



# ***Badanie Firm Rodzinnych 2015***

## ***Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i świata***



**2 378**

przedsiębiorców z firm rodzinnych z 40 krajów wzięło udział w badaniu

**60%**

właściciele polskich firm rodzinnych wybrało już swojego następcę

**57%**

ankietowanych uważa zdolność przyciągania utalentowanych ludzi za kluczowe wyzwanie

## Definicje

Dla celów badania 'firma rodzinna' jest zdefiniowana jako przedsiębiorstwo, w którym:

1. decydująca liczba głosów (udziałów) znajduje się w rękach osoby, która to przedsiębiorstwo utworzyła bądź zakupiła (lub jej partnerów, rodziców, dzieci, etc.);
2. co najmniej 2 z członków rodziny jest zaangażowanych w zarządzanie lub administrację lub posiada udziały w firmie;
3. w przypadku firm notowanych na giełdzie, rodzina posiada decydującą liczbę głosów oraz przynajmniej jeden z jej członków jest zaangażowany w zarządzanie firmą.

## Metodologia Badania

Przeprowadziliśmy 2 378 wywiadów i ankiet z właścicielami i kadra zarządzającą w firmach rodzinnych w ponad 40 krajach na całym świecie. Wszystkie ankietowane firmy miały przychody powyżej 5 milionów dolarów.

## Profil ankietowanych w Polsce



W Polsce znacząca większość respondentów to członkowie rodziny (83%), osoby odpowiedzialne za firmę z tytułu własności i zarządzania (90%). Rozmowy przeprowadziliśmy z właścicielami i osobami zarządzającymi firmami rodzinnymi. Ankietowanymi byli przeważnie mężczyźni (63%), w grupie wiekowej

## Profil ankietowanych na świecie



55-64 lata (60%), prowadzący swoją działalność od ponad 20 lat (90%), jako pierwsze pokolenie (70%). Spółki jakie reprezentowali pochodzą głównie z sektora: produkcji (30%), budownictwa (20%) i handlu hurtowego (20%), o przychodach do 50 milionów dolarów (67%) i zatrudnieniu na poziomie: do 500 pracowników (77%).

---

# ***Spis treści:***

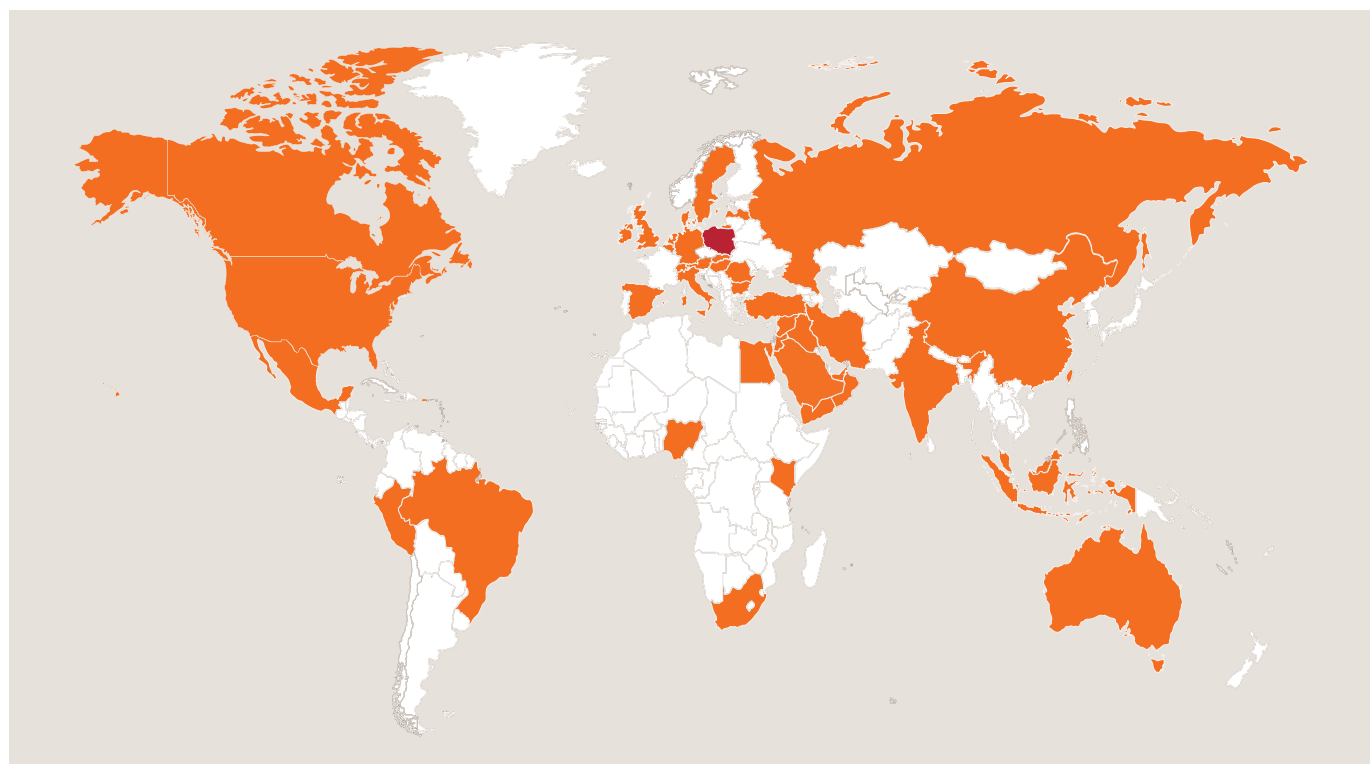
- 3** Wstęp
- 4** Nastroje przedsiębiorców
- 6** Rodzinność i rola firm rodzinnych
- 7** Firmy rodzinne na tle innych biznesów
- 8** Wyzwania
- 10** Nowe rynki
- 12** Planowanie sukcesji
- 18** Profesjonalizacja – „przejście na kolejny poziom”
- 20** Kontakty

