



INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO

MODEL 5 POZIOMÓW DEFINICYJNYCH FIRM RODZINNYCH.

**Podstawy metodyczne i wyniki badań
firm rodzinnych w Polsce**

**Raport z badania przeprowadzonego w ramach projektu
„Statystyka Firm Rodzinnych”**

Poznań 2016

Autorzy:

**dr Adrianna Lewandowska,
dr inż. Ewa Więcek-Janka,
dr Alicja Hadryś-Nowak,
mgr Michał Wojewoda,**

wstęp i recenzja

prof. dr hab. Jan Klimek

Wydawca: Instytut Biznesu Rodzinnego

ISBN: 1978-83-937759-2-7

WSTĘP	4
1. INFORMACJE O PROJEKCIE.....	8
2. CELE I METODYKA BADANIA	10
3. MODEL 5 POZIOMÓW DEFINICYJNYCH FIRM RODZINNYCH – ZAŁOŻENIA TEORETYCZNE.....	12
4. GŁÓWNE WNIOSKI WG MODELU 5 POZIOMÓW DEFINICYJNYCH	19
5. UDZIAŁ FIRM RODZINNYCH W OGÓLNEJ POPULACJI PRZEDSIĘBIORSTW.	21
6. STRUKTURA POPULACJI PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH W POLSCE.	25
7. POSTAWA BIZNESOWA PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH.....	31
8. SYTUACJA FINANSOWA W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH	34
<i>Zmiana sytuacji finansowej a płeć właściciela firmy rodzinnej.....</i>	<i>35</i>
<i>Zmiana sytuacji finansowej a wiek firmy rodzinnej</i>	<i>36</i>
<i>Zmiana sytuacji finansowej a wielkość firmy rodzinnej</i>	<i>36</i>
<i>Zmiana sytuacji finansowej a branża firmy rodzinnej.....</i>	<i>36</i>
<i>Zmiana sytuacji finansowej a zasięg działalności firmy rodzinnej</i>	<i>37</i>
9. ZATRUDNIENIE W PRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH	38
<i>Zmiana zatrudnienia a wielkość firmy rodzinnej.....</i>	<i>39</i>
<i>Zmiana zatrudnienia a wiek firmy rodzinnej.....</i>	<i>39</i>
<i>Zmiana zatrudnienia a branża firmy rodzinnej</i>	<i>40</i>
<i>Zmiana zatrudnienia a zasięg działalności firmy rodzinnej.....</i>	<i>40</i>
10. EKSPANSJA ZAGRANICZNA.....	42
<i>Zasięg działalności.....</i>	<i>43</i>
<i>Ekspansja zagraniczna a wielkość przedsiębiorstwa rodzinnego</i>	<i>43</i>
<i>Kraje ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw rodzinnych.....</i>	<i>44</i>
<i>Płeć właściciela a ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw</i>	<i>45</i>
<i>Zarząd a ekspansja zagraniczna polskich przedsiębiorstw rodzinnych.....</i>	<i>45</i>
<i>Ekspansja zagraniczna a branża przedsiębiorstw rodzinnych.....</i>	<i>47</i>
11. SUKCESJA W PRZEDSIĘBIORSTWACH RODZINNYCH	48
12. PODMIOTY REALIZUJĄCE BADANIE	52
INSTYTUT BIZNESU RODZINNEGO.....	52
CENTRUM BADAŃ I EDUKACJI STATYSTYCZNEJ GUS	52
13. AUTORZY:	53
14. BIBLIOGRAFIA	55

Zawartość tego raportu reprezentuje poglądy tylko autora i jego / jej wyłączną odpowiedzialność; nie można uznać, aby odzwierciedlały poglądy Komisji Europejskiej i / lub Agencji Wykonawczej ds sektora małych i średnich przedsiębiorstw lub jakiegokolwiek innej instytucji Unii Europejskiej. Komisja Europejska i Agencja nie ponoszą żadnej odpowiedzialności za użytkowanie, które mogą być wykonane z informacji w nim zawartych.



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

Wstęp

Analizując sytuację firm rodzinnych trzeba posługiwać się albo różnego rodzaju badaniami ankietowymi, sondażowymi, wywiadami środowiskowymi itp., albo sięgać po dane pośrednie. W polskich oficjalnych statystykach nie ma bowiem (jak na razie) wyodrębnionego pojęcia: „firma rodzinna”. „W Europie, aż 75% firm stanowi rodzinne inicjatywy” – stwierdza J. Żukowska z Instytutu Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu Kolegium Gospodarki Światowej SGH. Dzieje się tak nie tylko w grupie MSP, ale także – statystyka dotyczy Europy – „wśród 100 największych firm, 25 należy właśnie do tej grupy, generują 55% PKB, zapewniając więcej miejsc pracy, aniżeli pozostałe przedsiębiorstwa”.

W Polsce firmy rodzinne stanowią najliczniejszą grupę polskiej sfery biznesowej. Jak podaje „Rzeczpospolita” na swojej „Liście 2000”, co dziesiąta firma o rodzimym kapitale to przedsiębiorstwo rodzinne¹. Należy jednak zaznaczyć, że uzyskane dane nie mogą być bezpośrednio porównywane z uwagi na brak informacji o szczegółach przyjętej definicji firmy rodzinnej i założeniach metodologicznych zagranicznych szacunków. Przede wszystkim nie ma jasnych informacji o tym, jak w tych szacunkach potraktowano podmioty prowadzone w formie działalności gospodarczej osoby fizycznej, niezatrudniające pracowników. Sądzić należy, że większość krajów włączyła je do analiz. Drugą różnicą może być ograniczenie populacji przedsiębiorstw do sektora MMSP – w szacunkach zagranicznych zazwyczaj uwzględniano także firmy duże. Różnica ta może mieć poważne konsekwencje dla oszacowanych, raczej niskich udziałów polskich firm rodzinnych w PKB i strukturze zatrudnienia².

Jak podaje Dorota Węclawska w raporcie PARP 2012: „Według danych Labor Force Survey z IV kwartału 2011 dla krajów Unii Europejskiej stopa przedsiębiorczości w Polsce była o 4 p.p. wyższa niż średnia dla 27 krajów członkowskich. Jedynie 2 państwa (Włochy i Grecja) miały wyższą stopę przedsiębiorczości niż Polska”³. Komentarz do tych faktów nie jest bynajmniej oczywisty i absolutnie jednoznaczny. To, że odsetek osób decydujących się na utrzymywanie się z własnej działalności gospodarczej był w Polsce w latach 2011-2012 wyższy niż średnio w Unii Europejskiej może dowodzić, iż jesteśmy bardziej inicjatywni, po prostu bardziej przedsiębiorczy i samodzielni niż w „starej Europie”.

Niniejsze badanie w sposób usystematyzowany podchodzi do zagadnienia definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. Wyniki mogą być dla Czytelnika poznawcze nie tylko na poziomie metodycznym, ale również stanowią ciekawy materiał analityczny.

¹ J. Żukowska, *Polskie firmy rodzinne a kryzys*, <http://www.konferencja.edu.pl/Files/Conf.XV/Reports/PDF>, Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu Kolegium Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

² Na podstawie wyników badania PARP 2009 „firmy rodzinne stanowiły 36% badanej populacji (MMSP z wykluczeniem niektórych sekcji PKD i osób fizycznych prowadzących własną działalność gospodarczą, nikogo niezatrudniających), a ich liczbę szacować można na około 219 tysięcy.”, Zob.: *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa, grudzień 2009 r.

³ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2012*, op. cit. s. 97.

W niniejszym badaniu, w zaproponowanej przez autorów Modelu 5 poziomów definicyjnych firm rodzinnych, zastanawiający może być stosunkowo niski odsetek przedsiębiorstw rodzinnych, które same siebie uznają za firmy rodzinne. Warto więc na wstępie podjąć taką właśnie refleksję: dlaczego mamy dziś tak niski odsetek firm rodzinnych (36% na poziomie czwartym w 5-stopniowej skali definicji) na tle reszty krajów europejskich? Przyczyn może być wiele.

Niedostrzeganie swojej rodzinności

Rodzinność firmy to ważny element jej wizerunku. Kojarzona jest z solidnością i uczciwością, a przez to zachęca do zakupu produktów, które w takich firmach są wytwarzane. Młode pokolenia, przyzwyczajone do pracy w dużych korporacjach, znają całkiem inne standardy. Gdy przyjdzie im przejąć małą firmę po dziadku, możliwe, że nie będą potrafiły odnaleźć się w roli jej właściciela. Powodem niedostrzegania rodzinności może być np. brak chęci do myślenia o pracy 24 godziny na dobę, brak znajomości branży, brak umiejętności marketingowych, księgowych, itp. Często trzeba przyjmować na siebie różne role w tym samym czasie. Nie podlega dyskusji fakt, że niepowodzenia w firmie przenoszą się natychmiast na rodzinę, a każdy kryzys w rodzinie – na firmę. Często w wielu firmach dzieci właścicieli są „przysposabiane” do zarządzania firmą poprzez nacisk na podejmowanie kształcenia zgodnego z jej specyfiką. Dzieci, na które rodzice wywierają tego rodzaju nacisk, rzadko podążają ścieżką wytyczoną przez rodziców, nie kończą edukacji w wybranych specjalnościach albo nie podejmują pracy w firmie rodzinnej.

Nieprzyznawanie się do swojej rodzinności

Taka sytuacja może także zaistnieć, gdy młodzi ludzie wywodzący się z małej rodzinnej firmy rozwiną działalność na szeroką skalę. Wtedy jest możliwe, że nie będą jej postrzegali i traktowali jako firmy rodzinnej. Takie zachowanie może mieć związek z poczuciem wstydu, że obecna potęga wywodzi się z dziedzictwa dziadków, której początki miały miejsce w przysłowiowym „garażu” lub „stodole” – choć powinno to być przecież powodem do dumy. Nie zawsze rodzinność firmy jest atutem w oczach właścicieli przedsiębiorstwa. Na przykład firmy, które wchodzi na giełdę, nie mówią o sobie jako o rodzinnych, ponieważ nie jest to dobrze postrzegane, dlatego że *parkiet* nie lubi kapitałów stałych - lubi, gdy jest sprzedaż i kupno. Firmy rodzinne niechętnie sprzedają i kupują. Bazują na tym, żeby przekazać wypracowany przez lata i pokolenia dorobek w ręce następnych pokoleń⁴. Jak wynika z raportu „Polacy o firmach rodzinnych” opracowanego przez Grant Thornton na podstawie badań zleconych przez Fundację Firmy Rodzinne i FBN Poland, zaledwie 9% badanych spotkało się z oznaczeniem, że towar wyprodukowany został przez firmę rodzinną. Okazuje się więc, że

⁴ S. Zadrożna, *Rodzinność firmy to jej zaleta czy hamulec rozwoju?*, wywiad z Katarzyną Gierczak-Grupińską prezes Fundacji Firmy Rodzinne, <http://www.polskieradio.pl/42/1699/Artykul/1534583,Rodzinnosc-firmy-to-jej-zaleta-czy-hamulec-w-rozwoju>

niewiele firm w Polsce deklaruje swoją rodzinność, wykorzystując w ten sposób swój potencjał wizerunkowy⁵.

Sukcesja

Polskie przedsiębiorstwa rodzinne są zarządzane w zdecydowanej większości przez pierwsze lub drugie pokolenie. Sukcesja powinna wносить znaczącą wartość w doświadczenie zarówno dla rodziny, jak i przedsiębiorstwa. Należy też zwrócić uwagę na często podkreślany w literaturze fakt mówiący, że poziom doświadczenia zdobyty podczas pierwszej zmiany pokoleniowej jest znacznie wyższy niż przy następnych zmianach pokoleniowych⁶.

Zaledwie 38% polskich firm rodzinnych planuje przekazanie własności bądź zarządzania firmą kolejnemu pokoleniu⁷. Dlaczego tak niewiele? Przyczynami mogą być wizja potencjalnych konfliktów oraz kwestia przygotowania i przeszkolenia następcy. Jeśli chodzi o pokolenie seniorów (założycieli firm rodzinnych), odwleka ono myśl o przekazaniu firmy następcom (nawet, jeśli są to ich własne dzieci) dlatego, że odczuwa silny dyskomfort związany z oddaniem w cudze ręce czegoś, na co tak długo pracowali, co stało się ich częścią i definiuje ich tożsamość. Przekazanie firmy jest równoznaczne z oddaniem bezpośredniej kontroli, a rodzice, aby tej kontroli nie utracić, nie udzielają dzieciom stosownej władzy ani uprawnień do podejmowania decyzji na swoich stanowiskach. Uniemożliwia to dzieciom odpowiednie przygotowanie się do prowadzenia firmy i sprawia, że pesymistyczny scenariusz upadku biznesu rodzinnego po zmianie pokolenia zarządzającego staje się udziałem wielu firm⁸.

Rosnące koszty pracy

Jak pokazuje raport KPMG⁹, obecnie największym wyzwaniem dla polskich firm rodzinnych są rosnące koszty pracy. Nowi przedsiębiorcy mogą mieć tutaj największy problem, ponieważ, szczególnie na początku działalności, oprócz kapitału, który muszą zainwestować, pojawia się potrzeba posiadania zasobów pracowników z konkretnymi kompetencjami. Głównym problemem, przed jakim stoją przedsiębiorcy, są wysokie koszty pracy. Zatrudnienie pracownika nawet o podstawowych kwalifikacjach obciąża pracodawcę – przy minimalnym wynagrodzeniu - na poziomie 2 tys. brutto (plus koszty ZUS). Kwestie te regulować będzie nowe prawo już od stycznia 2017 roku.

Wzrost stopnia konkurencyjności

⁵ K. Bugiera, *Polskie firmy marnują potencjał wizerunkowy ukrywając swą rodzinność*, PAP, <http://www.pulshr.pl/zarzadzanie/polskie-firmy-marnuja-potencjal-wizerunkowy-ukrywajac-swa-rodzinnosc,21241.html>

⁶ E. Więcek – Janka, *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, „Rozprawy”, nr 488, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013, s. 22.

⁷ Nowa edycja badania *Barometr Firm Rodzinnych – Styczeń 2015*, <http://firmyrodzinne.pl/nowa-edycja-badania-barometr-firm-rodzinnych-styczen-2015/>

⁸ A. Lewandowska, J. Greser, J. Jakubowski, *Sukcesja w firmie rodzinnej* [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa 2012, s. 122.

⁹ Nowa edycja badania *Barometr Firm Rodzinnych – Styczeń 2015*, op. cit.

Znaczącym problemem polskich przedsiębiorców jest wzrost stopnia konkurencyjności¹⁰ na rynkach nie tylko krajowych, ale i światowych. Atutem firm rodzinnych w rywalizacji na zglobalizowanym rynku bez niegdysiejszych zapór celnych i nieprzepuszczających konkurentów granic musi być zdolność do szybkiego reagowania na zmiany, wykorzystywanie okazji, wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych, technicznych, managerskich i organizacyjnych oraz przekształcanie ich w sukces komercyjny. Zdolność konkurencyjna w dużej mierze zależy od instytucji rynkowych¹¹. Oprócz instytucji wymienić można drugą grupę stosunkowo „nowych” czynników takich jak: kapitał ludzki, innowacyjność, przedsiębiorczość.

Niestabilna sytuacja polityczna

Jedną z głównych barier w rozwoju długofalowym polskich firm jest niestabilna sytuacja polityczna – warto zauważyć, że to zagadnienie po raz pierwszy w badaniu KPMG pojawiło się wśród trzech najczęściej wskazywanych obaw¹².

Wysoki poziom opodatkowania

System podatkowy w Polsce jest niezmiennie wskazywany jako czynnik hamujący wzrost gospodarczy. Firmy rodzinne oczekują reform, takich jak obniżenie poziomu opodatkowania (43% wskazań), zmniejszenie pozapłacowych kosztów pracy (43% wskazań) oraz uproszczenie przepisów podatkowych (40%). Poziom opodatkowania oraz skomplikowania prawa podatkowego nie martwi natomiast firm europejskich¹³.

Poziom zarządzania

Wyniki badania przeprowadzonego przez KPMG pokazują, że firmy rodzinne nie zawsze są odpowiednio zarządzane. Rzadko są one wyposażone w odpowiednie mechanizmy, metody i techniki. Posiadanie struktur i procesów nadzoru nad firmą jest ważne dla 83% polskich firm, jednak zaledwie trzech z dziesięciu respondentów posiada formalne mechanizmy zarządzania, takie jak zarząd czy rada rodzinna. Niepokojący jest powszechny brak ustrukturyzowanych procesów i praktyk dotyczących planów sukcesji, planów majątkowych oraz zasad wyboru, wynagradzania i awansowania pracowników i członków rodziny, co w przyszłości może skutkować zahamowaniem rozwoju firm rodzinnych¹⁴.

Nieproporcjonalność nakładów pracy do efektów pracy

¹⁰ Ibidem.

¹¹ I. Szamrej-Baran, *Konkurencyjność gospodarki polski na tle wybranych gospodarek Unii Europejskiej*, Uniwersytet Szczeciński, Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 25, s. 129.

¹² *Nowa edycja badania Barometr Firm Rodzinnych – Styczeń 2015*, op. cit.

¹³ Ibidem.

¹⁴ Ibidem.

Problemem podstawowym (podobnie, jak w całej gospodarce) jest bariera nieproporcjonalności nakładów pracy do efektów pracy. Przełamywanie tej bariery jest podstawowym kierunkiem i warunkiem awansu polskiej gospodarki jako całości i co najmniej w podobnym stopniu, rodzinnych przedsiębiorstw. Ich ilościowa pozycja jest już wysoka, ale pozycja ekonomiczna nadal znacznie odbiega od tego, co osiągnięto w pozostałych krajach Unii Europejskiej, nie wyłączając krajów, które podobnie jak my znalazły się w UE stosunkowo niedawno i relatywnie niedawno wyszły z obszaru scentralizowanej gospodarki państwowej. Podstawowym narzędziem przybliżającym firmy rodzinne do wysokiej efektywności pracy jest – jak wszędzie współcześnie – odpowiednio silne nasycenie gospodarki innowacyjnością, zdolnością do tworzenia i wchłaniania postępu naukowo – technicznego, produktowego, technologicznego, zdolnością adaptacyjną do osiągnięć wypracowywanych przez innych i – bez czego żaden z tych warunków nie jest możliwy do spełnienia – do wykorzystywania własnej kreatywności. Nieprzypadkowo mówi się, iż żyjemy w epoce wiedzy i że gospodarka współczesna opiera się na wiedzy.

Reasumując

Potencjał rodzinności jest w Polsce zatem z pewnością większy, niż firm „samouznających” się za firmy rodzinne. Można więc domniemywać, że zwiększanie świadomości w zakresie korzyści wynikających z promowania „rodzinności” będzie prowadziło do zwiększania się tego potencjału. Warto analizować te zmiany z zastosowaniem modelu 5 poziomów definicyjnych. Standaryzacja pojęciowa w zakresie przedsiębiorstw rodzinnych umożliwiłaby porównywanie nie tylko zmian w zakresie wielkości populacji na poszczególnych poziomach, ale też mogłaby być przyczynkiem do porównań czynionych na skalę międzynarodową. To badanie jest pierwszym krokiem w tę stronę.

prof. dr hab. Jan Klimek
Szkola Główna Hanlowa
Kierownik Zakładu Przedsiębiorstwa Rodzinnego
Dyrektor Instytutu Przedsiębiorstwa

1. Informacje o projekcie

W lutym 2015 roku Instytut Biznesu Rodzinnego rozpoczął realizację projektu „Statystyka Firm Rodzinnych”. Finansowanie projektu pochodzi z grantu udzielonego przez Komisję Europejską (692654-18/12/2015).

Podmiotem zamawiającym jest Agencja Wykonawcza ds. Sektora małych i średnich przedsiębiorstw (EASME). Projekt realizowany jest w ramach Programu na rzecz konkurencyjności przedsiębiorstw przez MSP (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 grantu Instytut Biznesu Rodzinnego zawiązał konsorcjum, w skład którego wszedł partner: Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS. Centrum było odpowiedzialne za przeprowadzenie badania ankietowego oraz nadzór nad poprawnością metodologiczną badania. Instytut Biznesu Rodzinnego opracował założenia, metodykę, ankietę badawczą oraz przeprowadził analizę i wnioskowanie z zebranych 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.

2. Cele i metodyka badania

Celem nadrzędnym zrealizowanych badań było opracowanie statystyk dla funkcjonowania firm 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. Jednostka badana: właściciel, współwłaściciel przedsiębiorstwa, manager
3. Metoda badawcza: CATI
4. Narzędzie badawcze: kwestionariusz sprzężony z arkuszem Excel (założenie 8-minutowej rozmowy). W kwestionariuszu zawarto: pytania na skali dychotomicznej oraz pytania otwarte i metryczkowe (ułatwiające przeprowadzenie klasyfikacji i typologii na poziomie wnioskowania).

Diagnozą objęto:

- udział firm rodzinnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w Polsce z uwzględnieniem Modelu 5 poziomów definicyjnych firm rodzinnych
- udział firm rodzinnych z uwzględnieniem następujących kategorii: wielkość, wiek, struktura własności, forma organizacyjna i branża
- postawy biznesowe
- zasięg działalności firm rodzinnych
- kraje ekspansji zagranicznej
- udział kobiet jako właścicieli firm rodzinnych
- udział kobiet jako członków zarządu
- czas procesu sukcesji

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, poprawę dostępu do rynków, a w konsekwencji przyczynić się do tworzenia miejsc pracy i wzrostu sektora MSP.

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

- Zebranie danych statystycznych dotyczących wielkości, wieku, branży, regionu, formy prawnej, płci właściciela
- Ocena dynamiki wyników rozwoju finansów w 2016 roku w porównaniu do roku 2014
- Ocena wzrostu zatrudnienia w 2016 roku w porównaniu do roku 2014
- Ocena postaw biznesowych
- Poziom zaawansowania procesów sukcesyjnych
- Porównanie grup przedsiębiorstw rodzinnych według różnych kryteriów

Dodatkowym celem raportu jest promocja oraz wzmocnienie kultury przedsiębiorczości w zakresie tworzenia narzędzi wspierających różne grupy w firmach rodzinnych np.: kobiety, seniorów, sukcesorów, poprzez promowanie szkoleń mentoring i tutoring.

Jako metodę badawczą wybrano CATI: *Computer Assisted Telephone Interview*. W wywiadach realizowanych tą metodą wywiad z respondentem jest prowadzony przez telefon. Ankieter odczytuje pytania i notuje uzyskane odpowiedzi korzystając z opracowanego wcześniej skryptu komputerowego. Proces wywiadów telefonicznych był realizowany przez ankieterów zatrudnionych przez partnera: Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS

Populację badaną oszacowano na 2 mln 300 tysięcy przedsiębiorstw. Próbę badawczą oszacowano na poziomie 2 tysięcy przedsiębiorstw, przy założonej próbie minimalnej 1884 jednostek przy przyjętych parametrach: poziom ufności 0,99; wielkość frakcji 0,5; przyjęty błąd maksymalny 0,03; z rozkładem warstwowym 95% mikroprzedsiębiorstw, 3,2% małych, 1,6% średnich i 0,2% dużych. W założonym czasie badania: czerwiec-sierpień 2016 przeprowadzono badania na próbie 2291 jednostek.

3. Model 5 poziomów definicyjnych firm rodzinnych – założenia teoretyczne

Firmy rodzinne funkcjonują na całym świecie. Ich rozwój jest równoległy z rozwojem rodzin, a ich cykle życia wzajemnie się przeplatają. Szacuje się, że w Stanach Zjednoczonych i w Kanadzie firmy rodzinne stanowią od 80% do 90% ogólnej liczby przedsiębiorstw, w Unii Europejskiej 75%. W Polsce do tej pory w różnych badaniach szacowano od 30% do 70% firm rodzinnych. Różnice w oszacowanej liczebności polskich firm rodzinnych nie są jednoznaczne, a wahania wynikają z 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 wartości¹⁵.

Zrealizowane do tej pory w Polsce badania przedsiębiorstw rodzinnych opierają się na metodologiach badaczy z państw o dłuższej historii przedsiębiorczości rodzinnej. Trudność porównań wynika jednak z tego, iż w różnych krajach i w różnych badaniach stosowane są różne definicje przedsiębiorstwa rodzinnego.

Ogromny wkład w uporządkowanie i kategoryzację pojęcia przedsiębiorstwa rodzinnego na gruncie polskim wnieśli: Jeżak (2003, 2004), Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk (2004), Safin (2003, 2007, 2010), Sułkowski (2002, 2003, 2004, 2005, 2009), Marjański (2010, 2011, 2012), Małyšek (2011, 2012), Surdej (2009), Surdej, Wach (2010). Każdy badacz, określając badaną populację, stworzył wyraźne kryteria oraz ramy klasyfikacji jej jednostek. Owe ramy, ograniczające lub rozszerzające pojęcie firmy rodzinnej, są tematem sporów akademickich, których wynikiem jest wzrost zainteresowania tym obszarem gospodarki, jego badaniami i wykorzystywanymi w nich narzędziami.¹⁶

W ostatnich latach można było zauważyć wzrost zainteresowania problematyką przedsiębiorczości rodzinnej. Badania dotyczące sektora firm rodzinnych obejmowały opracowania podobnych zagadnień, jednak wnioski z nich płynące bardzo często nie pokrywały się. Powodem takiego stanu rzeczy były nie błędy czy różnice metodologiczne, lecz brak zgody na przyjęcie jednoznacznej definicji kluczowego dla tego tematu pojęcia „firma rodzinna”. Środowisko naukowe w tym względzie pozwoliło sobie na dość dużą swobodę interpretacyjną. Konsekwencje takiego stanu rzeczy najwyraźniej uwidoczniły się już w badaniach statystycznych obejmujących liczebność przedsiębiorstw rodzinnych w regionie i w kraju. W tego typu badaniach nawet najmniejsze różnice w definicji wpływają na wynik badań. Przyjęcie zbyt restrykcyjnych ram tego pojęcia powoduje znaczne zawężenie grupy badanych obiektów. Rozluźnienie definicji

¹⁵ E. Więcek – Janka, *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, „Rozprawy”, nr 488, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013, s. 7.

¹⁶ j.w., s.8

proceeds to the inclusion of the research group of subjects, which should not be there, the consequence may be overinterpretation and falsification.¹⁷

Therefore, the task of the Research Team was to propose a methodology, which will standardize the conceptual layer and will be a guide to the further research in the area of family businesses.

Warto przybliżyć podejście *The Family Universe Bull's Eye* (Graves, 2006). Definicje przedsiębiorstw rodzinnych podzielono tu na trzy kategorie zgodnie z zasięgiem oddziaływania rodziny na przedsiębiorstwo (por. rys. 2).

W definicjach szerokich można dostrzec niski poziom zasięgu i zaangażowania rodziny w prowadzenie biznesu, związany głównie z podejmowaniem decyzji strategicznych. Ponadto w tej klasyfikacji uznano, że jako rodzinę można traktować małżeństwo i inne konfiguracje rodzinne, przy założeniu pokrewieństwa tworzących je osób, oraz nieformalne związki, jeśli uznają się za rodzinę. W definicjach średnio szerokich podkreśla się zaangażowanie w prowadzenie firmy przynajmniej jednego członka rodziny lub posiadanie pakietu większościowego udziałów w firmie pozwalające na podejmowanie decyzji w firmie.



Rys. 1. Stopień zaangażowania rodziny jako determinanta klasyfikacji definicji przedsiębiorstw rodzinnych

Źródło: Więcek-Janka, s. 41

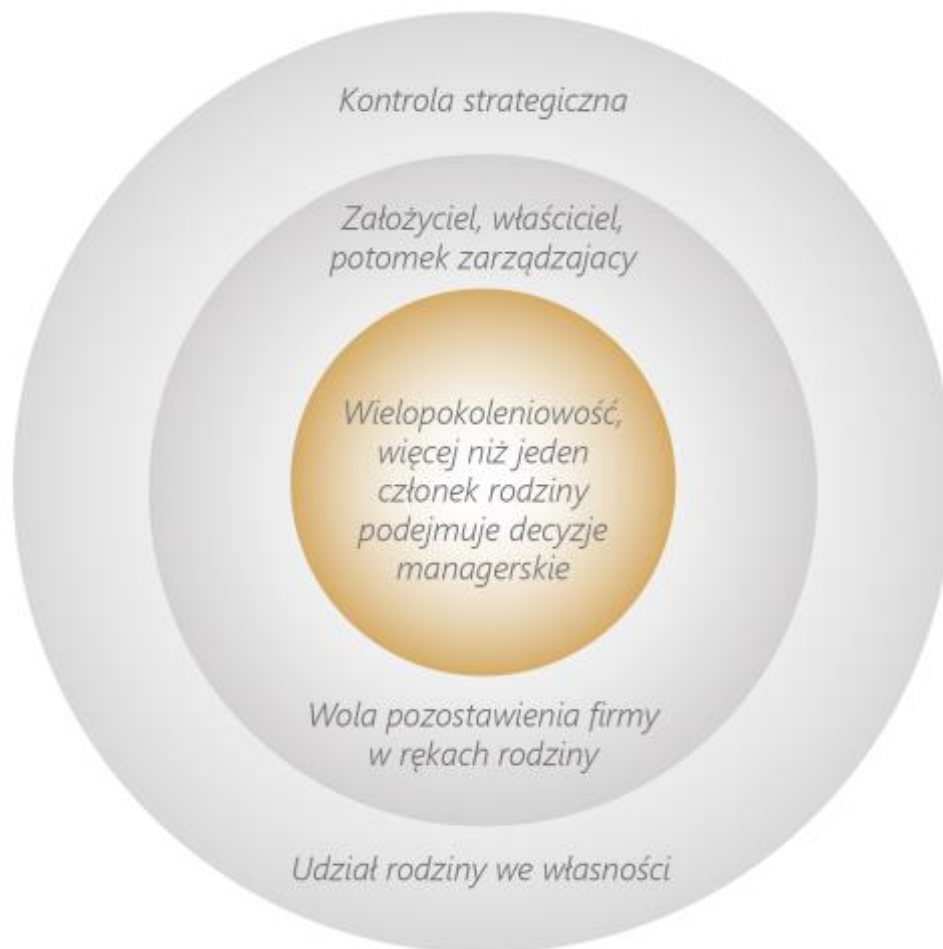
¹⁷ j.w. s.19

Grupa wąskich definicji jest najbardziej restrykcyjna. Podkreśla się w nich konieczność zaangażowania członków rodziny w bieżącą działalność przedsiębiorstwa. Istotnym zjawiskiem koniecznym do zaistnienia firmy jako rodzinnej jest przynajmniej jeden transfer pokoleniowy. Ponadto w bieżącej działalności przedsiębiorstwa powinny brać udział co najmniej dwie osoby z rodziny, a zarządzanie powinno pozostawać w rękach członków rodziny. Wielu badaczy uznaje przedsiębiorstwo za rodzinne, kiedy występuje zaplanowany transfer firmy w ręce następców wywodzących się z rodziny (Barach, Ganitsky 1995). Inni zaś konstatują, że powinna nastąpić przynajmniej jedna zmiana pokoleniowa, aby można było uznać przedsiębiorstwo za rodzinne (Daily, Thompson 1994). Kolejna grupa naukowców określa działalność gospodarczą prowadzoną przez założyciela jako szczególny przypadek przedsiębiorstwa rodzinnego. Kluczowym kryterium dla uznania firmy za rodzinną okazuje się być transfer międzypokoleniowy, bądź też jego potencjalna możliwość. Ponadto mimo występujących różnic w sposobie widzenia zagadnienia wszyscy autorzy zgadzają się, że sukcesja wnosi znaczącą wartość w doświadczeniu zarówno dla rodziny, jak i przedsiębiorstwa. Dodatkowo należy także zwrócić uwagę na często podkreślany w literaturze przedmiotu fakt mówiący, że poziom doświadczenia zdobyty podczas pierwszej zmiany pokoleniowej jest znacznie wyższy niż przy następnych (Astrachan, Klein, Smyrnios 2002)¹⁸.

