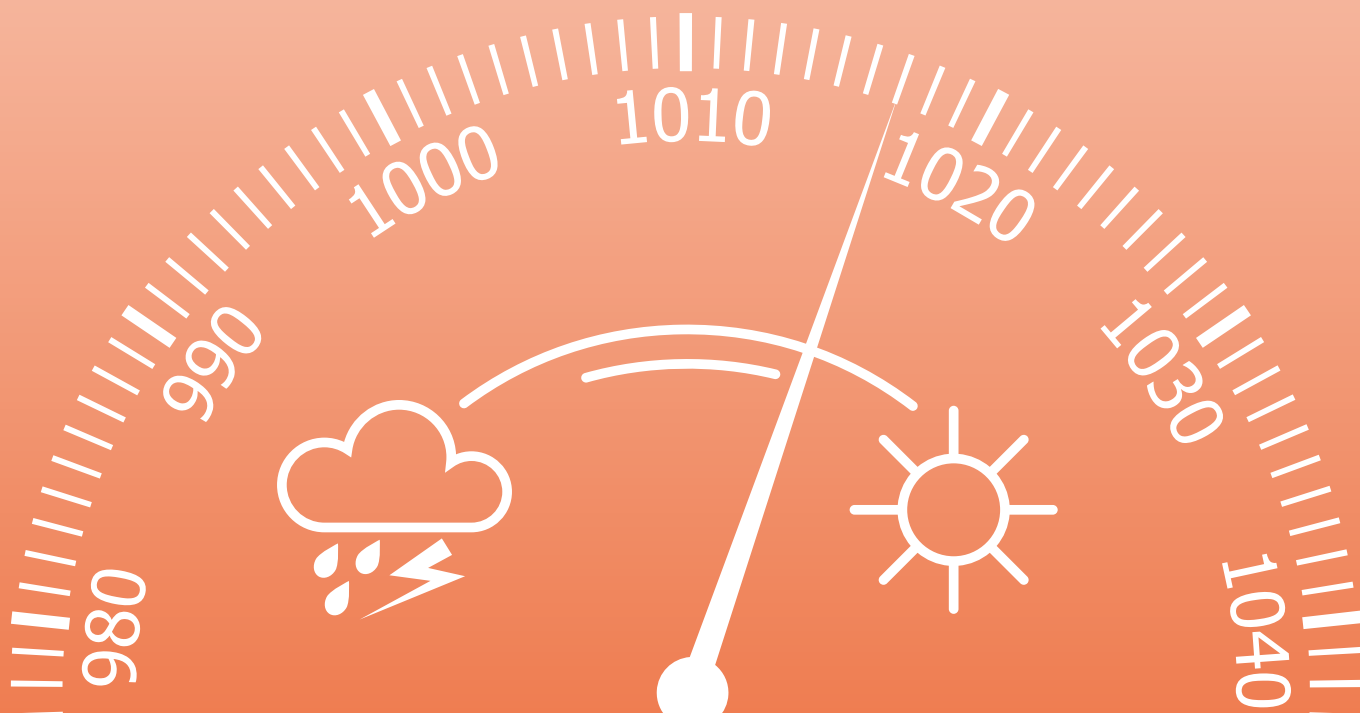


BAROMETR FIRM RODZINNYCH

EDYCJA 2016

KONSEKWENTNIE DO SUKCESU



PRZEDMOWA INICJATYWY FIRM RODZINNYCH

Już po raz czwarty polskie firmy rodzinne uczestniczyły w europejskim badaniu „Barometr firm rodzinnych”, stanowiąc 14,5% wszystkich respondentów. Obserwacja wyników badań w kolejnych latach wskazuje na ciągle utrzymujący się niższy poziom optymizmu rodzimych firm od optymizmu firm europejskich. Wynika to zapewne z bardziej ograniczonych możliwości rozwoju polskich przedsiębiorstw. Ograniczenia te przejawiają się m.in. niższą dynamiką przychodów, zatrudnienia i skalą działalności międzynarodowej. Warto jednak podkreślić, że aż o 20 punktów procentowych w stosunku do roku ubiegłego wzrósł udział firm wykazujących wzrost przychodów.

Jako czynniki warunkujące rozwój polscy przedsiębiorcy nieodmiennie od lat wskazują obniżenie pozapłatowych kosztów pracy i uproszczenie przepisów podatkowych. Nie tylko wyniki „Barometru” pokazują te bariery, ale potwierdza je też tocząca się obecnie dyskusja w środowisku firm rodzinnych na temat koniecznych zmian warunków ich funkcjonowania.

Wyrazem optymizmu są plany inwestycyjne. Znaczna większość (59%) polskich firm ma sformułowane programy inwestycyjne, przede wszystkim dotyczące rozwoju działalności podstawowej. Przedsiębiorstw posiadających takie programy jest jednak mniej w Polsce niż w Europie.

Stowarzyszenie Firm Rodzinnych odczuwa wielką satysfakcję z udziału w badaniach organizowanych przez KPMG. Możliwość porównania nastrojów i dążeń polskich przedsiębiorców rodzinnych z firmami europejskimi pozwala na bardziej obiektywną ocenę własnych problemów. Ujawnione w badaniu poglądy świadczą o podobieństwach w dążeniu do wzrostu zyskowności i przychodów, a o różnicach w dostrzeganiu dróg

do tego prowadzących: w polskich firmach inwestycje w ludzi, w nowe technologie i umiędzynarodowienie firmy są o wiele mniej istotne niż w firmach europejskich. Zawsze jednak kwestie relacji rodzina–firma są tak samo ważne, niezależnie od kraju pochodzenia firmy.

Wyrażamy przekonanie, że „Barometr firm rodzinnych” jest ważnym przedsięwzięciem, wartym kontynuowania. Badanie w sposób systematyczny, konsekwentny i szeroki pokazuje najważniejsze wyzwania stojące przed firmami rodzinnymi, buduje świadomość ich znaczenia i pomaga w zrozumieniu specyficznych zachowań strategicznych.

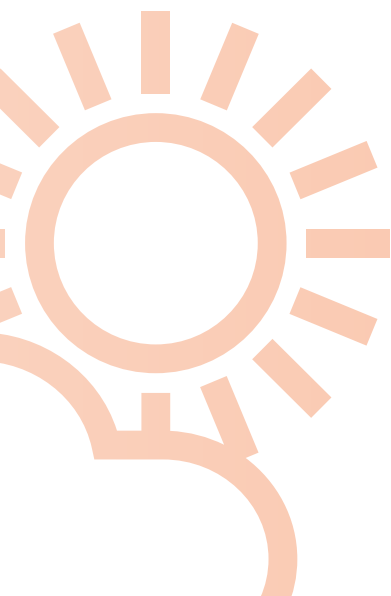


Ewa Sobkiewicz
Prezes stowarzyszenia
Inicjatywa Firm Rodzinnych



Maria Adamska
Skarbnik, członek zarządu
stowarzyszenia Inicjatywa
Firm Rodzinnych

WSTĘP



Andrzej Bernatek

Partner w dziale doradztwa
podatkowego KPMG w Polsce

Firmy rodzinne z Europy są pewne swojej przyszłości. Również polskie przedsiębiorstwa z coraz większym optymizmem patrzą w przyszłość, a ich opinie dotyczące własnej sytuacji ekonomicznej zaczynają zbiegać się z tymi z Europy.

Piąta edycja raportu „Barometr firm rodzinnych” jest kompleksową analizą sytuacji polskich i europejskich firm rodzinnych, ich największych problemów i wyzwań, z jakimi muszą się zmierzyć, aby osiągać stabilny i zrównoważony wzrost. W badaniu wzięło udział ponad 900 firm, w tym 139 z Polski.

Pomimo licznych zawirowań ekonomicznych na rynkach europejskich ponad połowa firm rodzinnych z Polski, a jeszcze więcej z Europy, ocenia sytuację ekonomiczną swojej firmy w najbliższej przyszłości jako bardzo dobrą lub dobrą. Niezmiennie od kilku lat największym zmartwieniem dla polskich firm są rosnące koszty pracy. Nie bez znaczenia pozostaje również sytuacja polityczna w kraju oraz trudności związane z pozyskiwaniem wykwalifikowanej kadry.