# O badaniu

W niniejszym raporcie prezentujemy wyniki Badania Firm Rodzinnych na polskim rynku. W ramach prac badawczych PwC we współpracy z Instytutem Biznesu Rodzinnego przeprowadziło w sumie około 50

ankiet oraz wywiadów pogłębionych z właścicielami oraz osobami zarządzającymi przedsiębiorstwami rodzinnymi w Polsce. Łącznie w badaniu Family Business Survey – prowadzonym przez PwC na świecie – udział wzięło

prawie 2 400 przedsiębiorców z firm rodzinnych z ponad 40 krajów. W Polsce badanie zostało prowadzone jesienią 2014 roku. Niektóre z pytań pozwalały na wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi.



## 2 378

przedsiębiorców  
z firm rodzinnych  
z ponad 40 krajów

Australia	Indie	Nigeria	Szwecja
Austria	Indonezja	Nowa Zelandia	Tajwan
Arabia Saudyjska	Irlandia	Oman	Turcja
Belgia	Jordania	Peru	Węgry
Brazylia	Kanada	<b>Polska</b>	Wielka Brytania
Bułgaria	Kenia	Rosja	Włochy
Chiny	Łotwa	RPA	USA
Dania	Malezja	Rumunia	ZEA
Hiszpania	Malta	Singapur	
Holandia	Meksyk	Słowacja	
Hong Kong	Niemcy	Szwajcaria	

# Wstęp

*Kiedy większość polskich przedsiębiorców zakładała swoje biznesy po 1989 roku niewiele się mówiło o wpływie rodziny na biznes, o wartościach właściciela, rodziny i firmy czy o strategiach rozwoju w ujęciu długowieczności i tradycji. Nikt nie myślał też jeszcze o przekazaniu firmy młodszemu pokoleniu i przygotowaniu sukcesora.*

Dziś w Polsce lawinowo zwiększa się świadomość „rodzinności” wśród firm rodzinnych. Coraz więcej dyskutujemy o profesjonalizacji biznesu, o procesie sukcesji, o prawnym i emocjonalnym przygotowaniu właściciela. Nie ulega wątpliwości, że prowadzenie rodzinnego biznesu różni się od prowadzenia przedsiębiorstwa o innej formie własności. Czym? Jaka jest sytuacja firm rodzinnych w Polsce? Jak te biznesy wyróżniają się wśród rodzinnych biznesów za granicą?

Jesienią 2014 roku PwC oraz Instytut Biznesu Rodzinnego przeprowadziły polską edycję Badania Firm Rodzinnych.

Wyniki napawają optymizmem: firmy rodzinne są dumne ze swojego statusu. Mimo świadomości licznych wyzwań, rosnącej konkurencji i niepewnej przyszłości związanej z koniecznością

przeprowadzenia procesu sukcesji przedstawiciele polskich firm rodzinnych mają silne poczucie własnej wartości. Rekompensatą, jaką przedsiębiorstwa rodzinne zapewniają swoim właścicielom za trudy prowadzenia biznesu, jest dywidenda emocjonalna, manifestująca się właśnie poprzez dumę: z firmy, produktu, marki czy aktywnych działań na rzecz lokalnych społeczności. To dumą i chęć sprostania tradycji motywuje do profesjonalizacji biznesu i poszukiwania nowych innowacyjnych rozwiązań.

Cieszymy się, że możemy zaprezentować niniejszy raport. Mamy nadzieję, że przeprowadzona analiza przybliży Państwu sytuację polskich firm rodzinnych oraz ich rolę w gospodarce.

Zapraszamy do lektury.



**dr Adrianna Lewandowska**  
Prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego



**Piotr Wyszogrodzki**  
Partner w PwC,  
Lider Praktyki Polskich Firm Prywatnych

70% polskich respondentów zaobserwowało wzrost przychodów swoich przedsiębiorstw w ciągu ostatnich 12 miesięcy

## Nastroje przedsiębiorców w Polsce, regionie i na świecie

Jak wynika z badania aż 70% polskich respondentów zaobserwowało wzrost przychodów swoich przedsiębiorstw w ciągu ostatnich 12 miesięcy, co skłania do oczekiwania podobnych wyników w nadchodzących latach. Aż 80% z ankietowanych spodziewa się wzrostu w ciągu kolejnych 5 lat, a kolejne 17% zakłada wręcz agresywny wzrost swojego biznesu. Pod względem założeń i oczekiwań dotyczących przyszłości polskie firmy zdają się być nieco bardziej optymistycznie nastawione niż uczestnicy badania na innych rynkach na świecie (odpowiednio 70 % i 15%) i równie optymistyczni jak ich koledzy z Europy Środkowo-Wschodniej (wzrost w ciągu najbliższych 5 lat zadeklarowało 69%, a agresywny wzrost 21%).

# 57%

największe ambicje agresywnego wzrostu zostały wykazane przez ankietowanych w Chinach,

# 40%

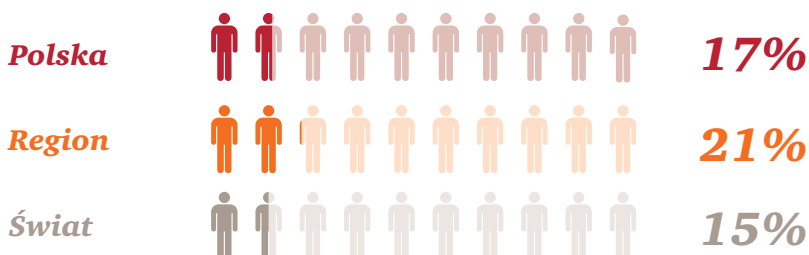
na Bliskim Wschodzie, a także w Indiach (40%), co w przypadku najszybciej rozwijających się gospodarek na świecie wydaje się być naturalną tendencją

Należy pamiętać jednak o tym, że nasze rozmowy z firmami rodzinnymi w ramach badania zakończyły się jesienią 2014 roku, czyli tuż przed istotnymi zawirowaniami na rynkach walutowych oraz znacznym pogorszeniem się kondycji gospodarki rosyjskiej. Osłabienie gospodarcze tak ważnego partnera handlowego z pewnością wpłynie na nastroje i plany polskich przedsiębiorców, ale może być również doskonałą motywacją do poszukiwania możliwości rozwoju na innych, bardziej odległych rynkach.

