



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany na zlecenie Zespołu Rozwoju Zasobów Ludzkich PARP.

Warszawa, grudzień 2009 r.

Publikacja przygotowana przez zespół w składzie:

Autorzy:

Anna Kowalewska	Rozdz. 2, 3, 5, 6, 7, 8
Jacek Szut	Rozdz. 3, 5, 6, 7, 8
Barbara Lewandowska	Rozdz. 2, 3, 7, 8
Małgorzata Kwiatkowska	Rozdz. 2, 3, 7, 8
Prof. Łukasz Sułkowski	Rozdz. 4, 5, 7
Dr Andrzej Marjański	Rozdz. 4, 5, 7
Tomasz Jagusztyn Krynicky	Rozdz. 1, 6

Redakcja:

Anna Kowalewska

Konsultacja (Pentor):

Dr hab. Piotr Kwiatkowski
Dr Jerzy Głuszyński

Konsultacja (PARP):

Prof. UG, dr hab. Anna Maria Nikodemska-Wołowik

Koordynator projektu (PARP):

Małgorzata Mączyńska

SPIS TREŚCI

1	KONTEKST I CELE BADANIA.....	6
1.1	Kontekst badania	6
1.2	Cele badania	9
2	METODOLOGIA	11
2.1	Ogólny zarys koncepcji badawczej	11
2.2	Populacja badana	15
2.3	Skrócony opis metodologii badania.....	16
3	PODSUMOWANIE	23
3.1	Główne wnioski z badania firm rodzinnych.....	23
3.2	Firmy rodzinne a wielkość zatrudnienia	34
4	REKOMENDACJE	38
4.1	Ogólne kierunki wspierania rozwoju firm rodzinnych.....	38
4.2	Program wsparcia szkoleniowo-doradczego	43
5	DEFINICJA POJĘCIA FIRMY RODZINNEJ	49
5.1	Dyskusje wokół definicji firmy rodzinnej	49
5.2	Definicje polskie	51
5.3	Wstępna definicja firmy rodzinnej.....	52
5.4	Udział firm rodzinnych wśród ogółu podmiotów gospodarczych według poszczególnych kryteriów definicyjnych	52
6	FIRMY RODZINNE W POLSKIEJ GOSPODARCE.....	56
6.1	Udział firm rodzinnych wśród ogółu podmiotów gospodarczych według przyjętej definicji.....	56
6.2	Udział firm rodzinnych w wytwarzaniu PKB.....	57
6.3	Udział firm rodzinnych w strukturze zatrudnienia	57
6.4	„Demografia” firm rodzinnych	58
7	CHARAKTERYSTYKA FIRM RODZINNYCH.....	76
7.1	Świadomość rodzinnego charakteru firmy.....	76
7.1.1	Tożsamość firm rodzinnych.....	76
7.1.2	Autowizerunek firm rodzinnych	77
7.1.3	Ekspozycja rodzinności.....	79
7.2	Źródła przedsiębiorczości rodzinnej	80
7.3	Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych.....	84
7.3.1	Pozytywne konsekwencje rodzinności	87
7.3.2	Negatywne konsekwencje rodzinności.....	98
7.4	Własność i zarządzanie w firmach rodzinnych	105
7.4.1	Struktura własności w firmach rodzinnych	105
7.4.2	Obecność rodziny w przedsiębiorstwie, wielopokoleniowość.....	107
7.4.3	Liczba członków rodziny w zasięgu oddziaływania przedsiębiorstwa	109
7.4.4	Wpływ pokoleń na podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie	111

7.4.5	Wpływ rodziny na różne obszary zarządzania	118
7.4.6	Struktura organizacyjna firm rodzinnych	120
7.4.7	Strategie firm rodzinnych	123
7.5	Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmach rodzinnych	124
7.6	Sukcesja w firmie rodzinnej	129
7.6.1	Plany sukcesyjne	129
7.6.2	Potencjalni sukcesorzy.....	134
7.7	Rola kobiet w firmach rodzinnych	138
7.8	Segmentacja przedsiębiorstw rodzinnych	142
8	DORADZTWO I SZKOLENIA DLA FIRM RODZINNYCH	148
8.1	Korzystanie z usług szkoleniowo-doradczych	148
8.2	Powody niekorzystania ze szkoleń.....	150
8.3	Potrzeby firm rodzinnych w zakresie doradztwa i szkoleń	153
8.3.1	Problemy firm sektora MMSP.....	153
8.3.2	Problemy firm rodzinnych.....	156
8.3.2.1	Uświadamiane obszary problemowe	156
8.3.2.2	Nieuświadamiane obszary problemowe	158
8.4	Zainteresowanie usługami szkoleniowymi i doradczymi adresowanymi do firm rodzinnych.....	165
8.5	Preferencje wobec sposobu organizacji usługi szkoleniowo-doradczej adresowanej do firm rodzinnych.....	177
8.6	Źródła wiedzy na temat szkoleń i doradztwa	181

1 KONTEKST I CELE BADANIA

1.1 Kontekst badania

Problematyka firm rodzinnych podejmowana jest od stosunkowo niedawna. Wpływ rodziny na firmę przez wiele dziesięcioleci był pomijany w dyskusjach naukowych i politycznych i nie był traktowany jako istotny czynnik wpływający na prowadzenie biznesu. Sytuacja zaczęła się zmieniać na przełomie lat 70. i 80. - od tego czasu temat firm rodzinnych jest stopniowo włączany do „mainstreamu” dyskusji naukowych i politycznych w Europie i na świecie. Również w Polsce w ostatnich latach można zauważyć podobną tendencję.

Badania i analizy firm rodzinnych znajdują swój początek w drugiej połowie lat 70. ubiegłego wieku. W latach 90. przeprowadzono pierwsze znaczące badania w tym zakresie. Wśród nich przełomowymi były te na reprezentatywnej próbie (14000) gospodarstw domowych w Stanach Zjednoczonych (1997).

Można przyjąć, że nowa dyscyplina – nauka o przedsiębiorstwie rodzinnym – wyodrębniła się pod koniec wieku XX. W tym czasie uaktywniło się międzynarodowe grono badaczy o utrwalonej reputacji z dorobkiem naukowym w tej dziedzinie oraz ze zbiorem teorii i paradygmatów badawczych, w ramach których można prowadzić badania firm rodzinnych.

Również niedawno temat firm rodzinnych stał się przedmiotem polityki gospodarczej. Zaczęły powstawać samorządne organizacje (na przykład międzynarodowa Family Business Network, niemiecka Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer, hiszpańska Instituto de la Empresa Familia, francuska ASMEP, czy też włoska Associazione Italiana delle Aziende Familiari), których celem jest propagowanie tematyki firm rodzinnych oraz uczynienie z firm rodzinnych przedmiotu polityk publicznych państwa. Niektórzy przedsiębiorcy (również w Polsce) zaczęli dodawać do rzeczownika *firma* przymiotnik *rodzinna*, co może świadczyć o sukcesie działań

zmierzających do podniesienia w biznesach rodzinnych świadomości ich rodzinnego charakteru.

W zależności od przyjętej definicji szacuje się, że firmy rodzinne w dawnej Piętnastce i w Stanach Zjednoczonych stanowią od jednej trzeciej do ponad 70% wszystkich podmiotów gospodarczych działających na rynku, wytwarzają pomiędzy 20% a 70% PKB i zatrudniają od 27% do 70% wszystkich pracowników.¹

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw stanowi dominujące środowisko, w którym powstają i funkcjonują przedsiębiorstwa rodzinne. Jest to stan naturalny wynikający z dwóch powodów: ponad 99% ogółu podmiotów gospodarczych to małe i średnie przedsiębiorstwa, a początek działalności większości biznesów związany jest z reguły z niewielkim rozmiarem organizacji. Wiele z tych firm z powodu ograniczonej zasobów lub strategicznego wyboru nie rozwija się w duże podmioty gospodarcze. Rodzinność i ograniczona wielkość podmiotu i jego zasobów stanowią najbardziej charakterystyczne cechy większości przedsiębiorstw rodzinnych i w zasadniczy sposób wpływają na sposób nimi zarządzania.

Rola firm rodzinnych w życiu gospodarczym i społecznym została doceniona przez Komisję Europejską (DG Enterprise), która w roku 2007 powołała grupę ekspercką ds. Biznesu Rodzinnego, w skład której wchodzi przedstawiciele wszystkich państw członkowskich, w tym również Polski. W wydanym w listopadzie 2009 roku ostatecznym raporcie grupy eksperckiej² podkreśla się, że mimo iż większość problemów firm rodzinnych jest tożsama z problemami MMSP, to wśród firm rodzinnych występują również problemy specyficzne. Za takie uznano między innymi: sprawy finansowe związane z podatkiem od darowizn i spadków, dostęp do finansowania, który nie prowadzi do utraty kontroli nad firmą, uprzywilejowane

¹Por.: Astrachan J., H. i Shaker M. C, *Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look*, Family Business Review, 16 (3), 2003; Overview of Family Business Relevant Issues, KFU Forschung Austria Austrian Institute for SME Research Contract No. 30-CE-0164021/00-51, Final Report Vienna 2008, s.39 dostępne pod:

http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family_business/doc/familybusiness_study.pdf

²Por.: European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General, Promotion of SMEs' competitiveness, November 2009; *Final Report of The Expert Group Overview of Family-Business-Relevant issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, dostępne pod: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf

traktowanie reinwestowanych środków, brak wczesnej świadomości konieczności transferu międzygeneracyjnego, trudności z pozyskaniem i utrzymaniem w miejscu pracy wykwalifikowanych pracowników, brak edukacji biznesowej nakierowanej na specyfikę firmy rodzinnej, czy też potrzeba większej ilości badań i analiz poświęconych tematyce biznesów rodzinnych.

Również w Polsce wzrasta świadomość znaczenia firm rodzinnych w gospodarce i życiu społecznym. W 2005 roku z inicjatywy Wyższej Szkoły Biznesu National Louis University w Nowym Sączu zorganizowano pierwszą w Polsce Konferencję Biznesu Rodzinnego, w której wzięli udział naukowcy z wielu krajów zajmujący się tematyką biznesu rodzinnego (BR) oraz przedstawiciele najprężniejszych firm rodzinnych w Polsce. Utworzono polską sieć BR, która została włączona do Międzynarodowej Sieci Biznesu Rodzinnego z siedzibą w Szwajcarii. W 2006 r. powstało stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych z siedzibą w Warszawie. W czerwcu 2009 roku na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie odbyła się międzynarodowa konferencja *Entrepreneurship and Growth of Family Firms*.³ Powyższe inicjatywy mają jednak ograniczony zasięg i docierają do firm o mocnej pozycji na rynku, świadomych swej roli i znaczenia.

Ze względu na wartości wnoszone do życia gospodarczego i społecznego firmy rodzinne należy uznać za wartościowy element sektora przedsiębiorczości, którego rozwój powinien być wspierany.

W wielu krajach europejskich działają systemy wsparcia przedsiębiorstw rodzinnych, które są organizowane przez podmioty publiczne oraz trzeci sektor. Za przykład mogą służyć Niemcy, w których przedsiębiorcy rodzinni poprzez Izbę Handlu i Przemysłu Erfurt (IHK Erfurt) mogą uzyskać porady w zakresie prawa (pracy, gospodarczego, spadkowego) oraz zarządzania. Działa tam również giełda Nexxt-Change, wspomagająca przedsiębiorstwa rodzinne będące na etapie transferu pokoleń.

Dotychczas do tej grupy przedsiębiorstw w Polsce nie były adresowane żadne specyficzne działania.

³ Więcej informacji na stronie: <http://www.symposium.uek.krakow.pl>

Odpowiedzią na powyższe problemy jest pilotażowy projekt szkoleniowo – doradczy dedykowany firmom rodzinnym i odpowiadający na ich specyficzne potrzeby. Projekt realizowany jest przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości we współpracy Stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Działanie 2.1.3). Zakłada on:

- opracowanie programu szkoleń i doradztwa dla firm rodzinnych;
- realizację szkoleń i doradztwa dla co najmniej 300 osób z co najmniej 50 firm rodzinnych;
- analizę doświadczeń z realizacji usługi szkoleniowo-doradczej;
- opracowanie i upowszechnienie metodologii wspierania firm rodzinnych.

Kreowanie polityki wspierającej rozwój firm rodzinnych i konstrukcja konkretnych instrumentów wsparcia wymagała przeprowadzenia badań pozwalających na dokładną charakterystykę firm rodzinnych oraz na identyfikację ich potrzeb i problemów. Badania te przeprowadził Pentor Research International, wyłoniony w procedurze przetargowej. Wyniki tych badań przedstawia niniejsza publikacja.

1.2 Cele badania

W Polsce dotychczas nie prowadzono na szeroką skalę badań poświęconych biznesom rodzinnym – ani na potrzeby sektora komercyjnego ani publicznego. Brakowało zatem wiarygodnych informacji na temat liczby, struktury oraz udziału tego typu przedsiębiorstw w polskiej gospodarce.

Opisywany projekt był pierwszym tego typu przedsięwzięciem, zrealizowanym na tak dużą skalę i z tak dużym rozmachem metodologicznym. Jego głównym celem było:

- dostarczenie informacji na temat potrzeb i problemów firm rodzinnych w celu zaprojektowania usługi szkoleniowo-doradczej adresowanej do firm rodzinnych.

Ponadto ambicją projektu było:

- wypełnienie istniejącej luki informacyjnej, a w szczególności dostarczenie wiarygodnych danych na temat udziału firm rodzinnych w sektorze MMSP oraz

ich charakterystyki na tle firm nierodzinnych (wewnętrzna struktura, potrzeby szkoleniowe, uczestnictwo w szkoleniach, znaczenie dla gospodarki).

Szczegółowe problemy badawcze obejmowały:

- a) Charakterystykę firm rodzinnych w Polsce;
- b) Segmentację przedsiębiorstw rodzinnych wraz z wyodrębnieniem jej kluczowych kryteriów;
- c) Identyfikację i ocenę zapotrzebowania na wsparcie szkoleniowo – doradcze wśród firm rodzinnych;
- d) Określenie sposobu organizacji programu wsparcia dla firm rodzinnych.

2 METODOLOGIA

2.1 Ogólny zarys koncepcji badawczej

Z uwagi na złożoność i interdyscyplinarność problematyki badawczej oraz fakt, że nie była ona dotąd w Polsce przedmiotem badań reprezentacyjnych, uznano, że należy spełnić w badaniu następujące postulaty:

- Uwzględnienie metod jakościowych i ilościowych
- Zapewnienie wieloetapowości procedury badawczej
- Konieczność triangulacji metodologicznej i triangulacji danych
- Włączenie do badania różnych aktorów, nie tylko właścicieli i kadry zarządzającej (jak to zwykle ma miejsce w badaniach biznesowych), ale także pracowników niższego szczebla, w tym tych spoza rodziny właściciela
- Włączenie do badania zarówno przedstawicieli firm rodzinnych, jak i ekspertów zewnętrznych (reprezentantów środowisk naukowych, organizacji biznesowych, firm doradczych i szkoleniowych, prawników).

Uwzględnienie metod jakościowych i ilościowych

Przedsiębiorczość rodzinna to obszar styku relacji i celów rodzinnych z relacjami i celami charakterystycznymi dla przedsiębiorstwa. Uzyskanie pogłębionej wiedzy na temat zależności między więzami i wartościami rodzinnymi a funkcjonowaniem przedsiębiorstwa jest trudne. Zarządzający przedsiębiorstwem rodzinnym świadomie lub nieświadomie ograniczają znaczenie czynników rodzinnych i społecznych, skupiając się na aspektach ekonomicznych działalności gospodarczej. Wywiad standaryzowany czy ankieta nie dostarczają obrazu niesformalizowanych relacji rodzinnych wywierających kluczowy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego. Poszukiwanie zależności rodzinnych lokowane jest w sferze problemów i pytań drażliwych, które są kojarzone z nepotyzmem⁴. Dlatego też badając wpływ więzi rodzinnych na strategię, strukturę i kulturę organizacyjną, zarządzanie

⁴ Ł. Sułkowski, Raport z badań przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, w: Ł. Sułkowski (red.) *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń 2005., s. 17-52.

zasobami ludzkimi i potrzeby szkoleniowe, niezmiernie ważne było zastosowanie zarówno metodach jakościowych, jak i ilościowych.

Badania jakościowe pozwalają na uzyskanie odpowiedzi na pytania o uzasadnienia („dlaczego?”). Ich celem jest poznanie sposobów myślenia, oceniania, kojarzenia i reagowania. Skupiają się one na znaczeniach i skojarzeniach związanych z rzeczami i symbolami oraz na motywach, które kierują zachowaniem badanych. Dzięki badaniom jakościowym poznajemy opinie, ukształtowane wzory myśli i emocji, ustalone zwyczaje, przyzwyczajenia i oczekiwania. Ponadto badanie jakościowe pozwala dokonać głębokiej eksploracji motywów, w tym nieuświadomionych lub głęboko emocjonalnych, stojących za preferencjami i wyborami badanych. W badaniach jakościowych wykorzystuje się techniki projekcyjne, pozwalające respondentom zarówno na stymulację, jak i bezpośrednie wyrażenie emocji i przekonań.

Badania ilościowe to sondaże kwestionariuszowe przeprowadzane na stosunkowo dużych próbach respondentów, najczęściej reprezentatywnych dla populacji celowej, z wykorzystaniem metod statystyczno - matematycznych przy doborze próby i obliczeniach wyników. Polegają na gromadzeniu danych, zbieranych od respondentów za pomocą kwestionariuszy ankiet i wywiadów. Określona liczba respondentów, dobrana według reguł statystyki, odpowiada na zawarte w kwestionariuszach pytania. Umożliwiają ustalenie, jak często rozmaite opinie i fakty występują w danej zbiorowości. Badania ilościowe stosuje się wtedy, gdy na podstawie wyników uzyskanych na danej próbie chcemy wnioskować o pewnej populacji, większej niż badana próba. Wnioskowanie na podstawie wyników badań ilościowych podlega zasadom statystyki matematycznej, pozwala więc zazwyczaj nie tylko uzyskać pewne oszacowania liczbowe dla populacji generalnej, ale również określić błąd statystyczny, jakim obarczone są te oszacowania. Badania ilościowe mogą być realizowane różnymi technikami: wywiadu bezpośredniego (twarzą w twarz), wywiadu telefonicznego, komputerowego, ankiety pocztowej, audytoryjnej i elektronicznej.

Wieloetapowość procedury badawczej

Niedostateczna eksploracja tematyki firm rodzinnych w skali makro, w szczególności brak wiarygodnych danych na temat udziału firm rodzinnych w sektorze MMSP oraz ich struktury, wiązały się z koniecznością zastosowania wieloetapowej procedury badawczej. Procedura ta musiała umożliwić wiarygodne oszacowanie udziału firm rodzinnych w sektorze MMSP (w tym udziału w PKB i ogólnej strukturze zatrudnienia), a także dać odpowiedź na wszystkie postawione cele i pytania badawcze.

Triangulacja danych i triangulacja metodologiczna

W procesie badawczym używano danych z różnych źródeł oraz zastosowano wiele metod badawczych (wywiady swobodne, wywiady kwestionariuszowe). Dane jakościowe i formułowane na ich podstawie hipotezy weryfikowano w oparciu o dane ilościowe, uzyskane na podstawie próby reprezentatywnej. Dane ilościowe na temat kluczowych zagadnień badawczych pogłębiano natomiast w badaniach jakościowych.

Uwzględnianie w badaniu zarówno członków rodziny właściciela oraz osób spoza rodziny

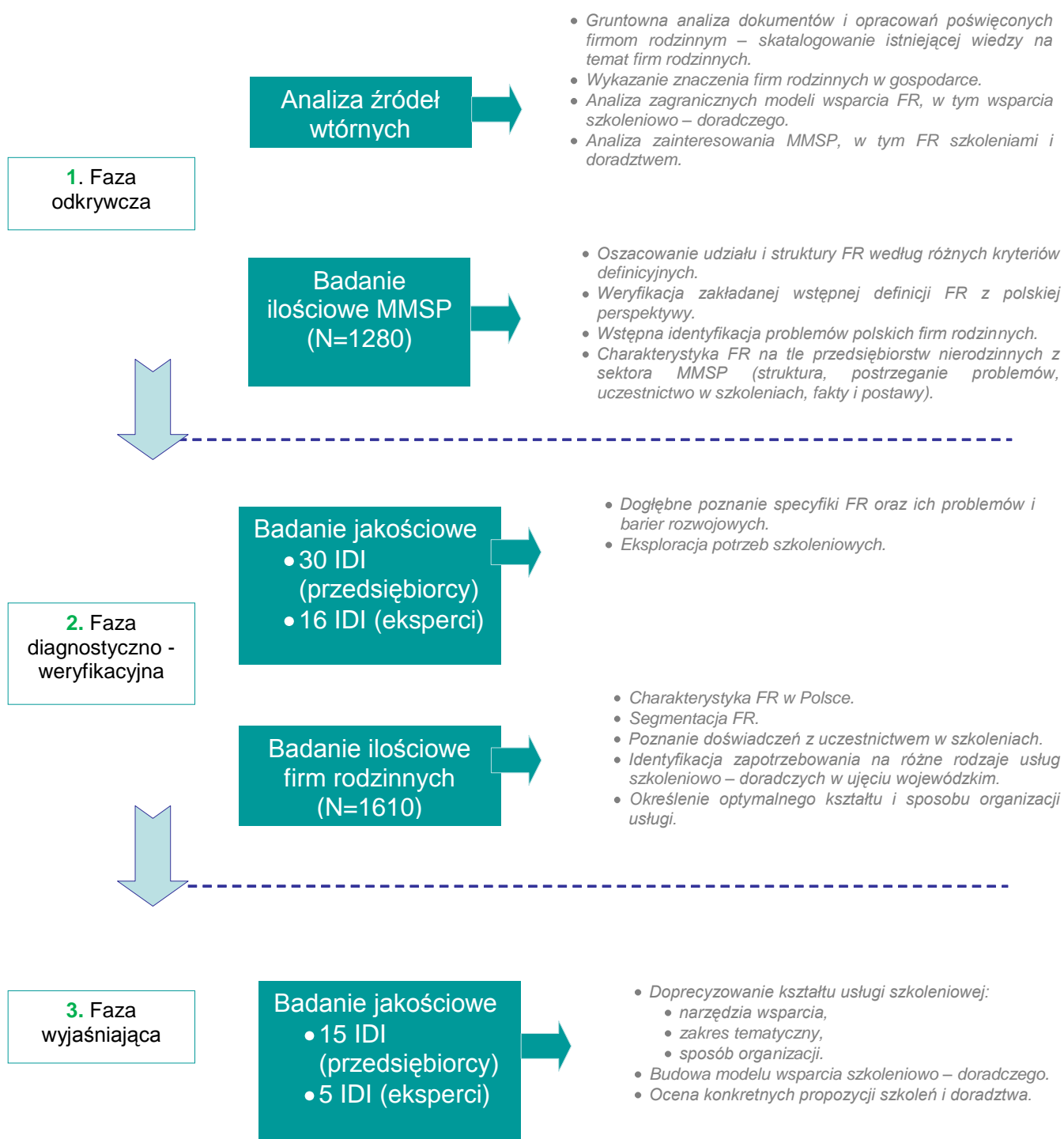
Istotnym problemem firm rodzinnych jest nepotyzm w polityce personalnej i kulturze organizacyjnej. Dlatego też szczególnie ważne było uchwycenie w badaniu zarówno punktu widzenia właściciela firmy rodzinnej, jak i zatrudnianych przez niego pracowników spoza rodziny.

Uwzględnianie w badaniu zarówno przedstawicieli firm rodzinnych, jak i ekspertów zewnętrznych

Należało liczyć się z tym, że właściciele firm rodzinnych mogą okazać się zbyt emocjonalnie związani z prowadzoną działalnością, by obiektywnie ocenić jej słabości i wynikające z nich potrzeby szkoleniowe. W tym celu wypowiedzi właścicieli i pracowników przedsiębiorstw rodzinnych konfrontowano z opiniami zewnętrznych ekspertów, na co dzień współpracujących z firmami rodzinnymi (prawnicy, organizacje biznesowe).

Wykres poniżej przedstawia schemat zastosowanej w projekcie procedury badawczej.

Wykres 1 Schemat procedury badawczej



2.2 Populacja badana

Populacją generalną w projekcie badawczym stanowiły mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (MMSP):

- mikro – zatrudniające do 9 pracowników;
- małe – zatrudniające od 10 do 49 pracowników;
- średnie – zatrudniające od 50 do 249 pracowników.

Z badania wyłączono podmioty reprezentujące następujące sekcje PKD 2004⁵:

- sekcja A – rolnictwo, łowiectwo, myślistwo
- sekcja B – rybactwo
- sekcja L – administracja publiczna
- sekcja P – gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników
- sekcja Q – organizacje i zespoły eksterytorialne.

Zgodnie z zaleceniami Zamawiającego wykluczeniu z populacji podlegały także podmioty funkcjonujące w formie działalności gospodarczej osoby fizycznej, nikogo nie zatrudniające. Oznacza to, że badanie zostało ograniczone jedynie do części sektora MMSP (stanowiącej 35% całego sektora), co ma poważne konsekwencje dla oszacowań udziału firm rodzinnych w MMSP, w PKB i ogólnej strukturze zatrudnienia.

Tak zdefiniowana populacja MMSP została oszacowana na **1 333 350** podmiotów według rejestru REGON i **607 591** podmiotów aktywnych⁶.

⁵ Zastosowanie sekcji PKD 2004 wynika z faktu, że klasyfikacja ta była wówczas wykorzystywana przez GUS w opracowywaniu zestawień statystycznych obrazujących strukturę populacji podmiotów gospodarczych i w udostępnianiu danych z rejestru REGON.

⁶ Według *Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP, 2009. Odsetek firm zatrudniających 0 pracowników obliczony na podstawie publikacji GUS: *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2004 roku*, GUS, Warszawa, 2005

2.3 Skrócony opis metodologii badania

Faza odkrywczą

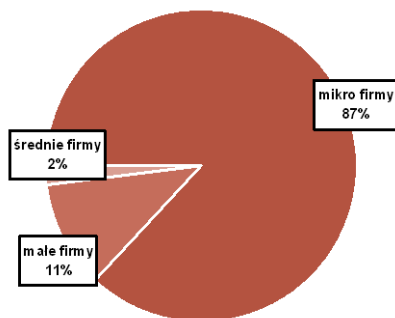
1. Analiza źródeł wtórnych (desk research) - szczegółowa analiza dostępnych opracowań na temat firm rodzinnych

2. Badanie ilościowe MMSP

- a. Konieczność przeprowadzenia badania ilościowego na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw sektora MMSP wynikała z potrzeby oszacowania wielkości interesującej nas populacji i sporządzenia jej charakterystyki. Ważne było również uzyskanie informacji pozwalających na przeprowadzenie analiz porównawczych między firmami rodzinnymi a nierodzinnymi (różnice strukturalne, potrzeby szkoleniowe).
- b. Celem badania było oszacowanie udziału firm rodzinnych w MMSP według różnych stosowanych na świecie kryteriów definicyjnych firmy rodzinnej.
- c. Respondentami byli właściciele /współwłaściciele firm lub kadra zarządzająca przedsiębiorstw (prezesi, dyrektorzy lub ich zastępcy, członkowie zarządu). W przypadku firm rodzinnych były to zarówno osoby należące do rodziny, jak i osoby nie należące do rodziny (pod warunkiem pełnienia funkcji kierowniczych).
- d. Dobór próby – losowy warstwowy.
- e. Wielkość próby - N=1280, maksymalny błąd statystyczny 2,7%. Dane zostały przeważone, tak aby struktura próby w wyniku ważenia idealnie odzwierciedlała strukturę sektora MMSP. W konsekwencji ważenia sumy odsetków w odpowiedziach na pytania mogą nie dawać 100% (zazwyczaj odchylają się maksymalnie o +/- 1%).
- f. Technika badawcza – bezpośrednie indywidualne wywiady kwestionariuszowe.

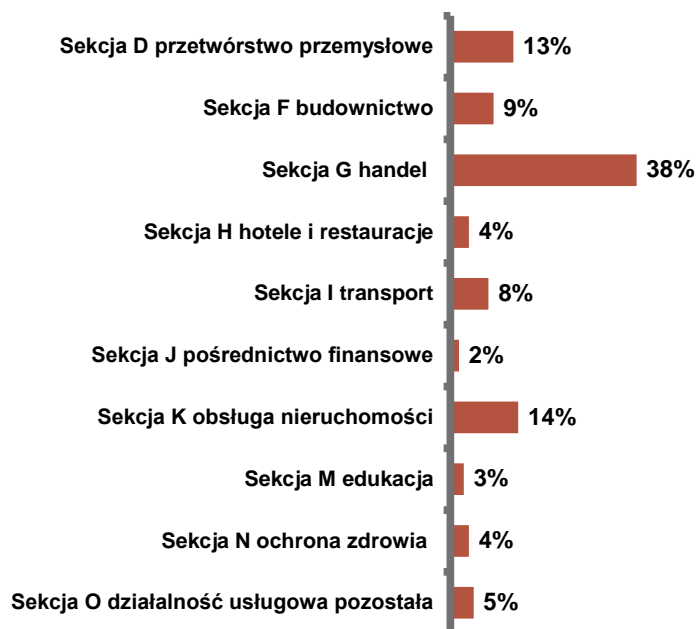
Wykresy poniżej prezentują strukturę próby w badaniu MMSP ze względu na najważniejsze zmienne.

Wykres 2 Struktura próby w badaniu MMSP– wielkość przedsiębiorstwa



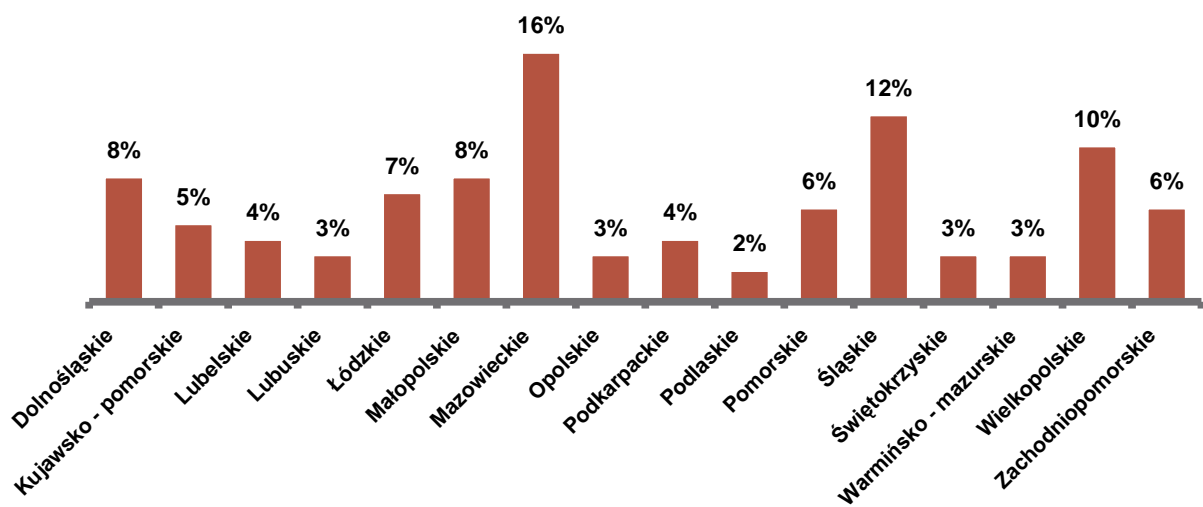
Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywcza, N=1280

Wykres 3 Struktura próby w badaniu MMSP – sekcja PKD



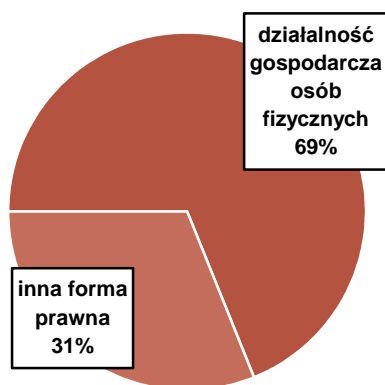
Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywcza, N=1280

Wykres 4 Struktura próby w badaniu MMSP – województwo



Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywcza, N=1280

Wykres 5 Struktura próby w badaniu MMSP – forma prawna



Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywcza, N=1280

Faza diagnostyczno-weryfikacyjna

1. Badania jakościowe

W celu lepszego zrozumienia problemów i barier związanych z prowadzeniem firm rodzinnych oraz określenia zapotrzebowania tych firm na usługi szkoleniowo-doradcze w projekcie badawczym przeprowadzono:

- **wywiady indywidualne z przedsiębiorcami rodzinnymi oraz kluczowymi pracownikami w firmach**
- **wywiady indywidualne z ekspertami** (przedstawiciele środowiska naukowego, organizacji biznesowych, firm doradczych i szkoleniowych, prawnicy).

W wyniku realizacji pierwszej fazy badania przyjęto – na potrzeby kolejnych etapów projektu – następującą definicję firmy rodzinnej:

firma rodzinna to każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym:

- *co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie,*
- *co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie,*
- *członkowie rodziny posiadają udziały w przedsiębiorstwie.*

Szczegółowy opis definicji znajduje się w podrozdziale 6.1.

Wywiady indywidualne z przedsiębiorcami rodzinnymi

- a. Etap 1 - indywidualne wywiady pogłębione z właścicielami lub współwłaścicielami firm rodzinnych.
Etap 2 - indywidualne wywiady pogłębione z kluczowymi pracownikami zatrudnionymi w firmie.
- b. Respondentami etapu 2 byli pracownicy firm rodzinnych, którzy zostali wskazani po zakończeniu etapu 1 (po poznaniu struktury organizacyjnej oraz specyfiki firmy zostały wyodrębnione osoby posiadające największą wiedzę na temat jednostek organizacyjnych lub działów, w których pracują).
- c. Firmy wybrane do przeprowadzenia badania zostały zróżnicowane pod względem: wielkości (mikro, małe i średnie), branży i województwa.
- d. Łączna liczba firm, w których przeprowadzono wywiady, wyniosła: 30.

Wywiady indywidualne z ekspertami:

- a. respondenci - osoby, które w trakcie swojej codziennej pracy zawodowej zajmują się problematyką firm rodzinnych:
 - przedstawiciele środowiska naukowego - 6
 - przedstawiciele organizacji biznesowych - 3
 - przedstawiciele firm doradczych i szkoleniowych - 3

- prawnicy – 3
 - księgowi - 1
- b. Łączna liczba przeprowadzonych wywiadów wyniosła: 16 (w tym dwa pilotażowe).

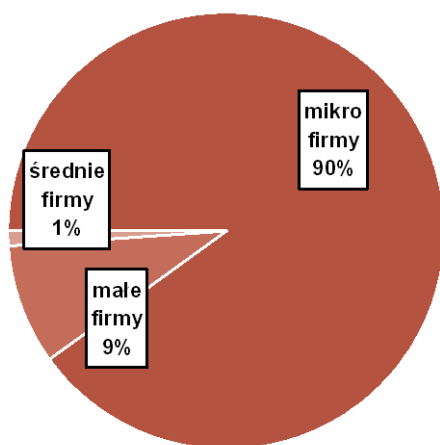
2. Badanie ilościowe firm rodzinnych (właściwe badanie firm rodzinnych)

- a. Zasadniczym celem badania była ilościowa weryfikacja rezultatów wygenerowanych podczas dwóch wcześniejszych faz: odkrywczej oraz badania jakościowego w ramach fazy diagnostyczno – weryfikacyjnej, a w szczególności:
- Segmentacja przedsiębiorstw rodzinnych wraz z wyodrębnieniem jej kluczowych kryteriów i próbą identyfikacji względnie jednorodnych segmentów
 - Diagnoza aktualnych i potencjalnych problemów specyficznych dla firm rodzinnych
 - Identyfikacja i ocena zapotrzebowania na wsparcie szkoleniowo-doradcze wśród firm rodzinnych
 - Określenie zapotrzebowania na usługę szkoleniowo-doradczą dla firm rodzinnych w ujęciu wojewódzkim
 - Poznanie preferencji co do merytorycznych, technicznych i organizacyjnych atrybutów usługi doradczej i/lub szkoleniowej, określenie zapotrzebowania na konkretne narzędzia wsparcia.
- b. Populację generalną stanowiły polskie firmy rodzinne z sektora MMSP - według definicji zweryfikowanej po realizacji badania ilościowego w ramach fazy odkrywczej (Szczegółowy opis definicji znajduje się w podrozdziale 6.1). Respondentami byli właściciele i/lub osoby zarządzające przedsiębiorstwem rodzinnym (podmioty próby), niezależnie od tego, czy reprezentowali one rodzinę właściciela czy też nie.
- c. Dobór próby - kwotowy, struktura próby (wielkość zatrudnienia, branżę i województwo) zgodna – m.in. dzięki procedurze ważenia⁷ - ze strukturą firm rodzinnych zidentyfikowanych w badaniu na reprezentatywnej próbie MMSP. Uzyskaną próbę firm rodzinnych można uznać za reprezentatywną dla populacji polskich przedsiębiorstw rodzinnych z sektora MMSP.
- d. Badanie przeprowadzono za pomocą wywiadów bezpośrednich wspomaganym komputerowo.