Ustalając cele biznesowe, firmy rodzinne pozostają jednomyślne – czynnikami, które napędzają ich sukces, są ludzie oraz innowacje. Rosnące znaczenie tych dwóch składowych sukcesu znajduje odzwierciedlenie w wysokim poziomie wydatków inwestycyjnych przeznaczanych na te cele.

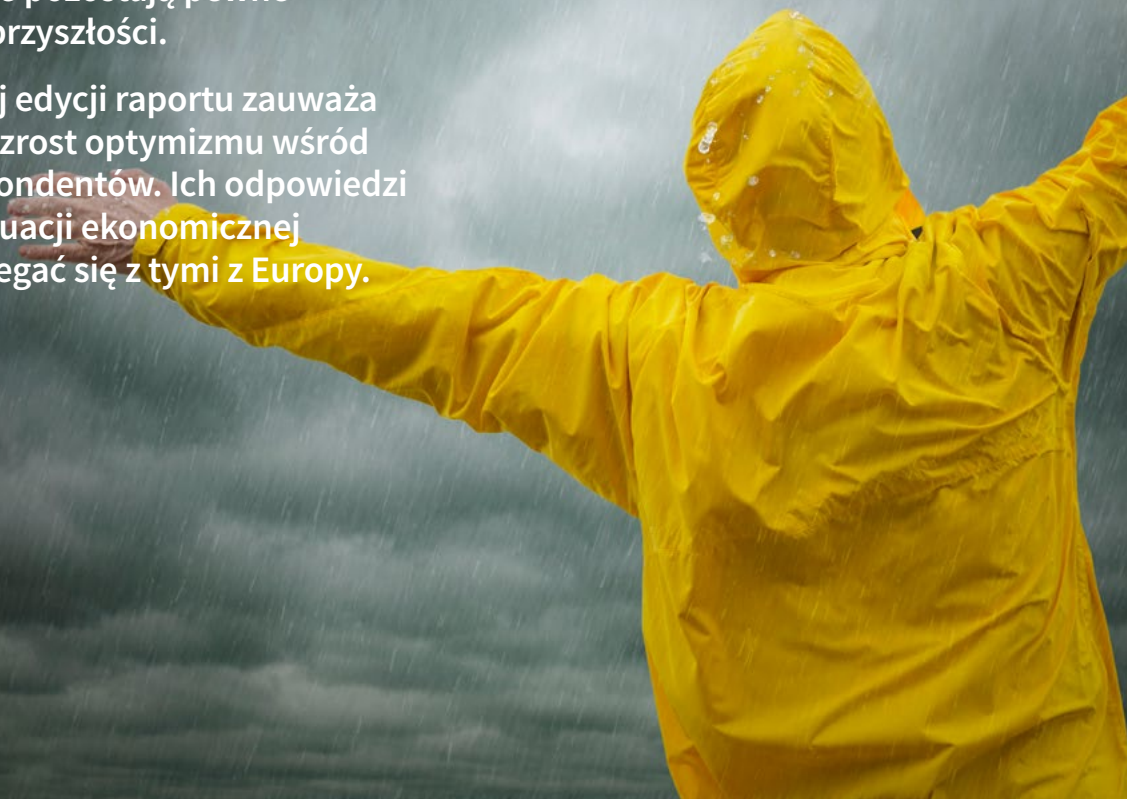
Strategiczną kwestią jest planowanie przyszłości swojej firmy. Prawie połowa polskich firm rodzinnych deklaruje, że jest gotowa do podjęcia decyzji polegających na zmianach w zarządzaniu spółką lub w strukturach własności.

Serdecznie dziękujemy wszystkim firmom, które wzięły udział w badaniu. Wierzymy, że niniejszy raport pozwoli przyrzeć się sytuacji polskich firm rodzinnych i skłoni do wielu ciekawych dyskusji.

Z OPTYMIZMEM W PRZYSZŁOŚĆ

Pomimo ostatnich zawirowań ekonomicznych w Europie, rosnących zmagień o utalentowanych pracowników i konkurencji na rynkach, europejskie firmy rodzinne pozostają pewne co do swojej przyszłości.

W tegorocznej edycji raportu zauważa się znaczny wzrost optymizmu wśród polskich respondentów. Ich odpowiedzi dotyczące sytuacji ekonomicznej zaczynają zbiegać się z tymi z Europy.

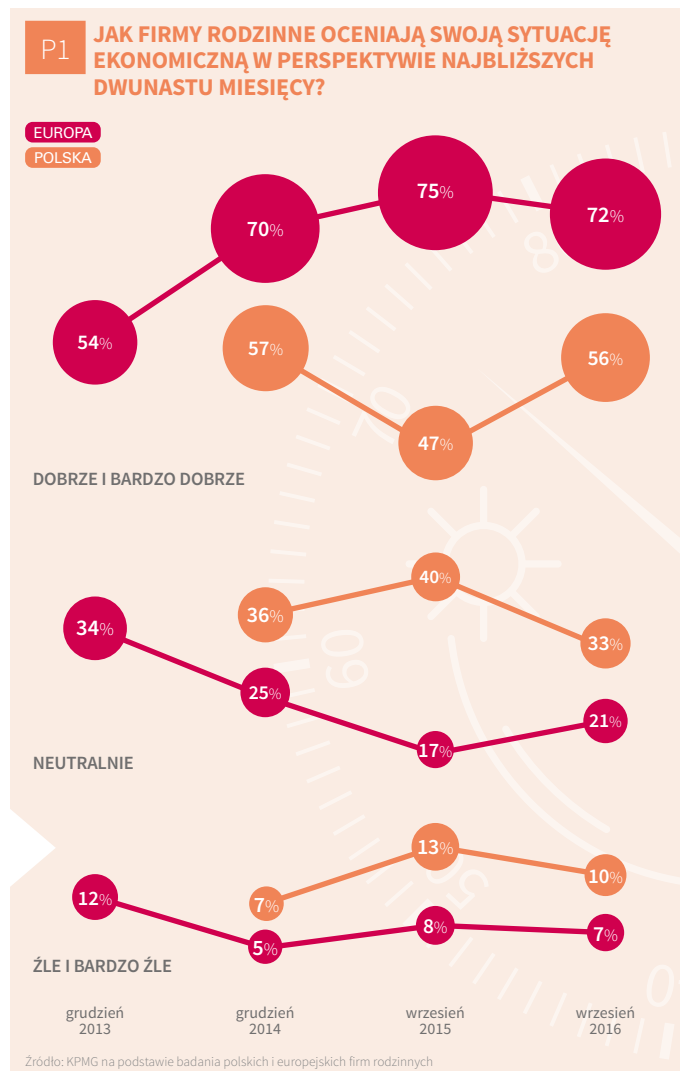


Wyraźny wzrost odsetka pozytywnych ocen sytuacji ekonomicznej polskich firm rodzinnych

Udział optymistów wzrósł aż o 9 punktów procentowych w porównaniu z badaniem z poprzedniego roku. Jedna trzecia respondentów z Polski ocenia swoją sytuację neutralnie. Odsetek ocen złych i bardzo złych zmalał o 3 punkty procentowe i osiągnął 10%.

Wyniki dotyczące rodzinnych firm europejskich są, jak co roku, znacznie korzystniejsze, jednak w tym roku te różnice zmalały. Udział ocen pozytywnych już od 2014 roku utrzymuje się na poziomie wyższym niż 70%, w tym roku jest to 72%. Ponad jedna piąta badanych firm ocenia swoją sytuację jako neutralną. Jednocześnie udział pesymistów spadł z 8 do 7%.

56% firm rodzinnych w Polsce oraz **72%** w Europie ocenia sytuację ekonomiczną swojej firmy w najbliższej przyszłości jako **bardzo dobrą lub dobrą**.



Znaczny wzrost przychodów i zatrudnienia w polskich firmach rodzinnych

Aż 42% polskich respondentów zwiększyło swoje przychody, co oznacza wzrost o 20 punktów procentowych w porównaniu z poprzednią edycją badania. W tym samym czasie zmniejszył się udział spółek, których przychody spadły (21% w porównaniu z 27% rok temu). W przypadku 37% firm z Polski przychody utrzymały się na tym samym poziomie.

