



Firmy rodzinne 2025

Trendy i wnioski
z globalnego raportu KPMG



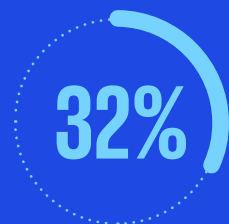


Jak zapewnić strategiczny rozwój w firmach rodzinnych?

Firmy rodzinne stanowią fundament gospodarek na całym świecie, odpowiadając za znaczną część globalnego PKB oraz poziomu zatrudnienia. Ich unikalna struktura – łącząca więzi rodzinne z przedsiębiorczością – niesie za sobą zarówno wyjątkowe atuty, jak i złożone wyzwania. Raport KPMG „Global family business report 2025” dostarcza cennych wniosków na temat tego, w jaki sposób firmy rodzinne mogą dostosowywać swoje strategie rozwoju do zmieniającej się misji i wartości, aby zachować odporność oraz utrzymać swoją pozycję rynkową – również w perspektywie międzypokoleniowej.

Zachęcamy do zapoznania się z podsumowaniem wniosków z raportu „Global family business report 2025. Strategic growth through value and purpose”. Badanie objęło odpowiedzi prezesów firm rodzinnych z 80 krajów, terytoriów i regionów, zapewniając szerokie i wielopokoleniowe spojrzenie na kwestie wzrostu i efektywności w takich organizacjach. Wyniki zostały opracowane specjalnie dla liderów firm rodzinnych, którzy pragną rozwijać swoje przedsiębiorstwa w dzisiejszym dynamicznym otoczeniu.

Kluczowe wnioski



spośród **2 683 przebadanych firm** zadeklarowało, że osiąga wysokie wyniki. Choć w tej grupie znajduje się wiele małych i średnich przedsiębiorstw, znacznie większy udział mają w niej duże firmy.

Dwie trzecie

firm rodzinnych o wysokich wynikach posiada formalnie powołaną radę nadzorczą lub zarząd. To o 10% więcej niż w przypadku wszystkich badanych przedsiębiorstw.



Zaledwie

21%

badanych liderów wyraziło zadowolenie z jakości komunikacji wewnątrz rodziny.

Jednocześnie

37%

wskazało, że posiada jasno określone role i obowiązki w ramach działalności firmy.



Firmy rodzinne, które wykazują

wysoki poziom przedsiębiorczości międzypokoleniowej.

mają o ponad 40% wyższe prawdopodobieństwo osiągnięcia wysokich wyników (32% w porównaniu z 46%).

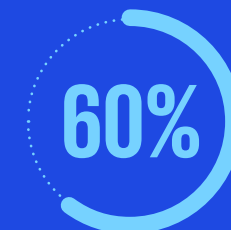
Przedsiębiorstwa rodzinne coraz częściej poszukują możliwości udziału w procesach

fuzji i przejęć

oraz dostępu do nowych źródeł kapitału wzrostowego, traktując je jako podstawę do dywersyfikacji działalności i ekspansji zagranicznej.



W ciągu ostatnich trzech lat niemal jedna piąta firm rodzinnych brała udział w transakcjach M&A, z czego



stanowiły przejęcia innych firm rodzinnych.

Efektywne zarządzanie jako fundament rozwoju

Największy związek funkcjonowania rady nadzorczej z wynikami przedsiębiorstw zaobserwowano w Europie, gdzie 72% firm o wysokiej efektywności posiada formalną radę – to o 16% więcej niż średnia dla wszystkich badanych organizacji (62%).

Blisko 40% badanych CEO wskazało na potrzebę poprawy jakości komunikacji w obrębie rodziny.

Wprowadzenie formalnych struktur zarządczych często bywa punktem spornym w firmach rodzinnych. Część właścicieli uważa, że ich firma nie jest jeszcze na tyle duża, by uzasadniało to powołanie takiego organu. Inni z kolei są przekonani, że nikt nie zna ich przedsiębiorstwa lepiej niż oni sami. Nie brakuje również właścicieli, którzy są zbyt pochłonięci bieżącym zarządzaniem operacyjnym, by rozważać wdrażanie formalnych struktur ładu korporacyjnego. Z analizy wynika jednak, że dobre zarządzanie i istnienie formalnego zarządu ma istotne znaczenie dla wyników firmy.

