



Barometr Firm Rodzinnych

**W stronę
wielopokoleniowości**

Edycja ósma



Witamy w ósmej edycji

Barometru Firm Rodzinnych, w którym przedsiębiorcy z 27 europejskich krajów wyrażają opinie na temat sytuacji swoich rodzinnych firm, planów na przyszłość oraz stojących przed nimi wyzwań.

Trzy dekady po transformacji gospodarczej polskie firmy rodzinne są w wyjątkowej sytuacji. Doświadczenie czasów niepewności związanej ze zmianami przełomu lat 80. i 90. oraz późniejszych światowych kryzysów ekonomicznych sprawiło, że są one przygotowane na trudne czasy. Obecnie niepokoi przedsiębiorstw rodzinnych budzą przede wszystkim zbyt szybkie zmiany prawne oraz podatkowe, a rywalizacja o pracownika utrudnia konkurowanie z dużymi, międzynarodowymi podmiotami.

Przywiązanie właścicieli do firm rodzinnych, które stanowią źródło dobrobytu całych rodzin sprawia, że mają one specyficzne podejście do zaciągania zobowiązań finansowych. Zarówno starsze, jak i młodsze pokolenia chcą finansować rozwój poprzez środki własne firmy i rodziny. Ewentualnego finansowania zewnętrznego szukają w ramach kredytów bankowych, stronią jednak od rynku kapitałowego.

Badanie pokazało, że polskie firmy rodzinne są znacznie bardziej spokojne o sukcesję niż podmioty tego typu z innych państw europejskich. Proces przekazywania własności i kontroli jest jednak bardzo skomplikowany, a znalezienie odpowiedniego sukcesora to nie lada wyzwanie. Doświadczenia europejskich przedsiębiorstw familijnych mogą stanowić bardzo cenną lekcję dla młodszych firm z Polski, które często dopiero szykują się do pierwszej sukcesji. Nieprzygotowanie się do tego procesu może powodować straty finansowe i konflikty, ale sukces będzie oznaczać dobrobyt zarówno firmy, jak i rodziny.



Andrzej Bernatek

Partner w dziale
doradztwa
podatkowego
KPMG w Polsce

Spis treści

06

Firmy rodzinne – odnaleźć się w zmiennym otoczeniu

28

Zaangażowani w integrację europejską

10

Finansowanie: stawiając na rodzinę

30

Własnymi siłami w stronę przyszłości

14

Sukcesja w planach – przygotowując następne pokolenie do przejęcia kontroli

Międzypokoleniowe (a)symetrie 24

Zwrot ku zrównoważonemu rozwojowi 26

32

Metodyka

34

O KPMG w Polsce

36

Kontakty



85%

ankietowanych planuje **przekazać zarządzanie w firmie swoim potomkom.**



83%

badanych uznało **zmiany prawne oraz rosnące obciążenia podatkowe** za największe wyzwania.

81%

stwierdziło, że **rekrutowanie nowych pracowników** to istotny problem.

42%

przedstawiciele firm rodzinnych uznało **kredyty bankowe** za atrakcyjne źródło finansowania.

51%

firm rodzinnych posiada spisany **rodzinny kodeks postępowania**.

17%

ankietowanych uznało **emocjonalne przywiązanie do firmy rodzinnej** za istotne utrudnienie w procesie transferu własności biznesu.

18%

respondentów wskazało **utrzymanie dobrych relacji z interesariuszami** jako duże wyzwanie przy przekazywaniu zarządzania następcom.

40%

przedstawiciele firm rodzinnych w Polsce uznało, że priorytetem nowej Komisji i Parlamentu Europejskiego powinno być dalsze **ujednocianie rynku**.

Firmy rodzinnie

**odnaleźć się w zmiennym
otoczeniu**





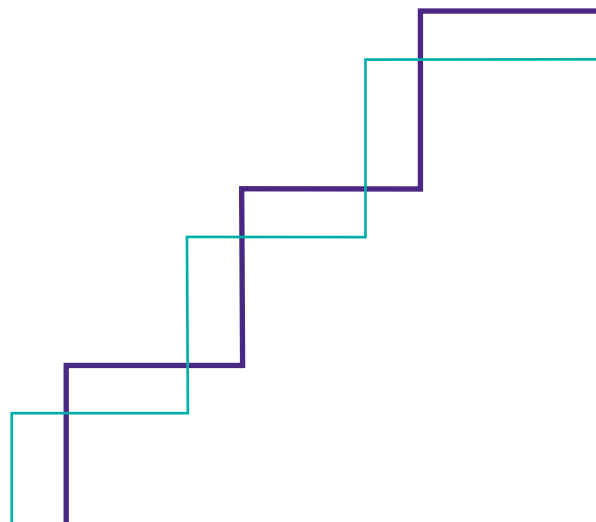
“



Rosnąca liczba zmian legislacyjnych w połączeniu z szybkim tempem ich wprowadzania w życie może rodzić pewien chaos stanowiący wyzwanie w działalności biznesowej. Nowe wymogi powinny być odpowiednio wcześniej komunikowane i objaśniane, by przedsiębiorcy mieli czas na rozwianie wszelkich wątpliwości. Zmiany prawne są wyzwaniem szczególnie wymagającym dla małych i średnich firm, które muszą za nimi nadążyć tak samo, jak duże korporacje, nie posiadając takich samych zasobów ludzkich, kapitałowych i technologicznych. ”

Andrzej Bernatek

Partner w dziale doradztwa
podatkowego
KPMG w Polsce



Ryzyko towarzyszy wszystkim działaniom biznesowym i jest niezbędne do rozwoju firmy. Skłonność do podejmowania ryzyka maleje, kiedy jego poziom nie może być odpowiednio oszacowany. Niepewność w ostatnim czasie na poziomie regionalnym była związana z Brexitem, przedłużającymi się negocjacjami w sprawie unijnego budżetu i spodziewanym załamaniem

gospodarki światowej. W kraju mogła ona wynikać z dużej ilości zmian prawnych i sporów politycznych.

Przedstawiciele firm rodzinnych w Polsce i 27 państwach Europy zostali zapytani o kwestie, które będą stanowiły największe przeszkody dla rozwoju ich firm w ciągu najbliższego roku.



Zmieniające się otoczenie prawnopodatkowe

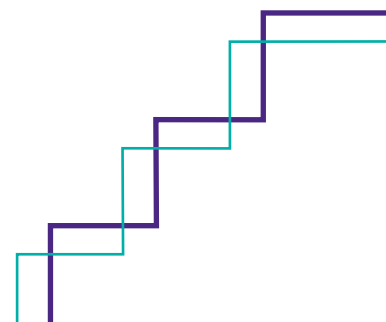
Wśród najbardziej problematycznych kwestii dla firm rodzinnych prym wiodą obawy o otoczenie prawne oraz zwiększone stawki podatkowe. W Polsce oba te problemy zostały uznane za istotne lub bardzo istotne przez 83% ankietowanych. Niestabilne środowisko prawne rodzi niepewność wśród właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych i wzmacnia ostrożność przy podejmowaniu decyzji o inwestowaniu. W obliczu problemów wewnętrznych UE, globalnych wojen celnych i sporów handlowych obawy związane ze zmianami w przepisach są kluczowe dla 60% ankietowanych z całej Europy.

