



INSTYTUT BIZNESU **RODZINNEGO**

FIRMA RODZINNA TO MARKA

R A P O R T

Z BADANIA PRZEPROWADZONEGO W RAMACH PROJEKTU
„STATYSTYKA FIRM RODZINNYCH”

Ten raport jest częścią projektu
Statystyka Firm Rodzinnych,
który otrzymał dofinansowanie
z Unii Europejskiej z programu
COSME (2014-2020).



INSTYTUT BIZNESU **RODZINNEGO**

FIRMA RODZINNA TO MARKA

R A P O R T

Z BADANIA PRZEPROWADZONEGO W RAMACH PROJEKTU
„**STATYSTYKA FIRM RODZINNYCH**”

Autorzy Raportu:

dr Adrianna Lewandowska
dr inż. Ewa Więcek-Janka
dr Alicja Hadryś-Nowak
mgr Michał Wojewoda
mgr Łukasz Tylczyński

Opracowanie graficzne całości i projekt okładki:

Łukasz Skotnicki

Wydawca:

Instytut Biznesu Rodzinnego



INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO

ISBN:

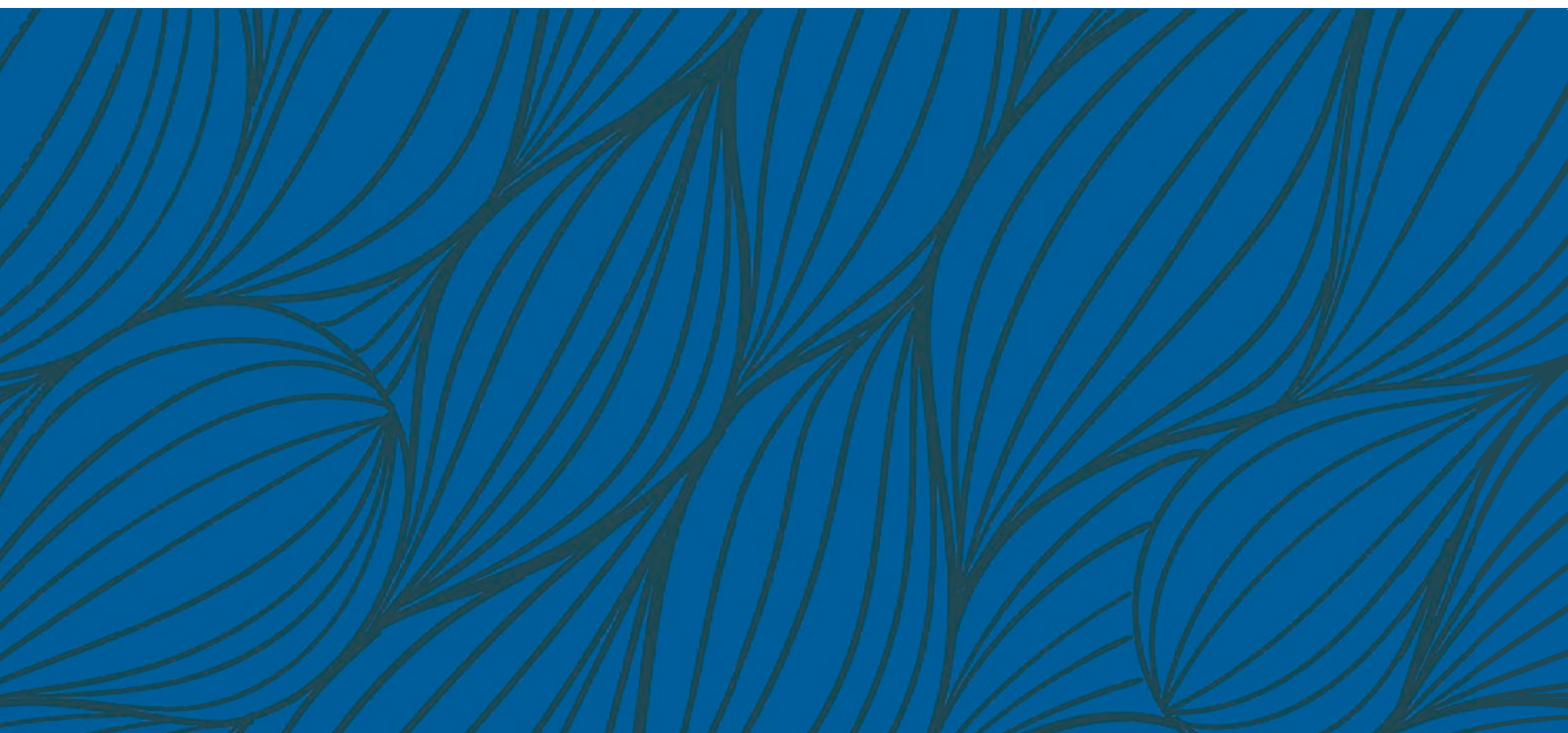
1978-83-937759-2-7

Zawartość tego raportu reprezentuje poglądy tylko autora i jego / jej wyłączną odpowiedzialność; nie można uznać, aby odzwierciedlały poglądy Komisji Europejskiej i / lub Agencji Wykonawczej ds sektora małych i średnich przedsiębiorstw lub jakiegokolwiek innej instytucji Unii Europejskiej.

Komisja Europejska i Agencja nie ponoszą żadnej odpowiedzialności za użytkowanie, które mogą być wykonane z informacji w nim zawartych.

Spis treści

	Wstęp	7
1	Informacje o projekcie	8
2	Informacje o badaniu	11
3	Model 5 poziomów definicyjnych firmy rodzinnej	12
4	Struktura firm rodzinnych w Polsce	17
5	Sukcesja biznesu rodzinnego	24
6	Firma rodzinna to marka	29
7	Bibliografia	33
!	Najważniejsze dane z raportu	35



Wstęp



O ile polska przedsiębiorczość rodzinna z racji historii naszego kraju miała niezwykle ograniczone możliwości rozwoju, o tyle duch przedsiębiorczości wpisany jest trwale w naszą społeczną charakterystykę. Na kanwie rodzącej się wolnej gospodarki polskiej, wielu późniejszych przedsiębiorców postanowiło wziąć sprawy w swoje ręce, zainwestować odkładany kapitał i założyć własną firmę. Obecnie pierwsze pokolenie prywatnych właścicieli nie tylko skutecznie rozwinęło swoje przedsiębiorstwa, zbudowało stabilną pozycję rynkową i wypracowało renomę firmy oraz marki ale i sięga coraz dalej w przyszłość, szukając kolejnych potencjałów, kolejnych możliwości, by z czasem firmy stały się długowiecznym graczem rynkowym zarządzanym przez kolejne pokolenia.

Uważa się, że firma rodzinna to firma lepiej dbająca o interes klienta i dobro pracownika, działająca ostrożniej i uważniej niż firmy obracające kapitałem powierzonym, ale też, jak się powszechnie uważa, gorzej zarządzana. Dyskusje na temat mocnych i słabych stron rodzinnej przedsiębiorczości sprowadzają się z reguły do systemowych założeń i wartościujących uproszczeń. Jednak bezspornym wydaje się być fakt, iż profesjonalnie zarządzana firma rodzinna może ze swojej rodzinności uczynić znak rozpoznawczy, może zbudować **MARKE**.

Instytut Biznesu Rodzinnego zdecydował się na udział w międzynarodowym projekcie badawczym, którego głównym celem było zdiagnozowanie liczebności i przeprowadzenie oceny funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w wybranych obszarach w Polsce, a także opracowanie metody badawczej, na podstawie której będzie można takie badania przeprowadzać cyklicznie. To, co nas najbardziej zastanowiło w analizie tych wyników, to fakt, iż w porównaniu z zagranicą mamy zdecydowanie najniższy odsetek tych firm, które same siebie postrzegają jako „rodzinne”. **TYLKO 36% FIRM TAK O SOBIE MYŚLI.**

Postanowiliśmy, że ten wynik stanie się naszym wyzwaniem: chcemy pokazać, dlaczego warto z rodzinności uczynić **MARKE**. W niniejszym raporcie, oprócz danych z badania, znajdziecie Państwo szereg komentarzy, a także międzynarodowych inspiracji, które w tym celu zebraliśmy.

Wskaźnik 36% będziemy cyklicznie monitorować, by móc odnosić się do pozostałych krajów biorących udział w badaniu, ale przede wszystkim by analizować zmiany w percepcji i decyzji w pozycjonowaniu firm, za którymi stoją konkretni ludzie, z nazwiskiem, twarzą, historią. Konkretni właściciele firm, którzy dbając o swój kapitał myślą w perspektywie wielopokoleniowej. Dlatego w społecznym odbiorze cieszą się większym zaufaniem.

Mam nadzieję, że ten raport będzie inspiracją dla tych, którzy stoją przed decyzją o promowaniu swojej rodzinności - bo firma rodzinna to marka! Zapraszam do lektury!


dr Adrianna Lewandowska, MBA
Prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego

1 Informacje o projekcie

Niniejszy raport zawiera podsumowanie wyników prac badawczych realizowanych w okresie luty 2016 - październik 2016, w ramach projektu Statystyka firm rodzinnych realizowanego z grantu udzielonego przez Komisję Europejską (692654-18/12/2015).

Podmiotem zamawiającym jest Agencja Wykonawcza ds. małych i średnich przedsiębiorstw (EASME). Projekt realizowany jest w ramach Programu na rzecz konkurencyjności przedsiębiorstw MŚP (COSME) 2014-2020, przyjęty przez rozporządzenie (UE) nr 1287/2013 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 grudnia 2013 roku. Instytut Biznesu Rodzinnego jest koordynatorem projektu na terenie Polski. Projekt realizowany jest również w Bułgarii, we Włoszech, w Danii, Finlandii, Holandii i na Malcie.

Do realizacji projektu Instytut Biznesu Rodzinnego zawiązał konsorcjum, w skład którego obok Instytutu weszło Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS. Prace zostały rozłożone pomiędzy członków konsorcjum: Instytut

Biznesu Rodzinnego przyjął na siebie rolę lidera merytorycznego opracowując metodykę, ankietę badawczą oraz przeprowadził analizę zebranych danych tworząc dwa raporty. Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS, przygotowało aplikacje, przeprowadziło wywiady telefoniczne oraz dbało o poprawność metodyczną zbierania danych.

Głównym celem postawionym w badaniu było określenie udziału przedsiębiorstw rodzinnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w Polsce. W zrealizowanych badaniach wykorzystano opracowany model pojęciowy identyfikacji firmy rodzinnej. Model ten uwzględnia różną pojemność cech uznawanych przez naukowców za konieczne do uznania firmy za rodzinną.