Uwypuklanie kontinuum definicyjnego od pojęć szerokich do wąskich było również przedmiotem badań innych naukowców. Astrachan i Schanker (*Family Business contribution to the U.S economy. A closer look*, 2003), przedstawili model tarczy, w którym wyróżnili trzy kręgi. Najmniej restrykcyjne w klasyfikacji są przedsiębiorstwa rodzinne oparte na własności rodziny i nadzorze strategicznym (zewnątrzny krąg). Do średniego kręgu, o średnim zasięgu, zaliczyli przedsiębiorstwa nastawione na utrzymanie firmy w rękach rodziny.

Natomiast najbardziej restrykcyjne i jednocześnie o najwyższym rozumieniu, zajmujące środek tarczy są firmy rodzinne, w których funkcjonowanie i rozwój zaangażowanych jest wiele pokoleń, a więcej niż jedna osoba ponosi odpowiedzialność managerską. Model tarczy zilustrowano na rysunku 3.

¹⁸ j.w.s.26



Rys. 2. Model tarczy Astrachana i Shanker

Źródło: Safin, 2007, s. 38

Równie interesujące wydaje się podejście Stena (Sten J. Transfers of family business to non-family buyers. The selling business from family perspective, 2006, s. 20). Prezentuje on trzy podejścia do definiowania firmy rodzinnej (por. rys. 4). Sten przyjmuje za warunek podstawowy uznanie rodzinności przez samą firmę. Spojrzenie subiektywne badacz wiąże z podejściem jakościowym do prowadzenia działalności i zawiera wykorzystywane metody i techniki zarządzania różnymi obszarami przedsiębiorstwa. Spojrzenie obiektywne, dotyczy ilościowej analizy funkcjonowania firmy.



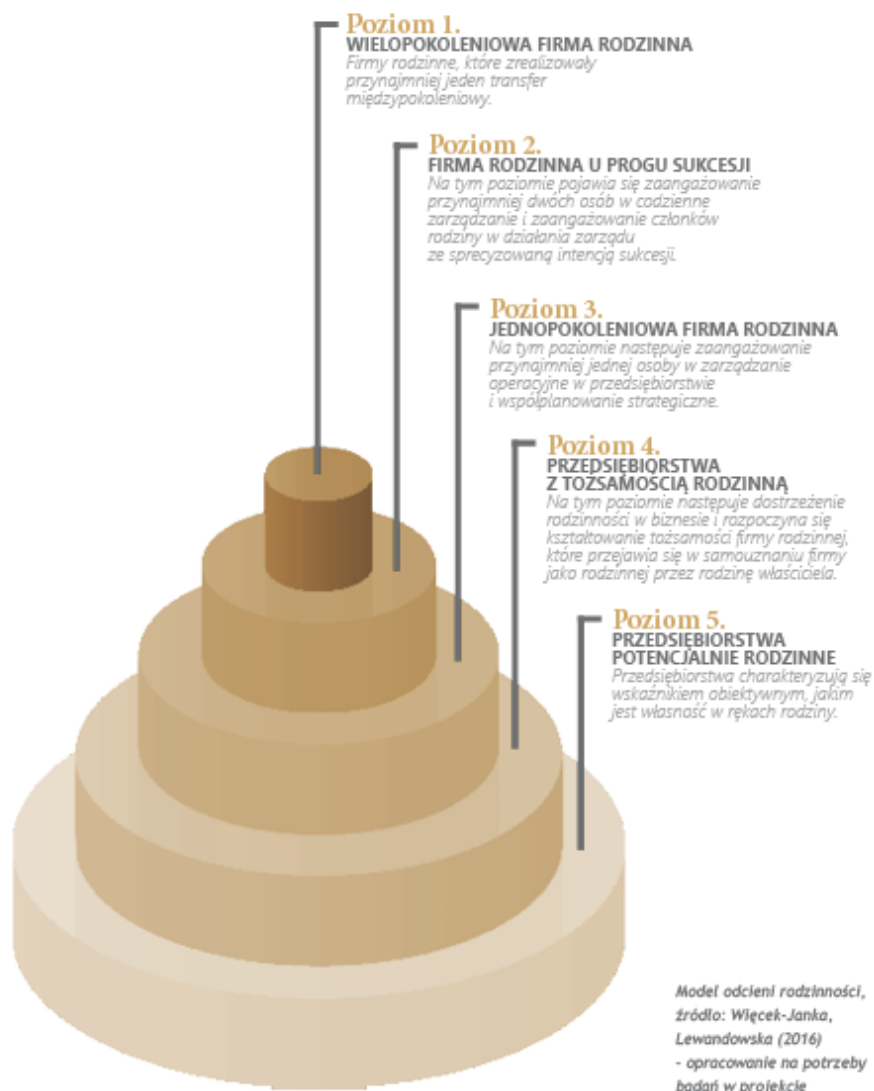
Rys. 3. Subiektywne i obiektywne spojrzenie na klasyfikację firm rodzinnych.

Źródło: opracowanie na podstawie Więcek-Janka 2013, s. 46

Dzięki opracowaniu Stena można spojrzeć na firmę rodzinną z dwóch perspektyw. Można dostrzec wskaźniki obiektywne lub przyjąć subiektywną ocenę rodzinności.

Analizując wszystkie podejścia do definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, a także na podstawie wieloletnich obserwacji środowiska firm rodzinnych opracowano rozszerzony model pojęciowy i nazwano go **Modelem 5 POZIOMÓW DEFINICYJNYCH firm rodzinnych** (Więcek-Janka, Lewandowska, 2016).¹⁹

¹⁹ Więcek-Janka E., Lewandowska A., Model 5 poziomów definicyjnych firm rodzinnych, portal Family Business, www.familybusiness.pl, wyd. Instytut Biznesu Rodzinnego, 2016.



Rys. 4. Model 5 POZIOMÓW DEFINICYJNYCH firm rodzinnych.

Źródło: opracowanie własne

Poziom 1. Firmy rodzinne, które zrealizowały przynajmniej jeden transfer międzypokoleniowy. WIELOPOKOLENIOWA FIRMA RODZINNA W II (i więcej) POKOLENIU

Poziom 2. Na tym poziomie pojawia się zaangażowanie przynajmniej dwóch osób w codzienne zarządzanie i zaangażowanie członków rodziny w działania zarządu ze sprecyzowaną intencją sukcesji. FIRMA RODZINNA U PROGU SUKCESJI

Poziom 3. Na tym poziomie następuje zaangażowanie przynajmniej jednej osoby w zarządzanie operacyjne w przedsiębiorstwie i współplanowanie długofalowe. JEDNOPOKOLENIOWA FIRMA RODZINNA

Poziom 4. Na tym poziomie następuje dostrzeżenie rodzinności w biznesie i rozpoczyna się kształtowanie tożsamości firmy rodzinnej, które przejawia się w samouznaniu firmy jako rodzinnej przez rodzinę właściciela. POZIOM KSZTAŁTOWANIA TOŻSAMOŚCI FIRMY JAKO RODZINNEJ

Poziom 5. Przedsiębiorstwa charakteryzują się wskaźnikiem obiektywnym, jakim jest własność rodziny w przedsiębiorstwie. Takie przedsiębiorstwo uznajemy za: POTENCJALNIE RODZINNE

4. Główne wnioski wg Modelu 5 poziomów definicyjnych

Mając na uwadze Model 5 poziomów definicyjnych firm rodzinnych firmy rodzinnej, wyniki uzyskane w ramach badania przedstawiają się następująco:

- ✓ **W Polsce jest 92% firm rodzinnych przy założeniu własności przedsiębiorstwa w rękach rodziny**

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. Podobne badania realizowały w Polsce jednostki i instytucje badawcze, np. według PARP przedsiębiorstw o znaczącej przewadze rodziny we własności jest 93% (Firmy rodzinne w polskiej gospodarce, szanse i wyzwania, 2009, s. 105). Na utrzymanie własności w rękach rodziny na poziomie 89% wskazuje KPMG (Barometr Firm Rodzinnych, 2014, s. 26).

- ✓ **W Polsce jest 36% firm rodzinnych przy szerokiej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego**, która zakłada samouznaczenie firmy za rodzinną zgodnie z podejściem Bernarda (1975). Uznaje się za rodzinne te przedsiębiorstwa, które w praktyce są prowadzone przez członków jednej rodziny.

- ✓ **W Polsce jest 27% firm rodzinnych przy średnio wąskiej definicji**

Na tym poziomie kluczowy jest wpływ rodziny na planowanie długofalowe i podejmowanie decyzji przez przynajmniej jedną osobę 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, dziecka 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.

- ✓ **W Polsce jest 19% firm rodzinnych przy wąskiej definicji** zakładającej kontrolę własności w rodzinie, podejmowanie decyzji biznesowych przez członków rodziny, zaangażowanie w zarządzanie operacyjne minimum 2 osób i intencję sukcesji, zgodnie z podejściem Sułkowskiego (2012) w którym ten 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.

✓ **W Polsce jest 5% firm rodzinnych przy definicji uwzględniającej przebytą sukcesję**

Transfer pokoleniowy jest uznawany za konieczny przez następujących autorów: Barach, Ganitsky (1995), Churchill, Hatten (1997), Litz (1995), Sharma, Chrisman, Chua (1997), Tan, Fock (2001).

Powyższe wyniki są zgodne z wynikami badań ze świata, które wskazują, że liczebność firm rodzinnych uzależniona jest od przyjętej definicji.

Zgodnie z przyjętą koncepcją Modelu 5 poziomów definicyjnych firm rodzinnych rodzinnego wyniki można przedstawić następująco:

Poziom 5 – 92%

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

Poziom 4 – 36%

Na tym poziomie następuje dostrzeganie rodzinności w biznesie i rozpoczyna się kształtowanie tożsamości firmy rodzinnej przejawiające się w samouznaniu firmy jako rodzinnej przez rodzinę właścicieli.

Poziom 3 – 27%

Zaangażowanie przynajmniej jednej osoby w zarządzanie operacyjne w przedsiębiorstwie i współplanowanie długofalowe.

Poziom 2 – 19%

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

Poziom 1 – 5%

Firmy rodzinne, które zrealizowały przynajmniej jeden transfer międzypokoleniowy.

5. Udział firm rodzinnych w ogólnej populacji przedsiębiorstw.

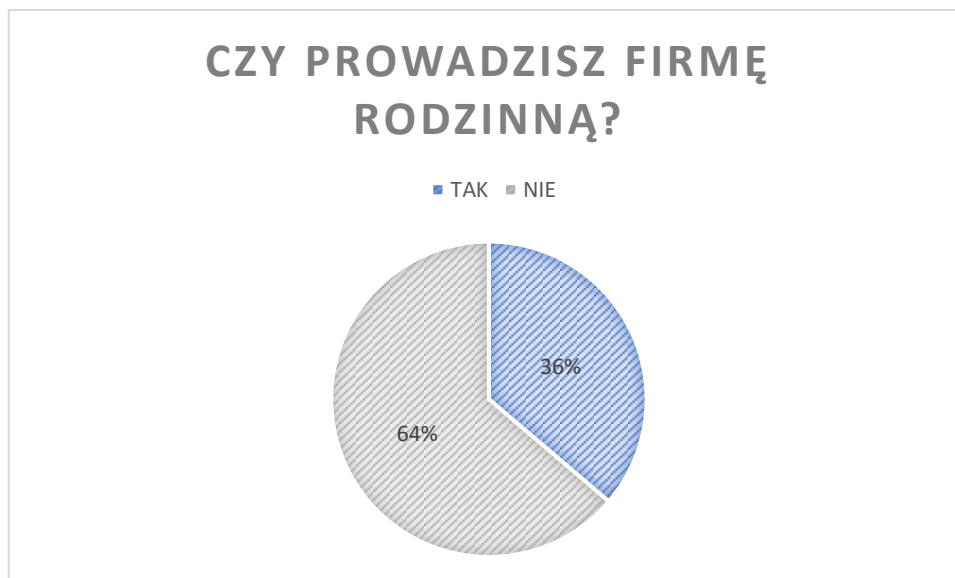
Przedsiębiorstwa, w tym małe i średnie firmy, stanowią fundament rozwoju i bogacenia się społeczeństw. Według Family Firm Institute przedsiębiorstwa rodzinne są najbardziej powszechną formą prowadzenia biznesu na świecie. Ich struktura własności, sposób zarządzania oraz komponent rodzinności wpływają na dużą złożoność tych podmiotów. Zgodnie z badaniami prowadzonymi przez zespół Prof. Davisa (Harvard Business School) dwie trzecie wszystkich przedsiębiorstw na świecie to przedsiębiorstwa rodzinne. Przedsiębiorstwa prywatne w Polsce zostały zakładane masowo po 1989 roku. Oznacza to, że znacząca większość z nich znajduje się jeszcze w rękach założycieli. Taki stan rzeczy powoduje określone implikacje (opinia zespołu ekspertów):

1. Brak zrealizowanej sukcesji w przedsiębiorstwach wyklucza zastosowanie tego elementu jako wskaźnika rodzinności w badaniach. W związku z tym uznano, że sukcesję w tych firmach należy uznać za potencjalną
2. Często mimo współpracy członków rodziny w firmie brak jest identyfikacji sfery biznesowej z rodziną, co utrudnia zakwalifikowanie tych firm do rodzinnych
3. Dodatkowy problem z przyznawaniem się do bycia firmą rodzinną związany jest z obecną sytuacją polityczną, gdzie powiązania rodzinne z biznesem czy zatrudnianie członków rodziny w firmie bywa piętnowane. Ma to bezpośrednie przełożenie na udzielanie negatywnych odpowiedzi na pytania dotyczące zatrudnienia rodziny w firmie, sukcesji, itd.

Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce są w większości mikroprzedsiębiorstwami 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.

Pytanie zadane respondentom badania dotyczyło poczucia rodzinności. Można zatem uznać, że zgodnie z prezentowaną definicją przedsiębiorstw rodzinnych o szerokim spektrum, przedsiębiorstw, które uważają się za rodzinne jest 36%.

Innymi słowy przedsiębiorstw świadomych swej rodzinności w Polsce jest 36%. (wykres nr 1)



Źródło: opracowanie własne

Należy pamiętać, że wyniki wskazują, że firm potencjalnie rodzinnych, czyli takich, w których rodzina jest właścicielem (obiektywne kryterium związane z własnością firmy), jest aż 92% (wykres nr 2).

Dlatego też należy podjąć pogłębione badania, w których podejmie się próbę odpowiedzenia na pytanie, **dlaczego jest taka duża różnica pomiędzy liczbą przedsiębiorstw świadomych swojej rodzinności a liczbą tych, które posiadają cechy rodzinne, ale nie uważają się za rodzinne.**

Wykres nr 2

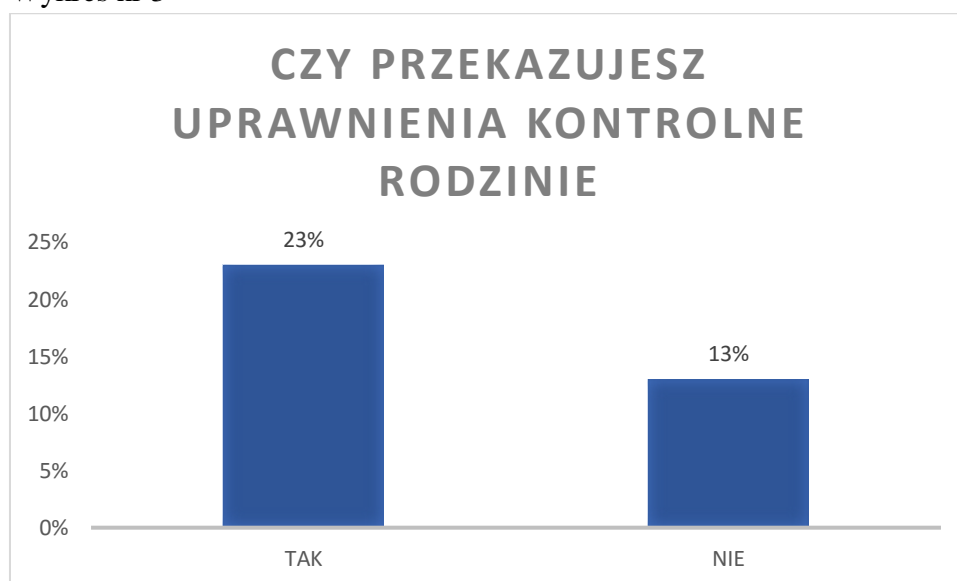


Źródło: opracowanie własne

Wpływ członków rodziny na cele długoterminowe przedsiębiorstwa zadeklarowała mniejsza grupa respondentów – 27%. Taki wynik wskazuje, że tylko nieco powyżej jednej czwartej przedsiębiorstw w Polsce dyskutuje w rodzinie wizję i opracowuje cele długoterminowe. Zdaniem zespołu badawczego jest to wynikiem zachowania założycieli i jednocześnie właścicieli firm rodzinnych, którzy kierując się przedsiębiorczością i własną intuicją biznesową, często sami podejmują trudne decyzje dotyczące sfery biznesowej.

Podobne wyniki uzyskano badając udział członków rodziny w kontrolowaniu sfery biznesowej. Zgodnie z deklaracjami badanych 23% polskich przedsiębiorstw przekazuje uprawnienia kontrolne rodzinie (wykres nr 3).

Wykres nr 3



Źródło: opracowanie własne

Dokładnie taki sam wynik uzyskano badając codzienne zarządzanie przedsiębiorstwem przez członków rodziny w przedsiębiorstwach w Polsce. W 23% polskich przedsiębiorstw rodziny są zaangażowane w codzienne zarządzanie firmą.

W badaniach zdiagnozowano średnioroczne zaangażowanie w działalność przedsiębiorstwa członków rodziny niekoniecznie związanych z firmą umowami o pracę. Uzyskane wyniki pozwalają na stwierdzenie, że zaangażowanie członków rodziny w prace dorywcze i zastępstwa jest dosyć powszechne i stosowane przez 35,9% przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstw rodzinnych, które należy uznać za rodzinne ze względu na codzienną pracę członków rodziny i ich zaangażowanie w podejmowanie decyzji, zgodnie z największą definicją firmy rodzinnej, jest 21%. Jak wskazują dane, z właścicielem w firmie współpracuje od 1 do 8 osób z rodziny. Najczęściej są to dwie osoby, co deklaruje 41% badanych. Następnym wskazaniem jest jedna osoba, o czym świadczy 35,6% uzyskanych odpowiedzi. Trzy osoby z rodziny zatrudnione w firmie deklaruje blisko 15% właścicieli.

Istotnym z punktu widzenia klasyfikacyjnego jest ocena udziałów we własności rodziny. Znacząca większość, bo aż 88% firm rodzinnych 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 z reguły firmy duże i średnie.

Podsumowanie:

1. Przedsiębiorstw świadomych swej rodzinności jest w Polsce 36%, natomiast potencjalnych firm rodzinnych, w których właścicielem jest rodzina, aż 92%. Dlatego też należałoby podjąć próbę zdiagnozowania dlaczego firmy rodzinne nie przyznają się do swojej rodzinności.
2. W ponad $\frac{1}{4}$ polskich przedsiębiorstw rodzinnych rodzina wpływa na decyzje długofalowe. Wpływ rodziny na decyzje długoterminowe w przedsiębiorstwie rodzinnym uważany jest za niezbędny dla określania przedsiębiorstwa jako rodzinne. Według badaczy przedsiębiorczości rodzinnej to właśnie długofalowa orientacja jest tym czynnikiem, który wyróżnia przedsiębiorstwa rodzinne na tle innych podmiotów. W przedsiębiorstwach nierodzinnych zakres czasowy funkcjonowania mierzony jest najczęściej długością kadencji obecnych zarządzających. W firmach rodzinnych ważna jest trwałość i ciągłość funkcjonowania stąd długoterminowa orientacja.
3. W 23% przedsiębiorstw rodziny są zaangażowane w codzienne zarządzanie firmą. Wynika to w głównej mierze z faktu, że polskie firmy rodzinne są w większości nadal zarządzane przez pokolenie założycieli, którzy nadal angażują się w operacyjne zarządzanie biznesem.
4. W 88% firm rodzinnych w Polsce rodzina posiada powyżej 50% udziałów w biznesie. Wynik ten świadczy o dużej koncentracji własności firm rodzinnych w rękach rodzin założycieli. Ponieważ są to firmy relatywnie młode, często w rękach pierwszego pokolenia, skupienie własności przedsiębiorstwa rodzinnego w rodzinie jest duże.

6. Struktura populacji przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce.

Analiza struktury i dynamiki populacji przedsiębiorstw jest istotna z punktu widzenia gospodarki i jej rozwoju. Dane z badania European Family Business (2012) wskazują, że:

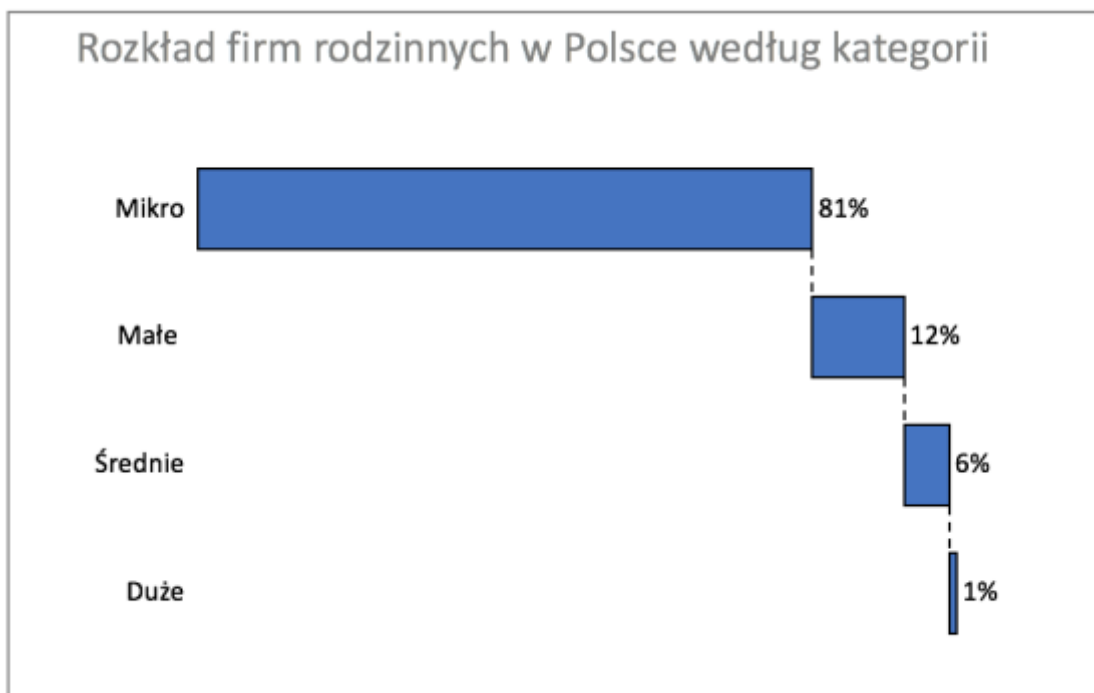
- ✓ dwie trzecie wszystkich firm na świecie to przedsiębiorstwa rodzinne,
- ✓ 70-90% PKB (w ujęciu globalnym) jest wytwarzane przez przedsiębiorstwa rodzinne
- ✓ pomiędzy 50% a 80% miejsc pracy na świecie jest oferowanych przez przedsiębiorstwa rodzinne
- ✓ 85% nowo powstałych firm czyli start-upów jest zakładanych dzięki pieniądзом pochodzącym od przedsiębiorstw rodzinnych, czyli z rodzinnych pieniędzy
- ✓ w większości krajów świata, firmy rodzinne stanowią od 70% do 95% podmiotów gospodarczych

Jak wskazano w poprzednim rozdziale uzyskane wyniki znacząco odbiega od wyników europejskich. Znajduje jednak poparcie w innych realizowanych w Polsce badaniach (por. Jeżak, 2014). Sytuacja geopolityczna i historyczna Polski zdaniem badaczy znacząco wpływa na ten rezultat. Niemniej uzyskany wynik świadczy o tym, że 36% przedsiębiorstw polskich w pełni świadomie identyfikuje się z rodziną i dostrzega jej udział w podejmowaniu decyzji długofalowych, operacyjnych jak i kontrolnych członków rodziny,

Zgodnie z założoną zmienną, jaką jest samouznanie przedsiębiorstwa za rodzinne, z badanej próby 2291 polskich przedsiębiorstw 36% to przedsiębiorstwa rodzinne.

Zrealizowane badania pozwoliły na określenie wielkości przedsiębiorstw i ich udziału w grupie rodzinnych firm. Pozyskany rozkład danych pozwala zauważyć, że sektor MSP to 99% wszystkich przedsiębiorstw rodzinnych. Największą grupę stanowią przedsiębiorstwa mikro, których udział wynosi 77%.

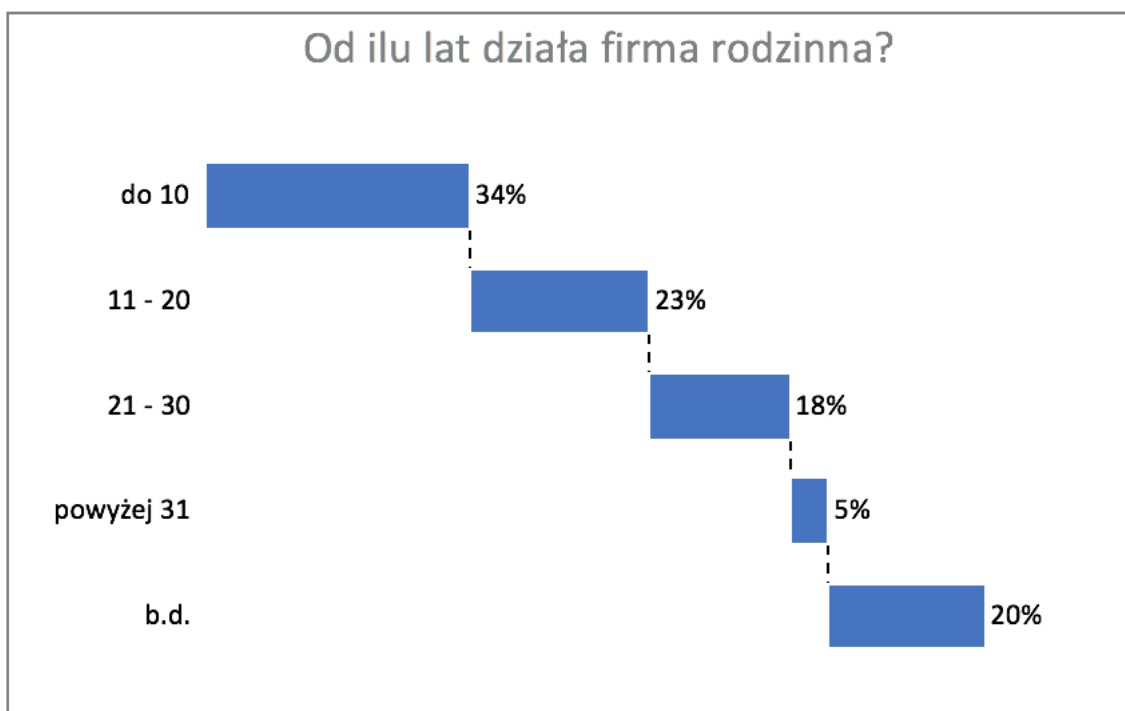
Wykres nr 4



Źródło: opracowanie własne

Najliczniejszą świadomą swej rodzinności grupą są firmy młode funkcjonujące zaledwie dekadę (lub krócej) – stanowią one grupę 34% badanych przedsiębiorstw rodzinnych. Zaledwie 5% z badanych firm funkcjonuje na rynku dłużej niż 31 lat.

Wykres nr 5



Źródło: opracowanie własne

Wśród badanych firm rodzinnych były takie, które nie określiły swojego wieku i stanowiły 20,24% badanej próby. Większość z nich to firmy mikro (87,5%).

Pozostała większość określiła swój wiek. Uzyskano następujący rozkład danych:

W grupie przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku mniej niż 10 lat 89% to mikroprzedsiębiorstwa, 9,2% to firmy małe, a 1,8% to firmy średnie. Brak wśród nich firm dużych.

W grupie przedsiębiorstw działających od 11-20 lat 68,4% to mikroprzedsiębiorstwa, 21,3% to firmy małe, 9,3% to firmy średnie i 1% to firmy duże.

Wśród przedsiębiorstw działających na rynku 21-30 lat 60% to mikroprzedsiębiorstwa, 23% to firmy małe, 15% średnie i 2% firmy duże.

W ostatniej grupie przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonujących na rynku 31 i więcej lat mikroprzedsiębiorstwa stanowią 58,3%, małe – 31,4%, średnie to 7,7% i duże 2,6%.

Można zauważyć pewną tendencję. Wraz z wiekiem firmy rozwijają się zwiększając zatrudnienie, o czym świadczą udziały mikroprzedsiębiorstw i firm dużych w grupach wiekowych 0-10 lat i pow. 31 lat. Ciekawy jest ponadto rozwój firm średnich, których najwięcej funkcjonuje na rynku 21-30 lat. Są to przedsiębiorstwa założone po transformacji ustrojowej w Polsce. Oznaczać to może, że średnie przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce będą w najbliższych latach przygotowywać się do sukcesji, która jest największym wyzwaniem związanym z zachowaniem ciągłości przedsiębiorstwa rodzinnego.

Tabela nr 1

Wiek firmy	Mikro	Małe	Średnie	Duże
0-10	89%	9,2%	1,8%	0%
11-20	68,4%	21,3%	9,3%	1%
21-30	60%	23%	15%	2%
Pow.31	58,3%	31,4%	7,7%	2,6%

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzono pogłębioną analizę wybieranej formy prawnej przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce.

70,48% wybiera formę osoby fizycznej. Wśród tych firm większość (85,8%) to mikroprzedsiębiorstwa, 11,8% to firmy małe, 2,4% to przedsiębiorstwa średnie.

Wybór spółki cywilnej deklaruje 13,61% badanych przedsiębiorstw, a wśród nich 76,1% to mikroprzedsiębiorstwa, 20,36% to firmy małe 1,77% to firmy średnie i tyle samo firmy duże.

4,7% przedsiębiorstw deklaruje wybór spółki jawnej, a wśród nich 30,8% to firmy mikro, 41% firmy małe, 28,21% firmy średnie.

Wykorzystanie formy prawnej spółki partnerskiej deklaruje 0,24% przedsiębiorstw rodzinnych i wszystkie firmy to mikroprzedsiębiorstwa.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością to popularny wybór wśród badanych. Taki stan prawny potwierdziło 10,12% badanych. Wśród tych firm 39,3% to mikro firmy, 23,8% to firmy małe, 32,1% to firmy średnie i 4,8% to firmy duże.