### Wzrost w ciągu 5 lat



### Agresywny wzrost w ciągu 5 lat





*Optymizm polskich firm rodzinnych może być związany z optymizmem Komisji Europejskiej o przewidywanym wzroście PKB w naszym kraju. Według prognozy na 2015 rok Polska ze wzrostem na poziomie 3,2% plasuje się na trzecim miejscu wśród krajów Unii Europejskiej.*

90% firm działających w Polsce można zaliczyć do przedsiębiorstw rodzinnych

# Rodzinność i rola firm rodzinnych

W zależności od stosowanych definicji, do przedsiębiorstw rodzinnych można zaliczyć do 90% firm działających w Polsce. Nawet przy nieuwzględnieniu osób samozatrudnionych okazuje się, że firmy rodzinne zatrudniają prawie 1,5 miliona pracowników oraz wytwarzają prawie 50% PKB.

Silne poczucie własnej wartości w polskich firmach rodzinnych widoczne jest na tle opinii przedsiębiorstw ze świata i Europy Środkowo-Wschodniej. Polscy przedsiębiorcy znacznie częściej – nawet 90% ankietowanych – w porównaniu do średnio 70-80% na świecie – akcentują rolę firm rodzinnych w budowaniu gospodarki swojego kraju.

*„Organizacje zarządzane rodzinnie cechuje zwykle bardzo duże zaangażowanie kadry menadżerskiej w pracę nad rozwojem przedsiębiorstwa. Co więcej tego typu firmy posiadają zazwyczaj bardziej elastyczną strukturę organizacyjną. Pozwala to nie tylko podejmować decyzje biznesowe w sposób bardziej dynamiczny i dzięki temu łatwiej dostosowywać się do zmieniającej się rzeczywistości rynkowej, ale pozwala też poczuć pracownikom, że mają bardziej realny wpływ na sposób w jaki działa firma, co daje dodatkową motywację.”*

**Zuzanna Mikołajczyk**  
Dyrektor ds. Handlu i Marketingu  
/ Członek Zarządu Mikomax  
Smart Office

Jak firmy rodzinne postrzegają swoją rolę?





# Firmy rodzinne na tle innych biznesów

## W Polsce:

Jak wynika z badania firmy rodzinne wyraźnie wyróżnia sposób patrzenia na biznes. W rozmowach i przeprowadzanych ankietach często pojawiała się kwestia stałości wartości na jakich opiera się filozofia danej firmy i pragnienie by wartości te pozostały niezmiennie także kiedy kolejne pokolenia przejmą zarządzanie przedsiębiorstwem. Duże znaczenie w biznesie rodzinnym wydaje się mieć planowanie w długiej perspektywie czasowej. W naszym badaniu firmy rodzinne wskazywały także na naturalne związki ze społecznością lokalną i zakorzenione poczucie odpowiedzialności za najbliższe otoczenie.

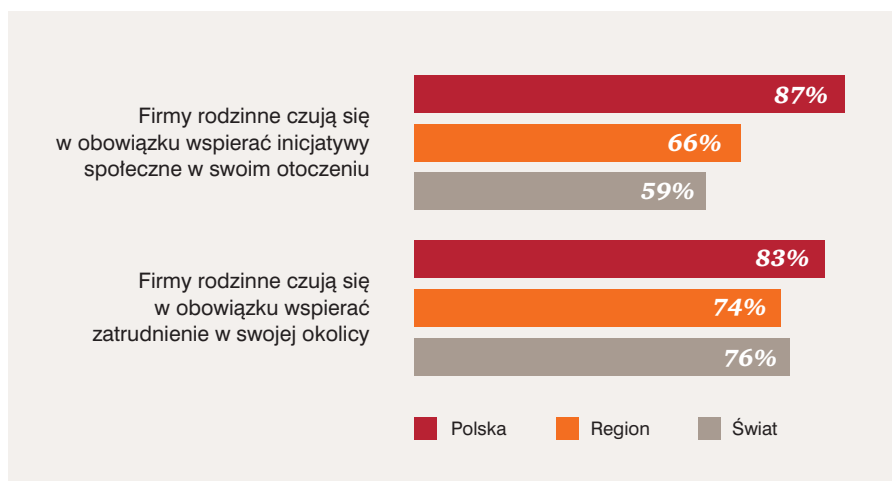
## Na świecie:

Co ciekawe, zagraniczne firmy rodzinne w przeszłości w podobny sposób oceniały swoją rolę podkreślając silne poczucie odpowiedzialności za lokalne społeczności. Obecnie nieco rzadziej widzą biznes rodzinny przez pryzmat jego znaczenia dla społeczności. W Badaniu Firm Rodzinnych z 2012 roku 70% firm z całego świata wskazywało na poczucie obowiązku za wspieranie lokalnych inicjatyw społecznych, 2 lata później wskaźnik ten wyniósł już 59%. Wydaje się, że firmy rodzinne na świecie – mogące pochwalić się dłuższą historią działalności, a tym samym dłuższym okresem działania na rzecz lokalnych społeczności – widząc zmiany w gospodarce globalnej zamierzają teraz skupić się na zapewnieniu zysków przedsiębiorstwa.