Biznes rodzinny opiera się na wartościach przyjętych przez rodzinę założycielską. Ewoluuje w czasie wraz z kolejnymi pokoleniami, ale sprawdzone, ponadczasowe wartości pozostają nienaruszone. Korporacje wydają ogromne sumy na kreowanie wartości, które są podstawą budowania ich marek. Firmy rodzinne mają te wartości we krwi. Wynikają one z wartości rodziny. Są przez to autentyczne, wiarygodne. Myślenie strategiczne w firmach rodzinnych wybiega na kolejne pokolenia. Liczy się stabilny, zrównoważony rozwój, a nie wynik finansowy w krótkim czasie. Wartości organizacji są materią, która tworzy markę firmy. Dlatego są one tak ważne. Firmy świadome swojego czynnika rodzinności, posiadające odpowiednie mechanizmy Ładu Rodzinnego oraz działające w perspektywie długoterminowej, to marki same w sobie.



prof. dr hab. Jan Klimek
Członek Rady Programowej Instytutu Biznesu Rodzinnego
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

W firmie rodzinnej najważniejszy jest klient

W Polsce w latach 90-tych nasz biznes w zaczął się rozwijać w szybkim tempie. Tworzyły się pierwsze firmy, które z racji dużego popytu praktycznie w każdej dziedzinie mogły liczyć na szybki wzrost. Znaczną część z nich stanowiły firmy rodzinne, zakładane z żoną, bratem, czy wujkiem, z odłożonych pieniędzy. Każda z tych firm miała na siebie pomysł, miała swoją wizję i chęć parcia do przodu. Ta determinacja, założony cel, spowodowała, że dziś na naszym rynku firmy rodzinne często przeganiają, w swoich wynikach finansowych, sprawnie zarządzane korporacje. To dzięki temu uporowi, ambicji i wizji firma Altom obchodzi dziś 25-lecie swojego istnienia.

Pracując w naszej firmie każdy wie, że jakość jest jedną z kluczowych wartości dla tożsamości naszej marki. Waldemar Żurowski, założyciel i prezes firmy Altom, od początku przyjął za cel, by wprowadzić do polskich domów dobrej jakości produkty, których klienci będą mogli używać na co dzień, a nie tylko od święta. Od wielu lat funkcjonowania na rynku, m.in. dzięki takim wartościom, nazwisko Żurowski czy nazwa firmy Altom kojarzona jest w branży z wysoką jakością i modnymi produktami. W przypadku korporacji na czele stoi zazwyczaj kilku- lub kilkunastoosobowy zarząd, niekoniecznie związany emocjonalnie z firmą, dla której pracuje. Inaczej jest w przypadku firm rodzinnych – ich właściciele zarówno przed partnerami biznesowymi, jak i klientami odpowiadają swoim nazwiskiem i twarzą. To powoduje, że produkty, które sprzedajemy, muszą spełniać takie normy, jakich nie powstydzilibyśmy się w swoim własnym domu. W firmach rodzinnych ze stażem 20-30-letnim znaczną część pracowników stanowią ludzie pracujący w danej firmie powyżej 5 lat. Ma to oczywiście dobre i złe strony – z jednej mamy sprawdzonych, doświadczonych pracowników, z drugiej musimy pilnować by nie popaść w utarte schematy czy przyzwyczajenia. Niemniej dla pracownika praca w firmie rodzinnej o ugruntowanej pozycji to propozycja bezpieczeństwa. W przypadku korporacji rotacja zarządu, prezesów, a co za tym idzie często i strategii firmy dokonuje się średnio co kilka lat. Często wiąże się to z redukcjami kadrowymi i nieprzyjemnościami. Firma rodzinna to w pewnym sensie gwarant bezpieczeństwa. Prezes jest wszystkim dobrze znany od lat, jego wizja firmy również, ewolucji ulegają jedynie pojedyncze cele.



Mateusz Wrześciński
Altom



Rodzinność firmy na rynkach międzynarodowych

Firma LUG funkcjonuje na 55 rynkach świata. To, że jesteśmy firmą o charakterze rodzinnym, bardzo często pomaga nam w biznesie, gdyż spotykamy się również z firmami rodzinnymi po drugiej stronie. Widać to szczególnie na rynkach zachodniej Europy. Wiem, że większość firm, z którymi współpracuje LUG, szczególnie w tym regionie, to właśnie biznesy rodzinne. Przy nawiązywaniu kontaktów staramy się zawsze komunikować, że jesteśmy firmą rodzinną i wbrew pozorom bardzo często otwiera nam to drzwi do współpracy - szczególnie w przypadku, gdy członkowie rodziny osobiście angażują się w działania na zagranicznych rynkach.

Ryszard Wtorkowski
Prezes Zarządu LUG S.A.

2 Informacje o badaniu

Celem nadrzędnym zrealizowanych badań było opracowanie metodologii liczenia przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce.

Chcąc zmierzyć się z problemem niejednoznaczności w definiowaniu pojęcia „przedsiębiorstwo rodzinne” z jednej strony, z drugiej zaś określić liczebność przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, przyjęto następujące założenia:

1. Przyjęcie w rozważaniach typologii definicyjnych przedsiębiorstwa rodzinnego Stena, jako podstawy typologii jednostek gospodarczych uznawanych za przedsiębiorstwa rodzinne

2. Jednostką badaną był właściciel, współwłaściciel przedsiębiorstwa, manager

3. Metoda badawcza: CATI

4. Narzędzie badawcze: kwestionariusz sprzężony z arkuszem Excel

Celem głównym badania było zdiagnozowanie liczebności i ocena funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce w wybranych obszarach. Wybór metody i konstrukcja narzędzia badawczego

wymagały postawienia celów szczegółowych, które sformułowano jako zadania:

- **Zebrać dane dotyczące struktury wielkości, wieku, branży, regionu, formy prawnej, płci właściciela**
- **Ocena dynamiki rozwoju finansów w 2016 roku w porównaniu do roku 2014**
- **Ocena dynamiki zatrudnienia w 2016 roku w porównaniu do roku 2014**
- **Ocena postaw biznesowych**
- **Poziom zaawansowania procesów sukcesyjnych**
- **Porównanie grup przedsiębiorstw rodzinnych według różnych kryteriów**

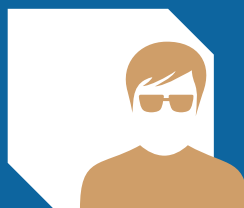
Dane statystyczne opracowane w ramach projektu dostarczyły cennych informacji na rzecz zrozumienia procesów, potrzeb i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych. Ponadto mogą zostać wykorzystane w opracowaniu strategii zmian warunków prawnych na poziomie regionalnym i krajowym, poprawić dostęp do rynków, a w konsekwencji przyczynić się do tworzenia miejsc pracy i wzrostu sektora MŚP.



2291
przeprowadzonych
wywiadów telefonicznych...



...a wśród nich:
87%
to **właściciele**
firm rodzinnych,



13%
to **managerowie**
firm rodzinnych

3 Model 5 poziomów definicyjnych firmy rodzinnej

Firmy rodzinne są „od zawsze” obecne w gospodarkach wszystkich krajów. Stanowią naturalną formę przedsiębiorczości rodzinnej i lokalnej, która przy sprzyjających okolicznościach rozwija się i trwa wiele pokoleń. Na całym świecie obserwuje się funkcjonujące firmy rodzinne. Ich rozwój jest równoległy z rozwojem rodzin, a ich cykle życia wzajemnie się przeplatają.

Tematyka firm rodzinnych i ich problemów jest poruszana przez wielu badaczy na świecie a w ostatnich latach w Polsce. Coraz więcej badań jest realizowanych na podstawie rodzimej metodyki przez pryzmat polskiej kultury i z jednoczesnym wykorzystaniem międzynarodowych doświadczeń badawczych.

Szacunki dotyczące liczebności firm rodzinnych w Polsce i na świecie są tematem sporów naukowców. Można znaleźć dane, które określają ich populację na 90% spośród wszystkich działających firm na całym świecie (Aldrich, Cliff 2003; Short 2012).

Większość z nich to mikro i małe firmy, które jednak wpisały się w rynek przedsiębiorstw średnich i dużych (La Porta, Lopez de Silanes, Shleifer 1999). Najbardziej uśrednione szacunki europejskich giełd mówią o tym, że 44% notowanych na nich firm jest w rękach rodzin (Faccio, Lang 2002). W USA rodziny kontrolują trzecią część najbogatszych spółek umieszczonych w rankingu S&P 500 (Anderson, Reeb 2003). Gdyby przyjąć ogólne dane nieodnoszące się

do spółek notowanych na giełdzie, to szacuje się, że w Stanach Zjednoczonych Ameryki i Kanadzie firmy rodzinne stanowią od 80% do 90% ogólnej liczby przedsiębiorstw, a w Unii Europejskiej ok. 75%

Różnice w wynikach publikowanych badań odnośnie liczebności firm rodzinnych wynikają z wielu odmiennych interpretacji pojęcia przedsiębiorstwa rodzinnego. Jest to związane z brakiem jednorodności tych podmiotów, a wykrywanie kolejnych różnic powoduje chaos interpretacyjny, który jest powodem tak dużego rozrzutu wartości.

Poziom 1.

WIELOPOKOLENIOWA FIRMA RODZINNA

Firmy rodzinne, które zrealizowały przynajmniej jeden transfer międzypokoleniowy.

Poziom 2.

FIRMA RODZINNA U PROGU SUKCESJI

Pojawia się zaangażowanie przynajmniej dwóch osób w codzienne zarządzanie i zaangażowanie członków rodziny w działania zarządu ze sprecyzowaną intencją sukcesji.

Poziom 3.

JEDNOPOKOLENIOWA FIRMA RODZINNA

Następuje zaangażowanie przynajmniej jednej osoby w zarządzanie operacyjne w przedsiębiorstwie i współplanowanie strategiczne.

Poziom 4.