Wykorzystanie spółki komandytowej deklaruje 0,60% przedsiębiorstw rodzinnych. Wśród tych firm 80% to mikroprzedsiębiorstwa i pozostałe 20% to firmy małe.

Spółka akcyjna to forma prawna, która jest wykorzystywana przez 0,24% przedsiębiorstw rodzinnych. W tej grupie 50% to mikroprzedsiębiorstwa i 50% to firmy małe (tabela nr 2).

Tabela nr 2

Forma prawna	Mikro	Małe	Średnie	Duże
Os. Fiz.	85,8%	11,8%	2,4%	0%
Sp. cywilna	76,1%	20,36%	1,77%	1,77%
Sp. jawna	30,8% %	41%	28,21%	0%
SP. partnerska	100%	0%	0%	0%
Sp. Z o.o.	39,3%	23,8%	32,1%	4,8%
Sp. komandytowa	80%	20%	0%	0%
Sp. akcyjna	50%	50%	0%	0%

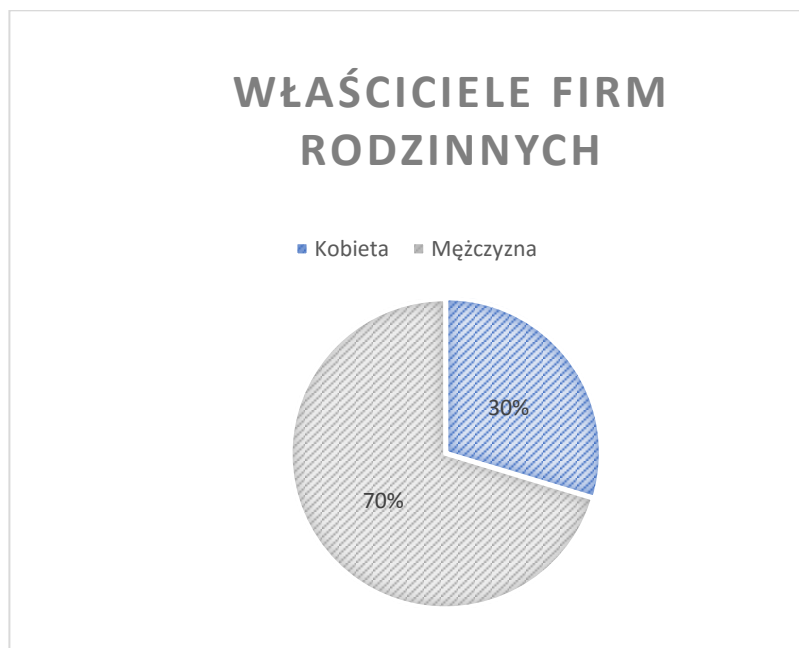
Źródło: opracowanie własne

Interesującym jest wybór przez firmy rodzinne obszaru swojej działalności. Analiza danych pozwoliła na sformułowanie następujących wniosków.

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

Analizując strukturę populacji polskich przedsiębiorstw rodzinnych badaniu poddano również udział płci wśród właścicieli firm. Wyniki wskazują na znaczącą przewagę mężczyzn. Jest ich dwukrotnie więcej niż kobiet. Jednak jak wskazują wyniki innych badań (np. Hadryś-Nowak, A., 2015, Kobieca sukcesja - analiza porównawcza sytuacji kobiet w sukcesji w wybranych krajach świata) udział kobiet w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi zwiększa się dynamicznie.

Wykres nr 6



Źródło: opracowanie własne

Jak wykazano wcześniej, przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce reprezentują różne branże, są w różnym wieku i różnej wielkości. Zauważono, że 15% firm rodzinnych ma wyodrębniony zarząd.

Podsumowanie:

1. 77% polskich firm rodzinnych to mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób.
Wyniki te są zgodne z wynikami raportu pt. „Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014”, zaprezentowanego przez Państwową Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, według którego małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią aż 99,8% przedsiębiorstw.
2. Najliczniejszą świadomą swej rodzinności grupą są firmy młode, w wieku poniżej 10 lat. Wynikać to może z tego, że właściciele takich przedsiębiorstw rodzinnych są pokoleniem osób wykształconych i świadomych wielu aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw w tym kontekście rodzinności.
3. 70,48% wybiera formę osoby fizycznej.
4. Wybór spółki cywilnej deklaruje 13,61% badanych przedsiębiorstw.
5. Spółka z o.o. to forma wybrana przez 10,12% badanych.
6. Wykorzystanie spółki komandytowej deklaruje 0,60% przedsiębiorstw rodzinnych.
7. Spółka akcyjna to forma prawna, która jest wykorzystywana przez 0,24% przedsiębiorstw rodzinnych.
8. Co trzecia polska firma rodzinna zajmuje się handlem.
9. Co szósta polska firma rodzinna zajmuje się przetwórstwem przemysłowym.
10. Co ósma polska firma rodzinna zajmuje się budownictwem.
11. Co dziesiąta polska firma rodzinna zajmuje się działalnością profesjonalną.
12. 30% właścicieli firm rodzinnych w Polsce to kobiety.

13. Wyodrębniony zarząd ma 15% firm rodzinnych. Większość przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce to mikroprzedsiębiorstwa w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, w strukturach których nie ma miejsca na zarząd.

7. Postawa biznesowa przedsiębiorstw rodzinnych

Polskie przedsiębiorstwa rodzinne mają złożoną strukturę i są reprezentowane we wszystkich branżach działalności gospodarczej. Ze względu na ich niedługą historię późno zainteresowano się przyjmowanymi przez właścicieli postawami biznesowymi wobec rynku oraz klientów. Postawa biznesowa autorów opracowania to zbiór cech oraz zachowań świadczących o tym, w jaki sposób przedsiębiorstwa reagują na to, co dzieje się na rynku oraz na to, czego oczekują klienci. Wyodrębniono trzy podstawowe rodzaje:

1. Postawa tradycyjna
2. Postawa innowacyjna
3. Postawa mieszana

Postawę tradycyjną charakteryzuje przywiązanie do sposobu funkcjonowania w podobny sposób „od zawsze”, często w tej samej branży, z podobnymi produktami. Zmiany wprowadzane są w sposób bardzo ostrożny, wręcz konserwatywny. Bardziej w odpowiedzi na reakcje konkurencji niż z własnej inicjatywy.

Postawa innowacyjna to aktywne dostarczanie nowych rozwiązań na rynek oraz dla klientów. Postawa mieszana to połączenie postawy tradycyjnej z mieszaną.

W badanej próbie 2291 polskich przedsiębiorstw zauważono istotne statystycznie różnice między przedsiębiorstwami rodzinnymi i nierodzinnymi. Wśród firm określających siebie jako rodzinne 61,81% określa siebie jako tradycyjne, a 33,61% jako innowacyjne. Wśród firm nierodzinnych za tradycyjne uważa się 53% przedsiębiorstw, za innowacyjne zaś 39%.

Pozostałe ok. 4% przedsiębiorstw rodzinnych i 5,5% nierodzinnych wypracowało strategię łączące obie postawy.

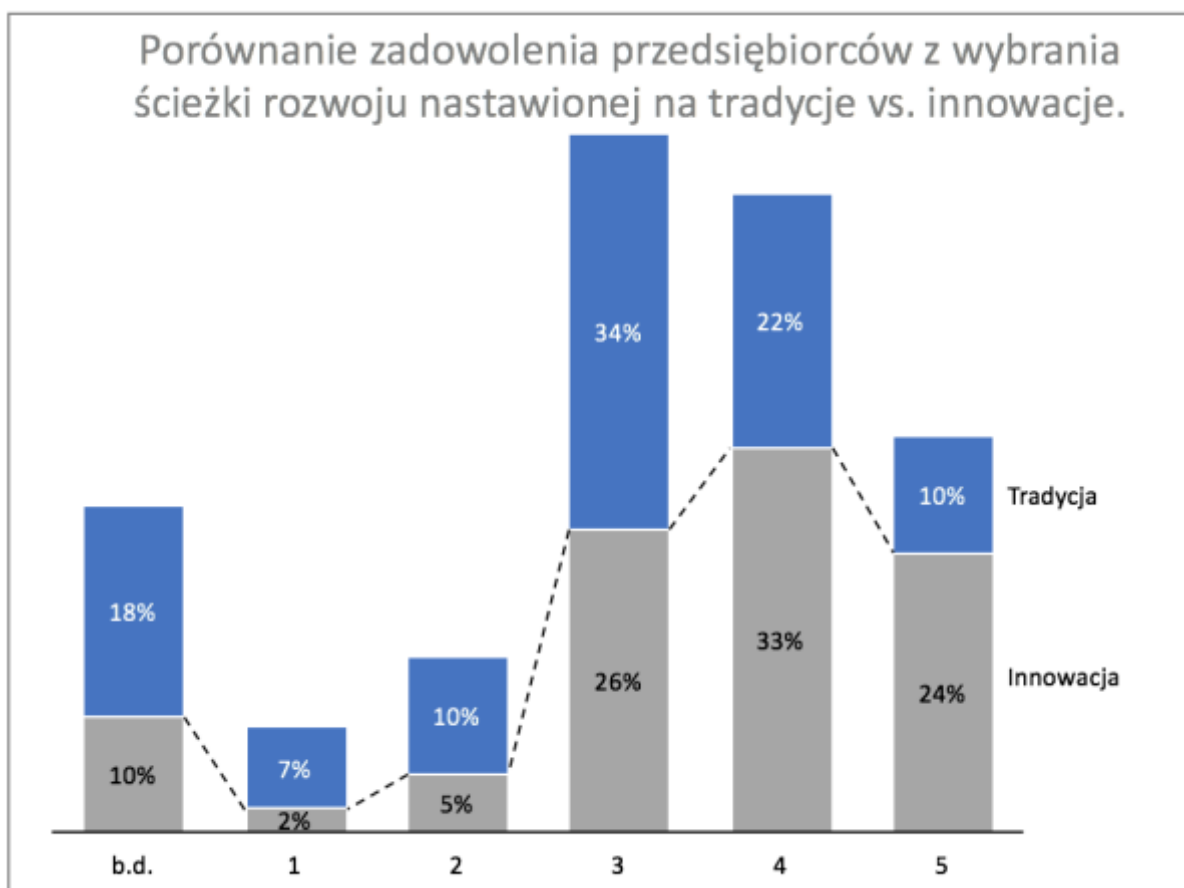
Polskie firmy rodzinne prezentują postawę tradycyjną związaną z nazwiskiem rodzinnym, historią rodziny, szacunkiem dla swoich poprzedników.

Trzy główne wartości polskich firm rodzinnych to: jakość, uczciwość, rzetelność.

Te wartości biznesowe w powyższej kolejności wymieniło 25% badanych przedsiębiorstw.

W przedsiębiorstwach rodzinnych oceniono postawy biznesowe nastawione na tradycję.

Uzyskano dominantę i medianę na poziomie 4, co wskazuje na zadowolenie przedsiębiorstw z wybranego ścieżki rozwoju firmy nastawionej na wartości tradycyjne. Średnia ważona pozyskanych ocen (na skali 1-5: gdzie: 1 - niezadowolony a 5 - bardzo zadowolony) dla modelu tradycyjnego wyniosła 3,81.



Źródło: opracowanie własne

Warto przeanalizować dane dotyczące przedsiębiorstw wybierających model innowacyjny. Tu mediana oraz dominanta wskazują na ocenę 3 (na skali 1-5). Średnia ważona ocen kształtuje się na poziomie 3,22.

Na podstawie powyższych danych można wysnuć wniosek, że przedsiębiorstwa rodzinne wysoko oceniają postawę biznesową opartą na tradycji (3,81).

Pozyskane dane pozwalają na dostrzeżenie pewnych prawidłowości związanych z wiekiem firmy i przyjętymi postawami biznesowymi: tradycyjną i innowacyjną.

Postawę biznesową nastawioną na tradycję realizuje blisko 62% przedsiębiorstw rodzinnych. W tej grupie przedsiębiorstw 78% to mikroprzedsiębiorstwa, 15% to firmy małe, 6% firmy średnie i 1% to przedsiębiorstwa duże.

Postawę innowacyjną prezentuje 34% polskich przedsiębiorstw rodzinnych. W grupie tych firm znajduje się 75% mikroprzedsiębiorstw, 16% przedsiębiorstw małych, 7,5% firm średnich i 1,5% firm dużych.

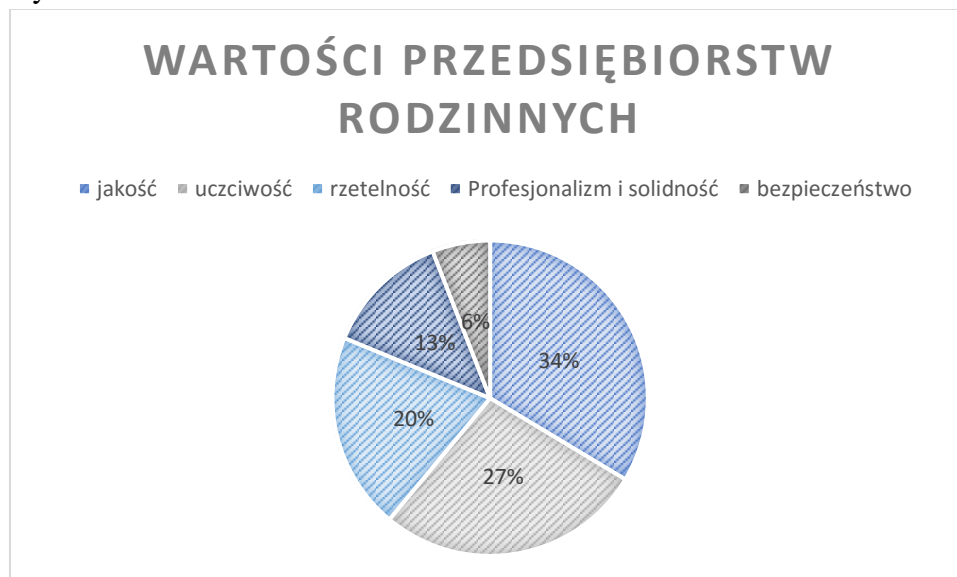
Postawę mieszaną tradycyjno-innowacyjną realizuje niecałe 4% przedsiębiorstw rodzinnych. Wśród tych przedsiębiorstw znajdują się firmy mikro z (70%), małe (23%) i średnie (7% udziałów).

Analizując zależności między przyjmowaną postawą biznesową a wiekiem firmy można zauważyć, że rozkład deklaracji firm rodzinnych jest równomierny. Przedsiębiorstwa niezależnie od wieku przyjmują dwukrotnie częściej postawę nastawioną na tradycję.

Ponieważ z punktu widzenia zachodzących zmian i równości szans ciekawa jest płeć właścicieli firm rodzinnych, przeanalizowano udział płci w przyjmowanych postawach biznesowych i nie stwierdzono różnic istotnych statystycznie. Zarówno wśród kobiet (63%), jak i mężczyzn (61%) przeważa postawa tradycyjna w biznesie. Zarówno 33% mężczyzn, jak i 33% kobiet przyjmuje postawę nastawioną na innowacje.

Istotnym z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w kontekście realizowanego modelu biznesowego są wartości jakimi kierują się przedsiębiorstwa rodzinne (wykres 8).

Wykres 8



Źródło: opracowanie własne

Szczególnie interesujące okazało się przeanalizowanie przyjmowanych postaw biznesowych na różnych rynkach oddziaływania przedsiębiorstw rodzinnych. I tak na rynkach lokalnych wśród przedsiębiorstw rodzinnych przeważa postawa tradycyjna, którą przyjmuje 71,5% przedsiębiorców, podczas gdy postawę innowacyjną przyjmuje 24,5% badanych firm rodzinnych. Postawę mieszaną na rynkach lokalnych przyjmuje 3,4% firm rodzinnych.

Na rynkach regionalnych i rynku krajowym udziały kształtują się podobnie. Na jednym i drugim rynku postawę tradycyjną przyjmuje 57-58% firm rodzinnych, postawę innowacyjną przyjmuje 36-38% przedsiębiorstw, a mieszaną 3% przedsiębiorstw.

Wśród przedsiębiorstw działających na rynkach europejskich nadal widać przewagę postaw tradycyjnych nad innowacyjnymi (54% do 43%).

Wśród przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach globalnych ta tendencja się odwraca na korzyść postaw innowacyjnych, które deklaruje 63% badanych. Stąd można wyciągnąć

wniosek, że działalność na rynkach globalnych wymusza na firmach rodzinnych zmianę postawy biznesowej z tradycyjnej na innowacyjną.

Podsumowanie:

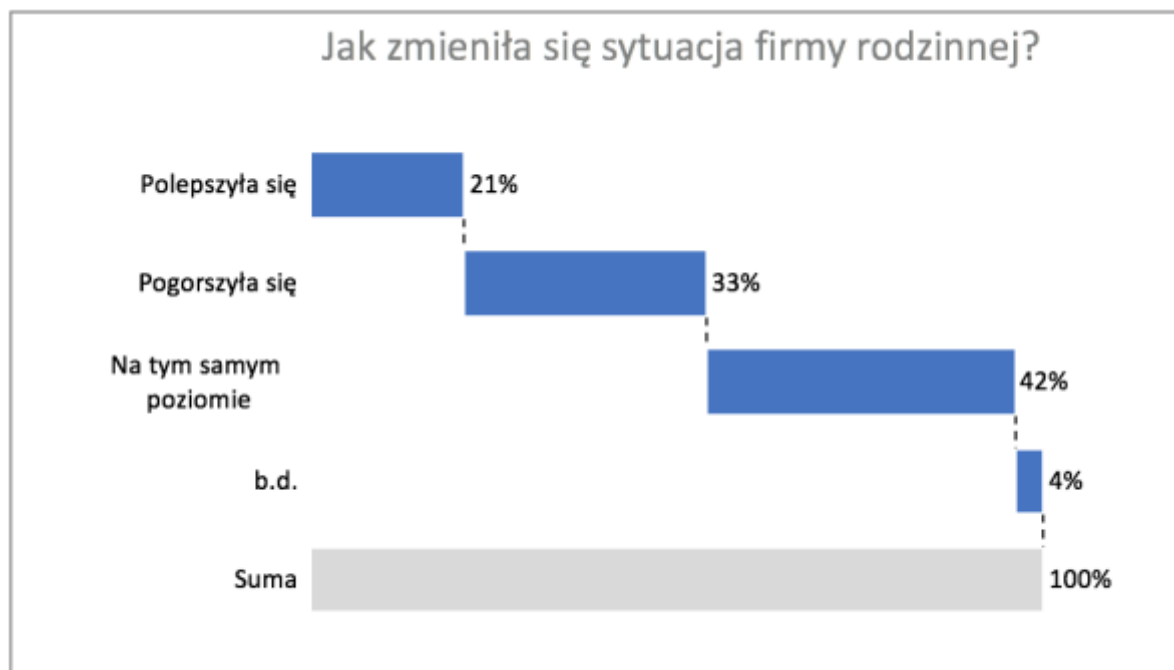
1. Polskie firmy rodzinne częściej prezentują postawę tradycyjną.
2. 50% dużych przedsiębiorstw rodzinnych nastawionych jest na tradycję.
3. 39% średnich firm rodzinnych realizuje model biznesowy nastawiony na innowacje.
4. 2/3 mikro i małych firm rodzinnych realizuje model tradycyjny.
5. Polskie przedsiębiorstwa rodzinne niezależnie od wieku przyjmują dwukrotnie częściej postawę nastawioną na tradycję.
6. Największą wartością polskich firm rodzinnych jest jakość obsługi klienta oraz jakość usług i produktów.
7. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni kierujący biznesami rodzinnymi w 2/3 przyjmują postawę tradycjonalistyczną w biznesie.
8. Globalizacja działań wymusza na firmach rodzinnych zmianę postawy biznesowej z tradycyjnej na innowacyjną. Globalne otoczenie jest coraz bardziej konkurencyjne, stąd konieczność podejścia biznesowego nastawionego na innowacje zarówno produktowe, jak i procesowe.

8. Sytuacja finansowa w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych

Postawa biznesowa implikuje zachowania rynkowe, te zaś znajdują swoje odzwierciedlenie w kondycji finansowej przedsiębiorstw rodzinnych. Problematyka ta znalazła się również w przeprowadzonych badaniach. Uwzględnione zostały pytania, które miały wskazać na kondycję finansową przedsiębiorstw rodzinnych w odniesieniu do roku 2014. Kondycja finansowa przedsiębiorstwa wskazuje na to, w jaki sposób przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku. Pokazuje czy model biznesowy realizowany w przedsiębiorstwie dostarcza określonych korzyści. W ramach niniejszego raportu badaniami objęto sytuację finansową firm rodzinnych w kontekście postrzeganej dynamiki zmian. Ocena dotyczyła postrzeganej przez właścicieli sytuacji finansowej przedsiębiorstw rodzinnych w 2016 roku w odniesieniu do roku 2014.

Polscy przedsiębiorcy rodinni uznali swoją sytuację finansową jako stabilną i niezmienną w ostatnich dwóch latach - 42% badanych. 33% z nich oceniło sytuację finansową jako lepszą, a 21% jako gorszą (wykres nr 9). Jest to zgodne z wynikami Narodowego Banku Polskiego, który wskazuje na utrzymanie dobrej kondycji w sektorze przedsiębiorstw.

Wykres nr 9



Źródło: opracowanie własne

Zmiana sytuacji finansowej a płeć właściciela firmy rodzinnej

W badaniu wykazano zależności między płcią a zmianą sytuacji finansowej. Szczegółowa analiza wskazała na różnice:

Wśród firm cieszących się z lepszej sytuacji finansowej udział kobiet to 27,7%, a udział mężczyzn 72,3%.

Wśród firm utrzymujących stan finansów na tym samym poziomie udział kobiet to 31,8%, a mężczyzn 68,2%.

Zmiana sytuacji finansowej a wiek firmy rodzinnej

Wśród firm oceniających swoją sytuację finansową w 2016 roku jako lepszą niż w 2014 roku przeważają przedsiębiorstwa nieprzekraczające 10 lat funkcjonowania – 42,8%. Tak samo oceniło swoją sytuację 21,9% przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonujących 11-20 lat oraz 16,5% firm w wieku 21-30 lat i tylko 3,6% starszych niż 30 lat.

Wśród firm oceniających sytuację na gorszym niż w 2014 roku poziomie znajduje się 25% firm młodych (do 10 lat), 27,9% będących na rynku 11-20 lat, 25% w wieku 21-30 lat i 4,7% firm starszych niż 30 lat.

Obniżenie dynamiki rozwoju sfery finansowej może wiązać się z wiekiem przez częsty brak podejmowania wyzwań rozwojowych i innowacyjnych, realizowanie działań w sposób rutynowy bez uwzględniania nowych modeli biznesowych, nowych strategii, itp.

Zmiana sytuacji finansowej a wielkość firmy rodzinnej

Wielkość firmy została uwzględniona w badaniu ze względu na ocenę sytuacji finansowej przedsiębiorstw.

Mikroprzedsiębiorstwa stanowią 77% udział we wszystkich badanych przedziałach ocenianej sytuacji finansowej: lepsza niż w 2014 roku, pozostała na tym samym poziomie i gorsza niż w 2014 roku.

Zmiana sytuacji finansowej a branża firmy rodzinnej

Wśród branż, które oceniły wzrost zadowolenia z sytuacji finansowej największy udział miała branża handlowa (26%). 17% to udział branży przetwórstwa przemysłowego, a 15% - udział branży budowlanej.

Wśród grupy przedsiębiorstw rodzinnych, które zauważyły spadek dochodów w stosunku do 2014 roku, przeważają handel hurtowy i detaliczny, które stanowią 43,6% oraz przemysł przetwórczy z udziałem 16%.

Niektóre firmy z tych samych branż zauważyły sytuację constans: 30,4% w branży handlowej, 16,8% w branży przetwórstwa przemysłowego oraz w 10% w branży usług profesjonalnych.

Zmiana sytuacji finansowej a zasięg działalności firmy rodzinnej

Polscy przedsiębiorcy rodzinni wskazali ponadto, jak zasięg działalności wpłynął na ich odbiór sytuacji finansowej.

Wśród firm rodzinnych działających oceniających swoją kondycję finansową jako gorszą niż w 2014 roku znalazły się firmy działające na rynkach lokalnych (aż 49%), na rynkach regionalnych (23%), na rynkach krajowych (20%) i na europejskich (8%).

Wśród firm oceniających swoje finanse wyżej niż 2014 roku znalazły się w 30% firmy o zasięgu krajowym, w 30% - o zasięgu lokalnym, w 21% - o zasięgu regionalnym, w 15% - o zasięgu europejskim i w 4% - firmy o zasięgu globalnym.

Wśród firm oceniających swoją kondycję finansową na tym samym poziomie, co w 2014 roku, znalazły się firmy o zasięgu lokalnym – 35%; o zasięgu krajowym - 27%; o zasięgu regionalnym – 26%, o zasięgu europejskim - 11% - zasięg europejski oraz o zasięgu globalnym – 1%.

Podsumowanie:

1. Co trzecia firma rodzinna polepszyła swoją sytuację finansową w stosunku do roku 2014. Niezwykle istotne byłoby poddanie badaniom czynników, które według przedsiębiorców wpływają na poprawę sytuacji finansowej oraz w czym jest ona widoczna.
2. Co piąta firma rodzinna zanotowała pogorszenie sytuacji finansowej. Podobnie jak w sytuacji poprawy sytuacji finansowej, istotne wydaje się być poznanie czynników związanych z pogorszeniem sytuacji finansowej. Czy wpłynęły na to czynniki otoczenia czy może czynniki związane z rodzinnym charakterem przedsiębiorstwa?
3. Mężczyźni blisko dwukrotnie rzadziej oceniają sytuację finansową jako gorszą. Jest to zgodne z wynikami badań światowych (Catalyst, 2013), według których kobiety prowadzące przedsiębiorstwa oceniają swoje biznesy zdecydowanie gorzej niż mężczyźni.
4. Młode firmy blisko dwukrotnie częściej lepiej oceniają swoją sytuację finansową w stosunku do 2014 roku.
5. Wielkość firmy nie wpływa na ocenę sytuacji finansowej polskich przedsiębiorstw rodzinnych.
6. Trzy czwarte firm rodzinnych o zasięgu globalnym zanotowały wzrost dochodów w stosunku do 2014 roku.

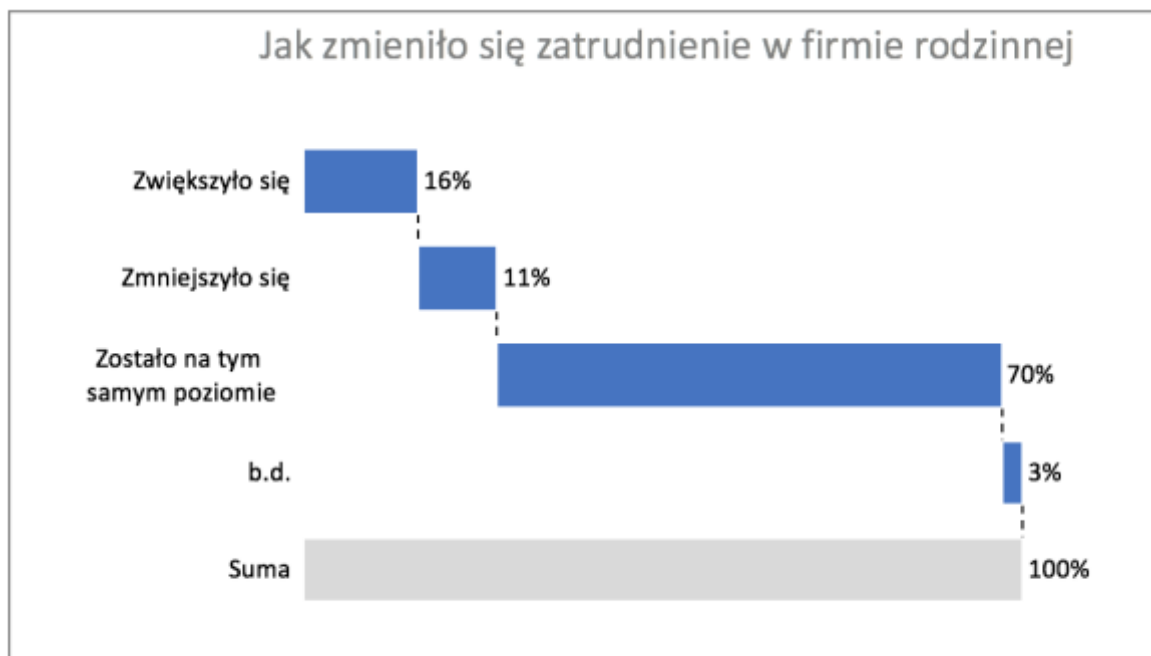
9. Zatrudnienie w przedsiębiorstwach rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne to w większości firmy zakładane po roku 1989. Są wśród nich takie które mają dłuższą historię, ale są i takie, które nie osiągnęły jeszcze 10 lat. Zainteresowaniem objęto rozwój przedsiębiorstw rozumiany jako zwiększenie liczebności pracowników. W przedsiębiorstwach rodzinnych temat zasobów ludzkich jest szczególnie, ponieważ bardzo często zatrudnienie znajdują tam członkowie szeroko rozumianej rodziny. Uważa się, że z tego też względu przedsiębiorstwa rodzinne nie zwalniają pracowników w chwilach kryzysów czy cięższych czasach. Potwierdzają to między innymi wyniki badań przeprowadzonych po kryzysie 2008 roku („Responsible ownership behaviors and financial performance in family owned businesses”, Berent -Braun, Marta M., Uhlaner, Lorraine M. Journal of Small Business and Enterprise Development 2012). Zgodnie z badaniami European Family Business (2012) przedsiębiorstwa rodzinne tworzą pomiędzy 50% a 80% miejsc pracy.

W niniejszym badaniu analizowano dynamikę zatrudnienia w odniesieniu do roku 2014.

Większość przedsiębiorstw rodzinnych (70%) wskazuje, iż zatrudnienie jest utrzymywane na tym samym poziomie. Część z tych przedsiębiorstw rozumie rozwój firmy nie tylko jako zwiększanie zatrudnienia, ale także jako ekspansję zagraniczną i wdrażanie innowacji. 11% badanych firm rodzinnych uznało, że zatrudnienie w ostatnich latach spadło, a 16% zwiększyło liczbę pracowników (wykres nr 10).

Wykres nr 10



Źródło: opracowanie własne

Zmiana zatrudnienia a płeć właściciela firmy rodzinnej

Wśród firm rodzinnych, które zadeklarowały zmniejszenie zatrudnienia, 32% było zarządzanych przez kobiety, a 68% przez mężczyzn, co odpowiada ogólnej strukturze rozkładu płci wśród badanych przedsiębiorców rodzinnych.

Wśród firm deklarujących utrzymanie zatrudnienia na poziomie z 2014 roku 33% było zarządzane przez kobiety, a 67% przez mężczyzn.

Wśród przedsiębiorstw deklarujących zwiększenie zatrudnienia 23% było zarządzane przez kobiety, a 77% przez mężczyzn. Można zauważyć 10-stopniowy spadek udziału kobiet w tej grupie przedsiębiorców. Może to świadczyć o dużej ostrożności kobiet w podejmowaniu decyzji o zwiększeniu zatrudnienia. Jednak przyczyny tej zależności powinny zostać objęte odrębnym badaniem.