W związku z wciąż nierozwiązaną kwestią Brexitu przedsiębiorcy z Wielkiej Brytanii byli tymi, którzy najczęściej wskazywali na problem niestabilności politycznej (69%). Respondenci z Polski nieco rzadziej uznawali kwestie polityczne za istotne (66% wskazań), chociaż wyraźnie większe obawy rodziły one wśród dużych (75%) i średnich podmiotów (71%).

Rywalizacja o pracownika

Trzecim najbardziej palącym problemem polskich firm rodzinnych okazały się trudności ze znalezieniem wykwalifikowanej kadry. W obliczu rosnącej konkurencji o pracownika wyzwanie to wskazało aż 81% respondentów. Wśród ankietowanych z całej Europy to właśnie ten problem okazał się kluczowy (63% wskazań).

Stale rosnący poziom zatrudnienia i płac sprawia, że konkurowanie z innymi przedsiębiorstwami o pracowników staje się coraz trudniejsze. W firmach rodzinnych często dochodzi także do dylematów, kto powinien zostać zatrudniony na dane stanowisko – członek rodziny, czy specjalista z rynku pracy. Może się to przyczyniać do powstawania dodatkowych konfliktów wewnętrznych.





Finansowanie:

stawiając na rodzinę



Od powodzenia firm rodzinnych często zależy sytuacja finansowa całej rodziny. Właściciele tych przedsiębiorstw niechętnie dzielą się udziałami i kontrolą z zewnętrznymi interesariuszami oraz ostrożnie podchodzą do zaciągania zobowiązań finansowych. Obserwacje te potwierdza przeprowadzone badanie. Największy odsetek respondentów w Polsce (65%) wskazał, że atrakcyjne jest dla nich finansowanie z zysków firmy. Podobnie uznało 49% firm rodzinnych z 27 państw europejskich. Ponadto w Polsce niemal równie dużą atrakcyjnością cieszy się finansowanie działalności i inwestycji ze środków własnych lub rodzinnych.

Źródła finansowania zewnętrznego

Poszukując kapitału na zewnątrz, polskie przedsiębiorstwa rodzinne skłonne są w największym stopniu zaciągać kredyty bankowe (42% wskazań). Atrakcyjność kredytów widzą przede wszystkim duże przedsiębiorstwa (75% wskazań), podczas gdy korzyści z takiego finansowania dostrzega jedynie 37% małych firm. Z kolei najmniejszy odsetek wszystkich respondentów wykazał zaufanie do aliansów strategicznych, czy finansowania poprzez emisję akcji lub obligacji.

Badanie pokazało, że w polskich firmach rodzinnych starsze pokolenia cechują się niewielkim zaufaniem do finansowania zewnętrznego. W przypadku podmiotów, w których właścicielami są wciąż

pierwsze pokolenia rodziny, 74% opowiadało się za finansowaniem z zysków, a 71% z kapitału prywatnego lub rodzinnego.

Aż 56% respondentów reprezentujących w firmie następane pokolenia dostrzegło atrakcyjność kredytów bankowych, natomiast osoby spoza rodziny znacznie częściej biorą pod uwagę finansowanie kapitałowe od partnerów zewnętrznych (23% wskazań). Odpowiednio tylko 30% i 9% respondentów ze starszego pokolenia dostrzega atrakcyjność tych źródeł kapitału. Można więc założyć, że firmy rodzinne, z każdą kolejną sukcesją

będą w większym stopniu otwierały się na nowe sposoby finansowania.

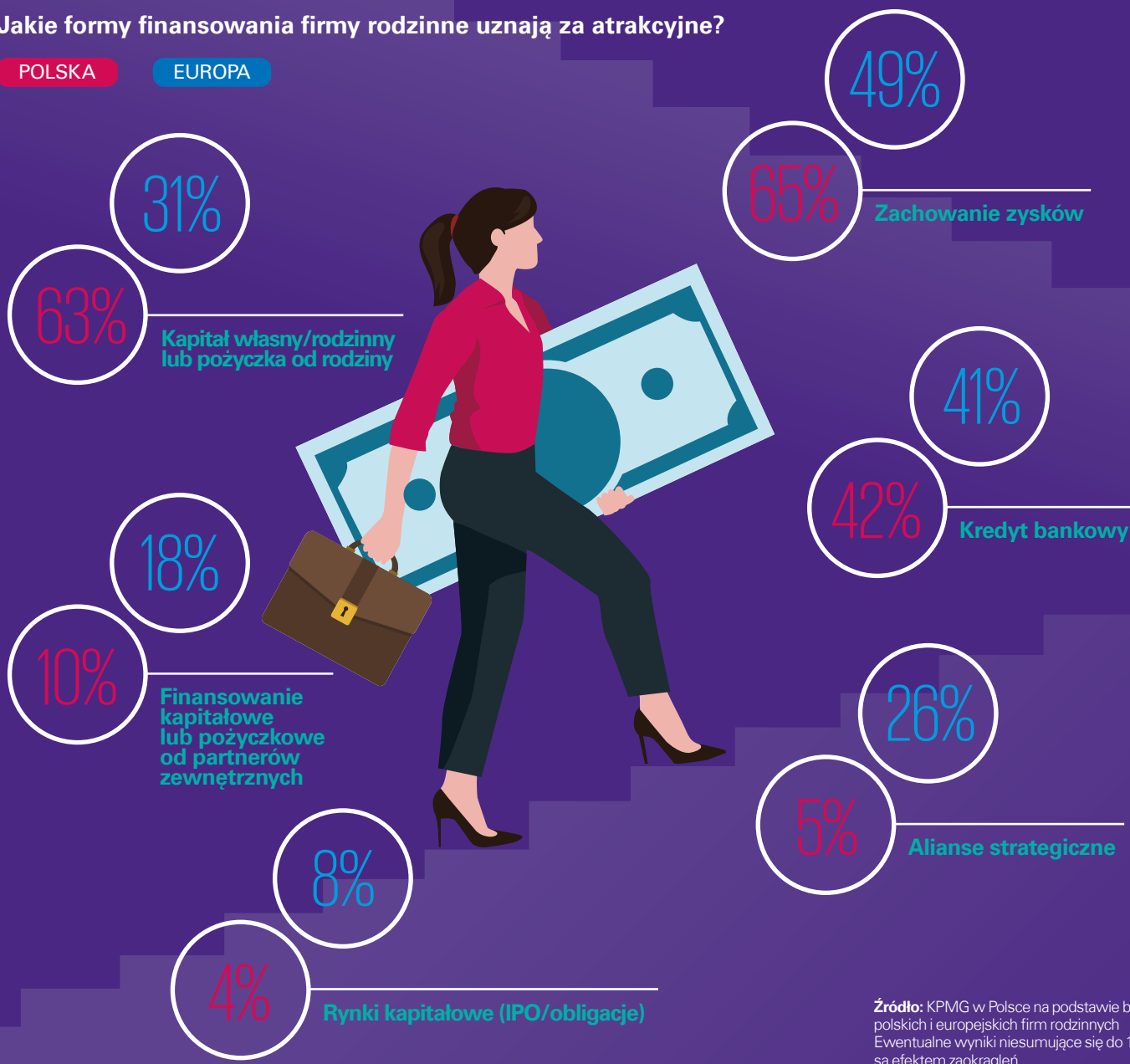
Założyciele firm rodzinnych, którzy obserwowali problemy transformacji, kryzysy lat 90. i przełomu tysiącleci, a także krach na światowych rynkach sprzed dekady, podchodzą do giełdy z rezerwą. Fakt, że od powodzenia firmy zależy dobrobyt całej rodziny sprawia, że takie osoby preferują finansowanie z zysków lub ze środków własnych. Dla przedsiębiorców ich firmy rodzinne stanowią swoiste zabezpieczenie emerytalne oraz miejsca pracy dla dzieci.