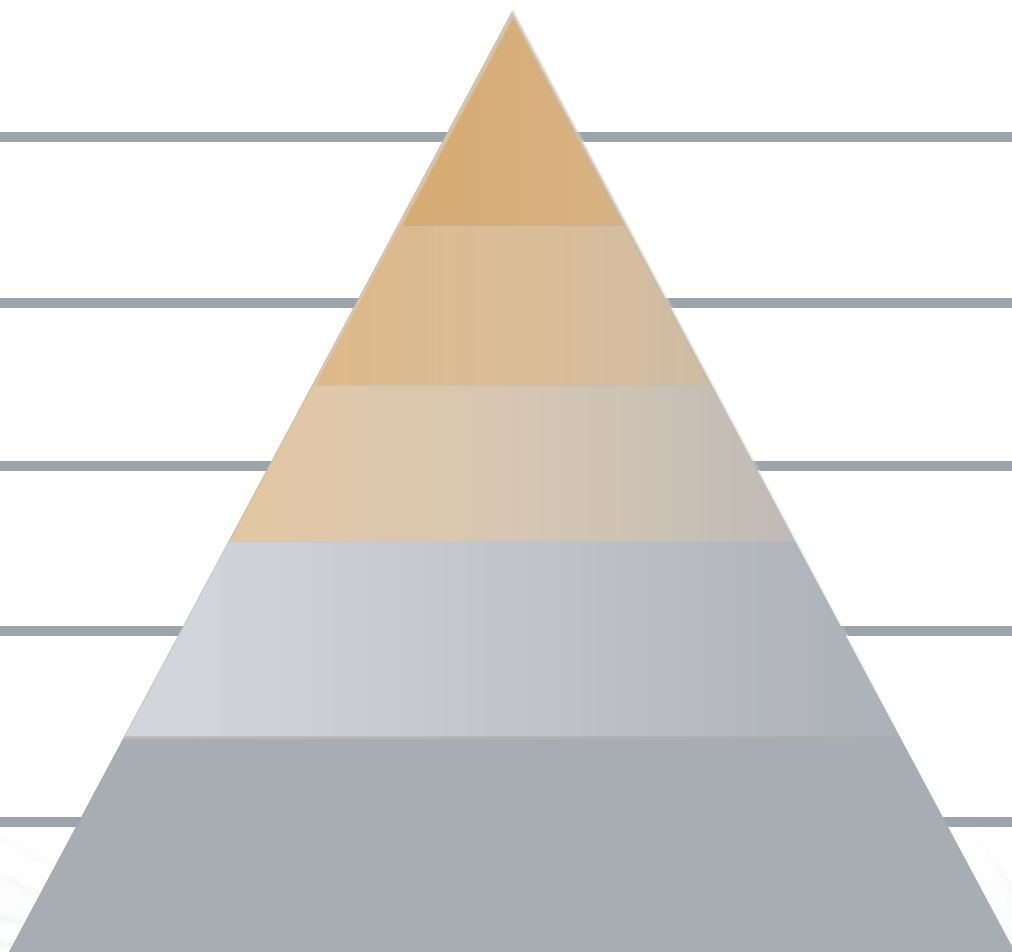
PRZEDSIĘBIORSTWA Z TOŻSAMOŚCIĄ RODZINNĄ

Następuje dostrzeżenie rodzinności w biznesie i kształtowanie tożsamości firmy rodzinnej, które przejawia się w samouznaniu firmy jako rodzinnej przez rodzinę właściciela.

Poziom 5.

PRZEDSIĘBIORSTWA POTENCJALNIE RODZINNE

Przedsiębiorstwa charakteryzują się wskaźnikiem obiektywnym, jakim jest własność w rękach rodziny.



5%

wg 1. poziomu
zakładającego wszystko, co powyżej
ORAZ **przebytą sukcesję**

19%

wg 2. poziomu
zakładającego co powyżej oraz zaangażowanie w zarządzanie operacyjne
minimum **2 osób i intencję sukcesji**

27%

wg 3. poziomu
zakładającego posiadanie większości udziałów oraz wpływ rodziny na planowanie długofalowe, **podjęcie decyzji** przynajmniej **1 osoby z rodziny**

36%

wg 4. poziomu
zakładającego **samouzniesienie firmy za rodzinną**

92%

wg 5. poziomu
zakładającego **większość udziałów** należących do osób prywatnych

36%

firm w Polsce jest
WYRAŹNIE rodzinnych
i świadomych własnej
tożsamości.

Te wyniki znajdują poparcie
w innych realizowanych
w Polsce badaniach

(por. PARP, J. Jeżak, Lewiatan)

Przedstawienie modelu:

W realizowanym przez Instytut Biznesu Rodzinnego projekcie „Statystyka Firm Rodzinnych” zespół badawczy przyjął założenia autorskiego Modelu 5 POZIOMÓW DEFINICYJNYCH, (Więcek-Janka, Lewandowska 2016), który zakłada:

POZIOM 5. PRZEDSIĘBIORSTWA POTENCJALNIE RODZINNE

Większość głosów jest w posiadaniu osoby (osób) fizycznej, która założyła firmę albo nabyła udziały w firmie, lub w posiadaniu jej małżonka, rodziców, dzieci albo bezpośrednich spadkobierców dzieci.

POZIOM 4. PRZEDSIĘBIORSTWA Z TOŻSAMOŚCIĄ RODZINNĄ

Definicja szeroka przedsiębiorstwa rodzinnego, która zakłada samouznaczenie firmy za rodzinną zgodnie z podejściem Bernarda (1975). Uznaje się za rodzinne te przedsiębiorstwa, które w praktyce są prowadzone przez członków rodziny.

POZIOM 3. JEDNOPOKOLENIOWE FIRMY RODZINNE

Definicja średnio szeroka - zakładająca co powyżej ORAZ wpływ rodziny na planowanie długofalowe, podejmowanie decyzji przynajmniej jednej osoby z rodziny zgodnie z definicją EUROPEAN COMMISSION ENTERPRISE AND INDUSTRY DIRECTORATE-GENERAL zakładającej:

- większość głosów jest w posiadaniu osoby (osób) fizycznej, która założyła firmę albo nabyła udziały w firmie, lub w posiadaniu jej małżonka, rodziców, dzieci albo bezpośrednich spadkobierców dzieci
- głosy większościowe mogą być bezpośrednie lub pośrednie
- przynajmniej jeden przedstawiciel rodziny albo krewny jest zaangażowany w zarządzanie lub administrowanie firmą
- w przypadku spółek notowanych na giełdzie mówi się o firmie rodzinnej, jeśli rodzina założyła lub nabyła udziały w firmie lub jej potomkowie posiadają 25% głosów wynikających z posiadanego kapitału

POZIOM 2. FIRMY RODZINNE U PROGU SUKCESJI

Definicja wąska zakładająca co powyżej ORAZ zaangażowanie w zarządzanie operacyjne minimum 2 osób i intencję sukcesji, zgodnie z podejściem Sułkowskiego (2012) w którym zwraca uwagę na konieczność wystąpienia zmiennych:

- co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie
- co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie
- członkowie rodziny posiadają znaczące lub większościowe udziały w przedsiębiorstwie
- dokonanie lub planowanie sukcesji

POZIOM 1. WIELOPOKOLENIOWE FIRMY RODZINNE

Definicja bardzo wąska zakładająca wszystko, co powyżej ORAZ przebytą sukcesję. Transfer pokoleniowy jest uznawany za konieczny przez następujących autorów: Barach, Ganitsky (1995), Chrchill, Hatten (1997), Litz (1995), Sharma, Chrisman, Chua (1997), Tan, Fock (2001).

Analizując wyniki przez pryzmat 5-stopniowego modelu definicyjnego, ciekawych informacji dostarcza średnio wąska definicja poziomu 2.:

Przy założonych czterech kryteriach obejmujących: udział rodziny w zarządzaniu, własności i pracy oraz planowaniu sukcesji, mamy do czynienia z wyraźną tożsamością rodzinną organizacji. Możliwe są oczywiście również warianty kształtującej się identyfikacji rodzinnej podmiotu gospodarczego, kiedy nie wszystkie kryteria są spełnione np. brak znamion planowania sukcesji rodzinnej. Wydaje się, że 19% przedsiębiorstw rodzinnych sensu stricto w Polsce, to całkiem adekwatny procent.

Można domniemywać, że organizacji o kształtującej się tożsamości rodzinnej powinno być jeszcze więcej. Bardzo ważne jest również monitorowanie w długim okresie trendów zmian w udziale przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce polskiej oraz ich porównanie z innymi krajami.



prof. dr hab. Łukasz Sułkowski
Członek Rady Programowej Instytutu Biznesu Rodzinnego,
Uniwersytet Jagielloński

A portrait of Marcin Ochnik, a man with short dark hair and glasses, wearing a red sweater over a blue and white checkered shirt. He is resting his chin on his hand and looking thoughtfully at the camera. The background is a blurred office or retail space with shelves and a large 'OCHNIK' logo on a wall.

OCHNIK

OCHNIK – potęgą wartości rodzinnych w prowadzeniu biznesu

OCHNIK to od początku swojego istnienia, czyli od 1989 roku, biznes w 100% rodzinny. Pomysł na naszą firmę zrodził się z marzeń o zaprojektowaniu i wyprodukowaniu dla siebie jednej skórzanej kurtki. Teraz, po 27 latach mogę dumnie stwierdzić, że OCHNIK to ciągle biznes rodzinny, pomimo iż zatrudnionych jest w nim niemal 500 pracowników. Nasza marka jest nierozdzielnie połączona z nazwiskiem moim, moich braci, mojej rodziny. To ważne, bo chcąc prowadzić taką firmę, czerpać z wpływu rodziny na biznes, marząc jednocześnie o własnym spełnieniu zawodowym oraz ekonomicznym sukcesie, należy wypracować odpowiednie mechanizmy wspierające rozwój i prowadzenie takiej działalności. Jednym z nich jest niewątpliwie właściwa i wyjątkowa w firmach rodzinnych kultura organizacyjna, która w OCHNIKU oparta została o wartości, takie jak uczciwość, zaufanie i wzajemny szacunek. Tak stabilna podstawa, bardzo ułatwia funkcjonowanie organizacji i budowanie wzajemnych relacji. Przekłada się bezpośrednio na codzienną pracę i sprawia, że nam – pracownikom firmy, chce się tu przychodzić i z zaangażowaniem wykonywać swoje obowiązki. W konsekwencji skutkuje też wyższą efektywnością i lepszymi wynikami finansowymi firm rodzinnych. Wszystko to sprawia, że nigdy nie zdarzyło mi się żałować, że OCHNIK to polska firma rodzinna.

Marcin Ochnik
Prezes Zarządu OCHNIK S.A.



