INSTYTUT BIZNESU **RODZINNEGO**

# **FIRMA RODZINNA** TO MARKA

## RAPORT

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

## RAPORT

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
Poznań, 2016

INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO

**ISBN:**
I978-83-937759-2-7

**Instytutu Biznesu Rodzinnego**
Paderewskiego 8
61-770 Poznań

**t:** 61 307 14 27
**m:** info@ibrpolska.pl

*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 jakiejkolwiek 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 bezsprzecznym wydaje się być fakt, iż profesjonalnie zarządzana firma rodzinna może ze swojej rodzinności uczynić znak rozpoznawczy, może zbudować MARKĘ.

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 MARKĘ. 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.*

INSTYTUT BIZNESU RODZINNEGO

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

Altom

## *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.*

**Paulina Żurowska-Wrzesińska**
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**

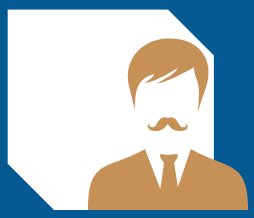
Celem głównym badania było zdiagnozowanie liczebności i ocena funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce w wybranych obszarach. Wybór metody i konstrukcja narzędzia badawczego wymagały postawienia celów szczegółowych, które sformułowano jako zadania:

- **Zebranie danych dotyczących 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**

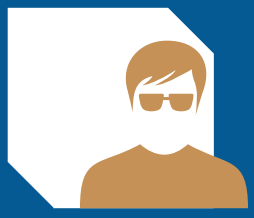
Dane statystyczne opracowane w ramach projektu dostarczyły cennych informacji na rzecz zrozumienia procesów, potrzeb i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych. Ponadto mogą zostać wykorzystane w opracowaniu strategii zmian warunków prawnych na poziomie regionalnym i krajowym, poprawić dostęp do rynków, a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

***2291***
*przeprowadzonych*
***wywiadów telefonicznych...***

*...a wśród nich:*



***87%***
*to* ***właściciele firm rodzinnych,***



***13%***
*to* ***managerowie firm rodzinnych***

# 3 Model 5 poziomów definicyjnych firmy rodzinnej

**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.*

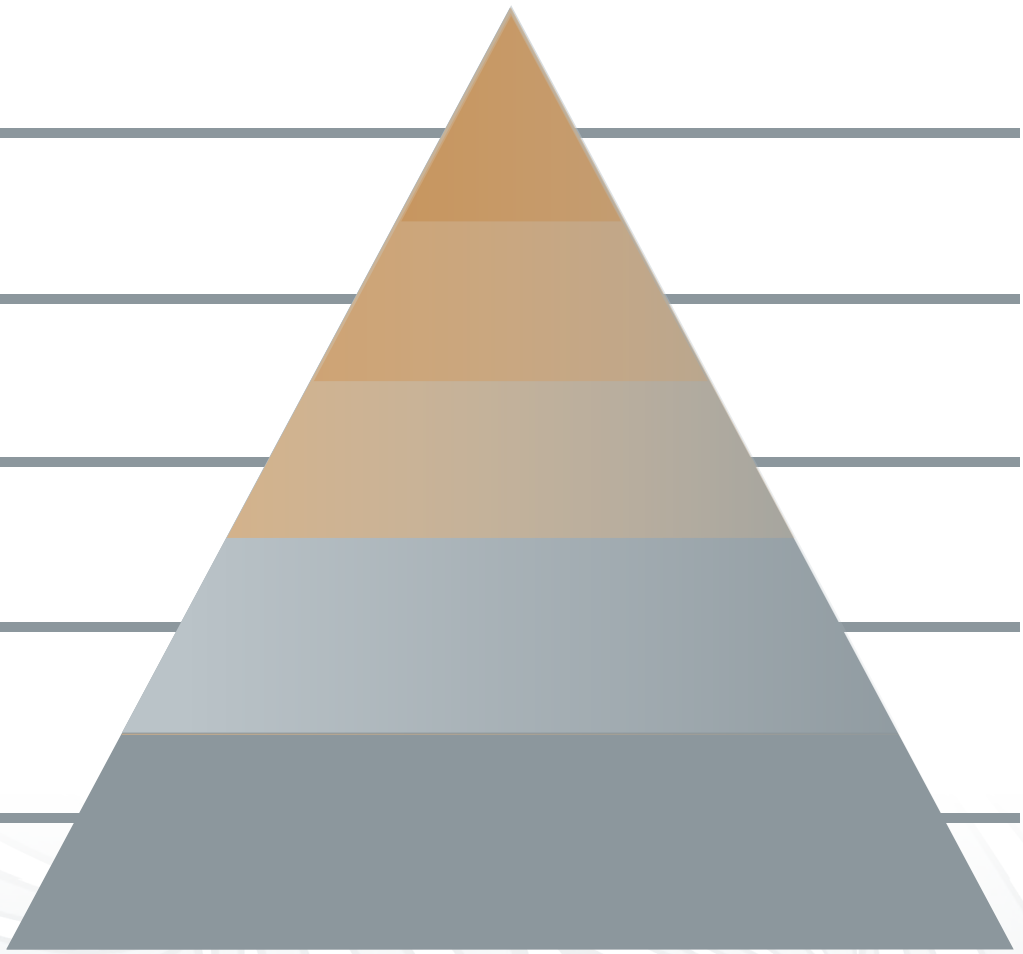
Firmy rodzinne są „od zawsze" obecne w gospodarkach wszystkich krajów. Stanowią naturalną formę przedsiębiorczości rodzinnej i lokalnej, która przy sprzyjających okolicznościach rozwija się i trwa wiele pokoleń. Na całym świecie obserwuje się funkcjonujące firmy rodzinne. Ich rozwój jest równoległy z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



**5%**

wg 1. poziomu
zakładającego wszystko, co poniżej 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, ***podejmowanie decyzji*** przynajmniej ***1 osoby z rodziny***

**36%**

wg 4. poziomu
zakładającego ***samouznanie 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.** PRZEDSIĘBIORSTWAZ TOŻSAMOŚCIĄ RODZINNĄ

Definicja szeroka przedsiębiorstwa rodzinnego, która zakłada samouznanie 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 Sułkowskigo (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.*

INSTYTUT BIZNESU RODZINNEGO

UNIWERSYTET JAGIELLOŃSKI W KRAKOWIE

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

### *OCHNIK – potęga 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 nierozerwalnie 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.

### *Budujmy 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:***

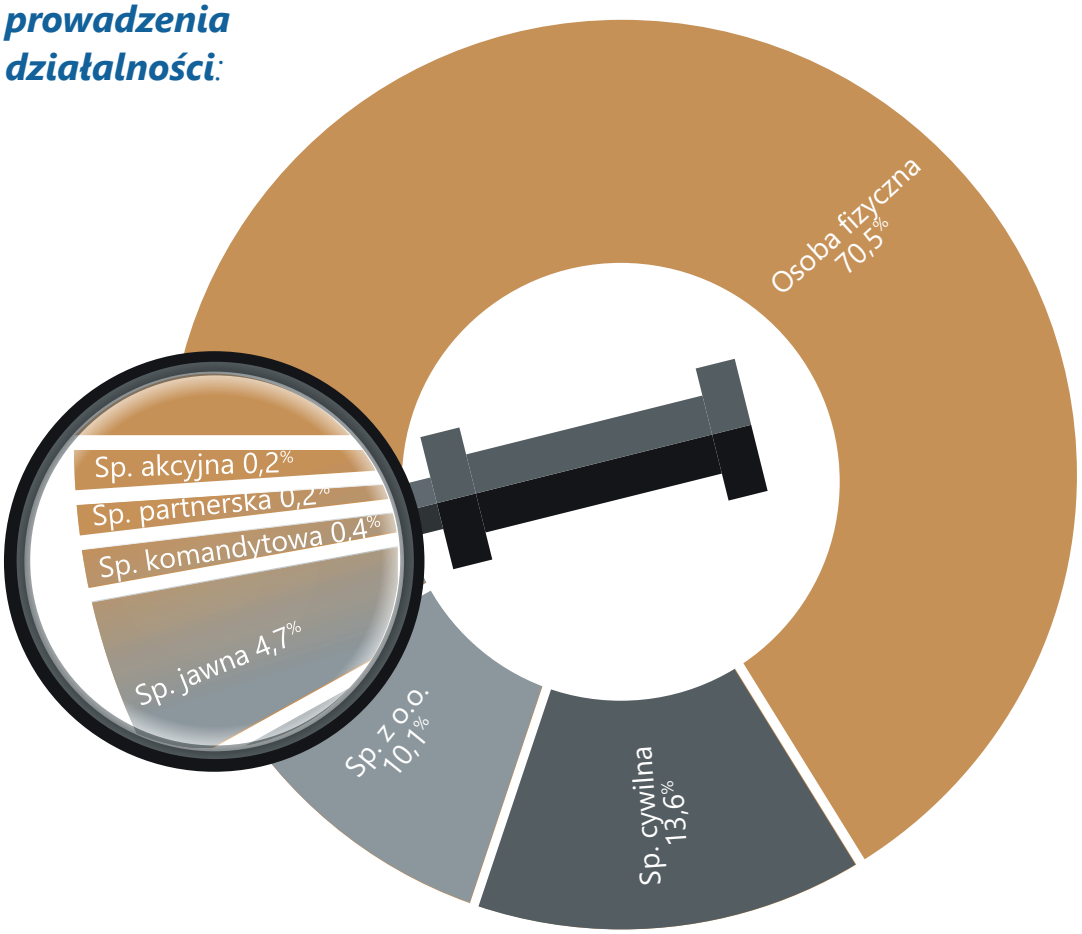
### *Wiarygodność i pasja w firmie rodzinnej*

*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 przekażę 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 działanie mogące zepsuć jego dobre imię. Grupa Raben, mimo swojej skali, to bez wątpienia dalej firma rodzinna. Firma posiada wyłonione, 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**:*

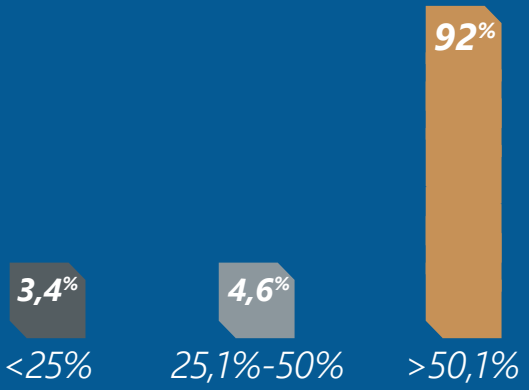



*Dominującymi branżami dla przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce są **handel hurtowy i detaliczny** (32,2%), **przetwórstwo przemysłowe** (16,3%), **budownictwo** (11,9%) i **działalność profesjonalna** (10,6%).*

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.