Nie oznacza to, że zmieniły się ich wartości – raczej świadczy to o pełnej świadomości istnienia coraz większych wyzwań w gospodarce światowej i konieczności zapewnienia przychodów w tak zmieniającym się otoczeniu.

*„Firmy rodzinne tworzą kulturę organizacyjną, opartą na wartościach takich jak uczciwość, zaufanie, wzajemny szacunek itp. Przekłada się to bezpośrednio na codzienną pracę i na to, że nam, pracownikom firmy, chce się przychodzić do pracy i z zaangażowaniem wykonywać swoje obowiązki. W końcowym efekcie przekłada się to bezpośrednio na wyższą efektywność i lepsze wyniki finansowe firm rodzinnych.”*

**Marcin Ochnik**  
Członek Zarządu OCHNIK Sp. z o.o.

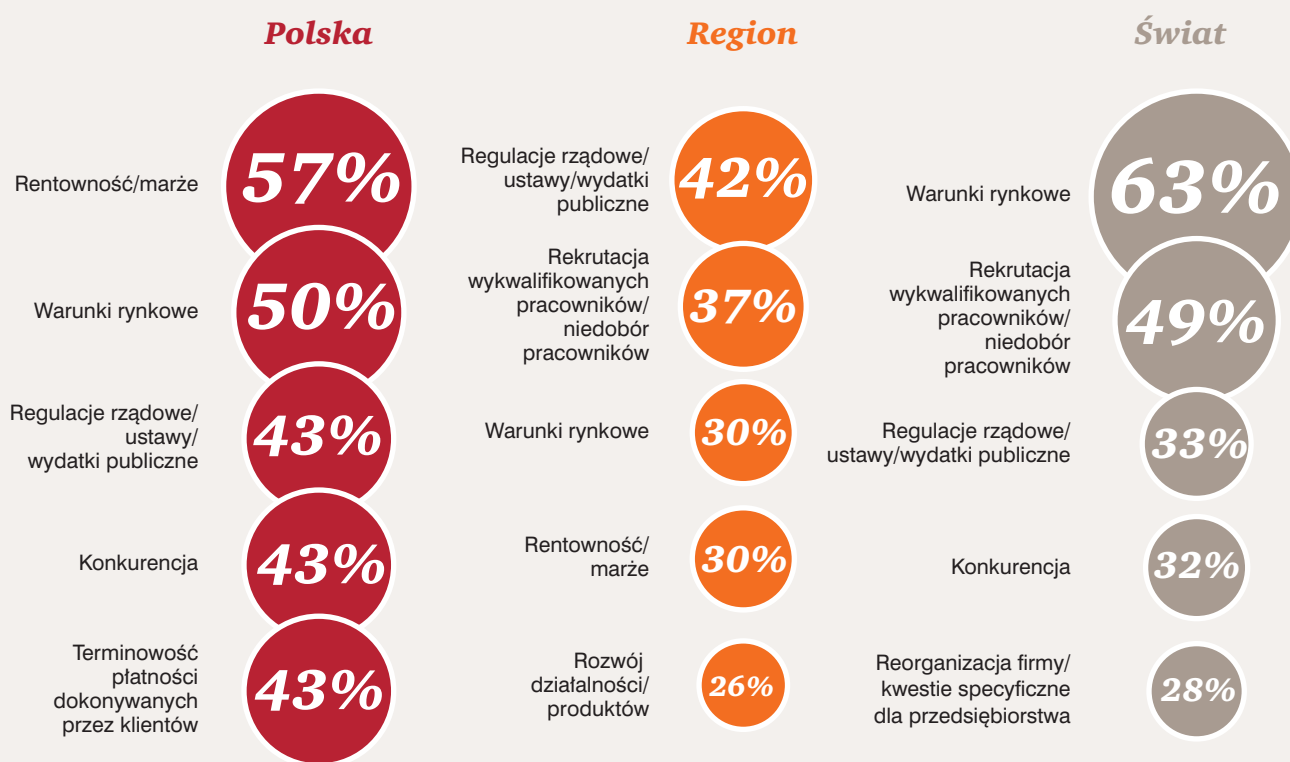


# Wyzwania

Największe wyzwania polskich przedstawicieli firm rodzinnych na najbliższe lata dotyczą kwestii finansowych oraz ogólnej sytuacji na rynku: siły konkurencji, walki o wykwalifikowanych pracowników czy rozwoju nowych produktów. Świadczy to o podobieństwie problemów, z jakimi muszą radzić sobie przedsiębiorstwa rodzinne i firmy o innej formie własności.

Wyniki pokazują, że właściciele myślą o strategiach na przyszłość w kategoriach stricte biznesowych, widząc wyzwania w przetrwaniu na rynku i poprawie efektywności. Ale jednocześnie połowa respondentów wskazuje na to, że sukcesja będzie dla nich poważnym wyzwaniem w ciągu najbliższych lat.

Najważniejsze wyzwania, które będą mieć wpływ na Państwa przedsiębiorstwo w ciągu najbliższych 12 miesięcy?



Najważniejsze wyzwania, które będą mieć wpływ na Państwa przedsiębiorstwo w ciągu następnych 5 lat?



Największym wyzwaniem dla firm rodzinnych na świecie jest ciągła potrzeba bycia innowacyjnym (64%), również w Polsce innowacyjność otrzymała wiele wskazań – 53%, podczas gdy w Europie Środkowo-Wschodniej 46%. Pozostaje pytanie na ile działania w zakresie zwiększania innowacyjności pozostają w sferze deklaracji, a na ile znajdują odzwierciedlenie w strategii firm.