Budujemy długowieczne biznesy

Mamy w Polsce do czynienia z niesamowitą sytuacją – mamy możliwość budowania firm rodzinnych. Coś, co z wiadomych przyczyn nie udało się naszym ojcom i dziadkom, może uda się nam. Ciągle powtarzam swoim synom: moje i wasze pokolenie nie powinno wydawać zarobionych pieniędzy. Bo tym, czego nam brakuje, jest kapitał. Kiedy patrzy się na te ogromne międzynarodowe firmy, które budowane są od bardzo wielu lat, to one są wielkie, bo mają pieniądze na rozwój. W przedsiębiorczości rodzinnej istotna jest również ciągłość biznesu i długowieczna, wielopokoleniowa perspektywa.

Obaj moi synowie przygotowani zostali do pracy w firmie rodzinnej od dawna, właściwie to odkąd zaczęli rozumieć tylko nieco więcej, niż „jeść” i „spać”. Żyli w tym biznesie, dorastali wraz z KROSSem. Kiedy mieli 10–12 lat, przychodzili pracować do magazynu. Pięć godzin dziennie pracy. Na koniec miesiąca szli do księgowego, który wypłacał im po 200–300 zł. Potem mówili mi: „Wiesz, tato, jak trudno jest na tą wypłatę zapracować?”. Tak ich wychowywałem. Myślę, że moim największym sukcesem nie jest to, że zbudowałem KROSS czy inne spółki, ale to, że mogę spokojnie przekazać im te biznesy i jestem przekonany, że oni to poprowadzą tak samo, a może jeszcze lepiej.



Zbigniew Sosnowski
Prezes KROSS S.A.

4 Struktura firm rodzinnych w Polsce

W roku 1989 zalegalizowano prywatną działalność gospodarczą, co skutkowało masowym zakładaniem przedsiębiorstw. To okres, w którym powstało wiele firm rodzinnych. Spora część z nich funkcjonuje do dziś i ma się bardzo dobrze. W ramach badania sprawdziliśmy, jak wygląda rozkład firm rodzinnych w Polsce.

W większości są to mikroprzedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym, w wieku 10-20 lat, gdzie właścicielem jest mężczyzna, a w strukturach firmy nie ma wyodrębnionego zarządu. Przedsiębiorstwa te działają w handlu hurtowym i detalicznym oraz w przemyśle.

*Procentowy udział
badanych firm w regionach:*





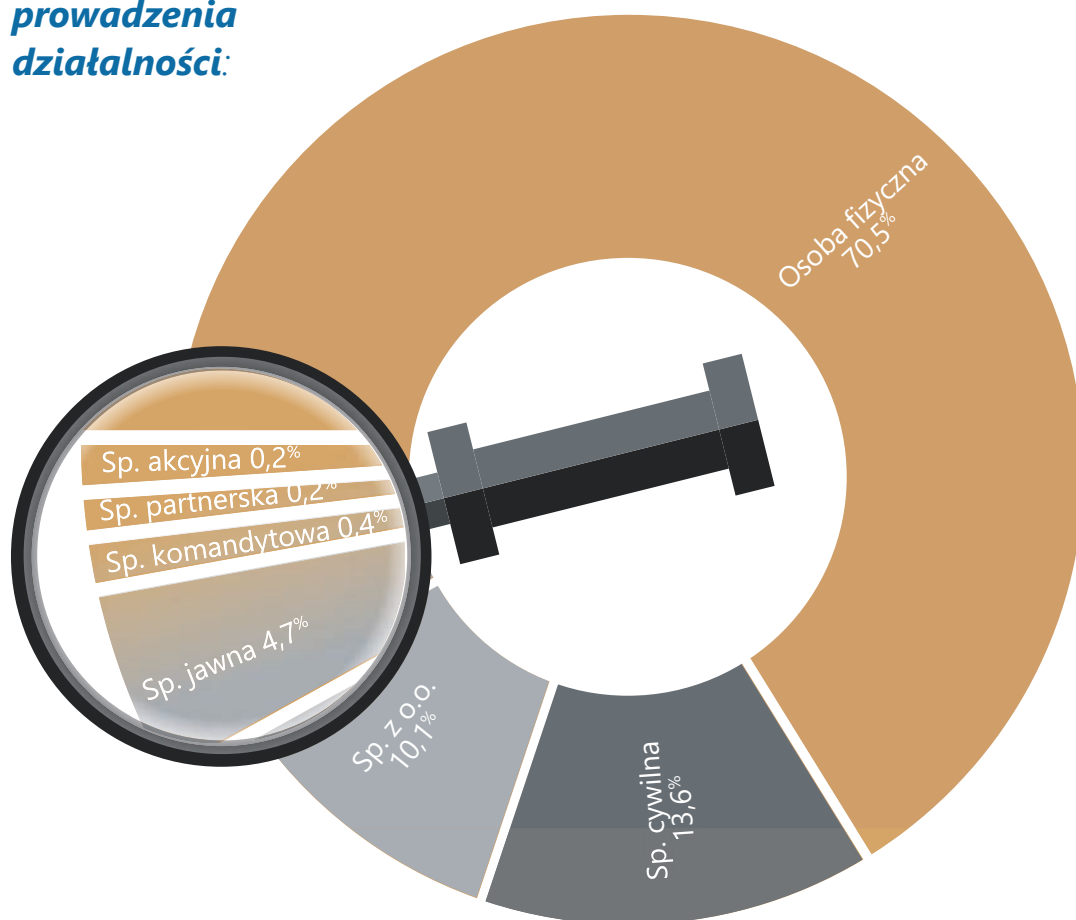
Wiarygodność i pasja w firmie rodzinnej

Pasja w budowaniu przedsiębiorstwa rodzinnego jest niezwykle istotna. Realizując swój własny pomysł na biznes warto oprzeć go na odpowiedniej strategii i komunikacji. W Holandii – w kraju, w którym się urodziłem i wychowywałem przed przyjazdem do Polski, rodzinność biznesu jest bardzo dobrze odbierana przez klientów, partnerów biznesowych i kontrahentów. Firmy rodzinne są markami same w sobie. Towarzyszy im, w odróżnieniu od korporacji, zdecydowanie większa elastyczność, szybsze podejmowanie kluczowych decyzji, gdyż często może je podjąć jedna osoba. Rodzinna firma to również taka, która nastawia się na długowieczność.

Od początku swojej pracy miałem w świadomości fakt, że przyjdzie kiedyś taki dzień, w którym stanę w obliczu podjęcia decyzji, komu przekazać zarządzanie firmą. Choć swoim dzieciom pozostawiam swobodę wyboru własnej ścieżki kariery i realizacji marzeń, to są one potencjalnie sukcesorami. O solidności firmy rodzinnej, szczególnie takiej, która istnieje już np. 10 czy 20 lat na rynku, świadczy to, że za jej sukcesem stoi człowiek, nazwisko właściciela, który nie pozwoli sobie na nieetyczne i nieprzemyślane działania mogące zepsuć jego dobre imię. Grupa Raben, mimo swojej skali, to bez wątpienia dalej firma rodzinna. Firma posiada wyłonię, zakomunikowane i wdrożone wartości, z którymi utożsamiają się nasi pracownicy. Przedsiębiorczość, Orientacja na klienta, Profesjonalizm, Wiarygodność oraz Pasja w dążeniu do celu to wartości, które wyznają zatrudnieni w Grupie Raben pracownicy. Często zastanawiam się, jak to jest możliwe, że niektórzy właściciele biznesów zarządzają firmą tylko od 8:00 do 16:00, od poniedziałku do piątku. W moim przypadku nie ma dnia, w którym nie myślę o tym, w jaki sposób mogę coś w firmie poprawić czy zbudować coś ciekawego. Uważam, że jeżeli w właścicielu jest dużo zaangażowania, determinacji i chęci, a także brak poczucia, że praca przez sześć czy siedem dni w tygodniu stanowi dla niego duże obciążenie, to taka firma jest w stanie osiągnąć duży sukces.

Ewald Raben
CEO Raben Group

Forma
prowadzenia
działalności:

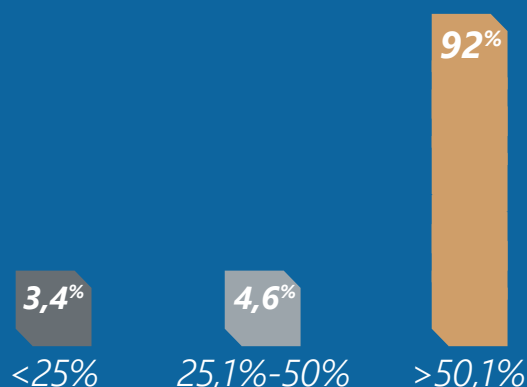


Dominującymi branżami dla przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce są **handel hurtowy i detaliczny** (32,2%), **przetwórstwo przemysłowe** (16,3%), **budownictwo** (11,9%) i **działalność profesjonalna** (10,6%).

Istotnym z punktu widzenia klasyfikacyjnego jest ocena udziałów we własności rodziny. Znacząca większość, bo aż 92% rodzin biznesowych w Polsce, posiada powyżej 50% udziałów w biznesie, co odpowiada strukturze wielkościowej firm rodzinnych. Taki pakiet posiadają firmy mikro i małe. Pakiet własnościowy poniżej 25% posiadają firmy duże i średnie.

Jak procent udziałów firmy jest w rękach rodziny?

92%
rodzin biznesowych
w Polsce posiada
większościowe udziały w firmie



Zaangażowanie członków rodziny w działalność przedsiębiorstwa niekoniecznie jest związane z umowami o pracę. Uzyskane wyniki pozwalają na stwierdzenie, że zaangażowanie członków rodziny w prace dorywcze i zastępstwa jest dosyć powszechne.

**W badaniu wzięła udział firma zatrudniająca...
8 członków rodziny!**

*Najczęściej
średniorocznie
zatrudnia się do pomocy
2 osoby z rodziny.*

1 osobę
z rodziny zatrudnia



22%

2 osoby
z rodziny zatrudnia



44%

3 osoby
z rodziny zatrudnia



19%

**4 osoby
i więcej**



15%



Właścicielami przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce w większości **są mężczyźni (69%)**, jednak w **blisko 1/3 firm** właścicielami są **kobiety**.
Jest to zgodne ze światowymi trendami.