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

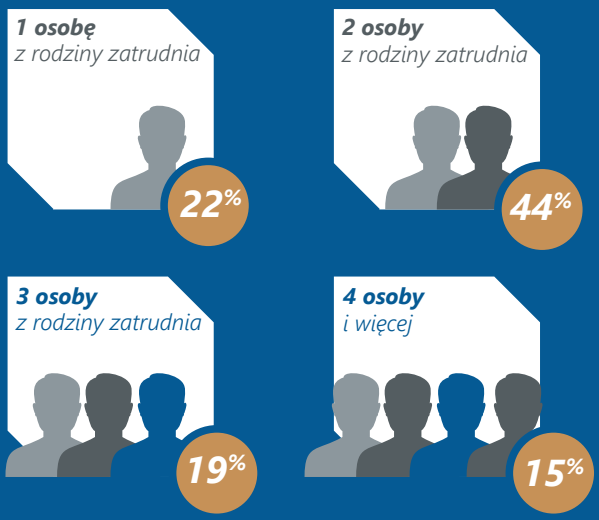
*Jak procent udziałów firmy*
***jest w rękach rodziny?***



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.

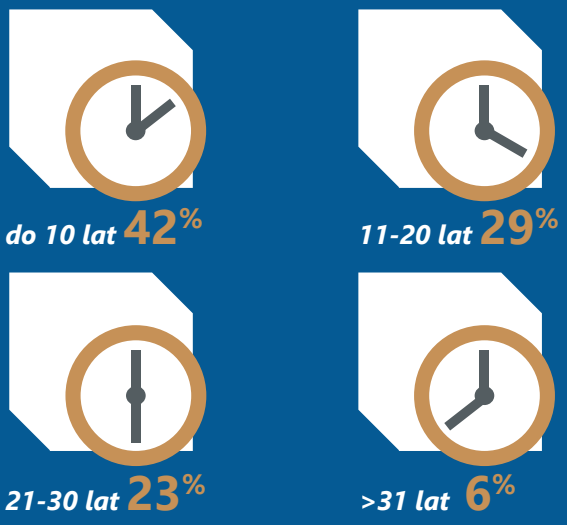
**W badaniu wzięła udział firma zatrudniająca...**
**8 członków rodziny!**

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



***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):*




*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.*

INSTYTUT BIZNESU RODZINNEGO

OECD

**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

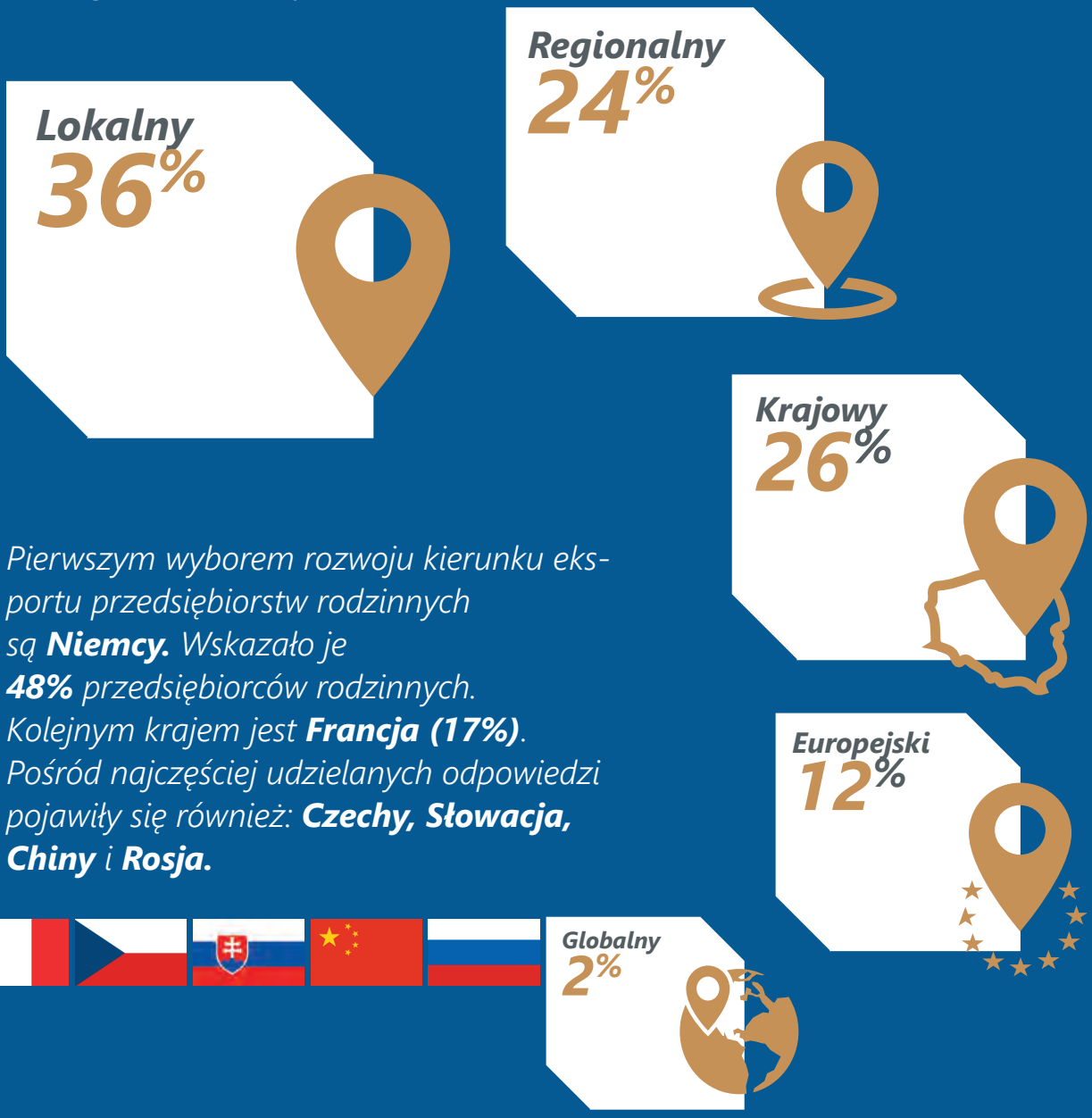
### *Przede wszystkim wolność i bliskość ludzi*

*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 tabelek na koniec miesiąca, kwartału czy roku. Cenię sobie bliskość ludzi w biznesie, gdyż to właśnie relacje mogą tworzyć trwały 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:*




*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.*

EFB EUROPEAN FAMILY BUSINESSES

**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. Znane 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 zyskuje 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 zgadzają 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 splatające 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

***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 ścieżką 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.*

**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 przypadkach 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 sukcesyjny 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***

*Firmy rodzinne* ***z Poziomu 4.*** *to* ***36% wszystkich firm****, które wytwarzają łącznie* ***18% PKB****. Wiemy, że* ***57%*** *z tych firm* ***planuje sukcesję*** *– daje to łączny przychód* ***183, 54 mld złotych****. Według światowych badań, tylko ok.* ***30% firm*** *potrafi przejść z pierwszego do drugiego pokolenia, czyli* ***zagrożonych jest 70%*** *z nich. To* ***łączny kapitał*** *o wartości* ***128,5 mld 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*

# 6 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 dana 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, Mariott, 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 rodzinną 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 rodzinną. 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 firma 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.*

INSTYTUT BIZNESU RODZINNEGO

UNIWERSYTET EKONOMICZNY W POZNANIU

**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 podkreślania rodzinnego charakteru firmy. Kryzys finansowy wpłynął na powstanie kryzysu zaufania konsumentów do „bezimiennych" koncernów międzynarodowych. Konsumenci 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 obliguje 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 maja 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.**

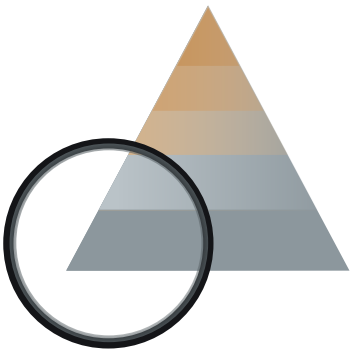
Biorąc pod uwagę grupę firm rodzinnych wg 5. poziomu definicyjnego, zakładającego większość udziałów w rękach osób prywatnych, której liczebność wyniosła 92% badanych – mamy dużą rozpiętość na poziomie postrzegania rodzinności jako wartości, do której warto się przyznać.

## *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 rodzinną 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.*

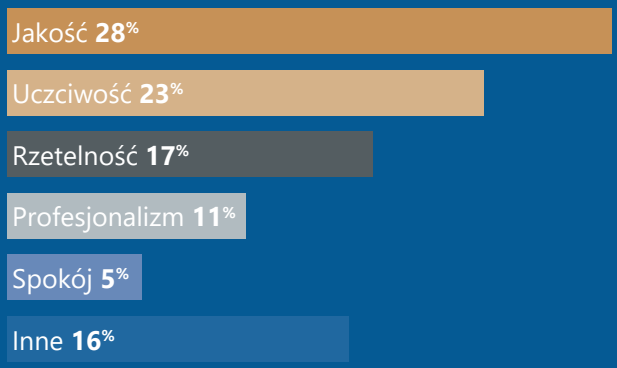
INSTYTUT BIZNESU RODZINNEGO

**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:*



*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

IMD
REAL WORLD. REAL LEARNING

**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 swój 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, dorobkiewicze, 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 podsycane 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 zaangażowania w pracę firmy, może ucierpieć znacznie bardziej.

## ZARZUT NEPOTYZMU CZY BRAKU PROFESJONALIZMU

Często przedsiębiorcy rodzinni 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 swoja komunikacje 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

# 7 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): 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.I., &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.). Łodź: 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 Jork: 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. Więzi 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" prowadozny 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

**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)

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

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

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

**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**

**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**

***Podstawowe kierunki eksportu polskich firm rodzinnych:***

**48%** Niemcy

**17%** Francja

FAMILY BUSINESS **INSTITUTE**

# **FAMILY BUSINESS** IS A BRAND

## REPORT

A REPORT ON THE STUDIES MADE WITHIN THE PROJECT
**"STATISTICS FOR FAMILY BUSINESS"**

This report is part of the project **Statystyka Firm Rodzinnych**, which has received funding from the European Union's **COSME Programme** (2014-2020)

FAMILY BUSINESS **INSTITUTE**

# **FAMILY BUSINESS** IS A BRAND

## REPORT

A REPORT ON THE STUDIES MADE WITHIN THE PROJECT
**"STATISTICS FOR FAMILY BUSINESS"**

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

**Graphic design:**
Łukasz Skotnicki

**Publisher:**
Family Business Institute
Poznań, 2016

**ISBN:**
I978-83-937759-2-7

**Instytut Biznesu Rodzinnego**
Paderewskiego 8
61-770 Poznań, Polska

**t:** +48 61 307 14 27
**m:** info@ibrpolska.pl

*The content of this report represents the views of the author only and is his/her sole responsibility; it cannot be considered to reflect theviews of the European Commission and/or the Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises or any other body of the European Union.*

***The European Commission and the Agency do not accept any responsibility for use that may be made of the information it contains.***

# Table of contents


**Introduction** ..... 7

1 Information **on the project** ..... 8

2 About **the studies** ..... 11

3 **A 5 level model** of a family business definition ..... 12

4 Building **long lasting** family business ..... 17

5 Family business **Succession** ..... 24

6 Family business **is a brand** ..... 29

7 **References** ..... 33

! **Key data** of the report ..... 35

# Introduction

Even if expansion of family-owned enterprises was historically very much limited in Poland, the entrepreneurial spirit seems to be a regular characteristic feature of our society. Alongside the emergence of free market economy in Poland, many of the entrepreneurs decided to become their own bosses and invested a small capital they had put aside into their own businesses. At present, the first generation of private business owners have not only efficiently developed their own businesses, reached a stable market position, worked out the firm goodwill and its trademark renown but much more! Owners of family-owned businesses reach further and further into the future looking for new opportunities and chances for the development of their firm into a long-term market player under the management of future generations.