Jakie formy finansowania firmy rodzinne uznają za atrakcyjne?

POLSKA

EUROPA



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania polskich i europejskich firm rodzinnych
 Ewentualne wyniki niesumujące się do 100% są efektem zaokrągleń



Sukcesja w planach

**przygotowując następne
pokolenie do przejęcia kontroli**



Szacuje się, że do 2030 roku międzypokoleniowe transfery kapitału w samej tylko Europie osiągną poziom 3,2 bilionów dolarów¹. Obecni właściciele firm rodzinnych będą musieli poświęcić dużo uwagi komu, jak i kiedy przekazać dorobek swojego życia. W przedsiębiorstwach opartych na więzach rodzinnych sukcesja to szczególnie moment.

Zdecydowana większość właścicieli planuje przepisać swoją firmę dzieciom. Transfer kontroli i własności to jednak bardzo skomplikowany proces, który może być wykonany na różne sposoby. Nierzadko dochodzi w tym miejscu do sporów zarówno wewnątrz firmy, jak i w rodzinie.

Zgodnie z wynikami badania aż 85% respondentów planuje powierzyć młodszemu pokoleniu obowiązki zarządcze w firmie. Wyraźnie mniej (61%) ankietowanych planuje przekazać swoim potomkom własność firmy. Tylko około połowy badanych wyraziło chęć transferu dzieciom całkowitej kontroli nad firmą. Oznacza to, że starzejące się pokolenie właścicieli firm rodzinnych jest świadome konieczności przekazania codziennych obowiązków swoim potomkom, jednak wielu z nich chce zachować nadzór nad kwestiami strategicznymi.

Ważne jest, aby dzieci były zaangażowane w działalność firmy na jak najwcześniejszym etapie. Zapoznanie się z przedsiębiorstwem z perspektywy

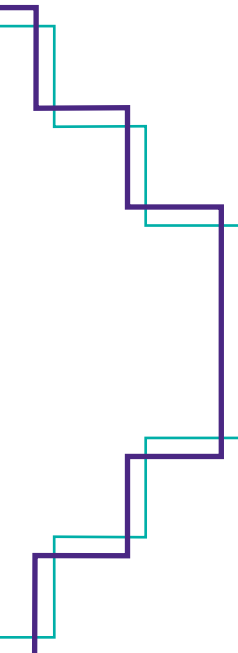


Obecni właściciele firm rodzinnych nie powinni zbyt długo odkładać decyzji o przekazaniu

własności i władzy w firmie. Odpowiednio wczesne ustalenie sposobu przeprowadzenia sukcesji pozwoli uniknąć konfliktów rodzinnych i sytuacji niepewności w firmie. Wcześniejszy wybór sukcesora umożliwi w pełni przygotowanie go do pełnienia funkcji oraz zapewnienie wsparcia na etapie przejściowym. Plan przeprowadzania tego procesu może być zapisany przykładowo w tzw. konstytucji firmy rodzinnej. ”

Paweł Barański
Szef działu doradztwa
podatkowego
KPMG w Polsce

¹ Wealth-X, A Generational Shift: Family Wealth Transfer Report 2019.



różnych działów ułatwia późniejsze przejęcie obowiązków kierowniczych i zarządczych. Nie zawsze jednak następne pokolenia wykazują chęć przyjęcia roli sukcesora. Czasami nieuniknione okazuje się znalezienie kompetentnego kandydata na dyrektora generalnego lub prezesa spoza rodziny. Ponadto powiększanie się struktury firmy prowadzi do większego skomplikowania procesów na szczeblu kierowniczym i zarządczym. Z biegiem czasu może się okazać, że ekspercka wiedza i doświadczenie z zewnątrz będzie niezbędne dla dalszego rozwoju.

Wciąż jednak to członkowie rodziny zajmują najwyższe funkcje w 89% przebadanych firm. Spośród wszystkich respondentów tylko 9% spodziewa się mianowania na kolejnego dyrektora generalnego lub prezesa osoby spoza rodziny. Gotowość na takie rozwiązanie częściej wykazywały przede wszystkim firmy duże (25%) i średnie (13%).

Filary familijnego biznesu

Przez dekady przedsiębiorstwa rodzinne wypracowały różne mniej lub bardziej formalne mechanizmy i praktyki porządkowania bieżących spraw organizacyjnych firmy oraz usprawnienia procesu sukcesji. Firmy rodzinne są z reguły oparte na systemie nadzoru zbudowanym na dwóch filarach: biznesowym i rodzinnym.

Okazuje się, że na poziomie biznesowym niewiele więcej niż połowa ankietowanych firm rodzinnych (56%) posiada sformalizowany zarząd lub radę dyrektorów, a tylko w 27% przedsiębiorstw występuje sformalizowany organ doradczy. Jeszcze rzadziej, bo w przypadku zaledwie 16% firm, powołano porozumienie akcjonariuszy. Wszystkie trzy instytucje występują raczej w dużych podmiotach, podczas gdy ten pierwszy organ jest obecny jedynie w 42% małych firm, drugi w 23%, a ostatni w zaledwie 14% z nich. Firmy zatrudniające mniej niż 50 pracowników często uznają, że nie potrzebują bardziej skomplikowanych i sformalizowanych struktur biznesowych.

Najczęściej występującą instytucją (51% wskazań) w filarze rodzinnym jest kodeks postępowania, będący swoistą konstytucją dla przedsiębiorstwa. Nieco mniej ankietowanych firm (46%) wyodrębniło w ramach swoich struktur zgromadzenie rodzinne. Ponadto co trzeci ankietowany wskazywał, że w jego firmie występuje biuro rodzinne. Wszystkie te instytucje mają na celu budowanie zaufania i zapobieganie konfliktom wśród członków rodziny.

Nie istnieje jeden idealny model struktury firmy rodzinnej. Zapotrzebowanie na określone mechanizmy i organy w firmie wynika z układu stosunków familijnych i korporacyjnych oraz wielkości firmy. Struktura organizacji jest dynamiczna

Jakie sposoby przekazania kontroli nad firmą rozważają firmy rodzinne?

POLSKA



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania polskich i europejskich firm rodzinnych
Ewentualne wyniki niesumujące się do 100% są efektem zaokrągleń



i z czasem może zmieniać się wraz z jej rozwojem.

Zbyt niski stopień sformalizowania firmy rodzinnej może powodować problemy. Brak zinstytucjonalizowanego zarządu czy organu doradczego pozbawia firmę bardziej niezależnego spojrzenia na jej sytuację. Obiektywna ocena pozwala uchronić się przed wieloma zagrożeniami i ograniczyć ryzyko. Przedsięwzięcia nie powinny też dopuszczać, by spory rodzinne przekładały się na działalność firmy. Sformalizowanie procesów, które mogą generować konflikty, pozwala uniknąć strat zarówno firmie, jak i rodzinie.

Wyzwania związane z sukcesją

Przekazanie kontroli nad firmą dzieciom jest kluczowym momentem w każdej firmie rodzinnej. Od powodzenia sukcesji zależy przetrwanie organizacji i jej wielopokoleniowość. Najważniejsze dwa transfery, jakie muszą zajść, to przekazanie zarządzania i przekazanie własności.