Firmy rodzinne na świecie zdają się przywiązywać większą wagę do ogólnej sytuacji gospodarczej – 56% badanych wskazuje ją jako jedno z głównych wyzwań na najbliższe lata, podczas gdy w Polsce – jedynie 37%, a w Europie Środkowo-Wschodniej – 55%. Może to być powiązane z relatywnie dobrą

sytuacją gospodarczą Polski, która ze względu na chłonny rynek wciąż pozostaje ciekawym rynkiem zbytu. Natomiast więcej firm rodzinnych w Polsce jako wyzwanie zewnętrzne wskazuje konkurencję.

Kolejnym istotnym wyzwaniem dla przedsiębiorstw globalnie i w regionie jest zdolność przyciągania utalentowanych i wykwalifikowanych ludzi – po ok. 60% wskazań, przy 57% w Polsce. To wyzwanie pozostaje kluczowym problemem dla firm rodzinnych w Polsce i na świecie już od wielu lat i zapewne przez kolejne lata niezmiennie pozostanie na szczycie listy zagadnień z jakimi borykają się osoby zarządzające firmami rodzinnymi.

*„Myszę, że firmie rodzinnej łatwiej przechodzić kryzysy gospodarcze, ale pod warunkiem, że firma ma jasno spisaną strategię rozwoju przy jednocześnie bardzo silnie zakorzenionych wartościach etyczno-moralnych wśród wszystkich osób pracujących w organizacji.”*

**Marcin Ochnik**  
Członek Zarządu OCHNIK Sp. z o.o.

*Polskie firmy rodzinne wyróżniają się bardzo dużą aktywnością na rynkach zagranicznych, aż 86% ankietowanych już prowadzi sprzedaż na rynkach zagranicznych, co znacząco wyróżnia je na tle firm z całego świata (68 %) i z regionu (73%).*



## ***Nowe rynki***



*Odpowiednio 53% firm rodzinnych na świecie oraz 58% w regionie planuje również wzrost sprzedaży na rynkach zagranicznych.*

*Średni poziom udziału sprzedaży zagranicznej w sprzedaży całkowitej wśród polskich firm rodzinnych wynosi obecnie 24%, a firmy zakładają, że wzrośnie on do 2019 roku do średniego poziomu 29%.*

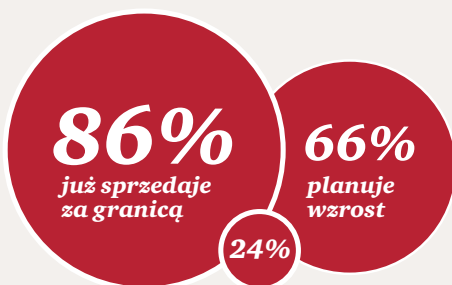
66% polskich firm rodzinnych planuje zwiększyć swoją sprzedaż na rynkach zagranicznych w ciągu najbliższych lat, a kolejne 20% planuje utrzymać obecny poziom aktywności. Jedynie 7% zakłada, że ich sprzedaż na rynkach zagranicznych może w najbliższych latach się zmniejszyć, a tyle samo zamierza w dalszym ciągu koncentrować się na rynku lokalnym i nie planuje rozpocząć działalności eksportowej.

Polskie firmy rodzinne wyróżniają się bardzo dużą aktywnością na rynkach zagranicznych, aż 86% ankietowanych już prowadzi sprzedaż na rynkach zagranicznych, co znacząco wyróżnia je na tle firm z całego świata (68 %) i z regionu (73%). Polskie firmy analogicznie jak przedsiębiorstwa z innych rynków, podejmując ekspansję w pierwszej kolejności kierują sprzedaż na rynki najbliższe geograficznie,

językowo i kulturowo, do krajów na tym samym kontynencie, a najczęściej do państw sąsiadujących. Uzyskanie zakładanych na najbliższe lata wzrostów będzie jednak wymagało od firm rodzinnych wychodzenia na coraz bardziej odległe rynki, również z uwagi na rosnącą konkurencję w skali globalnej oraz trudną sytuację geopolityczną w Europie Środkowo-Wschodniej.

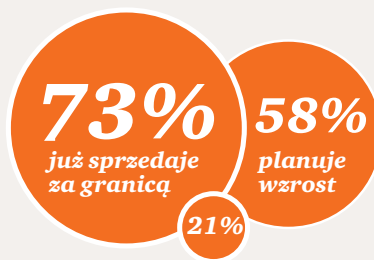


### **Polska**



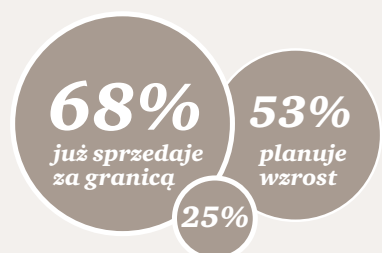
udział sprzedaży zagranicznej  
w całkowitej sprzedaży, wzrost  
do 29% do 2019 r.

### **Region**



udział sprzedaży zagranicznej  
w całkowitej sprzedaży, wzrost  
do 29% do 2019 r.

### **Świat**



udział sprzedaży zagranicznej  
w całkowitej sprzedaży, wzrost  
do 32% do 2019 r.

60% właścicieli polskich firm rodzinnych wybrało już swojego następcę, ale...

## Planowanie sukcesji

### 50%

firm polskich uznaje sukcesję za kluczowe wyzwanie

### 60%

już wybrało swojego następcę

### 37%

planuje zmianę właściciela w ciągu najbliższych 5 lat

Wyzwaniem typowym dla przedsiębiorstw rodzinnych wskazywanym przez firmy na całym świecie jest proces reorganizacji związanej ze zmianą zarządzającego. Sukcesja na najwyższych szczeblach organizacji, a więc przekazanie firmy w ręce kolejnego pokolenia, jest kluczowym wyzwaniem dla 50% firm rodzinnych w Polsce, 27% w Europie Środkowo-Wschodniej i 36% na świecie. Co ważne, większość polskich przedsiębiorstw działa na rynku nieco ponad 20-25 lat, a tym samym są to często firmy zarządzane przez pierwsze pokolenie, dla których proces sukcesji będzie pierwszym w historii.