“

Jednym z kluczowych sposobów, w jaki firmy rodzinne redefiniują pojęcie sukcesu, jest przejście od modelu firmy prowadzonej przez założyciela, przez rodzinny model zarządzania, aż po model własnościowy, w którym rodzina pozostaje właścicielem, ale niekoniecznie zarządza operacyjnie. Każdy z tych etapów odzwierciedla zmieniające się relacje pomiędzy rodziną a przedsiębiorstwem. Transformację tę często określa się mianem przejścia od „rodziny w biznesie” do „biznesowej rodziny”. Typowa biznesowa rodzina przyjmuje bardziej uporządkowany i sprofesjonalizowany model funkcjonowania, kładąc nacisk na struktury zarządcze i ład korporacyjny, a także na rozwój odrębnych rad, służących zarządzaniu sprawami rodzinnymi. W niektórych przypadkach skala działalności rodziny jest już na tyle duża, że udział i reprezentacja w radzie rodzinnej podlegają sformalizowanym zasadom i procedurom. W praktyce biznesowa rodzina to taka, która potrafi świadomie zrobić krok w tył w zakresie codziennego zarządzania i zaufać kompetencjom zewnętrznych menedżerów, pozwalając im w ten sposób skuteczniej zwiększać wartość majątku rodzinnego.”

Andrzej Bernatek

Partner, Dział Doradztwa Podatkowego, Lider doradztwa dla firm prywatnych
KPMG w Polsce

Odsetek firm rodzinnych posiadających radę nadzorczą

Wśród firm o wysokim poziomie zrównoważonego rozwoju

70%

Wśród firm, które osiągają wysokie wyniki

67%

W Europie

62%

Ogółem

61%

Cechy skutecznych rad nadzorczych w firmach rodzinnych

1

Spójna strategia i wspólna wizja

Podstawą efektywnego działania rady jest jej zgodność z długofalową wizją oraz celami rodziny i firmy. Kluczowe jest tu wspólne rozumienie wartości, aspiracji oraz filozofii, które przenikają zarówno strukturę przedsiębiorstwa, jak i relacje rodzinne.

2

Zróżnicowany skład zespołu

Obecność członków rodziny oraz osób spoza niej w strukturze rady pozwala na uzyskanie równowagi perspektyw i kompetencji. Członkowie niezależni – zarówno zewnątrzni eksperci, jak i członkowie rodziny niezaangażowani operacyjnie – wnoszą świeże spojrzenie oraz niezależny osąd tego, co jest kluczowe przy wyznaczaniu kierunków rozwoju.

3

Nastawienie na innowacyjność i przedsiębiorczość

Rada zorientowana na przyszłość wspiera kulturę innowacji poprzez konkretne działania, takie jak konkursy na nowe pomysły, inwestycje typu venture capital czy grywalizacja. Włączanie przedstawicieli różnych pokoleń rodziny w dyskusje strategiczne może sprzyjać budowaniu długofalowej odporności firmy i wzmacniać innowacyjność.

4

Jasno określone role i zakres odpowiedzialności

Przejrzysta struktura rady porządkuje proces podejmowania decyzji. Wyraźne rozgraniczenie odpowiedzialności na kwestie strategiczne, operacyjne i nadzór pozwala uniknąć konfliktów, zwiększa efektywność działania i gotowość do poniesienia odpowiedzialności za podjęte kroki.

5

Regularność spotkań i skuteczna komunikacja

Regularne posiedzenia rady oraz dedykowane kanały komunikacji zapewniają zaangażowanie członków rodziny w kreowanie strategii firmy. Należy również uwzględniać komunikację między radą nadzorczą a jednostkami komplementarnymi, takimi jak rada właścicieli czy rada rodzinna.

6

Planowanie sukcesji

Silna rada ma za zadanie zapewnić płynność zmian przywódczych poprzez identyfikację i rozwój przyszłych liderów zgodnie z ich kompetencjami oraz oczekiwaniami rodziny. Jasno określone kryteria następstwa oraz uporządkowany proces planowania sukcesji gwarantują ciągłość działania i stabilność w perspektywie międzypokoleniowej.

Zrównoważony rozwój jako motor wzrostu

Zrównoważony rozwój coraz częściej staje się strategicznym priorytetem dla firm rodzinnych poszukujących długofalowego wzrostu. Jednak wdrażanie w nich praktyk ESG może napotykać trudności, zwłaszcza związane z rozbieżnościami międzypokoleniowymi w podejściu do tych kwestii. Z analizy wynika, że firmy rodzinne osiągające wysoki poziom w zakresie ESG charakteryzują się

większym zróżnicowaniem pokoleń w kadrze zarządzającej w porównaniu do całej próby (mimo że większość z takich firm nadal zarządzana jest w przeważającej mierze przez jedno pokolenie). Wpływ zarządzania wielopokoleniowego na zrównoważony rozwój prawdopodobnie będzie narastać w miarę tego, jak stery w firmach rodzinnych będą przejmować przedstawiciele kolejnych pokoleń.