Wśród mężczyzn - właścicieli największą grupę, bo 68% stanowili utrzymujący zatrudnienie na stałym poziomie. 18,2% mężczyzn zadeklarowało wzrost zatrudnienia. W przypadku kobiet zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi zwiększenie zatrudnienia zadeklarowało 12%, a utrzymanie blisko 75%. Zmniejszenie zatrudnienia było na poziomie 11% w obu przypadkach.

Zmiana zatrudnienia a wielkość firmy rodzinnej

Badając zależność zmiany zatrudnienia do wielkości firmy zauważono, że w grupie deklarującej zwiększenie zatrudnienia najliczniejszy udział mają mikroprzedsiębiorstwa (71,5%), małe firmy stanowią 15,5%, średnie - 12% i duże firmy – 1,5%. W grupie przedsiębiorstw deklarujących utrzymanie zatrudnienia na poziomie z 2014 roku mikroprzedsiębiorstwa stanowią 79,5%, firmy małe 14%, średnie – 6%, duże 0,5%. Ciekawym wydaje się fakt, że to duże firmy decydują się na zwiększanie zatrudnienia stosunkowo często w swojej grupie.

Zmiana zatrudnienia a wiek firmy rodzinnej

Analiza danych uwzględniająca wiek firm rodzinnych wskazała następujące wnioski: niezależnie od wieku firmy rodzinne starały się utrzymać zatrudnienie na poziomie z 2014 roku – dotyczy to 65-71% w każdej grupie wiekowej przedsiębiorstwa rodzinnego.

W grupie przedsiębiorstw deklarujących zwiększanie zatrudnienia najliczniejszą grupę stanowiły przedsiębiorstwa młode do 10 lat (21%), kolejno z wartością 16% wystąpiły przedsiębiorstwa ze stażem 11-20 lat, trzecią grupą były przedsiębiorstwa dojrzałe liczące powyżej 31 lat (15,4%). 13% udziału w tej grupie miały przedsiębiorstwa między 21 a 30 rokiem funkcjonowania.

Zauważono pewną prawidłowość. Rozkład wyników przedsiębiorstw z wiekiem 11-20 lat i przedsiębiorstw powyżej 31 lat jest zbliżony. Co piąta firma rodzinna dynamicznie się rozwijała zatrudniając nowych pracowników w ostatnich dwóch latach

Zmiana zatrudnienia a branża firmy rodzinnej

Przedsiębiorstwa rodzinne podobnie jak nierodzinne podlegają wpływowi otoczenia. Można jednak zauważyć ich zdolność do szybkiego i elastycznego reagowania na wymagania rynku zwłaszcza przez pryzmat zatrudnienia. Są branże, w których w niektórych przedsiębiorstwach zaobserwowano zmniejszenie zatrudnienia, a w innych zwiększenie zatrudnienia. W branży przetwórstwa przemysłowego 21,5% przedsiębiorstw zwiększyło zatrudnienie, ale i 21,5% zmniejszyło zatrudnienie. W budownictwie 20% firm zadeklarowało zwiększenie zatrudnienia, a 8,5% - zmniejszenie, co daje 12-procentową różnicę na korzyść zwiększenia zatrudnienia. W przypadku branży handlowej sytuacja ma się zgoła odmiennie. W grupie deklarującej zmniejszenie zatrudnienia jest 37% przedsiębiorców, a w grupie deklarującej zwiększenie - 24%.

Najbardziej dynamiczną branżą, w której zauważono największe zróżnicowanie, była branża handlowa.

Zmiana zatrudnienia a zasięg działalności firmy rodzinnej

Zainteresowanie zespołu projektowego objęto również wpływ zasięgu działalności na podejmowanie decyzji o zatrudnieniu w przedsiębiorstwach rodzinnych.

W grupie przedsiębiorstw, które zwiększyły zatrudnienie, 44% to firmy o zasięgu globalnym. Wśród przedsiębiorstw rodzinnych, które zmniejszyły zatrudnienie, największą grupę (41%) stanowiły firmy o zasięgu lokalnym. Przyczyn takiego stanu rzeczy można upatrywać się w wielu obszarach: min. w niedostatecznym przygotowaniu biznesowym, braku strategii i wizji rozwoju przedsiębiorstwa czy innych uwarunkowaniach lokalnych. Jednakże obszar ten wymaga z pewnością pogłębionych analiz. W grupie utrzymującej zatrudnienie na poziomie sprzed dwóch lat, jest 75% przedsiębiorstw.

Podsumowanie:

1. 70% polskich firm rodzinnych utrzymało zatrudnienie na poziomie z 2014 roku.
2. Wśród firm rodzinnych, które zadeklarowały zmniejszenie zatrudnienia, 32% było zarządzanych przez kobiety i 68% przez mężczyzn.
3. Właścicielki firm rodzinnych rzadziej (12%) zwiększają zatrudnienie w stosunku do właścicieli - mężczyzn (18%)
4. Wśród dużych firm rodzinnych połowa utrzymała zatrudnienie z 2014 roku, a co trzecia z nich zwiększyła zatrudnienie.
5. Niezależnie od wieku firmy rodzinne starały się utrzymać zatrudnienie na poziomie z 2014 roku.

6. Najbardziej dynamiczną branżą w której zauważono największe zróżnicowanie była branża handlowa.
7. Co druga firma o zasięgu globalnym zwiększyła zatrudnienie w swojej firmie.
8. Co trzecia firma działająca na rynku krajowym zwiększyła zatrudnienie.
9. Co piąta firma rodzinna w ostatnich dwóch latach zatrudniła nowych pracowników.

10. Ekspansja zagraniczna

Funkcjonowanie firm w konkurencyjnym, globalnym otoczeniu, większe ryzyko i złożony rozwój produktu oraz konieczność coraz to bardziej innowacyjnych usług i produktów, wymusza na nich, szczególnie w ostatnich kilku dekadach, podjęcie wyzwania związanego z ekspansją zagraniczną. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa, szczególnie czynna, w której przedsiębiorstwo samo podejmuje wyzwanie i aktywnie poszukuje nowe rynki zbytu, jest procesem bardzo złożonym wymagającym odpowiedniego przygotowania. Analizując ekspansję zagraniczną przedsiębiorstw, warto skupić się na motywach, które sprawiają, że przedsiębiorstwa podejmują się tego procesu. W tab.3. przedstawiono główne motywy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych.

Tabela nr 3:

Rodzaje Motywów	Bodźce przedsiębiorstw rodzinnych
Rynkowe	Rozwój, nasycenie rynku krajowego, niewykorzystane moce produkcyjne, dążenie do minimalizacji ryzyka poprzez dywersyfikację rynków
Kosztowe	Poszukiwanie tańszej siły roboczej, surowców itp., ulgi podatkowe, korzyści skali
Zasobowe	Pozyskanie zasobów niedostępnych dla rynku krajowym lub wykorzystanie unikatowych zasobów na rynkach zagranicznych
Polityczne	Stabilność polityczna kraju goszczącego, wspieranie eksportu, ulgi stosowane przez rządy państw, liberalizacja handlu
Wewnętrzne	Zapewnienie przetrwania przedsiębiorstwa dla przyszłych pokoleń, rozwój rodziny utrzymanie kontroli w rękach rodziny, dywersyfikacja ryzyka

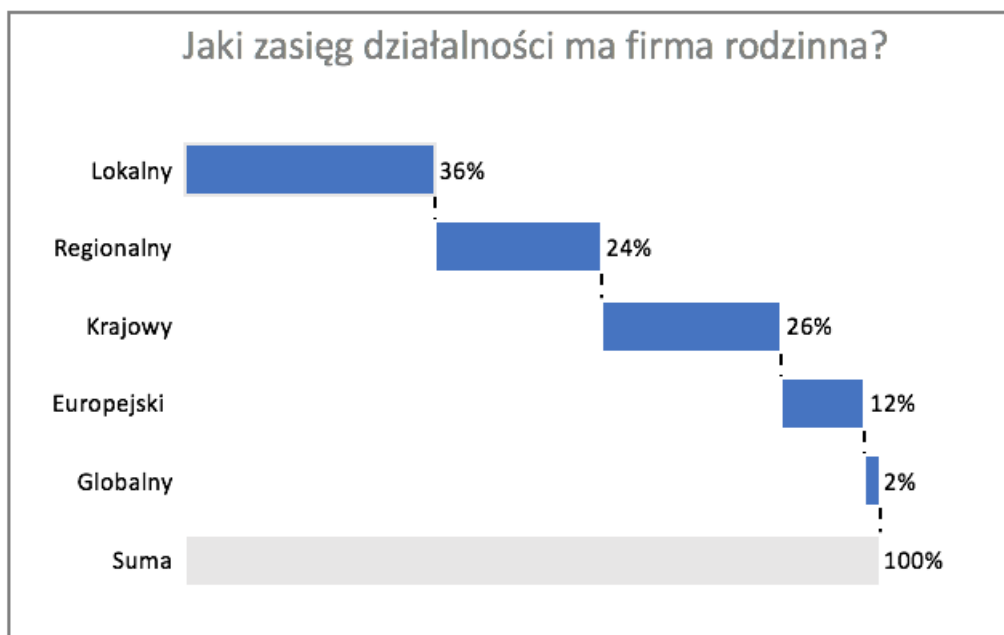
Źródło: Hadryś-Nowak, Czynniki ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych, 2013

Zdaniem badaczy przedsiębiorstwa rodzinne, podobnie jak inne firmy, mają tzw. potencjał internacjonalizacyjny. Jak wiemy z niniejszego badania przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce to relatywnie młode firmy, o względnie stabilnej sytuacji finansowej oraz stabilnym zatrudnieniu. Jednakże ciągle działające głównie na rynkach lokalnych. Biorąc pod uwagę fakt konieczności konkurowania przedsiębiorstw rodzinnych na rynku globalnym istotne byłoby zatem dogłębne zdiagnozowanie realnych potrzeb przedsiębiorstw rodzinnych w tym zakresie.

Zasięg działalności

36% poddanych badaniu przedsiębiorstw rodzinnych działa na rynku lokalnym, 24% na rynku regionalnym i 26% na rynku krajowym. Poza granice kraju, na rynek europejski, zdecydowało się dokonać ekspansji 12% objętych badaniem przedsiębiorstw rodzinnych i tylko 2% ma zasięg globalny (wykres nr11).

Wykres nr 11



Źródło: opracowanie własne

Wyniki te są zgodne z wynikami badań nad przedsiębiorczością rodzinną w innych krajach [Fernandez and Nieto, 2006; Sciascia, Mazzola, Astrachan and Pieper, 2012] według których przedsiębiorstwa rodzinne działają głównie na terenie kraju macierzystego.

Ekspansja zagraniczna a wielkość przedsiębiorstwa rodzinnego

W przeprowadzonym badaniu najwięcej firm rodzinnych to przedsiębiorstwa mikro oraz małe. Biorąc pod uwagę ograniczone zasoby firm tej wielkości, zarówno kadrowe, jak i często finansowe (przedsiębiorstwa rodzinne w dużej mierze finansują swój rozwój z własnych środków) oraz ich młody wiek (ponad 1/3 przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce to przedsiębiorstwa w wieku do 10 lat) zaangażowanie głównie w rynek krajowy nie jest zaskoczeniem. Ograniczenia zasobów uważane są za jeden z czynników utrudniających ekspansję zagraniczną. Szczególne cechy przedsiębiorstw rodzinnych takie jak np.

długoterminowa perspektywa, unikanie nadmiernego ryzyka czy obawa przed utratą kontroli mogą również tłumaczyć dlaczego przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce działają głównie w kraju. Jednakże obszar ten powinien zostać poddany bardziej dogłębnej analizie.

Przedsiębiorstwa rodzinne mają zasięg lokalny bez względu na wiek. Na rynku europejskim najliczniejszą grupę stanowią przedsiębiorstwa rodzinne w przedziale wiekowym od 10 do 20 lat. Mimo, iż polskie przedsiębiorstwa rodzinne są obecne na rynku globalnym w niewielkim stopniu, to, co ciekawe, co czwarte przedsiębiorstwo rodzinne o zasięgu globalnym ma mniej niż 10 lat. Może być to związane z zasobami kadrowymi przedsiębiorstw z tej grupy. Biorąc pod uwagę ich młody wiek można przypuszczać, że właściciele tych przedsiębiorstw posiadają kompetencje do prowadzenia biznesu w międzynarodowym otoczeniu. Podobnie jak w rynek regionalny, zaangażowanie w rynek krajowy maleje wraz z wiekiem przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa rodzinne tylko w niespełna 2% obecne są na rynku globalnym. Najliczniejszą grupę stanowią tutaj przedsiębiorstwa mikro 62,5%. Przedsiębiorstwa zatrudniające do 250 osób działają na rynku globalnym w 18,75%. Małe i duże firmy rodzinne mają zasięg globalny w odpowiednio 6,25% i 12,5%. Mikroprzedsiębiorstwa rodzinne koncentrują swoją działalność głównie w kraju. Niespełna 29% przedsiębiorstw rodzinnych jest obecnych na rynku lokalnym, 23% na rynku regionalnym, a prawie 30% na rynku krajowym. 18,5% z małych firm rodzinnych obecnych jest na rynku europejskim, podczas gdy tylko 0,78% z nich ma zasięg globalny. Powyższe dane sugerują, że małe firmy rodzinne nie są biznesami o zasięgu globalnym.

Natomiast zasięg działalności średnich przedsiębiorstw rodzinnych kształtuje się następująco: 20,4% obecnych jest na rynkach lokalnych, 16,7% działa na rynku regionalnym a 35,2% działa na rynku krajowym. W Europie obecnych jest 22,2% polskich średnich firm rodzinnych, natomiast zasięg globalny ma 5,6%. Biorąc powyższe pod uwagę można stwierdzić, że prawie 1/5 średnich przedsiębiorstw rodzinnych obecna jest na rynkach europejskich.

Analizując zasięg działalności dużych przedsiębiorstw można zaobserwować następujące tendencje. Wśród przedsiębiorstw rodzinnych zatrudniających powyżej 250 osób brak takich, które działają wyłącznie na rynkach lokalnych. 50% z nich funkcjonuje na rynkach regionalnych. 16,67% z nich obsługuje rynki europejskie, a co trzecie duże przedsiębiorstwo rodzinne ma zasięg globalny.

Kraje ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw rodzinnych

Krajem, do którego prawie połowa (48%) polskich przedsiębiorstw rodzinnych dokonuje ekspansji zagranicznej to Niemcy. Niemiecka gospodarka jest jedną z największych w Europie, a i odległość geograficzna nie jest tu bez znaczenia. Wyniki te są zgodne z istniejącymi publikacjami nt. kierunków ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw, nie tylko rodzinnych. Kolejnymi kierunkami ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw rodzinnych jest Francja, Czechy, Słowacja, Holandia oraz Anglia.

Płeć właściciela a ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw

Właścicielami przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce w większości są mężczyźni (69%), jednak w 1/3 z nich właścicielami są kobiety. Jest to zgodne z badaniami na świecie, gdzie kobiety jako właściciele firm są w mniejszości.

Przedsiębiorstwa rodzinne, w których właścicielem jest kobieta, mają w większości zasięg lokalny (49%) oraz regionalny (24%). Wynika to w głównej mierze z tego, że kobiety są właścicielami mikro i małych przedsiębiorstw. Poza tym wiele właścielek firm jest również matkami wychowującymi dzieci, a działalność międzynarodowa wymaga np. licznych podróży oraz z pewnością większego zaangażowania niż działalność lokalna. Dlatego też mogą one świadomie rezygnować, przynajmniej na jakiś czas, z ekspansji zagranicznej.

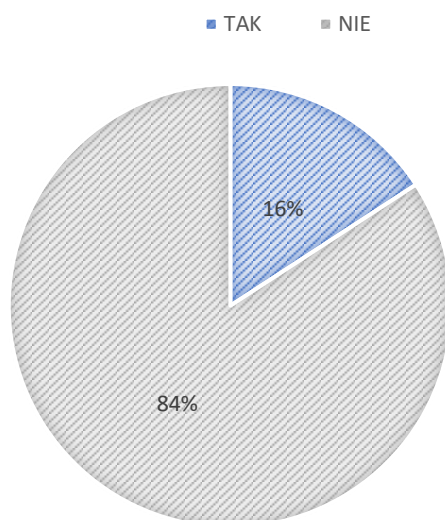
Na rynku europejskim działa 7,7% przedsiębiorstw rodzinnych gdzie właścicielem jest kobieta natomiast na rynku globalnym 0,4% przedsiębiorstw rodzinnych.

Przedsiębiorstwa rodzinne o zasięgu globalnym to w 6,25% przedsiębiorstwa, gdzie właścicielem jest kobieta, a w 93,7% przedsiębiorstwa, gdzie właścicielem jest mężczyzna. W dużej mierze wynika to z faktu, że kobiet, które są właścicielami firm jest zdecydowanie mniej.

Zarząd a ekspansja zagraniczna polskich przedsiębiorstw rodzinnych

Analizując strukturę zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym można zauważyć, że 15% z nich ma wyodrębniony zarząd (wykres nr 12). Wynika to głównie z faktu, że znaczącą grupę przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce stanowią firmy mikro i małe, w strukturze których nie ma miejsca na wyodrębnienie zarządu.

CZY FIRMA MA ZARZĄD?



Źródło: opracowanie własne

W firmach rodzinnych, w których wyodrębnione są zarządy, analizie poddano również ich skład. W 1/5 firm rodzinnych w Polsce w zarządzie nie ma żadnej kobiety. Najczęściej w zarządzie firmy rodzinnej zasiada 1 kobieta (60,6%). W 15% zarządów przedsiębiorstw rodzinnych zasiadają 2 kobiety. 3 i więcej kobiet zasiada w zarządach 1,1% polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Pod względem liczby kobiet w zarządach przedsiębiorstw, polskie firmy wypadają zdecydowanie gorzej. W raporcie z badania przeprowadzonego przez Kenesee University we współpracy z firmą doradczą EY: „Women in leadership. The family business advantage”, na próbie 525 największych i najlepiej prosperujących przedsiębiorstwach rodzinnych na świecie, pokazano, że firmy te posiadają w swoich zarządach średnio 5 kobiet, 55% z nich ma co najmniej 1 kobietę w zarządzie, a 70% przedsiębiorstw rodzinnych z tej grupy zakłada, że następnym Dyrektorem Zarządzającym będzie kobieta.

Wśród przedsiębiorstw rodzinnych z wyodrębnionym zarządem poddano analizie również liczbę mężczyzn w jego składzie. Prawie połowa przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce z wyodrębnionym zarządem ma w jego składzie 1 mężczyznę. W 31,2% firm w zarządzie zasiada 2 mężczyzn, a w 14% 3 mężczyzn. 4 mężczyzn zasiada w 14% firm rodzinnych. Biorąc pod uwagę liczbę kobiet i mężczyzn w zarządach można stwierdzić, że firmy rodzinne w Polsce nie mają „dużych” zespołów zarządzających.

1/5 przedsiębiorstw rodzinnych z wyodrębnionym zarządem działa na rynku europejskim. Najliczniejsza grupa przedsiębiorstw rodzinnych bez wyodrębnionego zarządu działa na rynku lokalnym. Przedsiębiorstwa rodzinne o zasięgu europejskim to w 26,5% przedsiębiorstwa z wyodrębnionym zarządem i w 73,5% bez wyodrębnionego zarządu. Przedsiębiorstwa rodzinne o zasięgu globalnym to w 37,5% przedsiębiorstwa z

wyodrębnionym zarządem, a w 62,5% bez wyodrębnionego zarządu. Analizując powyższe dane można wysnuć wniosek, że w ekspansji zagranicznej pomaga wyodrębniony zarząd. Jest to zgodne z badaniami amerykańskich przedsiębiorstw rodzinnych, w których okazało się, że firmy rodzinne z profesjonalnymi strukturami organizacyjnymi tj.: zarząd, rada nadzorcza czy rada dyrektorów, zdecydowanie częściej prowadziły sprzedaż zagraniczną niż firmy rodzinne bez takich struktur.

Ekspansja zagraniczna a branża przedsiębiorstw rodzinnych

Najliczniejsza grupa przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce to przedsiębiorstwa zajmujące się handlem hurtowym i detalicznym (sekcja G) oraz przetwórstwem przemysłowym (sekcja C). Na rynku lokalnym firmy z tych branż działają w prawie 34% (G) i 11,8% (C), na rynku regionalnym 35,7% (G) i 11,6% (C). Na rynku krajowym działa 31,5% firm z sekcji G i 17,3% z sekcji C. ¼ przedsiębiorstw rodzinnych związanych z przetwórstwem przemysłowym ma zasięg europejski. Najliczniejszą grupą o zasięgu globalnym są przedsiębiorstwa z sekcji G i C (taka sama wartość udziału - 31,25%). Kolejna grupa to przedsiębiorstwa rodzinne z sekcji I (działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi) oraz A (rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo) - po 12,5% udziału. 6,25% przedsiębiorstw rodzinnych z sekcji J (Informacja i komunikacja) oraz H (transport i gospodarka magazynowa) mają zasięg globalny.

Podsumowanie:

1. 12% przedsiębiorstw rodzinnych ma zasięg europejski, a najczęściej wybieranym krajem ekspansji jest rynek niemiecki. Jest to zgodne z badaniami innych organizacji, które wskazują, że polskie przedsiębiorstwa są aktywne głównie na rynkach europejskich. Rynek niemiecki jest jednym z większych rynków w Europie, jest również krajem sąsiadującym z Polską, co zdecydowanie ułatwia np. transport towarów, a nawet przemieszczanie się strumieni usług.
2. Najliczniejsza grupa firm rodzinnych działa na rynkach lokalnych.
3. 15% przedsiębiorstw rodzinnych ma wyodrębniony zarząd.
4. 1/5 przedsiębiorstw rodzinnych z wyodrębnionym zarządem działa na rynku europejskim.
5. Regionalny i krajowy charakter ma co czwarte przedsiębiorstwo rodzinne.
6. Prawie co czwarta mała firma rodzinna działa na rynku europejskim.
7. Mikroprzedsiębiorstwa rodzinne koncentrują swoją działalność głównie w kraju.

11. Sukcesja w przedsiębiorstwach rodzinnych

Cechą charakterystyczną przedsiębiorstw rodzinnych jest konieczność przekazania biznesu młodszemu pokoleniu w określonym momencie cyklu życia przedsiębiorstwa. Niezależnie od rodzaju działalności każda z firm tego rodzaju stanie kiedyś przed wyzwaniem skutecznego przekazania kierownictwa dzieciom, wobec czego dobre przygotowanie do tej zmiany leży w interesie właścicieli firm oraz ich rodzin, a także pracowników tych firm i całej gospodarki.

W 2006 r. Komisja Europejska powołała grupę ekspertów ds. Family Business, EGFB²⁰. Wynikiem ich pracy był m.in. raport „*Przegląd istotnych zagadnień firm rodzinnych*”, w którym autorzy uwypuklają kontekst przedsiębiorczości rodzinnej oraz jeden z kluczowych jej obszarów, jakim jest sukcesja. Z raportu wynika, że każdego roku w krajach Unii Europejskiej nawet do 690 tysięcy przedsiębiorstw rodzinnych powinno znaleźć nowych właścicieli.²¹

W Polsce temat zmian sukcesyjny jest wciąż stosunkowo nowy i wynika z młodej gospodarki wolnorynkowej, kiedy to założona została większość z „najstarszych” firm rodzinnych. Właśnie teraz, po 27 latach transformacji gospodarczej, zbliżamy się do pierwszej największej zmiany pokoleniowej. Przy Ministerstwie Gospodarki w kwietniu 2013 r. utworzono Krajową Radę Przedsiębiorczości, która kwestię utrzymania ciągłości przedsiębiorstw rodzinnych postrzega jako proces niezwykle ważki w stabilizacji gospodarczej.

W literaturze przedmiotu panuje stosunkowa zgodność co do tego, czym jest proces sukcesji: „przekazanie własności i władzy przez aktualnego właściciela wybranemu następcy” [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 59].

W definicji rozszerzonej [Lewandowska 2015, s. 80] sukcesja 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.**

Rysunek 13. Transfer wiedzy, władzy, własności w procesie sukcesji opartym na wartościach

²⁰ K. Wach, Support for Business Succession in the European Union; Cracow University of Economics Discussion Papers, MPRA Paper No. 31399, Kraków 2010.

²¹ I. Mandl, Overview of Family Business Relevant Issues, Austrian Institute for SME Research; Wiedeń 2008.



źródło: Lewandowska A., *Kody wartości, czyli jak efektywnie przejść przez sukcesję w firmach rodzinnych*, Lewandowska i Partnerzy, Poznań 2015.

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 sukcesyjnej, a co się z tym wiąże, nieświadomie zwiększają zagrożenie przetrwania.²²

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.

Jednym z celów badawczych podjętych w badaniu było określenie udziału przedsiębiorstw, które zrealizowały sukcesję w zakresie zarządzania i w zakresie przekazania władzy. Zainteresowaniem objęto także poziom realizowanych procesów sukcesyjnych.

Sukcesja w pełnym wymiarze 4 W (wiedza, władza, własność, wartości) odbyła się w 5% badanych firm rodzinnych.

Tab.4 Sukcesja władzy i własności

Sukcesja własności	LICZEBNOŚĆ	PROCENT	PROCENT SKUMULOWANY
b.d.	1503	66%	66%
Tak	110	5%	70%
Nie	678	30%	100%
RAZEM	2291	100%	

²² Badania w zakresie przebiegu procesów sukcesyjnych były prowadzone w Polsce na przestrzeni ostatnich lat przez Ł. Sułkowskiego, A. Marjańskiego, A. Winnicką-Popczyk, W. Popczyk oraz A. Surdej, K. Wacha i K. Safina. Informacji na ten temat dostarcza również raport przygotowany przez TNS Pentor na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Występują tu różnice (nieistotne statystycznie): w dwóch przedsiębiorstwach przeprowadzono sukcesję w zakresie zarządzania, ale nie w zakresie własności.

Badając tę zmienną wśród przedsiębiorstw rodzinnych można zauważyć, że **64% firm deklaruje intencję sukcesji**.

Respondenci zgodzili się ze stwierdzeniem, że sukcesja jest ważnym procesem w firmie, który należy zaplanować z wyprzedzeniem. Zatem proces ten, jak dalej można sądzić, wymaga od przedstawicieli obu pokoleń podjęcia szeregu celowych działań, aktywujących ich zasoby oraz zasoby otoczenia. Tymczasem to podstawowe spojrzenie na sukcesję ukazuje w szczegółach stan nieco odmienny od samych oczekiwań. W świetle wyników badań wyłania się bowiem dominujące przekonanie, że jeśli zdecydujemy się planować ten proces, albo też tylko o tym myślimy, to horyzont zdarzeń w jakim go zamykamy zawiera się w dość krótkim czasie do pięciu lat. Co więcej 20% respondentów stwierdziła, że plany sukcesyjne można zrealizować w czasie nie dłuższym niż rok, 29% twierdzi, że około dwóch lat, 21%, że realizacja planów sukcesyjnych zabierze im ok 5 lat.

Uzupełnieniem tego spojrzenia są badania realizowane przez ten sam zespół badawczy w zakresie projektu: „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”²³. W ramach tych badań ustalono, iż proces sukcesji odbywa się na podstawie uproszczonych, nieformalnych i niejawnych reguł, co każe zastanawiać się nad jego efektywnością.

Głównym kryterium wyboru sukcesora jest „starszeństwo w rodzinie”, a uzupełniającym dobre przygotowanie biznesowe. Podstawową regułą sukcesyjną jest przekazanie firmy następnemu pokoleniu w rodzinie – głównie dzieciom. Większość wybiera na sukcesora albo najstarszego syna, albo najstarszą córkę. Być może właśnie dlatego większość deklaracji sukcesyjnych ma charakter ustny, bo wiąże wyłącznie rodziców i dzieci. Zawieranie formalnych umów w tym względzie nie jest działaniem typowym i może następować dopiero w późniejszej fazie sukcesji.

Aż 60% badanych sukcesorów biorących udział w badaniu w projekcie „Kody wartości – efektywna sukcesja polskich firm rodzinnych” nie wiedziało, czy ich rodzice wybierając sukcesora brali pod uwagę również inne kandydatury i sposoby sukcesji. Kwestia okoliczności wyboru przyszłego właściciela firmy stawia pytanie, czy proces ten jest w pełni neutralny, oparty o uznane za obiektywne kryteria. Pewien schematyzm i uproszczenie procesu ujawnia się również w analizie roli kobiet w procesie. Dyskryminujący (czy też niesymetryczny) charakter tego kryterium jest zauważalny zarówno w perspektywie właścicielskiej, jak i sukcesorskiej. Tak na przykład wspomniane kryterium starszeństwa dzieci, przy wyznaczaniu sukcesora w praktyce oznacza, że właściciele w 40,3% przypadków biorą pod uwagę przy sukcesji najstarszego syna, a tylko w 16% najstarszą córkę (starszeństwo jest tu kryterium

²³ Lewandowska A., (red) Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Syntetyczny raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, Wyd. Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2013

kontrolowanym). Kobiety sukcesorki częściej niż mężczyźni podkreślają rolę czynników merytorycznych (przygotowania zawodowego) w procesie sukcesji, co zapewne jest dodatkowym i koniecznym sposobem potwierdzania swojej wartości jako sukcesora.

Analiza motywacji do sukcesji dowodzi, że kobiety sukcesorki bardziej niż mężczyźni czują presję otoczenia w związku z procesami sukcesyjnymi, jak również towarzyszy im większe poczucie odpowiedzialności „za dzieło”, przy czym są bardziej pozytywnie zmotywowane niż mężczyźni sukcesorzy, np. w chęci dokonywania zmian w przedsiębiorstwie po sukcesji.

W badaniach ujawniło się istotne zagrożenie dla procesu sukcesji, a właściwie dla ciągłości przedsiębiorstwa – niski stopień uzależnienia sukcesora od przedsiębiorstwa. Badania dowiodły istnienie dużego potencjału „przedsiębiorczości” sukcesorów. Świadczą o tym wskazywane przez nich aspiracje zawodowe, które zasadniczo lokowane są w sferze aktywności biznesowej a nie pracy etatowej, zwłaszcza urzędniczej czy naukowej.

Z uwagi na fakt, że sukcesja jest procesem złożonym i wymaga sporej wiedzy, istotne w toku badań było zweryfikowanie zapotrzebowania na wsparcie zewnętrzne sukcesji, jej odpowiednie przygotowanie poprzez transfer wiedzy. Generalne wnioski w tym zakresie można opisać następująco. Ogólny poziom zapotrzebowania na wiedzę, ciągłe doskonalenie właścicieli i sukcesorów jest wysokie. Zarówno właścicielom, jak i sukcesorom, kwestie zdobywania wiedzy, uczestnictwa w szkoleniach z określonych zagadnień wydają się „ważne”. Zwłaszcza jeśli dotyczy to osób z niższym poziomem wykształcenia. Jednakże, o ile wiedza jako wsparcie bieżącego prowadzenia biznesu jest oczywista, o tyle możliwość wsparcia procesu sukcesji jest zwykle nieuświadamiana [pozytywne zaskoczenie istnieniem tego typu narzędzi i procedur można było zaobserwować w toku badań fokusowych].