⁷ W konsekwencji ważenia sumy odsetków w odpowiedziach na pytania mogą nie dawać 100% (zazwyczaj odchylają się maksymalnie o +/- 1%).

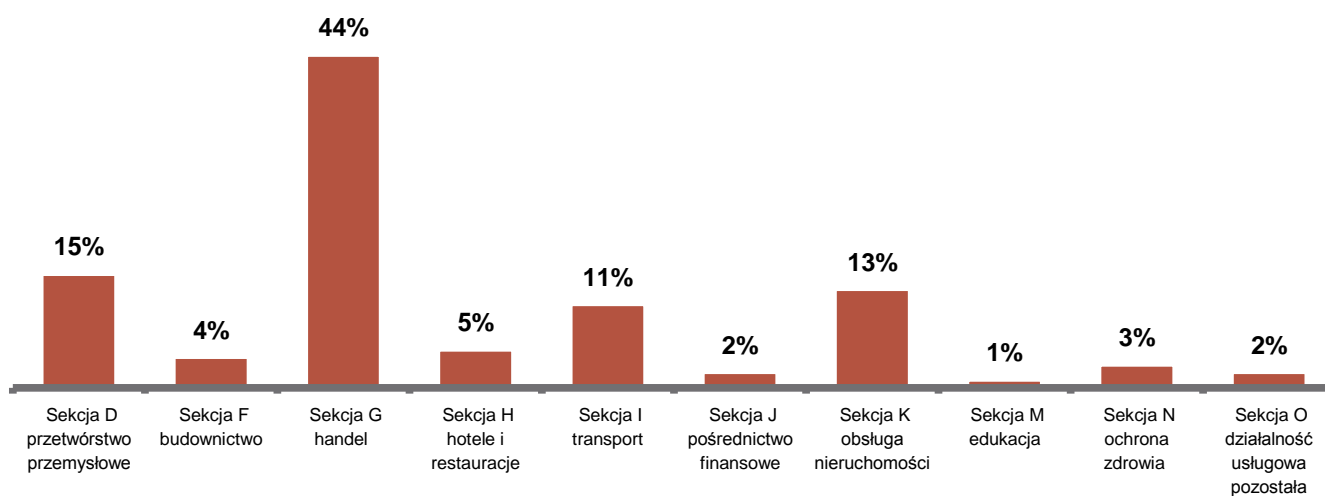
Strukturę próby w badaniu firm rodzinnych przedstawiają poniższe wykresy.

Wykres 6 Struktura próby w badaniu firm rodzinnych – wielkość przedsiębiorstwa



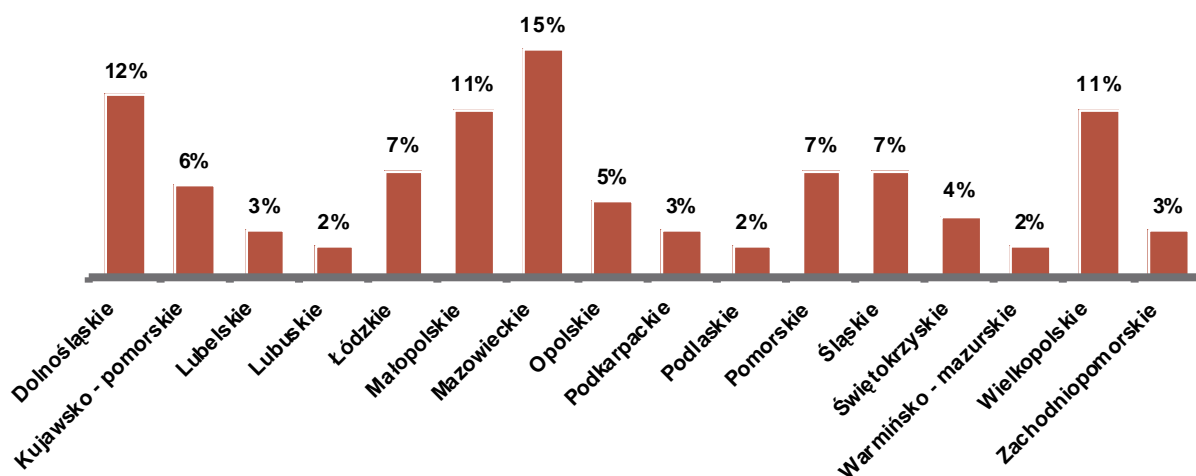
Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=1610

Wykres 7 Struktura próby w badaniu firm rodzinnych – sekcja PKD



Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=1610

Wykres 8 Struktura próby w badaniu firm rodzinnych – województwo



Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=1610

Wykres 9 Struktura próby w badaniu firm rodzinnych – forma prawna



Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=1610

Faza wyjaśniająca

Głównym celem fazy było zbudowanie modelu programu szkoleniowo – doradczego skierowanego do firm rodzinnych.

W ramach fazy zrealizowano:

- 1. Indywidualne wywiady pogłębione z właścicielami firm rodzinnych** - badaniem objęto 15 firm rodzinnych, w tym również tych, które zostały zidentyfikowane w badaniu ilościowym jako firmy o dużych potrzebach szkoleniowych.
- 2. Indywidualne wywiady pogłębione z ekspertami** - przedstawicielami firm doradczych i szkoleniowych (wszyscy respondenci byli ekspertami w zakresie konstruowania programów szkoleniowych). Łącznie przeprowadzono 5 wywiadów.

3 PODSUMOWANIE

3.1 Główne wnioski z badania firm rodzinnych

Firmy rodzinne w gospodarce

Firmy rodzinne stanowią 36% sektora MMSP⁸. Udział firm rodzinnych (według przyjętej definicji) w MMSP maleje wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa: wśród mikroprzedsiębiorstw firmy rodzinne stanowią 38%, wśród firm małych – 28%, zaś wśród firm średniej wielkości – 14%.

Gdyby uznać a priori, że podmioty prowadzone w formie działalności gospodarczej osoby fizycznej i nie zatrudniające pracowników (wyłączone z definicji firmy rodzinnej, w związku z czym nie uwzględnione w badaniu MMSP, choć w niektórych krajach zaliczane do grona firm rodzinnych) kwalifikują się do firm rodzinnych, to udział firm rodzinnych w MMSP wyniósłby 78%.

Większość przedsiębiorstw spełniających kryteria definicji firmy rodzinnej przyjętej na potrzeby projektu badawczego (blisko 90%) ma świadomość rodzinnego charakteru – określa się jako firmy rodzinne.

Można szacować, że firmy rodzinne należące do sektora MMSP wytwarzają co najmniej 10,4% ogółu polskiego PKB (ponad 121 miliardów złotych)⁹.

Firmy rodzinne w Polsce zatrudniają około 1 miliona 300 tysięcy pracowników, co daje około 21% ogółu zatrudnionych przez MMSP.

⁸ Z sektora MMSP na potrzeby badania zostały wyłączone podmioty reprezentujące następujące sekcje PKD 2004: sekcja A – rolnictwo, łowiectwo, myślistwo; sekcja B – rybactwo; sekcja L – administracja publiczna; sekcja P – gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; sekcja Q – organizacje i zespoły eksterytorialne. Wykluczono także podmioty funkcjonujące w formie działalności gospodarczej osób fizycznych, nikogo nie zatrudniające (nawet jeśli były one nieformalnie wspierane przez pracę członków rodziny osoby prowadzącej działalność).

⁹ Przy powyższych obliczeniach wykorzystano dane z *Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2009, wedle którego cały sektor MSP wytwarza 47,4% polskiego PKB (w tym firmy mikro - 30,1%, małe - 7,3% oraz średnie - 10%).

Różnice między firmami rodzinnymi a nierodzinnymi

Badanie ilościowe na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw sektora MMSP nie wykazało istotnych różnic między przedsiębiorczością rodzinną a pozostałymi firmami sektora MMSP pod względem cech strukturalnych (wielkości przedsiębiorstwa, liczby zatrudnionych pracowników, geograficznego obszaru działalności, wielkości obrotów, podejmowanych działań inwestycyjnych oraz planów inwestycyjnych). Nie stwierdzono również istotnych różnic ze względu na percepcję największych barier polskiej przedsiębiorczości, jak i działań, jakie powinny zostać podjęte w celu poprawy warunków prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce.

Przeprowadzone analizy pokazały, że zróżnicowania wewnątrz sektora MMSP w o wiele większym stopniu są związane z wielkością firmy (liczbą zatrudnionych) niż rodzinnym charakterem podmiotu. Być może dzieje się tak za sprawą dopiero co uzyskanej metrykalnej dojrzałości polskiego wolnego rynku. W efekcie duża liczba polskich przedsiębiorstw rodzinnych znajduje się na etapie rozwoju, w którym nie ujawniają się specyficzne problemy przedsiębiorczości rodzinnej, takie jak np. transfer generacyjny własności, wprowadzanie do firmy kolejnych pokoleń czy w końcu wprowadzanie do przedsiębiorstwa rodzinnego zewnętrznych menedżerów.

Trzeba również podkreślić, że niewielkie (bardzo często nieistotne statystycznie) różnice między firmami rodzinnymi a pozostałymi przedsiębiorstwami mogą także wynikać ze specyfiki strukturalnej polskiego sektora MMSP. Dominują w nim, zarówno wśród firm rodzinnych jak i nierodzinnych, mikroprzedsiębiorstwa. Przy takiej strukturze trudno oczekiwać, aby mogły wyraźnie ukazać się problemy związane z zarządzaniem personelem czy też problemy zarządzania rozbudowanymi strukturami organizacyjnymi.

Różnice między przedsiębiorstwami rodzinnymi i nierodzinnymi dotyczą przede wszystkim sfery wartości i kultury organizacyjnej, naznaczonej przez różne - czasem pozytywne, czasem negatywne - konsekwencje rodzinności. Być może dlatego rodzinna kultura i tożsamość przedsiębiorstwa nie zawsze znajdują odzwierciedlenie

w wizerunku. Nie wszyscy zarządzający eksponują cechę „rodzinności” na zewnątrz, uznając, że może ona być oceniana pejoratywnie.

Zatrudnianie członków rodziny wiąże się przede wszystkim z większym zaufaniem do tych osób. Więzy krwi, podzielenie wspólnych wartości, współodpowiedzialność za nazwisko i markę firmy powodują, że założyciele firm mają pewność, że nie zostaną przez członków rodziny oszukani. Dlatego też zajmują oni w strukturze firm kluczowe stanowiska i są odpowiedzialni za ważniejsze decyzje.

W opinii przedsiębiorców pracownicy z rodziny są dodatkowo zobligowani do efektywniejszej pracy, a także bardziej niż pracownicy spoza rodziny skłonni do poświęceń na rzecz firmy (np. nieodpłatnej pracy w nadgodzinach).

Wypracowany przez lata w rodzinie system porozumiewania się, używanie tego samego „kodu” oraz częste przebywanie ze sobą członków rodziny przekładają się na szybsze podejmowanie decyzji w firmie. Bliskie relacje rodzinne pozwalają członkom rodziny w łatwiejszy sposób wyrażać swoje opinie, w szczególności te mniej pozytywne.

Na charakterystyczną, rodzinną kulturę organizacji składa się przede wszystkim pozytywna atmosfera pracy. Właściciele często przenoszą domową, rodzinną atmosferę na grunt biznesowy. Z rozmów z pracownikami firm rodzinnych nie należących do rodziny można wnioskować, że podejście do pracownika spoza rodziny w firmie rodzinnej jest bardziej spersonalizowane niż w firmie nierodzinnej. Nierzadko właścicielom znane jest życie prywatne swoich pracowników.

Firmy rodzinne wykazują też większą elastyczność w stosunku do potrzeb swoich klientów. Dzięki nienormowanemu czasowi pracy mogą one łatwiej dostosować godziny pracy do potrzeb rynku. Eksperci podkreślają, że bardzo często firmy rodzinne sytuują się w niszach rynkowych, realizując specjalne, niestandardowe zamówienia.

W związku ze swoją elastycznością i większą adaptacyjnością firmy rodzinne są bardziej odporne na okresy dekonjunktury: szybko dostosowują się do nowych

warunków w czasie „kryzysu”, redukując koszty do bezwzględного minimum i rezygnując ze wszystkich niepotrzebnych wydatków. Przedsiębiorstwa te mogą pozwolić sobie na zmniejszenie lub nawet na niewypłacanie przez pewien okres wynagrodzenia pracownikom z rodziny.

Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się większym poziomem odpowiedzialności: za rodzinę, pracowników, a także za społeczność lokalną, w której funkcjonują. Przy podejmowaniu wszelkiego typu decyzji zarządzający pamiętają zarówno o tym, że odpowiadają nie tylko za swoich pracowników, ale pośrednio również za ich rodziny.

Charakterystyka polskiej przedsiębiorczości rodzinnej

Jak wspomniano, struktura wielkości firm rodzinnych odzwierciedla strukturę sektora MMSP. Dominują wśród nich mikroprzedsiębiorstwa (90%). Prawie co dziesiąta (9%) firma rodzinna jest podmiotem zatrudniającym od 10 do 49 pracowników, a tylko 1% zalicza się do firm średniej wielkości. Średnia liczba pracowników w firmach rodzinnych to 5,8, w tym średnio 2,4 osób z rodziny.

W polskiej przedsiębiorczości rodzinnej dominującą formą prawną jest działalność gospodarcza osoby fizycznej (w tej formie działa 81% firm rodzinnych).

Średni wiek firmy rodzinnej wynosi około 14 lat i jest zbliżony do wieku firm nierodzinnych. Najliczniejszą grupą są firmy obecne na rynku od 11 do 20 lat (42%), licznie reprezentowane są również firmy w wieku 6-10 lat i powyżej 20 lat (po ok. 20%).

W podziale regionalnym największy odsetek firm rodzinnych występuje w województwach opolskim i kujawsko – pomorskim, a także dolnośląskim, świętokrzyskim, wielkopolskim i małopolskim, najmniejszy zaś w lubuskim, zachodniopomorskim oraz podkarpackim i lubelskim.¹⁰ Biorąc pod uwagę liczby

¹⁰ Wskazanie przyczyn odnotowanego zróżnicowania jest bardzo trudne. Z pewnością nie stoją za nim podstawowe wskaźniki rozwoju społeczno – gospodarczego. Wśród liderów są bowiem województwa zarówno wyróżniające się pod tym względem (np. Wielkopolska), ale też należące do województw o niższych wartościach wskaźników rozwoju (np. świętokrzyskie i kujawsko – pomorskie).

bezwzględne, najwięcej firm rodzinnych jest w województwie mazowieckim, śląskim, dolnośląskim i wielkopolskim.

Firmy rodzinne najczęściej możemy spotkać w następujących sekcjach gospodarki: H (hotele i restauracje), D (przetwórstwo przemysłowe), I (transport i gospodarka magazynowa) i G (handel hurtowy i detaliczny). W sumie 76% przedsiębiorstw rodzinnych było związanych z wymienionymi sekcjami PKD, w tym zwłaszcza z sekcją G (45%). Wysoki odsetek przedsiębiorczości rodzinnej w powyższych branżach można najprawdopodobniej wiązać z niskim kosztem wejścia na rynek.

Firmy rodzinne działają przede wszystkim na rynkach najbliższych (lokalnym i wojewódzkim). Na rynkach międzynarodowych obecnych jest tylko 2% firm rodzinnych.

Firmy rodzinne, podobnie jak pozostałe przedsiębiorstwa sektora MMSp, nie należą do grupy „rekinów finansowych”. Większość z nich w ostatnim roku osiągnęła obroty poniżej 1 mln złotych, przy czym przeważały podmioty o obrotach poniżej 500 tys. złotych.

Działania inwestycyjne podejmowane przez firmy rodzinne nie wyróżniają się na tle analogicznych działań pozostałych przedsiębiorstw sektora MMSp. Zdecydowanym priorytetem są przedsięwzięcia modernizacyjne (zakup nowych maszyn i urządzeń), niewielką popularnością cieszą się działania szkoleniowo – doradcze, zaś niemal w ogóle nie prowadzi się inwestycji badawczo – rozwojowych.

W okresie ostatnich dwóch lat korzystanie ze szkoleń i doradztwa nie było zjawiskiem powszechnym (z tego typu usług korzystało ok. 15% firm rodzinnych). Zmienną różnicującą poziom wykorzystywania tego typu inwestycji w rozwoju przedsiębiorstwa była wielkość firmy. Im więcej osób zatrudniała dana firma, tym większe było prawdopodobieństwo, że wśród podejmowanych przedsięwzięć inwestycyjnych znajdowały się również inwestycje „miękkie”.

Widać wyraźnie większą skłonność firm rodzinnych niż nierodzinnych do finansowania inwestycji za pomocą kredytu. Zjawisko to daje się łatwo wyjaśnić

ograniczonymi zasobami materialnymi firm rodzinnych (na co wskazują m.in. niższe obroty), działających w zdecydowanej większości jako osoby fizyczne prowadzące własną działalność gospodarczą. Podejmowanie działań w obszarach wymagających większych nakładów finansowych zmusza takie osoby do korzystania z kredytów i pożyczek.

Własność i zarządzanie w polskich firmach rodzinnych skupione są w zdecydowanej większości przypadków w rękach założyciela (rodziny założycielskiej).

W badanych przedsiębiorstwach (firmy rodzinne z wyłączeniem działalności gospodarczej osób fizycznych) zdecydowanie przeważają firmy o większościowych udziałach rodziny (93%). Najczęściej są to podmioty, w których całość udziałów należy do rodziny założyciela (52%), a następnie takie, gdzie wielkość udziałów waha się od 50% do 70% (23%). Średnia wielkość udziałów rodziny wyniosła 87%.

W firmach rodzinnych najczęściej pracują przedstawiciele pierwszego pokolenia (blisko 90%) i oni też najczęściej są właścicielami przedsiębiorstw. Współwłasność (znacznie rzadsza) najczęściej występuje pomiędzy przedstawicielami pierwszego i drugiego pokolenia. Drugie pokolenie częściej zaangażowane jest w pracę na rzecz firmy (33%) niż dopuszczone do udziału we własności (15%).

Właściciele najczęściej zarządzają swoimi firmami osobiście (lub z pomocą członków rodziny). Również w firmach, w których pracuje więcej niż jedno pokolenie, założyciele najczęściej mają największy wpływ na proces decyzyjny – w prawie 9 na 10 badanych przedsiębiorstw jest to wpływ duży, w tym w ponad połowie przypadków – bardzo duży. Właściciele firm rodzinnych posługują się więc najczęściej stylem zarządzania określanym jako paternalistyczny. Jest to „sposób jednoosobowego, charyzmatycznego i zorientowanego na władzę zarządzania. Troską założyciela biznesu mającego bardzo szerokie uprawnienia decyzyjne jest rozwój przedsiębiorstwa i zapewnienie dostatku rodzinie oraz pracownikom. Styl paternalistyczny z jednej strony może dawać pracownikom większe poczucie

bezpieczeństwa i stabilności, z drugiej jednak może nadmiernie ograniczać ich decyzyjność i promować syndrom „wyuczonej bezradności”¹¹.

Pracownicy spoza rodziny mają niewielki wpływ na proces decyzyjny w przedsiębiorstwie. W zaledwie 11% firm wpływ „nierodzinnych” pracowników na proces decyzyjny został określony jako duży lub bardzo duży. Jednocześnie 38% badanych zadeklarowało, że tacy pracownicy w ogóle nie mają na ten proces wpływu.

Ujawniają się pewne różnice między zarządzającymi z rodziny i spoza rodziny w poglądach na zarządzanie firmą. Różnice te mogą być źródłem potencjalnych konfliktów co do kierunków rozwoju rodzinnego biznesu. Większym konserwatyzmem w zarządzaniu wykazują się właściciele. Częściej niż decyzyjni pracownicy spoza rodziny twierdzą oni, że inwestycje należy prowadzić w oparciu o własny kapitał (59%, respondenci spoza rodziny – 40%), że firma powinna się rozwijać według zasady małych kroków (odpowiednio 59%, 43%), najlepiej zgodnie ze starymi, sprawdzonymi wzorcami (42%, 29%). W konsekwencji różnie opisują perspektywy firmy – właściciele częściej niż osoby spoza rodziny (odpowiednio 33% i 15%) deklarują, że ich przedsiębiorstwo myśli raczej o przetrwaniu, a nie rozwoju. Ta prawidłowość potwierdza się również w firmach średnich.

Sukcesja rodzinna jest jednym z najważniejszych przejawów funkcjonowania firm rodzinnych. W biznesie rodzinnym udana sukcesja jest procesem newralgicznym, gdyż zależy od niej rozwój przedsiębiorstwa. Ze względu na stosunkowo krótkie tradycje polskiej przedsiębiorczości rzadko moglibyśmy spotkać firmy rodzinne, w których dokonał się transfer międzypokoleniowy (około 20%¹²). Przedsiębiorstwa rodzinne w większości jednak wyrażają wolę przekazania firmy potomkowi (58%). Jednakże ma ona raczej charakter ogólnej deklaracji aniżeli skonkretyzowanego planu. Zakres wiedzy na temat planowania sukcesji jest bardzo ograniczony.

¹¹ Ł. Sułkowski, Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, TNOiK, Toruń 2005

¹² Dane na temat odsetka firm rodzinnych, w których dokonała się sukcesja (obecne jest we własności drugie lub kolejne pokolenie założycieli), zbierane były dwukrotnie: w badaniu na reprezentatywnej próbie MMSP (pytanie o sukcesję zadawane było jedynie podmiotom działającym w innej formie prawnej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej) oraz w badaniu właściwym firm rodzinnym (pytanie zadawano wszystkim firmom). W pierwszym badaniu odsetek ten wyniósł 25%, w drugim – 16%. Uśredniając zatem uzyskane wyniki (biorąc też pod uwagę różną wielkość błędu statystycznego) można szacować, że odsetek firm rodzinnych, w których dokonała się sukcesja, wynosi ok. 20%.

Zarządzający opierają się wyłącznie na własnym doświadczeniu i intuicji i często popełniają błędy takie jak chociażby nieprzygotowanie sukcesora. Badane firmy stoją przed poważnym problemem sukcesyjnym, jeżeli sukcesja byłaby następstwem nagłego, niespodziewanego wydarzenia.

Choć rodzinność jest pozytywnie wartościowana (badani mają bardzo dobry wizerunek firm rodzinnych, uznają też w większości rodzinność za czynnik sprzyjający prowadzeniu biznesu), to fakt bycia firmą rodzinną nie jest silnie eksponowany w relacjach biznesowych. Do częstego podkreślania rodzinnego charakteru firmy przyznało się 27% badanych przedsiębiorstw. Zbliżony odsetek (26%) respondentów zadeklarował, że robi to od czasu do czasu, zaś 14% - rzadko. Niemal jedna trzecia (32%) badanych firm w ogóle nie podkreśla, że jest przedsiębiorstwem rodzinnym.

Segmentacja firm rodzinnych

Wyniki badania uprawniają do zdefiniowania 6 segmentów firm rodzinnych, wyodrębnionych na podstawie kryteriów związanych z:

- Wartościowaniem i eksponowaniem rodzinności jako atrybutu firmy
- Procesami sukcesyjnymi – dokonanymi lub planowanymi, których odbiciem jest dwu – lub więcej pokoleniowa struktura własności i/lub zarządzania
- Wpływem rodziny i osób spoza rodziny na zarządzanie
- Wielkością i wiekiem firmy
- Posiadaniem sformalizowanej strategii rozwoju.

Wśród tych zmiennych o różnym zapotrzebowaniu na wsparcie szkoleniowo-doradcze decydują przede wszystkim dwa pierwsze czynniki.

Wyróżniono następujące segmenty firm rodzinnych¹³:

- **Segment 1 „Zdobywanie pozycji” (45%)** – najliczniej reprezentowany segment firm rodzinnych, typowych dla pierwszej fazy przedsiębiorczości. Cechy: rzadkie podkreślanie rodzinnego charakteru firmy, przeświadczenie, że atrybut

¹³ Bardziej obszerny opis wyróżnionych segmentów znajduje się w podrozdziale 7.8.

„rodzinności” nie pomaga w biznesie, niepewność co do planów sukcesji, młody wiek (średnio 7 lat; ale aż 16% działa na rynku krócej niż 3 lata) i niewielka liczba osób zatrudnionych, a także brak sformalizowanych strategii rozwoju przedsiębiorstwa (zarówno długo, jak i krótkoterminowych).

- **Segment 2 „Kolektywność i kielkowanie sukcesji” (16%)** – to firmy, które charakteryzują się posiadaniem strategii rozwoju oraz bardzo silną wolą sukcesji. W części z tych firm dokonała się częściowa sukcesja. Choć w dalszym ciągu własność należy głównie do pokolenia założycieli, to pojawiają się też przypadki dzielenia własności z reprezentantami drugiego pokolenia (drugie pokolenie znacznie częściej natomiast dopuszczane jest do wspólnej pracy). Ponad połowa z nich jest obecna na rynku dłużej niż 10 lat.
- **Segment 3 „Profesjonalizacja zarządzania” (12%)** – przedsiębiorstwa z tego segmentu są relatywnie duże i wyróżniają się znacznym wpływem osób spoza rodziny na proces decyzyjny w przedsiębiorstwie. Własność znajduje się głównie w rękach przedstawicieli pierwszego pokolenia (rzadko obecne są kolejne pokolenia). Rodzinność w tych firmach wydaje się kwestią drugorzędną - nie charakteryzują się one bowiem ani specjalnym eksponowaniem rodzinności w biznesie, ani szczególną wolą sukcesji.
- **Segment 4 „Entuzjaści rodzinności” (13%)** – przedsiębiorstwa z tego segmentu bardzo często w kontaktach biznesowych eksponują rodzinny charakter firmy. Towarzyszy temu również ponadprzeciętne przekonanie o pozytywnym wpływie „rodzinności” na prowadzenie biznesu. Są to firmy o niesformalizowanych strategiach rozwoju, a także firmy młode – pod tym względem podobne do firm z segmentu „Zdobywanie pozycji”, odróżniające się od niego jednak bardzo pozytywną oceną rodzinności jako atrybutu firmy.
- **Segment 5 „Zmiana warty” (10%)** – firmy z tego segmentu charakteryzuje dokonanie sukcesji. Znajdują się one we władaniu przedstawicieli drugiego pokolenia, ale założyciele – choć wycofują się z własności - nie wygaszają swojej aktywności zawodowej. Ich cechą jest również niewielki wpływ pracowników spoza rodziny na proces decyzyjny w firmie. Nie są to firmy młode, aczkolwiek nie należą one do firm o najdłuższym stażu (ich średni „wiek” to 13 lat).
- **Segment 6 – „Świadomi rodzinności wielopokoleniowi tradycjoniści” (5%)** - to typowe firmy wielopokoleniowe, zarówno jeżeli chodzi o współwłasność, jak i wspólną pracę na rzecz przedsiębiorstwa, świadomie wykorzystujące rodzinność

w relacjach biznesowych. Są to firmy najstarsze (średni „wiek” wynosi 17 lat; połowa jest obecna na rynku ponad 20 lat) i stosunkowo duże. Firmy te posiadają relatywnie często sformalizowane strategie rozwoju.

Identyfikacja i ocena zapotrzebowania na wsparcie szkoleniowo-doradcze wśród firm rodzinnych

Korzystanie w przeszłości z usług szkoleniowo-doradczych dedykowanych firmom rodzinnym zadeklarowało tylko 2% badanych przedsiębiorstw rodzinnych. Podawana tematyka szkoleń wskazuje, że wśród nich były również takie firmy, które szkoliły się z zagadnień nie mających związku ze specyfiką firmy rodzinnej.

W chwili obecnej rynek szkoleń i doradztwa dla firm rodzinnych - pod kątem ich specyficznych, wynikających z rodzinnego charakteru potrzeb - w Polsce nie istnieje, a projektowana usługa szkoleniowo-doradcza będzie pierwszą na rynku, która zostanie skierowana do tej grupy docelowej.

Zainteresowanie tą usługą kształtuje się na niezbyt wysokim poziomie – przy założeniu, że usługa byłaby bezpłatna wyraża je co czwarty przedsiębiorca rodzinny. Trudno się temu dziwić, skoro połowa polskich firm rodzinnych to walczące o przetrwanie niewielkie firmy, nie dostrzegające w rodzinności specjalnej wartości (segment 1 – „Zdobywanie pozycji”). Segmentami o ponadprzeciętnym zainteresowaniu usługą są te, które:

- doceniają znaczenie rodzinności
- i/lub w których mogą ujawniać się problemy wynikające z:
 - obecności w firmie przedstawicieli kilku pokoleń (tłem tych problemów jest sukcesja)
 - dokonującej się profesjonalizacji zarządzania, której jednym z przejawów jest obecność w firmie osób spoza rodziny.

Najwyższy odsetek zainteresowanych usługą odnotowano w segmentach:

- Segment 3 – „Profesjonalizacja zarządzania” (49%)
- Segment 4 – „Entuzjaści rodzinności” (40%)
- Segment 5 – „Zmiana warty” (38%)

- Segment 2 – „Kolektywność i kiełkowanie sukcesji” (31%).

Zainteresowania nie wykazuje segment „świadomych rodzinności wielopokoleniowych tradycjonalistów” – długa historia tych firm, uczenie się zarządzania przez doświadczenie (w tym dobre i złe praktyki), umiejętne „czerpanie” z rodzinności mogą sprawiać, że nie odczuwają one potrzeby wsparcia szkoleniowo-doradczego. Należy jednak zaznaczyć, że liczba tych firm w próbie jest bardzo mała (ok. 30), co utrudnia wnioskowanie statystyczne.

Nawet jednak wśród firm wykazujących ponadprzeciętne zainteresowanie wysoki jest odsetek tych, których potrzeby w zakresie szkoleń są niesprecyzowane. Ogólnie pozytywne nastawienie do szkoleń i świadomość rodzinności pozwalają sądzić, że odpowiednia diagnoza potrzeb szkoleniowych (której znaczenia – jak się okazuje w świetle uzyskanych danych – nie sposób przecenić) pozwoli na trafną identyfikację najbardziej pożądanego kierunku rozwoju tych firm.

Wśród ogółu zainteresowanych usługą szkoleniowo-doradczą z największym zainteresowaniem spotkały się szkolenia z zakresu budowania strategii i planu rozwoju firmy rodzinnej, na drugim miejscu znalazły się sposoby rozliczania się z Urzędem Skarbowym przez firmę rodzinną, na trzecim zaś – zarządzanie strategiczne w firmach rodzinnych. Relatywnie wysoki wskaźnik preferencji uzyskało też szkolenie z zakresu tworzenia wspólnej wizji rozwoju firmy przez osoby należące do różnych pokoleń.

3.2 Firmy rodzinne a wielkość zatrudnienia

Poniżej zaprezentowano główne wnioski z przeprowadzonych badań (niektóre z nich sygnalizowano już wyżej) dotyczące charakterystyki i funkcjonowania firm rodzinnych w zależności od wielkości podmiotu.

Udział firm rodzinnych w zależności od wielkości firmy

- Udział firm rodzinnych (według przyjętej definicji) w MMSP maleje wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa: wśród mikroprzedsiębiorstw firmy rodzinne stanowią 38%, wśród firm małych – 28%, zaś wśród firm średniej wielkości – 14%.
- Podobna zależność dotyczy także odsetka firm subiektywnie (w odczuciu właścicieli lub zarządzających) uznających się za rodzinne – maleje on wraz ze wzrostem wielkości firmy: wśród firm mikro wyniósł 34%, wśród firm małych – 27%, a wśród średnich - 14%.
- Szacowana liczba osób zatrudnianych przez firmy rodzinne to nieco ponad 1 milion 300 tysięcy (21% ogółu zatrudnionych przez MMSP), w tym około 850 tysięcy to pracownicy firm mikro, prawie 330 tysięcy – firm małych i 160 tysięcy – firm średnich.

Wewnętrzna struktura firm rodzinnych ze względu na wielkość zatrudnienia

- Wśród firm rodzinnych dominują mikroprzedsiębiorstwa (90%). Prawie co dziesiąta (9%) firma rodzinna jest podmiotem zatrudniającym od 10 do 49 pracowników, a tylko 1% zalicza się do firm średniej wielkości. Struktura taka jest typowa również dla całego sektora MMSP, w tym firm nierodzinnych.

Wielkość firmy a forma prawna działalności

- Wielkość firmy jest czynnikiem decydującym o jej formie prawno-organizacyjnej. Wśród firm mikro dominują osoby fizyczne prowadzące własną działalność gospodarczą (86%; małe – 64%, średnie – 36%). Wraz ze wzrostem wielkości firmy na znaczeniu coraz bardziej zyskują inne formy prawne – przede wszystkim spółki z o.o. (odpowiednio: 4%, 10%, 36%) i trochę rzadziej spółki cywilne lub jawne.

Wielkość firmy a branża

- Większość firm mikro (63%) specjalizuje się w handlu hurtowym i detalicznym. Popularność tej branży spada wśród firm małych i średnich; częściej kierują się one natomiast ku przetwórstwu przemysłowemu (małe - 16%, średnie - 29%), transportowi (odpowiednio: 8%, 12%), firmy małe ponadto – ku obsłudze nieruchomości (11%), a średnie – ochronie zdrowia (9%).

Wielkość firmy a zasięg działalności

- Firmy mikro działają przede wszystkim na rynku lokalnym (73%). Firmy małe i średnie znacznie częściej obecne są na rynkach wojewódzkich, ogólnopolskim i międzynarodowym (na tym ostatnim zwłaszcza firmy średnie). Bariery ekspansji firm mikro tkwią zarówno w ich ograniczonym rozmiarze, jak i pewnej ostrożności w działaniu. Wyraża się ona w częstym przekonaniu, że inwestować należy w oparciu o własny kapitał (65%), a najlepsza metoda rozwoju to metoda małych kroków. W konsekwencji co druga firma mikro ma poczucie przytłoczenia problemami, funkcjonowania w ciągłej niepewności jutra i deklaruje, że nie myśli o rozwoju, ale jedynie o przetrwaniu na rynku.

Cechy charakterystyczne dla firm rodzinnych

- Bardziej korzystną opinię o wpływie rodzinności na prowadzenie biznesu mają firmy mikro – dwie trzecie z nich twierdzi, że rodzinność pomaga w prowadzeniu biznesu (doceniają oni w pierwszej kolejności możliwość korzystania z rodzinnych zasobów kadrowych, a w fazie uruchamiania biznesu – również finansowych). W firmach małych odsetek ten wynosi 55%, a w firmach średnich – 57%.
- Wykorzystywanie rodzinności w relacjach biznesowych jest jednak nieco częściej praktykowane przez firmy zatrudniające od 50 do 249 pracowników. W tej kategorii przedsiębiorstw często lub od czasu do czasu podkreśla „rodzinność” 62% firm, podczas gdy w pozostałych firmach odsetek ten jest o kilka punktów procentowych mniejszy.
- W mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych zaangażowanych jest w pracę na rzecz przedsiębiorstwa średnio 2,6 osób z rodziny (w tym 2,1 formalnie), w małych firmach rodzinnych – 3,9 (w tym 3,7, formalnie), a w firmach średnich - 7 (w tym 6,3 formalnie).