Zapytani o najbardziej problematyczne kwestie związane z tym pierwszym procesem, najwięcej respondentów (18%) wskazywało na duże trudności z utrzymaniem dobrych relacji z interesariuszami. Wśród ankietowanych z 27 państw europejskich była to z kolei najrzadziej podnoszona kwestia.

Dla polskich firm rodzinnych niemal równie ważne okazało się zapewnienie wsparcia przyszłemu sukcesorowi (17% wskazań). Natomiast tylko 9% respondentów z firm będących własnością rodziny nie dłużej niż kilkanaście lat wskazuje, że problem ten może być dużym utrudnieniem w procesie przekazywania zarządzania. Udział ten wzrasta do 22% w przypadku firm będących w rękach rodziny 20 lat lub dłużej.

Trzecim najważniejszym wyzwaniem, wskazywanym przez 15% firm rodzinnych w Polsce jest namówienie potencjalnego sukcesora do przyjęcia tej odpowiedzialnej roli. Waga problemu podkreślana jest przede wszystkim przez małe przedsiębiorstwa (18% wskazań), podczas gdy za znaczące utrudnienie uznaje go tylko 8% firm zatrudniających powyżej 50 pracowników i ani jedna zatrudniająca więcej niż 250 pracowników.

Poza kwestiami związanymi z osobą sukcesora 13% ankietowanych wskazało, że istotnym wyzwaniem może być wspieranie obecnego kierownictwa w okresie przejściowym. Okazuje się, że tym zagadnieniem zainteresowane są przede wszystkim duże (25%) i średnie firmy (17%).

Podczas gdy wskazanie następcy było najważniejsze dla firm rodzinnych w Europie, w Polsce jedynie 9% firm uznaje tę kwestię za bardzo problematyczną. Jak się okazało

najmniejsze znaczenie ankietowani przypisują konfliktom rodzinnym, jakie mogą pojawić się przy okazji procesu transferu kontroli w firmie (8% wskazań). Wśród polskich respondentów wyraźnie rysuje się bardziej optymistyczne podejście do wszystkich wymienionych kwestii. Może wynikać to z faktu, że polskie przedsiębiorstwa powstawały w większości pod koniec ubiegłego stulecia i mają mniejsze doświadczenie w przeprowadzaniu sukcesji, a wiele z tych wyzwań jest jeszcze przed nimi.

Ogółem do większości wyzwań z większym spokojem podchodzą przedstawiciele młodszych pokoleń w firmach rodzinnych. Z wyjątkiem problemu utrzymania relacji z interesariuszami, nie więcej niż co dziesiąty ankietowany z tej grupy uznawał poszczególne kwestie za bardzo problematyczne. Również w tym przypadku może to wynikać z mniejszego doświadczenia.

Analiza przeprowadzonego badania pokazała, że polscy przedsiębiorcy za trudniejsze uznają kwestie związane z przekazaniem władzy niż własności firmy. Przy przenoszeniu własności na młodsze pokolenia, nie inaczej niż w całej Europie, polscy respondenci za największe wyzwanie uznali poradzenie sobie z emocjonalnym przywiązaniem do firmy. W przedsiębiorstwach rodzinnych, gdzie życie prywatne nieustannie przenika się z pracą, więź emocjonalna, jaka łączy

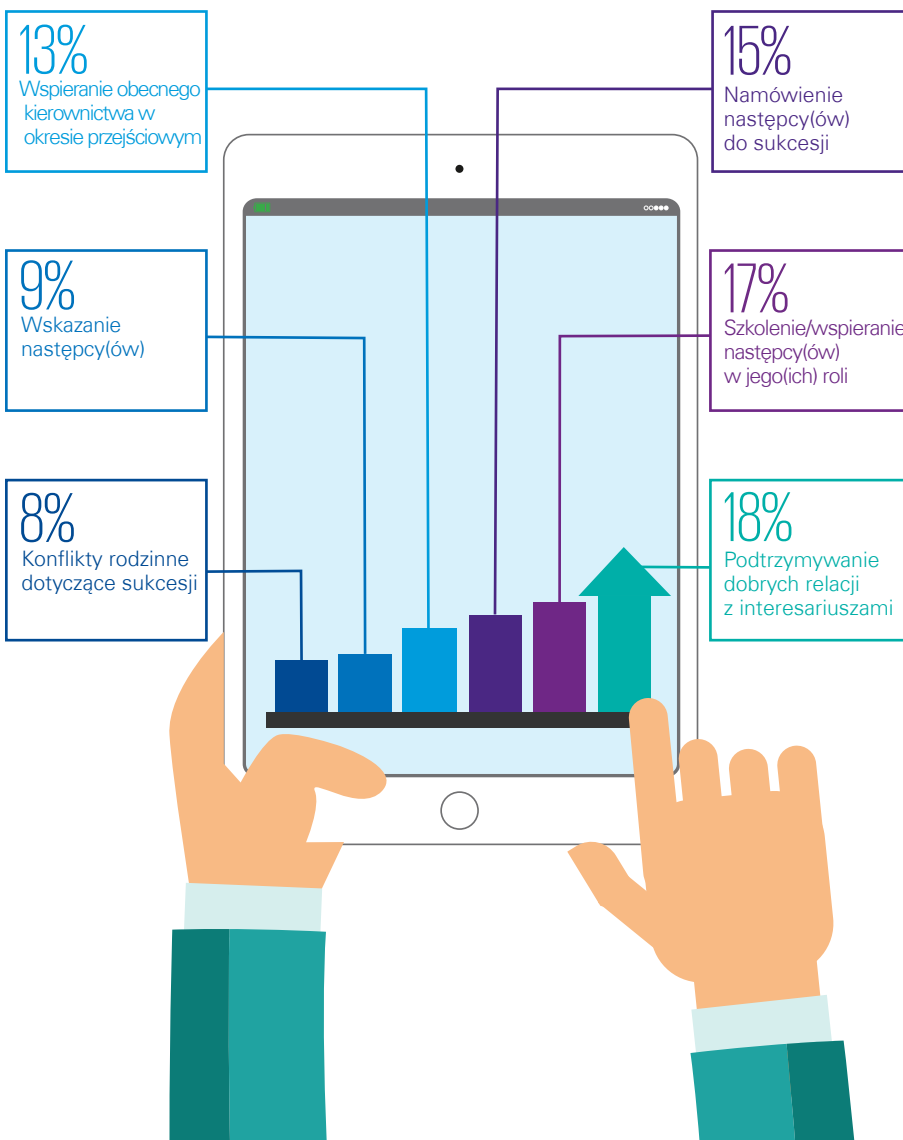
właścicieli z ich przedsiębiorstwami jest niezwykle duża.

Za podobnie istotne utrudnienie 16% polskich firm rodzinnych uznało kwestie zobowiązań podatkowych. Na konieczność udźwignięcia obciążeń fiskalnych wskazywało przy tym aż 27% respondentów reprezentujących starsze pokolenie w firmie. Podobnie to oni najczęściej wskazywali kwestie finansowania przeniesienia własności (16%) i problemy prawne związane z tym procesem (14%).