Choć polscy właściciele, którzy w dużej mierze zakładali firmy po zmianach w gospodarce Polski w 1989 roku, zbliżają się do wieku emerytalnego, tylko 37% z nich planuje zmianę właściciela w ciągu najbliższych 5 lat, przy czym 60% respondentów twierdzi, że już wybrało swojego następcę. Wynik ten pokazuje, że o ile obecni właściciele firm rodzinnych zdają sobie sprawę z tego, że zmiana pokoleniowa musi nastąpić w najbliższym czasie, o tyle trudno jest im zdecydować się na podjęcie konkretnych kroków w tym kierunku w bliskim horyzoncie czasowym. 63% respondentów twierdzi, że nie planuje w ciągu najbliższych 5 lat zmiany właściciela lub nie wie czy taka zmiana nastąpi.

Spośród osób zdecydowanych na zmiany w najbliższych latach, 75% rozpatruje przekazanie udziałów i zarządzania dzieciom, a 33% bierze pod uwagę przekazanie udziałów dzieciom ale przy jednoczesnym zatrudnieniu menedżera zewnętrznego. Wydaje się, że może to być jeden z kroków w kierunku profesjonalizacji zarządzania firm rodzinnych.

Pozostali z ankietowanych zarządzających firmami rodzinnymi (około 10%) rozważają inne rozwiązania, takie jak wejście na giełdę czy sprzedaż firmy.

Zatrudnienie menedżera, wejście na giełdę lub sprzedaż firmy może stać się w którymś momencie koniecznością. Należy pamiętać, że proces zmiany wymaga często wieloletniego przygotowania. Również dzieci – potencjalni sukcesorzy – nie zawsze chcą przejąć firmę. Jak potwierdza raport z projektu Kody Wartości pod redakcją dr Adrianny Lewandowskiej, rodziny często zbyt późno zaczynają rozmowy o przyszłości firmy i za rzadko podejmują temat sukcesji.



Wśród zdecydowanych na zmiany 75% rozpatruje przekazanie udziałów i zarządzania dzieciom, 33% bierze pod uwagę zatrudnienie zewnętrznego menedżera i przekazanie udziałów dzieciom, 8% rozpatruje inne możliwości takie jak wejście na giełdę czy sprzedaż firmy.



---

*„Założyciele potrzebują po wycofaniu się z przedsiębiorczej odpowiedzialności nowych wyzwań. Jeśli ktoś przez długie lata prowadził firmę, nie chce mając 65 lat, siedzieć na kanapie, czytać książek, podróżować, czy grać w golfa. Potencjał przedsiębiorczy potrzebuje ujścia, którym może być prowadzenie drużyny piłkarskiej, przejęcie jakiegoś hotelu, czy założenie wyższej szkoły.”*

**prof. Peter May**  
Założyciel INTES, w sieci partnerskiej z Lewandowska & Partnerzy

---

*Aby przeprowadzić sukcesję z sukcesem, firma rodzinna musi przezwyciężyć trzy kluczowe wyzwania: lukę pokoleniową, lukę wiarygodności, lukę komunikacyjną.*

## **Luka pokoleniowa, luka wiarygodności i luka komunikacyjna**

# 37%

polskich respondentów wskazało na plan przeprowadzenia sukcesji w ciągu najbliższych 5 lat

# 29%

respondentów na świecie planuje zmiany osób zarządzających

Podczas gdy 37% polskich respondentów wskazało na plan przeprowadzenia sukcesji w ciągu najbliższych 5 lat, co jest zbliżone z wynikiem dla Europy Środkowo-Wschodniej, na świecie zmiany osób zarządzających planuje 29%. Wynik ten nie dziwi, zważywszy że ogromna większość polskich firm rodzinnych zbliża się w tej chwili do popularnie nazywanej pierwszej fali sukcesji, podczas gdy firmy na całym świecie są na różnym etapie rozwoju, a tym samym sukcesja faktycznie nie będzie ich dotyczyć w ciągu najbliższych kilku lat.

Z czego wynika trudność w przekazywaniu biznesu kolejnemu pokoleniu i jak to zrobić aby nie narazić na szwank firmy budowanej przez poprzednie pokolenia?

Na te pytania staraliśmy się znaleźć odpowiedzi przeprowadzając badanie wśród sukcesorów firm rodzinnych na całym świecie PwC Next Generation Family Business Survey 2014. Respondenci podkreślali, że przekazanie biznesu kolejnemu pokoleniu jest momentem przełomowym, który może zadecydować o sukcesie lub porażce firmy. Aby przeprowadzić sukcesję z sukcesem, firma rodzinna musi przezwyciężyć trzy kluczowe wyzwania: lukę pokoleniową, lukę wiarygodności, lukę komunikacyjną.