- Zjawisko wielopokoleniowości, zarówno w przypadku udziału we własności jak i zaangażowania w pracę na rzecz przedsiębiorstwa, obserwowane jest tym częściej, im większe jest przedsiębiorstwo. Udział drugiego pokolenia we własności odnotowano w przypadku 15% firm mikro, 21% firm małych i 34% firm średnich; zaangażowanie drugiego pokolenia w pracę – w przypadku 29% firm mikro, 39% firm małych i aż 57% firm średnich. W związku z wielopokoleniowością z wielkością firmy ingeruje jednak inna zmienna – wiek firmy (okres działalności firmy na rynku jest bowiem silnie skorelowany z jej wielkością).
- Pochodną wielkości podmiotu jest jego struktura organizacyjna. Wydzielone działy w tej strukturze istnieją w 10% firm mikro, 30% firm małych i 74% firm średnich. Z wielkością podmiotu skorelowane jest również posiadanie zarządu i rady nadzorczej (innej nieformalnej rady) – organy te najczęściej mają firmy średnie (zarząd – 53%, rada – 26%), rzadziej – małe (odpowiednio 15% i 4%), sporadycznie – firmy mikro (5% i 1%). Sprawowanie funkcji kierowniczych przez członków rodziny w wewnętrznych komórkach organizacyjnych najczęściej deklarowali zatem przedstawiciele firm średniej wielkości (75%), a następnie respondenci z firm zatrudniających od 10 do 49 pracowników (59%). W najmniejszych przedsiębiorstwach odsetek ten wyniósł 28%. Nie oznacza to, że mikroprzedsiębiorstwa są w większym stopniu odporne na praktyki nepotyczne, jest to jedynie odzwierciedlenie naturalnej bariery strukturalnej.
- W zdecydowanej większości firm rodzinnych właściciel bezpośrednio, samodzielnie zarządza przedsiębiorstwem – jednakże takie scentralizowane zarządzanie jest częściej domeną firm mikro (95%) i małych (92%). W firmach średnich zdarza się, że do udziału w zarządzaniu dopuszczani są inni członkowie rodziny (16%) lub zewnętrzni menedżerowie (5%). Wnioski te potwierdzają dane na temat udziału osób spoza rodziny w zarządzaniu - aż w 43% firm mikro osoby spoza rodziny nie mają żadnego wpływu na proces decyzyjny w przedsiębiorstwie (pamiętajmy jednak, że w dużej części tych firm pracują tylko osoby z rodziny). W firmach mikro i średnich odsetek ten jest znacznie niższy (21% i 14%).
- Skłonność do przekazania firmy w ręce prawnych następców właścicieli nie jest związana z wielkością przedsiębiorstwa. Jednakże działania przygotowawcze w tym kierunku znacznie częściej wykazują firmy małe i średnie niż mikro. Częściej mają one spisany plan sukcesji, częściej oferują zatrudnienie sukcesorowi i zapewniają mu powiązaną z profilem firmy edukację (zwłaszcza firmy średnie;

firmy te częściej niż firmy mikro i małe mają również spisana ogólną strategię rozwoju firmy – średnie - 34%, mikro - 7%, małe - 13%).

Korzystanie z usług szkoleniowych, zainteresowanie usługą szkoleniową dla firm rodzinnych

- Istnieją duże różnice w poziomie korzystania z usług szkoleniowych/doradczych w zależności od wielkości firmy. Najrzadziej korzystają z nich firmy mikro (8% w ciągu ostatnich dwóch lat; spora część z nich uważa, że są za małe, aby korzystać z takich usług), częściej firmy małe (17%), najczęściej, ale i tak stosunkowo rzadko – firmy średnie (37%).
- Firmy mikro, wraz z firmami małymi, rzadziej deklarują również zainteresowanie usługą szkoleniową dla firm rodzinnych (odpowiednio 24% i 29%) niż firmy średnie (38%).

4 REKOMENDACJE

4.1 Ogólne kierunki wspierania rozwoju firm rodzinnych

Przeprowadzone badania wskazują na posiadanie przez firmy rodzinne **problemów związanych ze specyfiką sektora MMSP** (lub całej polskiej gospodarki), jak również **szczególnych problemów związanych z rodzinną własnością i zarządem**.

W pierwszej grupie znalazły się:

- Bariery kapitałowe - problemy z pozyskaniem kapitału niezbędnego do rozwoju.
- Bariery fiskalne i podatkowe podwyższające koszty działalności gospodarczej i skłaniające do wyboru pasywnych i zachowawczych strategii inwestycyjnych.
- Bariery technologiczne związane z brakiem dostępu do najnowszych technologii, maszyn, urządzeń i innowacji technicznych.
- Bariery kompetencji utrudniające pozyskanie odpowiednio wysokokwalifikowanego personelu na rynku pracy.
- Bariery prawne i administracyjne ograniczające elastyczność działania i możliwości inwestycji oraz zatrudniania.

Przedsiębiorstwa rodzinne mają jednak wspólny **obszar specyficznych problemów, wynikających z rodzinnego charakteru** i dotyczących sfery zarządzania oraz stosunków społecznych. Obejmują one przede wszystkim:

- a) Problemy i konflikty związane z rodzinnym charakterem biznesu.
- b) Skuteczność sukcesji i transferów międzypokoleniowych.
- c) Zastosowanie zarządzania strategicznego.
- d) Problemy wzrostu, etapów rozwoju i profesjonalizacji biznesów rodzinnych.
- e) Problemy psychologiczne i społeczne związane z osobą założyciela, sukcesorów, udziałowców i pracowników biznesów rodzinnych.

W grupie **barier charakterystycznych dla przedsiębiorstw rodzinnych** najważniejszą rolę odgrywają:

- a) Bariery profesjonalizacji związane z ograniczaniem roli najemnych menedżerów przez członków rodziny właścicielskiej.
- b) Bariery sukcesji mogące prowadzić do częstych kryzysów towarzyszących zmianie pokolenia zarządzającego firmą rodzinną.
- c) Bariery kulturowe - nepotyzm i familizm w kulturze organizacyjnej oraz w sferze zarządzania zasobami ludzkimi.
- d) Bariery stylu kierowania – omnipotencja i autokratyzm zarządzającego założyciela biznesu rodzinnego.
- e) Bariery rozwoju strategicznego – cele rodziny dominującej mogą znaleźć się w konflikcie z celami kontrolowanego przez nią podmiotu.

Jak wskazują wyniki przeprowadzonych badań, poziom wiedzy i doświadczeń zarządzających i właścicieli firm rodzinnych na temat rozwiązywania tych specyficznych problemów jest ograniczony. Projektując program szkoleń i doradztwa dla firm rodzinnych warto więc zastanowić się nad ogólnymi kierunkami wspierania rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych - w jaki sposób przedsiębiorstwa rodzinne mogą radzić sobie ze specyficznymi dla nich barierami i problemami rozwojowymi? Wśród działań prowadzących do podwyższenia konkurencyjności biznesów rodzinnych (osiąganych dzięki wsparciu szkoleniowo-doradczemu, ale też i innym instrumentom) powinny się znaleźć:

1. Rekonstrukcja tożsamości przedsiębiorstwa rodzinnego

Przedsiębiorstwa należące do badanej kategorii powinny zdefiniować własne funkcjonowanie w kategoriach biznesu rodzinnego. Oznaczać to powinno odniesienie się do problemów sprzężenia celów rodziny i przedsiębiorstwa, ustanowienie rodzinnej struktury własności i zarządzania oraz podjęcie procesu planowania sukcesji. Przyjęcie jasnych celów podmiotu pozwoli zrozumieć silne i słabe strony przynależności do grupy firm rodzinnych i wykorzystać tę wiedzę w praktyce.

2. Tworzenie strategii biznesu rodzinnego

Przedsiębiorstwa rodzinne powinny sformułować cele biznesu, ściśle związane z celami rodziny, które powinny odpowiadać wizji założyciela biznesu. Następnie

rodzina dominująca i kadra zarządzająca przedsiębiorstwem powinny przeprowadzić proces stworzenia misji odzwierciedlającej rodzinną tożsamość przedsiębiorstwa. Opracowany powinien zostać również plan sukcesji pozwalający na odpowiednie przygotowanie sukcesora, zarządzającego i pracowników przedsiębiorstwa na mające nastąpić przyszłe przekazanie władzy.

3. Reorganizacja przedsiębiorstwa rodzinnego

Struktura organizacyjna powinna spełniać wymogi: elastyczności, efektywności i zapewnienia kontroli rodzinnej. Szczególnym problemem jest odejście od pierwotnej struktury promienistej¹⁴, która występuje najczęściej w przedsiębiorstwach rodzinnych. Zmiana struktury powinna dokonywać się stopniowo, zgodnie z założonym planem. Ważne jest również, aby członkowie rodziny dążący do obsadzenia rodziną wszystkich najważniejszych stanowisk nie tworzyli wyłącznie rodzinnej struktury. Nawet w przypadku podmiotów z grupy MMSP często niezbędne jest dopuszczenie menedżerów spoza rodziny na stanowiska, na które rodzina nie ma specjalistów. Skutkuje to bardziej otwartą kulturą organizacyjną, skuteczniejszą polityką personalną i lepszymi mechanizmami podejmowania decyzji strategicznych.

4. Rozwijanie kultury uczącego się familizmu

Świadomość rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa pozwala na rozwijanie strategii, struktury i kultury wiążącej biznes z rodziną. Jednak działania te muszą mieć charakter samoograniczający. Rodzina nie może nadmiernie eksploatować przedsiębiorstwa. Nie może również ograniczać jego rozwoju nepotyzm w sferze polityki personalnej i kultury organizacyjnej. Stworzenie kultury uczącego się familizmu oznacza wykorzystywanie silnych stron rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa: dążenie do wysokiego zaangażowania pracowników, budowanie silnych więzi pomiędzy firmą a jej interesariuszami oraz przyjmowanie elastycznych zasad działania dla dobra przedsiębiorstwa.

¹⁴ Struktura promienista charakteryzuje się tym, że zarządzanie skupione jest w rękach jednej osoby, podejmującej wszystkie ważne decyzje. W takiej strukturze nie występują szczeble pośrednie. O ile na początku funkcjonowania przedsiębiorstwa taki model zarządzania wykazuje się dużą efektywnością, to wraz z wzrostem firmy następuje jej ograniczenie, pojawiają się problemy z elastycznością działania, zatory komunikacyjne i decyzyjne.

5. Monitorowanie związków pomiędzy rodziną a biznesem rodzinnym

Przedsiębiorstwo i rodzina pozostają w silnych i zmieniających się w czasie relacjach. Ważnym zadaniem jest ich monitorowanie. Rodzina powinna być elementem przewagi konkurencyjnej, który zmienia się wraz z rozwojem biznesu. Nadmierne utrwalenie rozwiązań prawnych dotyczących sukcesji, własności oraz zarządu przedsiębiorstwem może prowadzić do skostnienia podmiotu i obniżenia jego efektywności.

6. Warto zaproponować **zestaw uniwersalnych reguł skutecznej sukcesji**. Zasady te znajdują potwierdzenie w zagranicznych badaniach firm rodzinnych:

- a) Jednym z najważniejszych czynników sprzyjających udanej sukcesji jest jej wczesne zaplanowanie i przygotowanie¹⁵.
- b) Model udanej sukcesji zakłada uzyskanie odpowiedzi na pytania: kto dziedziczy, kiedy i w jaki sposób¹⁶.
- c) Sukcesję należy przeprowadzać w sposób planowy i stopniowy. Można wyróżnić siedem faz sukcesji: przedbiznesową, wprowadzającą w biznes, wprowadzającą funkcjonalną, funkcjonalną, zaawansowaną funkcjonalną, wczesnej sukcesji i końcową-dojrzałą sukcesji¹⁷.

¹⁵ P.C. Rosenblatt, L. de Mik, R.M. Anderson, P.A. Johnson, *The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face*, Jossey-Bass, San Francisco 1985. W.G. Dyer, Jr., *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, Jossey-Bass, San Francisco 1986.

¹⁶ I. Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School Press, Boston 1999.

¹⁷ J.G. Longenecker, J.E. Schoen, *Management Succession in the Family Business*, w: Family Business Sourcebook, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 61-64.

Tabela 1 Opis faz sukcesji

Fazy sukcesji	Charakterystyka
1. Przedbiznesowa	Sukcesor jest jeszcze dzieckiem, ale nie jest odgradzony od kontaktów z pracownikami firmy. Jest przez nich postrzegany jako przyszły (co jednak nie jest przesądzone) właściciel.
2. Wprowadzająca w biznes	Sukcesor, choć jeszcze nie jest osobą dorosłą, uzyskuje świadomość związków między rodziną a biznesem.
3. Wprowadzająca funkcjonalna	Czasowe zatrudnienie sukcesora w firmie rodzinnej, zdobywanie doświadczeń w innych przedsiębiorstwach, budowa kapitału edukacyjnego (wykształcenie kierunkowe adekwatne do przyszłej roli).
4. Funkcjonalna	Rozpoczęcie pełnoetatowej pracy sukcesora w przedsiębiorstwie rodzinnym. Zdobywanie doświadczeń na nie-kierowniczych stanowiskach i w różnych komórkach organizacyjnych.
5. Zaawansowana funkcjonalna	Awans sukcesora w hierarchii stanowisk. Zwiększenie zakresu odpowiedzialności.
6. Wczesna sukcesja	Przekazanie władzy nad firmą, aczkolwiek sprawujący władzę „nowy szef” znajduje się pod kontrolą swojego poprzednika.
7. Dojrzała sukcesja	Stopniowe wycofywanie się poprzednika. Przejęcie pełnej kontroli i odpowiedzialności.

Źródło: Opracowanie własne

- d) Istotne dla udanej sukcesji są czynniki takie jak: stopień danej sukcesorowi autonomii decyzyjnej, jego kompetencje i pewność siebie¹⁸.
- e) Kluczową rolę w planowaniu sukcesji pełni kształcenie i przygotowywanie sukcesora do przejęcia biznesu. Ważne jest jego wczesne wprowadzenie w biznes¹⁹, ale jednocześnie zbudowanie autonomii sukcesora dzięki jego pracy poza biznesem rodzinnym²⁰.
- f) Planowaniu sukcesji sprzyjają harmonijne stosunki w dominującej w przedsiębiorstwie rodzinie²¹.

¹⁸ S.D. Goldberg, B. Woolridge, *Self Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms*, Family Business Review, 6 (1), 1993, s. 55-73.

¹⁹ J.A. Barach, J. Gantisky, J.A. Carson, B.A. Doochin, *Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business*, w: Family Business Sourcebook, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 531-537.

²⁰ B.S. Hollander, *Silver Spoon Syndrome*, w: Family Business Sourcebook, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 538-539.

²¹ N.C. Churchill, K.J. Hatten, *Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses*, American Journal of Small Business, 1987, 11 (3), s. 51-64.

- g) Metodą ograniczenia problemów sukcesyjnych przedsiębiorstwa rodzinnego mogłoby być zbudowanie równowagi między celami rodziny i firmy popartej wizją strategiczną²².
- h) Nieudana sukcesja jest zazwyczaj skutkiem: słabych więzi i konfliktów w rodzinie, nieprawidłowej struktury władzy i własności oraz problemów w komunikacji organizacyjnej²³.

7. Promocja wizerunkowa przedsiębiorstw rodzinnych

Istnieją problemy z wizerunkiem firm rodzinnych w świadomości społecznej – w tym w świadomości przedsiębiorców. Negatywne rysy tego wizerunku to m.in.: ograniczona wielkość podmiotu, stagnacja, brak rynkowej ekspansji, nieprofesjonalne zarządzanie, skojarzenia z nepotyzmem. Negatywne skojarzenia związane z rodzinnością dzielają sami przedsiębiorcy rodzinni – dopiero poczucie rynkowego sukcesu skłania ich do eksponowania rodzinności w relacjach biznesowych. Proponowana kampania wizerunkowa mogłaby być próbą przezwyciężenia tych niekorzystnych skojarzeń i jednocześnie „wydobycia” firm rodzinnych ze sfery swoistego tabu, ułatwiającą otwartą i merytoryczną dyskusję o ich zidentyfikowanych problemach.

4.2 Program wsparcia szkoleniowo-doradczego

Wobec wzrostu znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce polskiej stoimy przed koniecznością wdrażania praktyk doskonalących zarządzanie przedsiębiorstwami rodzinnymi. Ze względu na rozległość problematyki firm rodzinnych istnieje potrzeba zachowania w tym procesie otwartego, interdyscyplinarnego podejścia badawczego, łączącego zarówno dokonania nauk ekonomicznych, nauk o zarządzaniu, jak i nauk prawnych, socjologii, psychologii społecznej oraz antropologii.

²² J. Jeżak, *Wizja rozwoju firmy jako kluczowy element przedsiębiorczości rodzinnej*, w: *Przedsiębiorczość a zarządzanie korporacjami*, red. J. Jeżak, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003.

²³ T. Hubler, *Ten Most Prevalent Obstacles to Family-Business Succession Planning*, w: *Family Business Sourcebook*, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 67-70.

Badania pokazują, że kluczowe problemy firm rodzinnych w Polsce, specyficzne tylko dla tej grupy firm, lokują się w sferze:

- strategii sukcesyjnych,
- prawnych i finansowych problemów sukcesji firm rodzinnych,
- psychospołecznych problemów zarządzania,
- trudności z profesjonalizacją biznesów rodzinnych,
- wizerunku, tożsamości i kultury organizacyjnej firm rodzinnych.

Problemem wielu firm rodzinnych jest brak wiedzy na temat szans i zagrożeń wynikających z rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa. Szybszy i bardziej zrównoważony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych byłby możliwy dzięki wdrożeniu skutecznych działań szkoleniowych i doradczych.

Przede wszystkim zasadne wydaje się wzmocnienie działalności ośrodków szkoleniowych, doradczych i akademickich specjalizujących się w badaniach biznesów rodzinnych w Polsce. Potrzebne są: konferencje i seminaria konfrontujące praktyków i teoretyków zarządzania firmami rodzinnymi oraz promocja wzmocniająca tożsamość i wizerunek tego typu podmiotów. Ponadto jako narzędzie wsparcia należy potraktować działania w sferze public relations ukierunkowane na zwiększenie świadomości istnienia firm rodzinnych. Choć trudno tutaj mówić o oczekiwanym efekcie w postaci np. poprawy konkurencyjności firmy, to działanie to będzie prowadziło do zwiększania poziomu samoświadomości przedsiębiorców, którzy obecnie nie patrzą na siebie jak na firmy rodzinne. Brak świadomości może utrudniać dokonywanie diagnozy własnych potrzeb szkoleniowych lub też może powodować stawianie diagnoz fałszywych.²⁴

Efektem upowszechniania wiedzy na temat firm rodzinnych będzie konsolidacja środowiska badaczy biznesów rodzinnych, a także tworzenie pozytywnego wizerunku firm rodzinnych wśród chociażby przyszłych pracowników. Z jednej strony skutkiem będzie więc poprawa efektywności lobbingu na rzecz firm rodzinnych, z drugiej - zwiększenie ich atrakcyjności jako potencjalnych pracodawców (obecnie to duże korporacje cieszą się mianem tych profesjonalnych podmiotów gospodarczych).

²⁴ Przykładowo przedsiębiorca uważa, że problemem firmy jest niesubordynacja pracowników, podczas gdy rzeczywistą przyczynę stanowi przenoszenie patriarchalnego, autorytarnego modelu relacji w rodzinie na relacje w firmie.

Wśród najważniejszych obszarów działalności szkoleniowej i doradczej wskazać można:

- przygotowanie firmy do przekazania – aspekty prawne i finansowe,
- wychowanie i przygotowanie sukcesora do przejęcia biznesu rodzinnego,
- profesjonalizację zarządzania biznesem i kapitałem ludzkim w firmie rodzinnej.

Usługa szkoleniowo-doradcza powinna być skierowana do: mikro, małych i średnich firm rodzinnych niezależnie od sektora, regionu i rodzaju działalności gospodarczej. Szczególnie ważną grupą docelową są rodzinne MMSP, w których dokona się sukcesja w ciągu najbliższych 5-7 lat. Adresatem usługi powinni być wyłącznie zarządzający tymi podmiotami gospodarczymi.

Celem usługi powinno być:

- przezwyciężenie barier rozwoju podmiotu gospodarczego związanych z sukcesją, strategiami rozwoju, finansowaniem i barierami prawnymi i kulturowymi,
- wzrost efektywności funkcjonowania podmiotu gospodarczego,
- stworzenie skutecznej i stabilnej strategii rozwoju.

Wyzwaniem dla realizatora usługi szkoleniowo-doradczej jest to, że problemy i potrzeby szkoleniowe firm rodzinnych mają często charakter nieuświadomiany. Jeżeli przedsiębiorcy rodzinni dostrzegają swoje potrzeby, to często nie potrafią dokonać ich hierarchizacji. Świadczą o tym pozytywne reakcje na propozycje szkoleń przedstawianych podczas wywiadów pogłębionych (choć na początku rozmówca spontanicznie nie wskazywał potrzeb szkoleniowych, to po przedstawieniu konkretnych propozycji zmieniał nastawienie). Widać to również w wynikach badania ilościowego. Po pokazaniu respondentom potencjalnych tematów szkoleniowych (doradczych) i ponowieniu pytania o skłonność do skorzystania z oferty zainteresowanych usługą szkoleniową przybywało. Nawet zidentyfikowane jako dojrzałe rodzinne przedsiębiorstwa (dokonana lub planowana sukcesja, podkreślanie rodzinności w biznesie, czy w końcu wielopokoleniowość i tradycja) nie mają sprecyzowanych potrzeb szkoleniowych.

Dlatego przygotowywana usługa szkoleniowa zdecydowanie powinna zostać poprzedzona profesjonalnym doradztwem, które pozwoli zdiagnozować potrzeby szkoleniowe firm rodzinnych uczestniczących w szkoleniach w kontekście aktualnej fazy ich rozwoju i spodziewanych kryzysów rozwojowych.

Jeżeli bazować tylko na sile zainteresowania badanych poszczególnymi tematami szkoleniowymi, wówczas okazuje się, że trzy najbardziej preferowane mają relatywnie niewiele wspólnego z istotnymi problemami firm rodzinnych, a rodzinność jest tylko przymiotnikiem dodanym do usługi, którą de facto można zrealizować korzystając ze wsparcia adresowanego dla MMSP. Jednakże kolejne najczęściej wskazywane szkolenia były już typowe dla firm rodzinnych. Dotyczyły one kwestii związanych z: współpracą pokoleń, zarządzaniem własnością/kapitałem, przenoszeniem ról (z rodziny na firmę, z firmy na rodzinę). Wydaje się, że gdyby nie niski poziom świadomości potrzeb, szkolenia te uzyskiwałyby wyższą wartość wskaźnika preferencji.

Choć w badaniu problem sukcesji (jako potrzeby szkoleniowej) nie był wyraźnie sygnalizowany, to zagadnienie to powinno zostać uznane za jedno z ważniejszych. Jak pokazało badanie, większość firm rodzinnych myśli o transferze pokoleniowym, natomiast wiedza na temat prawnych aspektów sukcesji jest stosunkowo niewielka.²⁵ W najbliższych latach należy spodziewać się ujawnienia problemów sukcesyjnych (pomimo że teraz nie wydają się istotne). Wraz z upływem czasu coraz częściej o odejściu z biznesu będą bowiem myślały firmy datujące swoją działalność na początek lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku.

Oprócz prawnych (i finansowych) zagadnień sukcesji ważne jest również uwzględnienie w programie szkoleń (doradztwa) obszaru związanego z wczesnymi fazami sukcesji, a w szczególności z potrzebą stopniowego przygotowywania sukcesorów do wejścia do firmy rodzinnej.²⁶

²⁵ Zdecydowana wola sukcesji jest deklarowana znacznie częściej niż zdecydowanie dobra wiedza na temat jej prawnych aspektów. Ponadto za zdecydowaną chęcią przekazania firmy następnemu pokoleniu nie stoi posiadanie sformalizowanej (spisanej) strategii sukcesyjnej.

²⁶ W badaniu okazało się, że obecnie tylko co piąty następca jest oceniany jako w bardzo dobrze przygotowany do przejęcia firmy. Jednocześnie prawie co trzeci nigdzie nie pracuje. Pomimo tego zaledwie 8% badanych negatywnie oceniło stopień przygotowania następców do sukcesji.

Badanie pokazało, że firmy rodzinne nie wykorzystują potencjału, jaki tkwi w rodzinnej „marce” tego typu przedsiębiorstw. Warto zatem uwzględnić w obszarze szkoleniowym także zagadnienia z zakresu marketingu i wizerunku firmy rodzinnej.

Odrębnym problemem jest model wdrażania tych obszarów szkoleniowo-doradczych. Problematyka firm rodzinnych należy do typowych tematów drażliwych. Niewielu przedsiębiorców jest gotowych przyznawać się do problemów związanych z rodzinnym charakterem podmiotu i korzystać z zewnętrznych usług szkoleniowo-doradczych. Dlatego też szkolenia i doradztwo powinny się skupiać na wąskich grupach wewnętrznych lub łączyć przedstawicieli kilku firm rodzinnych i wykorzystywać elementy mentoringu i consultingu. Celowe wydaje się wyodrębnienie sieci instytucji i organizacji wsparcia biznesów rodzinnych, które mogłyby prowadzić stałą działalność wspierającą firmy rodzinne. Mogą to być: stowarzyszenia firm rodzinnych, instytucje akademickie oraz firmy doradcze zainteresowane tą problematyką.

Preferencje badanych co do długości, czasu i miejsca szkoleń są bardzo klarowne. Nie mogą być one długie. Akceptowalna przez większość długość szkoleń nie przekracza trzech miesięcy i zamyka się w dwóch dniach w tygodniu. Po przekroczeniu tej granicy spada poziom zainteresowania, jak i liczba pracowników firmy, którzy mogliby wziąć udział w szkoleniach.

Z pewnością można odrzucić szkolenia wyjazdowe, których ideę poparło niewielu badanych. Preferowane miejsce szkoleń to miejsce prowadzenia działalności gospodarczej (niekoniecznie własna firma). Usługa powinna być zatem organizowana w miastach o relatywnie wysokim poziomie przedsiębiorczości (liczbie podmiotów MMSP), posiadających odpowiednie zaplecze logistyczne.

Kwestią otwartą pozostają godziny szkoleń. Badani byli w tym względzie podzieleni na niemal dwie równe grupy. Dla jednej atrakcyjne były szkolenia w godzinach pracy, dla drugiej poza tymi godzinami. Ponieważ jednak największe zainteresowanie programem w firmach wykazują osoby nimi zarządzające, obciążone dużą ilością obowiązków, lepszym wariantem wydają się szkolenia organizowane w dniach wolnych od pracy.

Pilotażowy projekt powinien być zrealizowany w województwach odznaczających się największym udziałem firm rodzinnych – np. mazowieckie, śląskie, dolnośląskie, wielkopolskie. Wypracowane w nich rozwiązania modelowe będą mogły zostać zastosowane do podmiotów rodzinnych w innych regionach.

5 DEFINICJA POJĘCIA FIRMY RODZINNEJ

5.1 Dyskusje wokół definicji firmy rodzinnej²⁷

W literaturze na temat firm rodzinnych brak jest jednolitej, akceptowanej przez większość badaczy definicji firmy rodzinnej. Danych i analiz na ten temat jest jednak bardzo dużo. Są one jednak w niewielkim stopniu porównywalne, gdyż bazują na różnych definicjach firmy rodzinnej przyjmowanych ad hoc, nie zawsze zresztą wprost artykułowanych.

Pojęcie firmy rodzinnej funkcjonuje w języku codziennym, ale w wielu przypadkach miewa różne znaczenia. Trudności w jego definiowaniu wynikają przynajmniej z dwóch powodów²⁸:

1. Przedsiębiorstwo rodzinne nie jest podmiotem „jednowymiarowym”, lecz mocno zróżnicowanym. Brakuje formalnych kryteriów jego wyróżniania, co sprawia, że zalicza się do tej grupy przedsiębiorstwa o różnych formach prawnych, własnościowych, wielkości i różnych metodach zarządzania.
2. Łączą się w nim dwie grupy terminów (pojęć) o różnych rodowodach, historii i odbiorze społecznym – tj. rodzina i przedsiębiorstwo, które są „ekwiwalentem” instytucji o zupełnie różnych celach. Pierwsza z nich to instytucja społeczna, której celem jest prokreacja, prowadzenie wspólnego gospodarstwa domowego, organizowanie życia członków rodziny oraz zabezpieczanie swoich potrzeb wewnętrznych. Natomiast przedsiębiorstwo posiada cele związane z zaspokajaniem potrzeb obcych, podejmowaniem ryzyka oraz ekonomiczną samodzielnością.

²⁷ W podrozdziale wykorzystano fragmenty niepublikowanej pracy A. Marjańskiego, Pojęcie i istota przedsiębiorstwa rodzinnego.

²⁸ K. Safin, *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 1-2

Różne systemy norm obowiązujących w rodzinie i przedsiębiorstwie obrazuje tabela 2.

Tabela 2 Porównanie norm rodziny i norm przedsiębiorstwa

Normy rodziny	Normy przedsiębiorstwa
Stwarzanie szans realizacji potrzeb osobom spokrewnionym, zwłaszcza własnym dzieciom	Zatrudnianie tylko osób odpowiednio wykwalifikowanych
Zapewnienie wsparcia odpowiedniego do pojawiających się potrzeb	Zapewnienie wynagrodzenia odpowiedniego do wkładu oraz rynkowych uwarunkowań
Postrzeganie każdego członka rodziny jako unikalnej jednostki, równe traktowanie rodzeństwa	Brak zindywidualizowanego podejścia do pracownika; tendencja do identyfikowania najlepszych
Stwarzanie każdemu możliwości nauki odpowiednio do potrzeb	Stwarzanie możliwości nauki odpowiednio do potrzeb organizacji

Źródło: K. Safin, *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s.1, [za:] T. Siefer, *Du kommst später mal in die Firma! Psychosoziale Dynamik von Familienunternehmen*, Heidelberg 1996, s. 63

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, które próbują wyjaśniać jego społeczno-ekonomiczną specyfikę. Warto przytoczyć kilka przykładów:

- „... z biznesem rodzinnym mamy do czynienia, jeśli co najmniej dwie generacje jednej rodziny miały znaczący wpływ na cele i politykę firmy.”²⁹
- Firma rodzinna posiada dowolną formę prawną, kapitał przedsiębiorstwa znajduje się w całości lub w decydującej części w rękach rodziny i przynajmniej jeden członek rodziny wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą, z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny³⁰.
- Z biznesem rodzinnym mamy do czynienia, jeżeli pracuje w nim co najmniej dwóch członków rodziny, sprawując kontrolę nad zarządzaniem i finansami, a sukcesja miała miejsce lub jest planowana³¹.

Wśród najczęściej uwzględnianych kryteriów definicyjnych dominuje kryterium własności lub zarządzania. Często też przyjmowane są definicje podkreślające zaangażowanie (członków rodziny) w biznes oraz takie, które uwzględniają więcej niż jedno kryterium. Rzadziej możemy się spotkać z definicjami uwzględniającymi sukcesję jako niezbędne kryterium przynależności do grupy firm rodzinnych.

²⁹ R.G. Donnelley, *The Family Business*, w: Family Business Sourcebook, op. cit., s. 4

³⁰ P.A. Frishkoff, *Understanding Family Business*, Austin Family Business Program, 15 April 1995

³¹ K. Ashley-Cotleur, *Family Business and Relationship Marketing: The Impact of Relationship Marketing in Second Generation Family Business*, Frostburg State University

Można zatem wyróżnić definicje bazujące na następujących kryteriach³²:

1. Strukturalnym – gdy rodzina posiada powyżej 50% udziałów w przedsiębiorstwie.
2. Subiektywnym – gdy właściciel przedsiębiorstwa sam określa swoje przedsiębiorstwo mianem rodzinnego.
3. Funkcjonalnym – gdy rodzina zaangażowana jest w prowadzenie przedsiębiorstwa.
4. Transferu międzypokoleniowego – zgodnie z tym założeniem przedsiębiorstwem rodzinnym jest takie, w którym dokonała się pełna sukcesja.

5.2 Definicje polskie

Polska teoria firm rodzinnych nie doczekała się do tej pory definicji firmy rodzinnej zbudowanej specjalnie na potrzeby lokalnych uwarunkowań. Badacze polscy zauważają jednak, że nie ma jednej i stałej definicji przedsiębiorczości rodzinnej.

Definicje zagraniczne firm rodzinnych są tworzone od końca lat 70. poprzedniego wieku. Powstają one w warunkach wielowiekowego kapitalizmu, w którym bardzo często przedsiębiorstwa rodzinne są prowadzone przez nie tylko drugie, ale również trzecie i kolejne pokolenia właścicieli.

Polska, od 20 lat tworząca podstawy swojego ustroju gospodarczego, niewątpliwie wykształciła również u siebie przedsiębiorczość rodzinną, co potwierdzają fragmentaryczne badania w tym zakresie. Należy jednak zauważyć, że w tym czasie w większości z tych przedsiębiorstw mógł nie pojawić się jeszcze problem sukcesji.

Z tego powodu należy przyjąć, że wąskie definicje światowe, w szczególności te, które kładą nacisk na zmianę pokoleniową, nie do końca przystają do obecnych polskich warunków. Stosować takie definicje prawdopodobnie będzie można w

³²P.Aminoff, Family Entrepreneurship. Family Enterprises as the Engines of Continuity, Renewal and Growth-intensiveness, Ministry of Trade and Industry Finland, 2006, dostępne pod: http://www.perheyritystenliitto.fi/easydata/customers/perheyritys/files/KTM_Perheyritystyoryhma/FINFamilyBusinessReport_2006_English.pdf

przyszłości. Wtedy okaże się, jaka liczba spośród dzisiaj założonych małych i średnich przedsiębiorstw została rzeczywiście przekazana kolejnemu pokoleniu.

5.3 Wstępna definicja firmy rodzinnej

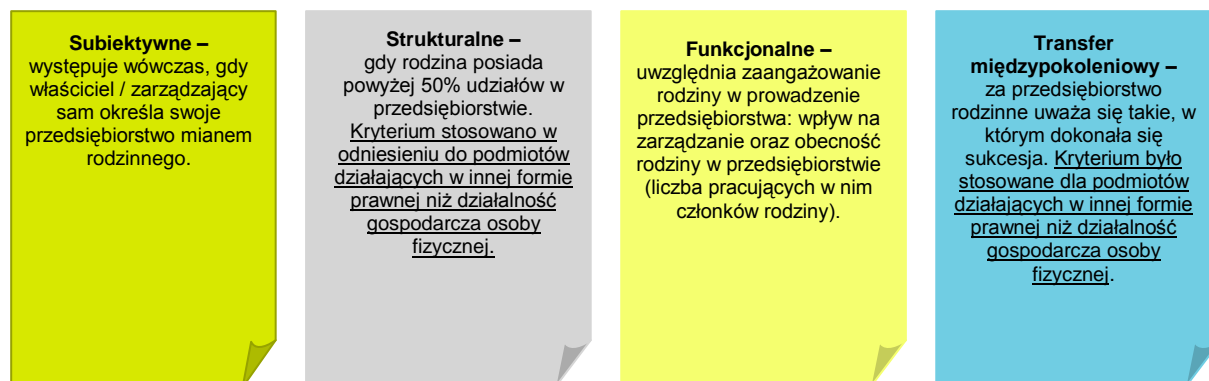
Na potrzeby projektu firmę rodzinną zdefiniowano wstępnie następująco:

firma rodzinna to każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym:

- *wspólnie pracuje co najmniej dwóch członków rodziny,*
- *co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem,*
- *członkowie rodziny posiadają znaczące* udziały w przedsiębiorstwie.*

**Założono, że pojęcie „znaczących udziałów” oznacza udziały większościowe.*

Definicja ta została zweryfikowana w badaniu ilościowym MMSP w fazie odkrywczej. W badaniu sprawdzano, jaki odsetek przedsiębiorstw z sektora MMSP spełnia następujące kryteria rodzinności:



5.4 Udział firm rodzinnych wśród ogółu podmiotów gospodarczych według poszczególnych kryteriów definicyjnych

a. uwzględniając kryterium subiektywne

Według tego kryterium około co trzecia firma z badanej populacji może być uznana za firmę rodzinną – reprezentujący je właściciele lub zarządzający odpowiedzieli twierdząco na pytanie *Czy Pana(i) przedsiębiorstwo można nazwać firmą rodzinną?*

Wśród osób fizycznych prowadzących własną działalność gospodarczą³³ odsetek ten wyniósł 36%, wśród podmiotów działających w innych formach prawnych - 27%. Odsetek firm uznających się za rodzinne malał wraz ze wzrostem wielkości firmy: wśród firm mikro wyniósł 34%, wśród firm małych – 27%, a wśród średnich - 14%.

b. uwzględniając kryterium strukturalne

Kryterium strukturalne oddziela firmy rodzinne od nierodzinnych w oparciu o pochodzenie kapitału przedsiębiorstwa. W badaniu MMSP kryterium to stosowano tylko w odniesieniu do podmiotów działających w innej formie prawnej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej.

Stwierdzono, że w 22% polskich przedsiębiorstw (o innej formie prawnej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej) udziały należą do rodzin/rodziny. W przypadku większości przedsiębiorstw są to udziały przekraczające bądź równe 50% (jedynie w przypadku 5% firm są one mniejsze niż 50%); średnia wielkość udziałów to 87%.

c. uwzględniając kryterium funkcjonalne

Kryterium funkcjonalne uwzględnia zaangażowanie rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa: wpływ rodziny na zarządzanie oraz obecność rodziny w przedsiębiorstwie (liczba pracujących w nim członków rodziny).