Trend w zatrudnieniu wygląda podobnie. Odsetek firm, które zwiększyły liczbę zatrudnionych osób, wynosi 29%. Co ósma spółka zmniejszyła zatrudnienie (w porównaniu z co piątą w poprzedniej edycji), a 59% utrzymało ten sam poziom zatrudnienia.

Odsetek firm, które zwiększyły działalność zagraniczną, wzrósł o 5 punktów procentowych.

Odpowiedzi rodzinnych firm europejskich po raz kolejny prezentują się bardziej optymistycznie od polskich. Około 54% respondentów deklaruje wzrost przychodów, zaś prawie dwie trzecie zwiększyło intensywność działań za granicą. Odsetek spółek zwiększających zatrudnienie wynosi 47% i jest on wyraźnie wyższy od tego w Polsce (29%).

83% rodzinnych firm europejskich oraz **41%** firm polskich **planuje zwiększyć obroty w przyszłym roku.**

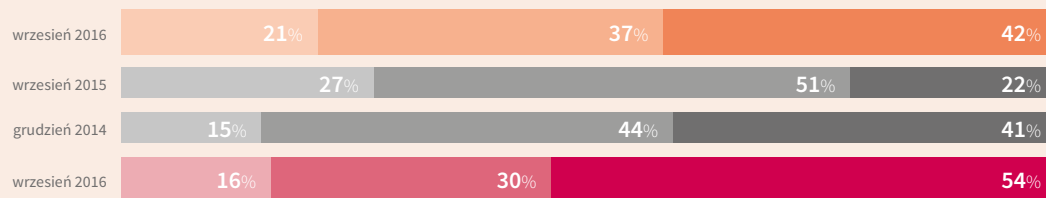


P2 JAK WYGLĄDAŁA DZIAŁALNOŚĆ FIRM RODZINNYCH W OSTATNICH DWUNASTU MIESIĄCACH?

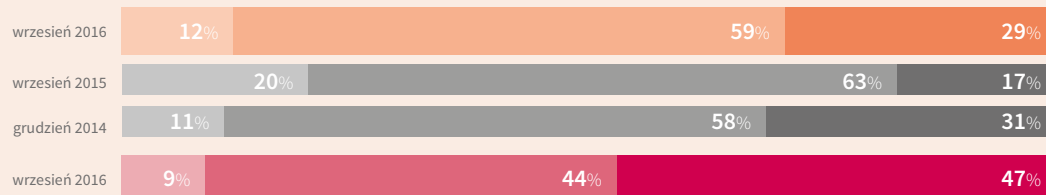
POLSKA

EUROPA

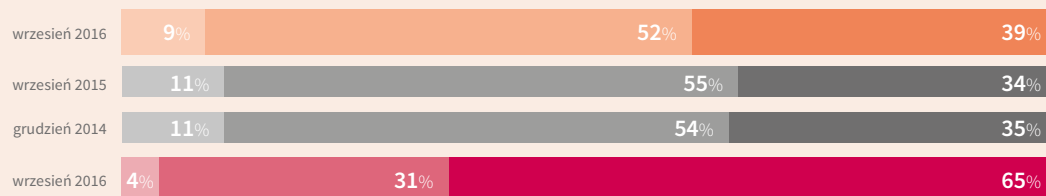
PRZYCHODY



ZATRUDNIENIE



DZIAŁALNOŚĆ ZAGRANICZNA

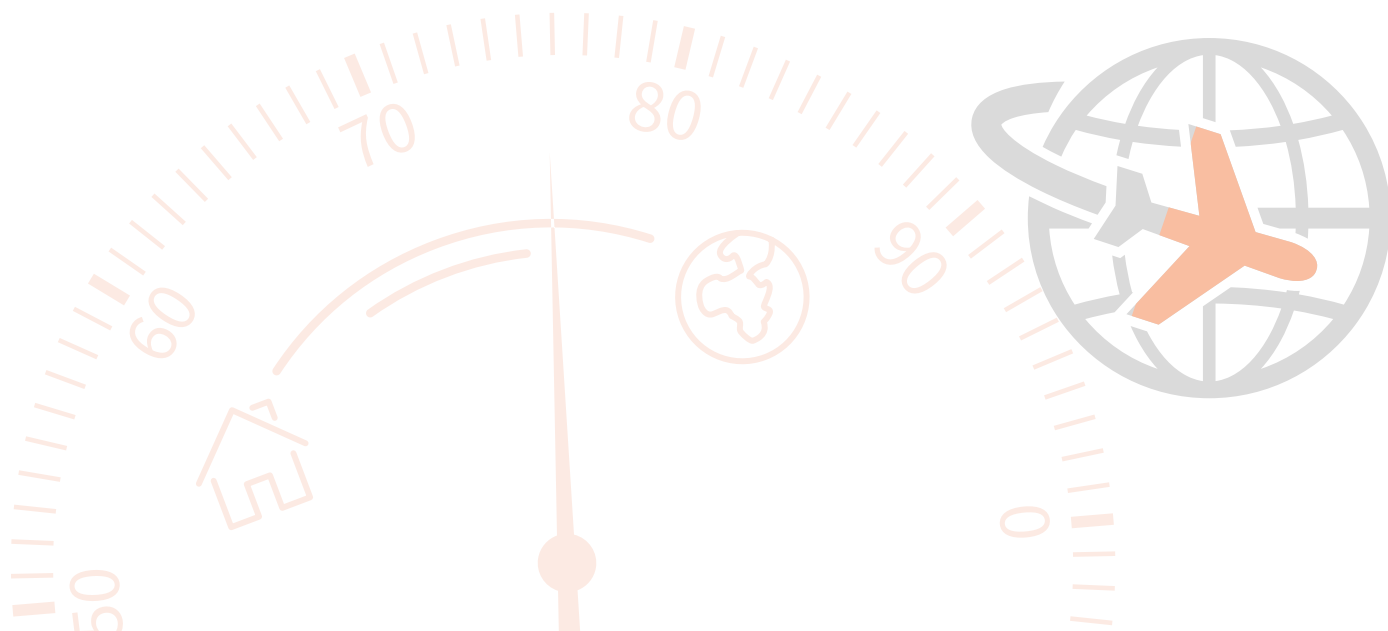


ZMNIJSZYŁY
 UTRZYMAŁY
 ZWIĘKSZYŁY

Stabilny wzrost

W dwóch trzecich polskich i europejskich firm rodzinnych wzrost obrotów mieści się w przedziale od 6% do 25%. Polska posiada większy procent firm, których obroty rosną najszybciej (26% i więcej).

39% firm rodzinnych w Polsce oraz
65% w Europie **zwiększyło swoją
działalność na rynkach zagranicznych**
w ciągu ostatnich dwunastu miesięcy.