A family-owned business is perceived as a business entity which better cares for the best interest of a client and the welfare of an employee than businesses with foreign shareholding but which is also commonly thought to be under poorer management. Discussions on advantages and disadvantages of family-owned businesses mostly focus on systemic assumptions and prioritising simplifications. However, it seems an indisputable fact that a professionally managed family-owned business can make its family aspect a recognisable sign, thus, it can create its own BRAND.

Family Business Institute has made a decision to participate in an international research project, whose main aim was to identify the numbers of family-owned businesses in selected areas in Poland and to evaluate their operations; furthermore, the researchers were also to develop a research method to be used in similar, cyclical research in future.

What has surprised us most in the analysis of the results is the fact that in comparison to foreign countries the percentage of firms which perceive themselves as ‚family-owned' is much lower here. Only 36% of firms view themselves as ‚family-owned'.

We have decided to view this result as our challenge: we want to prove why it is worth turning your family business into ma BRAND. Apart from the data from the survey analysis, in this report we have also included a number of comments, in this those inspired with the international data collected by us for the purpose of the project.

The 36% index shall be monitored by us on regular basis in order to refer it to the data recorded for other countries participating in the survey but above all to be able to analyse the changes in the perception and decisions to promote firms via their owners, recognised by their names, faces and history. To care for their own capital, respective owners of businesses need to plan in the multigenerational perspective. This is why such businesses are more trustworthy to the society.

I hope that this report will inspire those who are currently facing a decision to promote their family business - because a family-owned business signifies a brand! I hope you will enjoy reading it!

**dr Adrianna Lewandowska**
*President of the Family Business Institute*

# 1 Information on the project

*This report comprises the conclusions of the studies made in the period from February 2016 to October 2016 within the project „Statistics for family business" developed under a grant from the European Commission (692654-18/12/2015).*

The Ordering Party is the Executive Agency of Small and Medium Enterprises (EASME). The project is developed within the framework of the Programme for the competitiveness of small and medium enterprises (COSME) 2014-2020, adopted by way of a EC regulation 1287/2013 of the European Parliament and Council of 13 December 2013. The Family Business Institute is the project coordinator in Poland. The project is also being conducted in Bulgaria, Italy, the Netherlands, Finland and Malta.

**For the purpose of the project, the Family Business Institute has set up a consortium composed of the Institute and the Centre for Statistical Research and Education of the Central Statistical Office (GUS). The works were divided into the consortium members as follows: The Family Business Institute assumed the role of the project leader and worked out the methodology, the survey questionnaire and analysed the collected data in two reports. The Centre for Statistical Research and Education GUS developed the applications, conducted telephone interviews and verified the substantive content of the collected data with regards to its correctness.**

The main objective of the survey was to determine a share of family-owned businesses in the total number of business entities in Poland. The conducted survey used the developed model of the definitions of a family-owned business. This model accounts for a variety of criteria which, in the opinions of various academics, a family-owned business have to meet.

*Family businesses are founded on the values adopted from the founding family. Business evolves over time with successive generations, timeless values remain intact. Corporations spend huge sums on creating the values that are the basis for building their brands. Family businesses have values in the blood. Company values result from family values, that makes them authentic, credible. Strategic thinking in the family business goes to the next generation. What matters is stable, sustainable development, and not the financial result in the short term. The values of the organization are the matter that creates the brand of the company. That is why they are so important. Companies are aware of their familiarity factor they have appropriate Family Governance mechanism and they are operating in the long term, family business is a brand in itself.*

INSTYTUT BIZNESU RODZINNEGO

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

**prof. dr hab. Jan Klimek**
*Member of a program board, Family Business Institute*
*Warsaw School of Economics*

Altom

## *A family business is always client-oriented*

*In the 1990s our business started to develop dynamically in Poland. The first firms which were set up, developed dynamically due to high market demand practically in any sector. A vast majority of them were family-owned businesses, set up in cooperation with the wife, brother or an uncle with the use of the set aside capital. Each of the firms had its own conception, its vision and the ambition to move forward. Such determination, the assumed goals have so much facilitated the family-owned firms that often generate better financial results than efficiently managed corporations on the market today. Thanks to this perseverance, ambition and vision, Altom can now celebrate its 25th anniversary.*

*Anyone who works in our firm knows that quality is one of the key assets of our brand identity. Waldemar Żurowski, the founder and the President of Altom, from the very onset thereof, was driven with a purpose. His purpose was to introduce good quality products into Polish households, which the clients could use on daily basis and not only on special occasions. Owing to among others such values, the name Żurowski or the firm name Altom, in its entire operating period, has been associated with high quality in the industry and trendy products. A corporation is typically managed by a management board composed of several or several dozen members, not necessarily emotionally involved into the firm they work for. Quite contrary to family-owned businesses - where their owners bear their personal liability before the firm's business partners and clients. Thus, the products we sell must meet the standards we would like them to meet in our own households. In family-owned businesses with market presence ranging from 20 to 30 years, a majority of the employees are the people with over 5 years of work experience. However, work for a family firm of a stable market position will represent security of employment for an employee. In case of corporation's rotation of the management board members, its presidents and thus, changes of the firm strategy take place every several years on average. They often result in terminating the employees and unpleasantries. A family-owned firm is in a way a guarantee of the job security. The President has been well-known to everybody for years and so has been his vision and only particular goals undergo changes.*

**Paulina Żurowska-Wrzesińska**
Altom

### *Family-owned firms on the international markets*

*LUG operates on 55 markets across the world. The fact that we are a family-owned business often helps us in business as we also cooperate with other family-owned businesses. This is in particular the case on the markets of Western Europe. I know that many firms LUG cooperates with, in particularly in Western Europe, are family-owned businesses. Establishing new relations we always try to communicate the fact that we are a family-owned business and pretty often we are warmly welcome as business partners, in particularly in the case where the family members are personally involved in the operations on the foreign markets.*

**Ryszard Wtorkowski**
President of the Management Board of LUG S.A.

# 2 About the studies

*The main objective of the conducted survey was to work out the methodology of counting the family-owned enterprises in Poland.*

To meet the challenge of ambiguity in the defining of the term ‚a family-owned business' on one hand, and to be able to specify the number of family-owned businesses in Poland on the other hand, we have made the following assumptions:

1. **In the consideration of the definition typologies of a family-owned business, we have assumed the Sten's definition as the basis for the typology of the business units deemed as a family-owned business**

2. **The analysed unit was the owner, the co-owner of the enterprise, the manager**

3. **The research method: CATI**

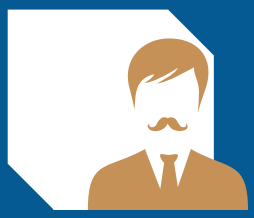
4. **The research tool: application conjugated with Excel**

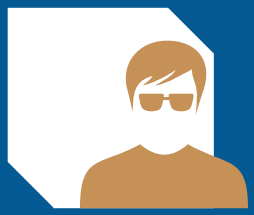
The main objective of the study was to identify the number of family-owned businesses in Poland and to come up with the assessment of their operations in selected areas. To be able to choose a proper method of the research and to develop the right research tool, we had to set forth particular goals, which were worked out as tasks:

- **Collection of data concerning the size, age, industry, region, legal form of the enterprise and the sex of the owner**
- **Assessment of the dynamics in the development of finances in 2016 as compared to 2014**
- **Assessment of the dynamics in the employment in 2016 as compared to 2014**
- **Assessment of business approaches**
- **Level of advancement in the process of succession**
- **Comparison of groups of family-owned businesses with regard to a number of different criteria**

Statistical data worked out within the framework of the project provided valuable information for the understanding of the processes, needs and development of family-owned businesses. Furthermore, the data may also be used to develop the strategies of changes in the legal conditions at regional and national levels, to improve access to the markets and in effect, to contribute to the creation of new work places and increase in micro, small and medium size enterprises sector.

***2291***
*conducted*
***telephone interviews...***





*...among them*
***87%***
*were* ***owners*** *of family-owned businesses*
***13%***
*were* **managers**

# 3 A 5 level model of a family business definition

**Level 1.**
**MULTIGENERATIONAL FAMILY BUSINESS**
*Family business that transfer ownership from one generation to another.*

**Level 2.**
**FAMILY BUSINESS ON THE VERGE OF SUCCESSION**
*It appears to involve at least two people in the daily management and the involvement of family members in the activities of the board of the explicit intention of succession.*

**Level 3.**
**ONE GENERATION FAMILYBUSINESS**
*Followed by the involvement of at least one person in the operational management of the company and strategic co strategic planning*

**Level 4.**
**COMPANY IDENTIFIES WITH FAMILINESS**
*Occurs perception of familyness in business and shaping the identity of the family company, which manifests itself in self-re-cognition of a company as the family business by the owners.*