Wpływ rodziny na zarządzanie

W polskiej przedsiębiorczości dominuje model zarządzania bezpośredniego. 75% osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą zarządza swoimi firmami „jednoosobowo”, 21% zarządza samodzielnie korzystając jednak z pomocy rodziny, 2% - całkowicie za pośrednictwem innego członka rodziny, 1% za pośrednictwem zatrudnionego menedżera.³⁴

³³ Z wyłączeniem działalności gospodarczej osób fizycznych nie zatrudniających pracowników.

³⁴ Pominęto „odmowę odpowiedzi”, dlatego procenty nie sumują się do 100.

Wśród firm prowadzonych w innej formie prawnej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej aż 97% przedsiębiorstw jest bezpośrednio zarządzanych przez przedstawicieli rodziny.

Liczba osób aktywnie zaangażowanych w pracę na rzecz przedsiębiorstwa: (zarówno na podstawie formalnego, jak i nieformalnego zatrudnienia)

- Osoby fizyczne prowadzące własną działalność gospodarczą – w około połowie (43%) tego rodzaju podmiotów w pracę na rzecz przedsiębiorstwa aktywnie zaangażowanych jest najmniej dwóch członków rodziny (wraz z właścicielem).
- Podmioty działające w innych formach prawnych (w których rodzina ma udziały we własności - w jakiegokolwiek wysokości) – w około 90% tych podmiotów w pracę na rzecz przedsiębiorstwa aktywnie zaangażowanych jest najmniej dwóch członków rodziny (wraz z właścicielem).

d. uwzględniając kryterium transferu międzypokoleniowego

Według powyższego kryterium za przedsiębiorstwo rodzinne uważa się takie, w którym dokonała się sukcesja³⁵. Wśród firm rodzinnych prowadzonych w innej formie prawnej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej sukcesję przeprowadzono w co czwartym przedsiębiorstwie.

Takie firmy najczęściej znajdowały się w rękach przedstawicieli drugiego pokolenia (23%). Pozostałe znajdowały się w rękach trzeciego pokolenia (1% wskazań) lub jednocześnie w rękach drugiego i trzeciego pokolenia (1%).

Na podstawie weryfikacji czterech wyżej wymienionych szczegółowych kryteriów definicyjnych przyjęto następującą, ostateczną definicję firmy rodzinnej, stosowaną w badaniu jakościowym i ilościowym dedykowanym firmom rodzinnym. Definicja ta jest operacyjnym rozwinięciem definicji wstępnej. Zestaw kryteriów niezbędnych do uznania firmy za rodzinną sformułowano osobno dla podmiotów działających w

³⁵ W badaniu na reprezentatywnej próbie MMSP kryterium było stosowane w odniesieniu do podmiotów działających w innej formie prawnej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej.

formie działalności gospodarczej osoby fizycznej, osobno – dla podmiotów działających w innej formie prawnej. W porównaniu z definicją wstępną zmianie uległo definiowanie udziałów rodziny w przedsiębiorstwie – zrezygnowano z wymogu z udziałów większościowych na rzecz udziałów w jakiegokolwiek wysokości. Wprowadzono także definicję rodziny.

DEFINICJA FIRMY RODZINNEJ

I. Kryteria **wyłączające**:

1. forma prawna – wykluczeniu podlegają osoby fizyczne prowadzące własną działalność gospodarczą, nikogo nie zatrudniające
2. branża – wykluczeniu podlegają:
 - rolnictwo, łowiectwo, leśnictwo
 - rybactwo
 - administracja publiczna
 - gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników
 - organizacje i zespoły eksterytorialne

II. Kryteria **specyficzne dla firmy rodzinnej**:

- **osoby fizyczne prowadzące własną działalność gospodarczą**
 - aktywne zaangażowanie w pracę na rzecz podmiotu co najmniej jednej osoby z rodziny właściciela (oprócz właściciela) - pracującej formalnie lub nieformalnie
- **podmioty działające w innych formach prawnych:**
 - rodzina posiada udziały (w jakiegokolwiek części) w przedsiębiorstwie
 - co najmniej jeden członek rodziny posiada decydujący wpływ na zarządzanie w firmie (zarządza bezpośrednio lub przez zatrudnionego menedżera)
 - w firmie pracuje (formalnie lub nieformalnie) co najmniej dwóch członków rodziny

III. Wprowadzono także **szerołą definicję rodziny**, odpowiadającą współczesnym trendom społeczno – demograficznym i zmianom form życia rodzinnego. Uznano, że rodzina to:

- rodzina w sensie prawnym (bliższa i dalsza): małżeństwo i inne konfiguracje rodzinne, przy założeniu pokrewieństwa tworzących je osób (rodzice – dzieci, dziadkowie – wnuki)
 - nieformalne związki – pod warunkiem, że uznają one swój związek za rodzinę.
-

6 FIRMY RODZINNE W POLSKIEJ GOSPODARCE

6.1 Udział firm rodzinnych wśród ogółu podmiotów gospodarczych według przyjętej definicji

Na podstawie wyników badania można szacować, że firmy rodzinne – według przyjętej definicji - stanowią 36% badanej populacji (MMSP z wykluczeniem niektórych sekcji PKD i osób fizycznych prowadzących własną działalność gospodarczą, nikogo nie zatrudniających), a ich liczbę szacować można na około 219 tysięcy.

36%-owy udział firm rodzinnych w populacji MMSP jest wynikiem niższym od większości tych podawanych dla innych krajów UE (najczęściej 70%-80%³⁶). Należy jednak zaznaczyć, że uzyskane dane nie są bezpośrednio porównywalne z uwagi na brak informacji o szczegółach definicyjnych i metodologicznych zagranicznych szacunków. Przede wszystkim brak jest jasnych informacji o tym, jak w tych szacunkach potraktowano podmioty prowadzone w formie działalności gospodarczej osoby fizycznej, nie zatrudniające pracowników. Można sądzić, że większość krajów włączyła je do analiz. Gdyby przyjąć podobne założenie w naszym badaniu, wówczas udział firm rodzinnych w sektorze MMSP wyniósłby w Polsce 78% i byłby porównywalny z zagranicznymi. Drugą różnicą może być ograniczenie populacji przedsiębiorstw do sektora MMSP – w szacunkach zagranicznych zazwyczaj uwzględniano również firmy duże. Różnica ta może mieć poważne konsekwencje dla oszacowanych, raczej niskich udziałów polskich firm rodzinnych w PKB i strukturze zatrudnienia.

³⁶ Overview of Family Business Relevant Issues, KMU Forschung Austria Austrian Institute for SME Research Contract No. 30-CE-0164021/00-51, Final Report Vienna 2008

6.2 Udział firm rodzinnych w wytwarzaniu PKB

Można szacować, że firmy rodzinne wytwarzają co najmniej 10,4% ogółu polskiego PKB (ponad 121 miliardów złotych)³⁷. Przy obliczeniach wykorzystano dane z *Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*³⁸. Zgodnie z nimi sektor MMSP wytwarza 47,4% polskiego PKB, w tym firmy mikro - 30,1%, małe - 7,3%, średnie - 10%. W przeprowadzonych szacunkach udział firm mikro w PKB zawężono tylko do tych firm, które zatrudniają od 1 do 9 pracowników (szacunkowo - 21,37% wytwarzanego PKB³⁹). Powyższe dane przemnożono przez szacowany udział firm rodzinnych w przedsiębiorstwach reprezentujących poszczególne klasy zatrudnienia. W ten sposób oszacowano, że mikrofirmy rodzinne wytwarzają 7% PKB, małe firmy rodzinne 1,9% PKB, a średnie firmy rodzinne - 1,4% PKB.

6.3 Udział firm rodzinnych w strukturze zatrudnienia

Punktem wyjścia dla oszacowania liczby osób zatrudnionych w firmach rodzinnych były dane dotyczące liczby firm rodzinnych: mikro (około 197 tysięcy), małych (ponad 19 tysięcy) oraz średnich (około 2100). Wyniki badania MMSP pokazały, że mikrofirmy rodzinne zatrudniały średnio 4,3 pracowników, małe firmy - 16,6, a średnie - 73,4. Na podstawie powyższych dwóch zestawów danych można było oszacować liczbę osób zatrudnianych przez firmy rodzinne. Było to odpowiednio około 850 tysięcy dla firm mikro, prawie 330 tysięcy dla firm małych i 160 tysięcy dla średnich przedsiębiorstw rodzinnych. Łącznie wedle powyższych szacunków firmy rodzinne zatrudniały ponad 1 milion 300 tysięcy pracowników. Według *Raportu o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008* w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach łącznie na koniec 2007 było zatrudnionych ponad 6 milionów 200 tysięcy pracowników. Można więc szacować, że firmy rodzinne zatrudniają 21% ogółu zatrudnionych przez MMSP.

³⁷ Do danych tych należy jednak podchodzić w sposób bardzo ostrożny – zdefiniowana na potrzeby badania populacja jest częścią sektora MMSP. Dane na temat udziału w PKB tak zdefiniowanej populacji nie są dostępne.

³⁸ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP 2009

³⁹ Szacunek na podstawie danych z opracowania GUS Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2004 roku, GUS, Warszawa, 2005

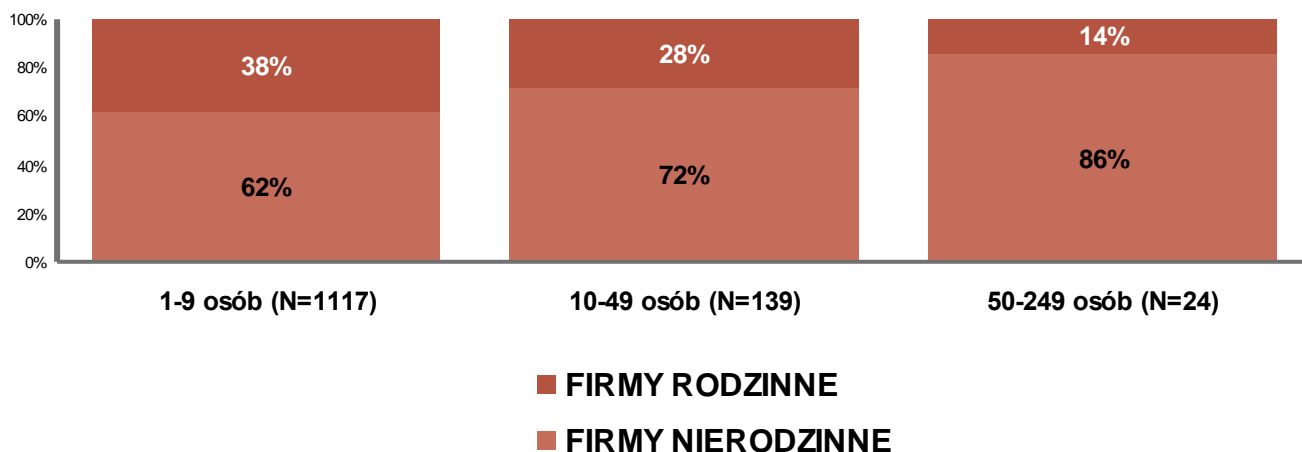
6.4 „Demografia” firm rodzinnych

W rozdziale tym zidentyfikowane w badaniu MMSP firmy rodzinne zostaną scharakteryzowane na tle firm nierodzinnych ze względu na podstawowe zmienne typu: wielkość zatrudnienia, forma prawna, obszar działalności (branża), województwo, wielkość miejscowości, wiek firmy, zasięg geograficzny działania, obroty oraz aktywność inwestycyjną.

Wielkość zatrudnienia

Jak wynika z przedstawionych wyżej szacunków, udział firm rodzinnych w badanej populacji MMSP (pamiętając, że z populacji tej wyeliminowano określone sekcje PKD i osoby fizyczne prowadzące własną działalność gospodarczą, nie zatrudniające pracowników), można oszacować na 36%. Udziały firm rodzinnych w MMSP maleją wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa: wśród mikroprzedsiębiorstw firmy rodzinne stanowią 38%, wśród firm małych – 28%, zaś wśród firm średniej wielkości – 14%.

Wykres 10 Udział przedsiębiorstw rodzinnych w MMSP ze względu na liczbę zatrudnionych



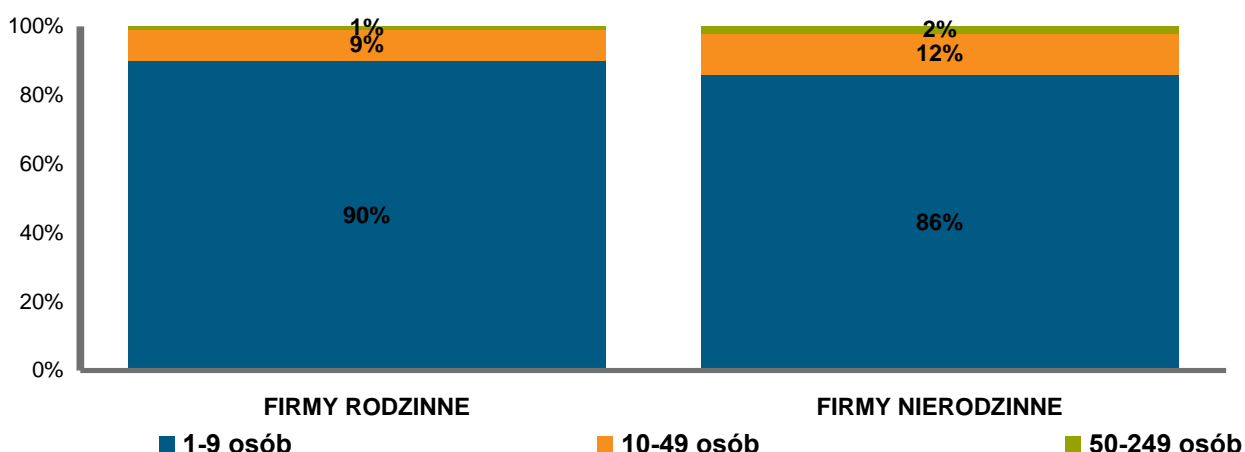
Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywcza, N=1280

Wewnętrzna struktura firm rodzinnych ze względu na wielkość zatrudnienia nie różni się od struktury pozostałych przedsiębiorstw. Dominują wśród nich mikroprzedsiębiorstwa (90%). Prawie co dziesiąta (9%) firma rodzinna jest podmiotem zatrudniającym od 10 do 49 pracowników, a tylko 1% zalicza się do firm

średniej wielkości. Pod względem średniej liczby pracujących również nie odnotowano istotnych różnic mogących wyróżniać firmy rodzinne na tle nierodzinnych, aczkolwiek w pierwszej kategorii przedsiębiorstw liczba ta jest nieznacznie niższa (5.8) niż w drugiej (7.7).

Wyniki badania ilustrujące wewnętrzną strukturę firm rodzinnych ze względu na klasę zatrudnienia są zgodne z wynikami innych dotychczas prowadzonych badań firm rodzinnych w Europie – w większości krajów wśród firm rodzinnych dominują przedsiębiorstwa MMSP⁴⁰.

Wykres 11 Struktura firm rodzinnych i nierodzinnych ze względu na liczbę zatrudnionych



Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywczą, N=1280

Forma prawna

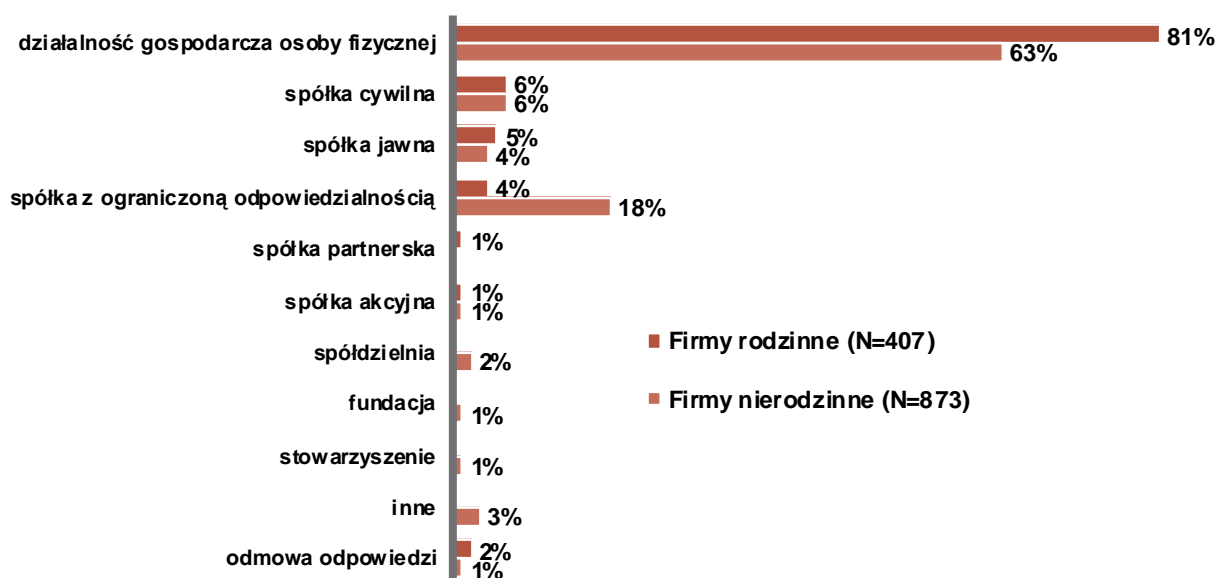
Najbardziej popularną formą prawną przedsiębiorstw rodzinnych jest działalność gospodarcza osób fizycznych. W tej formie funkcjonuje 81% przedsiębiorstw rodzinnych i niespełna dwie trzecie (63%) firm nierodzinnych.

⁴⁰ Np. w Danii nie ma firm rodzinnych zatrudniających więcej niż 100 pracowników, w Finlandii prawie 100% firm rodzinnych to firmy sektora MMSP, a ich wewnętrzna struktura jest zbliżona do struktury polskich FR (mikro – 86%, małe – 12%, średnie – 1%); w Holandii analogiczny odsetek wynosi 97% (mikro – 76%, małe – 17%, średnie 4%). Podobną strukturę mają także irlandzkie i litewskie przedsiębiorstwa rodzinne (firmy mikro i małe stanowią wśród nich 98%). W Luksemburgu firmy MMSP stanowią wśród firm rodzinnych nieco mniejszy odsetek – 70%. Niemniej jednak można też spotkać kraje, gdzie udział firm rodzinnych w grupie dużych przedsiębiorstw jest wysoki (np. w Belgii wynosi 50%). Za: Overview of Family Business Relevant Issues, KMU Forschung Austria Austrian Institute for SME Research Contract No. 30-CE-0164021/00-51, Final Report Vienna 2008, s. 48.

Niemal co piąta firma rodzinna (19%) działała w bardziej zaawansowanych formach prawnych (innych niż działalność gospodarcza osoby fizycznej), podczas gdy wśród firm nierodzinnych analogiczny odsetek wyniósł 37%. Odnotowane różnice były istotne statystycznie.

Jeżeli przedsiębiorstwa rodzinne działają w oparciu o inną formę prawną (niż działalność gospodarcza osoby fizycznej), to najczęściej są to spółki cywilne (6%) i jawne (5%) oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (4%). Ta ostatnia forma działalności jest zdecydowanie częściej preferowana przez przedsiębiorstwa nierodzinne (18%). Odnotowana różnica była istotna statystycznie.

Wykres 12 Struktura firm rodzinnych i nierodzinnych ze względu na formę prawną działalności



Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywcza, N=1280

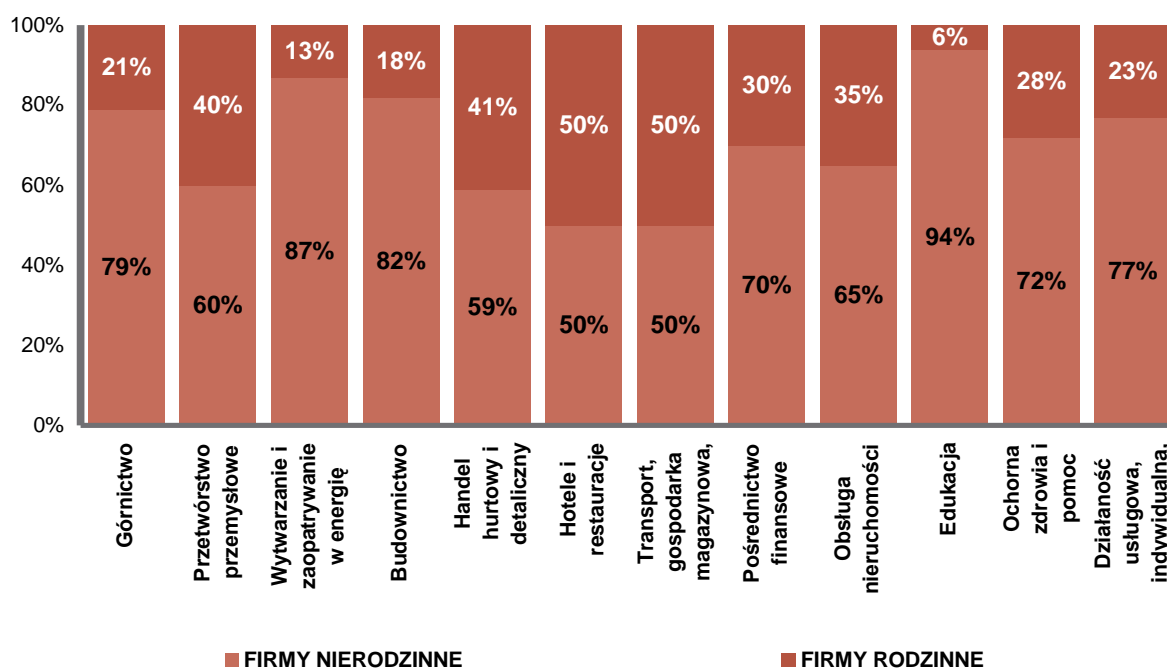
Obszar działalności – sekcje PKD

Najmniejsze różnice pod względem udziału firm rodzinnych i nierodzinnych dotyczyły sekcji H (hotele i restauracje), sekcji I (transport, gospodarka magazynowa, łączność) - po 50%. Także w przypadku sekcji G (handel hurtowy i detaliczny) można było odnotować względnie zrównoważony (zwłaszcza w odniesieniu do pozostałych sekcji

PKD) udział firm rodzinnych (41%) i nierodzinnych (59%). W wymienionych sekcjach PKD udział firm rodzinnych jest większy niż przeciętny.

Firmy rodzinne były bardzo rzadko obecne w grupie podmiotów działających w sekcji M (edukacja – 6%), ale jest to zrozumiałe biorąc pod uwagę specyfikę tej sekcji (dominujący udział sektora publicznego). Również rzadko firmy rodzinne występowały w sekcji E (wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, wodę – 13%), sekcji F (budownictwo – 18%), C (górnictwo – 21%), O (działalność usługowa, indywidualna, komunalna i pozostała – 23%).

Wykres 13 Udział przedsiębiorstw rodzinnych w różnych sekcjach PKD

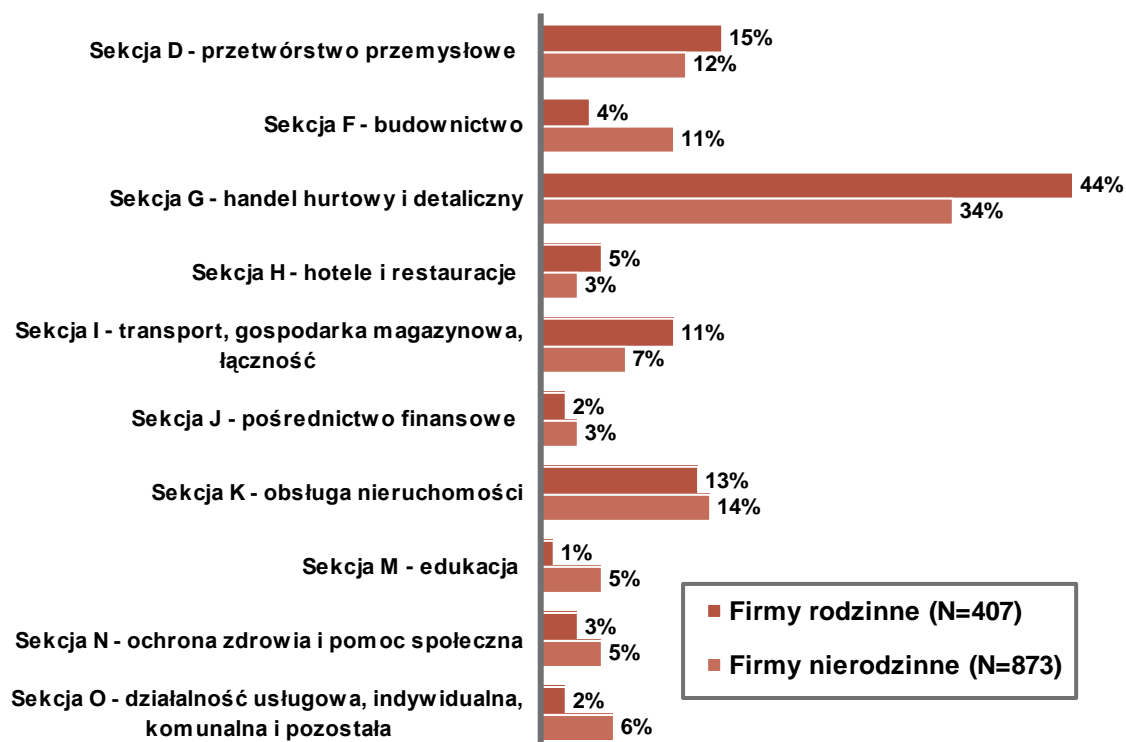


Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywcza, N=1280

Obserwowane różnice udziałów w poszczególnych sekcjach PKD w sposób naturalny przełożyły się na zróżnicowanie struktury wewnętrznej firm rodzinnych i nierodzinnych. W grupie firm rodzinnych częściej niż w firmach nierodzinnych występowały podmioty sekcji G – handel hurtowy i detaliczny (44% firm rodzinnych i około jednej trzeciej firm nierodzinnych – różnica istotna statystycznie). Jednocześnie niewielki udział miały firmy budowlane. Tylko 4% firm rodzinnych działało w sekcji budownictwo, podczas analogiczny odsetek firm nierodzinnych

wynosił 11% (różnica istotna statystycznie). W przypadku pozostałych sekcji nie odnotowano istotnych różnic między firmami rodzinnymi i nierodzinnymi.

Wykres 14 Struktura firm rodzinnych i nierodzinnych ze względu na sekcję PKD



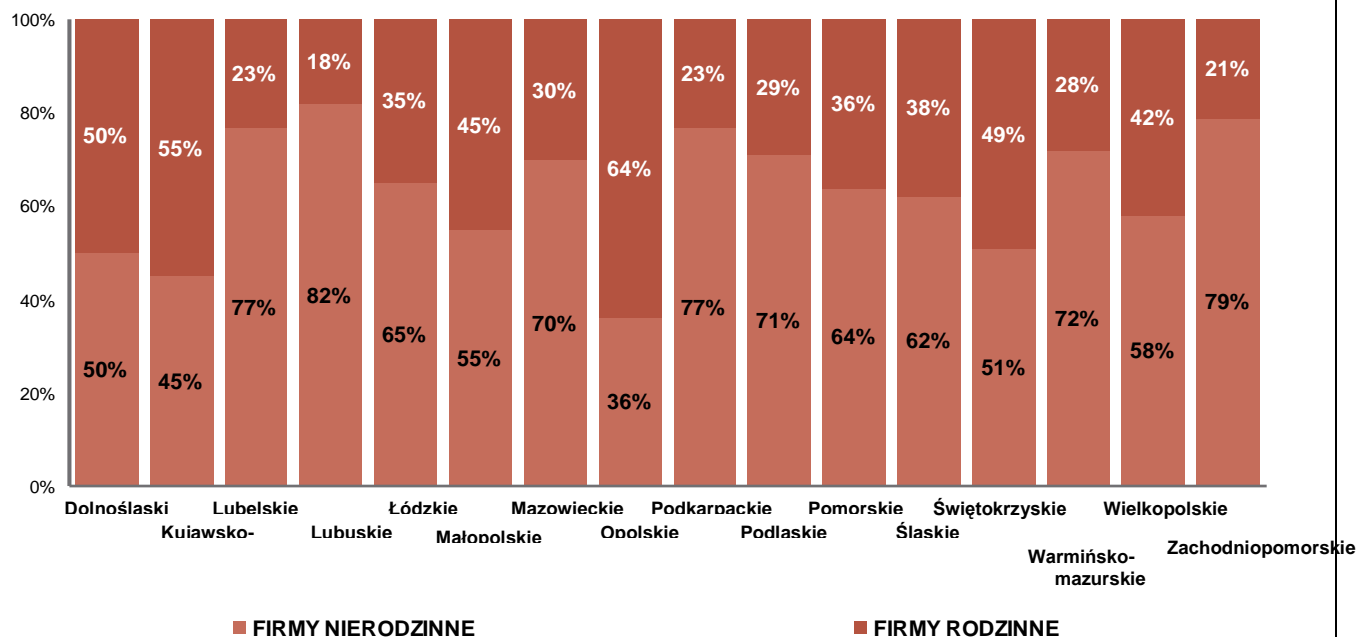
Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywcza, N=1280

Udział firm rodzinnych w poszczególnych województwach

Udział firm rodzinnych w strukturze MMSP poszczególnych województw był bardzo zróżnicowany. W województwie opolskim i kujawsko – pomorskim był on bardzo wysoki i wynosił odpowiednio 64% i 55%. Firmy rodzinne stanowiły połowę lub niemal połowę sektora MMSP w: dolnośląskim, świętokrzyskim, wielkopolskim i małopolskim.

Jednocześnie przedsiębiorstwa rodzinne miały niewielkie udziały w MMSP w takich województwach, jak: lubuskie (18%), zachodniopomorskie (21%), podkarpackie i lubelskie (po 23%).

Wykres 15 Udział firm rodzinnych w MMSP według województw



Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywcza, N=1280

Wskazanie przyczyn odnotowanego zróżnicowania jest bardzo trudne. Z pewnością nie stoją za nimi podstawowe wskaźniki rozwoju społeczno – gospodarczego. Wśród liderów są bowiem województwa zarówno wyróżniające się pod tym względem (np. Wielkopolska), ale też należące do województw o niższych wartościach wskaźników rozwoju (np. świętokrzyskie i kujawsko – pomorskie). Zarówno w jednej i drugiej grupie mamy do czynienia z województwami „rolniczymi” (np. kujawsko – pomorskie i lubelskie) oraz z województwami o charakteryzującymi się niewielkim ruchem przesiedleńczym pod II wojnie światowej (np. Wielkopolska i kujawsko - pomorskie). Jedną z nielicznych zmiennych różnicujących obie grupy jest gęstość zaludnienia, która jest mniejsza w województwach o niskim udziale przedsiębiorczości rodzinnej. Jednakże trudno przypuszczać, aby tylko ten czynnik odgrywał rolę.

Szacowana liczba firm rodzinnych w województwach

Województwa nie są jednorodne pod wieloma względami, w tym m.in. różnią się liczbą zarejestrowanych i aktywnych podmiotów gospodarczych. A zatem bazowanie tylko na danych uzyskanych w trakcie badania w celu pokazania charakterystyki

polskiej przedsiębiorczości rodzinnej w poszczególnych województwach może sprzyjać nietrafnej interpretacji danych. Niewielkie udziały wcale przecież nie muszą oznaczać, że firm rodzinnych jest mało (w wartościach bezwzględnych). Jednocześnie duży udział firm rodzinnych w strukturze MMSP danego województwa nie musi automatycznie przekładać się na ich dużą liczebność.

Dlatego na kolejnym etapie analizy uzyskanych danych oraz danych zastanych dotyczących polskiego sektora MMSP oszacowano udział firm rodzinnych z poszczególnych województw w ogólnej strukturze firm rodzinnych w Polsce⁴¹.

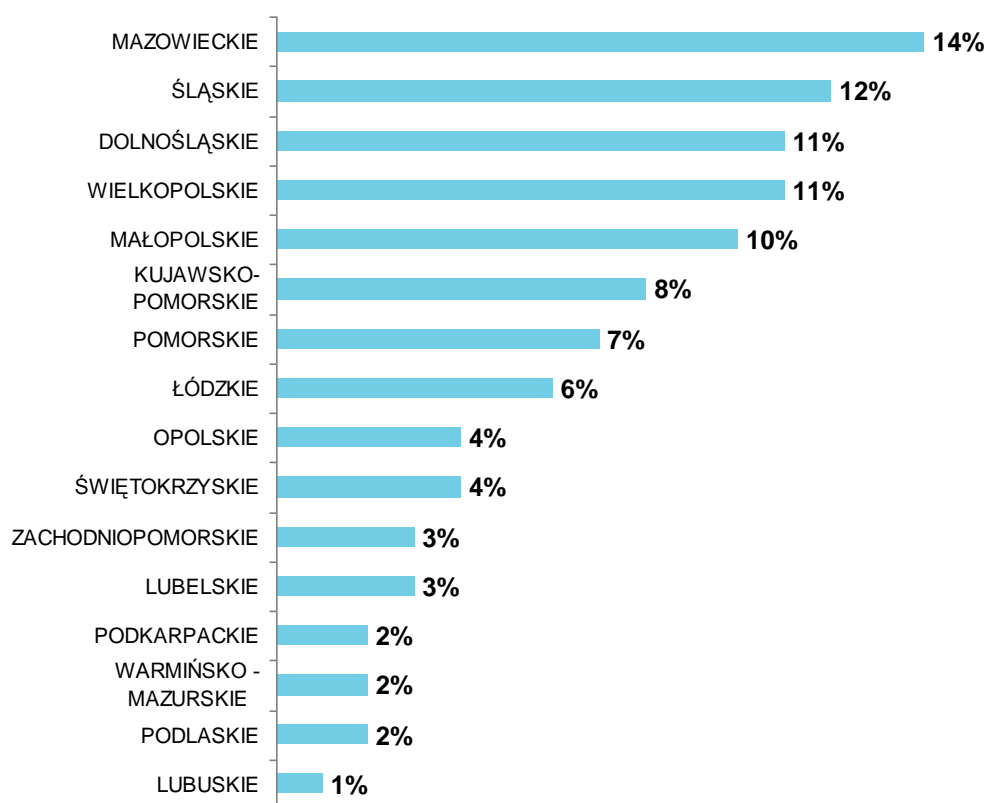
Przeprowadzone analizy pokazały, że przedsiębiorczość rodzinna zasadniczo pokrywa się z rozkładem regionalnym przedsiębiorczości w ogóle (liczby wszystkich przedsiębiorstw w poszczególnych województwach). Jest ona najliczniej reprezentowana w województwach o wysokim poziomie rozwoju gospodarczo – społecznego. W sumie ponad połowa (58%) firm rodzinnych jest skupionych w pięciu województwach: mazowieckim (14% ogółu firm rodzinnych), śląskim (12%), dolnośląskim i wielkopolskim (po 11%) oraz małopolskim (10%).

Najmniejszy udział w strukturze miały natomiast województwa: lubuskie (zaledwie 1%), podlaskie, warmińsko – mazurskie i podkarpackie (po 2%), lubelskie i zachodniopomorskie (po 3%). Jeżeli szukać cech wspólnych dla wymienionych województw, to łączy je niski poziom zagęszczenia ludności, relatywnie słabo rozwinięte centra rozwoju, wysoki poziom bezrobocia. W przypadku bezrobocia problem ten w mniejszym stopniu jest rejestrowany przez statystyki województw podkarpackiego i lubelskiego, jednakże trzeba pamiętać, że w tych województwach może występować bezrobocie „ukryte”. Ze względu na rolniczą specyfikę tych województw nadwyżki siły roboczej mogą znajdować się w sektorze rolnym (gospodarstwa rodzinne). Było to szczególnie widoczne w okresie lat 1999 – 2003,

⁴¹ Ze względu na brak danych na temat odsetka aktywnych przedsiębiorstw w rozkładzie wojewódzkim przyjęto, że poziom aktywności w każdym województwie wynosi 0,48 (dla firm mikro), 0,28 (dla firm małych) i 0,51 (dla firm średniej wielkości). Są to wartości przeciętne dla ogólnopolskiej populacji MMSP (patrz Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007 – 2008, PARP, Warszawa 2009 r.). Jednocześnie z analiz zostały wykluczone przedsiębiorstwa prowadzone w ramach działalności gospodarczej osoby fizycznej, nikogo nie zatrudniające. Na tym etapie posłużono się danymi z raportu GUS na temat mikroprzedsiębiorstw w Polsce (ze względu na brak aktualnych danych GUS dotyczących mikroprzedsiębiorstw wykorzystano dane za rok 2003). Dlatego uzyskane wyniki należy traktować jako wartości szacunkowe, chociaż nie należy zakładać, aby w sposób istotny różniły się od wartości rzeczywistych.

gdy niskiemu PKB wspomnianych województw nie towarzyszył szczególnie wysoki poziom bezrobocia. Jednocześnie województwa o małej liczbie firm rodzinnych notują relatywnie niski poziom dochodów przypadający na jednego mieszkańca, a także stosunkowo niski poziom inwestycji.