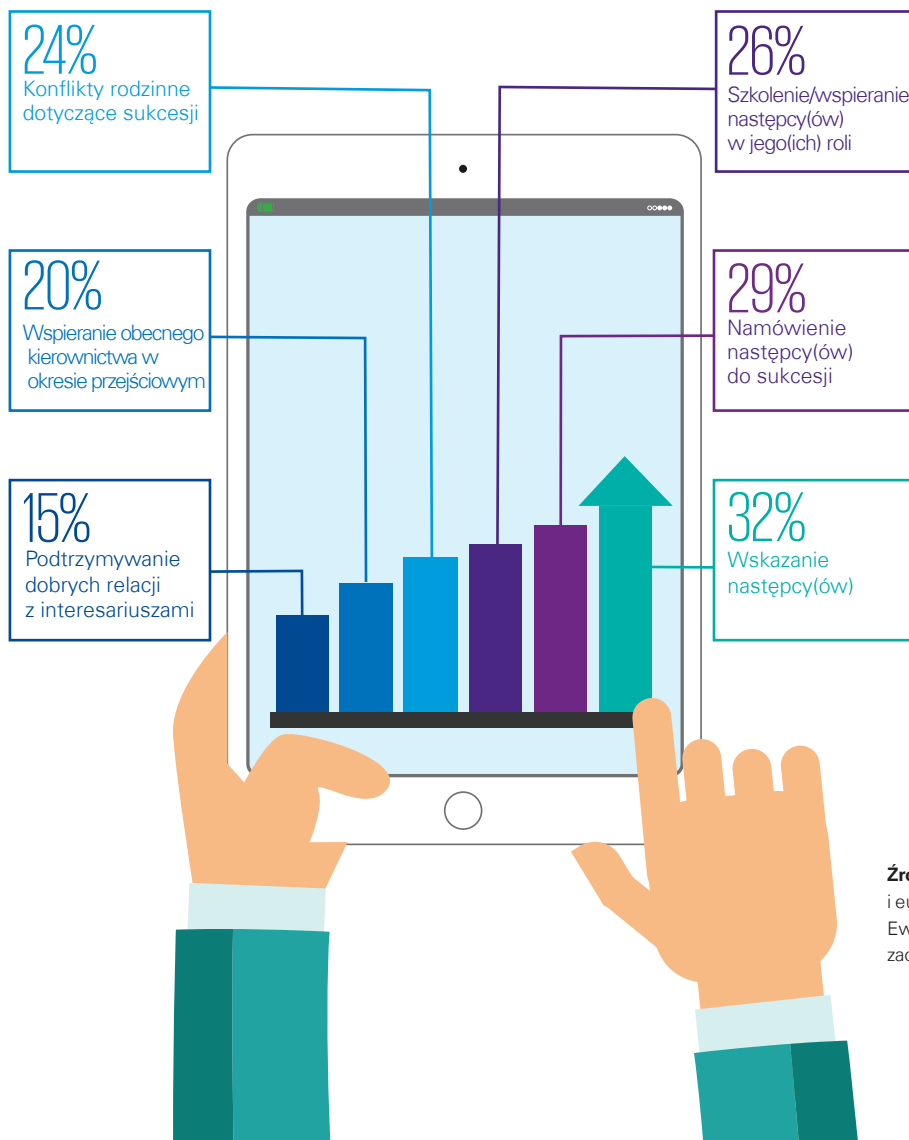
Ze względu na różne relacje w rodzinie w trakcie transferu władzy i własności mogą pojawiać się całkiem odmienne problemy. W niektórych przedsiębiorstwach kwestią sporną może być konflikt o to, które dziecko ma zostać sukcesorem, podczas gdy w innych trudnością może być skłonienie potomka do objęcia stanowiska. Nawet mimo wczesnego oswojenia z firmą może się okazać, że potomek będzie widział swoją ścieżkę kariery poza biznesem rodzinnym.

Jakie kwestie będą dużym utrudnieniem dla firm rodzinnych w przypadku przekazywania zarządzania firmą?

POLSKA



EUROPA



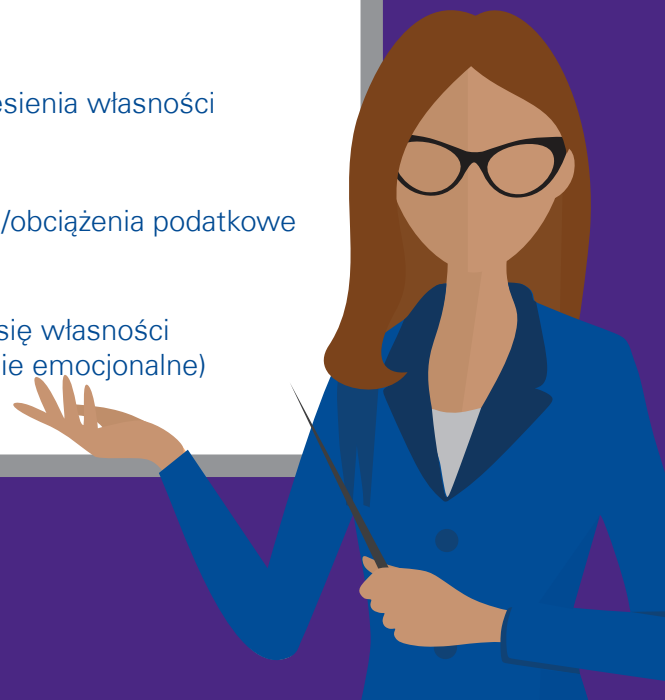
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania polskich i europejskich firm rodzinnych
Ewentualne wyniki niesumujące się do 100% są efektem zaokrągleń

Jakie kwestie będą dużym utrudnieniem dla firm rodzinnych w przypadku przekazywania własności firmy rodzinnej?

POLSKA



EUROPA



Międzypokoleniowe

(a)symetrie



Rozbieżności w postrzeganiu świata przez różne pokolenia nie są niczym zaskakującym. Osoby, które wychowywały się w innych czasach i w innych warunkach patrzą w odmienny sposób na rzeczywistość. Ankietowani zostali zapytani, czy w ich opinii przedstawiciele różnych pokoleń są zgodni w odniesieniu do poszczególnych kierunków rozwoju firmy. Jak pokazało badanie, respondenci uważają, że między różnymi pokoleniami Polaków nie ma wyraźnych różnic w odniesieniu do zarządzania firmą rodzinną.

W opinii 82% respondentów przedstawiciele różnych generacji posiadają zbieżne zdanie odnośnie do rozwoju nowych produktów i usług. Podobny wynik dotyczy zaangażowania rodziny w działalność firmy (80%) i stylu przywództwa (77%), a niewiele mniej odnosi się do strategii biznesowej (74%), finansowania wzrostu (74%), społecznej odpowiedzialności biznesu (73%) i sukcesji (72%).

Bardziej pozytywne spojrzenie na kwestie różnic międzypokoleniowych odnośnie do rozwoju firmy cechują ankietowanych reprezentujących kolejne pokolenia. Badanie wyraźnie pokazuje także, że większe różnice wśród przedstawicieli różnych generacji w poglądach na temat większości kwestii dostrzegają respondenci z małych

firm, zatrudniających mniej niż 50 pracowników.

Podejście starszych pokoleń do rozwoju firm rodzinnych często opiera się na ich doświadczeniach zdobytych w czasach transformacji. Zakładali oni swoje biznesy w okresie rozkwitu przedsiębiorczości połączonego z niestabilną sytuacją polityczno-gospodarczą w latach 90. Przedsiębiorcy musieli nauczyć dostosowywać się do zmieniającego się otoczenia. Z kolei młode generacje często posiadają profesjonalną wiedzę pozyskaną na uczelniach w Polsce i za granicą, która dla ich rodziców była wówczas nieosiągalna. Młodsze osoby są przy tym zwykle bardziej otwarte na innowacje i nowe pomysły.

