE DLA FIRM RODZINNYCH?

(3 NAJCZĘŚCIEJ WSKAZYWANE ODPOWIEDZI)

Polska

Europa

#1

Utrzymywanie równowagi
pomiędzy życiem
rodzinnym a sprawami
biznesowymi (92%)

#2

Utrzymanie kontroli nad
firmą przez rodzinę (91%)

#3

Komunikacja
między
pokoleniami (88%)

#1

Posiadanie
odpowiednich
struktur nadzoru
nad firmą (85%)

#2

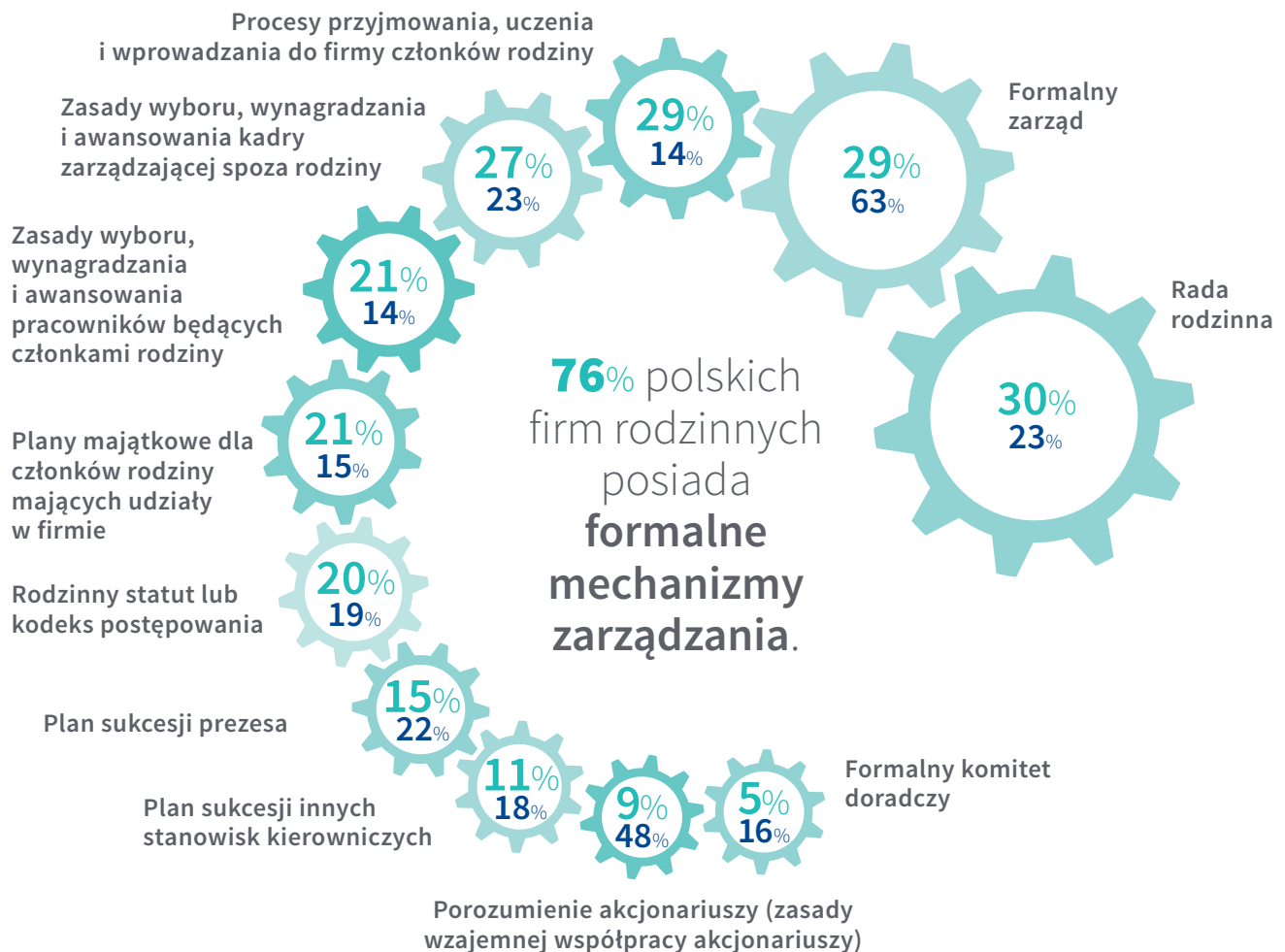
Przygotowanie
i przeszkolenie
następców (82%)

#3

Utrzymanie kontroli
nad firmą przez
rodzinę (80%)

P13 CZY FIRMY RODZINNE POSIADAJĄ WYMIENIONE MECHANIZMY I PRAKTYKI?