Dominującym obszarem zapotrzebowania na wiedzę na poziomie deklaratywnym są te najbardziej uświadamiane (np. regulacje prawne, podatkowe oraz związane z obszarem zarządczym). Problemy sukcesyjne – konieczność przygotowania organizacji, rodziny i sukcesora do sukcesji dostrzegane są rzadziej. A to one właśnie mogą stanowić o sukcesie bądź porażce przedsięwzięcia sukcesyjnego.

12. Podmioty realizujące badanie

Instytut Biznesu Rodzinnego

Instytut Biznesu Rodzinnego działa na zasadach non-profit, by wspierać **polskich przedsiębiorców rodzinnych i badaczy zajmujących się szeroko pojętą tematyką przedsiębiorczości rodzinnej**. Skupia wokół siebie grono ekspertów. Instytut Biznesu Rodzinnego jest **Centrum Wiedzy** o firmach rodzinnych:

- Prowadzi badania naukowe i analizy dotyczące przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce i za granicą (m.in. badanie przedsiębiorczości studentów GUESSS 2014 i 2016, Marka firmy rodzinnej, FACTS)
- Formułuje **idee i koncepcje** profesjonalizacji przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce
- Tworzy **platformę wymiany wiedzy i doświadczeń** pomiędzy światem nauki i biznesu (m.in. poprzez wydawany w Instytucie magazyn „FAMILY BUSINESS. Zarządzanie firmą rodzinną” oraz portal www.familybusiness.pl)
- Stymuluje rozwój przedsiębiorczości rodzinnej w kolejnych pokoleniach przedsiębiorców, m.in. organizując dwa kongresy dla firm rodzinnych: Międzynarodowy Kongres Firm Rodzinnych oraz Kongres Next Generation (dla sukcesorów). Jest również organizatorem konkursu Firma Rodzinna Roku.

Więcej: www.ibrpolska.pl

Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS

Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS - jako instytucja gospodarki budżetowej podporządkowana Prezesowi GUS - pełni funkcje ogólnopolskiej i międzynarodowej placówki kształcenia statystycznego dla potrzeb pracowników oraz instytucji służb statystyki publicznej. Świadczy także usługi edukacyjne oraz badawcze na rzecz innych jednostek i instytucji oraz osób w zakresie objętym przedmiotem działania, w tym prowadzi i organizuje działalność wspomagającą naukowe badania statystyczne i innowacyjne.

Więcej: cbies.stat.gov.pl

13. Autorzy:

dr Adrianna Lewandowska, MBA

Założyciel i prezes Instytutu Biznesu Rodzinnego, właściciel firmy doradczej Lewandowska i Partnerzy oraz wykładowca Szkoły Głównej Handlowej w Zakładzie Przedsiębiorstwa Rodzinnego. Wspiera firmy rodzinne w zakresie strategii rozwoju, procesów sukcesyjnych oraz zarządzania zmianą. Absolwent zagranicznego MBA, stypendysta Uniwersytetu St.Gallen w Center for Family Business i Uniwersytetu Wiedeńskiego w Institut für Familienunternehmen. Członek IFERA, Międzynarodowej Sieci Doradców Strategicznych w Berlinie. Wykładowca MBA oraz licznych studiów podyplomowych.

Autor m.in. książek: Stawka większa niż biznes. Strategie rozwoju firm rodzinnych, Konstytucje firm rodzinnych. W kierunku długowieczności oraz Kody wartości, czyli jak skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej.

dr inż. Ewa Więcek – Janka

Stażystka dziesięciu staży zagranicznych na europejskich uczelniach. Od 2002 roku zajmuje się badaniami nad funkcjonowaniem przedsiębiorstw rodzinnych. Wyniki swoich badań zawarła w 120 publikacjach oraz referowała je na kilkudziesięciu konferencjach w kraju i zagranicą. Obecnie pracuje w Katedrze Marketingu i Sterowania Ekonomicznego na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej. Wykładowca MBA na Politechnice Wrocławskiej. Ekspertka Instytutu Biznesu Rodzinnego. Członkini: Family Business Foundation, Inicjatywy Firm Rodzinnych, Polskiego Naukowego Towarzystwa Marketingu i Towarzystwa Zarządzania Produkcją. Autorka książek: Zmiany i konflikty w organizacji, Games and decisions, Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi, The essentials of marketing research.

dr Alicja Hadryś – Nowak

Doktor nauk ekonomicznych. Dyrektor Centrum Przedsiębiorstw Rodzinnych Spółki Celowej UEP. Ekspert Unii Europejskiej, PARP oraz Instytutu Biznesu Rodzinnego. Wykładowca Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Uniwersytetu A. Mickiewicza w Poznaniu, Wyższej Szkoły Bankowej oraz Lethbridge University w Kanadzie, programów MBA oraz studiów podyplomowych. Autorka licznych publikacji naukowych, popularno-naukowych oraz eksperckich z zakresu zarządzania, w tym zarządzania międzynarodowego, sukcesji oraz problematyki kobiet w biznesie. Członek IFERA, The European Council for Small Business and Entrepreneurship (ECSB) oraz organizacji The Vital Voices. Wykonawca w projektach finansowanych oraz współfinansowanych z środków Unii Europejskiej, jak np. „Kody wartości - efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”.

mgr Michał Wojewoda

Dyrektor Operacyjny Instytutu Biznesu Rodzinnego. Opracowuje i realizuje strategię Instytutu, zarządzając zespołem pracowników, partnerów oraz ekspertów, zaprzyjaźnionych z placówką.

Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, autor jednej z pierwszych w Polsce prac dyplomowych w tematyce ładu rodzinnego i konstytucji firm rodzinnych. Od 2011 roku zajmuje się budowaniem strategii rozwoju dla firm rodzinnych opartych na wartościach. Pracował w projekcie „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, którego celem było wypracowanie metodyki i narzędzi wspierających proces przeprowadzania sukcesji.

14. Bibliografia

1. Astrachan, J.H., Shenker, M.C. (2003), *Family Business contribution to the U.S. economy, A closer look*, *Family Business Review*, 16(3): 211-219.
2. Barach J.A., Ganitsky J.B. (1995), *Successful Succession in Family Business*, *Family Business Review*, 8(2): 131-155.
3. Bernard M., Schoar A. (2006), *The Role of Family Firms*, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 20, z. 2.
4. Churchill N.C., Hatten K.J. (1987), *Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses*, *American Journal of Small Business*, 12(2): 53-66.
5. *European Family Businesses* [<http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>]
6. 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.
7. Jeżak Jan (red) (2014) *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*; Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego
8. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., (2004) *Przedsiębiorstwo rodzinne . Funkcjonowanie i rozwój*, Wyd. Difin
9. Klimek J., (2014) *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa
10. Lewandowska A., (2015) *Kody wartości, czyli jak efektywnie przejść przez sukcesję w firmach rodzinnych*, Lewandowska i Partnerzy, Poznań.
11. Litz, R.A. (1995), *The Family Business: Toward Definitional Clarity*, *Family Business Review*, 8(2): 71-81.
12. PARP (2009) *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce, szanse i wyzwania*
13. Raport PWC *Badanie firm rodzinnych* (2015) [<https://www.pwc.pl/pl/publikacje/badanie-firm-rodzinnych/assets/firmy-rodzinne-2015-24-02.pdf>]
14. Raport: *Barometr Firm Rodzinnych*, (2014) [<http://firmyrodzinne.pl/wp-content/uploads/2015/04/Barometr-firm-rodzinnych-KPMG-IFR-2014.pdf>]
15. Sařin, K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne, istota i zachowania strategiczne*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
16. Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J.H. (1997), *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, 10(1): 1-35.
17. Sułkowski, Ł. (2012), *Znaczenie polskich, małych przedsiębiorstw rodzinnych, Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 13(8): 9-19.
18. Tan W.L., Fock, S.T. (2001), *Coping with Growth Transitions: The Case of Chinese Family Businesses in Singapore* *Family Business Review*, 14(2): 123-139.
19. Więcek-Janka, E. (2013), *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.

Zawartość tego raportu reprezentuje poglądy tylko autora i jego / jej wyłączną odpowiedzialność; nie można uznać, aby odzwierciedlały poglądy Komisji Europejskiej i / lub Agencji Wykonawczej ds sektora małych i średnich przedsiębiorstw lub jakiegokolwiek innej instytucji Unii Europejskiej. Komisja Europejska i Agencja nie ponoszą żadnej odpowiedzialności za użytkowanie, które mogą być wykonane z informacji w nim zawartych.

Kontakt:

Instytut Biznesu Rodzinnego

ul. Paderewskiego 8
61-770 Poznań
tel. 61 307 14 27

www.ibrpolska.pl
info@ibrpolska.pl



INSTYTUT
BIZNESU
RODZINNEGO

5-LEVEL DEFINITION MODEL
for FAMILY BUSINESSES
Methodological background and research findings
on
family businesses in Poland

Report on the survey carried out as part of the project:
“Family Business Statistics”

Poznań 2016

Authors:

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

Foreword and review:

prof. dr hab. Jan Klimek

Publisher: Family Business Institute

ISBN: 1978-83-937759-2-7

FOREWORD.....	4
1. ABOUT THE PROJECT	10
2. OBJECTIVES AND METHODOLOGY OF THE RESEARCH PROJECT	11
3. THE 5-LEVEL DEFINITION MODEL FOR FAMILY BUSINESSES – THEORETICAL BACKGROUND... 13	
4. MAIN FINDINGS FORMULATED UNDER THE 5-LEVEL DEFINITION MODEL	20
5. THE SHARE OF FAMILY BUSINESSES IN THE OVERALL POPULATION OF ENTERPRISES IN POLAND 22	
6. STRUCTURE OF THE POPULATION OF FAMILY BUSINESSES IN POLAND.....	27
7. BUSINESS ATTITUDES IN FAMILY BUSINESSES.....	33
8. FINANCIAL SITUATION OF FAMILY BUSINESSES IN POLAND	37
<i>Change in the financial situation vs. the family business owner's gender.....</i>	<i>37</i>
<i>Change in the financial situation vs. age of family businesses</i>	<i>38</i>
<i>Change in the financial situation vs. size of family businesses.....</i>	<i>38</i>
<i>Change in the financial situation vs. business sector</i>	<i>38</i>
<i>Change of the financial situation vs. geographical coverage</i>	<i>39</i>
9. HEADCOUNT IN FAMILY BUSINESSES.....	40
<i>Change in headcount vs. size of family businesses.....</i>	<i>41</i>
<i>Change in headcount vs. age of family businesses</i>	<i>41</i>
<i>Change in headcount vs. business sector</i>	<i>42</i>
<i>Change in headcount vs. geographical coverage.....</i>	<i>42</i>
10. FOREIGN EXPANSION	43
<i>Geographical coverage.....</i>	<i>44</i>
<i>Foreign expansion vs. size of family businesses</i>	<i>44</i>
<i>Host countries for the foreign expansion of Polish family businesses.....</i>	<i>45</i>
<i>Owner's gender vs. foreign expansion</i>	<i>46</i>
<i>The management board vs. foreign expansion of Polish family businesses</i>	<i>46</i>
<i>Foreign expansion vs. business sector</i>	<i>48</i>
11. SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES	49
12. ENTITIES INVOLVED IN THE RESEARCH PROJECT	53
FAMILY BUSINESS INSTITUTE (POLISH: INSTYTUT BIZNESU RODZINNEGO)	53
CENTRAL STATISTICAL OFFICE RESEARCH AND STATISTICAL EDUCATION CENTRE (POLISH: CENTRUM BADAŃ I EDUKACJI STATYSTYCZNEJ GUS)	53
13. AUTHORS:.....	54
14. BIBLIOGRAPHY	56

The content of this report represents the views of the author only and is his/her sole responsibility; it cannot be considered to reflect the views 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.



This Report is part of the **Family Business Statistics** project co-financed by the European Union under the **COSME (2014-2020)** programme.

Foreword

In analysing the situation of family-owned businesses, researchers essentially have two options: they can either use various types of questionnaires, surveys, in situ interviews, etc., or draw on indirect data. The reason is that there is still no such category as ‘a family business’ in Polish statistics. “In Europe, as many as 75% of companies are family-owned enterprises”, says J. Żukowska of the Institute of International Management and Marketing, Collegium of World Economy at the Warsaw School of Economics (SGH). This does not apply to SMEs only; according to European statistics, “out of 100 largest companies, 25 are family businesses, and they generate 55% of the GDP and create more jobs than other enterprises”.

In Poland, family-owned companies are the largest group of the country’s businesses. According to the “2000 List” (the List of the Largest Polish Companies and Exporters) published by the Rzeczpospolita daily, every tenth company established exclusively on the basis of Polish capital is a family business¹. It should be noted, however, that this data is not directly comparable, as there is no detailed information on the adopted definition of a ‘family business’ or the methodological background of foreign estimates. First of all, there is no clear information as to the treatment of individuals engaged in business activity as sole proprietors with no employees. Presumably, most countries included such entities in their analyses. And secondly, the population may or may not be limited to micro-, small-, and medium-sized enterprises, as foreign estimates usually cover also large businesses. This difference might have serious implications for the estimated share of Polish family companies in the GDP and employment structure, which is relatively low².

As reported by D. Węclawska in the PARP 2012 report, “According to the Labour Force Survey for Q4 2011 covering EU Member States, entrepreneurial activity rate in Poland was up 4 p.p. on the EU-27 average. Only two other countries (namely, Italy and Greece) had higher entrepreneurial activity figures than Poland”³. This does not mean that the interpretation of those findings is obvious and unambiguous. Nonetheless, the fact that the percentage of citizens who decided to take up their own business activity was higher in Poland in 2011-2012 than the EU average may be a proof that Poles show greater initiative or, simply speaking, have greater entrepreneurial spirit and are more independent than ‘old Europeans’.

¹ J. Żukowska, *Polskie firmy rodzinne a kryzys (Polish family businesses in the face of economic crisis)*, <http://www.konferencja.edu.pl/Files/Conf.XV/Reports/PDF>, Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu Kolegium Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie (the Institute of International Management and Marketing, Collegium of World Economy, the Warsaw School of Economics)

² According to the PARP 2009 research, “family businesses accounted for 36% of the population (micro-enterprises and SMEs, excluding certain sections of the Polish Classification of Economic Activities (PKD) and individuals engaged in business activities as sole proprietors with no employees), and their number is estimated at approximately 219 thousand.”, Cf.: *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania (“Family business as part of Poland’s economy – opportunities and challenges)*, PARP, Warsaw, December 2009.

³ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2012 (2012 Report on the SMEs sector in Poland)*, op. cit. p. 97.

This research seeks to define a family business in a more systematic manner. Not only do the findings of this report give the reader an insight into the methodology applied in the research, but may also serve as a valuable analytical material.

What may come as a surprise is the fact that the proposed 5-Level Definition Model for family businesses shows a relatively low percentage of family businesses which actually consider themselves as such. Therefore, it would be worthwhile to start by asking the following question: why is the current percentage of family businesses in Poland so low (36% at level 4 on a 5-level definition scale) compared to other EU countries? The truth is, there may be multiple reasons for this.

No sense of “a family affair”

The family nature a company is an important element of its image. A family business is associated with reliability and integrity, which encourages people to buy its products. However, younger generations work for large corporations and are used to entirely different standards. So when they inherit a family business from their grandfather, they may find it difficult to settle into their new role as business owners. For instance, they may be unwilling or unable to think about the company on a 24/7 basis, or they may have no knowledge of the market or no marketing and accounting skills, and so forth. Owners of a family business are often forced to multi-task and perform very different roles at the same time. Additionally, a failure of a family company automatically affects the family itself, and vice versa. In many family-run companies, children of business owners are often raised to become their successors and forced to choose certain educational options which are desirable for the purposes of the family business. However, the children often resist such pressures and rarely follow the career path chosen by their parents, fail to complete education, or ultimately decide not to take up work in the family business.

A decision not to admit to be a family-run business

This can happen when young people who have inherited a family company succeed and upscale their business, but in the process they stop considering it to be a family business anymore and treating it accordingly. The reason could be that they are ashamed to run a company which started out as a small business established by their grandparents in a proverbial garage or shed, which is a far cry from today's powerful market player – even though they should actually take pride in it. However, in the eyes of the owners of family businesses, family ties in a company are not always to its advantage. For instance, companies which plan an IPO do not like to call themselves a ‘family business’, because the perception is not very favourable. The market does not like fixed capitals – investors look for companies which like to buy and sell. Family businesses, on the other hand, are not willing to buy or sell. Instead, the overriding

goal is to build capital over the years and hand it down to the next generation⁴. According to the report *Poles on family businesses* prepared by Grant Thornton based on the research commissioned by the Family Business Foundation (Polish: *Fundacja Firmy Rodzinne*) and FBN Poland, only 9% of the respondents came across a label indicating that a product was made by a family business. As it turns out, few Polish companies openly declare to be a family business and tap the opportunity to enhance their image on that basis⁵.

Transgenerational succession

A vast majority of Polish family businesses are run by the first or second generation of owners. By definition, succession should considerably enhance the experience – both in the family and in the business. It should be also noted that the bulk of experience is passed on with the first generational change, much more than with any subsequent one; this is often highlighted in publications on this subject⁶.

This being said, only 38% of Polish family businesses plan to pass on the ownership or management of the company to the next generation⁷. Why so few? It may be due to the expected potential conflicts and the problem of the successor's training and induction. The old generation (founders of family businesses) tends to postpone the decision to hand down the company to their successors (even to their own children), because they feel extremely uncomfortable to see their business change hands – a company they have put so much effort into and a business which has become part of them over time, and which ultimately defines them. Succession involves loss of direct control, and parents often want to retain some degree of control by denying decision-making powers or authorisations to their children which are necessary to do their job well. As a result, their successors are poorly prepared to run the company and the worst-case scenario of a company going bankrupt after a generational shift actually becomes a reality for many family businesses⁸.

⁴ S. Zadrożna, *Rodzinnosc firmy to jej zaleta czy hamulec rozwoju?* (*Family ties in business – an advantage or impediment to growth?*), an interview with Katarzyna Gierczak-Grupińska, President of Fundacja Firmy Rodzinne (Family Business Foundation), <http://www.polskieradio.pl/42/1699/Artykul/1534583,Rodzinnosc-firmy-to-jej-zaleta-czy-hamulec-w-rozwoju>

⁵ K. Bugiera, *Polskie firmy marnują potencjał wizerunkowy ukrywając swą rodzinność* (*Polish companies fail to tap the image-building potential by hiding family ties in business*), Polish Press Agency, <http://www.pulshr.pl/zarzadzanie/polskie-firmy-marnuja-potencjal-wizerunkowy-ukrywajac-swa-rodzinnosc,21241.html>

⁶ E. Więcek – Janka, *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi* (*Core values in the management of family businesses*), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej (Publishing House of the Poznan University of Technology), Poznań 2013, p. 22.

⁷ *Nowa edycja badania Barometr Firm Rodzinnych – Styczeń 2015* (*New edition of the Family Business Barometer study – January 2015*), <http://firmyrodzinne.pl/nowa-edycja-badania-barometr-firm-rodzinnych-styczen-2015/>

⁸ A. Lewandowska, J. Greser, J. Jakubowski, *Sukcesja w firmie rodzinnej* (*Succession in a family business*) [in:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych* (*Company in a family or family in a company. The methodology for supporting development of family businesses*), PARP, Warsaw 2012, p. 122.

Growing labour costs

As KPMG's report⁹ shows, growing labour costs are the greatest challenge faced by Polish family businesses. This applies especially to new entrepreneurs, because on inception of any business there is a need to hire skilled and competent employees, in addition to the need to invest the capital. Therefore, high labour costs are a major challenge for any entrepreneur. Hiring one employee with basic qualifications entails a cost of minimum wage, which currently amounts to PLN 2,000 (pre-tax), plus the cost of contributions to the Social Insurance Institution. Those issues will be covered by the new act of law, applicable as of January 2017.

Higher competitiveness

Higher competitiveness of Poland's economy not only domestically, but also on a global scale¹⁰, is another challenge for Polish entrepreneurs. In order to compete on global markets without former customs barriers and borders closed to competitors, family companies must be able to react flexibly to changes, tap opportunities as they arise, implement state-of-the-art technologies, technical solutions, management models and organisational structures, and turn them into commercial success. Moreover, the ability to compete in a market reality hinges to a great extent on market institutions¹¹. Furthermore, in addition to those institutions, the second group of relatively 'new' factors deserves a mention; they include human capital, innovation, and entrepreneurial spirit.

Unstable political situation

Unstable political situation is one of the main barriers to sustainable long-term growth of Polish companies. For the first time, it was one of the three top problems listed by the respondents in the recent KPMG's report¹².

High taxes

Poland's taxation regime is always identified by the respondents as the key impediment to business growth. Family companies expect reforms such as the reduction of taxes (43% of

⁹ Nowa edycja badania Barometr Firm Rodzinnych – Styczeń 2015 (*New edition of the Family Business Barometer study – January 2015*), op. cit.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ I. Szamrej-Baran, *Konkurencyjność gospodarki Polski na tle wybranych gospodarek Unii Europejskiej (Competitiveness of Poland's economy vs. selected EU economies)*, Uniwersytet Szczeciński, Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 25 (The University of Szczecin, studies and papers at the Faculty of Economics and Management), p. 129.

¹² Nowa edycja badania Barometr Firm Rodzinnych – Styczeń 2015 (*New edition of the Family Business Barometer study – January 2015*), op. cit.

answers), reduction of non-salary labour costs (43%) and simplification of tax laws (40%). In comparison, European companies are not so concerned about the amount of taxes or complexity of tax laws¹³.

Management quality

The KPMG study clearly shows that family businesses are not always well managed, and they rarely apply optimum management mechanisms, methods and techniques. 83% of Polish companies find it very important to have appropriate business management structures and processes, but only three out of ten respondents have formal management mechanisms such as a management board or family council. It is disconcerting to see the lack of structured processes and practices related to succession plans, asset plans, and the rules for selection, remuneration, and promotion of employees and family members, which may curb the growth of family businesses in the future¹⁴.

Workload disproportional to effects

Disproportion between the amount of work and its outcomes is a major problem not only for family businesses, but for the economy in general. Elimination of this barrier is the main goal and condition precedent of the development of Poland's economy as a whole and, to at least a comparable extent, of Polish family businesses. Their number in Poland is already high, but their financial standing is still markedly different to the level achieved in other EU countries, even those which have quite recently joined the EU and exited the zone of centralised state-run economy – just like Poland. In order to boost the efficiency of work in family businesses, the economy should be well saturated with innovations, and must be willing and able to create and embrace advancements and progress in science, technology and product development, and able to take advantage of the achievements of others, and, finally, to leverage its own creativity, which is the condition precedent to all of the above-mentioned conditions. This applies to all companies operating in today's market reality. After all, we say that we live in the age of knowledge and today's economy is knowledge-based – and we say it for a reason.

My conclusions

The potential of Polish family businesses is definitely larger than the potential associated with those companies where the family members involved actually view the business as a family business. We can therefore assume that the higher the awareness of the benefits of promoting one's company as a family business, the higher that potential will be. It is recommended to analyse those developments by applying the 5-Level Definition Model.

¹³ Ibidem.

¹⁴ Ibidem.

Standardisation of definitions relating to family businesses would ensure comparability of not only the changes in the number of family businesses at different levels, but also global comparability of such statistics. And the present study is the first step towards that goal.

prof. dr hab. Jan Klimek
Warsaw School of Economics
Head of the Family Business Unit
Director of the Institute of Enterprise

1. About the project

In February 2015, the Family Business Institute (Polish: *Instytut Biznesu Rodzinnego*) launched the “Family Business Statistics” project, which is financed with the grant from the European Commission (692654-18/12/2015).

The project was commissioned by the Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises (EASME) and is implemented as part of the EU programme for the Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises (COSME) 2014-2020, established under Regulation (EU) No. 1287/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013. The Family Business Institute is the project coordinator in Poland. The project was also launched in Bulgaria, Italy, Denmark, Finland, the Netherlands and Malta.

In order to use the grant, the Family Business Institute formed a consortium with Central Statistical Office Research and Statistical Education Centre (Polish: *Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS*) as the partner responsible for conducting questionnaire-based surveys and supervision of the research methodology. The Family Business Institute, for its part, defined the key premises and methodology of the project, prepared the questionnaire used in the survey, conducted the analysis of data, and formulated the findings.

The overriding objective of the survey was to determine the share of family businesses in the overall number of businesses in Poland. The research was based on the definition model for the identification of a family business, which takes into account various characteristics that are considered necessary by researchers in order to classify a company as a family business.

2. Objectives and methodology of the research project

The overriding objective of the research project was to develop the statistics on family businesses in Poland. In order to face the challenge of ambiguity in defining the very notion of a ‘family business’, and at the same time to define the number of family businesses in Poland, the following assumptions were made:

1. Adoption of Sten’s family business definition as the baseline for the typology of business entities considered to be family businesses
2. The respondents: owners, co-owners, manager
3. Research method: CATI
4. Research tool: A questionnaire linked to an Excel spreadsheet (based on an 8-minute interview)
The questionnaire contained dichotomous questions, open questions, and socio-demographic questions (to facilitate classification and typology at the level of findings).

The research focused on:

- the percentage of family businesses in the overall number of business entities in Poland, taking into account the adopted 5-Level Definition Model
- the percentage of family companies in the following categories: size, age, ownership structure, organisational form, and business sector
- business attitudes
- scale of business
- foreign expansion (by country)
- the percentage of women – as owners of family businesses
- the percentage of women – as members of management boards
- the time frame of the succession process

The statistics compiled in the course of the project are a source of valuable data, giving an insight into the processes, needs, and development of family businesses. Moreover, they may be used to develop strategies for amending the legal framework at the regional and country-wide level, improve market access, and, ultimately, contribute to creating new jobs and stimulating growth of the SME sector.

The key objective of the project was to determine the number and evaluate the performance of family businesses in selected areas in Poland. In order to select the research method and develop the research tool, specific goals were set and formulated as tasks:

- Compile statistics on the size, age, business sector, region, legal form, and owner’s gender
- Evaluate the dynamics of financial performance in 2016 vs. 2014
- Determine the increase in headcount in 2016 vs. 2014
- Evaluate business attitudes
- Determine the advancement of succession processes
- Compare family business groups based on different criteria.

Furthermore, the report is meant to promote and enhance the entrepreneurial culture based on powerful tools supporting various groups of stakeholders in family businesses, such as women, seniors and successors, by promoting mentoring and tutoring programmes.

CATI (Computer Assisted Telephone Interview) was the research method of choice. Under this method, respondents are interviewed on the phone, with the interviewer asking questions and recording answers based on a computer script developed in advance. Interviews were handled by interviewers hired by the consortium partner, namely Central Statistical Office Research and Statistical Education Centre.

The research covered the population estimated at 2,300,000 companies. The research sample was estimated at 2,000 businesses, with the assumed minimum sample of 1,884 entities based on the following parameters: confidence level 0.99; fraction size 0.5; maximum error 0.03; with a breakdown into 95% of micro-enterprises, 3.2% of small enterprises, 1.6% of medium-sized enterprises, and 0.2% of large enterprises. Between June and August 2016 (research period), the research covered a sample of 2291 businesses.

3. The 5-Level Definition Model for family businesses – theoretical background

Family businesses are established all over the world. They grow in parallel with the development of families, and their life cycles are intertwined. It is estimated that in the USA and Canada, family companies represent between 80% and 90% of the total number of business enterprises, while in the European Union the figure stands at 75%. In Poland, the estimates range from 30% to 70%, depending on the research. The differences in the estimated number of Polish family businesses are by no means obvious, and the discrepancies result from different interpretations of the very notion. This is due to the inhomogeneous nature of family businesses, and the ever-increasing number of those differences results in enormous chaos in interpretation and, consequently, such large discrepancies in the estimates¹⁵.

Up until now, the research into family business in Poland has been based on methodologies adopted by researchers from countries with much longer history of family entrepreneurship. However, it is primarily the adoption of different definitions of a ‘family business’ in different countries and in various studies that makes it so difficult to compare those figures.

The following researches have contributed enormously to the organisation and categorisation of the ‘family business’ notion in Poland: Jeżak (2003, 2004), Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk (2004), Safin (2003, 2007), Sułkowski (2002, 2003, 2004, 2005, 2009), Marjański (2010, 2011, 2012), Małyszek (2011, 2012), Surdej (2009), Surdej, Wach (2010), and Więcek-Janka (2013). In defining the analysed population, each researcher developed clear-cut classification criteria and framework. And it is precisely that framework, limiting or extending the concept of a ‘family business’, that is the subject of an academic dispute. As a result, this area of economy, as well as the related research and tools, draws more attention.¹⁶

In recent years, family entrepreneurship has clearly come into the spotlight. The research into family businesses included similar analyses, but their findings were often quite different. This was not caused by any errors or differences in methodology, but by a failure to reach an agreement on a single, clear-cut definition of the central notion: namely, what a family business actually is. In this aspect, the scientific community has left itself ample room for interpretation. The consequences of this approach manifested themselves in the statistics on the number of family businesses in the region and nationwide. With this type of research, even the slightest difference in definition has a bearing on the results. If the adopted framework is too restrictive, the group of

¹⁵ E. Więcek – Janka, *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi (Core values in the management of family businesses)*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej (Publishing House of the Poznan University of Technology), Poznań 2013, p. 7.

¹⁶ See above, p.8

relevant entities shrinks. If, on the other hand, the approach to the definition is too liberal, certain entities are unduly included in the group, which may lead to over-interpretation and falsehoods.¹⁷

Therefore, the Project Team proposed a different methodology in order to standardise terminology and pave the way towards future research into family businesses.

At this point, it is worthwhile to gain insight into the approach presented in *The Family Universe Bull's Eye* (Graves, 2006). Definitions of family businesses were broken down into three categories, based upon their level of perceived family involvement in the company (cf. Fig. 2).

In the broad definitions, the direct family involvement in the company and its influence on the business is low, and is limited mainly to strategic decisions. In addition, the family includes both the spouses and other family relationships based on consanguinity, as well as informal relations between partners considering themselves a family. In the middle group, at least one family member is involved in the business or holds a majority interest with decision-making powers.



Fig. 1. Degree of family involvement as the determinant in the classification of definitions of family businesses
Source: Więcek-Janka, p. 41

¹⁷ See above, p.19

The narrow definitions group is the most restrictive and underlines the necessary involvement of the family in day-to-day business operations. An important pre-condition for a family business to exist is at least one transgenerational succession (transfer of generations). In addition, at least two family members should be involved in day-to-day business, and the company must be managed by the family. A number of researchers believe that an enterprise can be viewed only as a family business when a transfer to the next generation is intended (Barach, Ganitsky 1995). Other authors state that at least one generational transfer should have occurred for the company to be considered a family business (Daily, Thompson 1994). For others, a specific case of a family business is a founder-run entity. A generational transfer, or the potential of it, is considered a key criterion to consider a company to be a family business. Moreover, despite evident differences in the approach to this matter, all authors agree that each succession adds considerable business value in terms of experience, both to the family and the company. Furthermore, it should be noted that the level of experience gained during the first generation shift is greater than upon any other changes of generations (Astrachan, Klein, Smyrnios 2002)¹⁸.