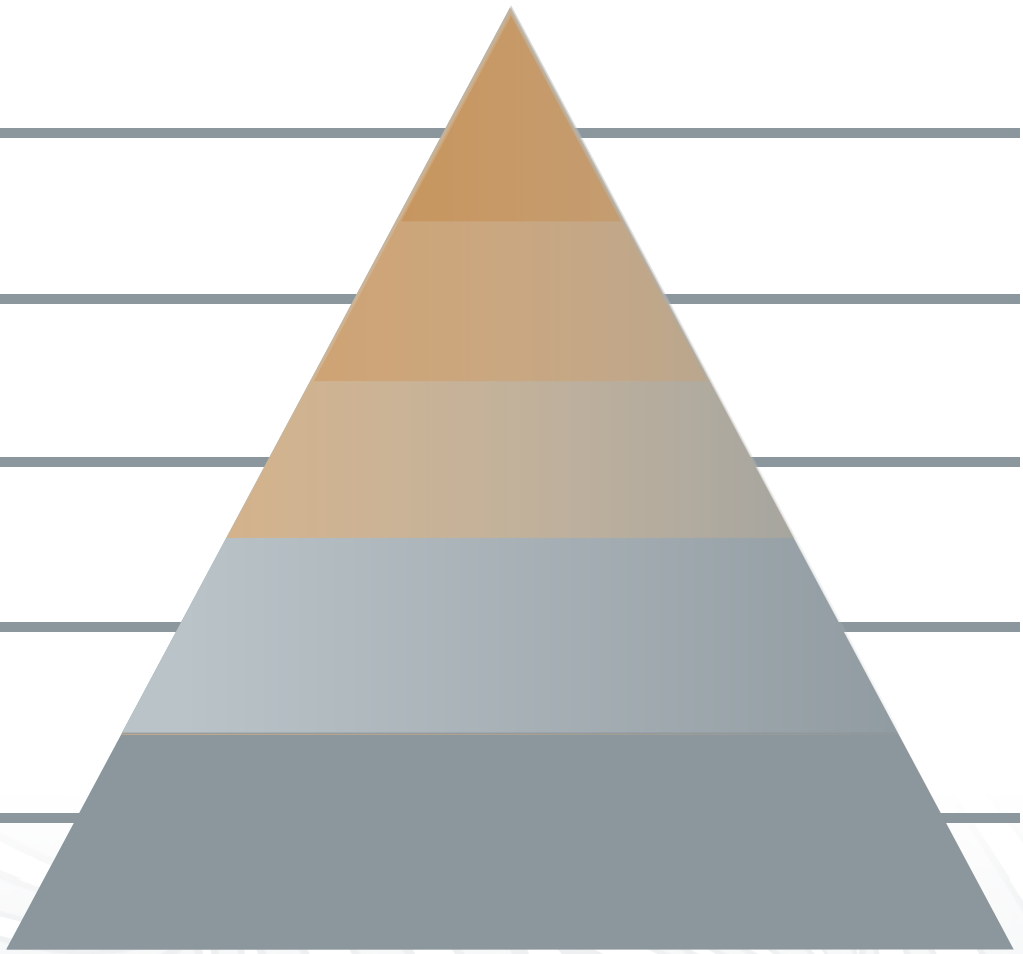
**Level 5.**
**POTENTIAL FAMILY BUSINESS**
*Family holds shares in the business entity*

Family-owned businesses have always been present in the economies of all the countries. They are a natural form of family and local entrepreneurial spirit, which, in favourable conditions, can continue to develop for many generations. Development of family-owned firms can be observed all over the world. It goes along with the development of a family; the firm and family life cycles are mutually co-related.

The topic of family-owned businesses and the issues related thereto has been analysed by many researchers in the world and in recent years also in Poland. More and more research projects have been implemented based on family oriented methodology via the perspective of the Polish culture and the simultaneous use of the international research experience.

Estimates concerning the number of family-owned businesses in Poland and worldwide are a subject of disputes of researchers. Some data maintain that out of all actively operating firms worldwide, 90% are family-owned businesses (Aldrich, Cliff 2003; Short 2012). Most of them are micro or small enterprises which, however, have found their way to the market of medium and large enterprises La Porta, Lopez de Silanes, Shleifer 1999). The most averaged estimates based on European stock exchanges maintain that 44% of listed companies are family-owned businesses. (Faccio, Lang 2002). In the USA families control one third of the richest companies as per S&P 500 ranking (Anderson, Reeb 2003). If we should base our estimates on general data with no reference to listed companies, we could arrive at the conclusion that in the USA and Canada family-owned businesses make up from 80% to 90% of the general number of businesses whereas in the European Union - about 75%.

This divergence in the published results of research on the number of family-owned businesses results from many different interpretations of the concept of a "family-owned business". It is due to a large diversity of these entities and identification of further and further differences results in divergence of interpretations, which in turn translates into a wide range of values.



**5%**
*level 1*
*assuming everything below and previous succession*

**19%**
*level 2*
*assuming everything below and involvement in the operational management minimum 2 people and intention of succession*

**27%**
*level 3*
*assuming a majority of the shares and the influence of family on long-term planning, decision-making, at least one person in the family*

**36%**
*level 4*
*self-recognition of a company as the family business*

**92%**
*level 5*
*assuming the majority of the shares belong to private individuals*

**36%**
of companies in Poland are **CLEARLY family business and aware of their familyness.**

These results are supported by other studies carried out in Poland
(PARP, J. Jeżak, Lewiatan)

# *Model presentation:*

**The research so far conducted in Poland has estimated the number of family-owned businesses as ranging from 37% to 65%. This wide gap falls from the difference in the interpretation of the concept of a family-owned business, and thus, from adoption of different classification criteria (see Safin 2007; Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004; Sułkowski 2012; Short 2012).**

### **LEVEL 5.** POTENTIAL FAMILY BUSINESS

Wide definition of a family-owned business, family holds shares in the business entity

### **LEVEL 4.** COMPANY IDENTIFIES WITH FAMILINESS

Wide definition of a family-owned business, assumes identification of a business as a family-owned business in accordance with the views of Bernard (1975). An entity is considered a family-owned business if it is in practice run by members of one family.

### **LEVEL 3.** ONE GENERATION FAMILYBUSINESS

Medium wide definition - assumes as above stated AND assumes family influence upon long-term planning and decision making by at least one family member in accordance with the definition of the EUROPEAN COMMISSION ENTERPRISE AND INDUSTRY which assumes that:

- majority of votes are held by a natural person/natural persons, who have founded the business or have acquired shares in a company or majority of votes are held by the spouse of such a person/such persons, their parents, children or straight line heirs of the children.
- majority of votes can be exercised directly or indirectly
- at least one representative of the family or a relative is engaged in the management or administration of the business
- in case of listed companies, a listed company is a family-owned business if a family has founded it or acquired shares in the company and their heirs hold 25% of votes in the share capital.

### **LEVEL 2.** FAMILY BUSINESS ON THE VERGE OF SUCCESSION

Narrow definition assumes as above stated AND assumes that at the minimum 2 persons are involved in the operations management and assumes the intention of succession defined in accordance with the views of Sułkowski (2012), who claims that the following variables are required:

- at least two family members work together in the business
- at least one family member has significant influence upon management,
- family members are large or majority shareholders in the business
- succession or planned succession

### **LEVEL 1.** MULTIGENERATIONAL FAMILY BUSINESS

Very narrow definition assumes all of the above stated AND previous succession The transfer of ownership from one generation to another is viewed as a prerequisite here by the following authors: Barach, Ganitsky (1995), Chrchill, Hatten (1997), Litz (1995), Sharma, Chrisman, Chua (1997), Tan, Fock (2001).

*At the assumption of four criteria: family shareholding in the management, ownership, work and succession planning, we can state that the family identify themselves with the firm. Of course, there may be different variants of this family identification with the business, which may fail to meet all of the criteria e.g. no succession planning element. It seems that 19% of family-owned businesses in Poland, in the strict meaning of the term, quite rightly represents the reality. It may be inferred that businesses identified with a family should increase in numbers. It is also very important to monitor changes in the share of family-owned businesses in Poland in comparison to other countries in the perspective of long-term trends.*

INSTYTUT BIZNESU RODZINNEGO

UNIWERSYTET JAGIELLOŃSKI W KRAKOWIE

**prof. dr hab. Łukasz Sułkowski**
*Member of a program board, family business Institute*
*Jagiellonian University*

### *OCHNIK – power of family values in business*

*OCHNIK from its very beginning that is from 1989, has been a 100% family-owned business. The idea for our firm was conceived in the course of my dreams about designing and manufacturing just one leather jacket for myself. Now, after 27 years I can feel proud to say that OCHNIK, despite the fact that it employs almost 500 employees, continues to be a family-owned business. Our brand is permanently linked with my family name and the family name of my brothers and my family members. It is important because if you want to run such a firm, to take advantage of the family management of the business, at the same time you are dreaming of your professional satisfaction and financial success, you need to work out appropriate mechanisms facilitating the development and management of such a business. One of them is without doubt the appropriate and unique organisational culture in family-owned businesses, which in OCHNIK has been based on such values as honesty, trust and mutual respect. This stable basis facilitates the operations of the firm and the development of mutual relations. It directly translates into daily work and makes us, the employees of the firm, want to come to work and to get involved into our duties. In consequence, it also translates into higher work efficiency and better financial results of family-owned businesses. We have never regretted OCHNIK having been a Polish family-owned firm.*

**Marcin Ochnik**

*President of the Management Board of OCHNIK S.A.*

### *Let's lay foundations for long-term businesses*

*In Poland we are at present facing something incredible - we do have a possibility of founding and developing family-owned businesses. Things that for some unexplained reasons our fathers and grandfathers were unable to achieve may still be achieved by us. I keep repeating to my sons: my and your generation should not spend the money earned. Because what we continue to need is the capital. When you look at large international firms, which have been developing for many years, you realise they are so big because they have their own capital for the development. In the family enterprise the continuity of business and its long term, multigenerational perspective are also important. Both of my sons were prepared to work in the family-owned business a long time ago, they in fact started when they began to understand more than just ‚eat' and ‚sleep'. They lived together with the business and grew together with KROSS. When they were 10-12 years old they would start working in the warehouse. Five hours a day. At the end of the month they would go to the accountant and collect their wages - some 200-300 PLN. Then they would say to me: „You know Dad how hard you have to work to get the wages?" That's how I have raised them. I think that my biggest success is not the fact that I set up and developed KROSS or other companies but the fact that I can pass all these businesses down to them and be sure that they will run them as well as I do or even better.*

**Zbigniew Sosnowski**
President of KROSS S.A.

# 4 Building *long lasting* family business

In 1989 the system changed and private business became legal which resulted in setting up private enterprises at a massive scale. It was the period when many family-owned businesses came into being. A vast majority is still operating and in good condition. Within the framework of these studies we have checked the distribution of family-owned businesses in Poland.

The majority of them are the micro firms which have been operating locally for some 10-20 years, whose owner is a man, and which have no separate management board within their organisational structure. These firms operate in the wholesale and retail sector as well as in the industry.