Sukcesja jest procesem, a nie jednostkowym wydarzeniem. Starsze pokolenie powinno podjąć wysiłek wprowadzenia swoich następców do firmy na jak najwcześniejszym etapie. Pokolenie seniorów powinno zrzec się pewnej kontroli i pozwolić następnemu pokoleniu znaleźć swoją rolę lub miejsce w firmie wówczas, gdy obecni właściciele jeszcze mogą zapewnić im wsparcie i służyć radami. Dobrze również, aby starsze pokolenie było otwarte na pomysły i obawy młodych. Różne pokolenia muszą ze sobą współpracować, by rozwiązywać problemy i niwelować luki, nieustannie udoskonalając organizację.

Zwrot

ku zrównoważonemu rozwojowi



W ósmej edycji badania firmy rodzinne zostały zapytane o znaczenie zrównoważonego rozwoju w ich działalności. W Polsce kwestia ta okazała się bardzo lub niezwykle ważna dla co czwartego respondenta. Nie zaskakuje fakt, że znaczenie zrównoważonego rozwoju w firmie podkreśla najwięcej, bo aż 32% osób z młodszych pokoleń. Warto jednak zwrócić uwagę, że najmniejsze zainteresowanie tym tematem wykazali dyrektorzy i pracownicy spoza rodziny (8%). Dodatkowo w swoich strategiach większą wagę do tej kwestii przykładają firmy o obrotach przekraczających 10 mln EUR rocznie (30% wskazań). W całej Europie wynik jest wyższy – zrównoważony rozwój okazał się bardzo lub niezwykle istotny dla 53% ankietowanych.

Przywiązanie do tradycji i społeczności lokalnych, w których rozwoju biorą udział firmy rodzinne, sprawia, że często przykładają one dużą wagę do rozwoju regionów, z których się wywodzą. Ponadto wartości rodzinne obecne w biznesach familijnych,

mogą wzbudzać poczucie wspólnoty wśród pracowników, kierownictwa i zarządu. W przedsiębiorstwach rodzinnych często kładzie się duży nacisk na wartości moralne i etyczne, ponieważ firma związana jest z konkretnym nazwiskiem. Nieetyczne działanie takiej firmy silnie odbija się na wizerunku całej rodziny. Życie w harmonii z regionem i społeczna odpowiedzialność są niezwykle ważne dla reputacji przedsiębiorstw rodzinnych.

Zwrot ku zrównoważonemu rozwojowi jest jednak inwestycją i aby przyniósł korzyści na początku wymaga dodatkowych wydatków. Uwzględnienie takich kosztów jest częściej możliwe w finansach większych podmiotów. Młodsze pokolenia, wychowane w dobie walki ze zmianami klimatu i globalnymi wyzwaniem są w większym stopniu skłonne przeznaczać środki na ten cel. Wraz z rozwojem firmy i kolejnymi sukcesjami zainteresowanie zrównoważonym rozwojem ma szansę wzrastać.



Zaangażowani

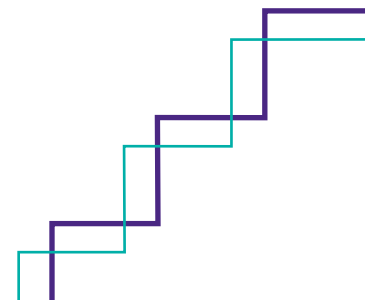
w integrację europejską



W badaniu przeprowadzonym w roku wyborów do Parlamentu Europejskiego firma KPMG w Polsce postanowiła zapytać respondentów o ich opinie na temat priorytetów instytucji unijnych. Aż 40% Polaków uznało, że nowa Komisja Europejska i Parlament powinny skupić się na ukończeniu projektu jednolitego rynku europejskiego. Kolejne 20% uznało, że dobrze by było, gdyby instytucje unijne skoncentrowały się na przewodzeniu w kwestiach wolnego handlu na świecie. Okazało się, że firmy rodzinne z Polski są zgodne co do priorytetów UE z przedsiębiorstwami z całej Europy, wśród których kolejno 35% i 20% uznało te kwestie za kluczowe.

Mniejszy odsetek respondentów wskazywał za priorytetowe: dostosowanie edukacji do zawodów przyszłości (12%), uregulowanie gospodarki cyfrowej (9%) i przewodzenie w walce ze zmianami klimatu (5%). Te trzy kwestie znalazły większe uznanie wśród respondentów z całej Europy.

Odpowiedzi polskich firm rodzinnych wskazują, że są one zainteresowane dalszą integracją europejską. Co zrozumiałe kluczowe dla przedsiębiorców są kwestie ujednoczenia rynku i niwelowania barier w handlu. Za tymi dwoma celami opowiadają się przeważnie większe firmy o obrotach powyżej 10 mln EUR (kolejno 57% i 35% wskazań). Dużym podmiotom znacznie łatwiej jest konkurować na wolnym rynku z korporacjami.





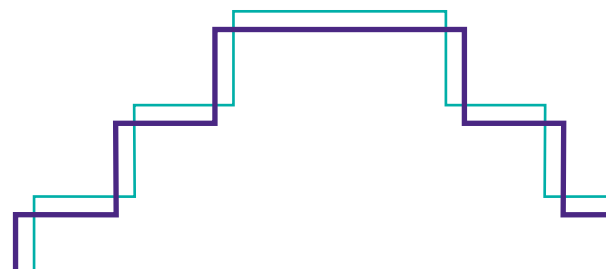
Własnymi siłami

w stronę przyszłości



Wiele firm rodzinnych w Polsce kształtowało się w trudnych czasach transformacji. To one tworzyły wzorce prowadzenia działalności gospodarczej po uwolnieniu rynku, a większość z nich dobrze prosperuje aż do dzisiaj. Doświadczenie z kryzysami na przełomie tysiącleci i tym ostatnim sprzed ponad dekady sprawia, że firmy rodzinne podchodzą ostrożnie do poszukiwania kapitału na inwestycje na zewnątrz. Następne pokolenia są przy tym bardziej skłonne do zaciągania kredytów bankowych, dlatego wraz z kolejnymi sukcesjami, atrakcyjność tej formy finansowania będzie wzrastać. Aby jednak firmy dokonywały inwestycji, niezbędna jest dla nich pewność sytuacji, którą zaburza przede wszystkim chaos prawny i zmiany podatkowe.

Firmy rodzinne czekają z kolei wyzwania, którymi nie muszą martwić się inne przedsiębiorstwa. Kluczowym momentem, decydującym o przetrwaniu firmy i stworzeniu struktury wielopokoleniowej jest sukcesja. Właściciele firm rodzinnych są połączeni szczególną więzią ze swoimi przedsiębiorstwami, dlatego przekazanie własności potomkom bywa wyzwaniem emocjonalnym. Nastroje związane z całym procesem sukcesji są jednak w Polsce bardziej optymistyczne niż w większości państw na kontynencie. Polskie firmy rodzinne muszą uważać, by nie lekceważyć wyzwań i zagrożeń, na jakie wskazują bardziej doświadczone, wielopokoleniowe firmy z wysokorozwiniętych rynków europejskich.