Polska Europa



“

Mamy nadzieję, że wyniki badania dostarczą Państwu cennych informacji dotyczących społeczności firm rodzinnych i przybliżą Państwu ten kluczowy dla europejskiej gospodarki sektor. Zapraszamy do udziału w kolejnych edycjach badania „Barometr firm rodzinnych”.

”



Andrzej Bernatek
Partner KPMG



Mirosław Grabarek
Partner KPMG

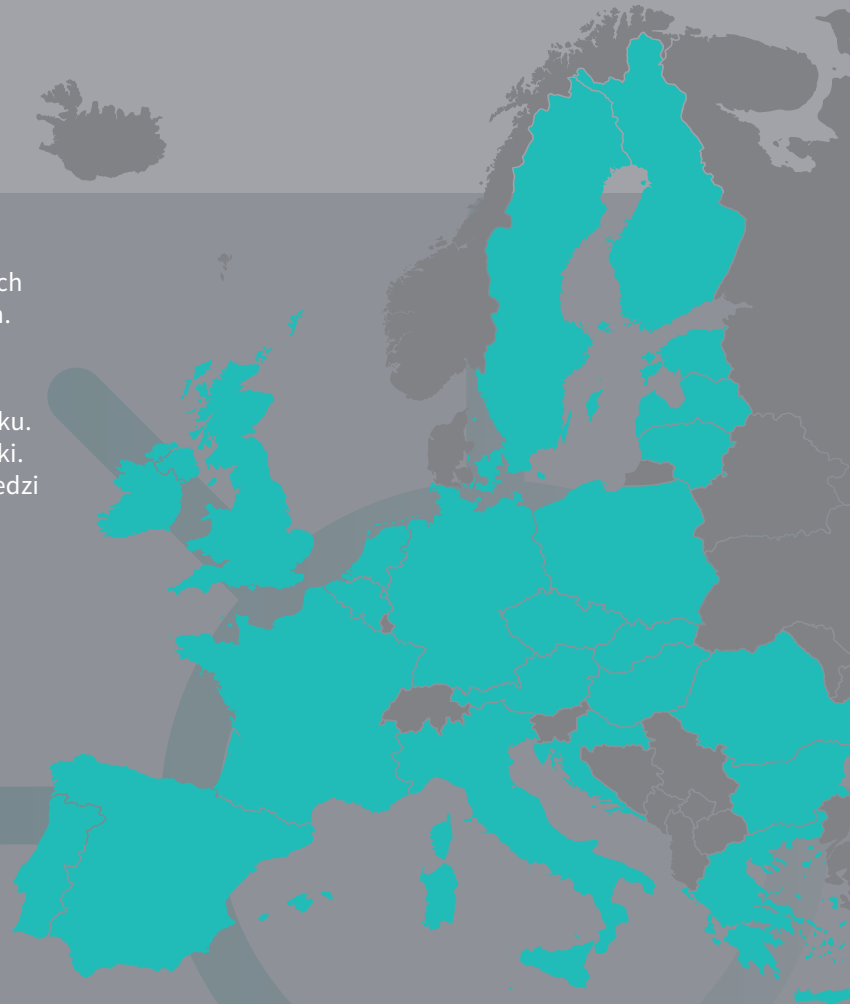
O BADANIU

„Barometr firm rodzinnych” jest czwartą edycją europejskiego badania KPMG przeprowadzanego w wybranych krajach Europy. W tym roku po raz trzeci udział w badaniu wzięły również polskie firmy rodzinne.

Celem badania było poznanie specyfiki działalności firm rodzinnych – problemów, jakie napotykają, zmian, których oczekują, oraz strategii, które wdrażają w swoich firmach.