*The percentage of*
***respondents in the regions:***

### *Reliability and passion in a family-owned firm*

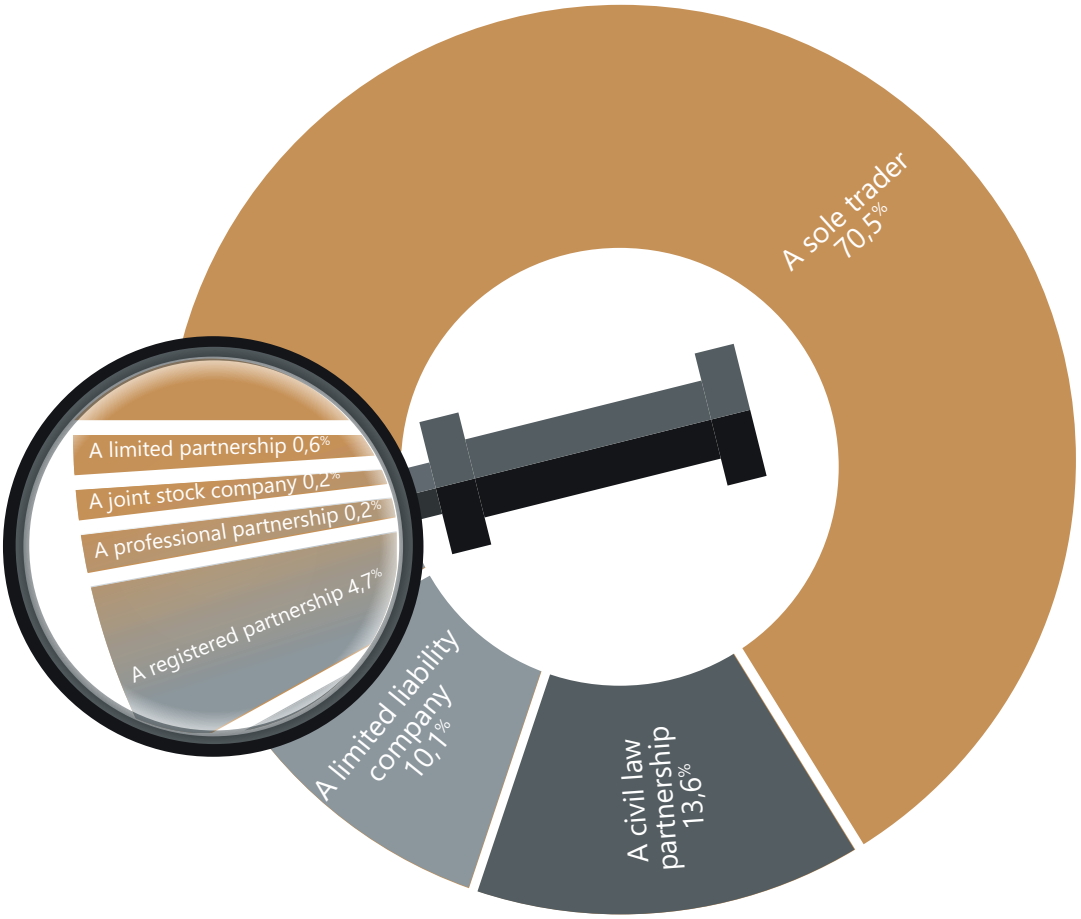
*Passion in the development of a family-owned business is extremely important. Pursuing your own idea for a business, it is worth basing it on the right strategy and communication. In Holland - the country where I was born and raised before I came to Poland, the fact that a business is run by a family is very well received by the clients, business partners and other stakeholders. Family-owned firms are brands in themselves. Unlike corporations, they are definitely more flexible, they made key decisions faster as in many instances, they are made by one person only. A family run business is also a business which assumes a long term perspective of its market operations. Since the beginning of my work I've acknowledged the fact that maybe one day I'll have to make a decision whom I shall pass my firm down to.*

*Even though my children are free to choose their own career paths and have their own dreams, they are the potential successors. The fact of a stable position of a family-owned business, in particularly of a firm which has been operating on the market e.g. for 10 or 20 years only confirms a success of a particular man, the owner, who cannot act unethically or thoughtlessly as otherwise such acts may mar his/her reputation. Raben Group, despite its scale, without doubt is still a family-owned business. The firm has got its own, clearly communicated and implemented values our employees identify with. Entrepreneurship, focus on the client, professionalism, reliability and passion in the pursuit of goals are the values the employees of Raben Group adhere to.*

*I often wonder how come some firm owners manage the business only from 8 am to 4 pm from Monday to Friday. As far as I am concerned every day I keep thinking how I can improve things in my firm or come up with something interesting. I think that if the owner is much involved, much determined and willing and is not of an opinion that work on six or seven days a week is too much for him/her, then such a firm can turn into a big success.*

**Ewald Raben**
CEO Raben Group

*Form **of business**:*



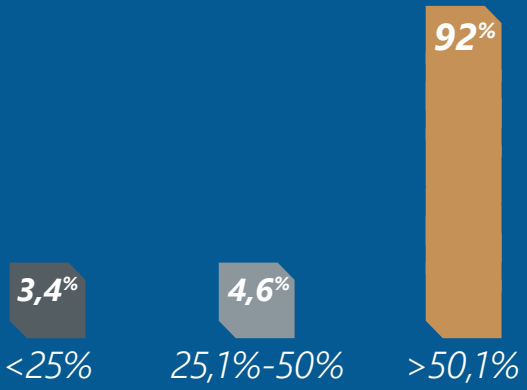

***Wholesale and retail** are the dominant business sectors in which family-owned businesses in Poland operate (32,2%), followed by **the processing industry** (16,3%), **construction** (11,9%) and the **professional activities** (10,6%).*

The assessment of shareholding owned by a family is an important classification criterion. A large majority (92%) of family-owned businesses in Poland hold over 50% of shares in the business, which corresponds to the size structure of family-owned businesses. Such shareholding is family owned in micro and small sized firms. Under 25% shareholding is family owned in large and medium sized firms.

**92%**

*of families running a family business in Poland **are a majority shareholder in the firm***

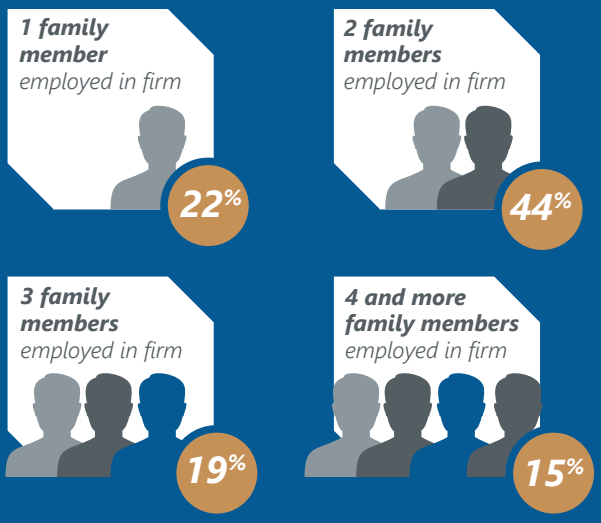
*What percentage of the company's shares are **in the hands** of the family?*



Engagement of family members into the business operations of the entity does not mean they are all employed on the basis of employment contracts. The obtained results allow us to conclude that engagement of family members into temporary works and in replacement of another family member are pretty common.

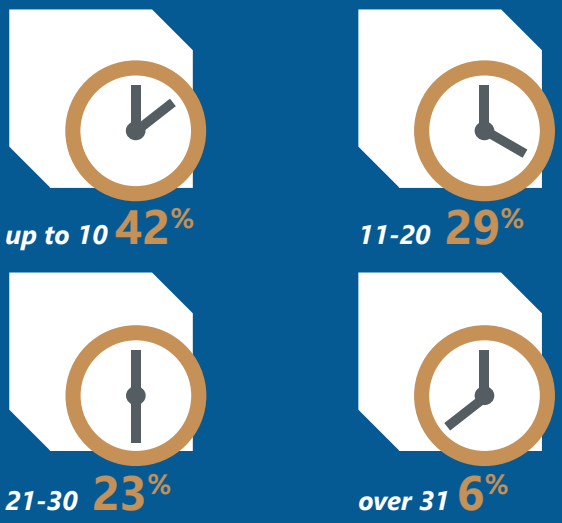
In our survey, one respondent employed
**...8 family members**!

*Most often,*
*on average per year,*
***2 family members are employed to help with the business***



***Owners of family-owned businesses in Poland are men in majority (69%), however, 1/3 of the businesses are owned by women.*** *This corresponds to trends worldwide, where women as firm owners are in minority*

***Age of family-owned businesses in Poland*** *(in years):*




*Family-owned businesses are a dominant type of enterprises in all modern economies. Entrepreneurship transforms into stable and developing firms due to the support and contribution of the family. The firms undergo sustainable development due to the ambitions to arrive at a business entity which shall continue to be a financial success for the generation of the founders and their successors. Family-owned businesses represent the capital identified with the family, which provides a living standards for its members. A family-owned business imposes a number of obligations but it is also the reason why the family can feel proud.*

INSTYTUT BIZNESU RODZINNEGO

OECD

**prof. Aleksander Surdej**
*Member of the Program Board of the Family Business Institute*
*Polish Ambassador at OECD*

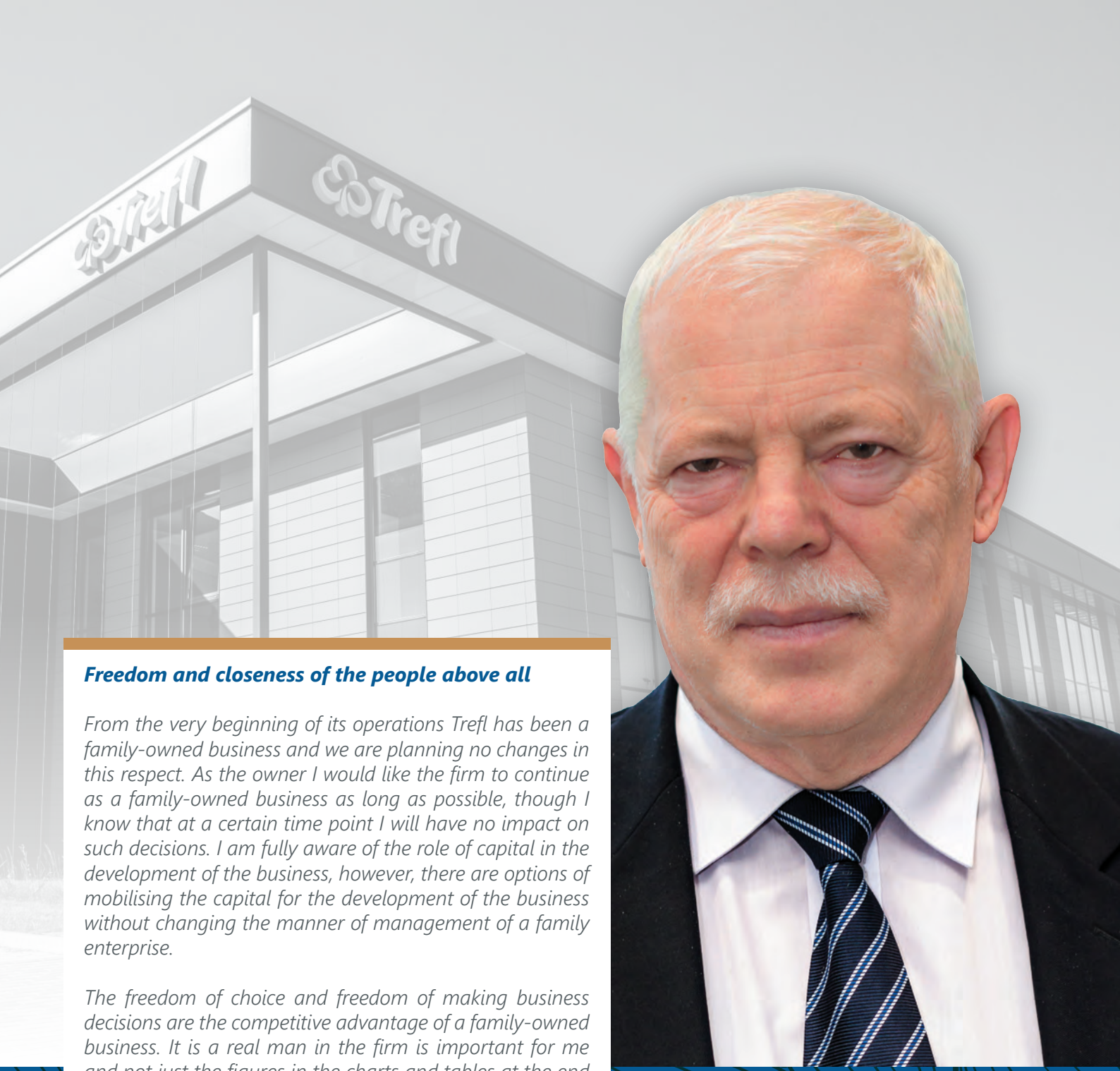
### *Values and passion as the driving force of a family -owned business*