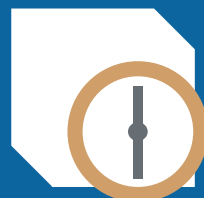
Wiek firm rodzinnych w Polsce
(w latach):



do 10 lat **42%**



11-20 lat **29%**



21-30 lat **23%**



>31 lat **6%**

Firmy rodzinne są dominującym typem przedsiębiorstw we wszystkich współczesnych gospodarkach. Przedsiębiorczość przekształca się w trwałe i rosnące firmy dzięki wsparciu i udziałowi rodziny. Firma rozwija się w sposób odpowiedzialny i zrównoważony dzięki aspiracjom do stworzenia organizmu gospodarczego, który przeniesie sukces gospodarczy z jednego pokolenia na pokolenia następne. Firmy rodzinne to kapitał z tożsamością, który bierze odpowiedzialność za los wspólnoty. Bycie firmą rodzinną zobowiązuje i jest powodem do dumy.



prof. Aleksander Surdej
Członek Rady Programowej Instytutu Biznesu Rodzinnego,
Ambasador Polski przy OECD

Wartości i pasja siłą napędową biznesu rodzinnego.

Wartości firmy rodzinnej, niezależnie od tego, w którym znajduje się ona pokoleniu, zawsze powinny pozostawać te same. Nauczyłem się tego od swojego ojca. DNA firmy to coś stałego, trwałego i ponadczasowego, możliwe są jedynie nieznaczne modyfikacje w przypadku zmieniającego się otoczenia.

To, co napędzało naszą firmę przed laty i pozwala jej dynamicznie rozwijać się teraz, to stawianie sobie coraz większych i bardziej ambitnych celów. Uważam, że jeśli firma rodzinna się nie rozwija, to zaczyna się cofać. Trzeba ciągle szukać możliwości rozwoju, co doradzam sukcesorom przejmującym rodzinne biznesy. Moim zdaniem bardzo ważne jest zaangażowanie w budowanie biznesu rodzinnego zarówno właścicieli jak i całej załogi. Firmę trzeba prowadzić z pasją, która sprawia przyjemność. Nie da się prowadzić dobrej firmy bez pasji właścicieli oraz dobrego zespołu lub co gorsze, jeśli jedynym parametrem jej rozwoju jest zarabianie pieniędzy.

Mikołaj Placek
Prezes Zarządu Oknoplast



Przede wszystkim wolność i bliskość ludzi

Trefl od początku swojego istnienia jest biznesem rodzinnym i nie planujemy żadnych zmian. Jako właściciel chciałbym, żeby firma pozostała w rękach rodziny jak najdłużej, chociaż wiem, że w pewnym momencie nie będę miał już na to wpływu. Mam pełną świadomość roli kapitału w rozwoju biznesu, jednakże są metody, w których możliwe jest uruchomienie kapitału na rozwój bez zmieniania formuły prowadzenia firmy rodzinnej.

Zdecydowaną przewagą prowadzenia biznesu rodzinnego jest wolność wyborów i podejmowania decyzji biznesowych. Istotny jest dla mnie również człowiek w firmie, a nie tylko perspektywa słupków i tabel na koniec miesiąca, kwartału czy roku. Cenię sobie bliskość ludzi w biznesie, gdyż to właśnie relacje mogą tworzyć trwałe i uczciwy biznes. Istotne są również takie aspekty, jak możliwość rozmowy z nimi, czerpania od nich inspiracji. Posiadanie własnej firmy jest zdecydowanie wygodniejsze w zarządzaniu, można też szybciej podejmować kluczowe decyzje.

Kazimierz Wierzbicki
Właściciel Trefl S.A.

Zasięg firm rodzinnych:

Lokalny
36%



Regionalny
24%



Krajowy
26%



Europejski
12%



Globalny
2%



Pierwszym wyborem rozwoju kierunku eksportu przedsiębiorstw rodzinnych są **Niemcy**. Wskazało je **48%** przedsiębiorców rodzinnych. Kolejnym krajem jest **Francja (17%)**. Pośród najczęściej udzielanych odpowiedzi pojawiły się również: **Czechy, Słowacja, Chiny i Rosja**.



Firmy rodzinne są podstawą realnej gospodarki UE i inkubatorami przedsiębiorczości. Długoterminowa wizja, zaangażowanie na rzecz społeczności, w których żyją i umiejętność adaptacji do szybko zmieniających się warunków jest częścią ich DNA. Ich celem jest ciągłość, a nie maksymalizacja, w bliskiej perspektywie, ceny akcji, a ich kultura promuje wartości ponad zysk. Europa została zbudowana na ich wkładzie w dobrobyt gospodarczy i społeczny, a teraz, w czasach ucisku, Europa powinna spojrzeć wstecz do swoich korzeni, doceniając i wspierając niekwestionowaną rolę firm rodzinnych jako wiarygodnego i zaangażowanego partnera w kreowaniu rozwoju europejskiej potęgi gospodarczej.

Sprawozdanie Parlamentu Europejskiego w sprawie „firm rodzinnych w Europie” (8 września 2015) uznaje, że firmy rodzinne są największym źródłem zatrudnienia w sektorze prywatnym, a zatem to, co jest korzystne dla ciągłości, odnowy i wzrostu w sektorze przedsiębiorstw rodzinnych sprzyja ciągłości, odnowie i wzrostowi gospodarki europejskiej.

Brak wiarygodnych danych może utrudnić polityczne procesy decyzyjne i może oznaczać, że potrzeby firm rodzinnych nie są spełniane. Dlatego jest niezwykle ważne, aby zebrać porównywalne dane w państwach członkowskich UE w celu zwrócenia uwagi na ich szczególną sytuację.



Alfonso Libano
Prezes European Family Businesses

5 Sukcesja biznesu rodzinnego

Rozpoczynając dyskusję na temat przedsiębiorczości rodzinnej trzeba pamiętać o podstawowej zasadzie, jaka dotyczy większości tego typu organizacji. Prowadzenie firmy niezmiennie przenika się z życiem rodzinnym. Jest to swego rodzaju hybryda, która czerpie zarówno z wiedzy biznesowej, jak i z rodzinnych wartości i dzięki takiej synergii funkcjonuje niezwykle skutecznie.

Siłą rzeczy właściciel podejmujący typowo biznesowe decyzje, myśli także o tym, jak wpłyną one na członków jego rodziny. Firmy rodzinne myślą bowiem długofalowo i każda decyzja podjęta tu i teraz może wpływać na funkcjonowanie przyszłych pokoleń. Właśnie dlatego jednym z elementów takiego dalekosiężnego planowania powinno być myślenie o sukcesji, zwłaszcza, że jest to powolny, złożony proces, który dla zwiększenia powodzenia powinien trwać co najmniej 7 lat.

Podstawą skutecznej sukcesji jest wdrożenie modelu 4W. Nestorzy zaczynający myśleć o oddaniu władzy, powinni skupić się na przekazaniu młodemu pokoleniu: Wiedzy, Władzy i Własności opierając się przy tym na wyznawanych Wartościach.

Warto też wspomnieć o przypadkach, gdzie sukcesja może być zagrożona. Świadomość posiadania nazwiska budzącego autorytet nie wystarczy, by efektywnie prowadzić firmę. Potrzebna jest jeszcze wiedza i to nie tylko ta dotycząca funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale też wiedza na temat ludzi, wyznawanych wartości, szans i zagrożeń z jakimi się borykają. Znanie są i takie przypadki, gdzie syn, bazujący tylko na sile nazwiska, prowadzi rodzinny biznes w niepewne czasy.

Dopiero, gdy sukcesor ma wiedzę i doświadczenie w podejmowaniu kluczowych decyzji, można przejść do przekazania WŁASNOŚCI. Zdecydowanie lepszym rozwiązaniem będzie ustalenie jej zakresu i oddanie w ręce następcy zanim dojdzie do ostateczności, czyli odczytania zapisów testamentu. Dzięki temu można zwiększyć zaangażowanie dziecka, które wcześniej żyje z poczucie odpowiedzialności za rodzinny biznes.

WARTOŚCI TO NIEZBĘDNA PODSTAWA

Wypełnienie powyższych kroków nie wróży jeszcze sukcesu. Najważniejszym elementem, podstawą, na której opierać się muszą pozostałe 3 filary, są wartości. To one budują tożsamość firmy rodzinnej, to nimi kieruje się założyciel i pracownicy. Gdy są spójne i zgdzają się z nimi zarówno dzieci, jak i rodzice, mamy do czynienia z sytuacją idealną. Jeszcze lepiej, gdy wartości te wyniesione są po prostu z domu, a dzieci chcą na nich polegać także prowadząc firmę. To właśnie na wartościach firmy rodzinne budują swoje długookresowe działania.

Zmiana międzypokoleniowa to proces żmudny i przynoszący wiele emocji wszystkim osobom, które są w niego zaangażowane. Zdecydowanie łatwiej jest przeprowadzić sukcesję, jeśli wszyscy jej uczestnicy mogą odnosić się do dobrze im znanych elementów. Wartości założyciela spletały się z wartościami rodziny, oparta na tym misja i wizja ułatwiają ustalenie dalszego kierunku działań czy nawet zmian. Są osią, wokół której krąży rodzinna firma, promują wysoki stopień lojalności, rozwijają przekonanie o potrzebie osobistej



źródło: Lewandowska A. Kody wartości. Czyli jak efektywnie przejść przez sukcesję w firmie rodzinnej. Lewandowska i Partnerzy, Poznań 2015.

Sukcesja wg dr Adrianny Lewandowskiej to:
dynamiczny proces zachodzący między dwiema generacjami, którego celem jest transfer do młodszego pokolenia wiedzy, władzy i własności z zachowaniem indywidualnych dla danego biznesu i rodziny wartości, ważnych dla obu stron procesu.



Ania Kruk

– rodzinność w firmie, rodzinność poza firmą

Praca w firmie rodzinnej wiąże się z nieustannym przenikaniem się i konfrontacją wartości rodzinnych z biznesem. Dlatego też warto by praca nie była tylko codziennym obowiązkiem, ale stwarzała możliwość realizacji własnych pasji, celów, ambicji i marzeń. Oparcie biznesu na wartościach, które towarzyszą od lat rodzinie założycielskiej w prowadzeniu firmy jest kluczem do stworzenia szansy na długowieczność firmy rodzinnej. Wspólnie z bratem Wojtkiem dzielimy niemal 200 lat tradycji jubilerskiej, będąc 4. pokoleniem firmy założonej przez mojego pradziadka Władysława. Nasze wartości to: autentyczność, bliskość.