Metodyka

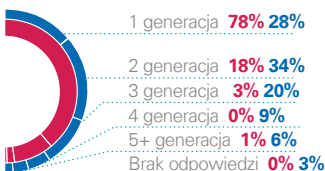
„Barometr firm rodzinnych” jest ósmą edycją badania europejskiego przeprowadzonego przez KPMG w 27 krajach Europy. W Polsce badanie zostało przeprowadzone na próbie 100 firm rodzinnych metodą CAWI (ang. Computer Assisted Web Interview) na przełomie maja i czerwca 2019 roku.

Profil respondentów

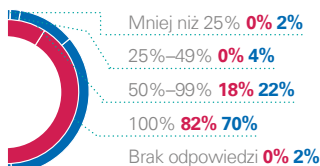
POLSKA

EUROPA

Profil pokoleniowy wśród właścicieli



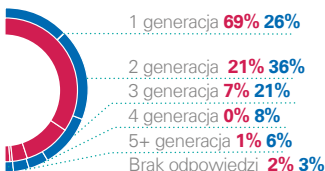
Odsetek udziałów rodziny



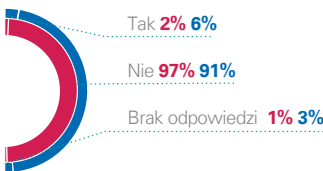
Roczne obroty w mln EUR



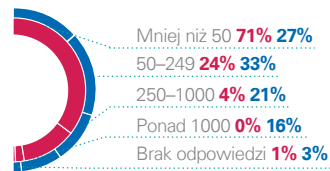
Profil pokoleniowy wśród zarządzających



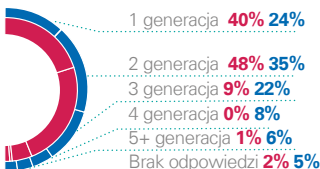
Notowanie na giełdzie



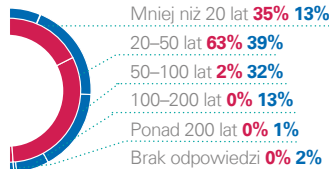
Liczba pracowników



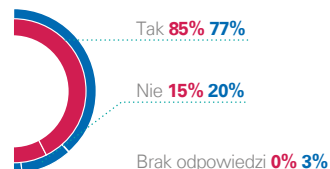
Profil pokoleniowy wśród kierownictwa



Czas własności rodzinnej firmy



Przynależność do rodziny



Profil respondentów



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania polskich i europejskich firm rodzinnych
Ewentualne wyniki niesumujące się do 100% są efektem zaokrąglenia

W badaniu przedstawiono wyniki 1 613 respondentów z następujących krajów:

- Andora
- Austria
- Belgia
- Bułgaria
- Chorwacja
- Cypr
- Czechy
- Dania
- Finlandia
- Francja
- Grecja
- Hiszpania
- Holandia
- Irlandia
- Luksemburg
- Malta
- Niemcy
- Norwegia
- Polska
- Portugalia
- Rumunia
- Serbia
- Słowacja
- Szwajcaria
- Turcja
- Wielka Brytania
- Włochy



O KPMG w Polsce

KPMG to międzynarodowa sieć firm świadczących usługi profesjonalne z zakresu audytu, doradztwa podatkowego, księgowego, rachunkowego oraz doradztwa gospodarczego, a stowarzyszona z KPMG w Polsce kancelaria prawna D. Dobkowski oferuje kompleksowe usługi prawne.

KPMG zatrudnia **207 000 pracowników** w **153 krajach**. Niezależne firmy członkowskie sieci KPMG są stowarzyszone z KPMG International Cooperative („KPMG International”), podmiotem prawa szwajcarskiego. Każda z firm KPMG jest odrębnym podmiotem prawa.

Rozpoczynając działalność w Warszawie w maju **1990 roku**, KPMG było jedną z pierwszych firm audytorsko – doradczych o międzynarodowym zasięgu obecnych na polskim rynku. Obecnie KPMG w Polsce zatrudnia blisko **2000 pracowników** w siedmiu biurach zlokalizowanych w **Warszawie, Krakowie, Poznaniu, Wrocławiu, Gdańsku, Katowicach i Łodzi**. KPMG charakteryzuje wysoki standard świadczonych usług, specjalizacje branżowe i szeroka wiedza na temat rynków lokalnych, regionalnych i globalnych.

od roku
1990
w Polsce

7 miast



blisko
2000
pracowników

Warszawa



Kraków



Poznań



Wrocław



Gdańsk



Katowice



Łódź



Usługi



Audyt i usługi poświadczające

KPMG oferuje niezależne usługi rewizji finansowej, których celem jest podniesienie wiarygodności informacji przygotowanych przez Klientów, przeznaczonych dla inwestorów, wierzycieli i innych zainteresowanych stron, jak również spełnienie wymogów regulacyjnych.



Podatki

Doradcy podatkowi KPMG zapewniają kompleksowe porady w szerokim zakresie zagadnień danin publicznych, każdorazowo dostosowane do realiów gospodarczych oraz indywidualnych potrzeb Klientów.



Usługi doradcze

Eksperti z działu doradztwa KPMG pomagają swoim Klientom podejmować możliwie najlepsze decyzje adresujące zarówno dzisiejsze problemy biznesowe, jak i wyzwania przyszłego funkcjonowaniu na rynku.



Usługi księgowo

KPMG oferuje usługi w zakresie prowadzenia ksiąg rachunkowych i sprawozdawczości finansowej, przygotowania rozliczeń i deklaracji podatkowych, prowadzenia administracji płac i kadr.



Doradztwo prawne

Eksperti z kancelarii zapewniają kompleksową obsługę prawną w ramach kilkudziesięciu specjalizacji, rozwiązują zagadnienia prawne i wspierają Klientów w implementacji określonych wymogów ustawowych.

Specjalizacje branżowe

KPMG w Polsce stworzyło strukturę branżową, w której do konkretnych branż przypisano doradców posiadających wiedzę i umiejętności rozwiązywania problemów danego sektora.



Administracja publiczna



Budownictwo i nieruchomości



Energetyka i surowce naturalne



Produkcja przemysłowa



Rynek dóbr konsumpcyjnych



Sektor chemiczny



Infrastruktura



Life science



Motoryzacja



Sektor finansowy



Technologie informacyjne, media i komunikacja



Transport, spedycja i logistyka



Private Equity

Kontakty

Międzynarodowe

Jonathan Lavender

Global Chairman, KPMG Enterprise,
Global Co-leader, KPMG Enterprise Family
Business, KPMG International,
Partner, KPMG in Israel
T: +972 (3) 684 8716
E: jonathanlavender@kpmg.com

Tom McGinness

Global Co-leader, KPMG Enterprise Family
Business, KPMG International,
Partner, KPMG Enterprise in the UK
T: +44 20 76945453
E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

Olaf Leurs

Tax Partner, KPMG Meijburg & Co,
KPMG in the Netherlands
T: +31 (0)62 120 1043
E: leurs.olaf@kpmg.com

Melany Eli

Director, Strategy, Marketing and
Communications, KPMG Enterprise,
KPMG International
T: +1 416 224 4673
E: melanyeli@kpmg.ca

Daniel Trimarchi

Program Director, KPMG Enterprise Global
Centre of Excellence for Family Business,
KPMG International
T: +1 416 777 3816
E: danieltrimarchi@kpmg.ca