*Values of a family-owned business shall always remain the same, irrespectively of the fact which generation runs it. I've learnt that from my father. DNA of the firm is something stable, durable and timeless, which can only slightly be modified in response to the changing environment.*

*What has been the force driving our firm for many years and allowing for its present dynamic development are more and more ambitious goals posed before it. I am of the opinion that if a family-owned business does not develop, it starts shrinking. You continuously need to look for business opportunities to develop and this is my advise to the successors taking over the family-owned businesses. In my opinion commitment of the owners and the staff to the development of a family-owned business is very important. A firm must be run with passion, which translates into pleasure to run it. You cannot run a successful business without the passion of the owner and a good team of the employees the same applies if the only motivation behind the business is to earn money.*

**Mikołaj Placek**

*President of the Management Board of Oknoplast*




### *Freedom and closeness of the people above all*

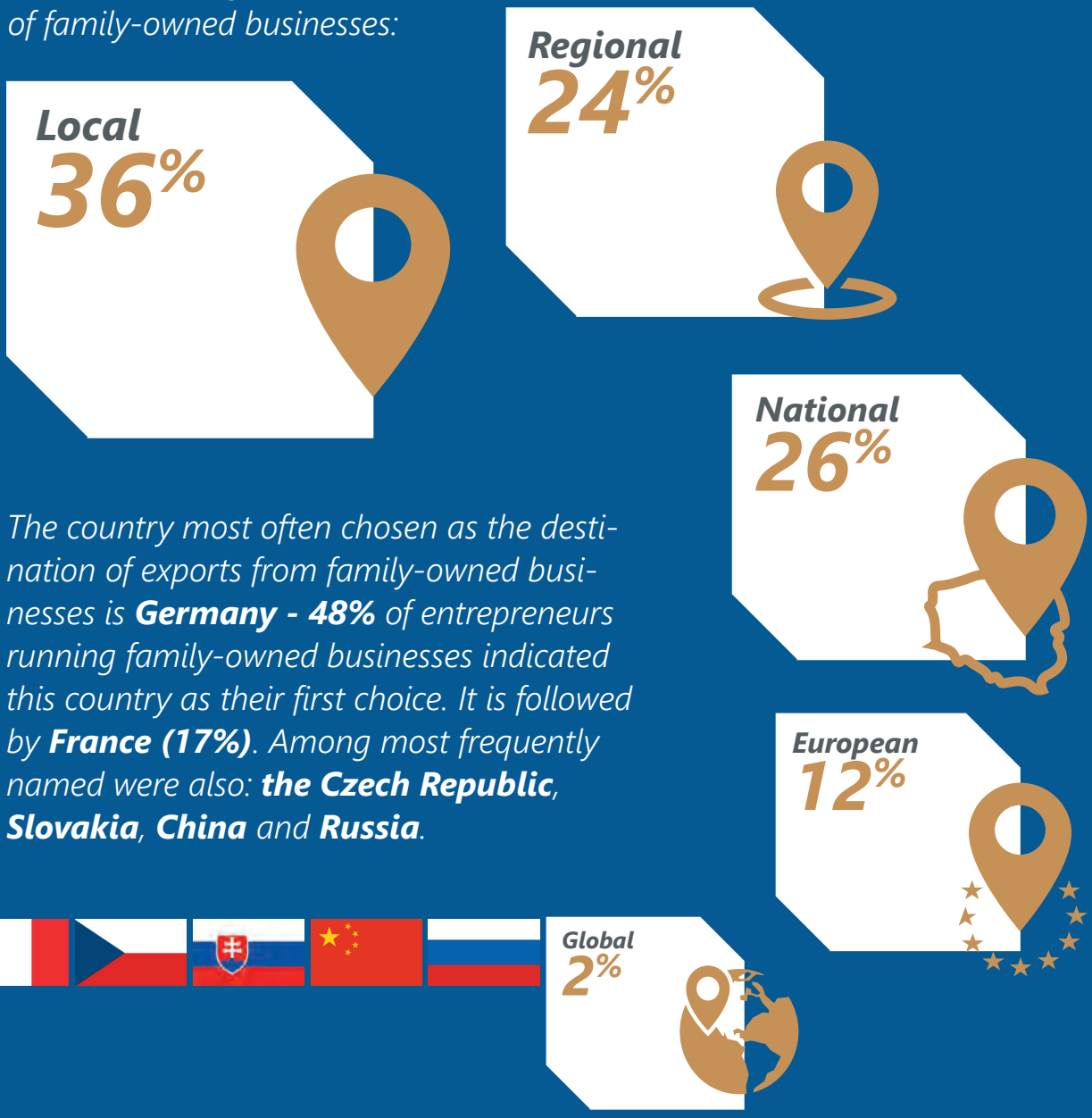
*From the very beginning of its operations Trefl has been a family-owned business and we are planning no changes in this respect. As the owner I would like the firm to continue as a family-owned business as long as possible, though I know that at a certain time point I will have no impact on such decisions. I am fully aware of the role of capital in the development of the business, however, there are options of mobilising the capital for the development of the business without changing the manner of management of a family enterprise.*

*The freedom of choice and freedom of making business decisions are the competitive advantage of a family-owned business. It is a real man in the firm is important for me and not just the figures in the charts and tables at the end of the month, quarter or year. I cherish this closeness of the people in the firm because these very relations make the foundations of a stable and reliable business. Such aspects as the ability to talk to the people and to draw inspiration from them are also very important here. Having an own firm allows for a definitely more convenient management, you can make key decisions much faster.*

## *Kazimierz Wierzbicki*

*Trefl S.A. owner*

***Territorial range***
*of family-owned businesses:*




*The country most often chosen as the destination of exports from family-owned businesses is **Germany - 48%** of entrepreneurs running family-owned businesses indicated this country as their first choice. It is followed by **France (17%)**. Among most frequently named were also: **the Czech Republic**, **Slovakia**, **China** and **Russia**.*

*Family businesses are the backbone of the EU's real economy and incubators for entrepreneurship. Long term vision, commitment to the communities they live in and adaptability are part of their DNA. Their purpose is continuity, not maximizing near-term share price and their culture is values driven first. Europe has been built on their contribution to economic and social prosperity, and now, in times of trouble, Europe should look back to its roots, valuing and fostering the necessary role of family businesses as a reliable and committed driving force for recovery.*

*The European Parliament report on "Family Businesses in Europe" (8th September 2015) recognises that family businesses are the single biggest source of employment in the private sector and that therefore what is beneficial to continuity, renewal and growth in the family business sector is conducive to continuity, renewal and growth in the European economy.*

*The lack of reliable data can hinder policy decision-making and may mean that the needs of family businesses are not being met. Therefore, it is hugely important to gather comparable data in the EU Member States in order to draw attention to their special situation.*

EFB EUROPEAN FAMILY BUSINESSES

**Alfonso Libano**
*President of European Family Businesses*

# 5 Family business Succession

Opening up a discussion on entrepreneurship of a family we must remember one, basic principle, which applies to most of businesses of this type. Running a firm shall always make up part of the family life. It is a certain type of a hybrid, which takes advantage of the business know-how and the family values, and owing to this synergy, it can operate extremely efficiently.

Obviously, the firm owner, when making business decisions, will be also thinking of how these decisions will affect the members of his/her family. Family-owned firms plan in the long term perspective and every decision made now can affect the results generated by future generations. That is why one of the elements of such long term planning shall be the succession, especially that it is a slow and complex process, which, in order to increase its chance for success, shall at least take 7 years.

Implementation of a 4W model is the basis for an efficient succession. Nestors who start thinking of passing down their powers must focus on passing down: the Know-how, Powers and Ownership Title supported with the family Values. [translator's note: know-how, powers, ownership title and values in Polish start with ‚W', thus this model is abbreviated as a 4W model].

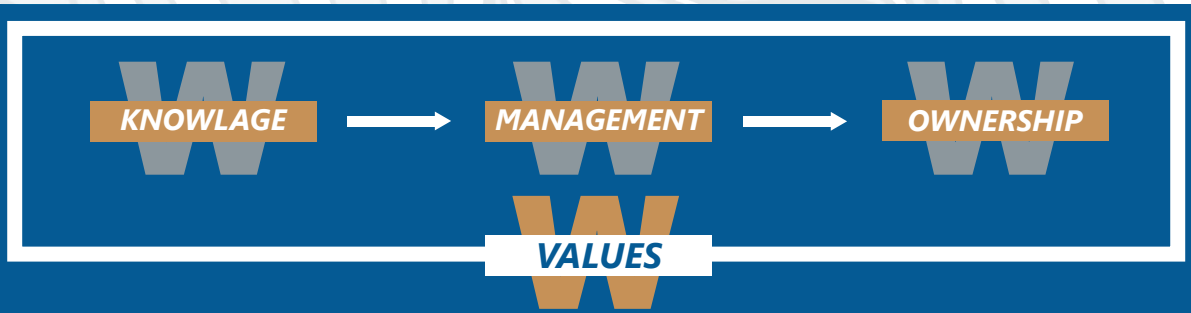
The cases where succession is under threat might also be worth mentioning. Having a respectful name is not enough to run a successful firm. You will need the know-how, not only concerning the operations of the enterprise, but also the know-how on the people, the adopted values, business opportunities and hazards the businesses may face. We know of the cases where the son running a firm has undermined its stability because of acting solely on the basis of the renown of its name.

Yet, only when the successor has acquired the know-how and experience in the process of making strategic decisions, their nestors can move to the hand over of the OWNERSHIP TITLE. Specification of its scope and handing it over to the successor before the last will is read shall definitely be the best solution. Thanks to that your child's involvement can be increased. At the same time the child will have an early chance to feel responsible for the family business.

## VALUES MAKE UP A NECESSARY BASIS

Completion of the aforementioned steps does not yet guarantee a success. The most important aspect, the basis which supports the other three steps, are the values. They create the identity of a family-owned firm and they make up the guidelines for the firm founder and its employees. If the values are cohesive and both the children and the parents adhere to them, it is a perfect situation facilitating a successful succession. Even better if the values prevail at home and the children want to observe them running the firm. It's the values that make up the foundations for the long term perspective of the family-owned firms.