Other researchers also focused on the continuum of definitions from narrow to broad. Astrachan and Shanker (*Family Business contribution to the U.S. economy. A closer look*, 2003) presented a bull's eye model with three circles. Family businesses based on the family ownership and strategic control (external circle) belong the least restrictive category. The middle circle (medium family involvement) includes companies with the intention to keep the business in the hands of the family.

The most restrictive and narrowest inner circle includes companies with the involvement of multiple generations and with more than one family member in a management position. The bull's eye model is presented in Fig. 2.

¹⁸ Ibid. p. 26

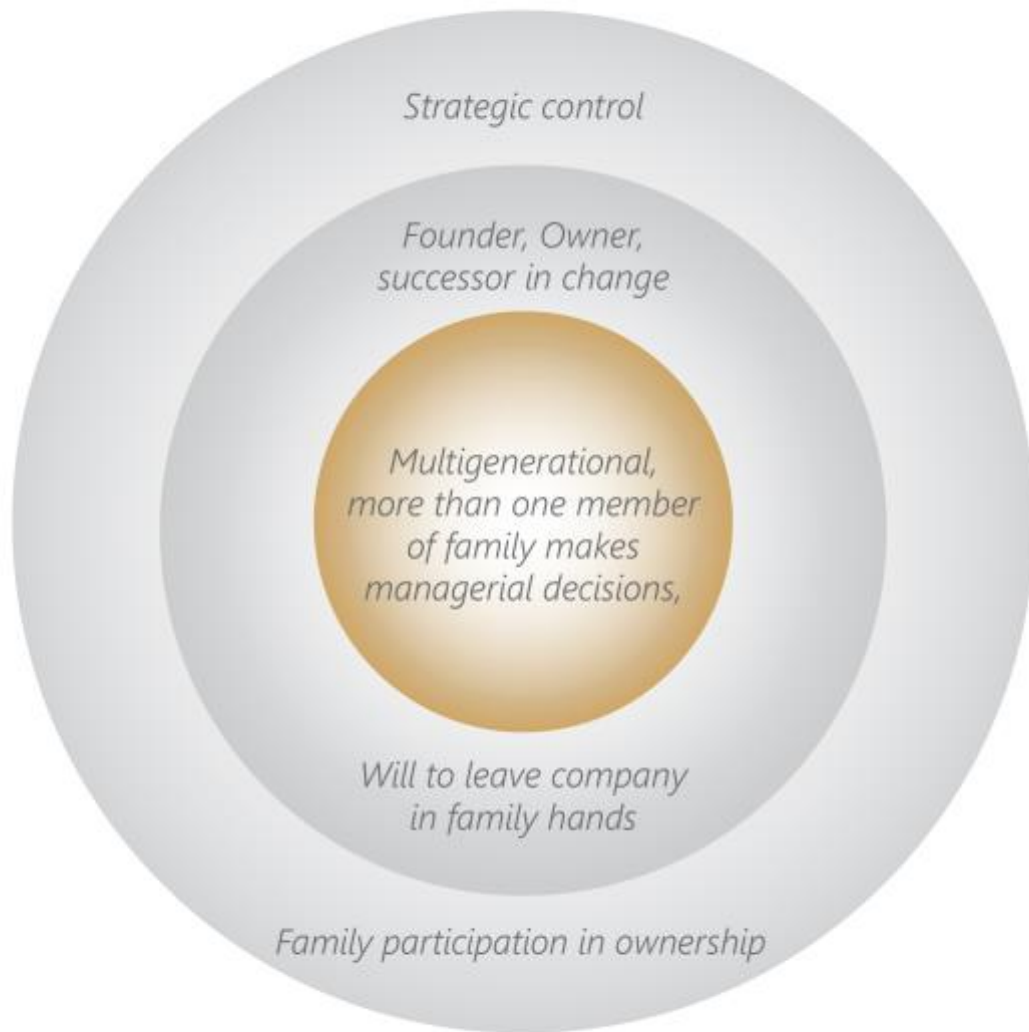


Fig. 2. Astrachan's and Shanker's bull's eye model

Source: Safin, 2007, p. 38

Sten's approach (Sten J. *Transfers of family business to non-family buyers. The selling business from family perspective*, 2006, p. 20) seems equally interesting. The author presents three approaches to defining a family business (cf. Fig. 3). Sten considers that a statement by the family members that they themselves perceive the company as a family business is a prerequisite. The subjective approach is related to a qualitative perception of the business and draws on the methods and techniques applied in the management of various areas of the business. The objective approach, on the other hand, is associated with a quantitative analysis of the company's performance.

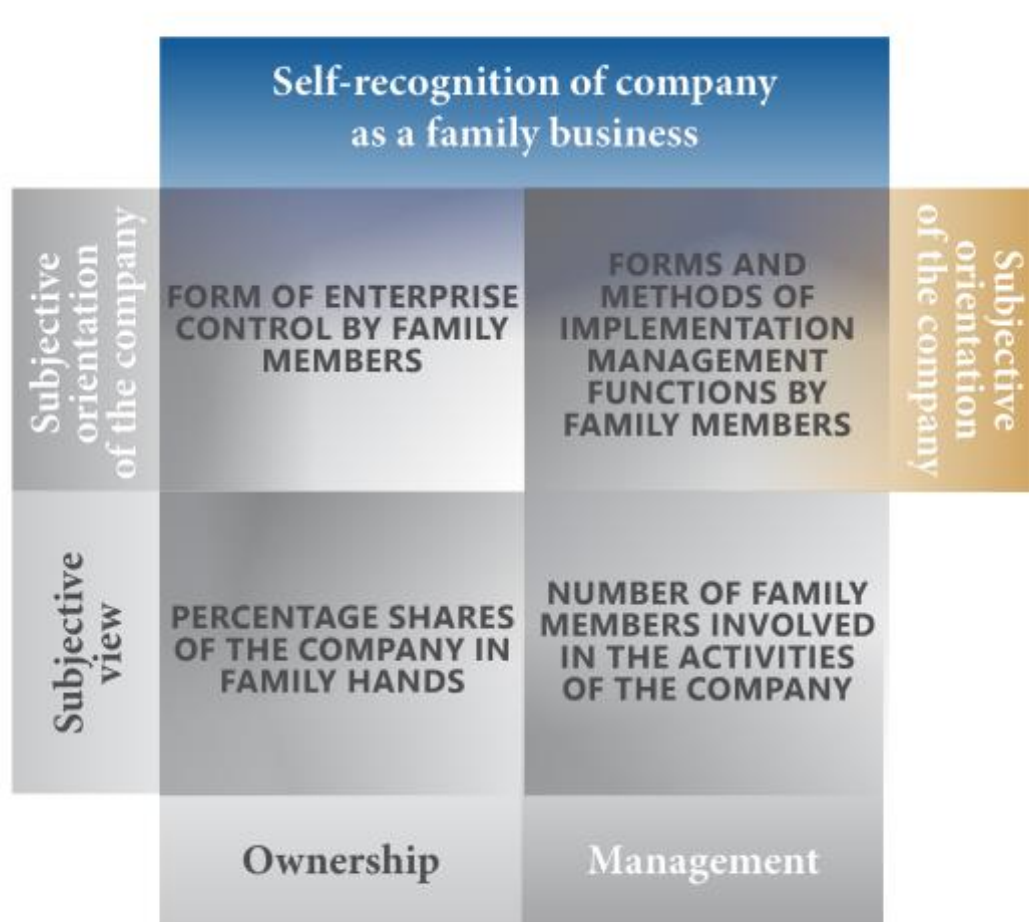


Fig. 3. Subjective and objective approach to the classification of family businesses

Source: based on: Więcek-Janka 2013, p. 46

With Sten's approach, a family business can be analysed from two points of view: based on objective indicators or a subjective perception of the family nature of a company.

Having analysed all approaches to defining a family business, and drawing on the many years of observations of family businesses, we have developed an extended definition model called the **5-LEVEL DEFINITION Model for family businesses** (Więcek-Janka, Lewandowska, 2016)¹⁹, as depicted in Fig. 4.

¹⁹ Więcek-Janka E., Lewandowska A., *Model 5 poziomów definicyjnych firm rodzinnych (The 5-Level Definition Model for Family Businesses)*, the Family Business website, www.familybusiness.pl, published by the Family Business Institute, 2016.

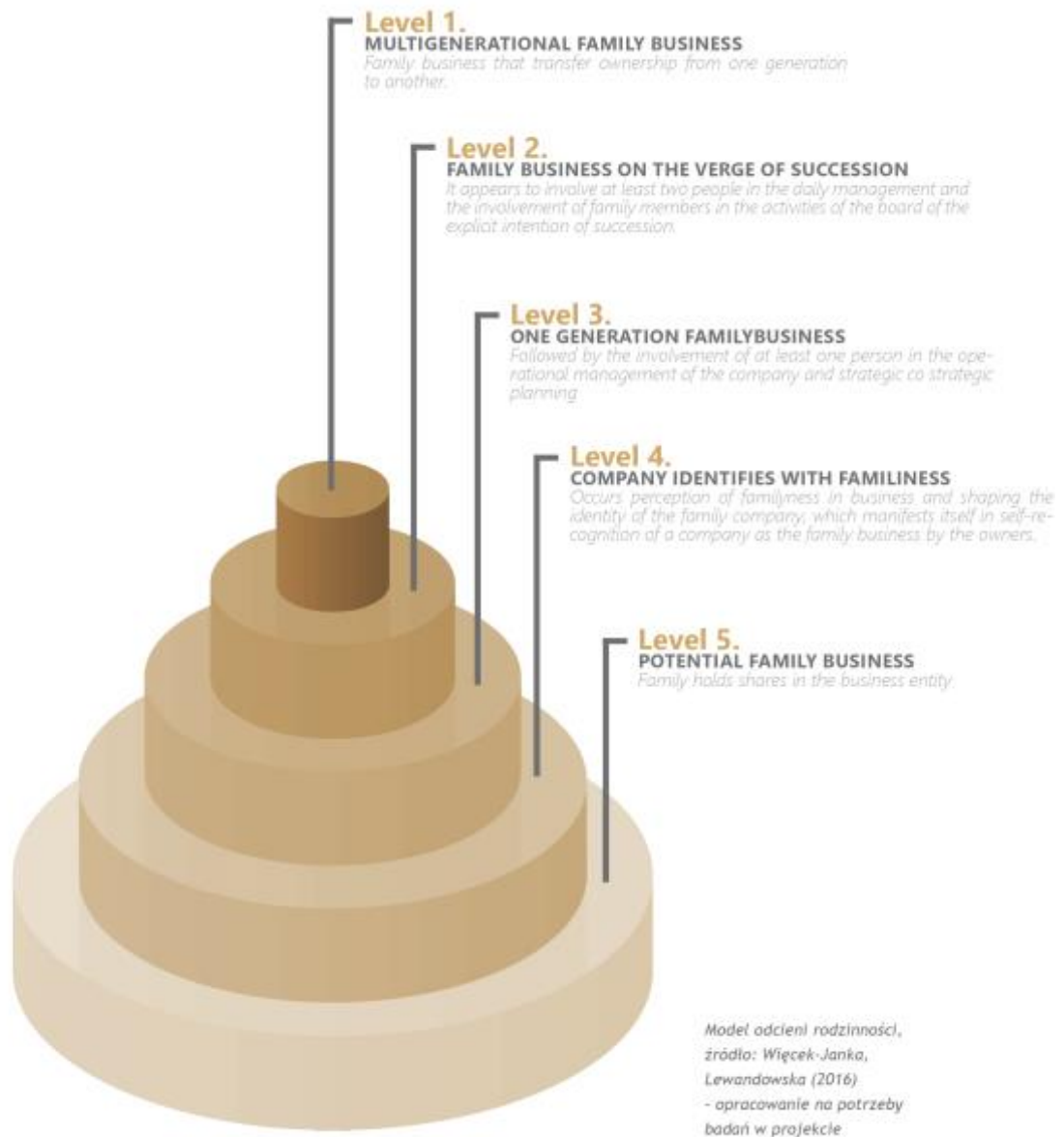


Fig. 4. **5-LEVEL DEFINITION Model of family businesses**

Source: In-house research

Level 1. Family businesses after at least one generational transfer. A **MULTI-GENERATIONAL FAMILY BUSINESS IN THE 2ND OR ANY SUBSEQUENT GENERATION**

Level 2. Involvement of at least two family members in the management of day-to-day operations, and involvement of family members in the management board with a clear intention to embark on a succession. A **FAMILY COMPANY ON THE THRESHOLD OF A TRANSGENERATIONAL SUCCESSION**

Level 3. Involvement of at least one family member in the management of day-to-day operations and in long-term planning. A SINGLE-GENERATION FAMILY BUSINESS

Level 4. Family nature of a business gains recognition and the identity of the family business is shaped, as members of the owner's family start to perceive the company as a family business. SHAPING THE COMPANY'S IDENTITY AS A FAMILY BUSINESS

Level 5. Objective indicator of a family's equity interest in the business. Such a company is considered to be:
A POTENTIAL FAMILY BUSINESS.

4. Main findings formulated under the 5-Level Definition Model

Taking into consideration the 5-Level Definition Model for family businesses, the findings of our research are as follows:

- ✓ **There are 92% of family businesses in Poland if we consider the ownership interest which is in the family's possession**

The majority of decision-making rights are in the possession of the natural person(s) who established the company or acquired the share capital of the company, or in the possession of their spouses, parents, children, or children's direct heirs. Similar analyses were conducted by a number of research units and institutes in Poland; for instance, the Polish Agency for Enterprise Development (PARP) concluded that there are 93% of companies in Poland with a considerable majority in the structure of ownership (Firmy rodzinne w polskiej gospodarce, szanse i wyzwania [*Family businesses in Polish economy: opportunities and challenges*], 2009, p. 105). According to KPMG, 89% of Polish companies are owned by families (Family Business Barometer study, 2014, p. 26).

- ✓ **There are 36% of family businesses in Poland under a broad definition**, which assumes that the family members themselves perceive the business as a family business, in accordance with Bernard's approach (1975). Under that approach, a family business is a company practically managed by members of the same family.
- ✓ **Under a semi-narrow definition, there are 27% of family businesses in Poland.**

At this level, the key criterion is the family's influence on long-term planning and decision-making through the involvement of at least one family member, in keeping with the definition adopted by the European Commission, Enterprise and Industry Directorate General, under which:

- + The majority of decision-making rights are in the possession of the natural person(s) who established the firm, or in the possession of the natural person(s) who has/have acquired the share capital of the firm, or in the possession of their spouses, parents, children, or children's direct heirs
- + The majority of decision-making rights are indirect or direct
- + At least one representative of the family or kin is formally involved in the governance of the firm
- + Listed companies meet the definition of family enterprise if the person who established or acquired the firm (share capital) or their families or descendants possess 25% of the decision-making rights mandated by their share capital.

- ✓ **There are 19% of family businesses in Poland under a narrow definition**, which assumes that the family controls the ownership structure in the company, the family

members take business decisions, at least two family members are involved in the management of day-to-day operations, and transgenerational succession is planned, in accordance with Sułkowski's approach (2012), in which the author emphasises the following conditions:

- + At least two family members work in the company
 - + At least one family member has significant influence on the company's management
 - + Family members hold majority or significant equity interests in the company
 - + A succession has been closed or is planned.
- ✓ **Under a definition assuming at least one completed transgenerational succession, there are 5% of family businesses in Poland.**

The generational transfer is considered a prerequisite by the following authors: Barach, Ganitsky (1995), Churchill, Hatten (1997), Litz (1995), Sharma, Chrisman, Chua (1997), and Tan, Fock (2001).

The above findings are in line with the results of the research projects from around the world, which indicate that the number of family businesses hinges on the adopted definition.

Under the 5-Level Definition Model for family businesses, the findings are as follows:

Level 5 – 92%

There is an objective indicator of a family's equity interest in the business.

Level 4 – 36%

The family nature of a business gains recognition and the identity of the family business is shaped, as members of the owners' family start to perceive the company as a family business.

Level 3 – 27%

Involvement of at least one family member in the management of day-to-day operations and in long-term planning.

Level 2 – 19%

Involvement of at least two family members in the management of day-to-day operations, and involvement of the family members in the management board with a clear intention of a transgenerational succession.

Level 1 – 5%

Family businesses after at least one generational transfer.

5. The share of family businesses in the overall population of enterprises in Poland

Enterprises, including SMEs, form a foundation of growth and wealth of any society. According to the Family Firm Institute, family businesses are the most widespread and common form of business activity around the globe. Their ownership structure, management model and the family nature are a source of a complexity of this group of enterprises. According to the research conducted by prof. Davis' team (Harvard Business School), family businesses account for two-thirds of all business entities operating around the world. Poland saw a sudden rise in private entrepreneurship only after 1989, which means that a significant majority of those enterprises are still in the hands of their founders. This has a number of implications (according to the expert team):

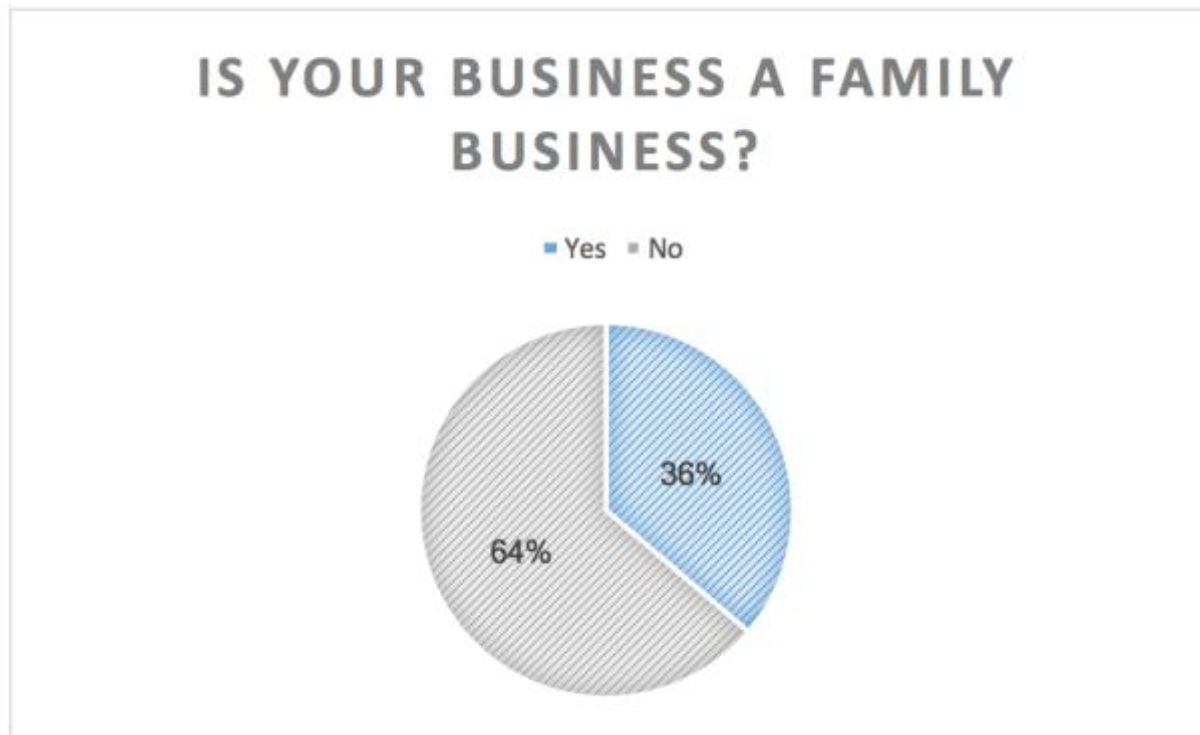
1. There has been no transgenerational succession in the company, which eliminates this criterion for the purposes of defining a family business in the research on this subject. Therefore, it was assumed that the succession in those companies is possible.
2. Despite cooperation of family members in a company, the sphere of business is not associated with the family, which makes it difficult to include such companies in the group of family businesses.
3. In addition, the current political situation adds to the problem, as the relations between the family and the business or the employment of family members are often criticised. As a result, some respondents would not admit to hiring family members or to a transgenerational succession in their businesses.

The majority of Polish family businesses are micro-enterprises with local coverage, aged 10-20 years, with a male owner, and without a formal management board. Those companies are usually engaged in wholesale, retail trade, and industry sectors.

We asked a question to the respondents about their perception of the company as a family business. Therefore, under the broad definition of family businesses, there are 36% companies which consider themselves to be family businesses.

In other words, 36% of Polish companies are aware of being family businesses (cf. Chart 1)

Chart 1 Family Business recognition

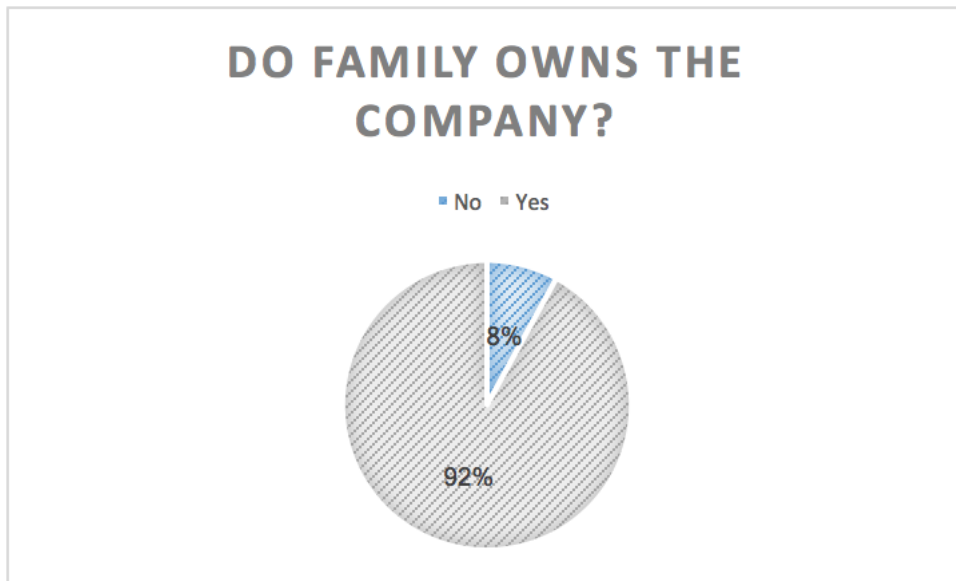


Source: In-house research

However, it must be remembered that the findings indicate that there are as many as 92% of potential family businesses (cf. Chart 2), i.e. privately-owned companies (which is an objective criterion related to the ownership structure, as indicated in many studies). This conclusion is in line with the results of other research projects conducted in Poland.

Therefore, there is a need for more in-depth analyses which will seek to answer the following question: **why is there such a large disproportion between the number of companies aware of their family-business nature and the number of companies that meet the criteria of a family business, but they lack that awareness?**

Chart 2 Private ownership

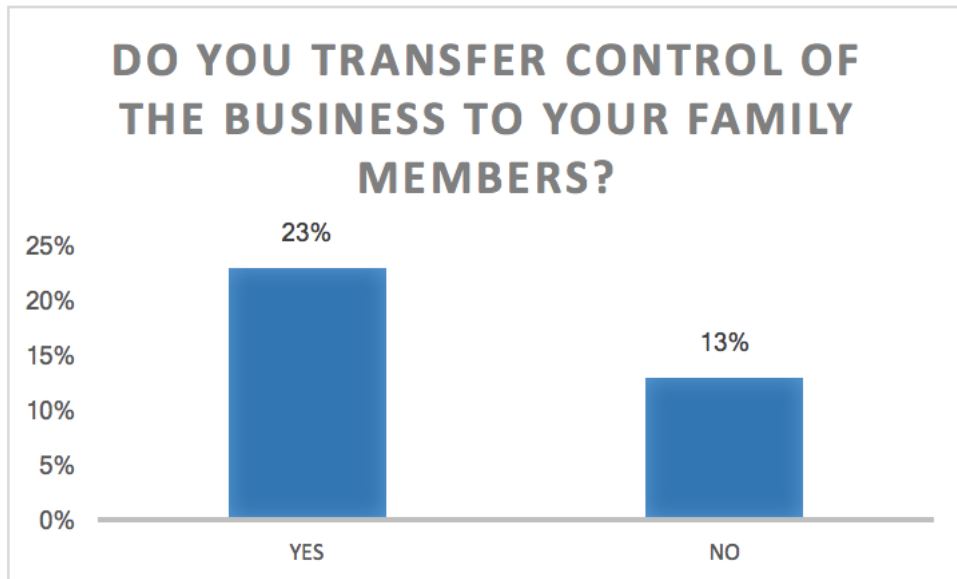


Source: In-house research

The influence of family members on the company's long-term targets was declared by a smaller group of respondents (27%). This means that only just over one-fourth of Polish companies actually discuss the vision and develop long-term plans in the family circle. In the opinion of our research team, this is due to the behaviour patterns of the founders and, at the same time, owners of family businesses, who rely heavily on their entrepreneurial spirit and business intuition and often take difficult business decisions entirely on their own.

Similar results were obtained with regard to the involvement of family members in the control of business. According to the respondents' declarations, control is transferred to family members in 23% of Polish businesses (cf. Chart 3).

Chart 3 Control transfer



Source: In-house research

The exact same result was obtained when analysing day-to-day management of the company by family members in Polish companies. In 23% of companies, families are directly involved in the management of day-to-day business operations.

Our research covered the average annual involvement of family members in the company's operations, not necessarily on the basis of employment contracts. It was found that the involvement of family members in ad-hoc work and replacements is quite common and observed in 35.9% of companies.

There are 21% of companies which may be classified as family businesses on the basis of everyday work of family members and their involvement in decision making, in line with the narrowest definition of a family business. According to the compiled data, the owner cooperates with 1-8 family members in a family business. Most often, there are two other family members involved; this is declared by 41% of the companies which consider themselves to be a family business. One family member was the next most common answer (35.6% of the respondents), and 15% of the owners declared to employ three family members.

Evaluation of the equity share in the possession of the family is an important criterion. In a vast majority (88%) of family businesses in Poland, the family holds 50% of the share capital, which corresponds to the size of family businesses, as the interest of 50% is usually held by micro and small enterprises, while large and medium-sized enterprises usually hold the ownership interest lower than 25%.

Summary of findings:

1. There are 36% companies in Poland which consider themselves to be a family business, but there are as many as 92% of potential family businesses owned by the family.

Therefore, it would be worthwhile to answer the question why family-owned companies do not admit to being family businesses.

2. In more than one-fourth of Polish family businesses, the company influences long-term decisions. The influence of the family on the company's long-term decisions is deemed a prerequisite for considering an enterprise to be a family business. According to family entrepreneurship researchers, the long-term perspective is the element that distinguishes family businesses from other entities. In non-family businesses, the perspective is usually limited to the terms of office of current managers. In family businesses, business continuity and sustainability is what really matters; thus the focus on long-term orientation.
3. In 23% of companies, families are directly involved in day-to-day business management. This is due mainly to the fact that most Polish family businesses are still managed by the generation of founders, who are still involved in the management of business operations.
4. In 88% of family businesses in Poland, the family holds 50% of the share capital. This shows that the ownership of family companies is concentrated, to a large extent, in the hands of the founders' families. Since those companies are relatively young and often owned by the first generation of owners, there is a large degree of family ownership in Polish family businesses.

6. Structure of the population of family businesses in Poland

From the perspective of the country's economy and its growth prospects, it is important to analyse the structure and dynamics of the population of businesses. Findings of the European Family Business research project (2012) indicate that:

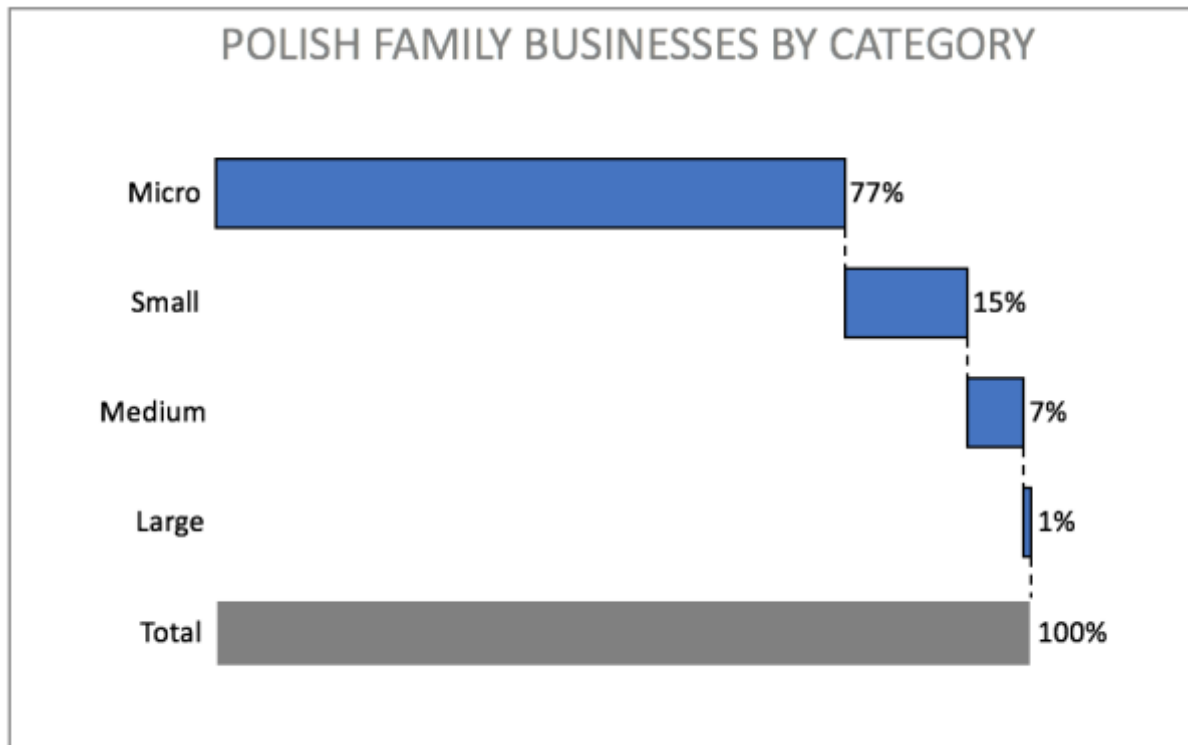
- ✓ Family businesses account for two-thirds of all enterprises operating around the world
- ✓ Family businesses generate 70-90% of the GDP (globally)
- ✓ Family businesses create between 50% and 80% of all jobs worldwide
- ✓ 85% of newly established companies (start-ups) are set up with the funds coming from family businesses (family money)
- ✓ In most countries of the world, family businesses represent from 70% to 95% of all business entities.

As indicated in the previous chapter, the findings of this report differ significantly from the results of European studies. However, they are confirmed by other Polish research projects (cf. Jeżak, 2014). According to researchers, the geopolitical situation and history of Poland affect the results of such studies to a considerable extent. Still, our findings indicate that 36% of Polish businesses are fully aware of their family-business nature and recognise the involvement of the family in long-term and day-to-day decision making and in control of the business.

Considering the assumed variable (namely, the fact that a company considers itself to be a family business), out of 2291 Polish companies covered by the analysis, 36% are family businesses.

The research also allowed us to determine the size categories and their share in the group of family businesses. The data obtained in the analysis shows that SMEs account for 99% of all family businesses in Poland, of which micro enterprises are the largest group (with the share of 77%).