Pomimo iż wybrałam ryzykowną ścieżkę rozwoju marki, to bardzo mocno w nią wierzę. Nie tworzymy luksusowej, dystansującej, poważnej marki, a stawiamy na lekkie, proste do noszenia na co dzień wzory. Nasza komunikacja oparta jest na tożsamym firmom rodzinnym – jasnym, klarownym i bezpośrednim języku. Za naszą firmą stoją jej właściciele, a przede wszystkim ludzie – pracownicy, którzy na każdym szczeblu pomagają budować dobry klimat i sukces firmy. Niezwykle ważne jest, by każdy pracownik utożsamiał się z misją i wizją przedsiębiorstwa. Postawiłam na pokazanie prawdziwej twarzy, prawdziwej osoby, która stoi za marką i nią żyje, identyfikuje się z nią – a nie na wynajętej na jeden sezon gwiazdy. Dzięki temu czuję, że w tym, co robię, jestem autentyczna, w 100% sobą. Działania firmy są teraz bardziej nasze, bardziej autentyczne i inne od tego, co było wcześniej. Dzięki temu nie mam poczucia, że żyję w cieniu wrogo przejętego W.Kruka, za sukcesem którego stał mój ojciec. Piszemy nowy rozdział tej samej książki, historię rodziny Kruków, która na polu biznesowym jest w pełni rodzinną firmą. Warto prowadzić tego typu firmę.



Ania Kruk
Dyrektor Kreatywna Ania Kruk Sp. z o.o.

Polska jest przedsiębiorczym krajem, o czym świadczy liczna zbiorowość firm. Ważnym filarem przedsiębiorczości są natomiast firmy rodzinne, które budują swoją strategię na tradycyjnych wartościach. Rola firm rodzinnych w gospodarce jest nie do przecenienia, choć ich udział w tworzeniu PKB jest wyraźnie niższy niż w rozwiniętych gospodarkach. Według moich szacunków firmy rodzinne według szerokiej definicji (36% ogólnej grupy przedsiębiorstw) odpowiadają za ok. 18% (322 mld) polskiego PKB. W krajach rozwiniętych ten odsetek przekracza 50%. Grupa firm rodzinnych według definicji bardzo wąskiej tworzy natomiast ok. 2% polskiego PKB. Ten relatywnie niski w stosunku do innych krajów europejskich udział może być efektem wysokiego udziału mikrofirm w liczbie przedsiębiorstw ogółem, ale też w grupie firm rodzinnych. Niewielkie rozmiary firm oznaczają wysoką ich elastyczność i szybkie dostosowania do zmieniającego się otoczenia. To firmy, które szybko pojawiają się dostrzegając szanse rynkowe, ale też szybko opuszczają rynek, jeśli pomysł okaże się nietrafiony. Potwierdzają to inne statystyki. W 2016 roku średnio w miesiącu rejestrowano 23 tys. mikrofirm (dane do listopada 2016), ale jednocześnie wyrejestrowywano 21 tys. podmiotów. Z grupy nowozakładanych przedsiębiorstw tylko nieco połowa utrzymuje się na rynku 3 lata, a zaledwie nieco ponad 40% przetrwa 5 lat. Ta elastyczność polskich firm jest źródłem sukcesu polskiej gospodarki, która w mniejszym stopniu odczuwała skutki ostatnich recesji w gospodarce globalnej. W kolejnych latach rola firm rodzinnych w gospodarce będzie niewątpliwie rosnąć, na co wskazuje wysoki odsetek deklarowanych sukcesji.



Grzegorz Maliszewski
Główny Ekonomista Banku Millennium

Udział polskich przedsiębiorstw rodzinnych w kształtowaniu PKB można ostrożnie szacować na około 67%, biorąc pod uwagę piąty poziom rodzinności „Potencjalne Firmy Rodzinne” z modelu 5 poziomów.

Wyniki rozkładów badanych firm pozwalają szacować na udział w PKB sektora MSP Potencjalnie Firm Rodzinnych na 43% (w tym mikroprzedsiębiorstwa 33%, firmy małe 7%, firmy średnie 3%)

Potencjalnie Firmy Rodzinne duże stanowią podobnie jak w populacji generalnej 1% i generują 24% PKB.



INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO



Ewa Więcek-Janka
Ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego, Politechnika Poznańska

efektywności, pracę zespołową i poczucie satysfakcji z przynależności do organizacji. Właśnie te elementy decydują o długowieczności firmy rodzinnej i jej odporności na kryzysy.

Proces sukcesji jest niezwykle trudny i jego właściwe przeprowadzenie silnie rzutuje na dalszą działalność przedsiębiorstwa. W wielu przy-

padkach proces ten staje się kluczowy nawet w kontekście dalszej egzystencji rynkowej. Mimo jego złożoności polscy właściciele przedsiębiorstw rodzinnych zdają się nie dostrzegać wagi zmiany, jakim jest zmiana sukcesyjna, a co się z tym wiąże, nieświadomie zwiększają zagrożenie przetrwania.

WIEDZA

Dotyczyć będzie zarówno historii firmy, kontekstu jej powstania i funkcjonowania, jak również informacji na temat branży, wskazania drogi jak i wsparcia w zdobywaniu kompetencji zawodowych i zarządczych.

WŁADZA

Powinna być oddawana stopniowo. To jeszcze nie jest etap przekazania własności. To umożliwienie sprawdzenia się w różnych rolach, przekazanie swojego know-how i sukcesywne zwiększanie zakresu odpowiedzialności sukcesorów.

Czy Państwa przedsiębiorstwo przeszło sukcesję:
w zakresie zarządzania?



TAK **14%**

Czy Państwa przedsiębiorstwo przeszło sukcesję:
w zakresie własności?



TAK **14%**

Czy rozmawiacie Państwo z potencjalnymi sukcesorami
na temat przyszłej sukcesji?



TAK **43%**



NIE **57%**

Sukcesja to nie tylko szansa na jak najlepsze wykorzystanie majątku firmy rodzinnej, ale także sposób na zachowanie przez kolejne pokolenia trwałej organizacji, która będzie odzwierciedlała ideały, wartości i cele rodzinne jeszcze długo po odejściu obecnego szefa (Aronoff, McClure, Ward, 2012, s. 12). Zakończony sukcesem proces sukcesyjny firmy rodzinnej jest kwintesencją relacji między biznesem a rodziną, a jednocześnie marzeniem założycieli przedsiębiorstw.

Sukcesja w pełnym wymiarze 4 W (wiedza, władza, własność, wartości) odbyła się w 14% polskich firm rodzinnych.

Proces sukcesyjny, a zwłaszcza pierwsza sukcesja, w ocenie autorów opracowania jest jedną z trudniejszych faz w cyklu całego życia firm rodzinnych i często determinuje dalsze ich losy. Proces succe-

syjny jest procesem złożonym, na który ma wpływ wiele mechanizmów, np. wychowanie, kompetencje, osobowość, podejmowanie decyzji itd., często nieuwzględnianych przez założycieli firm w planowaniu na poziomie strategicznym.

W krajach zachodnich, takich jak Szwajcaria czy Niemcy, o dłuższej niż polska tradycji przedsiębiorczości rodzinnej, sukcesję z pierwszego do drugiego pokolenia przechodzi tylko 30% firm rodzinnych, a z drugiego do trzeciego pokolenia tylko 10% firm rodzinnych.

W momencie zadeklarowania chęci do sukcesji w firmach rodzinnych i spisania jej planu bądź wdrożenia pewnych mechanizmów ładu rodzinnego rośnie skuteczność procesu sukcesji. Ze wspomnianych 30% wskaźnik ten wzrasta do 78% - warto więc o sukcesji rozmawiać.

Nieodpowiednio przeprowadzona pierwsza fala procesów sukcesyjnych w Polsce to zagrożenie dla polskiej gospodarki:

FIRMY PRYWATNE W POLSCE:

2 mln 300 tys.

POTENCJALNE FIRMY RODZINNE:

2 mln 116 tys.

PKB POLSKI W 2015 ROKU:

1,79 bln zł

POTENCJALNE FIRMY RODZINNE

WYTWARZAJĄ: **1,2 bln zł (67% PKB)**

FIRMY PRYWATNE W POLSCE:

2 mln 300 tys.

FIRMY Z TOŻSAMOŚCIĄ RODZINNĄ:

828 tys. firm rodzinnych

PKB POLSKI W 2015 ROKU:

1,79 bln zł

FIRMY Z TOŻSAMOŚCIĄ RODZINNĄ

WYTWARZAJĄ: **322 mld zł (18% PKB)**

57% z nich planuje sukcesję w przeciągu 5 lat

zatem **57% firm** planujących sukcesję **generuje przychód – 183,54 miliarda złotych**

Według światowych badań, tylko ok. **30% firm** potrafi przejść z pierwszego do drugiego pokolenia

Czyli... **zagrożonych jest 70% z nich**, czyli kapitał o wartości **128,5 miliarda złotych!**



Konstytucja biznesu rodzinnego – by firma rodzinna trwała wiecznie

Stworzenie Konstytucji Firmy Rodzinnej Roleski spowodowało wiele zmian w naszej firmie. Nastąpił zauważalny rozwój poprzez to, że pracownicy zaczęli się mocniej utożsamiać z firmą. Pracują jak u siebie, jak na swoim, są pewni tego, że nie będą z dnia na dzień zwalniani czy wyrzucani. Czują się pewnie, mają możliwości mówienia o sobie, że pracują w „naszej” firmie, że wszyscy razem traktujemy się jak rodzina.

Nie chodzi tutaj tylko o mnie i moich najbliższych, ale o wszystkich współpracowników. Ta atmosfera powoduje, że jakość, która jest opisana w misji firmy, jest tworzona w sposób naprawdę odpowiedzialny. Pracownicy podchodzą do swoich zadań rzetelnie i bardzo sumiennie. Liczą na to, że ich dzieci będą mogły w przyszłości pracować w firmie, którą teraz współtworzą. Założona została szkoła przyzakładowa, gdzie nie tylko kształcimy, ale także wychowujemy kolejne pokolenia utożsamiających się z firmą pracowników. Robimy to, co możemy, żeby zatrzymać w kraju najbardziej wartościowych młodych ludzi i dać im start życiowy, a potem stabilne zatrudnienie na godziwych warunkach i perspektywę rozwoju. To właśnie rodzinność naszej firmy jest przewagą konkurencyjną na rynku. Możemy szybciej i w sposób bardziej elastyczny dopasowywać się do sytuacji rynkowej.

Marek Roleski
Właściciel firmy Roleski

Firma rodzinna to marka

Marka to nazwa, symbol, termin, wzór, znak graficzny lub ich kombinacja stworzona w celu oznaczenia i odróżnienia dóbr lub usług od innych produktów konkurencyjnych. Marka jest bardzo silnym narzędziem komunikacji przedsiębiorstwa ze wszystkimi interesariuszami: klientami, pracownikami, dostawcami, konkurentami, bankami, ubezpieczycielami oraz wszelkimi instytucjami otoczenia biznesowego. Marka jest gwarantem jakości. Kupując towar czy usługę danej marki klienci kupują określony zestaw cech, który kojarzony jest z daną marką i uważany jest za pożądany lub właśnie go unikają. W dzisiejszym konkurencyjnym otoczeniu każda firma, również rodzinna powinna dążyć do stworzenia marki, która będzie ją odróżniała na rynku.