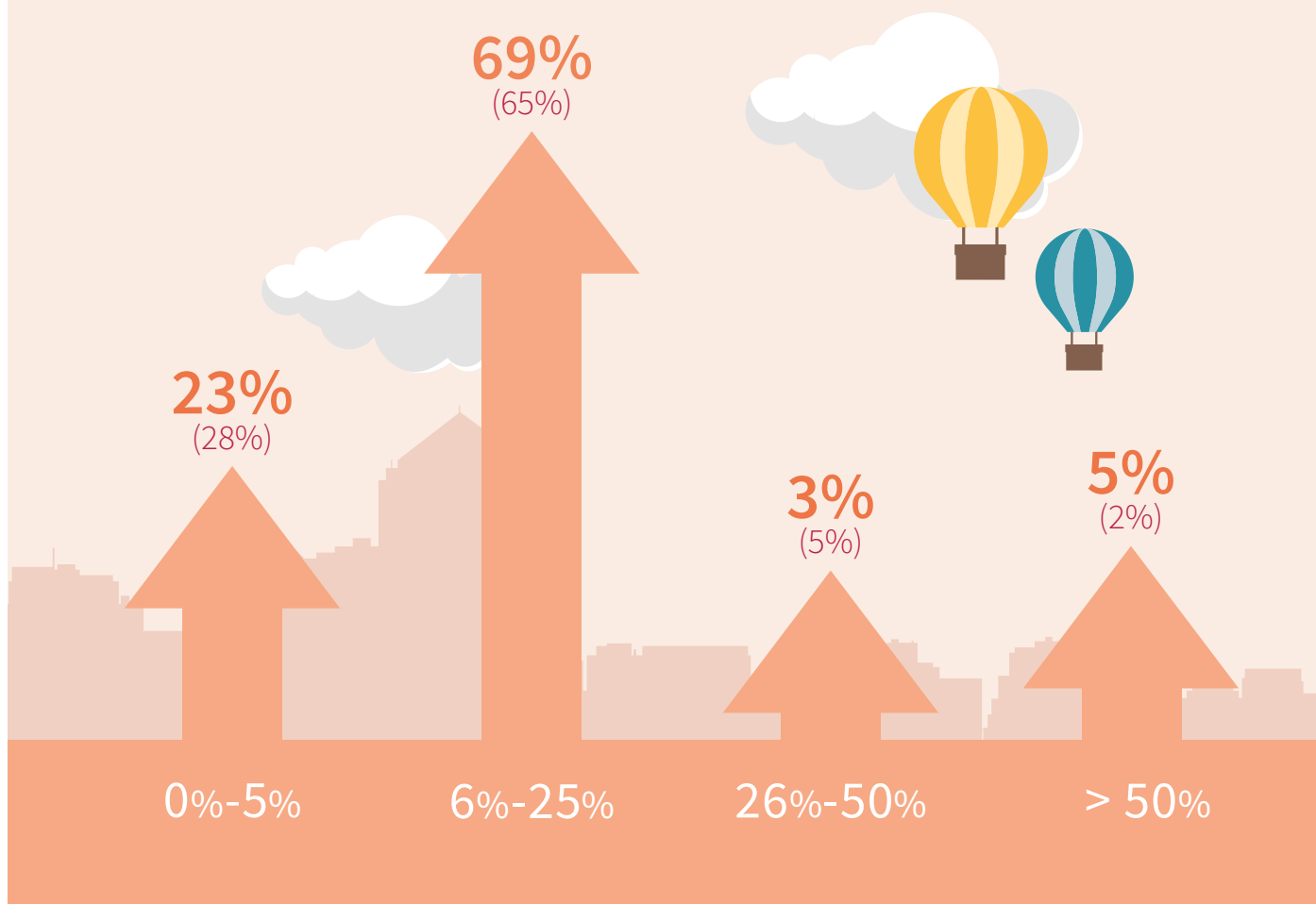


P3

(SPOŚRÓD TYCH, KTÓRZY ZADEKLAROWALI WZROST OBROTÓW W PYTANIU 2)
O ILE WZROSŁY OBROTY PAŃSTWA FIRMY W OSTATNICH 12 MIESIĄCACH?

POLSKA

EUROPA



P4

Z JAKIMI WYZWANIAMII ZMAGAJĄ SIĘ OBECNIE FIRMY RODZINNE?
(3 NAJCZĘŚCIEJ WSKAZYWANE ODPOWIEDZI)

POLSKA

EUROPA

32%

Niestabilność
polityczna

50%

Rosnące koszty
pracy

29%

Pozyskiwanie
wykwalifikowanej
kadry

36%

Pozyskiwanie
wykwalifikowanej
kadry

37%

Niestabilność
polityczna

36%

Rosnąca
konkurencja



Wyzwania firm rodzinnych

Niezmiennie od kilku lat największym zmartwieniem dla polskich firm są rosnące koszty pracy – tę odpowiedź wskazała połowa respondentów. Kolejnym problemem jest niestabilność polityczna (32% respondentów). Trzecim wyzwaniem jest tzw. „walka o talent”, to znaczy pozyskiwanie wykwalifikowanej kadry. Dotyczy to 29% respondentów.

Problemy firm europejskich nieco różnią się od problemów firm polskich. Niestabilność polityczna była wymieniana o 5 punktów procentowych częściej niż w przypadku polskich spółek. „Walka o talent” oraz rosnąca konkurencja również górują na liście największych zmartwień europejskich przedsiębiorców. Zostały one wskazane w obydwu przypadkach przez 36% biorących udział w badaniu.

Największym wyzwaniem dla polskich firm rodzinnych są rosnące koszty pracy (**50%**), a dla europejskich – niepewny klimat polityczny (**37%**).

Firmy rodzinne na ogół nie napotykały znaczących przeszkód podczas poszukiwania źródeł finansowania swoich inwestycji. Najczęściej decydują się na dwie jego formy – kredyty bankowe (wskazane przez 48% firm w Europie oraz 41% w Polsce) oraz akcje (30% w Europie i 46% w Polsce). Na kolejnych miejscach plasują się reinwestowanie zysków firmy oraz udziały w firmie lub pożyczki od partnerów finansowych, inwestorów lub rodziny. Te formy finansowania pozwalają utrzymać silną kontrolę nad przedsiębiorstwem, jednocześnie będąc z reguły opcją bardziej opłacalną dla właścicieli od kredytów bankowych. W dłuższej perspektywie korzystnym zjawiskiem byłby wzrost odsetka firm, które finansują swoją działalność i inwestycje, korzystając z kapitału własnego.

Sukces firm rodzinnych zależy w dużej mierze od ich zdolności do mierzenia się z napotykanymi wyzwaniami. Aby efektywniej sobie z nimi radzić, firmy polegają na swoich największych atutach – długoterminowej perspektywie działalności firmy, szybkim i elastycznym procesie podejmowania decyzji oraz lojalności i zaangażowaniu pracowników.

Zapytani o zmiany, które przyczyniłyby się do poprawienia perspektyw wzrostu firmy, europejscy respondenci najczęściej wymieniali elastyczniejsze przepisy dotyczące rynku pracy (30%), obniżenie pozapłacowych kosztów pracy (29%) oraz zmniejszenie przeszkód administracyjnych (27%). Dla firm rodzinnych w Polsce najważniejsze są natomiast obniżenie pozapłacowych kosztów pracy (40%), prostsze przepisy podatkowe (35%) i niższe poziomy opodatkowania (32%).



Zdaniem polskich respondentów zmniejszenie **pozapłacowych kosztów pracy** (40% wskazań) i prostsze **przepisy podatkowe** (35% wskazań) pobudziłyby ich firmy do wzrostu.