Wykres 16 Udział poszczególnych województw w strukturze firm rodzinnych



Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywcza, N=1280

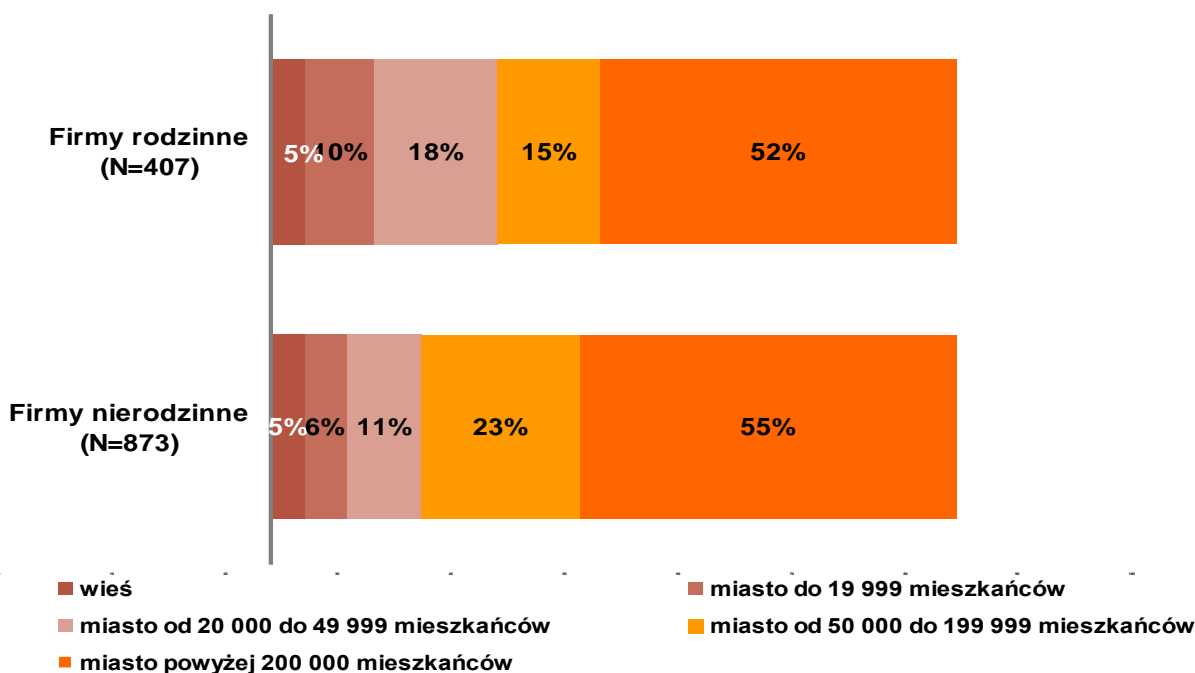
Struktura firm rodzinnych ze względu na wielkość miejscowości

Analizując znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych warto zwrócić uwagę, że odgrywają one znaczącą rolę na poziomie lokalnym. Specyfika omawianych przedsiębiorstw powoduje, że ich właściciele niechętnie myślą o migracji, poszukiwaniu renty lokalizacyjnej (szukaniu dla przedsiębiorstwa maksymalnie korzystnego – z ekonomicznego punktu widzenia – położenia geograficznego). Firmy rodzinne stanowią ważny element lokalnych społeczności nie tylko ze względu na wkład w regionalną gospodarkę czy tworzenie miejsc pracy. Często są one bowiem silnie

zaangażowane w budowanie wspólnot lokalnych – są w większym stopniu niż duże, nierodzinne podmioty gospodarcze skłonne przeznaczać środki finansowe na wspieranie lokalnych inicjatyw kulturalnych czy sponsoring małych, lokalnych klubów sportowych. Skłonność ta wynika przede wszystkim ze specyficznych wartości firm rodzinnych, nakazujących im działania społecznie odpowiedzialne na rzecz lokalnej społeczności.

W obu grupach przedsiębiorstw ponad połowa przedsiębiorstw jest zlokalizowana w miastach powyżej 200 tys. mieszkańców, a tylko nieliczne (5%) mają swoją lokalizację na obszarach wiejskich (5%). Także niewielki odsetek (10% firm rodzinnych, 6% pozostałe) posiada swoją siedzibę w miejscowościach do 20 tys. mieszkańców. Firmy rodzinne – częściej niż nierodzinne – są jednak zlokalizowane w mniejszych miejscowościach, do 49 tys. mieszkańców. Ta cecha może sprawiać, że w swoich stosunkowo niewielkich społecznościach, powiązanych relacjami o mniejszym stopniu formalizacji, są one bardziej „widoczne” i w związku z tym bardziej skłonne do aktywności w tym środowisku (zmierzącej m.in. do podtrzymania dobrej reputacji w długoterminowej perspektywie).

Wykres 17 Struktura firm rodzinnych ze względu na wielkość miejscowości



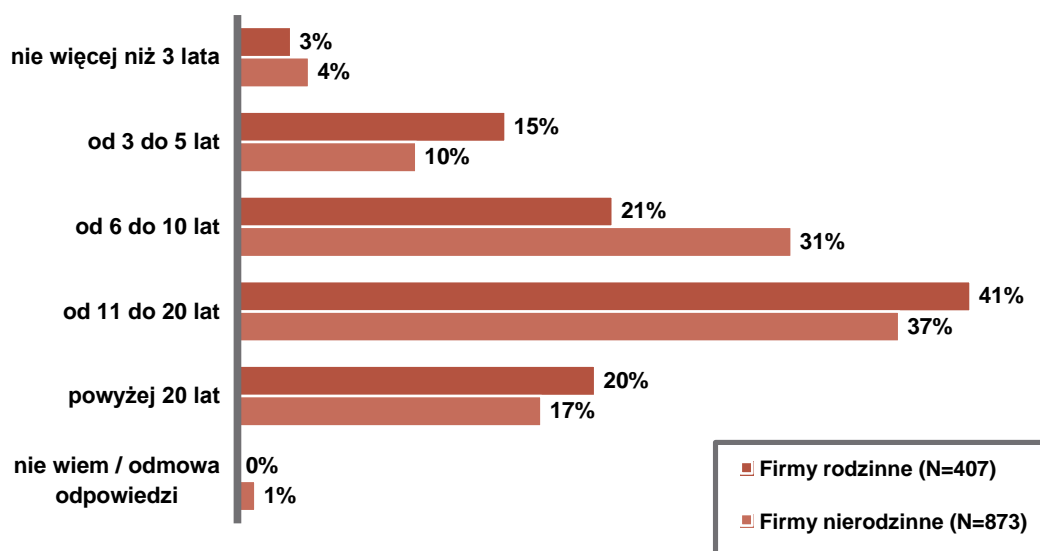
Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywczą, N=1280

Struktura firm rodzinnych ze względu na wiek firmy

Dane z zagranicznych badań firm rodzinnych pokazują, że przedsiębiorstwa rodzinne są statystycznie starsze niż przedsiębiorstwa nierodzinne⁴². Oszacowanie i porównanie wieku firm rodzinnych i nierodzinnych jest szczególnie ciekawe na gruncie polskim ze względu na niezbyt długie, historycznie uwarunkowane tradycje przedsiębiorczości.

Okazało się, że średni wiek firmy rodzinnej i nierodzinnej jest zbliżony i wynosi około 14 lat. Niemniej jednak, w grupie firm rodzinnych częściej można było spotkać firmy obecne na rynku dłużej niż 10 lat, co potwierdzałoby prawidłowość zaobserwowaną w innych krajach. Z drugiej strony, wśród firm rodzinnych odnotowano także nieco więcej tych działających na rynku krótko, tj. od 3 do 5 lat, będących owocem „młodej” przedsiębiorczości, uwarunkowanej przynajmniej w części chęcią skorzystania z dobrej koniunktury i możliwości oferowanych przez fundusze strukturalne (15%; o 5 pkt. proc. więcej niż w nierodzinnych, różnica istotna statystycznie).

Wykres 18 Struktura przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych (MMŚP) ze względu na wiek



Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywczą, N=1280

⁴² Różnice mogą być dosyć duże, np. w Finlandii wynosi ona 10 lat. Por. Overview of Family Business Relevant Issues, KMU Forschung Austria Austrian Institute for SME Research Contract No. 30-CE-0164021/00-51, Final Report Vienna 2008, s. 57.

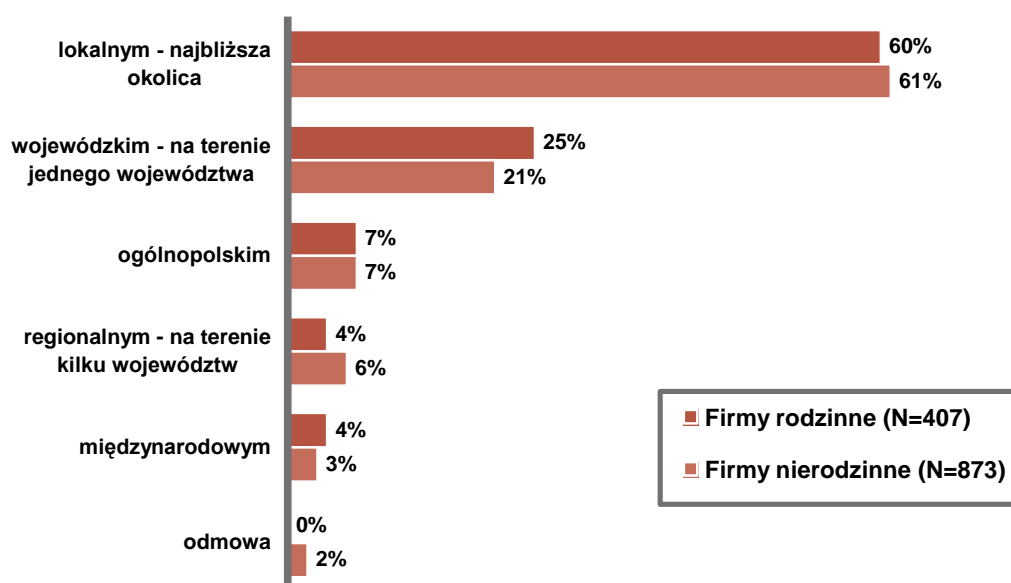
Zasięg działalności

Większość badanych przedsiębiorstw działa reagując na popyt kształtowany przez rynek lokalny. Dotyczy to w takim samym stopniu firm rodzinnych, jak i nierodzinnych (60%-61%). Nieco szerszy zasięg – teren jednego województwa – był deklarowany przez 22% respondentów (25% firm rodzinnych, 20% nierodzinnych).

Jak widać, w przypadku ponad trzech czwartych przedsiębiorstw możemy mówić o dość wąskim geograficznym obszarze funkcjonowania. Niewątpliwie ma to związek ze strukturą wielkościową sektora MMSP, gdzie zdecydowanie przeważają podmioty zatrudniające do 9 pracowników. Takim podmiotom trudniej prowadzić ekspansję rynkową, wychodzić poza swój macierzysty rynek zbytu. Z jednej strony już sama wielkość podmiotu działa niekorzystnie - wąski zakres działania (tylko rynek lokalny) zadeklarowało 64% mikroprzedsiębiorstw, 44% firm małych i tylko co trzeci podmiot średniej wielkości (różnice były istotne statystycznie). Z drugiej natomiast mniejszym podmiotom trudniej uzyskać dostęp do zewnętrznych źródeł finansowych (choć niewątpliwie sytuacja jest lepsza niż miało to miejsce jeszcze kilka lat wcześniej, chociażby za sprawą działań instytucji publicznych, m.in. PARP).

W całej zbiorowości MMSP badanych przedsiębiorstw rzadko mieliśmy do czynienia z podmiotami działającymi w skali regionalnej (5%), ogólnopolskiej (7%), czy międzynarodowej (4%). Nie odnotowano tutaj różnic istotnych statystycznie między przedsiębiorstwami rodzinnymi i nierodzinnymi. Jednocześnie zaledwie 8% badanych firm posiadało w swej strukturze oddziały zamiejscowe. Jak widać, bariera wejścia na rynki zagraniczne, ale też zwiększania skali działania na rynku polskim, jest cechą całego sektora MMSP, niezależnie od kryterium rodzinności.

Wykres 19 Zasięg działalności firm rodzinnych i nierodzinnych



Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywczą, N=1280

Obroty w roku 2008

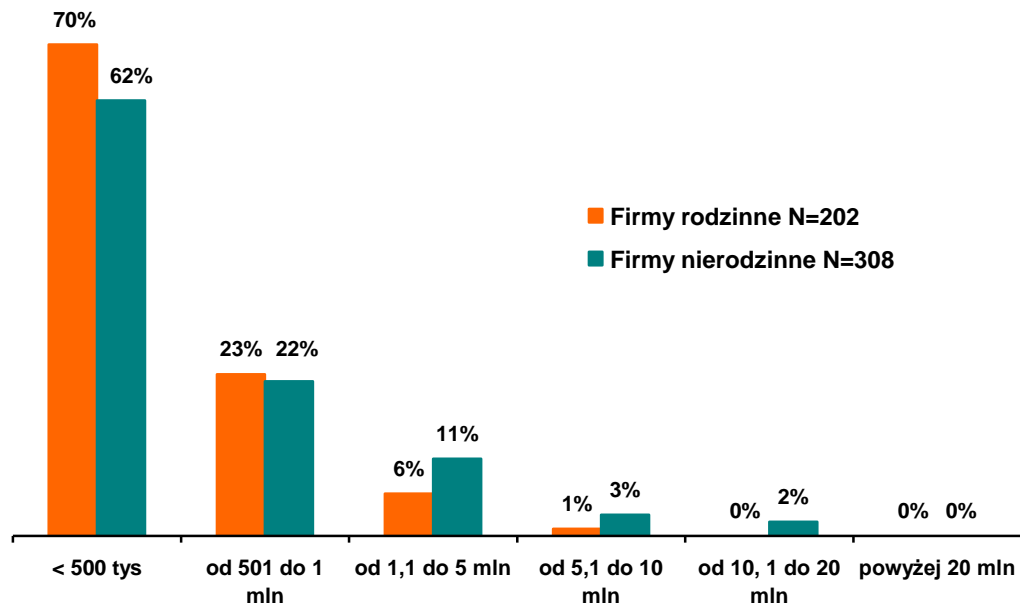
Przedsiębiorcy niechętnie odpowiadali na pytanie o wielkość obrotów w 2008 roku - w sumie 60% badanych przedsiębiorstw odmówiło udzielenia odpowiedzi. Tego typu kwestie są zawsze traktowane przez liczną grupę badanych jako „temat drażliwy”, ściśle związany z tajemnicą handlową przedsiębiorstwa. Niechęć do udzielenia odpowiedzi była częściej obserwowana w firmach nierodzinnych. Niemal dwie trzecie z nich odmówiło odpowiedzi. W firmach rodzinnych odsetek „odmów” wyniósł 50%.

Po wyłączeniu z analizy odmów odpowiedzi w obu kategoriach przedsiębiorstw najliczniej były reprezentowane firmy o rocznych obrotach nie przekraczających 500 tys. złotych. W sumie stanowiły one 70% firm rodzinnych i 62% nierodzinnych. Nieco ponad jedna czwarta przedsiębiorstw notowała obroty w przedziale od 501 tys. do 1 mln złotych.

Firmy o obrotach powyżej 1 mln złotych częściej można było spotkać w grupie przedsiębiorstw nierodzinnych. Taki poziom obrotów zadeklarowało 16% firm ze

wspomnianej kategorii i był to odsetek o 9 pkt. proc. wyższy od odnotowanego w grupie firm rodzinnych. Zaobserwowana różnica była istotna statystycznie.

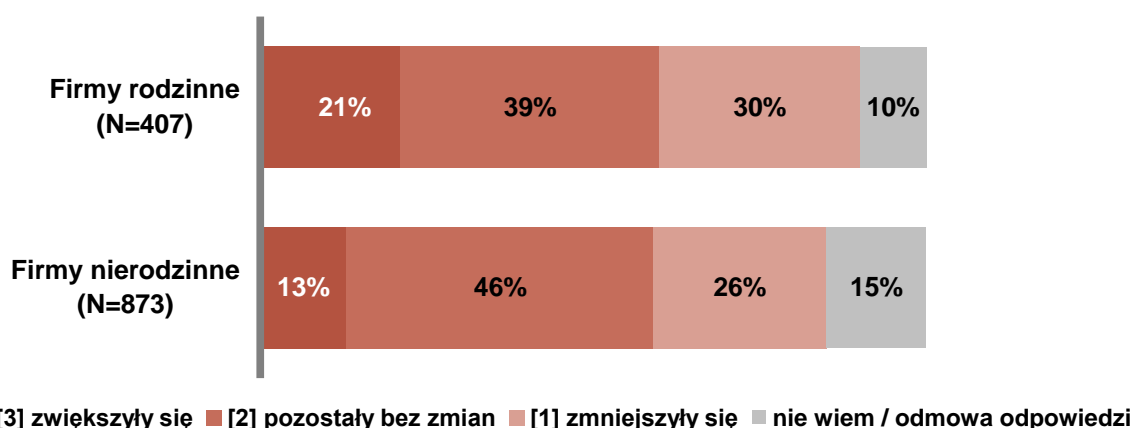
Wykres 20 Obroty firm rodzinnych i nierodzinnych w roku 2008



Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywcza, N=510 (przedsiębiorcy, którzy podali wielkość obrotów)

Rok 2008, naznaczony kryzysem gospodarczym, był dla względnej większości badanych przedsiębiorstw okresem stabilizacji obrotów. Jednakże jeżeli następowała zmiana wielkości obrotów, to częściej miała charakter negatywny. Spadek obrotów odnotowała niemal co trzecia firma rodzinna i nieco ponad jedna czwarta firm nierodzinnych. Z kolei wzrost obrotów był udziałem 21% firm rodzinnych i zaledwie 13% pozostałych przedsiębiorstw. Odnotowana zmiana była istotna statystycznie. Wyniki badania pokazują więc lepszą odporność na okres dekonjunktury firm rodzinnych niż nierodzinnych (więcej na ten temat w podrozdziale 7.3.1.).

Wykres 21 Dynamika obrotów w roku 2008 w porównaniu z rokiem 2007

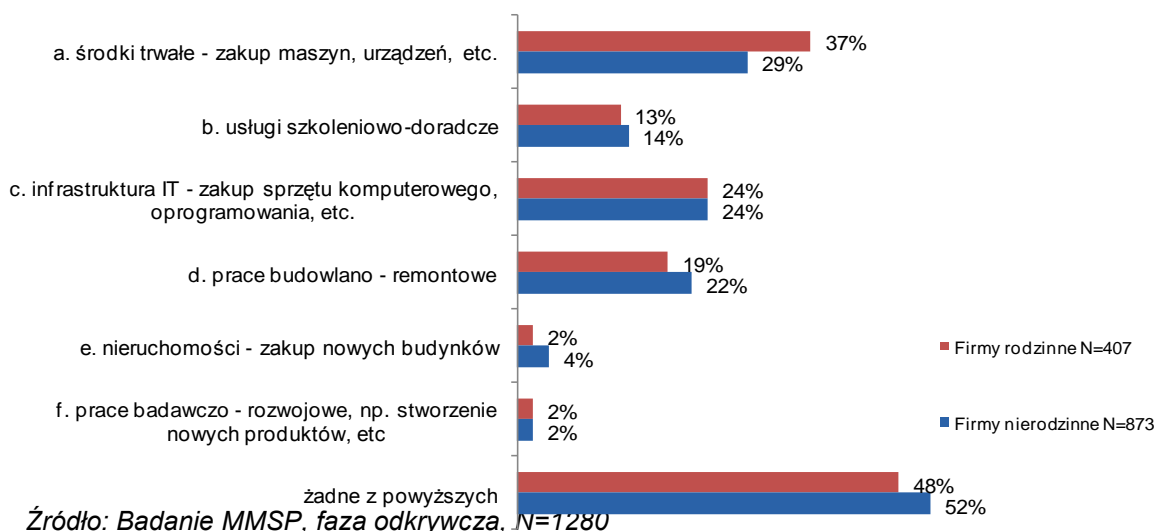


Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywczą, N=1280

Inwestycje i plany inwestycyjne

Firmy rodzinne nie różnią się od nierodzinnych pod względem podejmowanych w roku 2008 działań o charakterze inwestycyjnym. W obu kategoriach przedsiębiorstw najczęściej dokonywano zakupu środków trwałych (37% firm rodzinnych, 29% nierodzinnych), inwestowano w infrastrukturę IT (po 24%) oraz prowadzono prace budowlano – montażowe (19% firm rodzinnych, 21% nierodzinnych). Rzadziej firmy sięgały po wsparcie szkoleniowo – doradcze (odpowiednio 13% i 14%). Do rzadkości należały przedsiębiorstwa kierujące środki finansowe na zakup nieruchomości (odpowiednio 2%, 4%) lub prace B+R (po 2%).

Wykres 22 Inwestycje w roku 2008



Przedsięwzięcia inwestycyjne były najczęściej finansowane ze środków własnych przedsiębiorstw. Zwraca jednak uwagę, że przedsiębiorstwa nierodzinne mogły pochwalić się większą skutecznością w pozyskiwaniu środków unijnych.

Tabela 3 Sposób finansowania inwestycji

Rodzaj inwestycji / źródło finansowania	środki własne	kredyt / pożyczka	fundusze unijne
a. środków trwałych – zakup maszyn, urządzeń, etc.	78% (76%)*	29% (18%)	2% (8%)
b. usług szkoleniowo-doradczych	87% (89%)	0% (6%)	16% (25%)
c. infrastruktury IT - zakupu sprzętu komputerowego, oprogramowania, etc.	89% (92%)	12% (10%)	3% (5%)
d. prac budowlano – remontowych	88% (83%)	24% (13%)	0% (5%)
e. nieruchomości – zakup nowych budynków	mała liczebność	mała liczebność	mała liczebność
f. prac badawczo – rozwojowych np. stworzenie nowych produktów, etc.	mała liczebność	mała liczebność	mała liczebność

*Pierwsza wartość pokazuje odsetek odpowiedzi w grupie przedsiębiorstw rodzinnych, wartość w nawiasie odsetek odpowiedzi dla firm nierodzinnych. W przypadku inwestycji w nieruchomości oraz prac B+R ze względu na bardzo małą liczebność nie przedstawiono rozkładu procentowego.

Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywczą, N=1280

Wyniki przedstawione w tabeli przeczą tezie formułowanej w światowej i polskiej literaturze na temat firm rodzinnych, że firmy te mają niską (niższą niż firmy nierodzinne) skłonność do korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania. Teza ta potwierdza się jedynie w przypadku funduszy unijnych, co można wiązać z

postrzeganiem procedury ubiegania się o dofinansowanie jako kosztownej, czasochłonnej, nadmiernie zbiurokratyzowanej i nie dającej gwarancji sukcesu. Widać jednak wyraźnie większą skłonność firm rodzinnych niż nierodzinnych do finansowania inwestycji za pomocą kredytu. Zjawisko to daje się łatwo wyjaśnić ograniczonymi zasobami materialnymi firm rodzinnych (na co wskazują m.in. niższe obroty), działających w zdecydowanej większości jako osoby fizyczne prowadzące własną działalność gospodarczą. Podejmowanie działań w obszarach wymagających większych nakładów finansowych zmusza takie osoby do korzystania z kredytów i pożyczek.

Postrzeganie pozycji firmy

W badaniu ilościowym MMSP respondentów poproszono o ocenę własnego przedsiębiorstwa na tle przedsiębiorstw konkurencyjnych pod względem wybranych czynników budujących przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Jak się okazało, ocena konkurencyjności nie jest zmienną różnicującą firmy rodzinne i nierodzinne. Niezależnie od typu przedsiębiorstwa najgorzej zostały ocenione: dostęp do kredytów i pożyczek, dostęp do informacji o zmianach w prawie (np. gospodarczym) oraz dostęp do informacji o przetargach. Najgorsze oceny dotyczyły zatem obszarów, gdzie poczucie „dyskomfortu konkurencyjnego” jest, jak się wydaje, efektem wewnętrznych barier strukturalnych (zdecydowana większość przedsiębiorstw to firmy mikro), a nie pochodną „rodziności” danego przedsiębiorstwa. Co prawda nieznacznie gorzej wymienione obszary były oceniane przez przedstawicieli firm rodzinnych, jednak odnotowane różnice nie były istotne statystycznie.

Najkorzystniej natomiast (niezależnie od typu przedsiębiorstwa: rodzinnego czy nierodzinnego) pozycję konkurencyjną oceniano pod względem: jakości oferty, szybkości obsługi klienta oraz jakości obsługi klienta. W tym przypadku nieco bardziej optymistyczni byli przedstawiciele firm rodzinnych, ale podobnie jak wcześniej stwierdzone różnice nie miały charakteru istotnego statystycznie.

W przypadku ponad połowy atrybutów firmy rodzinne oceniają się nieco wyżej niż firmy nierodzinne (choć różnice nie są istotne statystycznie) – wszystkie te atrybuty mogą być postrzegane przez firmy rodzinne jako naturalna konsekwencją wysokiej efektywności firmy i skuteczności nią zarządzających.

Ważnym pytaniem pozostaje kwestia, czy wysoka samoocena przedsiębiorców (rodzinnych i nierodzinnych) wynika z rzeczywistego wysokiego poziomu konkurencyjności. Odpowiedź na to pytanie jest raczej negatywna. Uzyskane wyniki wydają się świadczyć przede wszystkim o silnej identyfikacji przedsiębiorców z prowadzoną działalnością gospodarczą⁴³ i niedostrzeganiu w niej obiektywnych słabości. W zasadzie trudno się temu dziwić – niskie oceny konkurencyjności własnej firmy wskazywałyby na niską własną efektywność (w zdecydowanej większości rozmawialiśmy z właścicielami bądź zarządzającymi firmami, a jeśli kogoś winić za słabe efekty biznesowe, to przede wszystkim ich).

Hipoteza ta znajduje potwierdzenie w wynikach innych badań. Pełną optymizmu postawę przedsiębiorców odnotowano również np. w badaniu potencjału innowacyjnego polskich przedsiębiorstw⁴⁴. Wyniki badania pokazują, że większość przedsiębiorstw postrzega się jako innowacyjne, konkurencyjne i nowoczesne. Stoi to w ewidentnej sprzeczności z wielkością realnych wydatków na nowoczesne technologie i innowacje w polskich MSP.

⁴³ Korzystniejsze oceny firm rodzinnych wynikają zapewne z tego, że identyfikacja ta jest wtedy jeszcze większa.

⁴⁴ Por.: A. Żołnierski, Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw, PARP, Warszawa 2005, dostępne pod: http://www.pptb.pl/publikacje/potencjal_msp.pdf

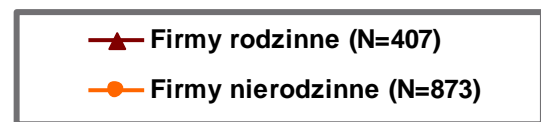
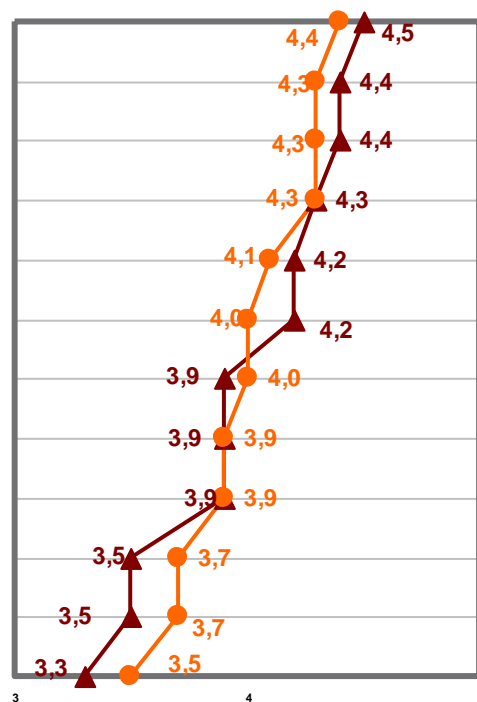
Wykres 23 Ocena firmy na tle konkurencji

- jakość obsługi klienta
- szybkość obsługi klienta
- jakość oferty
- renoma firmy
- warunki pracy pracowników
- ceny towarów i usług
- jakość zasobów ludzkich
- zaawansowanie technologiczne (np. maszyny i urządzenia)
- innowacyjność (wprowadzanie na rynek nowych towarów lub usług, ulepszanie towarów i usług)
- dostęp do informacji o przetargach
- dostęp do informacji o zmianach w prawie (np. w prawie gospodarczym)
- dostęp do kredytów, pożyczek

SKALA:

- 1 - bardzo źle
- 5 - bardzo dobrze

Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywczą, N=1280



7 CHARAKTERYSTYKA FIRM RODZINNYCH

7.1 Świadomość rodzinnego charakteru firmy

7.1.1 Tożsamość firm rodzinnych

Ani właściciele, ani pracownicy firm rodzinnych uczestniczących w eksploracyjnych badaniach jakościowych nie opisują spontanicznie swoich przedsiębiorstw jako rodzinne. Tożsamość tych firm wyznaczana jest przede wszystkim przez ich profil branżowy, wielkość oraz „staż” na rynku. Rodzinność jest jedną z mniej istotnych charakterystyk firmy, a przynajmniej nie jest elementem konstytuującym myślenie o przedsiębiorstwie. Brak poczucia, że jest się firmą rodzinną, może przekładać się na niedostrzeganie zarówno potencjalnych zagrożeń, jak i źródeł siły firmy.

Jak wspomniano, w badaniu ilościowym przeprowadzonym na reprezentatywnej próbie MMSP aż 33% badanych identyfikowało swoje przedsiębiorstwo z pojęciem „firma rodzinna”. Co ciekawe w tej grupie były też podmioty (20%), które mimo że poczuwały się do bycia firmą rodzinną, nie spełniły kryteriów przyjętej przez nas definicji. W badaniu MMSP nie szukano przyczyn tego stanu rzeczy, aczkolwiek hipoteza go wyjaśniająca pojawiła się w trakcie rekrutacji firm rodzinnych do badań jakościowych. Rekrutacja częściowo prowadzona była z wykorzystaniem danych z badania ilościowego MMSP – firmy, które określiły się w nim jako rodzinne i wyraziły zgodę na ewentualny dalszy udział w badaniu, zapraszano do udziału w wywiadach pogłębionych. Często zdarzały wówczas sytuacje, że na etapie wstępnej rekrutacji i przekazywania informacji o badaniu firmy ponownie identyfikowały się jako firmy rodzinne, motywując to rodzinnymi stosunkami w firmie (rodzinną atmosferą). Szczegółowa weryfikacja kryteriów rekrutacyjnych (rodzina ma udział we własności, co najmniej dwie osoby z rodziny są zaangażowane w pracę na rzecz firmy) wypadła jednak negatywnie.

Innym ciekawym przykładem firm były takie, które okazały się firmami rodzinnymi (spełniały kryteria obiektywne), ale same nie uważały się za przedsiębiorstwo rodzinne (17%). Na podstawie wyników badania ilościowego przeprowadzonego na

reprezentatywnej próbie firm rodzinnych oraz wywiadów pogłębionych z przedstawicielami firm rodzinnych można założyć, że w tej grupie są przedsiębiorstwa, dla których rodzinność jest sprawą drugorzędną lub niezbyt oczywistą (np. firmy wielorodzinne lub nie posiadające wielopokoleniowych tradycji).

Wykres 24 Identyfikacja z firmą rodzinną – kryterium subiektywne vs kryterium obiektywne

		Ogółem	firma rodzinna subiektywnie	
			tak	nie
Ogółem			33%	65%
firma rodzinna obiektywnie	tak	36%	80%; 82%	10%; 17%
	nie	64%	20%; 10%	90%; 87%

Biała czcionka – procenty w kolumnach

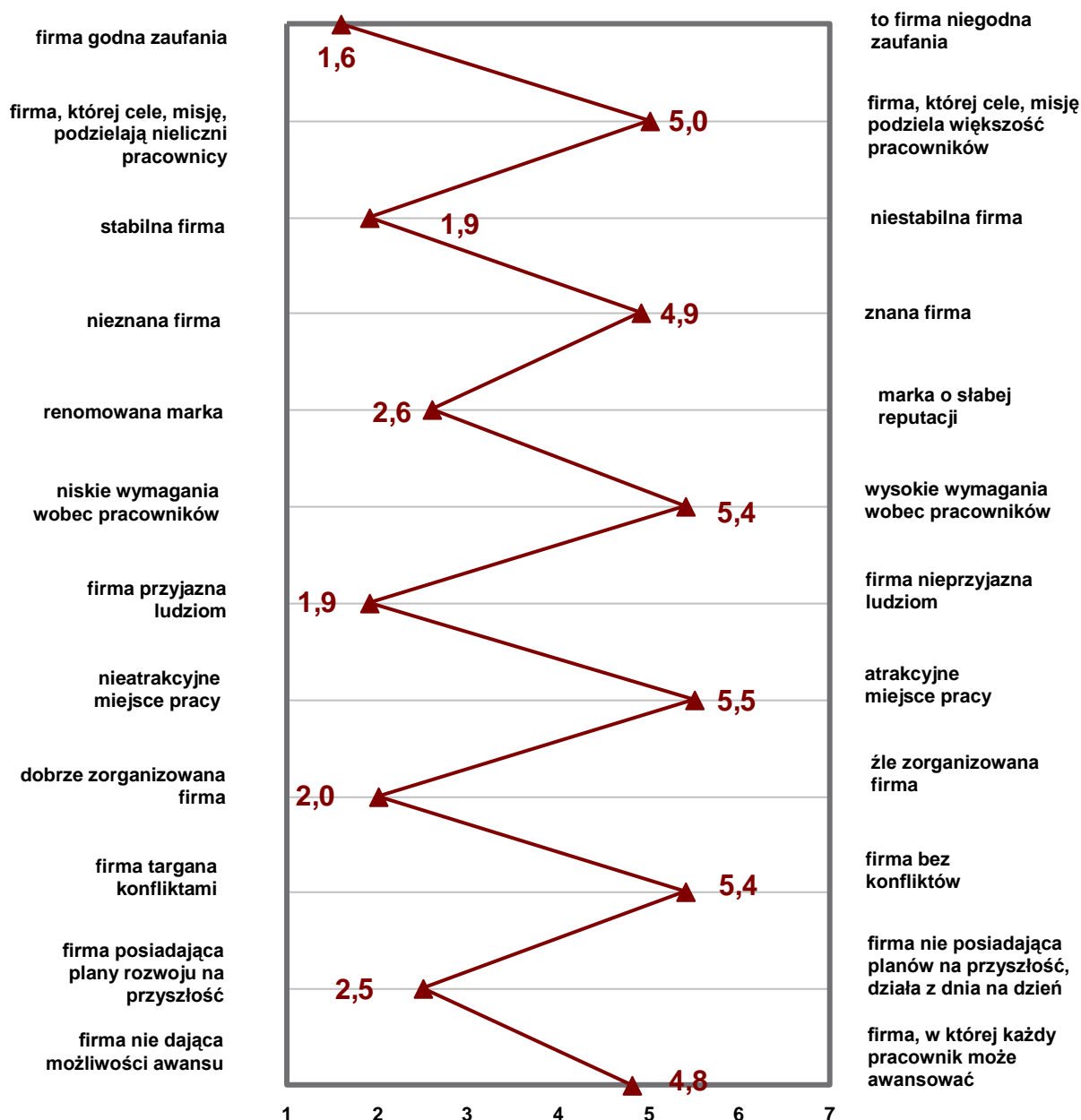
Czerwona czcionka – procenty w wierszach

Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywcza, N=1280

7.1.2 Autowizerunek firm rodzinnych

Wyniki badania ilościowego przeprowadzonego na reprezentatywnej próbie firm rodzinnych tworzą wrażenie wręcz idyllicznego obrazu firm rodzinnych. Zdecydowana większość badanych przypisywała firmom rodzinnym bardzo pozytywne cechy, odrzucała natomiast wszystkie cechy negatywne. Trzeba w tym miejscu zaznaczyć, że w przeciwieństwie do badania na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw sektora MMSP, badani mieli świadomość, że ich firma została zakwalifikowana do grupy firm rodzinnych. Tym też można tłumaczyć bardzo korzystne opinie o firmach rodzinnych. Dla zdecydowanej większości badanych firma rodzinna to przedsiębiorstwo bez konfliktów, posiadające dobrą reputację, zapewniające dobre warunki do pracy, chociaż również wymagające wobec pracowników. Firmy rodzinne są uporządkowane (działają w oparciu o wcześniej przygotowane strategie), dobrze zorganizowane, a cele i misję firmy podziela większość pracowników.