*„Założyciele przedsiębiorstw rodzinnych postrzegają swoje firmy w sposób wyidealizowany. Dotyczy to zarówno sposobu ich prowadzenia jak i wartości rynkowej. W związku z tym nie dostrzegają, że przedsiębiorstwo ma bardzo często wartość jedynie sentymentalną, a nie rynkową. To przekonanie ujawnia się dobitnie w procesie sukcesji. Ocena rzeczywistego potencjału sukcesyjnego przedsiębiorstwa przez właściciela jest zdeformowana (zawyżona) przez jego emocjonalny stosunek do firmy, podczas gdy potencjalny sukcesor zaniża ją pod wpływem rzeczywistych bądź potencjalnych alternatywnych możliwości rozwoju zawodowego.”*

**prof. Krzysztof Safin**  
Przewodniczący Rady Programowej  
Instytutu Biznesu Rodzinnego  
Kierownik Zespołu Badawczego  
Przedsiębiorczości i Zarządzania  
w WSB we Wrocławiu





*Wydaje się, że sukcesja jest dla wielu przedsiębiorców tematem trudnym – czy wręcz tabu – co potwierdza raport z projektu Kody Wartości. Rozmowy o sukcesji nadal zdarzają się zbyt rzadko i często za późno aby w pełni przygotować przedsiębiorstwo i następcę do zmiany. Temat jest bez wątpienia trudny, ponieważ trudno odciąć się od dzieła swojego życia i znaleźć sobie inne, nowe zajęcie. Ale należy pamiętać, że brak planów sukcesyjnych może oznaczać dla wielu firm poważny problem w sytuacji śmierci czy choroby właściciela i związanej z tym konieczności przeprowadzenia nagłej zmiany.*



***Konflikt pokoleń pomiędzy rodzicami z pokolenia „Baby Boomers” a dziećmi z „Pokolenia Y”.***

Zmiany demograficzne czy rozwój technologii mogą okazać się dużym wyzwaniem dla wielu firm rodzinnych. Obecni właściciele często mają wątpliwości, co do gotowości następców do przejęcia biznesu, dlatego zjawiskiem coraz częściej spotykanym jest zatrudnianie profesjonalnych menedżerów do prowadzenia firm rodzinnych. Powyższe czynniki często okazują się powodem konfliktów pomiędzy obecnymi właścicielami a potencjalnymi sukcesorami.

***Luka wiarygodności versus konieczność budowania autorytetu nowego właściciela***

88% osób spośród pokolenia sukcesorów uważa, że musi pracować ciężiej aniżeli inni pracownicy firmy, aby udowodnić swoją wartość zarówno wśród współpracowników jak i klientów: 59% uważa, że największym wyzwaniem jest zdobycie szacunku wśród współpracowników.

Liczna grupa reprezentantów pokolenia sukcesorów, aby zbudować swoją wiarygodność, pracowało najpierw w innych firmach.

---

*„Należy pamiętać, że przedsiębiorczość rodzinna to nie tylko strategiczne myślenie w kategoriach biznesowych, ale także myślenie w kontekście rozwoju rodziny. W interesie zachowania ciągłości biznesu jest przygotowanie w określonej perspektywie sukcesora do przejęcia firmy. Zaś, w interesie rodziny jest wychowanie dzieci na szczęśliwych i wartościowych ludzi. Co należy przedsięwziąć, aby pogodzić te dwa podejścia? Odpowiedzią jest wychowywanie dzieci w uważny i odpowiedzialny sposób, tak aby połączyć w tym procesie wartości rodzinno-biznesowe i kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych.”*

**dr inż. Ewa Więcek-Janka**  
Ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego  
Adiunkt w Zakładzie  
Marketingu i Sterowania  
Ekonomicznego Politechniki  
Poznańskiej

---

Aż 64% uważa, że obecne pokolenie właścicieli będzie miało trudności w oddaniu pełnej kontroli nad firmą



Aby zapewnić trwałość biznesu rodzinnego, absolutnie kluczowy jest jasny podział ról i obowiązków, otwartość w komunikacji, szczególnie w odniesieniu do planowania sukcesji. Wielu respondentów naszego badania wskazywało na to, że bardzo pomocny okazać się może niezależny mediator, który pomoże wskazać luki międzypokoleniowe i upewnić się, że pokolenie sukcesorów jest przygotowane do przejęcia biznesu rodzinnego. Budującym jest fakt, że dzisiejsi sukcesorzy dostrzegają konieczność profesjonalizacji firm rodzinnych wobec rosnącej złożoności prowadzenia biznesu. Strategia firmy, konstytucja rodziny, skuteczne modele biznesowe pozwalające na wcielenie słów w czyn to tylko niektóre z narzędzi, które wpływają na profesjonalizację zarządzania biznesem rodzinnym oraz pozwalają zbudować wielopokoleniowy biznes rodzinny i zapewnić ład w rodzinie.

**Luka komunikacyjna, która może prowadzić do niezrozumienia i nieefektywności**

Firmy rodzinne muszą zarządzać relacjami personalnymi i profesjonalnymi i to może prowadzić do konfliktu: 22% osób spośród pokolenia sukcesorów twierdzi, że ma obawy w odniesieniu do współpracy z członkami rodziny i funkcjonowania w tak skomplikowanej strukturze, jaką jest firma rodzinna. Z uwagi na to, że zarządzanie przedsiębiorstwem przechodzi z rąk jednego pokolenia do rąk kolejnego, pokolenie obecnych właścicieli musi zrozumieć różnice pomiędzy 'wpływem' i 'kontrolą'. 87% osób z pokolenia sukcesorów myśli, że ich rodzice wierzą w nich, ale jednocześnie aż 64% uważa, że obecne pokolenie właścicieli będzie miało trudności w oddaniu pełnej kontroli nad firmą.

---

„Właściwie zaplanowany proces sukcesji to często być lub nie być dla firmy rodzinnej. Dlatego w Mikomax Smart Office dbamy o to żeby starannie się do niego przygotować. W tej chwili w zarząd firmy jest dwupokoleniowy – oprócz mnie zasiada w nim moja Żona, a także Córka z Synem. Nasz model zarządzania opiera się na określeniu najsilniejszych obszarów kompetencji każdego z członków zarządu i przepływie wiedzy zarówno od starszego do młodszego pokolenia, jak i w odwrotnym kierunku.”

**Janusz Mikołajczyk**  
Prezes Zarządu Mikomax Smart Office

---

Profesjonalizacja może dotyczyć strategii rozwoju, systemów i procesów, ale i ładu korporacyjnego czy zarządzania ludźmi.