Najsilniejszym skojarzeniem marki firmy rodzinnej jest nazwisko rodowe założyciela, które – umieszczone w nazwie firmy – oznajmia światu: podpisuję się własnym nazwiskiem! Bo moja oferta jest prawdziwie najlepsza! W Polsce Inglot, Raben, Sowa, Kostrzewscy, Grycan, Tarczyński, Roleski, za granicą

dr Oetker, Ford, Citroën, Marriott, Benz i wiele innych produktów czy usług, z którymi spotykamy się na co dzień. W polskiej kulturze przywiązanie do nazwiska, obrona jego honoru, to sprawa bardzo istotna. Zresztą na całym świecie jest to wartość sama w sobie.

Coraz więcej firm rodzinnych na świecie podkreśla fakt bycia rodziną w swoich działaniach marketingowych oraz w komunikacji z otoczeniem. Firma Johnson & Johnson jako jedna z pierwszych firm rodzinnych, będąc jednocześnie wielkim międzynarodowym koncernem, wykorzystała w tworzeniu marki fakt bycia rodziną. Na każdym swoim produkcie, pod nazwą firmy, znajdują się hasła typu: „From our family to yours” (od naszej rodziny dla waszej) lub „Johnson & Johnson: A family company” (J&J; firma rodzinna). Innym przykładem może być szwajcarska firma produkująca luksusowe zegarki: Patek Philippe. W swoim przekazie wskazują: „At our family-owned company we have a unique way of creating a new watch – we involve the family” (w naszej firmie

Firmy rodzinne mogą nie rozumieć lub nie przyznawać się do swojej rodzinności z wielu powodów. Jednym z nich może być fakt, iż nawet w dyskusji akademickiej nie ma uzgodnionej i powszechnie przyjętej definicji firmy rodzinnej. Trudno zatem identyfikować się z czymś, co nie jest precyzyjnie określone. Firmy mogą mieć wobec tego problemy ze stwierdzeniem, czy spełniają kryteria bycia firmą rodzinną. Z drugiej strony niektóre podmioty mogą obawiać się pewnego „zaszufladkowania”. Od wielu lat walczymy bowiem ze stereotypem, że firmy rodzinne to małe, nieprofesjonalne przedsiębiorstwa, które nie posiadają zasobów lub też woli przekształcenia się w dojrzałe korporacje. Może istnieć zatem przeświadczenie iż samoidentyfikacja z populacją firm rodzinnych oznacza przynależność do grupy zacofanych, zamkniętych na innowacje firm opanowanych przez niekompletnych członków rodziny założyciela.



prof. dr hab. Maciej Stradomski

Przewodniczący Rady Programowej Instytutu Biznesu Rodzinnego

rodzinnej mamy wyjątkowy sposób na tworzenie nowych zegarków – zaangażowana jest w niego rodzina).

Przedsiębiorstwa rodzinne, które budują swoją markę z wykorzystaniem czynników rodzinności stosują zróżnicowane strategie. Jedną z nich jest oparcie wizerunku na historii i dziedzictwie firmy rodzinnej. Przykładem może być tutaj firma Wiliam Grants&Sons oferująca między innymi markę szkockiej whisky Glenfiddich. Na ich stronach internetowych znajdziemy opis podkreślający, że jest to niezależna, rodzinna destylarnia działająca od 1887 roku („Independent family distillers since 1887”). Obroty tej firmy to miliard 100 milionów funtów. Jest zarządzana przez szóste pokolenie, co również podkreślają pisząc, że są „family run” (zarządzane przez rodzinę) a nie tylko „family owned” (we własności rodziny). Warto zwrócić uwagę, że podkreślenie tego aspektu miało przełożenie na sprzedaż w Azji. Dla kultur wschodu okazuje się mieć to bardzo istotne znaczenie przy wyborze produktu określonej firmy.

Jedną ze strategii budowy marki firmy rodzinnej jest budowanie mostu pomiędzy tradycją a nowoczesnością. Jest to przekaz oparty na dwóch filarach:

- **Przeszłość** – duma z osiągnięć przodków, poszanowanie tradycji, umiejętność wyciągania wniosków z przeszłości („learned their lessons”)
- **Teraźniejszość i przyszłość** – praca na rzecz jak najlepszego zaspokajania potrzeb klientów teraz i w przyszłości, podkreślanie znaczącej roli rodziny w tym procesie: bezpośredni nadzór, wartości, udział w tworzeniu innowacji

Coraz bardziej widoczne stają się korzyści z podkreślenia rodzinnego charakteru firmy. Kryzys finansowy wpłynął na powstanie kryzysu zaufania konsumentów do „beziemniennych” koncernów międzynarodowych. Konsumenty poszukują i ufają biznesom „z twarzą” gdzie wiadomo kto stoi za danym przedsiębiorstwem. Przedsiębiorstwa rodzinne zaczynają być postrzegane jako godne zaufania ponieważ działają długoterminowo, a to obliuguje je do wzięcia odpowiedzialności za produkty czy usługi, które oferują. Klienci poszukują tożsamości i wartości w zjawiskach minionych i starych rzeczach. Poszukują prawdziwych unikalnych historii i doznań. Przedsiębiorstwa rodzinne mają przewagę w budowaniu marki, tzw. „authentic brands”, marki z historią, oryginalną historią, ciągłością, zaangażowaniem rodziny właścicieli. Najlepsze marki odwołują się do ludzi na poziomie zarówno racjonalnym, jak i emocjonalnym. Wieloletnie marki rodzinne odwołują się do klientów na obu tych poziomach, zapewniając im poczucie przynależności. Dziedzictwo i autentyczność firm rodzinnych mogą być znaczącymi elementami przy budowaniu „brandu”.

Mimo to, badanie: „Statystyka Firm Rodzinnych” pokazało, że tylko 36% badanych firm uważa się za firmę rodzinną.

Biorąc pod uwagę grupę firm rodzinnych wg 5. poziomu definicyjnego, zakładającego większość udziałów w rękach osób prywatnych, której liczebność wyniosła 92% badanych – mamy dużą rozpiętość na poziomie postrzegania rodzinności jako wartości, do której warto się przyznać.

Wypieranie się rodzinności

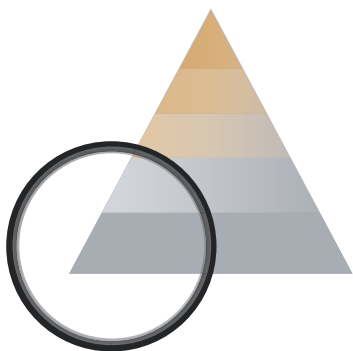
Młode pokolenia, przyzwyczajone do pracy w dużych korporacjach znają całkiem inne standardy. Gdy przyjdzie im przejąć firmę po ojcu, mamie, babci czy dziadku, możliwe, że nie będą potrafiły odnaleźć się w roli jej nowego właściciela. Powodem niedostrzegania swej rodzinności może być np. brak chęci do myślenia o pracy 24h/dobę, brak znajomości branży, brak autorytetu sukcesora w oczach kluczowych pracowników, brak umiejętności marketingowych, księgowych, przywódczych, itp. W firmie rodzinnej niemal nieustannie trzeba być kilkoma osobami naraz. Młodzi sukcesorzy szukają poczucia sensu w pracy, wyzwań, którym z pasją i zaangażowaniem chętnie się oddadzą. A to nie zawsze można znaleźć w rodzinnym przedsiębiorstwie.



INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO

Łukasz Tylczyński

Ekspert ds. Badań i Rozwoju, Instytut Biznesu Rodzinnego



TYLKO 36%
firm postrzega
się jako rodzinne

(poziom 4. modelu definicyjnego FR)

AŻ 92% uważa,
że własność należy
do rodziny

(poziom 5. modelu definicyjnego FR)

Ta bardzo duża rozpiętość pomiędzy poziomem 5 i 4 w modelu definicji świadczy o tym, że pomiędzy tymi dwoma zmiennymi jest obszar do działań w zakresie zwiększania świadomości rodzinności. To CEL, jaki w konsekwencji tych badań stawia sobie Instytut Biznesu Rodzinnego.

W czynniku rodzinności, z którym utożsamia się firma rodzinna zawarty jest nie tylko potencjał wizerunkowy – firmy zarządzane przez rodzinę właścicielską są postrzegane jako bardziej wiarygodne, autentyczne i zdeterminowane do dostarczania dóbr i usług jak najwyższej jakości. Są ukierunkowane na długi czas działania. Firmy, które przyjmują tożsamość rodzinąją mają też szansę lepiej przygotować się do zmiany pokoleniowej. Uznając swoją rodzinność odkrywają, że jest to również obszar, który trzeba profesjonalizować np. przez wprowadzenie mechanizmów ładu biznesu i rodziny.



INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO

dr Adrianna Lewandowska, MBA
Prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego

Tyle procent właścicieli firm
opowiedziało się za **wyodrębnieniem**
osobnej kategorii biznesu
– **Firmy Rodzinnej**:



TAK 50,2%

Najważniejsze wartości
firm rodzinnych wg. rodzin biznesowych:

Jakość **28%**

Uczciwość **23%**

Rzetelność **17%**

Profesjonalizm **11%**

Spokój **5%**

Inne **16%**

Polska jest krajem o bardzo silnych wartościach rodzinnych i olbrzymim altruizmie rodziców wobec dzieci. To właśnie w Polsce aż 87% nestorów firm rodzinnych chce przekazać firmę w ręce następnego pokolenia (badanie FACTS), podczas gdy w innych krajach Europy Zachodniej sukcesje wewnątrzrodzinne sięgają zaledwie około 35%-40% i wskazują silną tendencję spadkową! **Przy takiej dynamice trendów już za jedno pokolenie w Polsce będzie porównywalnie dużo firm rodzinnych, zaś za dwa pokolenia Polska ponad dwukrotnie wyprzedzi w liczbie firm rodzinnych swoich zachodnioeuropejskich sąsiadów!**



INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO



dr Marta Widz

Ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego

*Ta rozpiętość świadczy o tym,
że **pomiędzy tymi dwoma
zmiennymi jest obszar
do działań** w zakresie
zwiększania świadomości
rodzinności i tego,
dlaczego **warto jest opierać
swoją wizerunek na tym
niepowtarzalnym czynniku,
wiarygodności
oraz autentyczności.***

DLACZEGO FIRMY NIE POKAZUJĄ SWOJEJ RODZINNOŚCI?