Wykres 25 Autowizerunek firm rodzinnych – średnie ocen



Skala: 1 - zdecydowanie lepiej opisuje firmę rodzinną stwierdzenie po lewej stronie

7 - zdecydowanie lepiej opisuje firmę rodzinną stwierdzenie po prawej stronie

Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=1610

Badanie jakościowe potwierdziło te korzystne opinie. W trakcie prowadzonych wywiadów mogliśmy usłyszeć, że świadomość pracy w firmie rodzinnej (w której pracują osoby z rodziny właściciela) wpływa pozytywnie na postrzeganie firmy. „Rodzinność” kojarzono ze stabilizacją i bezpieczeństwem zatrudnienia. Zwracano

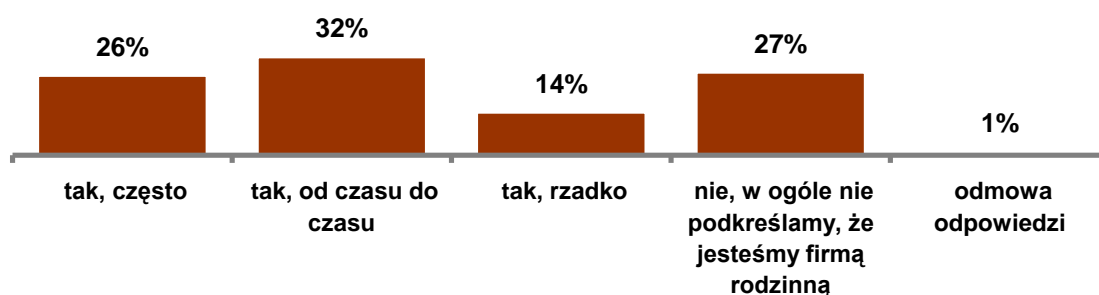
uwagę na rodzinną atmosferę w tych firmach, elastyczne i przyjazne podejście do pracownika.

Również eksperci podkreślali, że spontaniczna prezentacja własnej firmy (a tym samym swojej rodziny) zawsze składa się z pozytywnych elementów. Dopiero długa i wnikliwa rozmowa pozwala poznać prawdziwe relacje panujące w firmie i określić jej „kondycję”.

7.1.3 Ekspozycja rodzinności

Pomimo tego, że rodzinność jest oceniana pozytywnie, to rodzinny charakter firmy nie jest silnie ekspozycyjny w relacjach biznesowych. Do częstego podkreślania faktu bycia firmą rodzinną „przyznało się” 27% badanych przedsiębiorstw. Zbliżony odsetek firm rodzinnych (26%) zadeklarował, że robi to od czasu do czasu, zaś 14% - rzadko. Niemal jedna trzecia (32%) badanych firm w ogóle nie podkreśla, że jest przedsiębiorstwem rodzinnym. Mamy więc zatem do czynienia ze swego rodzaju paradoksem. Mimo opisywania firm rodzinnych jako „idealnych” przedsiębiorstw fakt rodzinności jest przez wiele firm skrywany, a przynajmniej nie jest ekspozycyjny w działaniach marketingowych.

Wykres 26 Ekspozycja rodzinności w relacjach biznesowych



Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=1545 (respondenci, którzy stwierdzili, że firmę w której pracują, można nazwać firmą rodzinną)

Wyniki badania pokazują, że wykorzystywanie rodzinności (w relacjach biznesowych) jest nieznacznie częściej praktykowane przez firmy zatrudniające od 50 do 249

pracowników. W tej kategorii przedsiębiorstw często podkreśla „rodzinnosc” 31% firm, podczas gdy w pozostałych firmach odsetek analogicznych odpowiedzi wyniosł 26%.

Warto zauważyć, że firmy średniej wielkości na ogół mogły się pochwalić dłuższą historią, notowały także lepsze wyniki finansowe i częściej podejmowały działania inwestycyjne. Można zatem założyć, że eksponowanie rodzinności ma związek z poczuciem odniesionego przez przedsiębiorstwo sukcesu rynkowego. Wraz z sukcesem znikają lub też zmniejszają się obawy przed ujawnieniem rodzinnego rodowodu przedsiębiorstwa. W wywiadach z przedsiębiorcami można było usłyszeć o obawach, że rodzinność może być kojarzona z negatywnymi zjawiskami, takimi jak: nepotyzm, czy też brak profesjonalizmu.

Wśród przyczyn nieeksponowania rodzinności można także wymienić brak świadomości, że firma jest firmą rodzinną, jak również pojawiające się poczucie, iż rodzinność niekoniecznie nadaje się do wykorzystania w działaniach marketingowych.

Niezależnie od stopnia podkreślania rodzinności przedsiębiorstwa w zdecydowanej większości firm, w których prowadziliśmy wywiady pogłębione, mogliśmy usłyszeć, że rodzinność nie jest bacznie skrywaną tajemnicą i o rodzinnym charakterze firmy dobrze wiedzą stali kontrahenci lub klienci. Jednakże w opiniach właścicieli oraz pracowników wiedza ta w niewielkim stopniu przekłada się na poprawę pozycji konkurencyjnej, choć raczej bardziej pomaga niż przeszkadza w biznesie.

7.2 Źródła przedsiębiorczości rodzinnej

Badania jakościowe pozwalają na wskazanie wielu różnych motywów zakładania biznesów rodzinnych. Wśród nich najbardziej oczywistym jest motyw finansowy – konieczność zapewnienia bytu materialnego sobie i najbliższym dzięki zyskom z prowadzonej działalności. Zakładanie własnej działalności gospodarczej wymaga też, co oczywiste, od właściciela przedsiębiorczości, rozumianej jako pewne cechy jego charakteru: gotowość do podejmowania ryzyka, przejmowania inicjatywy, determinacji do działania, pomysłowości.

„Kiedys taki kolega (...) zaczął się w bawić w dostarczanie rozwiązań informatycznych i tak mnie przekonał do tego. Zobaczyłem jak to mniej więcej wychodzi, jakie ma do tego podejście, że można zarobić, że jest duży zysk.

Czyli to był jego pomysł i Pan dołączył się do tej firmy?

„Nie. Jego pomysł to było założenie jego firmy. A mój pomysł to było podpatrzenie, tak jak na ekonomii nas uczyli „podpatruj to, co dobrze wychodzi u kogoś” i rób to u siebie. I na tej zasadzie to zrobiłem ” [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]

Cechą charakterystyczną firm będących w początkowych fazach rozwoju jest małe przywiązanie właścicieli do typu wykonywanej działalności związane z brakiem pewności co do przyszłych losów firmy. Deklarują oni otwartość na ewentualną zmianę charakteru firmy (przebranżowienie). Nie zakładają również, że firma będzie funkcjonowała do końca ich aktywności zawodowej.

„Ja już w życiu chyba wszystko robiłem. Od gastronomii, poprzez sklepy spożywcze, odzieżowe. A potem spotkałem takiego Włocha, który mnie zaraził tym, pojeździłem po tych bowlingach, zobaczyłem jak to [produkcja butów do bowlingu] się robi we Włoszech. No i postanowiłem spróbować” [firma średnia, zarządzający, faza eksploracyjna]

W analizie źródeł przedsiębiorczości rodzinnej ciekawe wydaje się szukanie dodatkowych, pozafinansowych motywów uruchomienia działalności, które mogą się przejawiać w postaci głębszej, wewnętrznej motywacji do zakładania biznesu lub też w postaci różnych sprzyjających okoliczności zewnętrznych. Wyniki badań⁴⁵ pokazują, że dosyć często w zakładaniu biznesów rodzinnych te pierwsze są równie istotne jak motywy finansowe – firmy rodzinne stosunkowo często są przedłużeniem pasji i zamiłowań właściciela (motyw samorealizacji) lub też sposobem na funkcjonowanie zawodowe zgodne z własnymi potrzebami i indywidualnym rytmem życia.

⁴⁵ Overview of Family Business Relevant Issues, KMU Forschung Austria Austrian Institute for SME Research Contract No. 30-CE-0164021/00-51, Final Report Vienna 2008, s. 55.

Badanie jakościowe firm rodzinnych pozwoliło zidentyfikować kilka takich pozafinansowych źródeł przedsiębiorczości rodzinnej:

- rozpoczęcie działalności jako realizacja unikalnych kompetencji lub pasji właściciela
- rozpoczęcie działalności na skutek przejęcia całości lub części innej firmy (najczęściej działalności upadających zakładów)
- rozpoczęcie działalności w wyniku odejścia z innej firmy ze względu na problemy tam występujące (z reguły otwierana jest działalność w takiej samej branży, jaką reprezentowała firma, którą opuścił pracownik).

Rozpoczęcie działalności jako realizacja unikalnych kompetencji lub pasji właściciela

Przedsiębiorcy prowadzący działalność wynikającą z ich pasji lub rzadkich kompetencji są bardzo zaangażowani w rozwój firmy, ponieważ ich motywacja ma charakter wewnętrzny. W rezultacie interesują się nowymi trendami w branży, wykorzystują każdą możliwość do poszerzenia zakresu usług, „wsluchują się w potrzeby klienta”. Kilka firm małych i prawie wszystkie firmy średnie, które zostały objęte badaniem jakościowym, są przykładami takich firm. Pozafinansowe korzyści wynikające z biznesowego „uprawiania” własnego hobby wydają się ważnym czynnikiem sukcesu tych firm.

„Założyliśmy firmę we dwójkę z bratem, bo ja kiedyś szylem sam dla siebie. Nie miałem pieniędzy, więc musiałem sam uszyć (...) I wtedy te dzinsy tak chodziły, więc się nad tym zaczęliśmy zastanawiać i tak otworzyliśmy firmę. (...) Obecnie jeśli chodzi o kierunki i cele działania firmy, to bieżące zarządzanie, co kupić, itd., to bardziej jest moja domena w tej chwili. Jaki materiał wyznaczyć, jak ocenić wszystkie rzeczy do przetargu, to jest moje, a brat ma naprawdę dosyć zajęć z działem historycznym. Bo ta część historyczna ma taką specyfikę, że tam trzeba zwracać uwagę na każdy szczegół. I to jest walka z guziczkami, które muszą mieć taki kolor, odpowiedniego orła, czapki, itd. I oni tam we czwórkę pracują, to jest burza mózgów. I przy każdym filmie, dla którego szyją stroje, oni muszą naprawdę

wszystko dokładnie sprawdzić.” [firma średnia, zarządzający, faza eksploracyjna]

„Istniejemy w pewnej niszy. Mąż jest motocyklistą (...), głównie od tego się zaczęło. Jesteśmy taką firmą gibką, młodą, dostosowującą się do potrzeb. Oprócz serwisu mamy sprzedaż skuterów, quadów, czasem motocykli.” [firma mała, zarządzający, faza eksploracyjna]

Rozpoczęcie działalności na skutek przejęcia całości lub części innej firmy (najczęściej działalności upadających zakładów)

Przedsiębiorcy wywodzący się z restrukturyzowanych lub upadających zakładów w większości przypadków zostali zmobilizowani do rozpoczęcia działalności gospodarczej przez dwa czynniki: brak pracy (motywacja negatywna) oraz namowy osób z najbliższego otoczenia (motywacja pozytywna).

“Nie chciałem się uczyć i rodzice wysłali mnie na naukę zawodu. I trafiłem do tego zakładu. I przez 3 lata jako uczeń tutaj w wieczorówce skończyłem maturę. Przez 3 lata zrobiłem czeladnika. Potem przez następne 3 lata zrobiłem mistrza, bo w naszym zawodzie to trzeba było niestety ciężko się napracować, żeby dojść do tytułu mistrzowskiego. Nasza firma kiedyś należała do Spółdzielni Metaloplastyka. A później spółdzielnia się sprywatyzowała. No i przejęliśmy lokal tutaj” [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]

Przedsiębiorcy ci prowadzoną działalność traktują z reguły jako „miejsce pracy”, a nie „własną firmę”. Tendencja do inwestowania w firmę i dążenia do jej rozwoju jest wówczas mniejsza.

Specyficznym przypadkiem „przedłużenia” życia innej firmy poprzez otwarcie własnej działalności jest przejęcie przez pracownika firmy prowadzonej wcześniej przez inną osobę.

„Mój tata kiedyś pracował w transporcie, jeździł samochodem. To nie była prywatna działalność, ale jeździł zawodowo, na etacie. Potem tata jak kończył pracę, po prostu proponowali tacie przejście do takiej pracy, żeby jeździł na własny rachunek. Tata już nie chciał z racji wieku, zaproponował mi. No i założyliśmy taką firmę z żoną i zaczęliśmy to przewozić.” [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]

Rozpoczęcie działalności w wyniku odejścia z innej firmy

Otwarcie własnej działalności bywa też wyrazem manifestacji własnego niezadowolenia z poprzedniego miejsca zatrudnienia i potrzeby stworzenia przyjaznego miejsca pracy dla siebie i swojej rodziny. Najczęściej otwierana firma prowadzi działalność w tej samej branży, w jakiej poprzednio pracował jej właściciel. Firmy założone pod wpływem takiej motywacji cechują się najmniejszą liczbą konfliktów wynikających z przenoszenia relacji rodzinnych na firmę, ponieważ zazwyczaj posiadają jasno określoną strukturę oraz zakresy obowiązków pracowników. Jest to wynikiem wykorzystywania przez właściciela pozytywnych wzorców istniejących w poprzedniej firmie, jak i troski o to, aby unikać błędów, które popełniały osoby nią zarządzające.

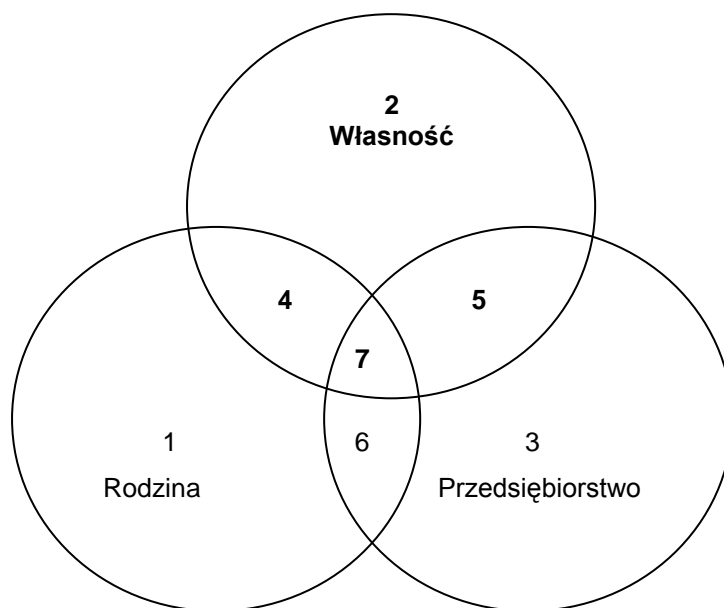
„Pracowałam w pizzerii. Szef mnie bardzo zdenerwował, po prostu zwinęłam manatki w jeden dzień, kupiłam anonse i znalazłam po prostu, w ten pierwszy dzień po zwolnieniu, lokal. No i tak to się zaczęło, prawda... Pomyślałam, że sama otworzę pizzerię. Pizzerii było bardzo mało w Lublinie, a więc to był dobry pomysł.” [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]

7.3 Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych

Główną cechą przedsiębiorstwa rodzinnego jest współzależność przedsiębiorstwa (biznesu) i rodziny. Przedsiębiorstwo rodzinne opisywane jest często za pomocą modelu składającego się z trzech zachodzących na siebie podsystemów: przedsiębiorstwa (podsystem gospodarczy), rodziny i własności⁴⁶.

⁴⁶ Ł. Sułkowski, A. Marjański, Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń, Poltext, Warszawa 2009, s.17

Wykres 27 Model systemu przedsiębiorstwa rodzinnego



Źródło: Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009, s. 17, [za:] K.E. Gersick., M. McCollom Hampton., I. Lansberg, *Generation to Generation Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston 1997, s. 6

Każdy z członków rodziny oraz osoby pracujące w przedsiębiorstwie musi znaleźć się w jednym z siedmiu sektorów powstałych w wyniku nakładania się na siebie trzech podsystemów. Ten teoretyczny model stanowi perspektywę uwzględniającą różnorodne punkty odniesienia osób w zależności od pozycji zajmowanej w organizacji. Określając różne role i podsystemy umożliwia łatwiejsze zrozumienie interakcji zachodzących wewnątrz rodzinnego biznesu⁴⁷.

Współzależność przedsiębiorstwa i rodziny opiera się na znaczeniu rodziny założycielskiej, która początkowo finansuje biznes, zasila go zasobami ludzi i idei, bierze udział w procesie decyzyjnym. Równie ważne jest jednak oddziaływanie zwrotne - przedsiębiorstwa na rodzinę. Firma staje się centrum życia członków rodziny, co powoduje, że często mieszają się role zawodowe i prywatne. Zatem autorytet jest przenoszony z przedsiębiorstwa do domu i odwrotnie. Członkowie rodziny, przeważnie sukcesorzy, mają często wytyczoną ścieżkę kariery w postaci przejścia zarządu lub własności firmy. Biznes staje się dla rodziny źródłem

⁴⁷ Ibidem, s. 18

utrzymania, ale przede wszystkim spoiwem, przedmiotem dumy, identyfikacji i prestiżu⁴⁸. Związki między rodziną a przedsiębiorstwem przedstawia poniższa tabela.

Tabela 4 Związki rodziny i przedsiębiorstwa w modelu zintegrowanym

Wpływ przedsiębiorstwa na rodzinę	Wpływ rodziny na przedsiębiorstwo
Ośrodek życia rodzinnego (życie rodziny skoncentrowane jest sprawach przedsiębiorstwa)	Źródło pomysłów założycielskich
Ścieżka kariery zawodowej (np. myślenie o młodszym pokoleniu w kategoriach sukcesorów, planowanie dla nich ścieżki kariery w firmie rodzinnej, przejęcia zarządu, a w końcu własności)	Źródło kluczowych zasobów ludzkich
Źródło dochodów (podstawowym źródłem dochodów staje się przedsiębiorstwo)	Źródło finansów założycielskich
Źródło władzy i wpływów (przenoszenie autorytetu z firmy do domu)	Ośrodek decyzyjny i kontrolny
Przedmiot dumy i identyfikacji (przedsiębiorstwo staje się „rodzinnym skarbem”)	Podstawa wartości kultury organizacyjnej
Spoivo rodziny (członkowie rodziny w większym lub mniejszym stopniu są zaangażowani w sprawy przedsiębiorstwa)	Źródło nepotyzmu
Racjonalna komponenta działania (przenoszenie ograniczonej racjonalności ekonomicznej na relacje wewnątrz rodziny)	Emocjonalna komponenta działania

Źródło: Ł. Sułkowski, A. Marjański, *op.cit.*, s.32

Procesy zachodzące w rodzinie są zatem silnie związane z procesami zachodzącymi wewnątrz przedsiębiorstwa. Problemy rodziny stają się problemami biznesu i odwrotnie. Przenikanie się więzi rodzinnych i ekonomicznych, korzystanie z rodzinnych zasobów ludzkich i materialnych w rozwoju firmy rodzinnej może być dla niej zarówno źródłem przewag, jak i ograniczeń. Poniżej przedstawiono pozytywne konsekwencje rodzinności dla prowadzenia biznesu, polegające na wykorzystywaniu więzi rodzinnych dla wzmacniania konkurencyjności firmy. Warto jednak wspomnieć, że badanie wpływu familizmu na przedsiębiorstwo jest problemem złożonym – ewentualne dysfunkcje w tym obszarze należą bowiem do kwestii drażliwych i ukrywanych. Należy w związku z tym założyć, że obraz firm rodzinnych wyłaniający się z badań może być obrazem wyidealizowanym, podporządkowanym naturalnej potrzebie korzystnej autoprezentacji.

⁴⁸ Ibidem, s. 31

7.3.1 Pozytywne konsekwencje rodzinności

Wyniki jakościowych badań eksploracyjnych pokazują, że bazowanie na zasobach ludzkich rodziny może mieć pozytywne konsekwencje, szczególnie istotne w początkowej fazie rozwoju biznesu, w postaci:

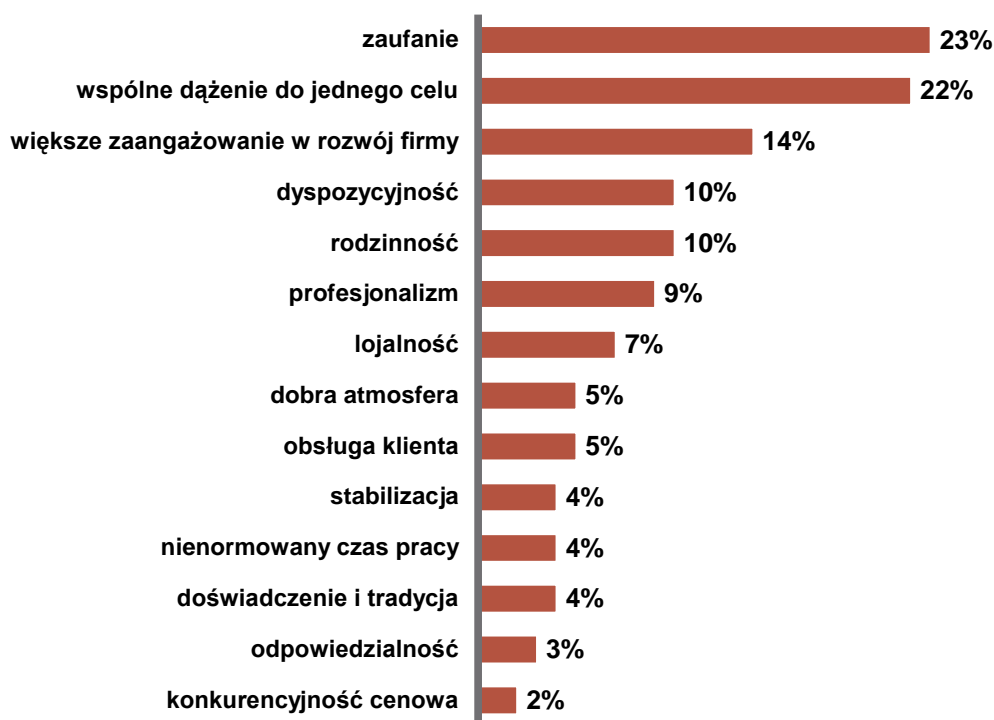
- Większego zaufania wobec pracowników z rodziny
- Większego zaangażowania pracowników z rodziny w pracę na rzecz przedsiębiorstwa
- Niskiego stopnia formalizacji, przekładającego się na:
 - sprawniejszą, efektywniejszą komunikację w firmie
 - personalizację więzi organizacyjnych (paternalizm, rodzinna atmosfera)

Rodzinny charakter firmy wiąże się również z:

- Długoterminowymi celami, związanymi z oczekiwaniem stabilnego wzrostu firmy w perspektywie długoterminowej
- Większą adaptacyjnością firmy, umiejętnością dostosowania się do zmiennych warunków otoczenia.

Na wyżej wymienione aspekty wskazywali również przedsiębiorcy objęci ilościowym badaniem firm rodzinnych, poproszeni o wskazanie tych cech firm rodzinnych, które dają przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną nad firmami nierodzinnymi. Należy jednak zaznaczyć, że tylko co czwarty badany dostrzegał tego typu cechy w firmach rodzinnych (częściej były to firmy wielopokoleniowe, działające na rynku ponad 10 lat), co piąty nie miał na temat zdania, a pozostali (56%) nie upatrywali w rodzinności źródeł przewagi konkurencyjnej.

Wykres 28 Źródła przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych



Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=399 (respondenci, którzy dostrzegają źródła przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych nad nierodzinnymi)

a. Większe zaufanie do członków rodziny

Zarządzający i właściciele firm podkreślają, że zatrudnianie członków rodziny wiąże się przede wszystkim z **większym zaufaniem** w stosunku do tych osób. Więzy krwi, dzielenie wspólnych wartości, współodpowiedzialność za nazwisko, markę firmy powodują, że założyciele firm mają pewność, że nie zostaną przez pracowników z rodziny oszukani.

Przedstawione niżej wypowiedzi respondentów świadczą o dużym zaufaniu kierowanym pod adresem rodziny. Z drugiej jednak strony potwierdzają one tezę o kryzysie zaufania społecznego wśród Polaków – wskazują one bowiem jasno na deficyt społecznego zaufania w stosunku do przedstawicieli innych grup społecznych.

„Brak wpływu informacji na zewnątrz jest niesłuchanie mocną stroną, bo stanowiska naprawdę kluczowe można obsadzić właśnie własną rodziną, jeżeli nie najbliższą, to taką troszkę dalszą, ale to zawsze rodzina. Poza tym,

przy jakiejś kłótni rodzinnej, nawet jeżeli ta osoba wyjdzie, to nadal jest rodziną i nie wynosi tajemnic firmy czy czegoś, co jest specyfiką firmy, sposobu pozyskiwania kontrahentów - nie wyniesie tego na zewnątrz. To jest niesłychanym plusem w firmie rodzinnej.” [firma mała, pracownik z rodziny, faza eksploracyjna]

„Na pewno spójność taka wewnętrzna, bo wiadomo, że jak się zatrudnia kogoś z rodziny no to nie tylko na zasadzie, że jest to członek rodziny, tylko z wiarą, że sobie poradzi, można go darzyć większym zaufaniem niż kogoś z zewnątrz.” [firma mała, pracownik spoza rodziny, faza eksploracyjna]

„Nie. Nie wierzę, żeby rodzina ukradła cokolwiek z firmy. Przecież takie kradzieże to kwestia pracowników. Raczej rodzina nie będzie robiła takich rzeczy. Nie będzie kopać dołków, chyba że jest to daleka rodzina albo ktoś, komu w ogóle nie zależy na jakiejś opinii narzuconej później w rodzinie..” [firma mała, zarządzający, faza eksploracyjna]

Z uzyskanych w trakcie badania informacji wynika, że poziom zaufania w firmach rodzinnych jest wprost proporcjonalny do stopnia zażyłości rodzinnych. W stosunku do osób z bliskiego kręgu rodziny właściciele deklarują całkowite zaufanie. Często podważane jest przez nich przysłowie, że „z rodziną najlepiej wychodzi się na zdjęciu.” Pracownicy z rodziny są przez nich uważani za całkowicie lojalnych i zaangażowanych. To im powierza się kluczowe, odpowiedzialne stanowiska w firmie w przeświadczeniu, że lepiej będą dbać o markę rodziny.

Eksperti również podkreślają, że zaufanie, którym obdarzają się członkowie rodziny, stanowi podstawę funkcjonowania firmy rodzinnej i często jest jej głównym spoiwem. Z tego powodu rodzinę często określano mianem „klanu” – ze wszystkimi pozytywnymi oraz negatywnymi konsekwencjami (bardzo duże zaufanie do siebie nawzajem, brak zaufania wobec osób spoza” klanu”).

b. Większe zaangażowanie pracowników z rodziny

W opinii przedsiębiorców pracownicy z rodziny są zobligowani do efektywniejszej pracy i większych poświęceń na rzecz firmy. Pracodawca zna wszystkie mocne i słabe strony pracownika rodzinnego, więc jest w stanie lepiej nim zarządzać i przydzielać mu zadania, które pozwolą w pełni wykorzystać jego potencjał, jak również nie zlecać mu zadań, w których się nie sprawdza lub których nie lubi wykonywać. Pracownicy z rodziny przejawiają większą chęć do pracy poza standardowymi godzinami pracy, a w razie potrzeby mogą podjąć zadania na wszystkich stanowiskach, nawet tych najniższych, produkcyjnych. Pełne oddanie się pracy w przedsiębiorstwie wynika przede wszystkim z odpowiedzialności finansowej, jaką ponoszą członkowie rodziny, oraz troski o wspólny materialny byt rodziny. Często dochód firmy stanowi bowiem główne źródło dochodu rodziny (dla 89% firm rodzinnych). Większa motywacja do pracy członków rodziny dostrzegana jest zarówno przez właścicieli, zarządzających, ale także przez pracowników spoza rodziny.

„To, że wszyscy pracują w jednym kierunku, mają wspólny cel i maksymalnie angażują swoje siły, swój intelekt w tworzenie dobra tej firmy. Czego np. nie ma w firmach, gdzie jest posadzony człowiek z zewnątrz, który zarządza tą firmą, pracownicy nie są związani bardziej emocjonalnie z zarządem, tylko jest po prostu tak chłodno, przychodzi sobie człowiek jak robot do pracy i pracuje. W firmach rodzinnych tego nie ma, jest maksymalne zaangażowanie, co też pociąga za sobą pracowników i oni też bardziej emocjonalnie do tego podchodzą, jest lepsza atmosfera, lepsza obsługa klienta, lepsze podejście, większa odporność i elastyczność na problemy, zmiany. Nie ma czegoś takiego jak lekceważenie. Tam maksymalnie każdy angażuje swoje siły.”
[firma średnia, pracownik spoza rodziny, faza eksploracyjna]

„W firmach rodzinnych, jeżeli coś się dzieje, to pracują po nocach. I też jest tutaj absolutne zrozumienie i nie trzeba nawoływać, tak jak w firmach „normalnych” to musi przywódca i odpowiednią mowę przywódczą zrobić i powiedzieć „słuchajcie, przed nami to i to, ale mamy radę, stać nas na to. A za każdą nadgodzinę płacimy ekstra 5zł”, to tu w przypadku firmy rodzinnej nie

ma czegoś takiego. Jest też większa solidarność - jak by się nagle coś okazało, to wszyscy przyjdą. Jest katastrofa - zalało, to wszyscy przybiegną i będą tę szklarnię ratować. Cała rodzina przybiegnie. Wtedy jest absolutne zrozumienie, nie ma żadnych kłótni, one odchodzą na bok i nie ma czy dostanę za to wynagrodzenie czy nie i że siedzę po godzinach. W przypadku firm „normalnych” na pewno tak jest. Żeby tych ludzi odpowiednio zmotywować, to trzeba odpowiednio przywódczo zadziałać. Tutaj wtedy to przywództwo nie jest takie ważne. Liczą się więzy krwi wtedy.” [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza eksploracyjna]

c. Niski stopień formalizacji

Konsekwencją zdominowania biznesu przez więzi rodzinne, z definicji nieformalne i emocjonalne, jest **niski stopień formalizacji i biurokratyzacji w firmie**. Zapewne wynika on także z ograniczonego rozmiaru przedsiębiorstwa – większość biznesów rodzinnych to, jak wykazano w poprzednim rozdziale, firmy mikro. Hipotezę tę potwierdzają wyniki badania - im mniejsza firma rodzinna, tym mniejszy jest stopień formalizacji. Dopiero w firmach średnich obserwujemy przejawy formalizacji: szczegółowe ustalanie hierarchii stanowisk, wyznaczanie odpowiedzialności, opisy stanowisk, schematów działania czy struktury komunikacji w firmie. Często spowodowane jest to potrzebą wprowadzenia w firmie standardów ISO, które są wymagane przez dużych partnerów biznesowych. W firmach mikro i małych procedury wypracowywane są „w trakcie pracy”, bez zbędnej, w opinii właścicieli i zarządzających, biurokracji. Firmy rodzinne charakteryzują się mniej rozbudowaną strukturą zarządzania, dzięki czemu przepływ informacji, podejmowanie decyzji jest zdecydowanie szybsze niż w firmach nierodzinnych. Kluczowe decyzje podejmowane są przez członków rodziny, którym łatwiej jest się ze sobą skomunikować. Sprawy firmowe nierzadko omawiane są przy rodzinnych spotkaniach poza siedzibą firmy. Właściciele firm rodzinnych brak formalizacji uważają za mocną stronę ich przedsiębiorstw, ponieważ dzięki temu decyzje podejmowane są szybciej.

Przejawem niewielkiej formalizacji jest bezpośrednia i dzięki temu **efektywna komunikacja w firmie**. W pierwszej kolejności dotyczy ona relacji między członkami rodziny, ale jej wzory przenoszą się także na pozostałych pracowników w firmie.

Na efektywny sposób komunikacji między pracownikami z rodziny wskazują wszyscy respondenci, w tym także pracownicy spoza rodziny. Wypracowany przez lata system porozumiewania się, używanie tego samego „kodu” oraz częste przebywanie ze sobą członków rodziny przekładają się nie tylko na szybsze podejmowanie decyzji. Bliskie relacje rodzinne pozwalają również członkom rodziny w łatwiejszy sposób wyrażać swoje opinie, w szczególności te mniej pozytywne. Właściciele oraz pracownicy z rodziny i spoza rodziny są zdania, że więzy krwi sprzyjają rozwiązywaniu konfliktów.

„Znaczy tak, jeżeli chodzi o najbliższą rodzinę tutaj, no to można wszystko powiedzieć członkom rodziny, na tej zasadzie, że nie robić tego tak, albo np. czegoś tam nie zrobiłeś. A jeżeli chodzi o pracownika spoza rodziny no to jest różnie, nie raz obrażają się, jak się powie, że czegoś tam nie zrobiłeś.” [firma średnia, pracownik spoza rodziny, faza eksploracyjna]

„Wszystko jest w jednym tu gronie i oni (rodzina) się dogadają zawsze. Jak się nie dogadają tu, to pójdą gdzieś tam do mamy na obiad i się dogadają i wtedy to jest raczej uzgodnione. W takich firmach obcych, bo pracowałem też w takich firmach, to czasami bywa, że jeden drugiego w konia robi i jeden o drugim nic nie wie. Tu tego raczej nie ma, wszystko do jednego worka.” [firma średnia, pracownik spoza rodziny, faza eksploracyjna]

Innym przejawem niskiego stopnia formalizacji jest **indywidualne podejście do pracowników, personalizacja więzi**, stymulowana paternalistycznym stylem zarządzania.

Z rozmów z pracownikami nie należącymi do rodziny właściciela można wnioskować, że podejście do pracownika spoza rodziny w firmie rodzinnej jest bardziej spersonalizowane niż w firmie nierodzinnej. Wynika to przede wszystkim z bezpośredniego i częstego kontaktu pomiędzy pracodawcą i pracownikiem. Dzięki zaangażowaniu właściciela firmy rodzinnej, ciągłej jego obecności w firmie, pracownik w każdej chwili może porozmawiać z pracodawcą, zgłosić swoje uwagi, propozycje, omówić problemy zarówno służbowe, jak i prywatne. Nierzadko zarządzającym i właścicielom znane jest życie prywatne swoich pracowników. Takie

relacje sprzyjają większej elastyczności w podejściu do zatrudnionych osób. Pracownicy spoza rodziny w wywiadach pogłębionych podkreślali, że w firmie rodzinnej są bardziej zauważani i doceniani niż w poprzednich miejscach pracy (firmach nierodzinnych).

„Wydaje mi się, że kierowanie taką firmą pozwala na większe wyczucie, większy kontakt z pracownikami, nie za pośrednictwem jakichś dyrektorów czy kierowników. Piastowanie strategicznych funkcji w firmie przez członków rodziny pozwala na lepszą wymianę informacji z pracownikami.” [firma średnia, zarządzający]

„W firmie rodzinnej właściciele podchodzą troszeczkę w inny sposób do pracownika, traktują go tak bardziej jak własne dziecko, czego nie ma w takich dużych korporacjach, tam jest traktowanie bezosobowe, przedmiotowe, człowiek jest jak robot, tak się go traktuje. Ma wykonać to i to, i do widzenia. Nie ma takich więzów emocjonalnych. Jak powstaje jakiś problem, to w firmie rodzinnej pracodawca próbuje to bezpośrednio rozwiązać z pracownikiem, czuje się emocjonalnie z nim związany i razem rozwiązują tego typu problemy. W nierodzinnych takie sytuacje może się zdarzać, ale sporadycznie.” [firma średnia, pracownik spoza rodziny, faza eksploracyjna]

Atmosfera w firmach opisywana jest jako „**rodzinna**”. Cecha ta jest wskazywana przez wszystkich respondentów - właścicieli, pracowników należących do rodziny, jak również pracowników spoza rodziny. Na pozytywną atmosferę w firmie rodzinnej wpływają przede wszystkim relacje między pracownikami. Z opisu wszystkich respondentów wynika, że zarządzający i właściciele przenoszą domową, familijną atmosferę na grunt biznesowy. Trzeba zaznaczyć, że opisywana przez respondentów atmosfera firmy rodzinnej jest z pewnością wyidealizowana. Zdaniem części ekspertów w firmie rodzinnej mają miejsce konflikty między pracownikami. Jednak ich zdaniem skala tego problemu jest mniejsza niż w firmach nierodzinnych czy w dużych firmach korporacyjnych.