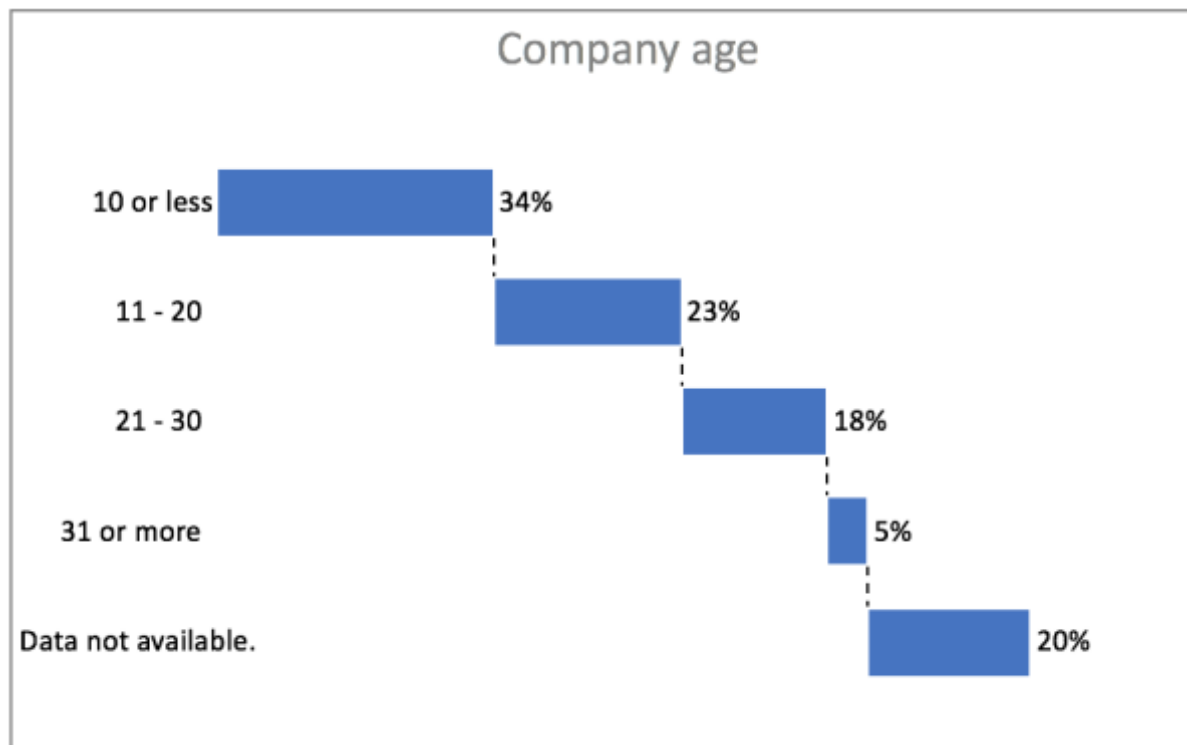
Chart 4 Polish family businesses by category



Source: In-house research

The largest group of companies which are aware of their family-business nature are young businesses, aged 10 or less; they account for 34% of all family companies in the sample. Only 5% of all analysed companies have survived in the market for more than 31 years.

Chart 5 company age



Source: In-house research

20.24% of the companies included in the sample did not specify their duration. Most of them were micro enterprises (87.5%).

the remaining companies specified their age, and the results are distributed as follows:

In the group of companies operating in the market for less than 10 years, 89% are micro enterprises, 9.2% are small enterprises, and 1.8% are medium-sized enterprises. There were no large companies in this group.

In the group of companies operating between 11 and 20 years, 68.4% are micro enterprises, 21.3% are small enterprises, 9.3% are medium-sized enterprises, and 1% are large enterprises.

In the group of companies operating between 21 and 30 years, 60% are micro enterprises, 23% are small enterprises, 15% are medium-sized enterprises, and 2% are large enterprises.

In the last group of family businesses surviving in the market for 31 years or more, 58.3%, are micro enterprises, 31.4% are small enterprises, 7.7% are medium-sized enterprises and 2.6% are large enterprises.

A certain trend can be observed here. As companies grow older, they tend to increase their headcount, which is evident when we look at the share of micro enterprises and large companies in the '0-10' group and '31 or more' group. Moreover, the development of medium-sized companies is also very telling. Most of them fall to the '21-30' category and were established

after Poland's transformation. This means that medium-sized family businesses in Poland are on the verge of transgenerational succession, which is the greatest challenge related to maintaining business continuity in family companies.

Table 1

Company age	Micro	Small	Medium-sized	Large
0-10	89%	9.2%	1.8%	0%
11-20	68.4%	21.3%	9.3%	1%
21-30	60%	23%	15%	2%
31 or more	58.3%	31.4%	7.7%	2.6%

Source: In-house research

The research also included an in-depth analysis of the legal form of family businesses in Poland.

70.48% of them have chosen to remain a natural person. In this group of companies, the majority (85.8%) are micro enterprises, 11.8% are small enterprises, and 2.4% are medium-sized enterprises.

Civil-law partnerships (Polish: *spółka cywilna*) account for 13.61% of family businesses; of these, 76.1% are micro enterprises, 20.36% are small enterprises, 1.77 % are medium-sized enterprises, and 1.77 % are large enterprises.

4.7% of family businesses have declared to be general partnerships (Polish: *spółka jawna*), of which 30.8% are micro enterprises, 41% are small enterprises, and 28.21% are medium-sized enterprises.

0.24% of family businesses operate as professional partnerships (Polish: *spółka partnerska*), all of them micro enterprises.

A limited-liability company (Polish: *spółka z ograniczoną odpowiedzialnością*) is a popular choice among the respondents, with the share of 10.12%. In this group, 39.3% are micro enterprises, 23.8% are small enterprises, 32.1% are medium-sized enterprises, and 4.8% are large companies.

0.60% of family businesses operate as limited partnerships (Polish: *spółka komandytowa*), of which 80% are micro enterprises and the remaining 20% are small enterprises.

And lastly, 0.24% of family companies operate as joint-stock companies (Polish: *spółka akcyjna*). Of these, 50% are micro enterprises and 50% are small enterprises (cf. Table 2).

Table 2

Legal form	Micro	Small	Medium-sized	Large
Natural person	85.8%	11.8%	2.4%	0%
Civil-law partnership	76.1%	20.36%	1.77%	1.77%
General partnership	30.8% %	41%	28.21%	0%
Professional partnership	100%	0%	0%	0%
Limited-liability company	39.3%	23.8%	32.1%	4.8%
Limited partnership	80%	20%	0%	0%
Joint-stock company	50%	50%	0%	0%

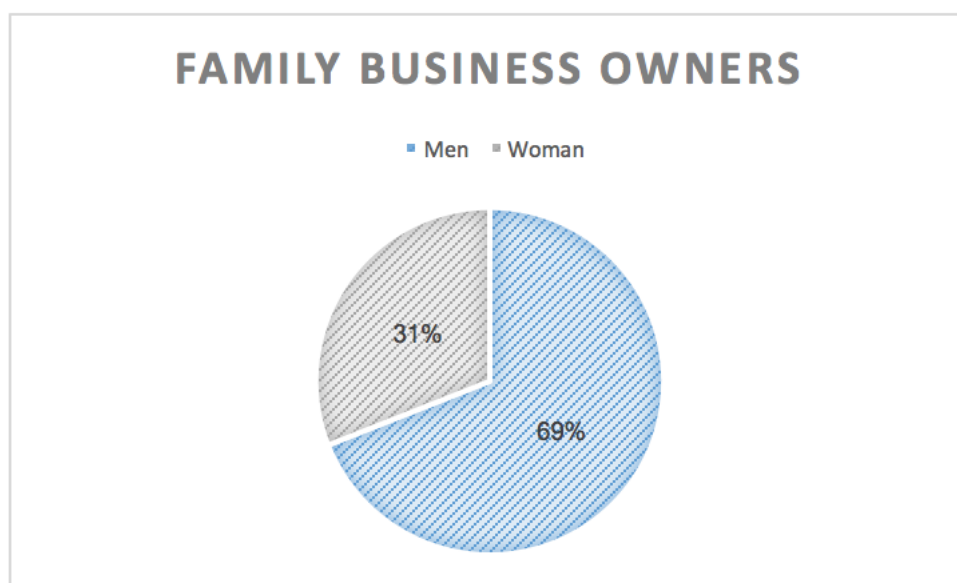
Source: In-house research

The choice of core business by family companies also deserves attention. Based on the analysis of the obtained information, we came to the following conclusions:

Family businesses in Poland are usually engaged in wholesale and retail trade (32.2%), manufacturing (16.3%), construction (11.9%) and professional activity 10.6%.

In analysing the structure of population of Polish family businesses, the owners' gender was also taken into account. In this area, men represent a significant majority, double the number of women at the helm of family businesses. However, other research projects (for example, Hadryś-Nowak, A., 2015, *Kobieta sukcesja – analiza porównawcza sytuacji kobiet w sukcesji w wybranych krajach świata* [*Female succession – comparative analysis of women's situation with regard to business succession in selected countries*]) indicate that the share of women in the management of family businesses is growing rapidly.

Chart 6 Family Business owners



Source: In-house research

As stated earlier, family businesses in Poland represent various sectors of the economy, and they also differ in terms of age and size. It was also concluded that 15% of family businesses have a formal management board.

Summary of findings:

1. 77% of Polish family businesses are micro enterprises with up to 9 employees. Those findings are in line with conclusions of the report published by the Polish Agency for Enterprise Development (PARP) *Raport o stanie sektora małych i średnich*

przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014 (Report on Poland's SMEs sector in 2013-2014), according to which small and medium-sized enterprises account for 99.8% of all business entities in Poland.

2. The largest group of family businesses which consider themselves as such are young companies, aged 10 or less. The reason may be that their owners come from an educated generation and are aware of many aspects of business, including the family-business nature.
3. 70.48% of family businesses have chosen to remain a natural person.
4. Civil-law partnerships account for 13.61% of family businesses.
5. A limited-liability company was the legal form chosen by 10.12% of the respondents.
6. 0.60% of family businesses operate as limited partnerships.
7. 0.24% of family companies operate as joint-stock companies.
8. Every third Polish family company is involved in trade.
9. Every sixth Polish family business is engaged in manufacturing.
10. Every eight Polish family company is a construction business.
11. Every tenth Polish family company is involved in professional activity.
12. 30% of family business owners in Poland are women.
13. 15% of family businesses have a formal management board. Most Polish family businesses are micro enterprises operating in the form of a single-proprietor business, in which no management board can be established.

7. Business attitudes in family businesses

Polish family businesses have a complex structure and are represented across all sectors of the economy. As they don't have a long track record, the business attitudes of their owners towards the market and their customers have only recently come into the spotlight. According to the authors of this report, a business attitude is a set of features and behaviours which determine how businesses react to market developments and customer expectations. Three basic types of business attitudes have been defined:

1. Traditional
2. Innovative
3. Mixed

The traditional attitude is based on the attachment to the 'old' ways and means, with the company often operating in the same sector and offering the same products. Changes, if any, are introduced rather reluctantly, in a conservative fashion, and more in response to the moves of the competitors rather than on the company's own initiative.

Innovative companies are active in supplying new and ground-breaking solutions to the market and its customers. And finally, the mixed approach is a combination of the two.

In the sample of 2291 Polish companies, considerable differences were found between family and non-family businesses. 61.81% of companies which consider themselves to be family businesses also perceive themselves as traditional, and the remaining 33.61% as innovative. In the group of non-family companies, 53% declared to be traditional, and 39% claimed to be innovative.

The remaining 4% of family businesses and 5.5% of non-family businesses presented a mixed approach.

Polish family businesses are traditional in promoting the family name and history, as well as the respect to their predecessors.

The core values cherished by Polish family businesses include quality, integrity and reliability.

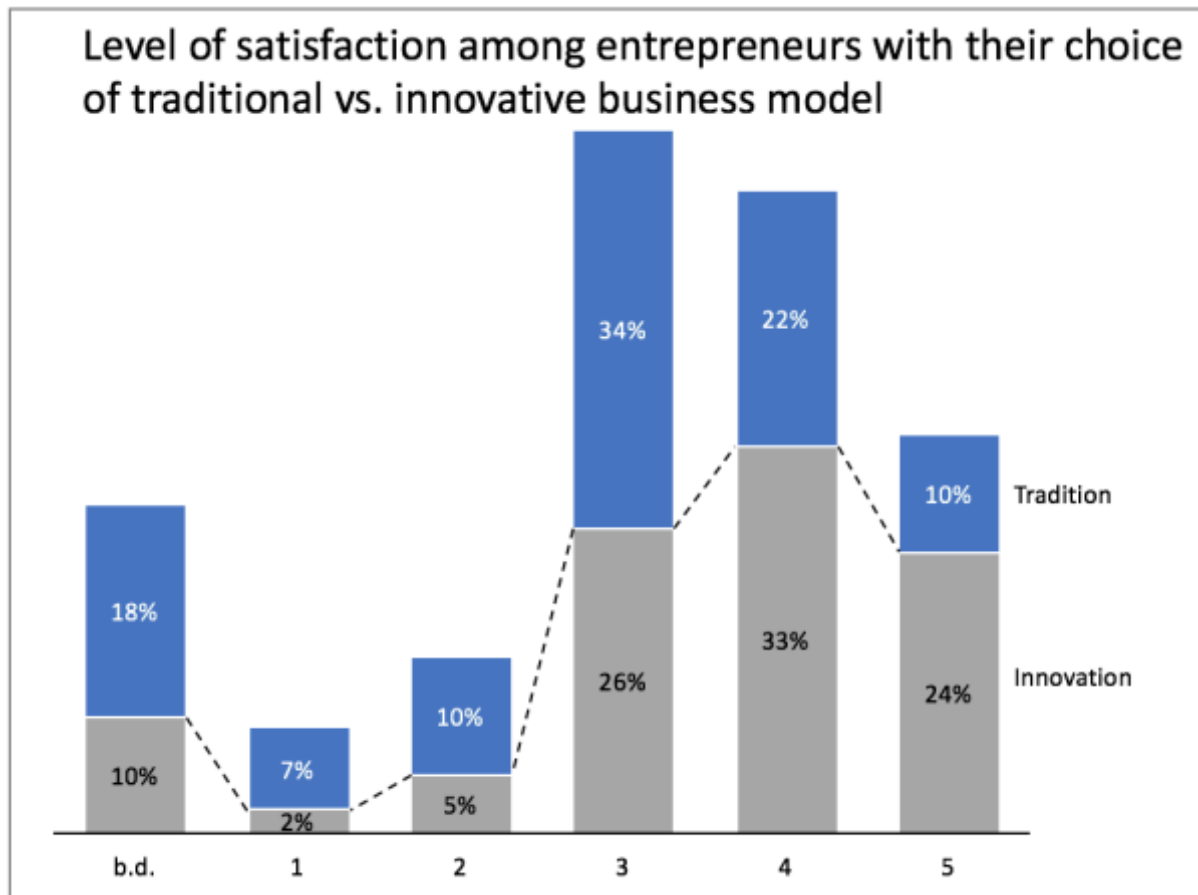
Those business values were declared by 25% of all family businesses in our study.

In the group of family businesses, traditional business attitudes were evaluated.

The mode (dominant value) and the median stood at 4, which shows that businesses are satisfied with their choice of traditional values in business.

The weighted average (on a scale from 1 to 5, where 1 is 'not satisfied' and 5 is 'very satisfied') reached 3.81 for the traditional business model.

Chart 7 Satisfaction level



Source: In-house research

It is worthwhile to analyse the information relating to innovative businesses in more detail. In this case, the mode (dominant value) and the median were at 3 (on a scale from 1 to 5), and the weighted average reached 3.22.

The above data suggests that family businesses value highly the business attitudes based on tradition (3.81).

The data also indicate a certain correlation between a company's age and business model (tradition vs. innovation).

A traditional business model is followed by nearly 62% of family businesses. Of these, 78% are micro enterprises, 15% are small enterprises, 6% are medium-sized enterprises, and 1% are large companies.

On the other side of the spectrum, 34% Polish family businesses declared to be innovative. In that group, 75% are micro enterprises, 16% are small enterprises, 7.5% are medium-sized enterprises, and 1.5% are large companies.

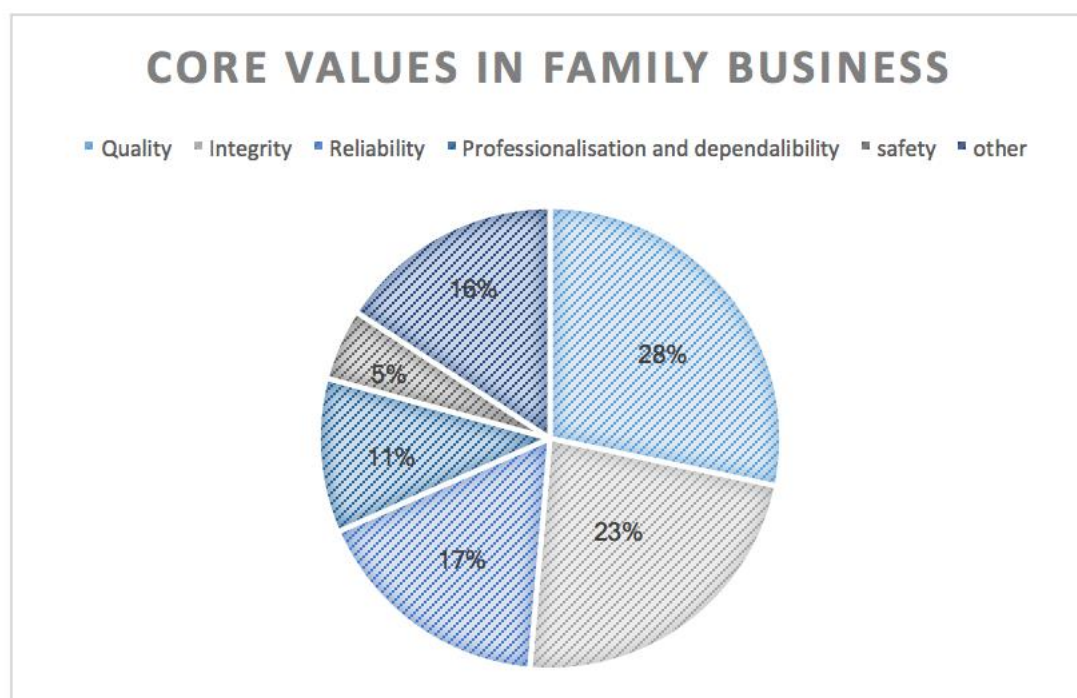
Less than 4% of family businesses declared to have adopted a mixed approach to business, combining tradition and innovation. Of these, 70% are micro enterprises, 23% are small enterprises, and 7% are medium-sized enterprises.

Analysis of the correlation between the company's age and its business attitudes shows that the distribution is rather uniform. Irrespective of their age, the number of family businesses which adopt the traditional model is twice as high as the count of innovative businesses.

In addition, the question of gender of family business owners was also analysed, considering the on-going social change and the issue of equal opportunities. However, no significant differences were found. Both women (63%) and men (61%) are more likely to follow a traditional business model. A model based on innovation is declared by 33% of men and 33% of women.

In the context of the selected business model, the specific core values adopted by family businesses are important from the perspective of their growth (cf. chart 8).

Chart 8 core values



Source: In-house research

The analysis of the business attitudes adopted by family companies in different markets yielded particularly interesting results. In local markets, family businesses usually exhibit a traditional approach to business (71.5%) vs. the innovative approach (24.5%). The remaining 3.4% of family businesses follow a mixed model.

In regional market and in the national market, the split is comparable. In both markets, 57-58% of family businesses adopt a traditional approach to business, 36-38% are innovators, and 3% combine the two models.

In the group of companies operating on European markets, the majority of companies still declare a traditional approach to business (54% vs. 43%).

However, the situation changes when companies have global operations. In this group, 63% of the respondents declare to follow a business model based on innovation. Therefore, a conclusion may be drawn that global operations force the family companies to change their business attitudes: from tradition to innovation.

Summary of findings:

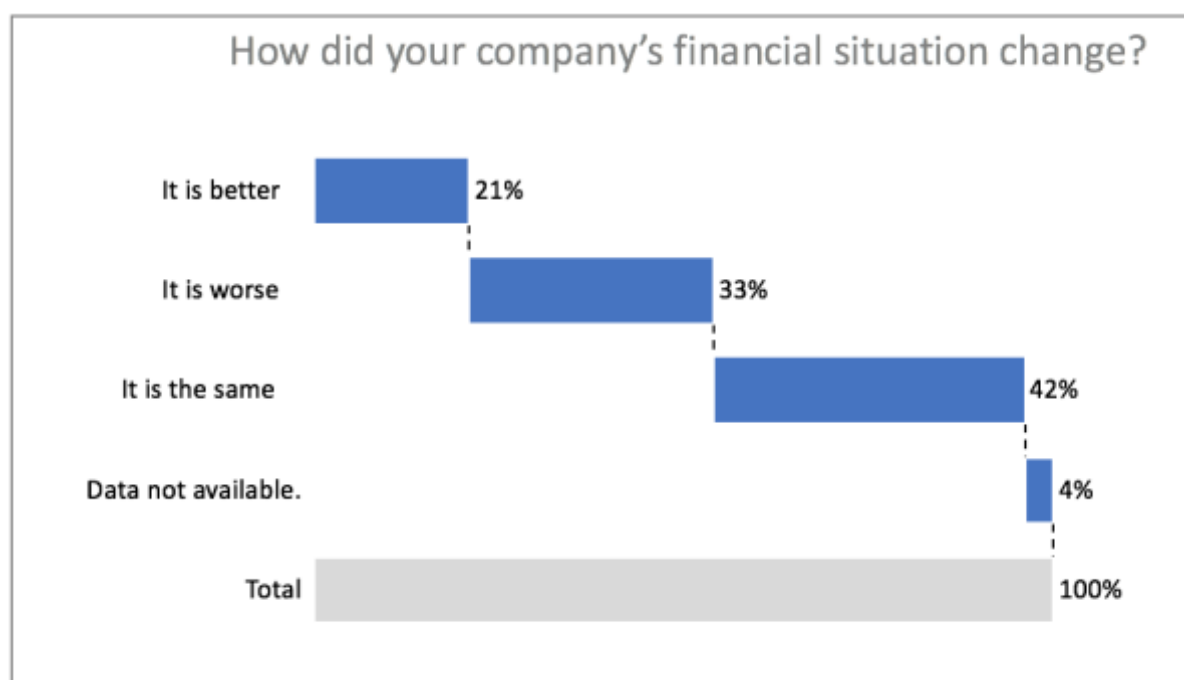
1. Polish family businesses usually exhibit a traditional approach to business.
2. 50% of large family companies are tradition-oriented.
3. 39% of medium-sized companies are innovation-oriented.
4. Two-thirds of micro and small entrepreneurs follow the traditional model.
5. Irrespective of their age, Polish family businesses adopt the traditional model twice as often as the model based on innovations.
6. The quality of customer service and the quality of company's products and services is the highest value for Polish family businesses.
7. Both men and women at the helm of family businesses usually declare a traditional approach to business (two-thirds each).
8. Globalisation of the company's operations force the family companies to change their business attitudes: from tradition to innovation. Global markets are increasingly competitive; therefore, the innovation-oriented approach is needed to succeed, both in terms of the company's products and business processes.

8. Financial situation of family businesses in Poland

The adopted business attitude implies certain market behaviour patterns, which are reflected in the financial situation of family businesses. This particular area was also covered by our study. The questions concerned the financial standing of family businesses in 2016 in comparison with 2014. The company's financial standing is an indicator of how businesses perform in the market, and whether the adopted business model brings measurable benefits. Our research covered the financial standing of family business in the context of the perceived change of their situation. The survey concerned the financial standing in 2016 as perceived by the owners of family businesses vs. 2014.

42% of the respondents declare that their financial situation is stable and has not changed over the last two years. 33% stated that their financial situation is better now, while 21% decided that it is worse (cf. Chart 9) This is in line with the findings of the National Bank of Poland, which indicate that the situation in the business sector continues to be good.

Chart 9



Source: In-house research

Change in the financial situation vs. the family business owner's gender

There is a certain correlation between the owner's gender and the perceived change in the company's financial standing. A more in-depth analysis shows the following differences:

In the group of owners who claim that their company's financial situation is better, 27.7% are women and 72.3% are men.

In the group of owners who claim that their financial situation has not changed, 31.8% are women and 68.2% are men.

Change in the financial situation vs. age of family businesses

In the group of companies which perceive their financial situation to be better in 2016 vs. 2014, 42.8% are the companies operating up to 10 years. In the group of respondents who declared that their situation has not changed, 21.9% are the companies operating from 11 to 20 years, 16.5% are in the 21-30 group, and only 3.6% are the companies which have survived more than 30 years in the market.

In the group of companies which perceive their financial situation to be worse in 2016 vs. 2014, 25% are the young businesses (up to 10 years in the market), 27.9% are the companies operating from 11 to 20 years, 25% are in the 21-30 group, and 4.7% are those older than 30 years.

Slower growth in terms of the financial situation may be related to the company's age, mainly due to the reluctance to take on new growth or innovations challenges, and the tendency to work in a routine fashion, without leveraging the benefits of new business models, new strategies, etc.

Change in the financial situation vs. size of family businesses

The company's size was also taken into account when analysing the perceived financial situation of family businesses.

In all three groups of the respondents, i.e. the perceived financial situation is better than in 2014, is the same, or its worse than in 2014, micro enterprises represent 77%.

Change in the financial situation vs. business sector

Trade was the business sector in which the respondents were more satisfied with their financial standing (26%), followed by manufacturing (17%) and construction (15%).

In the group of companies which noticed a downward trend in income vs. 2014, wholesale and retail trade represent 43.6%, and manufacturing accounts for 16%.

Some companies operating in the same business sectors claim that their situation has not changed: 30.4% in trade, 16.8% in manufacturing, and 10% in professional services.

Change of the financial situation vs. geographical coverage

The financial situation perceived by Polish family businesses depended also on their geographical coverage.

In the group of companies which perceive their financial situation to be worse in 2016 vs. 2014, as many as 49% were the companies operating on a local scale, 23% – on a regional scale, 20% – on the national scale, and 8% were those operating in Europe.

In the group of companies which perceive their financial situation to be better in 2016 vs. 2014, 30% were the companies with nation-wide coverage, 30% were the companies with local operations, 21% were those with regional operations, 15% were those with European operations, and 4% were the companies with a global reach.

In the group of companies which perceive their financial situation to be the same in 2016 as in 2014, 35% were the companies operating locally, 27% were those with nation-wide coverage, 26% were those operating in the region, 11% were those operating in Europe, and 1% were the companies operating globally.

Summary of findings:

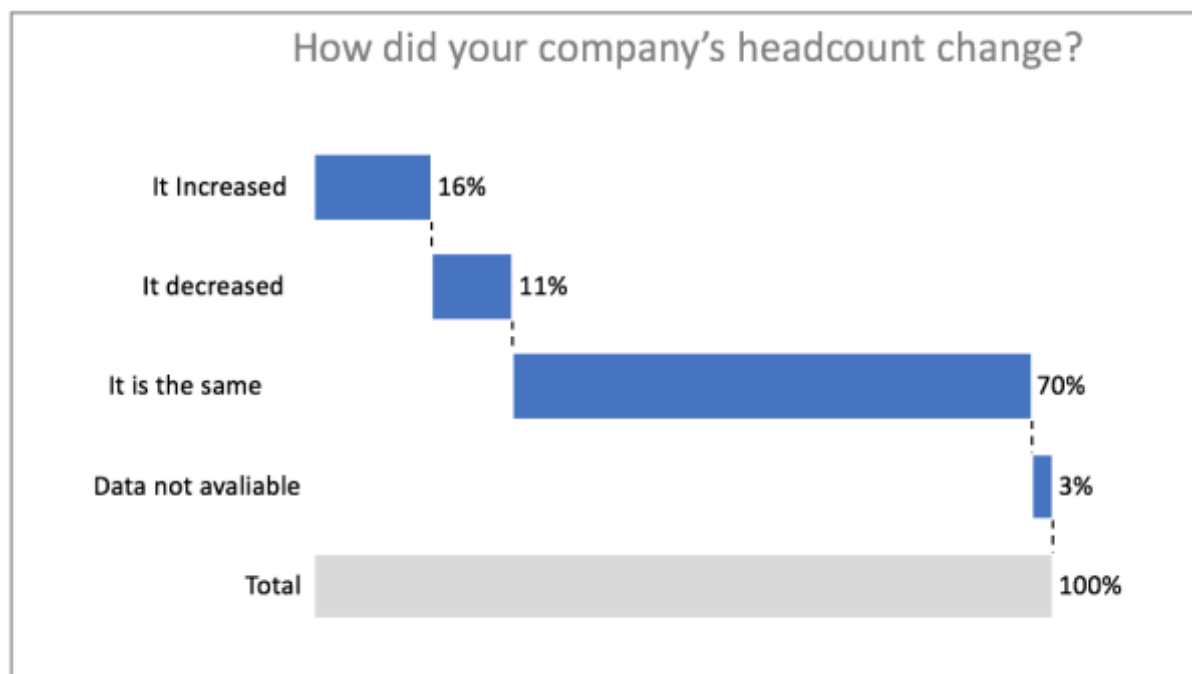
1. Every third family business improved its financial standing in 2016 vs. 2014. It would be worthwhile to analyse the factors which, in the opinion of the respondents, improved their financial situation, and to determine how that improvement manifests itself.
2. Every fifth family business reported a downward trend in its financials. Again, a more in-depth analysis of the factors which caused deterioration of their financial standing would be useful. Was the downward trend caused by externalities, or maybe by the factors related to the family nature of the enterprise?
3. Men are twice less likely to perceive the financial situation of their business as worse than women. This result is in line with the findings of global research (Catalyst, 2013), according to which businesswomen tend to perceive the financial situation of their companies much worse than men do.
4. Young companies usually perceive their financial situation to be good (twice as often as other companies).
5. The company's size has no influence on the perceived financial situation of family businesses.
6. Three-thirds of family businesses with a global scale of operations reported an upward trend in income vs. 2014.

9. Headcount in family businesses

In Poland, the majority of family businesses were established after 1989. Some of them have a much longer history, while others have been in the market for less than 10 years. The company's growth understood as a change in the number of employees was also covered by our survey. In the case of family businesses, the question of human resources is a specific one, as those companies usually employ members of the family (broadly defined). It is also a common view that family businesses do not reduce their headcount in the times of crisis or recession for the very same reason. It is confirmed, among other reports, by the results of research projects conducted after the 2008 financial crisis (cf. *Responsible ownership behaviours and financial performance in family owned businesses*, Berent Braun, Marta M., Uhlaner, Lorraine M., Journal of Small Business and Enterprise Development 2012). According to the findings of the European Family Business (2012), family businesses create from 50% to 80% of jobs. Our survey focused on the change in headcount vs. 2014.

The majority of family businesses (70%) claim that their headcount has not changed. Some of them believe that the growth of business is not related only to an increase in employment, but also to foreign expansion and innovation. 11% of the respondents claim that their headcount declined vs. 2014, and 16% increased their headcount (cf. Chart 10)

Chart 10



Source: In-house research

Change in headcount vs. the family business owner's gender

In the group of family businesses which reduced their headcount, 32% were managed by women and 68% by men, which corresponds to the general gender distribution in the family businesses covered by the survey.

In the group of family companies which did not change their headcount vs. 2014, 33% were run by women and 67% by men.