Europa

Jesús Casado

Secretary General,
European Family Businesses (EFB)
T: +34 915 230 450
E: jcasado@europeanfamilybusinesses.eu

Darius Movaghar

Senior Policy Advisor,
European Family Businesses (EFB)
T: +32 2 893 97 10
E: dmovaghar@europeanfamilybusinesses.eu

Udo Vetter

President,
European Family Businesses (EFB)
T: +32 (0)2 893 97 10
E: president@europeanfamilybusinesses.eu

Andora

Alexandre Haase

Director,
KPMG in Andorra
T: +376 81 04 45
E: ahaase@kpmg.com

Joan Tomás

Director,
Empresa Familiar Andorrana (EFA)
T: +376 80 81 36
E: joan.tomas@gaudit.ad

Austria

Yann-Georg Hansa

Partner,
KPMG Enterprise in Austria
T: +43 1 313 32 3446
E: yannhansa@kpmg.at

Peter Humer

Partner,
KPMG Enterprise in Austria
T: +43 732 6938 2212
E: phumer@kpmg.at

Belgia

Patrick De Schutter

Partner, Head of Family Businesses and
Regional Development,
KPMG in Belgium
T: +32 2 708 4928
E: pdeschutter@kpmg.com

Chorwacja

Zoran Zemlic

Director,
KPMG Enterprise in Croatia
T: +385 15 390 038
E: zzemlic@kpmg.com

Cypr

Demetris Vakis

Partner, Head of Family Business,
KPMG in Cyprus
T: +357 22 209 301
E: dvakis@kpmg.com

Czechy**Martin Hrdlik**

Partner,
KPMG Legal in the Czech Republic
T: +420 222 123 392
E: mhrdlik@kpmg.cz

Dania**David Olafsson**

Partner,
KPMG Enterprise in Denmark
T: +45 5215 0066
E: daolafsson@kpmg.com

Klaus Rytz

Partner,
KPMG Enterprise in Denmark
T: +45 3038 0332
E: klausrytz@kpmg.com

Finlandia**Kirsi Adamsson**

Partner,
KPMG Enterprise in Finland
T: +358 (0) 20 760 30 60
E: kirsi.adamsson@kpmg.fi

Auli Hänninen

Executive Director,
Perheyritysten liitto
T: +358 (0) 400 415 230
E: auli.hanninen@perheyritys.fi

Francja**Eric Thouvenel**

Head of Family Business,
KPMG Enterprise in France
T: +33 1 55 68 20 02
E: ethouvenel@kpmg.fr

Caroline Mathieu

Director,
FBN FRANCE
T: + 33 1 53 53 18 12
E: caroline.mathieu@fbn-france.fr

Alexandre Montay

Director,
METI
T: + 33 1 56 26 00 66
E: a.montay@m-eti.fr

Grecja**Vangelis Apostolakis**

Deputy Senior Partner,
KPMG in Greece
T: +30 21 06 06 23 78
E: eapostolakis@kpmg.gr

Holandia**Arnold de Bruin**

Partner,
KPMG in the Netherlands
T: +31 6 333 0859
E: debruin.arnold@kpmg.nl

Albert Jan Thomassen

Executive Director,
FBNed | FamilieBedrijven Nederland
T: +31 346 258 033
E: thomassen@fbned.nl

Hiszpania**Ramón Pueyo Viñuales**

Head of Sustainability and Corporate
Governance and Head of Family Business,
KPMG in Spain
T: +34 914 56 59 40
E: rpueyo@kpmg.es

Fernando Cortés

Director of Communications and Corporate
Relations Instituto de la Empresa Familiar
T: +34 915 23 04 50
E: fcortes@iefamiliar.com

Irlandia**Kieran Wallace**

Partner,
KPMG Enterprise in Ireland
T: +353 1 410 1932
E: kieran.wallace@kpmg.ie

Johnny Hanna

Partner,
KPMG Enterprise in Ireland
T: +442890893812
E: johnny.hanna@kpmg.ie

Luksemburg**Louis Thomas**

Partner,
KPMG in Luxembourg
T: +3522251515527
E: louis.thomas@kpmg.lu

Malta**Anthony Pace**

Partner,
KPMG Enterprise in Malta
T: +356 2563 1137
E: anthonypace@kpmg.com.mt

David Pace

Partner,
KPMG Enterprise in Malta
T: +356 2563 1160
E: davidpace@kpmg.com.mt

Niemcy**Dr Vera-Carina Elter**

Head of People and KPMG Enterprise,
KPMG in Germany
T: +49 211 475 7505
E: veraelter@kpmg.com

Marc Fink

Senior Manager,
KPMG in Germany
T: +49 711 9060-42324
E: mfink@kpmg.com

Dr Daniel Mitrenga

Head of Department, Europe and regions,
Die Familienunternehmer e.V.
T: +49 30 300 654 12
E: mitrenga@familienunternehmer.eu

Norwegia**Svein Wiig**

Partner,
KPMG in Norway
T: + 47 4063 9326
E: svein.wiig@kpmg.no

Tonje Christin Norrvall

Partner,
KPMG in Norway
T: + 47 4063 9223
E: tonje.norrvall@kpmg.no

Polska**Andrzej Bernatek**

Partner,
KPMG in Poland
T: +48 22 528 11 96
E: abernatek@kpmg.pl

Portugalia**Luís Silva**

Associate Partner,
KPMG in Portugal
T: +351 220102329
E: luissilva@kpmg.com

Marina de Sá Borges

Secretary General Associação das Empresas
Familiars
T: +351 21 346 6088
E: marina.sa.borges@empresasfamiliares.pt

Rumunia**René Schöb**

Partner, Head of Tax and Legal,
KPMG in Romania
T: +40 372 377 732
E: rschob@kpmg.com

Ramona Jurubiță

Country Managing Partner,
KPMG in Romania
T: +40 372 377 795
E: rjurubita@kpmg.com

Serbia**Ivana Manigodić**

Partner,
KPMG in Serbia
T: +381 11 20 50 535
E: imanigodic@kpmg.com

Słowacja**Marek Masaryk**

Executive Director,
KPMG in Slovakia
T: +421 918 912 064
E: mmasaryk@kpmg.sk

Szwajcaria**Reto Benz**

Partner, Head of Swiss market regions,
KPMG in Switzerland
T: +41 58 249 42 37
E: rbenz@kpmg.com

Roman Wenk

Partner, Audit,
KPMG in Switzerland
T: +41 58 249 53 03
E: rwenk@kpmg.com

Turcja**Onur Küçük**

Partner,
KPMG in Turkey
T: +90 2123166000
E: onurkucuk@kpmg.com

Wielka Brytania**Tom McGinness**

Global Co-leader, KPMG Enterprise
Family Business, KPMG International,
Partner,
KPMG Enterprise in the UK
T: +44 207 6945453
E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

Elizabeth Bagger

Executive Director,
Institute for Family Business
T: +44 20 7630 6250
E: elizabeth.bagger@ifb.org.uk

Włochy**Silvia Rimoldi**

Partner,
KPMG in Italy
T: +39 348 3080203
E: srimoldi@kpmg.it



home.kpmg/enterprise
home.kpmg/familybusiness
home.kpmg/socialmedia



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 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.

© 2020 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.
Wydrukowano w Polsce.

Nazwa i logo KPMG są zastrzeżonymi znakami towarowymi bądź znakami towarowymi KPMG International.