Powodów może być wiele: Wciąż funkcjonujący mit prywaciarza. Firmy rodzinne nie zawsze chcą pokazywać swoją rodzinność. Powodów jest kilka, pierwszy z nich to polska historia gospodarcza. Eksplozja kapitalizmu, którą umożliwiła ustawa Wilczka z 1989 roku, dała efekt natychmiastowy w postaci nowych biznesów startujących na lokalnych bazarach, piwnicach i starych fabrykach, które były przerabiane pod potrzeby nowych polskich przedsiębiorców. Niestety polska mentalność potrzebowała dużo więcej czasu na oswojenie się z tą zmianą. Przez wiele lat większość ludzi mentalnie pozostawała w socjalizmie. Badylarze, dorobkiewicz, spekulanci, prywaciarze, cinkciarze - to jedne z częściej rzucanych epitetów pod adresem przedsiębiorców. Dlatego duża część przedsiębiorców starała się ukrywać swoją rodzinność, aby

nie narażać się na niepotrzebne nieprzyjemności.

OCHRONA CZŁONKÓW RODZINY

Wielu przedsiębiorców stara się ukryć swoją rodzinność, aby chronić członków rodziny w przypadku jakiegoś skandalu powiązanego z firmą. Często w takich przypadkach negatywne informacje podsyłane przez media mogą doprowadzić do personalnych ataków na rodzinę. O ile przedsiębiorcy liczą się z taką możliwością, to reszta rodziny, która często nie jest bezpośrednio zaangażowana w pracę firmy, może ucierpieć znacznie bardziej.

ZARZUT NEPOTYZMU CZY BRAKU PROFESJONALIZMU

Często przedsiębiorcy rodinni obawiają się negatywnych skojarzeń związanych z firmami rodzinnymi, takimi jak nepotyzm, brak profesjonalizmu, przekładanie celów rodzinnych nad biznesowymi, etc. Te oskarżenia są często stosowane pod adresem przedsiębiorstw zarządzanych przez rodzinę.

Rodzinny charakter firm nie zawsze pasuje do działalności. Obserwując przedsiębiorczość rodzinną na całym świecie widzimy, że często firmy zajmujące się działalnością rzemieślniczą, dobrami luksusowymi, opierają swoją komunikację na tradycji i rodzinności. Rzadziej spotyka się rodzinność w sektorach doradczych czy też ciężkich.

Wraz z biegiem czasu i postępującymi sukcesjami będziemy widzieć wzrost znaczenia przedsiębiorczości rodzinnej, ponieważ firmy rodzinne są nastawione na trwanie, zachowują kapitał w Polsce i wzmacniają polską gospodarkę.

Mamy nadzieję, że polskich firm rodzinnych, które będą utożsamiały się ze swoją rodzinnością, będzie w Polsce sukcesywnie przybywać. Rodzinność firmy to ważny element wizerunku firmy rodzinnej. Kojarzona jest z solidnością i uczciwością, zwiększając tym samym poziom zaufania do oferowanych produktów czy usług. Świadomość tego, jak profesjonalnie zarządzać relacjami w rodzinie biznesowej może

Bibliografia

1. Adamska, M. (2014). Czy Firma Rodzinna to marka. *Magazyn Firm Rodzinnych Relacje*, 5(6): 4.
2. Anderson, R., & Reeb, D. (2003). Founding-family ownership and firm performance, Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3): 1301-1328.
3. Anderson, R., & Reeb, D. (2004). Board composition, Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(7): 209-237.
4. Arnoff, C.E., McClure, S.L., & Ward, J.L. (2012). Sukcesja w firmach rodzinnych. Kraków: Wydawnictwo MiP.
5. Astrachan, J.H., Klein, S.B., Smyrnios, K.X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence, A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 16(1): 211-219.
6. Basco, R., & Jose, P.R. (2009). Studying the Family Enterprise Holistically Evidence for Integrated Family and Business Systems. *Family Business Review*, 22(1): 82-95.
7. Dekker, J., Lybaert, N., Mercken, R., & Steijvers, T. (2010). Developing a new typology of family firms based on professionalization and formalization, EURAM 2010 Conference „Back to the Future”, Rome.
8. Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J.J., & Kellermanns, F.W. (2012). The Adolescence of Family Firm Research, Taking Stock and Planning for the Future. *Journal of Management*, 38(4): 1010-1037.
9. Graves, C.R. (2006). Venturing beyond the backyard: An examination of the internationalization process of Austrian small-domatium-sized family-own manufacturing company. Doctoral dissertation. The University of Adelaide.
10. Harris, D., Martinez, J.L., & Ward, J.L. (1994). Is strategy different for family-owned business? *Family Business Review*, 7: 159-174.
11. Harvey, M., & Evans, R.E. (1995). Life after succession in the family business. Is it really the end of problems? *Family Business Review*, 8 (1): 3-16.
12. <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>
13. Jeżak, J. (2003). Zarządzanie przez wizję w firmie rodzinnej, w: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne problemy teorii i praktyki*. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Zarządzanie i Marketing: 217-225.
14. Jeżak, J. (2014). *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju* (red.). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
15. Jeżak, J., Popczyk, W., & Winnicka-Popczyk, A. (2004). *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*. Warszawa: Difin.
16. Kets de Vries, M.F.R., Carlock, R.S., & Florent-Treacy, E. (2007). *Family Business on the Couch. A psychological perspective*, New York: John Wiley&Sons Ltd.
17. Klein, S.B. (2000). Family businesses in Germany, Significance and structure. *Family Business Review*, 13 (6): 769-784.
18. Lewandowska, A., May, P. (2014). *Stawka większa niż biznes. Strategie rozwoju firm rodzinnych*. Wolters Kluwer
19. Lewandowska, A., Lipiec, J. (2015). *Konstytucje firm rodzinnych. W kierunku długowieczności*. Wolters Kluwer
20. Lewandowska, A. (2015). *Kody wartości. Czyli jak skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej*. Lewandowska i Partnerzy, Poznań
21. LEWIATAN (2014). Raport: Monitoring kondycji sektora MMŚP w 2014 r.
22. Popczyk, W. (2003). Zarządzanie strategiczne w firmach rodzinnych, w: J. Jeżak (red.), *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*. Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania (PAM Center), 1: 139-150.
23. Poutziours, P.Z., Smyrnios, K.X., & Klein, S.B. (2006). *Handbook of Research on Family Business*. Cheltenham: Edward Elgar.
24. Sirmon, D.G., & Hitt, M.A. (2003). Managing resources, Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27: 339-358.
25. Stavrou, E.T. (1996). *Intergenerational transitions in family enterprise, Factors influencing offspring intentions to seek employment in the family business*. Doctoral dissertation. George Washington University.
26. Stradomski, M. (2010). *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
27. Sułkowski, Ł. (2004). *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*. Toruń: TNOiK.
28. Sułkowski, Ł. (2005). *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*. (red.). Toruń: TNOiK.
29. Sułkowski, Ł. (2002). *Kulturowa zmienność organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
30. Sułkowski, Ł. (2003). *Bariery rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*, w: H. Bieniok (red.), *Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu integracji z Unią Europejską*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
31. Sułkowski, Ł., & Marjański, A. (2009). *Firmy rodzinne*. Warszawa: Poltext.
32. Sułkowski, Ł., Kowalewska, A., Szut, J., Lewandowska, B., Kwiatkowska, M., & Marjański, A. (2009). *Badanie firm rodzinnych, RAPORT KOŃCOWY*. Warszawa: PARP, Pentor.
33. Surdej, A. (2009). *Succession in Family Firms, Development Economics Perspectives*, Working Report United Nations University. Helsinki: World Institute for Development Economics Research.
34. Surdej, A., & Wach K. (2010). *Przedsiębiorstwo rodzinne wobec wyzwań sukcesji*. Warszawa: Difin.
35. Wejner, A. (2014). Czy Firma Rodzinna to marka, Nigdy nie jesteśmy w pracy. Wywiad z Elżbietą Grycan. *Magazyn Firm Rodzinnych Relacje*, 5(6): 14.
36. Więcek-Janka, E. (2009). Family and enterprise. *Family Business or Business Family. Understanding Small Enterprises*, Copenhagen, Datagraf: 936-948.
37. Więcek-Janka, E. (2013). *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
38. Zahra, S. (2010). Harvesting family firms' organizational social capital: A relational perspective. *Journal of Management Studies*, 47: 345-366.
39. Zellweger, T. (2012). Wykład pt. „Succession in Family Firms” prowadzony przez Prof. Dr. Thomasa Zellwegera z Center for Family Business na Uniwersytecie w St. Gallen, Szawajcaria, w ramach seminarium „Family Business” w 2012 roku.

Najważniejsze dane z raportu

92% to firmy **potencjalnie rodzinne**

36% to firmy **z tożsamością rodzinną**

27% to **jednopokoleniowe firmy rodzinne**

19% to firmy rodzinne **na progu pierwszej sukcesji**

5% to **wielopokoleniowe firmy rodzinne**

 **36%** firm rodzinnych **działa na rynkach lokalnych**

 **24%** firm rodzinnych **działa na rynkach regionalnych**

 **26%** firm rodzinnych **działa na rynku krajowym**

 **12%** firm rodzinnych **działa na rynku europejskim**

 **2%** firm rodzinnych **działa na rynku globalnym**

92% rodzin biznesowych **posiada większościowe udziały** w firmie

Firmy Potencjalnie Rodzinne:
92% (2,116 mln firm)
67% PKB (1,2 bln zł)

Zadeklarowane Firmy Rodzinne:
36% (828 tys. firm)
18% PKB (322 mld zł)

32% firm rodzinnych **działa w branży handlowej** (hurtowej i detalicznej)

16% firm rodzinnych **zajmuje się przetwórstwem przemysłowym**

12% firm rodzinnych **działa w branży budowlanej**

11% firm rodzinnych **działa w branży usług profesjonalnych**

34% firm rodzinnych **zatrudnia trzy i więcej osób z rodziny**

44% firm rodzinnych **zatrudnia dwie osoby z rodziny**



Podstawowe kierunki eksportu polskich firm rodzinnych:



Niemcy



Francja

29% firm rodzinnych **funkcjonuje na rynku powyżej 20 lat**