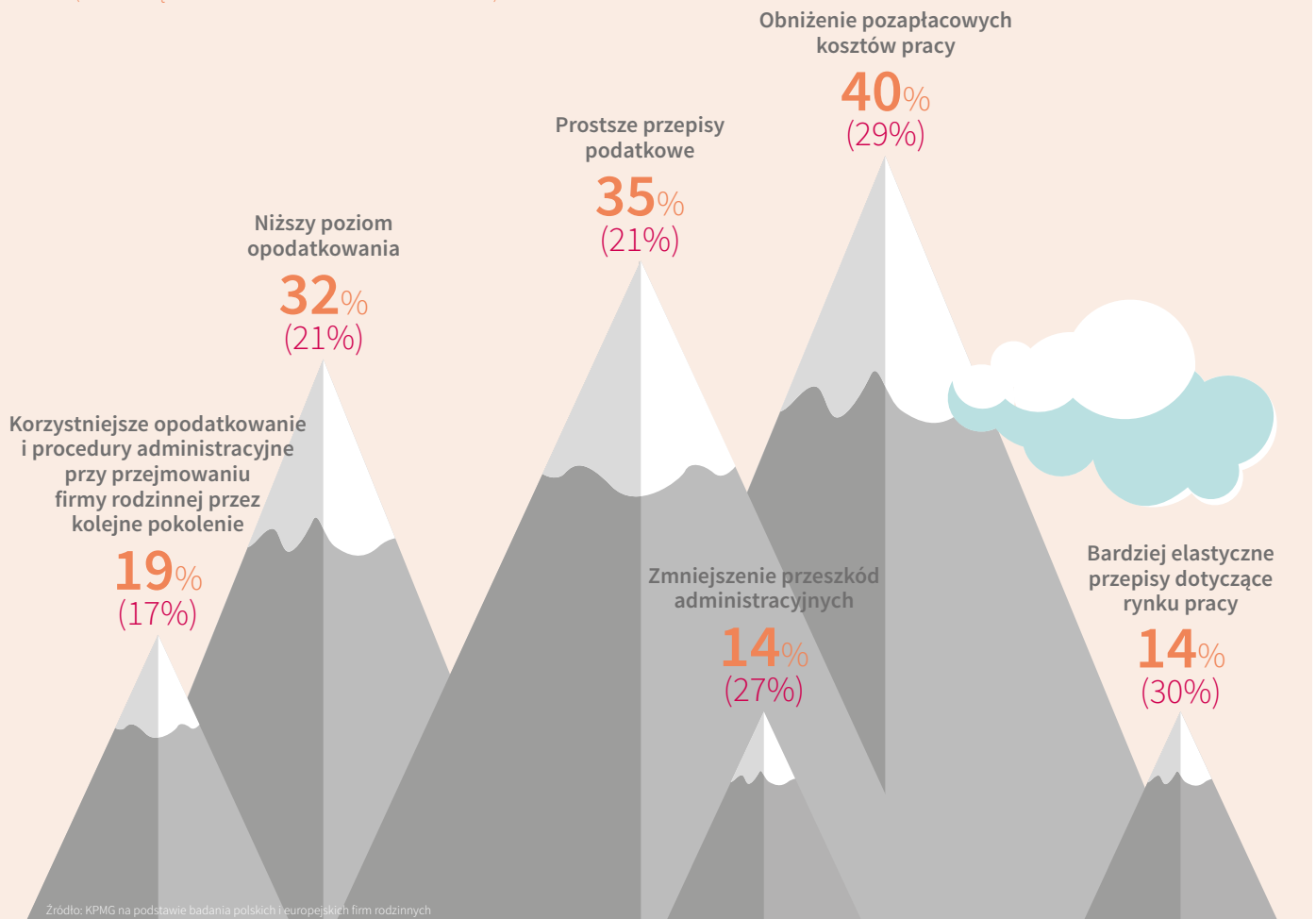
P5

JAKIE ZMIANY I ULEPSZENIA STWORZYŁYBY FIRMOM RODZINNYM KORZYSTNIEJSZE WARUNKI DO WZROSTU?

(6 NAJCZĘŚCIEJ WSKAZYWANYCH ODPOWIEDZI)

POLSKA

EUROPA



LUDZIE I INNOWACJE KLUCZEM DO SUKCESU

Zarówno polskie, jak i europejskie przedsiębiorstwa rodzinne planują coraz to nowe inwestycje. Jest to znak, że przygotowują się one do przyszłego wzrostu i są pewne, że mogą generować zyski poprzez reinwestycje.

Ustalając cele biznesowe, firmy rodzinne pozostają jednomyślne – czynnikami, które napędzają ich sukces, są ludzie oraz innowacje. Rosnące znaczenie tych dwóch składowych sukcesu znajduje odzwierciedlenie w wysokim poziomie wydatków inwestycyjnych przeznaczanych na ten cel.



Cele i priorytety firm rodzinnych

Zapytani o zidentyfikowanie przyszłych celów, liderzy polskich i europejskich firm rodzinnych najczęściej wskazywali zwiększenie zyskowności i zwiększenie przychodów. W Polsce priorytetem, znacznie częściej wymienianym niż w firmach europejskich, jest przyciąganie nowych, utalentowanych pracowników. Rozbieżność pomiędzy Polską a pozostałymi krajami europejskimi jest widoczna w kwestii zwiększenia innowacyjności, która wydaje się nie być aż tak ważna dla polskich firm rodzinnych. Najmniejszy odsetek firm, zarówno polskich, jak i europejskich, planuje szkolić swoich obecnych pracowników.

Najwyższymi priorytetami dla polskich firm rodzinnych są kolejno **zwiększenie zyskowności, zwiększenie przychodów oraz przyciągnięcie nowej, utalentowanej kadry pracowniczej.**



Plany inwestycyjne jako element strategii

Wydaje się, że europejskie firmy rodzinne kładą znacznie większy nacisk na rolę inwestycji niż przedsiębiorstwa w Polsce. W tegorocznym badaniu 59% polskich oraz 73% europejskich firm rodzinnych zadeklarowało, że posiada plany inwestycyjne na najbliższą przyszłość. Dla Polski odsetek ten wzrósł w porównaniu z rokiem poprzednim o 5 punktów procentowych.

59% firm rodzinnych w Polsce oraz **73%** europejskich firm rodzinnych **posiada plany inwestycyjne** na najbliższą przyszłość.

P7 CZY STRATEGIA FIRM RODZINNYCH OBEJMUJE PLANY INWESTYCYJNE LUB DEZINWESTYCYJNE?

POLSKA

EUROPA



Źródło: KPMG na podstawie badania polskich i europejskich firm rodzinnych

W JAKICH OBSZARACH FIRMY RODZINNE PLANUJĄ ZAINWESTOWAĆ?

(PYTANIE WIELOKROTNEGO WYBORU)

**59%**
(78%)**Inwestycje w działalność podstawową****20%**
(47%)**Inwestycje w ludzi
(rekrutacje i szkolenia)****20%**
(28%)**Inwestycje w dywersyfikację****16%**
(52%)**Inwestycje w nowe technologie****5%**
(40%)**Inwestycje
w umiędzynarodowienie firmy**

Warto jednak zauważyć, że tendencje spadkowe odnośnie do planowanych inwestycji w ostatnich latach uległy spowolnieniu. W latach 2014–2015 udział firm planujących inwestycje spadł o 11 punktów procentowych, natomiast w okresie 2015–2016 – o 2 punkty procentowe. Niepokojący w dalszym ciągu jest fakt, że aż 37% polskich firm rodzinnych (45% w 2015 roku) nie przewiduje planów inwestycyjnych – w Europie odsetek ten wynosi 19%.

Zarówno firmy rodzinne z Polski, jak i Europy, które planują inwestycje, deklarują przeznaczenie swojego kapitału na działalność podstawową firmy. Jedna na pięć polskich firm planuje rozwijać swoją działalność inwestując w kadry, a 16% – w nowe technologie.

PRZYSZŁA STRATEGIA

Firmy rodzinne z wyprzedzeniem planują swoją przyszłość. Prawie połowa polskich firm rodzinnych deklaruje, że jest gotowa do podjęcia decyzji polegających na zmianach w zarządzaniu spółką lub w strukturach własności.

Aby zapewnić stabilny rozwój swojej spółki, zwiększyć ich profesjonalizację oraz sprawnie wdrożyć uzgodnione plany, właściciele firm rodzinnych podejmują szereg różnorodnych działań.



Zmiany w zarządzie

Najczęstszą planowaną strategiczną zmianą wśród polskich firm rodzinnych jest przekazanie własności kolejnemu pokoleniu (18%) lub przekazanie im zarządu nad spółką (15%).

Co ciekawe, w spółkach europejskich bardziej powszechne jest przekazanie zarządzania niż przekazanie własności. Polscy przedsiębiorcy kierują się odmiennymi priorytetami w zakresie strategicznych zmian niż zarządzający firmami europejskimi. Pierwsi znacznie rzadziej deklarują chęć przekazania władzy osobom spoza rodzinnego grona – wolą, by wpływy pozostały w rodzinie. Nie są oni również przychylni sprzedaży firmy w stopniu, jaki deklarują przedstawiciele europejskich firm rodzinnych (6% w porównaniu z 8%).

Najmniejszy odsetek firm, zarówno w Polsce, jak i w Europie, rozważa wejście na giełdę – w obu przypadkach jest to zaledwie 1%.



15% polskich firm rodzinnych i **18%** europejskich w ciągu najbliższego roku planuje **przekazać zarządzanie kolejnemu pokoleniu.**

Zwiększona profesjonalizacja

Firmy rodzinne, zwłaszcza na wczesnych etapach działalności, charakteryzują się na ogół swobodnym podejściem do procesów biznesowych, bardziej osobistym zarządzaniem oraz nieformalnymi strategiami biznesowymi. Taka forma działalności może być sprzyjająca, gdyż pozwala przedsiębiorstwom rodzinnym na taki rozwój, jaki nie jest możliwy w większych firmach.