The generation change is a slow and emotional process for all the people involved therein. It's much easier to hand the firm over to the next generation if all the participants of the process share the same values. The values introduced by the founder, being also the family values, as well as the based thereunder mission and vision of the firm facilitate the further course of business




*Source: Lewandowska A. Kody wartości. Czyli jak efektywnie przejść przez sukcesję w firmie rodzinnej. [Value codes or how to efficiently carry out succession in a family-owned business] Lewandowska i Partnerzy, Poznań 2015.*

*Succession as per the definition of Adrianna Lewandowska, PhD., is:* ***dynamic process undergoing in -between two generations, whose purpose is to transfer from the older generation to the younger one knowledge, management, ownership with the preservation of the business specific family values shared by the two generations involved in the process of succession.***

ANIA KRUK

### *Ania Kruk – family in and outside the firm*

*Work in a family firm will always involve the family values juxtaposed with the business. Therefore, if such work is not just a daily duty but an opportunity for the pursuit of your own passions, goals, ambitions and dreams it is easier to make it a success. If the business is founded on the values which have been inherent in the family of the founder for many years, it will translate into the key factor behind the longevity of the family-owned enterprise. We, my brother Wojtek and I, share over 200 years of tradition in jewellery as we are the 4th generation running the firm set up by my great-grandfather Władysław. Our values are: authenticity and closeness.*

*Despite the fact that I have chosen a risky development path of our brand, I fully believe in its success. We are not after luxury, eye-catching and serious brands but we want to come up with light, easy to wear, daily jewellery. Our communication is based on clear, easy to understand and direct language, typical of a family business. Our firm has been created by its owners and first of all - our people, who at each level of their career, contribute to a facilitating atmosphere and to our success. It's extremely important for every employee to identify with the mission and vision of the business. I have decided to show my true face, the real person, who stands for the brand name, lives with it and identifies with it - rather than promote our jewellery with the face of a celebrity hired for one advertising season. Owing to this decision, I feel I am my true self in what I am doing, I am 100% authentic. Business operations of the firms are now our operations, that's why they are more authentic and different from those at the very beginning. It is the reason why I do not feel in the shadow of the hostile takeover of W.Kruk, whose success is attributable to my father. We have begun a new chapter of the same book, the history of the Kruk family, that as far as business is concerned, fully owns a family business. It is worth running this type of a firm.*

**Ania Kruk**

Creative Director of Ania Kruk Sp. z o.o.

*Poland is an entrepreneurial country, which can be evidenced with the large numbers of firms. Whereas, the family -owned firms, where the strategies are based on traditional values, constitute an important structural part of that entrepreneurship. The role the family-owned businesses play in the economy must not be underestimated, even if their share in the Polish GDP is clearly lower than in the developed economies. In accordance with my estimates, family-owned businesses as per the wide definition (36% of the total number of business enterprises) generate approx. 18% of the Polish GDP. In the countries with developed economies this percentage exceeds 50%. Whereas as per the narrow definition of a family-owned business, family firms generate approx. 2% of the Polish GDP. Such a relatively low percentage of the generated GDP in comparison to other European countries may be the result of a high share of micro firms in the total number of business enterprises, including the family-owned businesses.These are the firms which appear in the pursuit of their market opportunities and which quickly disappear if the idea fails to prove successful. This is confirmed with other statistical data, too. In 2016, 23 thousand micro firms were registered on average per month (data until November 2016) but at the same time 21 thousand business entities were struck off the register. Of the newly set up enterprises roughly some 50% operate on the market for 3 years, and some 40% - for 5 years. This flexibility of Polish firms is the source of success of the Polish economy, which to a lesser extent was affected with the recent recessions in the global economy. Without doubt, in the next years, the role of family-owned firms will be increasing as may be concluded from a high percentage of declared succession plans.*

Millennium bank

**Grzegorz Maliszewski**
*Chief Economist at Millennium Bank*

*Participation of Polish family businesses in the shaping of GDP can be cautiously estimated at around 67%, taking into account the fifth level of familyness „Potential Family Businesses".*

*Results distribution companies surveyed allow estimate for GDP share of the SME sector Potentially Family Business 43% (including micro 33%, small companies 7% of the average 3%) Potentially large family businesses are the same as in the general population of 1% and generate 24 % of GDP.*

IBR INSTYTUT BIZNESU RODZINNEGO

**Ewa Więcek-Janka**
*Family Business Institute expert,*
*Poznan University of Technology*

activities or even the changes. They are a focus of a family-owned business, they promote a high level of loyalty, develop the need of personal efficient performance, the confidence in the team work and give much satisfaction to those that are part of the business. These elements predetermine the long term perspective of a family-owned business and its resilience to any crisis.

The process of succession is extremely difficult and its proper implementation strongly affects the further business operations of the enterprise. In many cases this process is of key importance, also in the context of further market presence. Despite its complexity Polish owners of family businesses seem to fail to understand the significance of the change brought about by succession and thus, increase the risk of inability to survive on the market without any awareness thereof.

**KNOWLEDGE**
will relate to the history of the firm, to the background of its establishment and operation as well as to the information on the industry, guidelines pertaining to the development path and support of the acquisition of professional and managerial competences.

**MANAGEMENT**
shall be gradually delegated. This stage is not yet the stage of the transfer of the ownership title. It allows for the verification of performance in different roles, for the transfer of one's know-how and gradual extension of the scope of liability of the successors.

*Has your enterprise been through the succession process:* ***in the scope of management?***

**YES 14%**

*Has your enterprise been through the succession process:* ***in the scope of the transfer of the ownership title?***

**YES 14%**

***Do you discuss future succession*** *with your potential successors?*

**YES 43%**

**NO 57%**

Succession is not only the chance for the best use of the property assets of a family-owned business but also for the preservation of a stable business structure, which would reflect the family ideals, values and goals long after the present managing director has stepped down. (Aronoff, McClure, Ward, 2012, p. 12). A successfully completed process of succession in a family-owned firm is the essence of the relations between the business and the family and at the same time a dream of the founders of business enterprises.

**14% of Polish family-owned firms implemented the process of succession fully meeting the 4W principle (knowledge, management, ownership, values).**

The process of succession, in particular the first succession, is, in the opinion of the authors hereof, one of the most difficult phases in the whole life cycle of family-owned businesses and often predetermines their further operations. Succession is a complex process influenced by a number of mechanisms e.g. upbringing, competences, personality, decision making etc., which often fail to be accounted for by the firm founders in their strategic planning.

In Western European countries such as Switzerland or Germany, which have longer history of family entrepreneurship than Poland, only 30% of family-owned businesses undergo succession from the first to the second generation and only 10% - from the second to the third generation.

**Once the will to carry out succession in family -owned firm is declared and its plan is put down or once the will to implement certain elements of the family governance is declared, the efficiency of its succession increases. The aforementioned index of 30% can then increase up to 78% - therefore succession is worth discussing.**

***The first succession process in Poland*** *if improperly implemented shall pose* ***a threat to Polish economy:***

**PRIVATE FIRMS IN POLAND:**
***2 million 300 thousand***

**POTENTIAL FAMILY BUSINESS:**
***2 mln 116 thousand firms***

**POLAND'S GDP IN 2015:**
***1.79 trillion PLN***

**FAMILY BUSINESS GENERATE:**
***1,2 trillion PLN (67% of GDP)***

**PRIVATE FIRMS IN POLAND:**
***2 million 300 thousand***

**DECLARATED FAMILY BUSINESS:**
***828 thousand family businesses***

**POLAND'S GDP IN 2015:**
***1.79 trillion PLN***

**36% OF FAMILY BUSINESS GENERATE:**
***322 billion PLN (18% of GDP)***

***57% of them are planning succession in next 5 years***

*therefore,* ***57% firms planning succession*** *generate the income of* ***183,54 billion PLN***
*In accordance with the international studies of the topic,* ***approx. 30% of the firms*** *can successfully implement succession* ***from the first to the second generation***
*That means... succession poses* ***a threat to 70% of them****, thus, the capital of the value of* ***128,5 billion PLN*** *is under the treat.*

### *Family business constitution - for the eternal life of the family firm*

*The development of the Roleski family firm constitution brought about a number of changes in our firm. We have generated a noticeable growth because the employees started to better identify themselves with the firm. They work as if it was their own business, they are certain that they will not be terminated or made redundant. They feel confident, they have an opportunity to speak their minds, they know that they work in ‚our' firm and that we all see one another as one family members. And saying that I do not mean myself or my closest relatives but above all the co-workers. Owing to such atmosphere the quality, which is incorporated into our mission, is created in a really responsible way. The employees deal with their tasks reliably and conscientiously. They hope that their children will in future be able to work in the firm they themselves helped to develop. We have also opened a firm-affiliated school, where we educate but also bring up future generations of the employees who identify with the firm. We are doing what we can to keep young promising people in the country and to give them a good start in life and then stable employment on good terms and conditions and a chance for promotion. These family values which prevail in our firm are our competitive advantage on the market. We are able to adapt to market conditions faster and in a more flexible way.*

**Marek Roleski**
*Roleski firm owner*

# 6 Family business is a brand

A brand is a name, a symbol, a term, a design, a graphical sign or their combination developed in order to designate and distinguish the goods or services from other competitive products. A brand is a very powerful tool in the enterprise communications to all stakeholders: clients, employees, suppliers, competitors, banks, insurers and all other institutions operating in the business environment. A brand is a guarantee of quality. Buying goods or services of a given brand the clients expect to be buying a special set of features associated with a given brand; yet it may be the reason why some clients may refrain from buying them. On our modern competitive market, every business entity, including family-owned businesses, should aspire to create a brand which would distinguish it from other competitors.

The family name of the founder is typically the strongest association of the brand of a family-owned business, if this name is included in the business name of the firm, it will communicate to the world: I hereby sign it with my own name! Because my offer is truly the best! In Poland - Inglot, Raben, Sowa, Kostrzewscy, Grycan, Tarczyński, Roleski, and dr Oetker, Ford, Citroën, Mariott, Benz abroad and many other products or services we buy on daily basis. Being emotionally attached to one's name, protection of its honour and dignity is a significant issue in the Polish culture. It is a value in itself all over the world anyway.

More and more family-owned businesses emphasize the fact that they are run by a family in their marketing activities and external communications. Johnson & Johnson was one of the first family-owned firms which used the fact of being a family business in the creation of its brand despite being a large, international group. Under the name of the firm, the label on every product shows such slogans as: „From our family to yours" or „ Johnson & Johnson: A family company".

A certain Swiss company, manufacturer of luxury watches, may serve here as another example: Patek Philippe. In their communications they state as follows: „At our family-owned company we have a unique way of creating a new watch – we involve the family".