„Faktycznie bezstresowo się to odbywa, ja do poprzednich prac jechałam lekko zestresowana albo bardzo zestresowana, a tutaj tak nie jest. I to też nie

jest tylko nasze wrażenie, bo ankiety, które my przeprowadzamy wśród naszych pracowników, też o tym mówią, że oprócz tego, że mają wynagrodzenie, no to też ważne jest dla nich to bezpieczeństwo pracy i ta atmosfera, która tutaj panuje.” [firma średnia, pracownik spoza rodziny, faza eksploracyjna]

d. Większa adaptacyjność w stosunku do zmian w otoczeniu biznesowym

Możliwość czerpania z zasobów osobowych, intelektualnych i finansowych rodziny, poleganie na ponadprzeciętnie zaangażowanych pracownikach, którym się ufa, przekłada się na lepsze dostosowanie firm rodzinnych do zmieniającego się otoczenia biznesowego. Z przeprowadzonych badań wynika, że firmy rodzinne charakteryzują się elastycznym podejściem do organizacji pracy oraz zapotrzebowań zgłaszanych przez klientów.

Bez względu na wielkość firmy, właściciele i pracownicy z rodziny często mają nienormowany czas pracy. Członkowie rodziny podkreślali w wywiadach, że sami ustalają czas wykonywania swoich obowiązków. Dzięki temu praca w firmie rodzinnej pozwala swobodniej łączyć pracę z obowiązkami domowymi i innymi zajęciami. W większości firm mikro i małych nie ma sztywnego podziału obowiązków między pracowników z rodziny.

„W firmie nierodzinnej zakres obowiązków jest bardziej określony – każdy wie, co ma robić. Każdy wie, że wykonuje to i nic więcej. W firmie rodzinnej nie ma czegoś takiego jak podział obowiązków. Jeśli nie mam czasu pojechać na pocztę, żeby wysłać listy czy odebrać jakieś dokumenty, to córka to robi. Albo proszę syna, żeby odebrał wiadomości, maile i gdzieś je przekazał. Niektóre obowiązki są przekazywane i nie ma za to dodatkowej gratyfikacji. Po prostu ja się nie wyrabiam, ja nie mogę tego zrobić w tym czasie, no to robisz to ty.” [firma mała, pracownik z rodziny, faza eksploracyjna]

„No więc tak, mocną stroną jest to, że w rodzinie bardziej sobie ufamy niż pracownikom. Pracujemy nie 8 godzin, tylko ile możemy, ustawiamy sobie sami system pracy, w zależności, czy jest mniej czy więcej, jaka jest potrzeba.

Ustawiamy sobie także czas, czyli, jeżeli ja mam czas rano, to rano pracuję, a jak nie, to pracuję po południu, czy wieczorem, także to od nas zależy.” [firma mała, pracownik z rodziny, faza eksploracyjna]

Firmy rodzinne bez względu na wielkość wykazują też większą elastyczność w stosunku do potrzeb swoich klientów. Dzięki nienormowanemu czasowi pracy mogą one łatwiej dostosować godziny pracy do potrzeb rynku. Eksperti podkreślają, że bardzo często firmy rodzinne sytuują się w niszach rynkowych, realizują specjalne, nietypowe, niestandardowe zamówienia. Dzięki łatwości zmobilizowania rodzinnych zasobów ludzkich przedsiębiorstwa są w stanie wykonać zamówienia w krótkich terminach, które dla innych firm byłyby nieosiągalne.

„Jest zupełnie inne podejście do klienta. Zawsze z uśmiechem, zawsze staramy się maksymalnie klientowi wyjść naprzeciw. Jeżeli np. czegoś nie ma, to w firmie rodzinnej nie słyszy się odpowiedzi „nie ma” i koniec, do widzenia. Tylko „My to załatwimy. A jak moglibyśmy Pana zadowolić, jak moglibyśmy Panu pomóc?”, w ten sposób. Jest to charakterystyczne dla firm rodzinnych.” [firma średnia, pracownik spoza rodziny, faza eksploracyjna]

„Bo ja myślę że jesteśmy - biorąc naszą branżę pod uwagę - jedną z niewielu firm w Polsce, która potrafi bardzo często wykonać tak złożone zamówienia w tak krótkim czasie. Łącznie z montażami nocnymi, sobotnio-niedzielnymi. Z wariackimi terminami. No jakoś to się nam udaje. Bardzo często jest sytuacja kryzysowa, teraz mniej, ale jeszcze kilka lat temu, kiedy było kilka otwarć hipermarketów w ciągu roku, przyjeżdża delegacja zza granicy, zarządzająca całą siecią, i na coś, na co powinniśmy mieć tydzień, zostawiają nam dwie noce. No i my to robimy, ale to jest też ponadludzkim wysiłkiem. Tylko dlatego że się organizuje tutaj wszystkich najbliższych. No i można powiedzieć że na wariata. Ratujemy komuś tam życie. Ale dzięki temu dają nam też zlecenia, zamówienia przez cały rok. No bo to jest coś za coś.” [firma średnia, pracownik spoza rodziny, faza eksploracyjna]

Dzięki opisanej wyżej elastyczności, umiejętności dostosowania się do zmieniających się warunków rynkowych, firmy rodzinne wykazują się dużą odpornością na okresy

dekoniunktury. Podmioty te bardzo szybko dostosowują się do nowych warunków, redukując koszty do bezwzględnego minimum (rezygnując ze wszystkich niepotrzebnych wydatków). Mogą pozwolić sobie na zmniejszenie lub nawet na niewypłacanie przez pewien okres wynagrodzenia pracownikom z rodziny. W firmie nierodzinnej podobna operacja jest trudniejsza do zrealizowania i wymaga więcej czasu.

„(...) my potrafimy przetrwać na bardzo minimalnych..... sami sobie potrafimy koszty obniżyć, czy wynagrodzenia. To tu jesteśmy bardzo elastyczni. Nie ma - to po prostu nie pobieramy pieniędzy z firmy. Jak jest - to się tym dzielimy. To jest na tej zasadzie.” [firma średnia, zarządzający, faza eksploracyjna]

„Człowiek z rodziny to będzie trochę bardziej elastyczny. Jak będzie jakiś kryzys, czy jakaś awaria, czy brak płynności chwilowo. Było już czasem blisko takiej sytuacji. To z człowiekiem z rodziny się dogadam, prawda? Żonie powiem „dobra, słuchaj, to teraz oszczędzamy”. Kuzyn to samo zrozumie. A człowiek z zewnątrz, to nie.” [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]

Do zmniejszenia kosztów działalności firmy rodzinnej przyczynia się również ograniczona do minimum biurokracja. W związku z ogromnym zaangażowaniem właścicieli i pracowników firmy rodzinne wykazują mniejsze koszty kontroli i monitoringu.

„(...) Bo się unika (w firmach rodzinnych) zbędnych procedur jakichś. I takiego systemu, który musiałby istnieć, gdyby to była inna organizacja. Dużo rzeczy jest uproszczonych. Czas się zaoszczędza. A zamiast pisania listów, różnego rodzaju poleceń czy zaleceń, mówi się to słownie i się działa. Tak że mamy uważam maksymalnie uproszczone procedury. Nawet bym powiedział brak procedur. Zarządzanie jest takie bezpośrednie i do dzieła. Nie marnujemy czasu na jakieś zbędne obiegi dokumentów. A w firmie takiej nierodzinnej, myślę, że musiałby być jakiś system, żeby można to było ogarnąć. Skontrolować, sprawdzić.” [firma średnia, zarządzający, faza eksploracyjna]

e. Cele długoterminowe, społeczna odpowiedzialność biznesu

Perspektywa działalności firm rodzinnych jest ściśle powiązana z perspektywą rozwoju rodziny. Głównym celem większości firm rodzinnych jest maksymalizacja dobrobytu wielu pokoleń. W efekcie plany inwestycyjne, cele związane ze wzrostem firmy i kluczowe decyzje strategiczne podejmowane są właśnie w takiej perspektywie. Motywowane chęcią przetrwania na rynku przez dłuższy okres czasu przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się większym poziomem odpowiedzialności: za rodzinę, pracowników, a także za społeczność lokalną, w której funkcjonują.

Właściciele twierdzą, że ważne są dla nich relacje z najbliższym otoczeniem, a także to, jak firma jest postrzegana, ponieważ jest kojarzona z nazwiskiem właściciela. Jest ono gwarantem trwałości firmy i jej stabilności.

„Oni mają odpowiedzialność ogromną, dlatego że los wielu ludzi jest w ich rękach. Co innego, jak Pani pracuje w jednej firmie, a mąż pracuje w drugiej firmie, to jest coś innego, bo nie ma tak, żeby dwie osoby - no zdarza się - traciły pracę w tym samym czasie. Natomiast w przypadku firmy rodzinnej cała rodzina traci pracę. W przypadku niepowodzenia. Wszyscy.” [ekspert, środowisko naukowe, faza eksploracyjna]

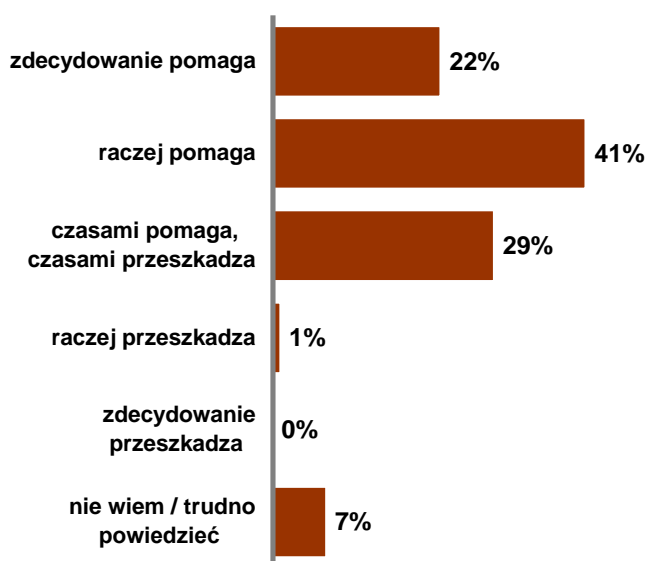
„Bo autentycznie właściciele, nawet jeżeli o tym nie mówią, ale wewnątrz głęboko czują silną odpowiedzialność, że ja odpowiadam za tych ludzi. Ja mogę powiedzieć o moich teściach, że to są ludzie, którzy mówili tak „Maciek, my odpowiadamy za 120 rodzin”. Czyli to nie jest tylko za 120 ludzi. To jest z jednej strony plusem, ale z drugiej strony potężnym obciążeniem psychicznym.” [firma średnia, zarządzający, faza eksploracyjna]

7.3.2 Negatywne konsekwencje rodzinności

Obszar wzajemnych zależności między rodziną a biznesem może być także źródłem wielu dysfunkcji. Główne osie konfliktu wynikają z pomieszania relacji biznesowych i rodzinnych w firmie.

Różnorakie oddziaływanie rodzinności, pozytywne i negatywne, dostrzegają także badani przedstawiciele firm rodzinnych, chociaż większość z nich (niemal dwie trzecie) było przekonanych, że bycie firmą rodzinną pomaga w biznesie. Prawie jedna trzecia badanych (29%) ambiwalentnie oceniła jednak znaczenie rodzinnego charakteru firmy, uznając, że czasami pomaga on w prowadzeniu biznesu, a czasami przeszkadza.

Wykres 29 Ocena wpływu rodzinności na prowadzenie biznesu



Źródło: *Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=1610*

Obecność rodziny w biznesie może oznaczać w szczególności:

- Zbyt ściśle zintegrowanie życia rodziny z życiem firmy i przenoszenie ewentualnych konfliktów rodzinnych na sferę biznesu
- Problemy z łączeniem ról zawodowych i rodzinnych przez zatrudnionych pracowników rodziny
- Nierówne traktowanie pracowników z rodziny i spoza rodziny
- Opór przed dopuszczeniem zewnętrznych menedżerów do zarządzania.

a. Zbyt ściśle zintegrowanie życia rodziny z życiem firmy i przenoszenie ewentualnych konfliktów rodzinnych na sferę biznesu

Prowadzenie firmy pozwala zaspokajać potrzeby finansowe rodziny, posiadanie członków rodziny w firmie pozwala sprawniej zarządzać biznesem (ze względu na większe zaufanie). Istnieją jednak cele, których pogodzenie ze sobą jest trudne: firma zabiera czas potrzebny do dbania o relacje rodzinne, rodzina zabiera czas potrzebny do doglądania firmy. Każdy zarządzający wypracowuje swoje sposoby poszukiwania kompromisu między czasem poświęcanym na pracę a czasem dla rodziny. Nie jest to zadanie proste i z reguły właściciele liczą na wyrozumiałość rodziny (klienci i kontrahenci są zdecydowanie mniej wyrozumiali), tak więc poświęcają więcej czasu pracy.

Zagrożeniem w realizacji celów rodziny jest zbytne zaangażowanie członków rodziny w prowadzoną działalność:

„My wyjeżdżamy z biura, jedziemy do domu i jesteśmy tak jakby nadal w firmie. Te decyzje możemy też podejmować w czasie prywatnym. Mamy tego czasu więcej na podjęcie decyzji niż firmy nierodzinne.

To jest plus czy minus?

Z jednej strony jest to plus, bo jeżeli potrzeba zmienić coś w firmie szybko, to to jest duży plus. Nie wypadamy z rynku, możemy zmienić branżę, możemy jakąś nową niszę dla siebie zaanektować. Możemy coś szybko wymyślić. Ale z drugiej strony jest to kosztem czasu prywatnego. I to jest mały minus.” [mała, pracownik z rodziny, faza eksploracyjna]

“Byłem dyrektorem handlowym w firmie produkującej tkaniny. Pensję dostawałem co miesiąc i mnie nie interesowało nic. To znaczy musiałem rozliczyć sprzedaż, jak najbardziej. Ale wychodziłem i miałem wolną głowę. Staralem się nie dyskutować na ten temat w domu. Nie było takich problemów. A w tej chwili nie ma takiej dyskusji w domu, która by się w jakiejś części nie opierała o firmę. Zawsze się to opiera. A to jak podatki. A to może coś kupimy, żeby zmniejszyć VAT. Można powiedzieć, że rozmowy rodzinne toczą się wokół firmy” [firma mała, zarządzający, faza eksploracyjna]

Eksperti podkreślają, że przenoszenie spraw firmowych do domu ma swoje dobre i złe strony. Zaletą jest z pewnością – szczególnie w perspektywie krótkoterminowej – prężne działanie firmy i jej odporność na kryzysy, ze względu na dużą ilość czasu poświęcanego na zarządzanie i staranne rozważenie każdej decyzji, z reguły w szerszym gronie.

Wady takiej postawy to ryzyko szybkiego „wypalenia”, a w rezultacie poważnych kłopotów ze zdrowiem. Ze względu na wagę firmy jako głównego źródła utrzymania rodziny wyjątkami są sytuacje „wypalenia”, których rezultatem jest zakończenie działalności firmy. Właściciele firm rodzinnych zarządzają nimi, dopóki pozwalają im na to siły fizyczne. Jedynie w sytuacji, gdy organizm odmawia posłuszeństwa, następuje czasowe oddanie zarządzania. To z kolei, wobec częstego braku innych osób wdrożonych w działanie firmy, skutkuje poważnymi problemami w funkcjonowaniu firmy.

b. Problemy z łączeniem ról zawodowych i rodzinnych

Problemem wskazywanym przez właścicieli firm i zarządzających jest **problem godzenia ról rodzinnych i zawodowych** w sytuacji, gdy podległy pracownik lub współpracownik reprezentuje rodzinę. Fakt ten może oznaczać w praktyce przenoszenie psychicznych wzorców zachowań z relacji rodzinnych na biznesowe, przenoszenie hierarchii panującej w rodzinie na sytuację w firmie, traktowanie dzieci w firmie niezależnie od osiągniętych przez nie wyników ekonomicznych.

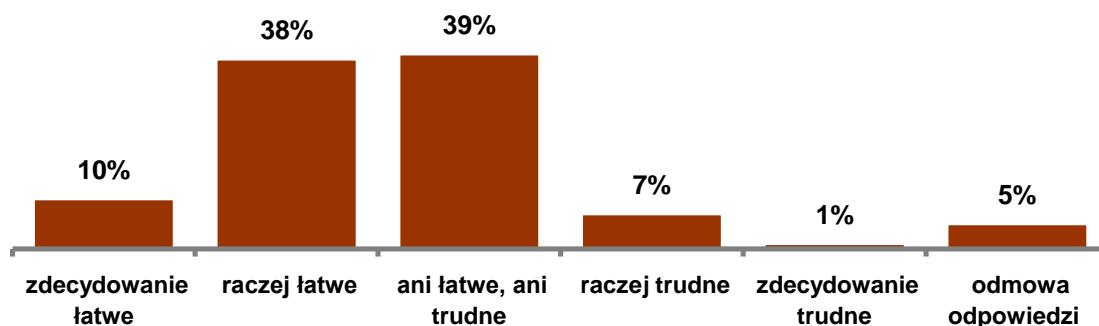
Przede wszystkim zaś podległym pracownikom z rodziny trudniej jest wytknąć błędy, wyegzekwować polecenia, nie wspominając już o zwolnieniu z pracy, co należy z całą pewnością uznać za czynnik obniżający konkurencyjność firmy.

„Ciężko by mi było narzucać żonie pewne polecenia i bezwzględnie je egzekwować. Bo tutaj wyegzekwuję, a w domu wyegzekwuje ona ode mnie.”
[firma mała, zarządzający, faza eksploracyjna]

„To, co wyróżnia firmy rodzinne od innych, to właśnie są te relacje rodzinne: <<Jak mogę od mojej córki wymagać? I jak egzekwować od niej? Przecież to moja córeczka. Liczę się z tym, że ona może tego nie wykonywać, ale czy ja będę ją wtedy umiał zwolnić? Co wtedy?>>” [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza eksploracyjna]

Niemal co drugi właściciel/zarządzający deklaruje jednak brak trudności w pełnieniu funkcji kierowniczych względem osób z rodziny. Uderzający jest spory odsetek (39%) odpowiedzi „ani łatwe, ani trudne”, wskazujących na niedostrzeganie problemu bądź też trudność w jego jednoznacznej ocenie. Tylko 8% badanych stwierdziło, że zarządzanie pracownikami należącymi do własnej rodziny jest trudne.

Wykres 30 Ocena zarządzania pracownikami reprezentującymi własną rodzinę



Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=1154 (firmy, w których pracują osoby spoza rodziny)

c. Nierówne traktowanie pracowników z rodziny i spoza rodziny

Budowanie tożsamości przedsiębiorstw rodzinnych bazuje na silnej identyfikacji z firmą pracowników wywodzących się z rodziny. Lokowanie zaufania społecznego przede wszystkim na poziomie rodziny osłabia jednak więzi społeczne na wszelkich innych poziomach.

Wyniki badania jasno pokazują, że pracownicy spoza rodziny są obdarzeni ograniczonym poziomem zaufania. Zazwyczaj muszą sobie oni na to zaufanie zapracować, czy to zaangażowaniem w pracę, czy stażem w firmie. W związku z tym istnieje niewidzialny sufit w awansie dla tej grupy pracowników – nie są dopuszczani do kluczowych stanowisk w firmie.

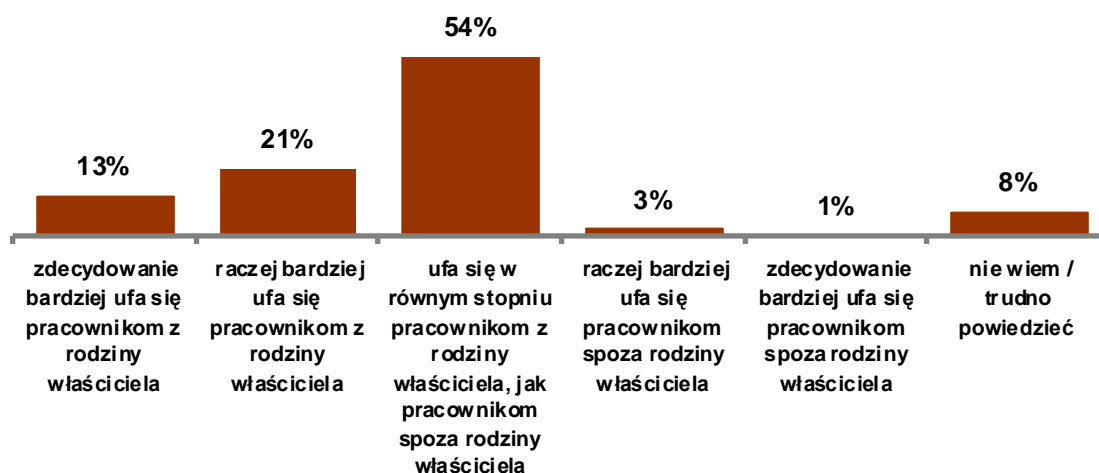
„Jednak myślę, że pracownik spoza rodziny, mimo że bardzo by się starał, to jednak zawsze jest obdarzony, nie mówię, że znacznie, ale jednak troszeczkę mniejszym zaufaniem.” [firma średnia, pracownik z rodziny, faza eksploracyjna]

„Trzeba było znaleźć kogoś, kto zajmuje się tzw. sekretariatem, czyli papierową pracą w tej firmie, a ponieważ jest to związane z przyjmowaniem pieniędzy np. z wystawianiem faktur, płaceniem za zakupy, różne takie rzeczy i jednocześnie trochę ze zwróceniem uwagi na to, jak agenci pracują, doszliśmy do wniosku, że tutaj musi być ktoś bliski, do kogo mamy pełne zaufanie - dlatego mamy sekretarki z rodziny.” [firma średnia, zarządzający, faza eksploracyjna]

Wnioski te potwierdzają również wyniki badania ilościowego firm rodzinnych. Co prawda większość badanych deklarowała taki sam poziom zaufania do pracowników z rodziny, jak spoza rodziny, ale aż 34% ankietowanych otwarcie stwierdziło, że w firmach rodzinnych bardziej ufa się pracownikom z rodziny właściciela. Deklaracje zdecydowanie większego zaufania do członków rodziny były najczęstsze w firmach średniej wielkości (22%⁴⁹). Przypuszczalnie ma to związek z faktem, że w większych przedsiębiorstwach właściciel ma ograniczoną możliwość kontrolowania wszystkich aspektów funkcjonowania firmy i dlatego częściej musi polegać na innych osobach (kierownikach działów / departamentów).

⁴⁹ W małych 12%, mikro 14%.

Wykres 31 Zaufanie do pracowników spoza rodziny



Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=1154 (firmy, w których pracują osoby spoza rodziny)

Normy rodzinnej lojalności (darzenie większym zaufaniem osób z rodziny, zobowiązanie członków rodziny do wzajemnej pomocy i poparcia) mogą naruszać reguły równego traktowania pracowników i być źródłem niedowartościowania dla pracowników spoza rodziny (więcej na ten temat w rozdziale 7.5).

d. Opór przed dopuszczeniem zewnętrznych menedżerów do zarządzania

Zasilanie systemu przedsiębiorstwa wyłącznie zasobami rodziny może mieć także negatywne konsekwencje, działając na rozwój firmy stagnacyjnie bądź antyrozwojowo. Tezę tę potwierdza wiele zagranicznych badań empirycznych, których wyniki świadczą jednoznacznie, że "przedsiębiorstwa rodzinne, niezależnie od swojej wielkości, nie powinny ograniczać się do korzystania wyłącznie z zasobów rodzinnych. (...) Dotyczy to zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników wykonawczych. Dzięki łączeniu kadry z rodziny i spoza rodziny można uzyskać zarówno wyższe kompetencje, jak i większą autonomię pracowników. Zmniejsza się również nadmierne uzależnienie przedsiębiorstwa od rodziny. Poprawia się wizerunek i komunikacja zewnętrzna. Zatem model idealny zakłada zasilanie przedsiębiorstwa kompetentnymi pracownikami spoza rodziny, aż do pełnej

profesjonalizacji (a więc łącznie ze stanowiskiem zarządzającego całym podmiotem)⁵⁰. Wyniki badania pokazują, że w polskich firmach rodzinnych opór przed dopuszczeniem do zarządzania zewnętrznymi menedżerów występuje ze szczególnie dużą siłą. Dokładniejszy opis problemu znajduje się w rozdziale 7.4.

e. Negatywne konsekwencje niskiej formalizacji

Zdaniem ekspertów brak formalizacji również może być cechą negatywną. Wynika on z obawy właścicieli przed zbytnim usztywnieniem zasad funkcjonowania. Brak sformalizowanych procedur działania oraz ustalonych reguł podziału pracy może doprowadzić do uzależnienia działania firmy od jednej osoby, która posiada cały zasób wiedzy niezbędny dla efektywnego funkcjonowania firmy. Jednak pomimo braku sformalizowanej struktury zarządzania, tylko w pojedynczych przypadkach pracownicy spoza rodziny narzekają na trudności związane z komunikacją w firmie czy z problemem wielowładzy.

„Generalnie kojarzyłbym te firmy z brakiem jakiegokolwiek parametryzacji. Awans - on powinien nauczyć się tego i tego, przejąć takie i takie odpowiedzialności. Taką decyzyjność w ramach tej odpowiedzialności mu daję. I taki budżet. No to jest kosmos dla nich. Oni tego nie pojmują. Papierologia? Zakresy obowiązków? Po co? Przecież jesteśmy rodziną! I to jest śmierć dla firmy. Samobójstwo” [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza eksploracyjna]

Zarządzający firmami w ogóle nie dostrzegają tego problemu. Większość z nich to, co przez ekspertów nazywane jest „brakiem formalizacji”, nazywa „elastycznością”. W ich opinii umożliwia ona szybkie reagowanie firmy na nowe szanse pojawiające się na rynku i jest elementem przewagi konkurencyjnej. Ponadto umożliwia obniżenie kosztów prowadzenia firmy poprzez delegowanie zadań ad hoc, najczęściej pracownikom z rodziny.

Niski stopień formalizacji występuje we wszystkich firmach sektora MMSP, niezależnie od ich wielkości, i powoduje problemy w funkcjonowaniu wszystkich

⁵⁰ Ł. Sułkowski, Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, op.cit.

typów firm. Są to głównie problemy dotyczące organizacji pracy oraz zarządzania firmą. Im większa firma, tym bardziej określone (w sposób zwyczajowy) są reguły działania, jednak nawet w firmach średnich zdecydowana większość decyzji podejmowana jest przez osobę zarządzającą.

„(...) szefowie utrzymują dużo kontaktów na tej płaszczyźnie rodzinnej. Nawet po godzinach pracy można sobie porozmawiać o tych sprawach. Jak jest się w ciągłym kontakcie, to czasami jakieś rzeczy mogą wypłynąć nawet podczas przysłowiowych imienin cioci czy rodzinnej Wigilii. Ten kontakt pozwala na szybsze podejmowanie decyzji.” [firma średnia, pracownik spoza rodziny, faza eksploracyjna]

7.4 Własność i zarządzanie w firmach rodzinnych

7.4.1 Struktura własności w firmach rodzinnych

Ze względu na fakt, że badane przedsiębiorstwa były zróżnicowane ze względu na formę prawną działalności, część analiz została przeprowadzona w rozbiciu na dwie podgrupy. W pierwszej znalazły się firmy rodzinne zarejestrowane jako działalność gospodarcza osoby fizycznej, w drugiej natomiast podmioty działające w ramach innej formy prawnej. W pierwszej z tych grup nie istnieje problem podziału własności, stąd też pytania z tym związane nie były tej grupie przedsiębiorstw zadawane.

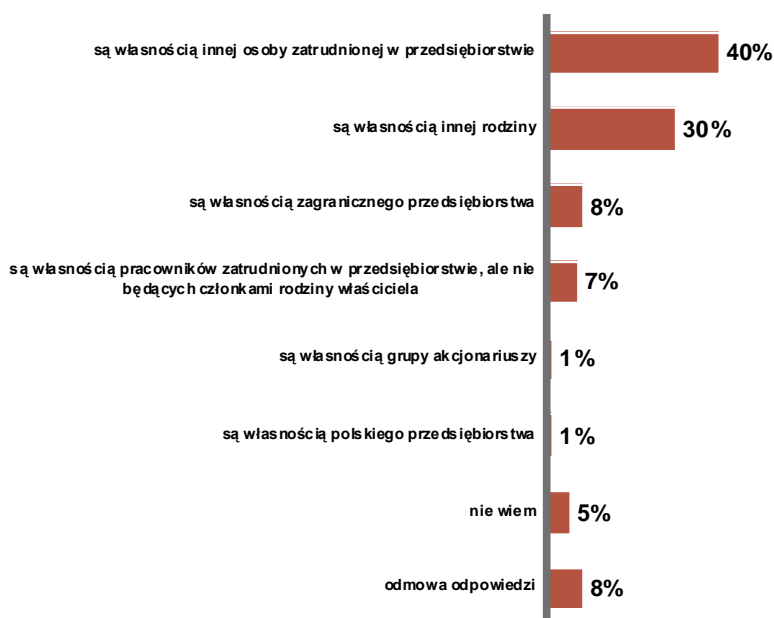
W badanych przedsiębiorstwach (firmy rodzinne z wyłączeniem działalności gospodarczej osób fizycznych) zdecydowanie przeważały firmy o większościowych udziałach rodziny (93%). Najczęściej można było spotkać podmioty, w których całość udziałów należała do rodziny założyciela (52%), a w dalszej kolejności takie, gdzie wielkość udziałów wahała się od 50% do 70% (23%). W co czternastym (7%) przedsiębiorstwie rodzinnym wielkość udziałów rodziny mieściła się w przedziale 71 – 99%. Także w co czternastym przedsiębiorstwie pakiet udziałów rodziny był mniejszy od 50%. Średnia wielkość udziałów rodziny wyniosła 87%.

Udziały własnościowe w firmach rodzinnych, jeśli są współdzielone, to najczęściej z inną rodziną (43%). Mamy zatem do czynienia z sytuacją, w której dochodzi do

kooperacji przedstawiciele dwóch lub więcej rodzin (firmy wielorodzinne). Takie przypadki można uznać za szczególnie ciekawe, zarówno pod względem bieżącego zarządzania, uwzględniającego wizje i interesy kilku rodzin, oraz ze względu na dalsze losy takich przedsiębiorstw, a w szczególności kierunek rozwoju procesów sukcesyjnych. Trzeba w tym miejscu podkreślić, że w dwóch trzecich przypadków (65%) dzielenia własności z inną rodziną, jej przedstawiciele znajdowali się wśród pracowników firmy.

W 40% przedsiębiorstw rodzinnych, w których ma miejsce dzielenie własności między rodzinę a inny podmiot, współdziałowcem była inna osoba zatrudniona w firmie, a w 30% współdziałowcami są przedstawiciele innej rodziny⁵¹. Udziały w niemal jednej na dziesięć firm rodzinnych znajdują się w rękach innych podmiotów gospodarczych – zagranicznych (8%) lub polskich (1%). Zbliżony odsetek respondentów (7%) zadeklarował, że udziały ich przedsiębiorstwa znajdują się w rękach pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie, nie należących do rodziny właściciela.

Wykres 32 Inne podmioty posiadające udziały we własności



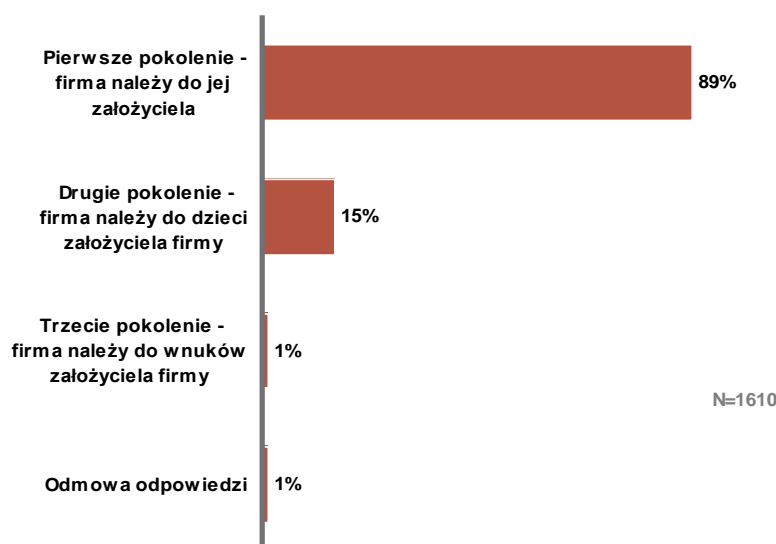
Źródło: *Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=64 (firmy, które nie były w 100% w rękach jednej rodziny)*

⁵¹ W ponad połowie (58%) tych przedsiębiorstw członkowie tych rodzin również zasilają kadre pracowniczą.

7.4.2 Obecność rodziny w przedsiębiorstwie, wielopokoleniowość

Zdecydowana większość przedsiębiorstw (89%) znajduje się w rękach pokolenia założycieli firmy. Co siódma firma należy do drugiego pokolenia, a tylko 1% - w rękach przedstawicieli trzeciego pokolenia. Niewielki udział przedsiębiorstw „trzeciego pokolenia” w grupie firm rodzinnych jest efektem młodego wieku polskich przedsiębiorstw.

Wykres 33 Podział własności między pokolenia



Źródło: *Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=1610, odsetki nie sumują się do 100, gdyż możliwa była więcej niż jedna odpowiedź (właścicielami mogą być jednocześnie przedstawiciele więcej niż jednego pokolenia)*

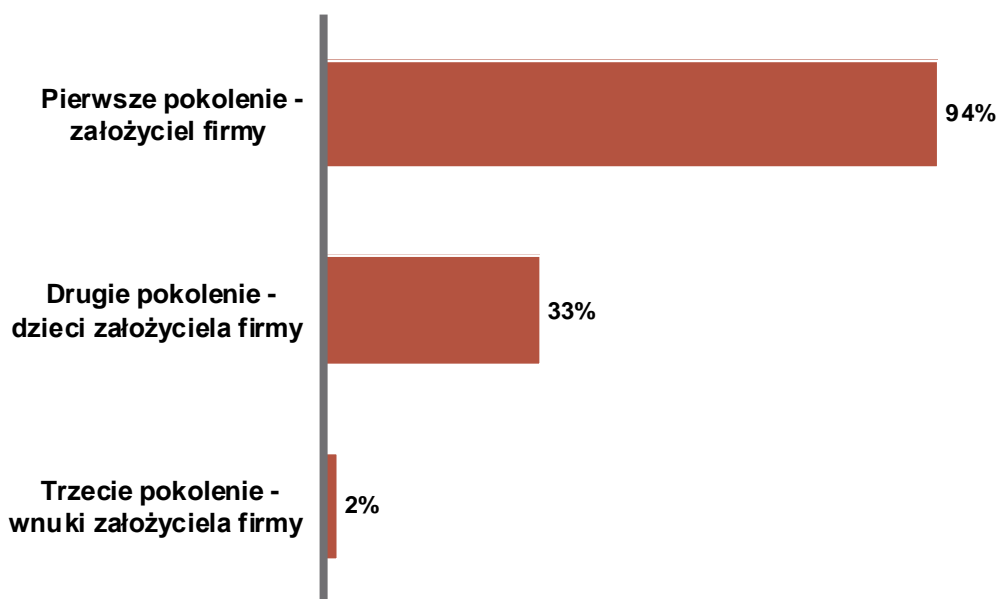
Ze współwłasnością mieliśmy do czynienia w około 8% firm – w większości była to własność dzielona między pierwsze i drugie pokolenie (6%; pozostałe 2% to inne kombinacje pokoleń). Tylko jedno pokolenie właścicieli obecne jest zatem w 91% firm, w tym 83% to firmy znajdujące się w rękach założyciela (pierwszego pokolenia), a 8% - w rękach tylko drugiego pokolenia.

Podobny rozkład odpowiedzi uzyskano w pytaniu dotyczącym pokoleń, które pracują w firmie. W zdecydowanej większości przedsiębiorstw (94%) pracuje pierwsze

pokolenia (założycieli firmy). W co trzecim przedsiębiorstwie w pracę zaangażowane jest drugie pokolenie (dzieci założyciela firmy), a jedynie w 2% - trzecie pokolenie (wnuków założyciela).