Nie jest zaskakujące, że firmy rodzinne, które stawiają sobie jako priorytet wysoki wzrost, podejmują kroki zmierzające do zwiększenia profesjonalizacji. W tym celu poprawiają komunikację międzypokoleniową (89%), formalizują struktury zarządzania i procesy (87%) oraz przygotowują następców (85%). Istotność tych zagadnień dla polskich przedsiębiorców wzrosła w porównaniu z rokiem

ubiegłym. Podobnie jak przed rokiem, najważniejszą kwestią dla polskich firm rodzinnych jest utrzymanie równowagi pomiędzy życiem rodzinnym a sprawami biznesowymi. Tę odpowiedź wybrało 80% respondentów z Europy.

P9

JAKIE KWESTIE SĄ NAJWAŻNIEJSZE DLA FIRM RODZINNYCH? (PYTANIE WIELOKROTNEGO WYBORU)



94%
(80%)

Utrzymanie równowagi między życiem rodzinnym a sprawami biznesowymi jest kluczową kwestią

92%
(87%)

Utrzymanie kontroli nad firmą przez rodzinę jest wyjątkowo istotne



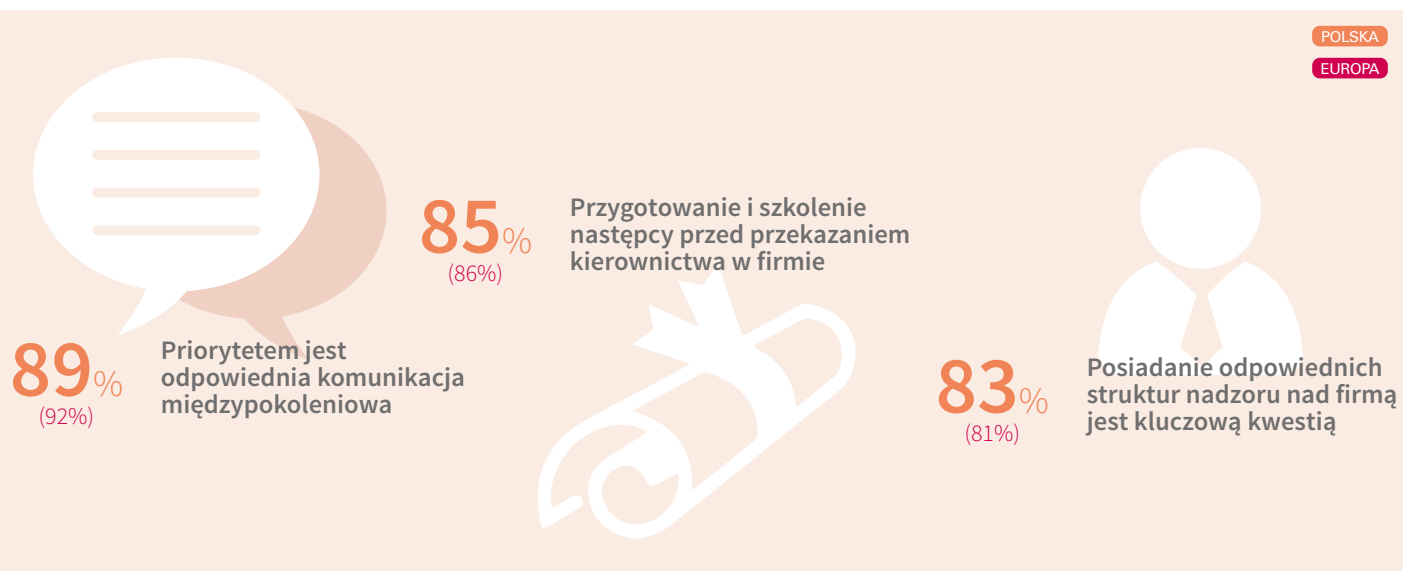
Przygotowania na przyszłość

Trwałość oraz sukces biznesu rodzinnego zależy w dużej części od odpowiedniego przygotowania kolejnego pokolenia i włączenia go do zarządzania firmą. Istotne znaczenie dziedzictwa w firmie rodzinnej zostało potwierdzone przez

49% europejskich i 36% polskich respondentów, którzy zdążyli już nadać stanowiska kierownicze następnemu pokoleniu. Trudności integracyjne mogą pojawić się jednak w przypadku złej komunikacji starszych i młodszych

członków rodziny. Formalne mechanizmy zarządzania pomagają w zapewnieniu odpowiednich relacji rodzinnych i dobrej komunikacji międzypokoleniowej.

34% przedstawicieli kolejnego pokolenia w polskich firmach rodzinnych (**35%** w przypadku europejskich firm rodzinnych) **obawia się zaistnienia potencjalnych konfliktów międzypokoleniowych.**



Kadra zarządzająca spoza firmy

Istnieją przypadki, w których właściciele firm rodzinnych muszą podjąć decyzję o zatrudnieniu kadry zarządzającej spoza rodziny. Taka sytuacja ma miejsce, gdy nie ma spadkobierców, nie są oni przygotowani do podjęcia działalności lub nie są nią zainteresowani. W Polsce liczba zwolenników tego rozwiązania wzrasta z każdym rokiem. Zdaniem 69% respondentów zatrudnienie kadry zarządzającej spoza rodziny jest konieczne do osiągnięcia sukcesu, a 45% nadała już role kierownicze osobom spoza rodziny. W ubiegłym roku kadrę zarządzającą spoza rodziny posiadało jedynie 38% polskich firm. Jednak niektóre firmy, mimo że dostrzegają potrzebę zatrudnienia menedżerów z zewnątrz, w dalszym ciągu wyrażają niechęć do oddania innym kontroli.

Formalizacja struktury zarządzania

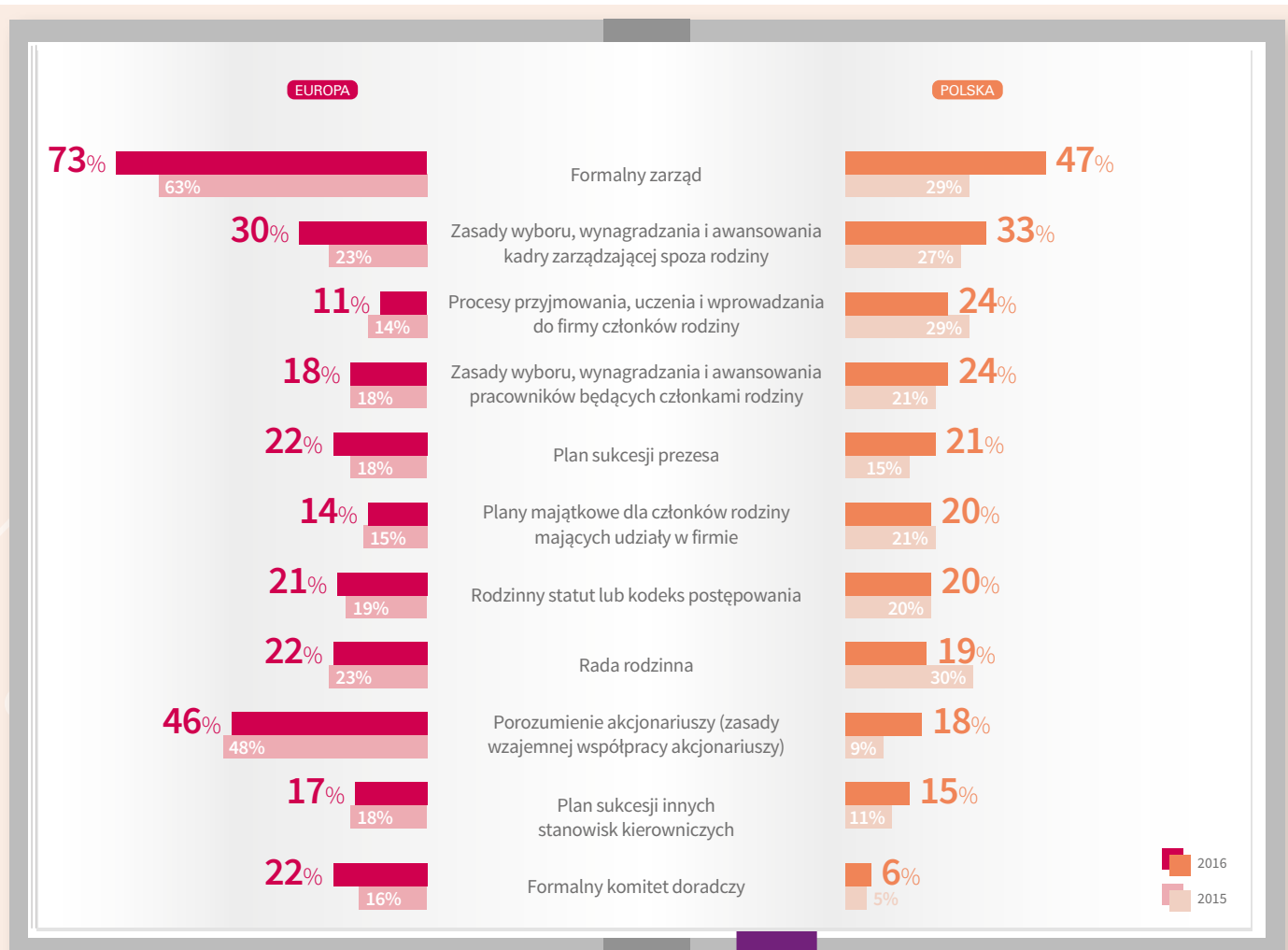
Niezależnie od aktualnych celów – wzrostu sprzedaży, wejścia na nowe rynki lub przygotowania się do przejęcia kontroli nad biznesem przez następcę – odpowiednia kadra zarządzająca jest niezbędna do zapewnienia prawidłowej implementacji procesów w firmie. Świadomych tego jest ponad połowa ankietowanych polskich firm rodzinnych oraz prawie dziewięć na dziesięć firm europejskich, które wdrożyły formalne mechanizmy zarządzania.