# Profesjonalizacja – „przejście na kolejny poziom”

## 37%

firm w Polsce wskazuje na potrzebę profesjonalizacji biznesu jako poważne wyzwanie na najbliższe lata

Tylko 37% firm w Polsce wskazuje na potrzebę profesjonalizacji biznesu jako poważne wyzwanie na najbliższe lata, podczas gdy 40% respondentów z całego świata i 52% z Europy Środkowo-Wschodniej wskazuje na profesjonalizację jako wyzwanie. Liczba wskazana przez respondentów z całego świata nie jest znacząco wyższa od odpowiedzi z Polski, ale należy pamiętać o tym, że wiele firm rodzinnych na świecie przeszło już lub przechodzi przez proces profesjonalizacji.

Zdecydowanie częściej na potrzebę profesjonalizacji wskazują sukcesorzy – osoby, które niedawno przejęły lub w najbliższym czasie mają przejąć zarządzanie firmą. Sukcesorzy są również bardziej otwarci na inne możliwości dalszego rozwoju przedsiębiorstwa – np. współpracę z inwestorem *Private Equity*. Zdają sobie przy tym sprawę, że zarówno współpraca z potencjalnym inwestorem, jak i np. wejście na giełdę, wymaga uporządkowanych procedur i procesów wewnątrz firmy.

Co to oznacza w praktyce? Nadanie struktury i dyscypliny w egzekwowaniu strategii firmy, co pozwoli na bycie bardziej innowacyjnym, dywersyfikowanie

działalności, rozwój działalności na rynkach zagranicznych oraz szybszy wzrost. Profesjonalizacja może dotyczyć strategii rozwoju, systemów i procesów, ale i ładu korporacyjnego czy zarządzania ludźmi. Taka zmiana to duże wyzwanie, właściciele muszą zaakceptować fakt, że tracą część kontroli nad firmą, że od wszystkich, w tym osób zarządzających, oczekuje się większej dyscypliny. To trudne – szczególnie biorąc pod uwagę fakt, że zazwyczaj zmiana ta dotyczy osób o silnych osobowościach i ogromnym doświadczeniu – które mają już „swój” sposób prowadzenia swojej firmy.

Jest jeszcze poziom – ten uważany przez firmy rodzinne za najtrudniejszy i na razie obecny wśród polskich firm rodzinnych bardzo rzadko – czyli profesjonalizacja rodziny, instrumenty, które wyznaczają zasady rozwiązywania ewentualnych konfliktów czy kryzysów zarówno w przedsiębiorstwie, jak i w rodzinie. To procesy określające relacje między rodziną a firmą rodzinną. To narzędzia, które zabezpieczają interesy rodziny oraz długoterminowe interesy firmy. Należą do nich takie konstrukcje jak: porozumienia wspólników, rady rodzinne, konstytucje rodzinne.

---

*„Dla rozwoju każdej firmy rodzinnej niezbędne są dwa czynniki: sprecyzowana wizja oraz strategia. Wizja przypomina dokąd zmierzamy, zaś strategia – jaką drogą. Jedno i drugie powinno być czytelnie sformułowane i zakomunikowane. Wizję można i trzeba wyrazić jak najkrócej, najlepiej w jednym zdaniu, zaś strategia wymaga większego wysiłku i zaangażowania całego zespołu. Przedsiębiorstwo z wizją i strategią rozwija się szybciej i efektywniej.”*

**Mateusz Kowalewski**

Prezes Zarządu Hortimex Plus Sp. z o.o.

---



# Kontakty

*PwC*



**Piotr Wyszogrodzki**

Partner w PwC  
Lider Praktyki Polskich Firm Prywatnych  
**T:** +48 22 746 4277  
**E:** piotr.wyszogrodzki@pl.pwc.com



**Ewelina Grzelak**

Menedżer ds. Rozwoju Biznesu  
Praktyka Polskich Firm Prywatnych  
**T:** +48 502 184 491  
**E:** ewelina.grzelak@pl.pwc.com

*Instytut Biznesu  
Rodzinnego*



**dr Adrianna Lewandowska**

Prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego  
**T:** +48 61 853 20 10  
**E:** alewandowska@ibrpolska.pl



**Anna Włodarczyk**

Brand Manager  
Instytut Biznesu Rodzinnego  
**T:** +48 61 853 20 10  
**E:** awlodarczyk@ibrpolska.pl



[www.pwc.pl/FirmyRodzinne](http://www.pwc.pl/FirmyRodzinne)

Zaprezentowane wyniki bazują na założeniu, że uzyskane informacje ze źródeł innych niż PwC, są kompletne i dokładne we wszystkich aspektach. PwC zakłada, że uzyskane dane i odpowiedzi są zgodne z prawdą, w związku z czym nie dokonywano przeglądu lub jakiegokolwiek innej weryfikacji otrzymanych danych. Niniejsza analiza jest pewną interpretacją otrzymanych danych i nie może być traktowana jako ostateczna rekomendacja, czy też porada odnośnie wyboru metod działania lub jako sugestia w zakresie zastosowania konkretnych rozwiązań. Dokumentu tego nie należy traktować jako substytutu konsultacji z profesjonalnymi doradcami. W związku z powyższym PwC nie przyjmuje odpowiedzialności wobec żadnego podmiotu, który będzie bez konsultacji z profesjonalnym doradcą wykorzystywał informacje zawarte w niniejszej analizie.

© 2015 PwC Polska Sp. z o.o. Wszystkie prawa zastrzeżone. W tym dokumencie nazwa „PwC” odnosi się do PwC Polska Sp. z o.o., firmy wchodzącej w skład sieci PricewaterhouseCoopers International Limited, z których każda stanowi odrębny i niezależny podmiot prawny.