In the group of family companies which increase their headcount, 23% were managed by women and 77% by men. In this group, there is a 10% decline in the number of companies managed by women. This might indicate that women are very cautious when taking a decision to reduce employment. However, a more in-depth analysis would be necessary to confirm it.

In the group of companies run by men, the majority did not change its headcount (68%), and 18.2% of male respondents declared to have increased the employment in their company. In the case of women at the helm of family businesses, 12% declared to have increased the headcount, and nearly 75% kept the headcount unchanged. In both groups, 11% of the respondents reduced the headcount.

Change in headcount vs. size of family businesses

In analysing the correlation between the company's size and change in headcount it was noticed that in the group of the respondents who declared to have increased the headcount, the majority were micro enterprises (71.5%), followed by small enterprises (15.5%), medium-sized enterprises (12%) and large companies (1.5%). In the group businesses that kept the headcount unchanged vs. 2014, 79.5%, were micro enterprises, 14% were small enterprises, 6% were medium-sized enterprises and 0.5% were large companies. Interestingly, big companies decide to reduce their headcount quite often.

Change in headcount vs. age of family businesses

The analysis of data against the age of family businesses provided interesting findings. Irrespective of their age, family businesses sought to keep their headcount unchanged vs. 2014 – this applies to 65-71% of companies in each age group.

In the group of the respondents who declared to have increased the headcount, the majority were young companies up to 10 years in the market (21%), followed by the companies aged 11-20 (16%), and mature companies aged more than 31 (15.4%). Family businesses operating from 21 to 30 years represented 13% of this group.

A certain trend was noticed here. The results are similar for two age groups: 11-20 and 31-plus. Every fifth family company grew dynamically, hiring new employees in the past two years.

Change in headcount vs. business sector

Family businesses are influenced by their business environment just as other companies are. However, they tend to react quickly and flexibly to market requirements, especially in the context of their employment structure. In certain business sectors, a downward trend in employment was observed, while in others family businesses increased their headcount. In the manufacturing sector, 21.5% of the respondents increased their headcount, while 21.5% reduced it. In the construction sector, 20% of the companies declared to have increased their headcount, while 8.5% reduced it, which gives a 12% difference to the benefit of the former group. In trade, the situation is quite different. 37% of the respondents declared to have reduced the headcount, while 24% increased it.

It was the most dynamic sector with the most diversified results.

Change in headcount vs. geographical coverage

The project team was also interested in how the company's geographical coverage affected employment-related decisions in family businesses.

In the group of companies which increased their headcount, 44% were the companies with a global reach.

In the group of companies which reduced their headcount, the majority (41%) of the companies were local players. There might be a number of reasons for this, including inadequate business knowledge, lack of strategy and vision of the company's growth, and other local externalities. However, a more in-depth analysis would be needed to determine the actual cause. 75% of the family businesses kept their headcount unchanged over the past two years.

Summary of findings:

1. The headcount was flat on 2014 in 70% of Polish family businesses.
2. In the group of family businesses which reduced their headcount, 32% were managed by women and 68% by men.
3. Female owners were more reluctant to increase their company's headcount (12%) than men (18%).
4. In the group of large family companies, a half of them kept their headcount unchanged vs. 2014, while every third company increased it.
5. Irrespective of their age, family businesses sought to keep their headcount unchanged vs. 2014.
6. Trade was the most dynamic sector with the most diversified results.
7. Every second company with a global coverage increased its headcount.
8. Every third company with nation-wide operations increased its headcount.
9. Every fifth family business hired new employees in the past two years.

10. Foreign expansion

The competitive global business environment, higher exposure to risks and complex product development, as well as the need to offer increasingly competitive products and services – all these factors have forced family companies to take on the challenge of foreign expansion, especially in the last several decades. Internationalisation of the business, especially under the active model where the company takes on that challenge by itself and actively looks for new markets, is a highly complex process which must be well-thought and prepared. In analysing the cases of foreign expansion, we should focus on the actual motivation behind that decision. Table 3 presents the main drivers for foreign expansion of family businesses.

Table 3

Types of drivers	Motivation of family businesses
Market	Growth, saturation of the domestic market, free production capacity, efforts to minimise risk through market diversification
Costs	Searching for cheaper labour, feedstocks, etc., tax reliefs, economies of scale
Resources	Access to resources not available on the domestic market, or use of unique domestic resources on foreign markets
Politics	Political stability in the host country, support for export sales, government reliefs, liberalisation of trade
Internal	Looking for the ways for the company to survive in the market for future generations, development of the family, intention to keep the company in the family's hands, risk diversification

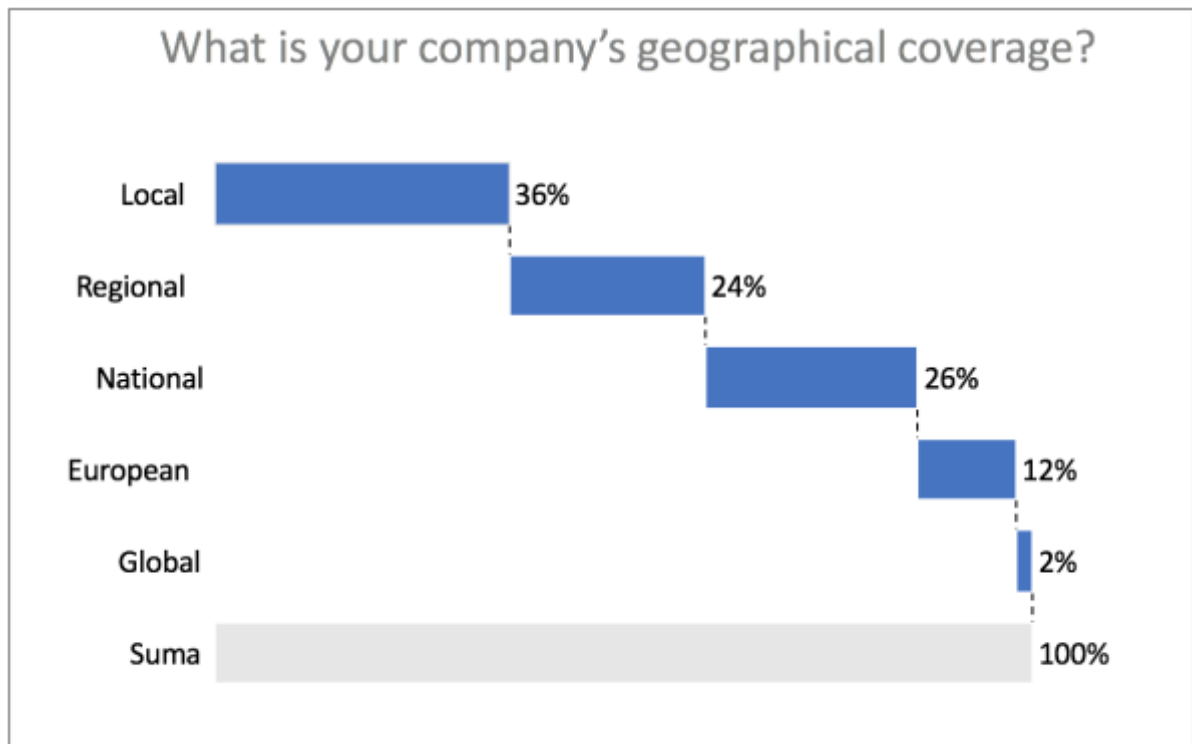
Source: Hadryś-Nowak, *Czynniki ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych (Drivers for foreign expansion of family businesses)*, 2013

According to researchers, family businesses have the internationalisation potential, just like other companies. As we have mentioned earlier, family businesses in Poland are relatively young, with a relatively secure financial situation and stable headcount. However, most of them still operate locally. As family companies are increasingly forced to compete globally, it would be worthwhile to conduct a more in-depth analysis of the actual needs of family companies in this area.

Geographical coverage

36% of the respondents operate locally, 24% regionally, and 26% on the domestic market. 12% of the respondents decided to enter European markets, and only 2% have a global coverage (cf. Chart 11).

Chart 11



Source: In-house research

The above findings are in line with the results of the research projects on family entrepreneurship published in other countries (Fernandez and Nieto, 2006; Sciascia, Mazzola, Astrachan and Pieper, 2012), according to which family companies usually operate in their home country.

Foreign expansion vs. size of family businesses

In the group of respondents, the majority are micro and small enterprises. Considering that their resources are rather limited, both in terms of human resources and financial resources (as family companies usually finance their operation from own funds), and the fact that family businesses are rather young (more than one-third of Polish family businesses are no more than 10 years old), the fact that they are involved primarily in the local market comes as no surprise.

Limited resources are one of the impediments for foreign expansion. Also, certain characteristics of family companies, such as their long-term horizon, avoidance of excessive risks, or concerns about losing control of the company, may also explain why Polish family companies operate mainly in their home country. However, a more in-depth analysis is required to examine this subject.

Irrespective of their age, family businesses usually operate on a local scale. Among the respondents that operate on a European scale, companies aged 10-20 are the largest group. Although Polish family companies operate on a global scale to a very limited extent, every fourth of them is less than 10 years old. This may be related to the human resources in this group. Considering their young age, we might assume that their owners have sufficient competencies to manage business in an international environment. Just as in the case of regional markets, the involvement of family businesses in their domestic market declines with age.

Only 2% of family businesses have global operations. Of these, micro enterprises are the largest group (62.5%), followed by companies employing up to 250 people (18.75%), and small and large family businesses (6.25% and 12.5%, respectively). Micro family businesses focus mainly on the domestic market. Nearly 29% of family businesses have local operations, 23% have regional operations, and nearly 30% have domestic operations. 18.5% of small family businesses operate on a European scale, and only 0.78% operate globally. This data suggests that small family businesses usually do not have a global reach.

In the group of medium-sized family businesses, the distribution is as follows: 20.4% operate locally, 16.7% operate on a regional scale, and 35.2% have nation-wide operations. 22.2% Polish medium-sized family businesses are active in Europe, while 5.6% operate on a global scale. Therefore, nearly 1/5 of Polish medium-sized family businesses operate on a European scale.

Analysis of the geographical coverage of large companies shows the following trends. In the group of family businesses with the headcount of more than 250, there are no companies operating solely on a local scale. 50% of them operate on a regional scale, 16.67% have European operations, and every third has a global reach.

Host countries for the foreign expansion of Polish family businesses

Almost 48% of the Polish family businesses which decided to expand abroad operate in Germany. This is due to the fact that German economy is one of Europe's strongest economies, and the distance also comes into play. Those findings are in line with other publications on the directions of foreign expansion of Polish enterprises in general (not only of family businesses). France, the Czech Republic, Slovakia, the Netherlands, and the UK are also frequently chosen by Polish family businesses.

Owner's gender vs. foreign expansion

Polish family companies usually have male owners (69%), but one-third of them are run by women. This is in line with the finding of international research, with women being in the minority as business owners.

Family businesses with women at the helm usually have a local coverage (49%) or regional reach (24%). This is mainly due to the fact that women are usually owners of micro and small enterprises. In addition, most female business owners are also mothers raising their kids, and international operations require frequent business travel and much more involvement compared with local operations. Therefore, female business owners might take a conscious decision to shelve foreign expansion, at least for the time being.

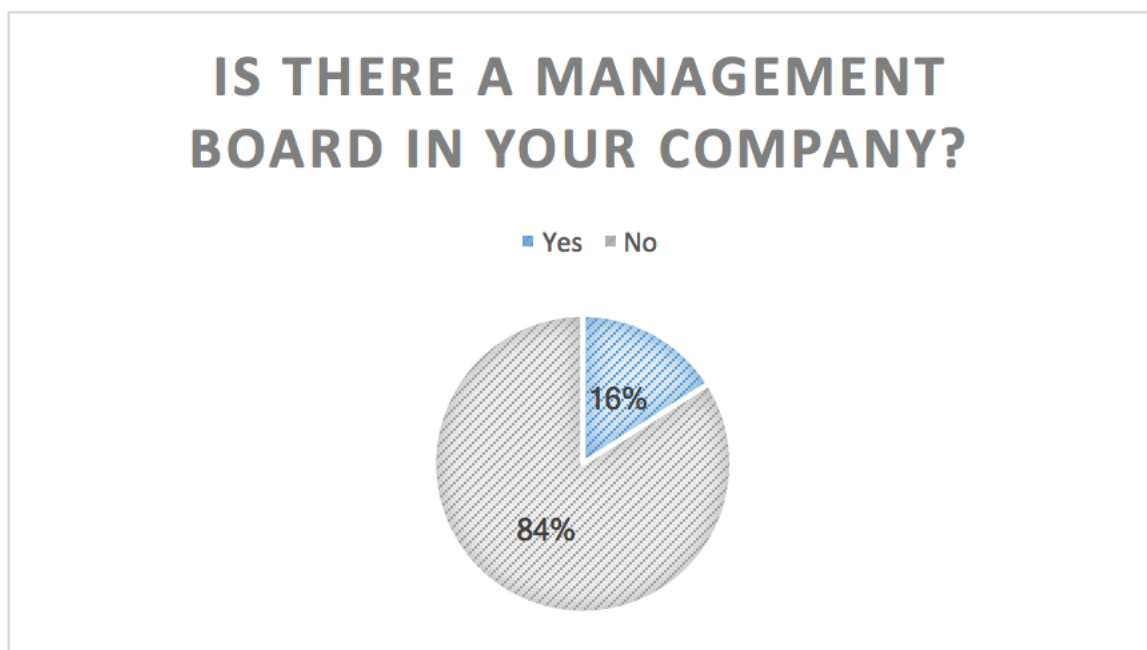
7.7% of family businesses led by a woman operate in on a European scale. In the case of global markets, the figure stands at 0.4%.

In the group of family companies with global operations, 6.25% are run by women and 93.7% by men. This is largely due to the fact that female business owners are in the minority.

The management board vs. foreign expansion of Polish family businesses

In analysing the governance structure of family businesses, we have found that 15% of them have a formal management board (cf. Chart 12) To a large extent, this is due to the fact that most of Polish family companies are micro and small enterprises, with no room for a formal management board in their organisational structure.

Chart 12 Management board



Source: In-house research

In the group of family businesses with formal management boards, their composition was also analysed. In one-fifth of those companies, there are no female management board members. In 60.6% of family businesses, there is one woman in the management board. In 15% of such companies, there are two female management board members, and 1.1% of Polish family businesses have three or more women in their management boards. As regards the number of women in the management board, Polish family businesses rank clearly below the average. According to the report from the research project run by Keneseew University in cooperation with EY: *Women in leadership. The family business advantage*, in 525 largest and most prosperous family businesses around the world, there are on average five female management board members, 55% of them have at least one woman in the management board, and 70% of those companies intend to appoint a woman as the next Managing Director.

The number of men in management boards of family businesses was also analysed. Nearly 50% of the Polish family businesses with a formal management board have appointed at least one male management board member. In 31.2% of family businesses, there are two male management board members, and in 14% there are three men in the management board. In 14% of family businesses, there are four male management board members. Given the number of men and women in management boards, we can come to the conclusions that the management boards of Polish family companies are rather small.

One-fifth of the family companies with a formal management board operate in European markets. In the group of family businesses without a formal management board, most of them operate locally. In family companies with European operations, 26.5% have a formal management board, while 73.5% do not. As regards family businesses with global operations,

37.5% have a formal management board, and 62.5% do not. The analysis of this data shows that appointment of a formal management board facilitates the process of foreign expansion. This is in line with American family businesses research, according to which family companies with professional organisational structures, i.e. with a formal management board, supervisory board or board of directors, were involved in international trade much more often than family businesses without such formal governing bodies.

Foreign expansion vs. business sector

Polish family businesses are usually engaged in wholesale and retail trade (section G) and manufacturing (section C). In the local market, their share stands at 34% (G) and 11.8% (C), respectively; in the regional market, the split is 35.7% (G) to 11.6% (C). In the domestic market, there are 31.5% of companies representing section G and 17.3% from section C. One-fourth of family businesses engaged in manufacturing have a European reach. In the group of businesses with global operations, group G and C companies have the highest share (31.25% each). The next two groups include family businesses representing section I (accommodation and food service activities) and A (agriculture, forestry and fishing) – 12.5% each. 6.25% of companies from section J (telecommunications) and H (transporting and storage) have a global reach.

Summary of findings:

1. 12% of family businesses operate on a European scale, usually in Germany as the host country. This is confirmed by the findings of other research projects, which indicate that Polish companies are the active mainly on the European scale. Not only is Germany Europe's largest market, but also a neighbouring country for Poland – which facilitates the transport of goods or even the free movement of services.
2. Most of Polish family businesses operate locally.
3. 15% of family businesses have a formal management board.
4. One-fifth of the family companies with a formal management board operate in European markets.
5. Every fourth family business has a regional or domestic coverage.
6. In the group of small family companies, nearly every fourth operate in Europe.
7. Micro family businesses focus mainly on the domestic market.

11. Succession in family businesses

One thing that all family businesses have in common is the necessity to transfer the business to the next generation at a certain point in the company's lifetime. Irrespective of the type of its core business, every family company will one day face the same challenge: how to successfully transfer the company's ownership to the owner's children? Paving the way for such a change lies in the best interest of not only the company's owners and their children, but also to their employees and the economy as a whole.

In 2006, the European Commission established the Expert Group on Family Business (EGFB)²⁰. Among other publications, the Group prepared the report *Overview of Family Business Relevant Issues*, highlighting the context of family business and one of its key areas: namely, transgenerational succession. According to the report, as many as 690,000 of family companies should be taken over by new owners in the EU each year.²¹

In Poland, the question of transgenerational succession is still quite new, which results from the fact that most of the 'oldest' family businesses were established on the onset of the country's market economy, which is still relatively young. It is only now, after 27 years of economic transformation, that we are approaching the first major generational change. In April 2013, the Ministry of Economy established the Polish Entrepreneurship Council, which considers the question of keeping business continuity in family-run companies to be of crucial importance for economic stability.

In the literature on the subject, definitions of the succession process are rather consistent. Succession is "a transfer of ownership and control by the current owner to a chosen successor" (in: Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, p. 59).

The extended definition (in: Lewandowska 2015, p. 80) states that succession is: **a dynamic process occurring between two consecutive generations for the purpose of transferring knowledge, control and ownership to the younger generation while maintaining the core values specific to the business and to the family and considered important by both side of that process.**

²⁰ K. Wach, Support for Business Succession in the European Union; Cracow University of Economics Discussion Papers, MPRA Paper No. 31399, Cracow 2010.

²¹ I. Mandl, Overview of Family Business Relevant Issues, Austrian Institute for SME Research; Vienna 2008.

Fig 13. Transfer of knowledge, control and ownership in the value-driven succession process



Source: Lewandowska A., Kody wartości, czyli jak efektywnie przejść przez sukcesję w firmach rodzinnych (Value codes, or the effective succession in Polish family-owned companies), Lewandowska i Partnerzy, Poznań 2015.

The succession process is extremely difficult and its outcomes will have a heavy bearing on the company's future. In many cases, succession is the key to the very existence of a family business in the market. Still, despite the complexity of this crucial process, Polish family business owners seem not to recognise the importance of generational change. As a result, they increase the risks to the company's existence, albeit unwillingly.²²

Transgenerational succession is not only an opportunity for the most optimum use of the family's property, but also the way to keep a long-lasting organisation in the hands of future generations, which will be driven by the family's ideals, values and goals long after the current owner's withdrawal (Aronoff, McClure, Ward, 2012, p. 12). A successful transgenerational succession in a family business is a proof of good relations between the business and the family, and also an ultimate dream of the founders.

One of the objectives of the survey was to determine the number of family businesses which closed the succession in terms of the company's governance and transfer of control.

In addition, the survey covered the level of succession processes.

Full transgenerational succession (involving the complete transfer of knowledge, control, ownership and values) occurred in 15% of the family businesses.

Table 4 Succession of control and ownership

Succession of ownership	NUMBER	PERCENTAGE	CUMULATIVE PERCENTAGE
no data available	42	5%	5%
Yes	110	15%	20%
No	678	80%	100%
TOTAL	830	100%	

²² Succession processes were recently researched in Poland by Ł. Sułkowski, A. Marjański, A. Winnicka-Popczyk, W. Popczyk and A. Surdej, K. Wach and K. Safin. The report prepared by TNS Pentor, and commissioned by the Polish Agency for Enterprise Development (PARP), is another source of information on transgenerational succession.

In the above results, certain differences were identified (of no statistical significance). Namely, in two cases, the succession process involved the transfer of management, but not the transfer of ownership.

In analysing this variable among family businesses it was found that **64% of the respondents declare their intention of transgenerational succession.**

The respondents agreed with the statement that transgenerational succession is a crucial business process, which must be planned in advance. Therefore, a conclusion may be drawn that both generations need to take a series of measures to activate the resources of the enterprise and its environment to that end. However, if we go into more details of this general approach to the succession process, we will see that the reality differs from the expectations. The survey revealed that most of the respondents believe that if they plan the succession, or even consider such a possibility, then the process should be closed within the expected time frame of five years, which seems to be a rather short period of time. What is more, 20% of the respondents stated that their succession plans could be closed within a year, 29% believe it would take around two years, and 21% expressed the opinion that they would be able to carry out the succession within five years.

Additional insight into the matter was provided by the research carried out by the same research team as part of the project *Value codes – effective succession in Polish family-owned firms*²³. It was found out that the succession process is based on simplified, informal and obscure rules, which raises doubts as to its effects,

The key criterion behind the choice of successors is their seniority in the family, combined with the secondary criterion of possessing adequate competencies in business. The overriding rule is the transfer of the company to the next generation in the family – usually to the owner's children, as most of business owners choose their oldest son or daughter as their successors. This may be the reason why most succession declarations are not written down, being a matter of an oral agreement between parents and children. Signing formal succession agreements is rather rare at this point, although it may occur at a later stage of the succession process.

As many as 60% of the successors participating in the project *Value codes – effective succession in Polish family-owned firms* had no knowledge of any other potential successors or methods of succession considered by their parents. Given the circumstances of the selection of future business owners, we might wonder if that process is fully neutral and based on recognised objective criteria. Similarly, the analysis of the role of women in succession planning also reveals a certain degree of simplification and conventionalism. Discriminative (on

²³ Lewandowska A., (editor) *Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Syntetyczny raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”* (Diagnosis of succession processes in Polish family businesses. Synthetic report on the findings of the research carried out as part of the project *Value codes – effective succession in Polish family-owned companies*), Published by the Family Business Institute, Poznań 2013

asymmetrical) nature of this criterion is clearly visible both in terms of ownership and succession. For instance, the above-mentioned criterion of seniority of children in succession planning means that in practice 40.3% of the owners consider their oldest son to be their potential successor, and only 16% plan to hand the business down to their oldest daughter (which means that seniority is a controlled criterion in this case). Female successors highlighted the role of their professionalism (competencies) more often than male successors, which is apparently the necessary additional proof of their value as potential successors.

Analysis of the successors' motivations reveals that female successors feel the pressure of their environment in relation to the succession process much more than their male counterparts, and they also feel more responsible for their performance. At the same time, they are driven by a more positive motivation than male successors – for instance, with regard to the planned changes in the business after the succession.

The study also revealed a major threat to the effective succession process, or actually to the very continuity of the family business in general – namely, a low degree of dependence of a successor on the family business. Studies confirm that family business successors are high-potential entrepreneurs. This can be seen in their declared career objectives, which are usually centred around entrepreneurship rather than full-time jobs, especially as clerks or scientists.

Considering that succession is a complex process which requires in-depth knowledge, the research project sought to verify the demand for external support for the succession and its optimum preparation based on the transfer of knowledge. Summary of the findings is given below. In general, the demand for knowledge and continuous improvement of both the owners and successors is high. By the same token, the question of learning and training is considered a priority by the owners and successors, especially if their level of education is low. The fact that knowledge is a business support tool for day-to-day operations is quite obvious to the respondents, but they are usually unaware of the knowledge-based support for the succession process itself (the existence of such tools and procedures was quite a revelation for the respondents in focus groups).

According to the respondents' declarations, the areas which require knowledge are the ones which are commonly recognised (for instance, legal regulations, tax laws, or business management). Succession-related problems, including the need to prepare the organisation, the family and the successor to the succession process, are less obvious. However, they may tip the scales towards the ultimate success or failure of the succession process.

Summary of findings:

1. In the group of companies taking part in the survey and perceiving themselves as family businesses, 15% implemented the complete transgenerational succession.
2. Succession is planned by 64% of family businesses.
3. The time frame needed to complete the succession process ranged from 2 to 5 years, according to the majority of the respondents.

12. Entities involved in the research project

Family Business Institute (Polish: Instytut Biznesu Rodzinnego)

Family Business Institute is a non-profit organisation offering support to **Polish family businesses and researchers of the broadly defined family entrepreneurship**. It brings together a group of experts in the field. Family Business Institute is the **Centre of Knowledge** on family businesses involved in:

- Research into and analyses of family entrepreneurship in Poland and abroad (including, inter alia, student entrepreneurship surveys GUESS 2014 and 2016, Family Business Branding, FACTS)
- Development of **ideas and concepts** for professionalization of family entrepreneurship in Poland
- Creation of a **platform for the exchange of knowledge and experience** between the scientific and business communities (including the magazine *FAMILY BUSINESS. Management of Family Companies* published by the Institute and the official website www.familybusiness.pl)
- Stimulating transgenerational development of family entrepreneurship, including through the organisation of two congresses for family businesses: the International Congress of Family Businesses and the Next Generation Congress (for successors). The Institute also organises the Family Business of the Year contest.

For more information, visit: www.ibrpolska.pl

Central Statistical Office Research and Statistical Education Centre (Polish: Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS)

The Central Statistical Office Research and Statistical Education Centre, as the budgetary institution reporting to the President of the Central Statistical Office of Poland, is the nationwide and international centre of statistical education for the employees and institutions of public statistical services.

It also offers educational and research services to other entities, institutions and individuals within the scope of its statutory activity, including by organising and engaging in the support for research projects on statistics and innovation.

For more information, visit: cbies.stat.gov.pl

13. Authors:

dr Adrianna Lewandowska, MBA

Founder and president of the Family Business Institute, owner of the consulting company Lewandowska i Partnerzy, and lecturer at the Warsaw School of Economics, Family Business Unit. She provides support to family businesses in the area of growth strategy, transgenerational succession processes, and change management. Graduate of a foreign MBA programme, participant of scholarship programmes at the University of St.Gallen, Center for Family Business, and the University of Vienna, Institut für Familienunternehmen. Member of IFERA, the International Family Enterprise Research Academy based in Berlin. Lecturer in a number of MBA and post-graduate programmes.

Author of many publications, including: *When more than business is at stake: Growth strategies of family businesses* (Polish title: *Stawka większa niż biznes. Strategie rozwoju firm rodzinnych*), *Constitutions of family businesses. Towards longevity* (Polish title: *Konstytucje firm rodzinnych. W kierunku długowieczności*) and *Value codes, or the effective succession in Polish family-owned companies* (Polish title: *Kody wartości, czyli jak skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej*).

dr inż. Ewa Więcek – Janka

Intern of ten foreign internship programmes at European universities. Actively engaged in the research into foreign entrepreneurship since 2002. She presented findings of her research projects in 120 publications and at dozens of conferences in Poland and abroad. Currently working at the Poznań University of Technology, Faculty of Engineering Management, Chair of Marketing and Economic Engineering. MBA lecturer at the Wrocław University of Science and Technology. Family Business Institute expert. Member of the Family Business Foundation, Family Enterprise Initiative (Polish: *Inicjatywa Firm Rodzinnych*), Polish Marketing Research Association (Polish: *Polskie Naukowe Towarzystwo Marketingu*) and Polish Production Management Association (Polish: *Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją*). Author of the following publications: *Change and conflict in organisations* (Polish title: *Zmiany i konflikty w organizacji*), *Games and decisions*, *Core values in family business management* (Polish title: *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*), *The essential of marketing research*.

dr Alicja Hadryś – Nowak

Ph.D. in economics. Director of the Family Enterprises Centre, SPV of the Poznań University of Economics and Business. Expert of the European Union, Polish Agency for Enterprise Development (PARP), and Family Business Institute. Lecturer at the Poznań University of Economics and Business, Adam Mickiewicz University in Poznań, the WSB University in Poznań, and Lethbridge University in Canada, as well as MBA and post-graduate programmes. Author of many research, popular science and expert publications on management, including international management, succession, and women in business. Member of IFERA, The

European Council for Small Business and Entrepreneurship (ECSB) and The Vital Voices. Contractor in a number of projects financed and co-financed by the European Union, including the *Value codes – effective succession in Polish family-owned companies* project.

mgr Michał Wojewoda

COO at the Family Business Institute. Responsible for the development and rollout of the strategy of the Family Business Institute, and management of the team of employees, partners and experts cooperating with the Institute. Graduate of the Poznań University of Economics and Business, author of one of Poland's first master's theses on family business governance and constitution. Working on value-driven growth strategies for family businesses since 2011. Participated in the *Value codes – effective succession in Polish family-owned companies* project, aiming at the development of the methodology and tools supporting the succession process.

14. Bibliography

1. Astrachan, J.H., Shenker, M.C. (2003), *Family Business contribution to the U.S. economy, A closer look*, *Family Business Review*, 16(3): 211-219.
2. Barach J.A., Ganitsky J.B. (1995), *Successful Succession in Family Business*, *Family Business Review*, 8(2): 131-155.
3. Bernard M., Schoar A. (2006), *The Role of Family Firms*, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 20, z. 2.
4. Churchill N.C., Hatten K.J. (1987), *Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses*, *American Journal of Small Business*, 12(2): 53-66.
5. *European Family Businesses* [<http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>]
6. 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.
7. Jeżak Jan (red) (2014) *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*; Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego
8. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., (2004) *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Wyd. Difin
9. Klimek J., (2014) *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa
10. Lewandowska A., (2015) *Kody wartości, czyli jak efektywnie przejść przez sukcesję w firmach rodzinnych*, Lewandowska i Partnerzy, Poznań.
11. Litz, R.A. (1995), *The Family Business: Toward Definitional Clarity*, *Family Business Review*, 8(2): 71-81.
12. PARP (2009) *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce, szanse i wyzwania*
13. Raport PWC *Badanie firm rodzinnych* (2015) [<https://www.pwc.pl/pl/publikacje/badanie-firm-rodzinnych/assets/firmy-rodzinne-2015-24-02.pdf>]
14. Raport: *Barometr Firm Rodzinnych*, (2014) [<http://firmyrodzinne.pl/wp-content/uploads/2015/04/Barometr-firm-rodzinnych-KPMG-IFR-2014.pdf>]
15. Safin, K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne, istota i zachowania strategiczne*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
16. Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J.H. (1997), *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, 10(1): 1-35.
17. Sułkowski, Ł. (2012), *Znaczenie polskich, małych przedsiębiorstw rodzinnych*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 13(8): 9-19.
18. Tan W.L., Fock, S.T. (2001), *Coping with Growth Transitions: The Case of Chinese Family Businesses in Singapore* *Family Business Review*, 14(2): 123-139.
19. Więcek-Janka, E. (2013), *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.

This Report represents the author's views only, presented at his/her sole responsibility, and can in no way be taken to reflect the views of the European Commission and/or the Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises or any other institution of the European Union. The European Commission and the Agency shall not be responsible for the use of any information contained in this Report.

Contact:

Family Business Institute

Ul. Paderewskiego 8
61-770 Poznań
Phone. 61 307 14 27

www.ibrpolska.pl

info@ibrpolska.pl