Firmy rodzinne o wysokim poziomie zrównoważenia zazwyczaj cechują się efektywnym sposobem zarządzania, orientacją na długoterminowy zwrot z inwestycji oraz silnym systemem wartości i kulturą organizacyjną.

80% firm rodzinnych osiągających wysokie wyniki finansowe wykazuje średni lub wysoki poziom efektywności w obszarze zrównoważonego rozwoju, podczas gdy w skali wszystkich badanych przedsiębiorstw jest to zaledwie jedna trzecia. Dane te sugerują, że zrównoważony rozwój staje się realną przewagą konkurencyjną.

Przedsiębiorstwa o wysokim poziomie zrównoważonych praktyk są zazwyczaj prowadzone przez rady o większym udziale kobiet, co wskazuje na związek między różnorodnością a skutecznością działań w obszarze ESG.

Europa wyróżnia się jako region szczególnie ukierunkowany na wpływ środowiskowy – ponad 80% firm rodzinnych aktywnie podejmuje działania na rzecz oszczędzania energii i zasobów naturalnych. Jednak nadal mniej niż 50% firm rodzinnych posiada narzędzia umożliwiające mierzenie wpływu ich działalności na środowisko, co wskazuje na znaczną lukę w zakresie monitorowania i raportowania działań ESG.

Wzrost poprzez fuzje i przejęcia

Dane dotyczące rosnącej liczby przejęć odzwierciedlają zwiększone zainteresowanie firm rodzinnych nieorganicznymi strategiami wzrostu, jak również gotowość rodzinnych spółek przejmowanych do rozważenia udziału kapitału zewnętrznego – zarówno z perspektywy sukcesyjnej, jak i pozyskiwania funduszy. Analiza danych pokazuje, że orientacja na przedsiębiorczość międzypokoleniową odgrywa istotną rolę w strukturze firm rodzinnych aktywnie uczestniczących w procesach M&A – około 40% przedsiębiorstw angażujących się w te transakcje wykazywało wysokie zróżnicowanie pokoleń na różnych poziomach działalności biznesowej.

Jednocześnie przedsiębiorstwa rodzinne zwykle wyróżniają się długodystansowym spojrzeniem oraz silnym poczuciem odpowiedzialności społecznej i środowiskowej. Te wartości znajdują odzwierciedlenie również w strategiach M&A, w ramach których firmy poszukują partnerów i celów przejęć o zrównoważonych wartościach, spójnych z tymi, które są dla nich ważne. W firmach rodzinnych o zamkniętej strukturze właścicielskiej pozyskanie zewnętrznego finansowania często stanowi zatem istotne wyzwanie.

Z przeprowadzonych badań wynika, że transakcje M&A są najbardziej efektywne, gdy spełnione są następujące warunki:



Zbieżność interesów

Istnieje spójność pomiędzy długoterminową wizją właścicieli firm rodzinnych (w tym tą związaną z planami sukcesji) a oczekiwaniami i celami funduszy private equity.



Dogłębne przygotowanie i staranna selekcja partnera finansowego

Kluczowe znaczenie ma wcześniejsze planowanie oraz dokładna ocena profilu, wartości i aspiracji funduszu private equity, z którym rozważa się współpracę.



Elastyczna struktura transakcji

Struktura transakcji umożliwia firmie rodzinnej wybór spośród różnych form wsparcia wzrostu, takich jak częściowe wykupy udziałów, kapitał wzrostu czy rekapitalizacja.

Firmy zaangażowane w działalność M&A osiągały średnio o 14% wyższe wyniki biznesowe niż pozostałe firmy rodzinne.

18% firm rodzinnych zadeklarowało, że w okresie trzech lat poprzedzających badanie dokonały przejęć, z czego ponad 60% transakcji dotyczyło innych firm rodzinnych.

Większe liczebnie rady nadzorcze z większym udziałem niezależnych członków spoza rodziny, a także dłuższa kadencja CEO korelują pozytywnie z zaangażowaniem w transakcje fuzji i przejęć.

A vertical image on the left side of the page showing a deep blue underwater scene. Sunlight rays penetrate from the top, illuminating a school of fish swimming upwards. At the bottom, there is a rocky seabed with some coral and sea anemones.