„Barometr firm rodzinnych” w Europie przeprowadzono metodą wywiadów internetowych (CAWI, ang. *Computer Assisted Web Interview*) w dniach 1 maja – 5 lipca 2015 roku. Zebrano 1401 odpowiedzi, z czego 131 pochodziło z Polski. W europejskiej części badania analizie poddano odpowiedzi z następujących 25 krajów:

- Austrii
- Belgii
- Bułgarii
- Chorwacji
- Cypru
- Czech
- Estonii
- Finlandii
- Francji
- Grecji
- Hiszpanii
- Holandii
- Irlandii
- Litwy
- Łotwy
- Malty
- Niemiec
- Polski
- Portugalii
- Rumunii
- Słowacji
- Szwecji
- Węgier
- Wielkiej Brytanii
- Włoch



KONTAKT

AUSTRIA

Yann-Georg Hansa
Partner, KPMG
T: +43 (0) 1 3133 2446
E: yannhansa@kpmg.at

BELGIA

Thomas Zwaenepoel
Partner, KPMG
T: +32 2 708 38 61
E: tzwaenepoel@kpmg.com

BULGARIA

Kalin Hadjidimov
Partner, KPMG
T: +359 (0) 2 969 7700
E: khadjidimov@kpmg.com
FBN Bulgaria
T: +359 (0) 2 810 3110

CHORWACJA

Zoran Zemlic
Director, KPMG
T: +385 15 390 038
E: zzemlic@kpmg.com

CYPR

Demetris Vakis
Partner, KPMG
T: +357 22 20900
E: demetris.vakis@kpmg.com.cy

CZECHY

Milan Blaha
Partner, KPMG
T: +420 222 123 809
E: mblaha@kpmg.cz

EUROPA

Christophe Bernard
Partner, Global Head of Family Business, KPMG
T: +33 (0) 1 5568 9020
E: cbernard@kpmg.fr

Jesus Casado
EFB Secretary General
T: +34 915 230 450
E: jcasado@europeanfamilybusinesses.eu

Tatiana Andreeva
Project Manager, Family Business, KPMG
T: +33 155 689 038
E: tandreeva@kpmg.fr

Darius Movaghar
Senior Policy Advisor, EFB
T: +32 (0) 2 893 97 10
E: dmovaghar@europeanfamilybusinesses.eu

FINLANDIA

Kirsi Adamsson
Senior Manager, KPMG
T: +358 (0) 20 760 3614
E: kirsi.adamsson@kpmg.fi

Leena Mörttinen
Executive Director, Perheyritysten Liitto
T: +358 (0) 75 325 4200
E: leena.morttinen@perheyritys.fi

FRANCJA

Jacky Lintignat
Partner, KPMG
T: +33 (0) 1 55 68 90 36
E: jlignat@kpmg.fr

Alexandre Montay
Délégué Général, M-ETI
T: +33 (0) 1 56 26 00 66
E: a.montay@m-eti.fr

Caroline Mathieu
Déléguée Générale, FBN France
T: +33 (0) 1 53 53 18 12
E: caroline.mathieu@fbn-france.fr

GRECJA

Christian Thomas
Partner, KPMG
T: +30 21 1181 5815
E: christianthomas@kpmg.gr

HISZPANIA

Juan Jose Cano Ferrer
Partner, KPMG
T: +34 914 563 818
E: jjcano@kpmg.es
Fernando Cortés
Director of Communications and Corporate Relations
Instituto de la Empresa Familiar
T: +34 915 230 450
E: fcortes@iefamiliar.com

HOLANDIA

Olaf Leurs
Partner, KPMG Meijburg & Co
T: +31 (0) 76 523 7514
E: leurs.olaf@kpmg.nl

Ernst Groenteman
Partner, KPMG
T: +31 (0) 20 656 7482
E: groenteman.ernst@kpmg.nl

Albert Jan Thomassen
Executive Director, FBned
T: +31 (0) 346 258 033
E: thomassen@fbned.nl