P10

**CZY FIRMY RODZINNE POSIADAJĄ
WYMIENIONE MECHANIZMY I PRAKTYKI?**
(PYTANIE WIELOKROTNEGO WYBORU)



Ponad **połowa** polskich firm rodzinnych posiada obecnie **formalne mechanizmy zarządzania**.



O BADANIU

„Barometr firm rodzinnych” jest piątą edycją europejskiego badania KPMG przeprowadzanego w wybranych krajach Europy. W tym roku po raz czwarty udział w badaniu wzięły również polskie firmy rodzinne. Celem badania było poznanie specyfiki działalności firm rodzinnych – problemów, jakie napotykają, zmian, których oczekują, oraz strategii, które wdrażają w swoich firmach.

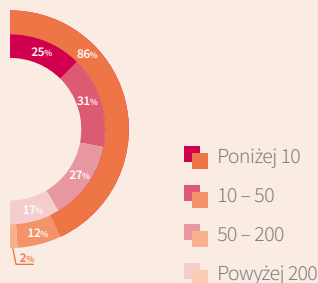
„Barometr firm rodzinnych” w Europie przeprowadzono metodą wywiadów internetowych (CAWI, ang. Computer Assisted Web Interview) w dniach 1 maja – 30 lipca 2016 roku. Zebrano 959 odpowiedzi, z czego 139 pochodziło z Polski.

Profil respondentów

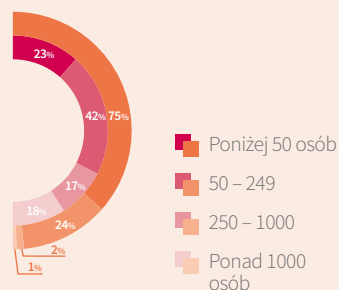
POLSKA

EUROPA

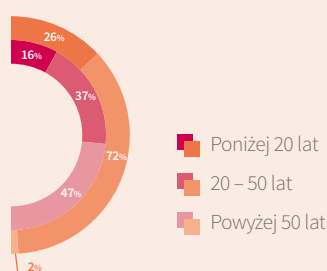
ROCZNE OBROTY W MLN EURO



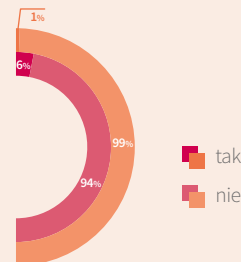
LICZBA PRACOWNIKÓW



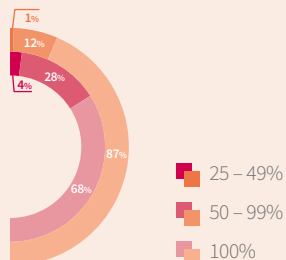
OBECNOŚĆ NA RYNKU



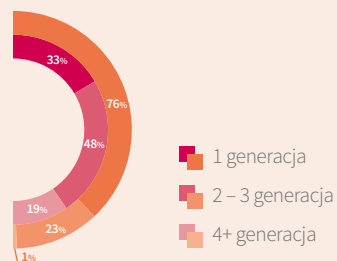
NOTOWANIE NA GIEŁDZIE



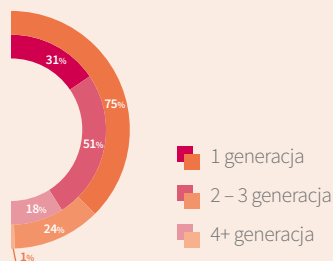
ODSETEK UDZIAŁÓW RODZINY



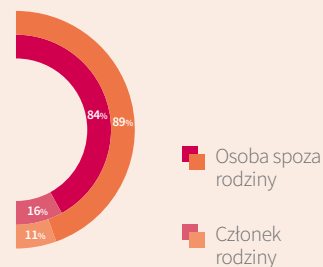
PROFIL POKOLENIOWY WŚRÓD WŁAŚCICIELI



PROFIL POKOLENIOWY WŚRÓD ZARZĄDZAJĄCYCH



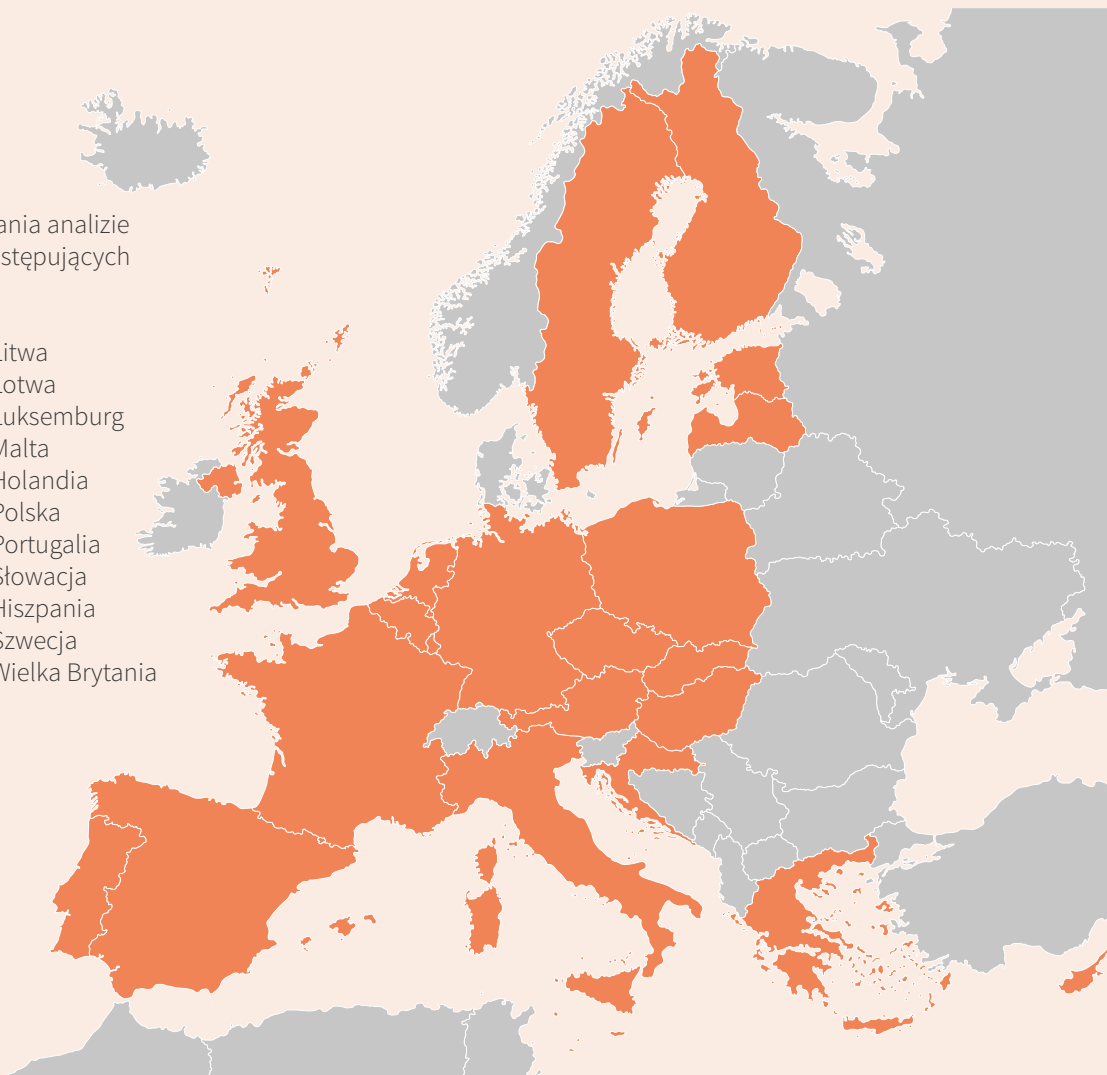
PROFIL RESPONDENTÓW



Lokalizacje

W europejskiej części badania analizie poddano odpowiedzi z następujących 23 krajów:

- Andora
- Austria
- Belgia
- Chorwacja
- Czechy
- Estonia
- Finlandia
- Francja
- Niemcy
- Grecja
- Węgry
- Włochy
- Litwa
- Łotwa
- Luksemburg
- Malta
- Holandia
- Polska
- Portugalia
- Słowacja
- Hiszpania
- Szwecja
- Wielka Brytania



KONTAKT

EUROPA

Christophe Bernard

Partner, Global Head of Family Business, KPMG

T: +33 (0) 1 5568 9020

E: cbernard@kpmg.fr

Jesus Casado

EFB Secretary General

T: +34 915 230 450

E: jcasado@europeanfamilybusinesses.eu

Tatiana Andreeva

Project Manager, Family Business, KPMG

T: +33 155 689 038

E: tandreeva@kpmg.fr

Darius Movaghar

Senior Policy Advisor, EFB

T: +32 (0) 2 893 97 10

E: dmovaghar@europeanfamilybusinesses.eu

ANDORA

Francisco Gibert

Partner, KPMG

T: +376 81 04 45

E: fgibert@kpmg.es

Alexandre Haase

Director, KPMG

T: +376 81 04 45

E: ahaase1@kpmg.com

AUSTRIA

Yann-Georg Hansa

Partner, KPMG

T: +43 (0) 131 332 3446

E: yannhansa@kpmg.at

BELGIA

Patrick De Schutter

Partner, KPMG

T: +32 2 708 4928

E: pdeschutter@kpmg.com

CHORWACJA

Zoran Zemlic

Director, KPMG

T: +385 15 390 038

E: zzemlic@kpmg.com

CYPR

Demetris Vakis

Partner, KPMG

T: +357 22 209 301

E: dvakis@kpmg.com

CZECHY

Milan Blaha

Partner, KPMG

T: +420 222 123 809

E: mblaha@kpmg.cz

FINLANDIA

Kirsi Adamsson

Partner, KPMG

T: +358 20 760 3060

E: kirsi.adamsson@kpmg.fi

FRANCJA

Jacky Lintignat

Partner, KPMG

T: +33 (0) 1 55 68 86 54

E: jlintignat@kpmg.fr

Alexandre Montay

Délégué Général, M-ETI

T: +33 (0) 1 56 26 00 66

E: a.montay@m-eti.fr

Caroline Mathieu

Déléguée Générale, FBN France

T: +33 (0) 1 53 53 18 12

E: caroline.mathieu@fbn-france.fr

GRECJA

Vangelis Apostolakis

Deputy Senior Partner, KPMG

T: +30 21 0606 2378

E: eapostolakis@kpmg.gr

HISZPANIA

Juan Jose Cano Ferrer

Partner, KPMG

T: +34 914 563 818

E: jjcano@kpmg.es

Fernando Cortés

Director of Communications and Corporate Relations

Instituto de la Empresa Familiar

T: +34 915 230 450

E: fcortes@iefamiliar.com

HOLANDIA

Olaf Leurs

Tax Partner, KPMG Meijburg & Co

T: +31 (0) 62 120 1043

E: leurs.olaf@kpmg.com

Arnold de Bruin

Partner, KPMG

T: +31 (0) 65 333 0859

E: debruin.arnold@kpmg.nl

Albert Jan Thomassen

Executive Director, FB Ned

T: +31 (0) 346 258 033

E: thomassen@fbned.nl

LUKSEMBURG

Louis Thomas

Partner, KPMG

T: +352 22 5151 5527

E: louis.thomas@kpmg.lu

Frederic Scholtus

Associate Partner, KPMG

T: +352 22 5151 5333

E: frederic.scholtus@kpmg.lu

ŁOTWA

Gints Sloka

Manager, KPMG

T: +37 167 038 006

E: gsloka@kpmg.com

MALTA

Anthony Pace

Partner, KPMG

T: +35 6 2563 1137

E: anthonypace@kpmg.com.mt

Dr. Jean-Philippe Chetcuti

Secretary, Malta Association of Family Enterprises

T: +356 2205 6105/+356 2122 8264/5

E: jpc@cclex.com

NIEMCY

Prof. Dr. Vera-Carina Elter

Partner, KPMG

T: +49 (0) 211 475 7505

E: veraelter@kpmg.com

Dr. Daniel Mitrenga

Chief Economist,

Die Familienunternehmer – ASU e.V.

T: +49 (0) 30 3006 5412

E: mitrenga@familienunternehmer.eu

POLSKA

Andrzej Bernatek

Partner, KPMG

T: +48 22 528 1196

E: abernatek@kpmg.pl

PORTUGALIA

Vitor Ribeirinho

Partner, KPMG

T: +351 21 011 0161

E: vribeirinho@kpmg.com

Leena Mörttinen

Executive Director, Perheyritysten Liitto

T: +358 75 325 4200

E: leena.morttinen@perheyritys.fi

SŁOWACJA

Rastislav Began

Director, KPMG

T: +421 259 984 612

E: rbegan@kpmg.sk

SZWECJA

Patrik Anderbro

Partner, KPMG

T: +46 21 495 0738

E: patrik.anderbro@kpmg.se

WĘGRY

Zoltán Mádi-Szabó

Senior Manager, KPMG

T: +36 1 88 77 331

E: zoltan.madi-szabo@kpmg.hu

WIELKA BRYTANIA

Ken McCracken

Director, KPMG

T: +44 (0) 207 694 3326

E: ken.mccracken@kpmg.co.uk

Catherine Grum

Director, KPMG

T: +44 (0) 207 694 2945

E: catherine.grum@kpmg.co.uk

Elizabeth Bagger

Executive Director, The Institute for Family Business

T: +44 (0) 207 630 6250

E: elizabeth.bagger@ifb.org.uk

WŁOCHY

Silvia Rimoldi

Partner, KPMG

T: +39 011 839 5144

E: srimoldi@kpmg.it

Marina de Sá Borges

Secretary General,

Associação das Empresas Familiares

T: +351 21 346 6088

E: marina.sa.borges@empresasfamiliares.pt

kpmg.pl
kpmgfamilybusiness.com
firmyrodzinne.pl
europeanfamilybusinesses.eu

Informacje zawarte w niniejszej publikacji mają charakter ogólny i nie odnoszą się do sytuacji konkretnej firmy. Ze względu na szybkość zmian zachodzących w polskim prawodawstwie prosimy o upewnienie się w dniu zapoznania się z niniejszą publikacją, czy informacje w niej zawarte są wciąż aktualne. Przed podjęciem konkretnych decyzji proponujemy skonsultowanie ich z naszymi doradcami. Poglądy i opinie wyrażone w powyższym tekście prezentują zapatrywania autorów i mogą nie być zbieżne z poglądami i opiniami KPMG Sp. z o.o.

© 2016 KPMG Sp. z o.o. jest polską spółką z ograniczoną odpowiedzialnością i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative („KPMG International”), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.
Wydrukowano w Polsce.

Nazwa i logo KPMG są zastrzeżonymi znakami towarowymi bądź znakami towarowymi KPMG International.