Rola biur rodzinnych we wspieraniu rozwoju firm

Wraz z rozwojem firm rodzinnych na przestrzeni kolejnych pokoleń rośnie znaczenie profesjonalnego nadzoru finansowego oraz strategicznego, długoterminowego planowania. Biura rodzinne (ang. Family Office) pełnią rolę wyspecjalizowanych jednostek, które umożliwiają oddzielenie kapitału rodzinnego od kapitału biznesowego, pomagają zarządzać aktywami, ograniczać ryzyka oraz dostosowywać decyzje finansowe do wartości rodziny i celów biznesowych.

Istnieją dwa modele biur rodzinnych: rodzinne biuro zarządzania majątkiem (ang. Single Family Office) – to zazwyczaj niezależna jednostka powołana do zarządzania majątkiem jednej rodziny i pomnażania jej kapitału. Alternatywnym rozwiązaniem jest zintegrowane biuro rodzinne (ang. Embedded Family Office) – struktura funkcjonująca w ramach organizacyjnych przedsiębiorstwa,

ściśle powiązana z jego codzienną działalnością. Firmy rodzinne coraz częściej postrzegają takie zintegrowane biuro jako osobne centrum zysku. Zamiast funkcjonować niezależnie od działalności operacyjnej firmy, biura te celowo ją uzupełniają, umożliwiając pozyskiwanie nowych projektów inwestycyjnych oraz zarządzanie procesami M&A.

Biura rodzinne coraz częściej angażują się w inwestycje bezpośrednie. Takie podejście pozwala lokować kapitał w przedsięwzięciach, które odzwierciedlają długoterminową wizję oraz wartości rodziny, a także korzystać z większej elastyczności w zakresie warunków oraz perspektyw inwestycyjnych. Jednocześnie osobisty charakter takich inwestycji może prowadzić do problemów w zakresie ładu korporacyjnego oraz konfliktów interesów. Aby ograniczyć te ryzyka, biura rodzinne często wdrażają ściśle określone ramy prawne oraz przejrzyste kanały komunikacji.

Tworzenie wartości poprzez wzrost oparty na współpracy

W erze dynamicznego postępu technologicznego, szybkich zmian rynkowych oraz rosnących zobowiązań środowiskowych i społecznych sposobów, w jaki rozwijają się firmy rodzinne, ma kluczowe znaczenie. Jeżeli proces ten jest przeprowadzony właściwie, wzmacnia tożsamość rodziny, buduje świadomość jej spuścizny i zachęca do dalszego zaangażowania, zwiększając dzięki temu szanse na udaną sukcesję międzypokoleniową.

Niezaplanowany lub niezrównoważony wzrost może natomiast prowadzić do poważnych zakłóceń w funkcjonowaniu firmy – skutkuje brakiem klarowności co do fundamentów rozwoju i może generować konflikty, zwłaszcza gdy odbywa się kosztem wartości wyznawanych przez firmę. W efekcie może przyczynić się do spadku wyników oraz osłabienia zaangażowania i wsparcia ze strony rodziny. Badanie wskazuje, że długoterminowy sukces firm rodzinnych zależy od zdolności i gotowości rodziny do współpracy na przestrzeni czasu. Taki proces wymaga elastyczności oraz wykorzystania unikalnych umiejętności i kompetencji wszystkich jej członków.



Wzrost firm rodzinnych wymaga nie tylko odwagi strategicznej, lecz także umiejętnego zarządzania ich unikalnym kapitałem – relacjami, wartościami oraz długoterminową perspektywą. W procesie dywersyfikacji źródeł przychodów i ekspansji na nowe rynki nie można pominąć jednej z kluczowych przewag firm rodzinnych: autentycznej tożsamości marki, budowanej na wieloletniej historii i wartościach. To właśnie ona stanowi fundament trwałej lojalności klientów i powinna wyznaczać kierunek dalszych działań strategicznych. Równolegle profesjonalizacja zarządzania – poprzez zatrudnianie menedżerów spoza rodziny oraz współpracę z zewnętrznymi doradcami – poszerza kompetencje organizacyjne i otwiera firmę na innowacyjne modele działania. Z kolei inwestowanie w rozwój talentów, szczególnie w przygotowanie młodego pokolenia do roli sukcesorów, stanowi gwarancję ciągłości i stabilności. Zatem wzrost w firmie rodzinnej to złożony proces, który znacznie wykracza poza same wyniki finansowe – odzwierciedla zdolność do ciągłego uczenia się, dzielenia odpowiedzialnością oraz budowania i pielęgnowania relacji, zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu. To efekt równowagi między tradycją a nowoczesnym zarządzaniem.”