IRLANDIA

Olivia Lynch
Partner, KPMG
T: +353 (0) 1 410 1735
E: olivia.lynch@kpmg.ie

Colin O'Brien
Partner, KPMG
T: +353 (0) 1 410 1679
E: colin.obrien@kpmg.ie

KRAJE BAŁTYCKIE**Toma Marčinauskytė**

Director, KPMG

T: +370 52 102 607**E:** tmarcinauskyte@kpmg.com**MALTA****Anthony Pace**

Partner, KPMG

T: +35 6 2563 1137**E:** anthonypace@kpmg.com.mt**Dr. Jean-Philippe Chetcuti**

Secretary, Malta Association of Family Enterprises

T: +356 2205 6105 / +356 2122 8264/5**E:** jpc@cclex.com**NIEMCY****Dr. Christoph Kneip**

Partner, KPMG

T: +49 (0) 211 475 7345**E:** ckneip@kpmg.com**Dr. Daniel Mitrenga**

Chief Economist,

Die Familienunternehmer – ASU e.V.

T: +49 (0) 30 3006 5412**E:** mitrenga@familienunternehmer.eu**POLSKA****Andrzej Bernatek**

Partner, KPMG

T: +48 22 528 11 96**E:** abernatek@kpmg.pl**Mirosław Grabarek**

Partner, KPMG

T: +48 22 528 10 91**E:** mgrabarek@kpmg.pl**Maria Adamska**

Wiceprezes ds. finansowych, Inicjatywa Firm Rodzinnych

T: +48 605 595 950**E:** maria.adamska@firmyrodzinne.pl**PORTUGALIA****Vitor Ribeirinho**

Partner, KPMG

T: +351 21 011 0161**E:** vribeirinho@kpmg.com**Marina de Sá Borges**

Secretary General,

Associação das Empresas Familiares

T: +351 21 346 6088**E:** marina.sa.borges@empresasfamiliares.pt**RUMUNIA****Richard Perrin**

Partner, KPMG

T: +40 37 237 7792**E:** rperrin@kpmg.com**SŁOWACJA****Rastislav Began**

Director, KPMG

T: +421 259 984 612**E:** rbegan@kpmg.sk**SZWECJA****Patrik Anderbro**

Partner, KPMG

T: +46 21 4950738**E:** patrik.anderbro@kpmg.se**Kajsa Olsson**

Ekonomi och administration, FBN Sweden

T: +46 70 729 29 21**E:** kajsa.olsson@fbn-sweden.se**WĘGRY****Zoltán Mádi-Szabó**

Senior Manager, KPMG

T: +36 1 88 77 331**E:** zoltan.madi-szabo@kpmg.hu**Natália Gömbös**

Secretary General, FBN

T: +36 70 63 69 326**E:** gombos.natalia@fbn-h.hu**WIELKA BRYTANIA****Gary Deans**

Partner, KPMG

T: +44 (0) 141 300 5811**E:** gary.deans@kpmg.co.uk**Mark Hastings**

Director General, The Institute for Family Business

T: +44 (0) 207 630 6250**E:** mark.hastings@ifb.org.uk**WŁOCHY****Silvia Rimoldi**

Partner, KPMG

T: +39 011 839 5144**E:** srimoldi@kpmg.it

NOTATKI

kpmg.pl
kpmg.com/pl/firmyrodzinne
kpmgfamilybusiness.com
firmyrodzinne.pl
europeanfamilybusinesses.eu

Informacje zawarte w niniejszej publikacji mają charakter ogólny i nie odnoszą się do sytuacji konkretnej firmy. Ze względu na szybkość zmian zachodzących w polskim prawodawstwie i gospodarce prosimy o upewnienie się w dniu zapoznania się z niniejszą publikacją, czy informacje w niej zawarte są wciąż aktualne. Przed podjęciem konkretnych decyzji proponujemy skonsultowanie ich z naszymi doradcami. Poglądy i opinie wyrażone w powyższym tekście prezentują zapatrywania autorów i mogą nie być zbieżne z poglądami i opiniami KPMG Sp. z o.o.

© 2015 KPMG Sp. z o.o. jest polską spółką z ograniczoną odpowiedzialnością i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative („KPMG International”), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Nazwa i logo KPMG oraz hasło “cutting through complexity” są zastrzeżonymi znakami towarowymi bądź znakami towarowymi KPMG International.