Family-owned enterprises, creating their brands by taking advantage of the family aspects, apply a number of different strategies. One is to base the image of the firm on its history and heritage of a family-owned business. Wiliam Grants&Sons, a firm selling among others Scotch whisky of Glenfiddisch brand, may well exemplify the strategy. The information on their website emphasises the fact that they have been independent, family distillers since 1887. The firm generates 100 million pounds income. It is managed by the sixth generation, which fact is also stressed by such communications as „family run"

*Family-owned firms may fail to understand the essence of its family nature or may disclaim it for many reasons. One of them could be the fact that even in a discussion at an academic level there is no one agreed upon and commonly accepted definition of a family-owned business. Therefore, it is hard to expect someone to identify with the term which fails to have a precise definition. The firms themselves may have identification problems in answering the question whether they meet the criteria of a family-owned business or not. On the other hand, some entities may fear a fixed and rigid classification. For many years now we have been fighting the stereotype that family-owned firms are small and unprofessional enterprises, that have no resources or that they simply do not want to transform into fully mature business organisations. Therefore, some people may feel that identification with the group of family-owned businesses will signify inclusion into the group of entities that are behind the times, closed to innovations and managed by incompetent members of the founder's family.*

INSTYTUT BIZNESU RODZINNEGO

UNIWERSYTET EKONOMICZNY W POZNANIU

**prof. Maciej Stradomski**
*Chairman of the Program Board of the Family Business Institute*

as well as „family owned". We need to underline here the fact that this aspect has translated into their sales in Asia. For Eastern cultures it seems important when selecting products of a given firm.

One of the brand creation strategies of the family-owned firms is an attempt to bridge the tradition with the modernity. Such a communication is supported with two aspects:

- **The past** – pride of the achievements of the ancestors, respect for the tradition, the ability to learn the lessons taught

- **The presence and future** - work in order to most closely meet the needs of the clients now and in future, emphasis put on the significant role of the family in this process: direct supervision, values and coming up with innovations

The advantages of emphasising the family nature of the business are becoming more and more clear. The financial crisis resulted in the crisis of trust of consumers into ‚no name' international groups of companies. Consumers seek and trust the businesses that have their own face, which can be identified with the actual people behind them. Family-owned businesses start to be perceived as trustworthy because typically they have been on the market for a long time and this means that they do care for the quality of the products or services they offer. Clients look for the identity and values in the phenomena or things of the past. They want true and unique stories and feelings. Family-owned businesses enjoy a competitive advantage in the creation of the so-called „authentic brands", brands with their own, original history, continuity and involvement of the family of their owners. The best brands appeal to people both at a rational and emotional levels. Family brands, with many years of tradition, appeal to their clients at both of these levels, making them feel affiliated. Heritage and authenticity of family-owned firms may turn to be important elements in the creation of the brand.

**Despite all that, the project: „Family-Owned Business Statistics" showed that only 36% of the surveyed firms perceive themselves as family firms.**

In view of the fact that as per level 5 of the definition of a family-owned business, which assumes that a majority shareholding is held by private persons, the percentage of such firms was 92% of all the surveyed businesses - we have arrived at a large gap in the perception of a family-owned firm at the level of values it shall adhere to.

Such a gap in the perception among others proves that in the range between the two levels awareness of the family nature of business needs to be increased as well as the reasons why it is worth supporting the firm image with this unique aspect, its reliability and authenticity.

### WHY DON'T THE FIRMS SHOW THAT THEY ARE FAMILY-OWNED? THEY MAY BE VERY MANY DIFFERENT REASONS:

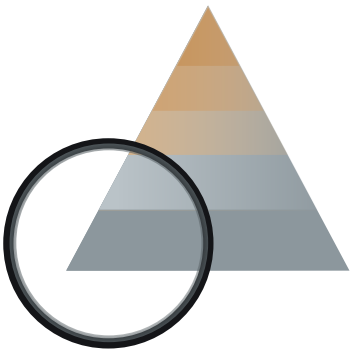
The negative stereotype of a private entrepreneur. Sometimes the family-owned firms want to keep the family aspect private there are several reasons, the first one is the history of Polish economy. The onset of capitalism on the basis of the Wilczek's law of 1989, which forthwith resulted in the set off of new businesses located in the local market stalls, in the cellars and old factories converted to the needs of the new Polish entrepreneurs. Unfortunately, Polish mentality required much more time to get used to the change. For many years, the mentality of the majority of people remained the same as in the socialism. Nouveau riches, profiteers, parvenus and black market money changers - some most often used names for the entrepreneurs. That is why a majority of entrepreneurs tried to keep the family aspect of the business secret, not to expose the family to being called names or to other unpleasant things.

## *Denial of familyness*

*Young generations, familiar with the work in a large company, know totally different standards. Should they take over their father's, mother's, grandmother's or grandfather's firm, they will find it hard to play the role of a new owner. The reason why they do not want observe the family tradition may be e.g. the fact that you think of work for 24 hours, that they may lack the know-how of the industry, lack the authority of a successor in the perception of the key employees, lack the marketing, accounting, leadership skills etc. In a family-owned business you need to play several roles at the same time. The fact that all business failures immediately get transposed upon the family and vice versa - every family crisis upon the business - is also important here. Maintenance of the right harmony and balance between the family and the firm, between the business and family relations is a crucial thing. Properly planned, implemented and communicated mechanisms of the Good Family Governance can help here.*

INSTYTUT BIZNESU RODZINNEGO

**Łukasz Tylczyński**
*R&D Expert, the Family Business Institute*



**ONLY 36%**
of the firms perceive themselves as family business
*(level 4 of the definition model)*

**AS MANY AS 92%**
admit that the ownership title is vested with the family
*(level 5 of the definition model)*

*This very large gap between levels 5 and 4 in the definition model shows that between these two variables is an area for raising awareness on family aspects. This goal, as a consequence of presented studies is what Family Business Institute is committed to aim.*

*In the factor of family awareness, which family businesses identify with, is contained not only the potential of image enhancement - the companies managed by the family ownership are seen as more reliable, authentic and determined to deliver products and services of the highest quality. They are focused on long term actions. Companies that adopt family identity also have a chance to prepare for a good generational change. Recognizing their family factor they discover that this is also an area that needs to be professionalized, eg. by introducing mechanisms of Family Governance.*

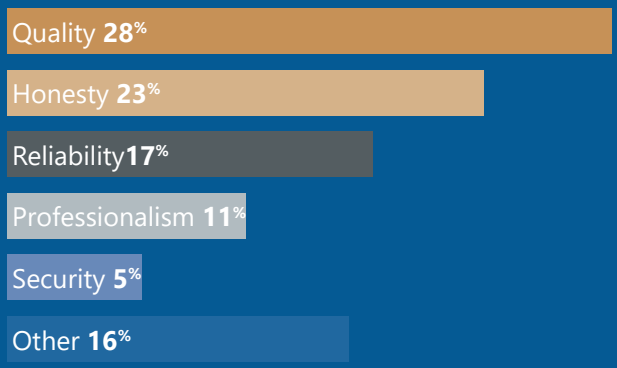
INSTYTUT BIZNESU RODZINNEGO

**dr Adrianna Lewandowska**
*President of the Family Business Institute*

*For distinguishing a **separate category of business** - family business - was:*

**YES 50,2%**

***Values** of family businesses:*



*Poland is a country with strong family values and incredible devotion of parents to their children. It is in Poland where as many as 87% of nestors want to pass the firm down to the next generation (FACTS survey) whereas in other countries of Western Europe, internal succession reaches approximately 35-40% and shows a strong downward trend!* ***Bearing in mind these figures we can see that after one succession cycle in Poland the number of family-owned businesses shall be comparable to those in Western Europe and after two succession cycles Poland their number shall twice exceed the numbers of family-owned enterprises operating in the territories of its European neighbours.***

INSTYTUT BIZNESU RODZINNEGO

IMD
REAL WORLD. REAL LEARNING

**dr Marta Widz**
*Family Business Institute expert*

*This range indicates that between these two variables is the area to take efforts aimed at* ***raising awareness of familyness*** *and* ***why it is worthwhile to build their image on this unique factor****,* ***reliability*** *and* ***authenticity****.*

## PROTECTION OF THE FAMILY MEMBERS

Many entrepreneurs are trying to hide the family shareholding to protect the family members, should any business-related scandal arise. Typically in such cases negative information is spread by the media, which may lead to personal attacks on the family. The entrepreneurs account for such a risk, yet the family members who are not directly involved in the business operations of the firm may suffer much more.

## CHARGES OF NEPOTISM OR LACK OF PROFESSIONALISM

Entrepreneurs running a family business often fear negative connotations related with family-owned businesses such as nepotism, lack of professionalism, favouritism of the family over the business objectives etc. Such charges are often raised against enterprises managed by a family.
The family nature of the firm does not always suit the profile of the business activity. Analysing the family enterprise worldwide, we can observe that the firms dealing with crafts or luxury goods or bakeries base their communications on the tradition and family. Whereas in such sectors as consultancy or heavy industries, family aspects of the business are empathised much rarer.

In the course of time and further succession processes we will be able to see the importance of family enterprise. Because family-owned businesses are determined to survive on the market, because they keep their capital in Poland and strengthen Polish economy.

We hope to have more and more of Polish family-owned businesses that would identify themselves as family enterprises. The family aspect is an important part of the image of a family-owned business. The image which is then associated with reliability and honesty, thus, increasing the level of trust put into the products or services offered. The awareness of how to professionally manage the relations in a family-owned firm may contribute to incorporating its biggest asset no big companies can buy, namely its family nature, into a cohesive and clear image of the firm. Because a family-owned firm can itself be a BRAND.

## THE FACT OF THE FAMILY NATURE OF THE BUSINESS SHOULD BE COMMUNICATED

In the group of the businesses perceiving themselves as family-owned businesses more than half are of the opinion that a separate category of a business activity should be distinguished: a ‚family firm' in order to more explicitly emphasize the identity of family-owned businesses.

Owners of family businesses should finally stop being ashamed of the stereotype of nouveau riches, profiteers or parvenues and should promote their firm with their own name because in the perception of consumers as well as institutions and business environment (e.g. banks), family-owned firms are focused on multigenerational operations and thus, guarantee better security as a business partner, whereas products manufactured with the use of the Polish capital, by a Polish family name, make the clients feel proud of using them and proud of their contribution to the strengthening of the Polish capital.

# 7 References


**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): 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.I., &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.). Łodź: 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 Jork: 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. Więzi 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" prowadozny przez Prof. Dr. Thomasa Zellwegera z Center for Family Business na Uniwersytecie w St. Gallen, Szawajcaria, w ramach seminarium „Family Business" w 2012 roku.

# Key data of the report

**92%** firms are **potentially family-owned** businesses

**36%** firms **identify a business as a family-owned**

**27%** firms are making decisions by **at least 1** family member

**19%** firms are on **the threshold of succession**

**5%** firms are **multigenerational** family-owned businesses

**92%** hold **over 50% of shares** in the business

**Potentially family-owned businesses:**
92% (2,116 mln comp.)
67% of GDP (1,2 bln PLN)

**Confirmed family owned-businesses:**
36% (828 thousand comp.)
18% of GDP (322 bln PLN)

**34%** of the businesses **employ 3 or more** family members

**44%** of the businesses **employ additionally 2** family members

**29%** family-owned businesses are **at least 20 years old**

**36%** **Local** range

**24%** **Regional** range

**26%** **National** range

**12%** **European** range

**2%** **Global** range

**32%** **Wholesale and business** sectors

**16%** **Processing industry**

**12%** **Construction**

**11%** **Professional activities**

Most often chosen **destinations of exports** from family-owned businesses:

**48%** Germany

**17%** France