Krzysztof Szwaja

Partner, Dział Doradztwa Podatkowego

KPMG w Polsce

Relacje w rodzinie z perspektywy zarządzających firmami rodzinnymi (odsetek odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam”)

Członkowie rodziny wspierają się i ufają sobie nawzajem



Członkowie rodziny mają jasno określone role i obowiązki w firmie



Członkowie rodziny tworzą środowisko pracy oparte na współpracy



Członkowie rodziny skutecznie zarządzają konfliktami i rozwiązują spory



Członkowie rodziny są zadowoleni z jakości komunikacji w rodzinie



O badaniu

Niniejsza broszura prezentuje wnioski oparte na danych zebranych przez STEP Project Global Consortium oraz KPMG Global Family Business Network. Bazuje na wynikach globalnego badania przeprowadzonego w drugiej połowie 2023 roku, w którym wzięło udział 2 683 prezesów firm rodzinnych. Ankieta objęła liderów z 80 krajów, terytoriów i regionów, zapewniając szeroką, wielopokoleniową perspektywę dotyczącą wzrostu i wyników firm rodzinnych. Uzupełnieniem badania były lokalne dyskusje przy okrągłym stole z udziałem 21 liderów firm rodzinnych oraz przedstawicieli młodszego pokolenia.

Respondenci reprezentowali przedsiębiorstwa o średnim stażu 42 lat, co pozwoliło uzyskać wnioski oparte na długoletnim doświadczeniu i międzypokoleniowej dynamice. Badanie objęło kluczowe obszary wpływające na trwałe sukcesy firm rodzinnych, takie jak praktyki ładu korporacyjnego, przedsiębiorczość międzypokoleniowa, zobowiązania w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz ewolucja rodzinnego dziedzictwa. Uczestników poproszono również o ocenę wyników ich firm z ostatnich trzech lat, co pozwoliło zidentyfikować najważniejsze czynniki różnicujące lepiej prosperujące przedsiębiorstwa rodzinne.

Kontakt

KPMG w Polsce

ul. Inflancka 4A
00-189 Warszawa
T: +48 22 528 11 00
E: kpmg@kpmg.pl

Andrzej Bernatek

Partner, Dział Doradztwa
Podatkowego, Lider doradztwa
dla firm prywatnych

KPMG w Polsce
E: abernatek@kpmg.pl

Krzysztof Szwaja

Partner, Dział Doradztwa
Podatkowego

Biuro w Katowicach
KPMG w Polsce
E: kszwaja@kpmg.pl

Usługi KPMG w Polsce skierowane do firm
rodzinnych i fundacji rodzinnych



Biura KPMG w Polsce

Warszawa

ul. Inflancka 4a
00-189 Warszawa
T: +48 22 528 11 00
E: kpmg@kpmg.pl

Kraków

ul. Opolska 114
31-323 Kraków
T: +48 12 424 94 00
E: krakow@kpmg.pl

Poznań

ul. Roosevelta 22
60-829 Poznań
T: +48 61 845 46 00
E: poznan@kpmg.pl

Wrocław

ul. Szczytnicka 11
50-382 Wrocław
T: +48 71 370 49 00
E: wroclaw@kpmg.pl

Gdańsk

ul. Marynarki Polskiej 197
80-868 Gdańsk
T: +48 58 772 95 00
E: gdansk@kpmg.pl

Katowice

ul. Francuska 36
40-028 Katowice
T: +48 32 778 88 00
E: katowice@kpmg.pl

Łódź

ul. Kopcińskiego 62d
90-032 Łódź
T: +48 42 232 77 00
E: lodz@kpmg.pl



KPMG Poland

kpmg.pl

© 2025 KPMG Sp. z o.o., polska spółka z ograniczoną odpowiedzialnością i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Nazwa i logo KPMG są znakami towarowymi używanymi na podstawie licencji przez niezależne firmy członkowskie globalnej organizacji KPMG.

Informacje zawarte w niniejszej publikacji mają charakter ogólny i nie odnoszą się do sytuacji konkretnej osoby lub firmy. Pomimo, iż staramy się dostarczać dokładne i aktualne informacje, nie możemy zagwarantować, że takie informacje będą aktualne na dzień ich otrzymania lub że będą nadal aktualne w przyszłości. Nikt nie powinien podejmować decyzji na podstawie takich informacji bez odpowiedniego profesjonalnego doradztwa po dokładnym zbadaniu konkretnej sytuacji.

Klasyfikacja Dokumentu: KPMG Publiczne