Wspólne zaangażowanie pokoleń w pracę na rzecz przedsiębiorstwa obserwowane jest częściej niż wspólny udział we własności – dotyczy ono bowiem co trzeciej firmy rodzinnej. Razem pracują przede wszystkim pokolenie pierwsze i drugie (29%), bardzo rzadko pierwsze i trzecie (1%), drugie i trzecie (2%) lub wszystkie trzy jednocześnie (1%). Tylko jedno pokolenie pracuje w dwóch trzecich firm rodzinnych: w przeważającej liczbie firm (65%) jest to pokolenie założycieli, a tylko w 1% - drugie pokolenie.

Wykres 34 Pokolenia założycieli zaangażowane w pracę na rzecz przedsiębiorstwa



Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=1610, odsetki nie sumują się do 100, gdyż możliwa była więcej niż jedna odpowiedź

Zjawisko wielopokoleniowości, zarówno w przypadku udziału we własności jak i zaangażowania w pracę na rzecz przedsiębiorstwa, obserwowane jest tym częściej, im większe jest przedsiębiorstwo. Udział drugiego pokolenia we własności odnotowano w przypadku 14% firm mikro, 23% firm małych i 35% firm dużych; zaangażowanie drugiego pokolenia w pracę – w przypadku 32% firm mikro, 41% firm

małych i aż 58% firm średnich. W związku wielopokoleniowości z wielkością firmy ingeruje jednak inna zmienna – wiek firmy (okres działalności firmy na rynku jest bowiem silnie skorelowany z jej wielkością). Ponieważ cykl życia firmy rodzinnej jest związany nieodłącznie z cyklem życia rodziny, naturalne jest, że wraz z obecnością firmy na rynku (oraz wzrostem jej wielkości) do głosu w firmie dochodzą nowe pokolenia. W co czwartym przedsiębiorstwie w wieku do 3 lat wśród pracujących byli przedstawiciele drugiego pokolenia, podczas gdy w grupie firm istniejących powyżej 20 lat odsetek ten wyniósł 67%. W tych firmach znacznie częściej niż w pozostałych pracowali przedstawiciele trzeciego pokolenia (12%). Była to też jedyna kategoria przedsiębiorstw, gdzie wśród pracujących pokoleń rodziny pojawiali się przedstawiciele czwartej generacji (1%).

7.4.3 Liczba członków rodziny w zasięgu oddziaływania przedsiębiorstwa

Przeciętna liczba członków rodziny pracujących (formalnie lub nieformalnie) na rzecz przedsiębiorstwa wynosi 2,8. Średnia ta różniła się w zależności od formy prawnej przedsiębiorstwa rodzinnego. W firmach funkcjonujących w ramach działalności gospodarczej osoby fizycznej pracowało przeciętnie 2,6 członków rodziny, a w firmach działających w ramach innej formy prawnej - 3,6.

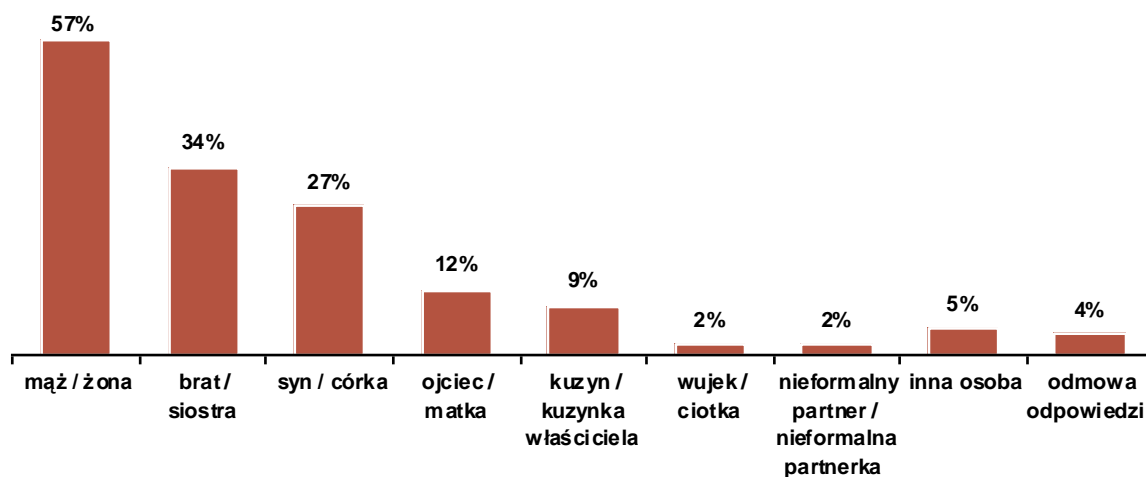
Przeciętnie w przedsiębiorstwach rodzinnych jest formalnie zatrudnionych 2,4 członków rodziny. Pod tym względem przedsiębiorstwa rodzinne również różnią się w zależności od formy prawnej prowadzenia działalności. W firmach działających w ramach działalności gospodarczej osoby fizycznej średnia wyniosła 2,3 osoby, podczas gdy w pozostałych przedsiębiorstwach rodzinnych – 3,1.

Liczba pracujących formalnie bądź nieformalnie członków rodziny wyraźnie rośnie wraz ze wzrostem wielkości firmy – w mikroprzedsiębiorstwach zaangażowanych jest w pracę na rzecz przedsiębiorstwa 2,7 osób (w tym 2,3 formalnie), w firmach małych – 4,1 (w tym 3,8, formalnie), a w firmach średnich aż 6,1 (liczba ta pokrywa się z liczbą formalnie zatrudnionych).

W 56% przedsiębiorstw rodzinnych zdarzają się sytuacje, gdzie członek rodziny jest zainteresowany przedsiębiorstwem⁵², ale nie jest bezpośrednio zaangażowany w pracę na jego rzecz. Najczęściej jest to jeden członek rodziny lub dwie osoby z rodziny (po 20% wskazań). Liczba nie pracujących, ale zainteresowanych przedsiębiorstwem członków rodziny rośnie wraz z wielkością przedsiębiorstwa. Może to mieć związek z większą liczbą pracujących osób z rodziny, co automatycznie poszerza krąg innych członków rodziny potencjalnie zainteresowanych przedsiębiorstwem.

Osoby zaangażowane w pracę na rzecz przedsiębiorstwa to najczęściej członkowie najbliższej rodziny właściciela (rodziny nuklearnej⁵³) – w największej liczbie przypadków małżonek lub małżonka (57%), rodzeństwo (34%) oraz dzieci (27%) i rodzice (12%). Członkowie tzw. rodziny poszerzonej rzadziej znajdują pracę w firmach rodzinnych, aczkolwiek wraz ze wzrostem rozmiaru firmy rośnie tendencja do ich zatrudniania. Co czwarty właściciel firmy średniej deklaruje zatrudnianie kuzynów, a co dwunasty – wujka lub ciotki.

Wykres 35 Role rodzinne pracowników z rodziny w relacji do właściciela



Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=1610

⁵² Grupie ankietowanych przedsiębiorców rodzinnych były zadawane pytania o stopień zaangażowania rodziny w prowadzenie biznesu w następującej kolejności:

a) o liczbę osób z rodziny zaangażowanych w pracę na rzecz firmy (niezależnie od tego, czy są one formalnie zatrudnione)

b) o liczbę osób z rodziny niezaangażowanych bezpośrednio w pracę na rzecz firmy, ale zainteresowanych sprawami przedsiębiorstwa

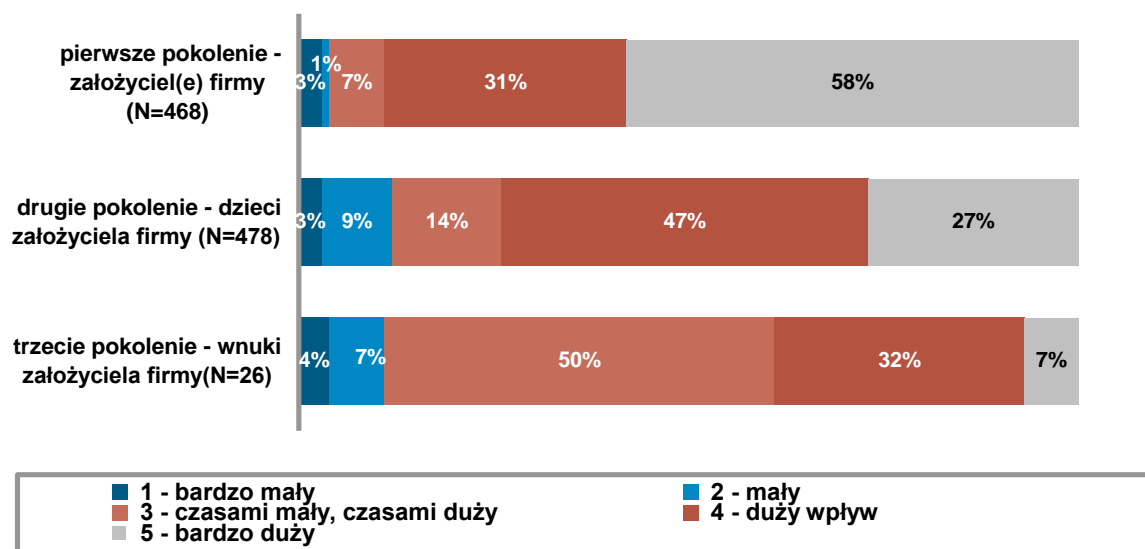
c) o liczbę osób z rodziny formalnie zatrudnionych w firmie.

⁵³ Jako nuklearną określamy rodzinę dwupokoleniową, składającą się z rodziców i ich dzieci.

7.4.4 Wpływ pokoleń na podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie

Wspólna praca wielu pokoleń może być źródłem konfliktów. Dlatego badani zostali poproszeni o określenie roli przedstawicieli poszczególnych pokoleń w procesie decyzyjnym. Jak wspomniano, zdecydowana większość firm rodzinnych znajduje się w rękach przedstawicieli pierwszego pokolenia (założycieli). Nie dziwi więc fakt, że to właśnie przedstawiciele tego pokolenia mają największy wpływ na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie – w prawie dziewięciu na dziesięć badanych przedsiębiorstw jest to wpływ duży, w tym w ponad połowie przypadków – bardzo duży.

Wykres 36 Wpływ różnych pokoleń na zarządzanie



Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, pytanie zadawano tylko tym respondentom, którzy stwierdzili, że więcej niż jedno pokolenie pracuje w firmie

Znacznie słabiej umocowani są w procesie decyzyjnym przedstawiciele drugiego pokolenia. Chociaż w prawie połowie firm mają oni duży wpływ, to tylko w mniej więcej co czwartym (27%) jest to bardzo duży wpływ. Ranga decyzji podejmowanych przez drugie pokolenie zwiększa się wyraźnie, co oczywiste, jeśli pokolenie to zarządza firmą jako jedyne. W pozostałych przypadkach wpływ drugiego pokolenia nie wydaje się jednak duży - chociaż założyciele firmy trzymający w swych rękach własność dopuszczają to współzrządzenia młodsze pokolenie, to i tak rezerwują dla siebie prawo do decydującego głosu.

Najmniejszy wpływ na proces decyzyjny w firmach rodzinnych mają przedstawiciele trzeciego pokolenia. Trzeba jednak pamiętać, że rzadko spotykaliśmy firmy, w których osoby z tej generacji rodziny były zaangażowane w pracę na rzecz przedsiębiorstwa, a jeszcze rzadziej takie firmy, gdzie były one dopuszczone do własności.

Badani przedstawiciele firm rodzinnych potwierdzają istnienie rodzinnych sporów dotyczących sposobów prowadzenia wspólnego biznesu. Posiadanie odmiennych opinii odnośnie zarządzania przedsiębiorstwem deklaruje prawie połowa przedsiębiorstw rodzinnych.

Wykres 37 Czy pracujący w firmie członkowie rodziny miewają odmienne opinie odnośnie zarządzania przedsiębiorstwem?



Źródło: *Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=1610*

Dominujący wpływ właściciela (założyciela) na zarządzanie firmą potwierdzają także odpowiedzi na pytanie stopień profesjonalizacji zarządzania. W zdecydowanej większości firm (94%) mamy do czynienia z bezpośrednim zarządzaniem firmą przez właściciela, w pozostałych przypadkach właściciel zarządza zazwyczaj za pośrednictwem innych członków rodziny pracujących w przedsiębiorstwie (5%). Tylko w jednostkowych przypadkach nastąpiło przekazanie zarządzania zatrudnionemu menedżerowi/menedżerom. Dopuszczanie do zarządzania profesjonalnych menedżerów jest zjawiskiem rzadkim nawet w firmach średnich (6%), gdzie potrzeba delegowania zadań i obowiązków jest z pewnością większa. W firmach tych częściej

niż w pozostałych w zarządzaniu partycypują inni członkowie rodziny (16%). Ponad trzy czwarte firm średnich – mimo dużego rozmiaru działalności – jest jednak zarządzanych bezpośrednio przez właściciela.

Uzyskane dane pokazują zatem, że profesjonalizacja zarządzania, przejawiająca się zatrudnianiem zawodowych menedżerów spoza rodziny, jest w polskich firmach rodzinnych zjawiskiem rzadkim. Wyraźnie widać, że polscy przedsiębiorcy dążą do utrzymania władzy w swoich rękach, zarówno w trakcie powstawania biznesu, jak i jego rozwoju, a jeśli jest to niemożliwe, to przenoszą ją na innych członków rodziny. Potrzeba profesjonalizacji zarządzania w firmach średnich, zatrudniających od 50 do 249 pracowników, wydaje się oczywista, a jej ignorowanie poważnie ogranicza możliwości rozwojowe biznesów rodzinnych. Należy więc stwierdzić, że w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych istnieje duży opór przed oddaniem władzy w ręce zewnętrznych menedżerów. Jest on wynikiem współwystępowania trzech czynników:

- przekonania o tym, że utrzymanie profesjonalnego menedżera jest bardzo drogie (miesięczne wynagrodzenie oraz dodatkowe wydatki: samochód, komórka) i nie jest równoważone przez korzyści, które firma będzie miała z jego pracy
- obawy przed powierzeniem bardzo ważnej części firmy („ukochanego dziecka” i jedyne źródła utrzymania rodziny) w ręce osoby spoza rodziny, darzonej dużo mniejszym zaufaniem
- przekonania właściciela o tym, że on sam posiada bardzo dużą wiedzę na temat zarządzania.

„Jeżeli miałbym takie obroty i tak bym był rozwinięty strukturalnie, że miałbym same zyski, no to może bym się zastanowił nad menedżerem. Bo jesteśmy jeszcze średnią firmą tylko, myślę, że tutaj każdy grosz się liczy. Oddanie w ręce menedżerów nie dość, że kosztuje, to jestem przekonany, że tak tego nie zrobią jak sam właściciel” [firma mała, zarządzający, faza eksploracyjna]

„Jeżeli miałbym zatrudnić menedżera z prawdziwego zdarzenia, to raz, że byłoby duże obciążenie finansowe. A dwa, że mógłby się spakować i wyjść. A tu niestety muszę sobie sam przed lustrem powiedzieć, że zrobiłem źle. (...) Powiem Pani, że nie widzę tu takiego menedżera, dlatego że były już takie

przymiarki do tego. I podstawowym problemem, który był, to było: samochód, komórka i nieograniczony dostęp do wszystkiego. Mieliśmy już takich panów, którzy przychodzą po studiach i najwięcej czasu spędzają w samochodzie, na komórkach, i nic nie robiąc. Niestety era przedstawicieli handlowych też się skończyła. I obracamy to sami, w wyniku takiej, a nie innej sprzedaży. Nawet sprzedaliśmy teraz samochód przedstawiciela handlowego.” [firma mała, zarządzający, faza eksploracyjna]

Zdaniem badanych ekspertów zamknięcie się na wiedzę z zewnątrz sprzyja konserwatyzmowi w działaniu. W ich opinii właściciele firm rodzinnych bardzo rzadko schodzą z raz obranej drogi, a ograniczenie kręgu osób decyzyjnych do rodziny powoduje zmniejszenie dopływu nowych pomysłów, świeżego spojrzenia, co w konsekwencji powoduje wolniejszy rozwój. W pewnym momencie wzrostu firmy wyczerpuje się w rodzinie zasób pomysłów i kompetencji. Eksperci z sektora usług szkoleniowo - doradczych wskazują, że właściciele firm rodzinnych niedoceniają kontaktów pozarodzinnych, sieci biznesowych oraz korzyści płynących z przynależności do organizacji zrzeszających firmy. Właściciele firm rodzinnych korzystają jedynie z pomocy ekspertów zewnętrznych w przypadku porad prawnych oraz księgowych (choć również w sytuacjach, kiedy jest to absolutnie niezbędne).

W pojedynczych przypadkach zarządzający dostrzegają problem zamknięcia się na wiedzę z zewnątrz.

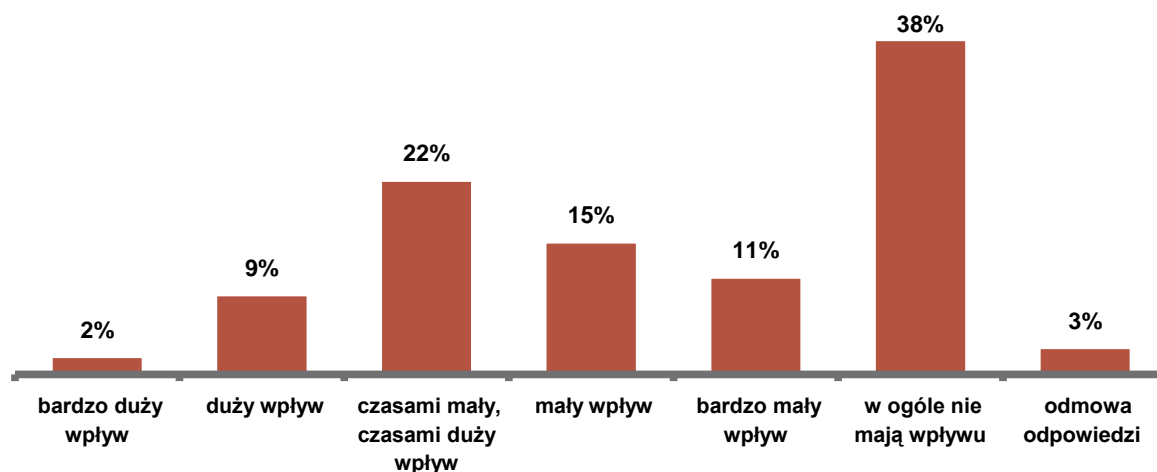
„Może gdyby przyszła świeża krew i byśmy posłuchali innej wizji, to może to by się okazało lepsze? Może jednak zamykanie się w jednej rodzinie, to nie jest taka otwartość na świat. To jest może po prostu pewność, mniejsze pieniądze, ale za to mniejsze ryzyko i pewność pracy dla nas wszystkich.” [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]

„Przechodząc do słabych stron firmy rodzinnej no to za jedną z podstawowych słabych stron z pewnością należałoby uznać konserwatyzm w działaniu. Takie firmy, tak jak wcześniej powiedziałem, dość niechętnie odchodzą od sprawdzonych wzorców, które funkcjonują zdaniem właścicieli bardzo dobrze od wielu lat.” [ekspert, środowisko naukowe, faza eksploracyjna]

Zdecydowana większość firm w ogóle nie widzi jednak potrzeby wsparcia ze strony zewnętrznych specjalistów. Tylko 20% ankietowanych zapytanych, czy opieranie się na członkach rodziny jako głównym zasobie kadrowym przedsiębiorstwa poważnie ogranicza rozwój, odpowiedziało twierdząco. Jednocześnie 48% było przeciwnego zdania, a 29% nie potrafiło zająć jednoznacznego stanowiska. Stosunek do tej kwestii był zróżnicowany w zależności od wielkości firmy. W mikrofirmach rodzinnych większość zdecydowanie odrzucała możliwość wystąpienia problemów rozwojowych. Nieco bardziej krytycznie nastawieni byli przedstawiciele firm małych i średnich. 28% z nich dopuszczała do siebie myśl o zagrożeniach dla rozwoju przedsiębiorstwa w przypadku bazowania na członkach rodziny jako głównym zasobie kadrowym. Niemniej jednak nawet w tych firmach stosunkowo często (44% w przypadku firm małych i 41% średnich) można było spotkać się z odmienną opinią.

Hipotezę o dążeniu do utrzymania władzy w rękach rodziny i bardzo ograniczonym zakresie profesjonalizacji zarządzania potwierdza także ocena wpływu pracowników spoza rodziny na proces decyzyjny w przedsiębiorstwie. Pracownicy spoza rodziny mają na ten proces wpływ niewielki, chociaż przedsiębiorstwa rodzinne nie są pod tym względem jednorodne. W zaledwie 11% firm wpływ „nierodzinnych” pracowników na proces decyzyjny został określony jako duży lub bardzo duży. Jednocześnie 38% badanych zadeklarowało, że tacy pracownicy w ogóle nie mają na ten proces wpływu. Wielkość firmy, co zrozumiałe (im większa firma, tym większa potrzeba dopuszczania do podejmowania decyzji ludzi spoza rodziny), była istotną zmienną różnicującą. Odsetek odpowiedzi mówiący o dużym wpływie pracowników na zarządzanie przedsiębiorstwem rośnie wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa (8% w przypadku firm mikro, 12% w małych i 18% w średnich).

Wykres 38 Wpływ pracowników spoza rodziny na proces decyzyjny w przedsiębiorstwie



Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=1610

Badanie jakościowe potwierdziło, że między kluczowymi pracownikami spoza rodziny a członkami rodziny istnieje ogromny rozdział w zakresie wpływu na funkcjonowanie firmy. Wszystkie strategiczne decyzje są podejmowane przez zarządzającego (z rodziny), w gestii osób spoza rodziny leżą co najwyżej decyzje „operacyjne”, a często po prostu wykonanie poleceń.

O silnej centralizacji władzy w rękach rodziny świadczy również niewielki odsetek respondentów nie związanych z rodziną właściciela (7%), którzy wzięli udział w badaniu ilościowym firm rodzinnych (respondentami miały być osoby posiadające dużą wiedzę na temat firmy). W zdecydowanej większości byli to dyrektorzy i kierownicy działów (92%) reprezentujący głównie firmy małe (49%) i średnie (35%). Tylko co czwarty z nich swoją wiedzę na temat firmy uznał jako bardzo dużą (pozostali – jako raczej dużą), co potwierdza obserwację z badania jakościowego, że poziom partycypacji tych osób w zarządzaniu nie dorównuje osobom z rodziny (dwie trzecie osób z rodziny uznało swoją wiedzę na temat firmy jako bardzo dużą).

Jak należało oczekiwać, osoby spoza rodziny są mniej świadome rodzinnego charakteru firmy, o czym świadczy niższy odsetek twierdzących, że firmę można uznać jako rodzinną (81%, respondenci z rodziny – 96%) i rzadsze przyznawanie się do eksponowania rodzinności w relacjach z otoczeniem biznesowym (53%, respondenci z rodziny – 70%). Ankietowani spoza rodziny nie wydają się czynić

rodzinności przedmiotem specjalnej refleksji. Stosunkowo rzadko bowiem upatrują w niej źródło przewagi konkurencyjnej (12%) i jeszcze rzadziej źródło potencjalnych zagrożeń dla pozycji konkurencyjnej firmy (2%), często natomiast nie mają na ten temat jednoznacznej opinii („uciekają” w odpowiedź „nie wiem”).

90% tych respondentów dostrzega wpływ osób spoza rodziny na funkcjonowanie firmy (dla porównania wśród respondentów z rodziny - 66%). Trudno się jednak temu dziwić, gdyż pochodzą oni z firm małych i średnich, zmuszonych do korzystania z nierodzinnych zasobów ludzkich, a ich własna wysoka pozycja w organizacyjnej hierarchii jest przykładem na to, że taki wpływ faktycznie można mieć. Problem lepszego traktowania pracowników z rodziny dostrzegają podobnie często jak właściciele – co nie zmienia faktu, że skala tego problemu jest postrzegana jako duża (problem uznało za powszechny 46% właścicieli i 44% respondentów spoza rodziny). Respondenci spoza rodziny głośniejsze dopominają się jednak o udział w zarządzaniu firmą osób spoza rodziny – zdecydowanie rzadziej zgadzają się z tym, że stanowiska kierownicze powinny być obsadzone członkami rodziny (14%, właściciele - 43%) i że pracownikom z rodziny można ufać bardziej niż pracownikom spoza rodziny (odpowiednio 30%, 58%).

Badani nie zauważają też - częściej niż właściciele - potencjalnych negatywnych zjawisk w firmach rodzinnych, takich jak: konflikty między członkami rodziny, odmienne wizje prowadzenia biznesu, większe zaufanie do członków rodziny niż osób spoza rodziny. Dostyc często jednak wypowiadając się na temat tych zagadnień zastanawiają się możliwością odmowy odpowiedzi (od 22% do 35%⁵⁴), co może świadczyć o tym, że problemy te faktycznie istnieją, ale traktowane są – jak widać nie tylko przez członków rodziny właściciela - jako sfera rodzinnego „tabu”.

Ujawniają się jednak spore różnice między zarządzającymi z rodziny i spoza rodziny w poglądach na zarządzanie firmą. Różnice te mogą być źródłem potencjalnych konfliktów co do kierunków rozwoju rodzinnego biznesu. Większym konserwatyzmem w zarządzaniu wykazują się właściciele. Częściej niż decyzyjni pracownicy spoza rodziny twierdzą oni, że inwestycje należy prowadzić w oparciu o własny kapitał

⁵⁴ Skalę tego zjawiska wyraźniej uzmysławia porównanie odnotowanych odsetków odmów do odsetka odmów w typowym pytaniu drażliwym, dotyczącym np. dochodu gospodarstwa domowego (w badaniach na ogólnopolskich próbach Polaków) – waha się on zazwyczaj się od 30% do 40%.

(59%, respondenci spoza rodziny – 40%), że firma powinna się rozwijać według zasady małych kroków (odpowiednio 59%, 43%), najlepiej zgodnie ze starymi, sprawdzonymi wzorcami (42%, 29%). W konsekwencji różnie opisują perspektywy firmy – właściciele częściej niż osoby spoza rodziny (odpowiednio 33% i 15%) deklarują, że ich przedsiębiorstwo myśli raczej o przetrwaniu, a nie rozwoju. Ta prawidłowość potwierdza się również w firmach średnich.

Pracownicy spoza rodziny ponadto postrzegają firmy rodzinne bardziej „trzeźwo”, „odczarowując” ich idylliczny obraz rysowany przez właścicieli. Nieco rzadziej przypisują bowiem firmom rodzinnym – wśród cech, które odróżniają je na korzyść od firm nierodzinnych – etykę prowadzenia biznesu (50%, właściciele - 58%) i większą zdolność do wdrażania innowacyjnych rozwiązań (odpowiednio 41%, 49%).

7.4.5 Wpływ rodziny na różne obszary zarządzania

Badani określali również wpływ członków rodziny na zarządzanie (proces decyzyjny) w kilku sferach działania przedsiębiorstwa. Były to kwestie zarówno związane z wewnętrznymi (np. wynagradzanie pracowników), jak i zewnętrznymi (np. nawiązywanie kontaktów z nowymi kontrahentami) sprawami firmy.

W każdym ze zbadanych obszarów uwidoczniło się duże znaczenie pracujących członków rodziny właściciela dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nie zaobserwowano takich obszarów, w których wpływ członków rodziny byłby mało znaczący. Średni poziom wpływu pracujących członków rodziny na różne sfery działalności firmy wahał się od 3,4 do 3,8.⁵⁵

Największy wpływ (średnia 3,8) pracujący członkowie rodziny mają na sprawy związane z nawiązywaniem kontaktów handlowych oraz planowaniem strategii przedsiębiorstwa. Pracujący członkowie rodziny posiadają również duże możliwości wpływania na bieżące funkcjonowanie firmy (urlopy, zastępstwa) oraz sprawy finansowe (3,7).

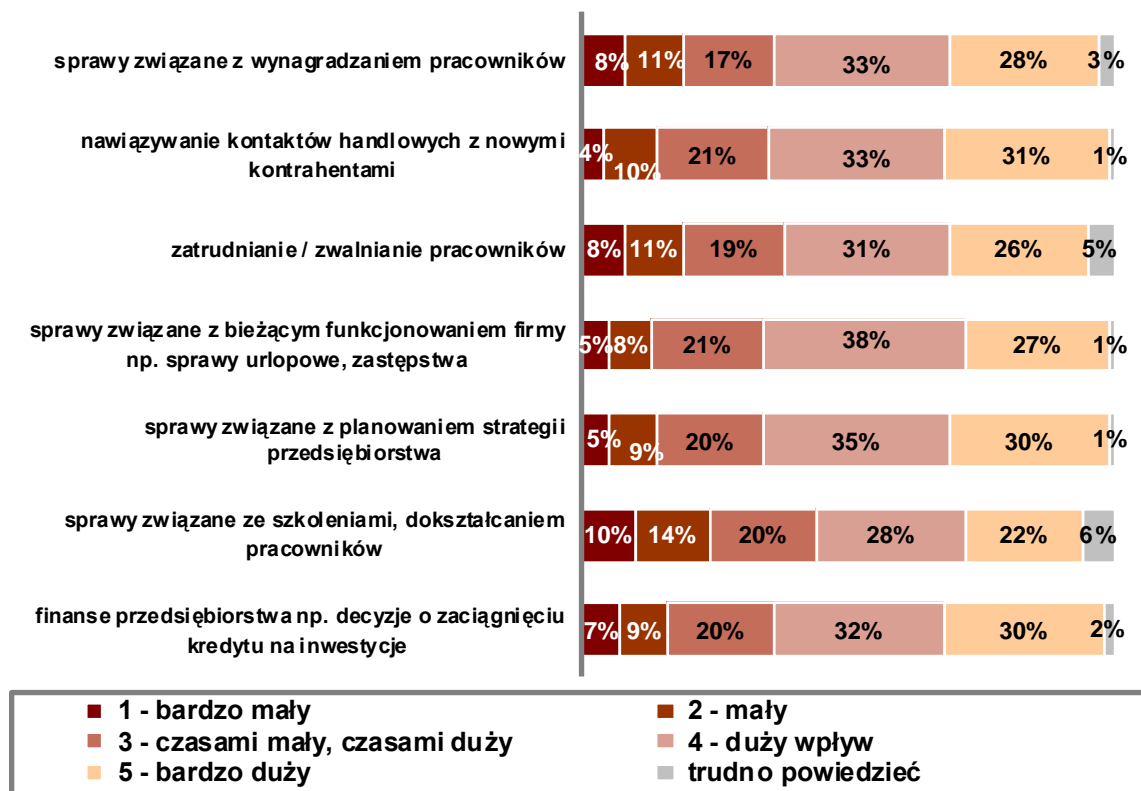
⁵⁵ Skala 5-stopniowa: 1 – bardzo mały wpływ, 2 – mały, 3 – czasami mały, czasami duży, 4 – duży, 5 – bardzo duży.

Z kolei najmniejszą wartość średniej odnotowano w przypadku spraw związanych ze szkoleniami (3,4 pkt.). Względnie mały wpływ członków rodziny na politykę szkoleniową nie powinien zaskakiwać – aktywność firm z sektora MSP, w tym firm rodzinnych, na tym polu nie jest imponująca.

Zbliżony poziom wpływu na różne sfery zarządcze może wskazywać na fakt braku podziału kompetencji wśród zarządzających firmami rodzinnymi.

Wpływ członków rodziny na poszczególne aspekty funkcjonowania firmy stanowi funkcję wielkości przedsiębiorstwa. Im mniejsze przedsiębiorstwo, tym większe jest znaczenie pracujących członków rodziny właściciela. Trzeba jednak podkreślić, że nawet w przedsiębiorstwach średniej wielkości zarządzanie opiera się na członkach rodziny właściciela. Z reguły członkowie rodziny umieszczani są w kluczowych dla działania firmy miejscach/działach, tak aby rodzina właścicielska miała poczucie kontroli nad całością biznesu.

Wykres 39 Wpływ członków rodziny na różne rodzaje decyzji



Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=1610

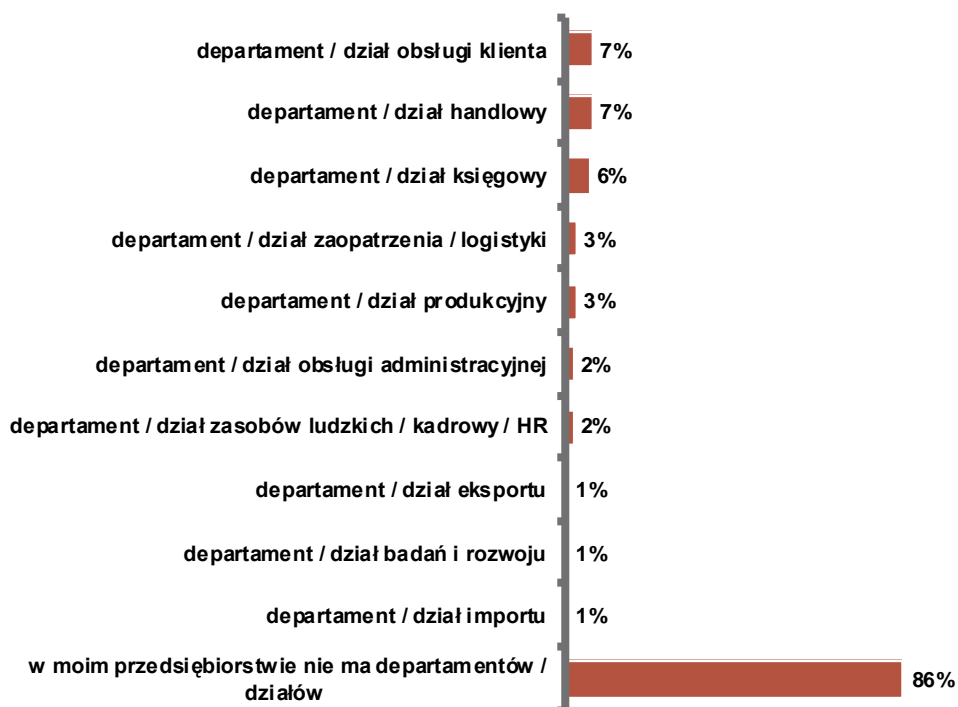
7.4.6 Struktura organizacyjna firm rodzinnych

Jedną z cech firm rodzinnych jest tzw. promieniste zarządzanie. Polega ono na tym, że głównym decydentem jest w firmie właściciel (wpływ innych osób, zwłaszcza osób spoza rodziny, jest natomiast mały). Tego typu zarządzanie charakteryzuje generalnie mikro i część małych przedsiębiorstw i nie należy upatrywać w nim źródła dysfunkcji. Jednakże rozrost organizacji wymusza konieczność wprowadzenia podziału pracy i delegowania obowiązków, również tych decyzyjnych.

Prezentowane wcześniej wyniki potwierdzają tę hipotezę – w większości przedsiębiorstw rodzinnych rzeczywiście mamy do czynienia z silną, scentralizowaną władzą właścicielską, która rozciąga się na niemal wszystkie obszary funkcjonowania firmy.

Obraz ten uzupełniają dane na temat struktury organizacyjnej firm rodzinnych – istnienia w niej wyspecjalizowanych działów/departamentów. Okazuje się, że działy takie istnieją tylko w niespełna 15% firm. Najczęściej są to działy: obsługi klienta (7%), handlowe (7%) i księgowość (6%). Obecność działów w strukturze organizacyjnej zależy od wielkości przedsiębiorstwa – istnieją one w 11% firm mikro, 30% firm małych i 69% firm średnich (co trzecia firma średnia posiada zatem strukturę organizacyjną nieadekwatną do swojego rozmiaru).

Wykres 40 Struktura organizacyjna firm rodzinnych



Źródło: *Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=1610*

Obecność rodziny często zaznacza się w dziale handlowym (45%), obsługi klienta (39%) i księgowym (39%), natomiast najrzadziej w działach badania i rozwoju (10%) oraz importu i eksportu (od 2% do 4%)⁵⁶. Korzystanie z zasobów kadrowych szerszego rynku pracy dotyczy również często działu produkcyjnego. Motywacją leżąca u podstaw tego zjawiska wydaje się być rezerwowanie „lepszych”, nieprodukcyjnych stanowisk dla członków rodziny.

Dążenie do zachowania uprawnień zarządczych w rękach osób spokrewnionych potwierdza również fakt, że członkowie rodziny zatrudniani są często w przedsiębiorstwach rodzinnych na stanowiskach dyrektorskich/kierowniczych (44%) lub co najmniej specjalistycznych (samodzielnych specjalistów – 59%). Stanowiska szeregowych pracowników zajmują jedynie w przypadku 24% firm. Co zrozumiałe, najczęściej sprawowanie funkcji kierowniczych przez członków rodziny w wewnętrznych komórkach organizacyjnych deklarowali przedstawiciele firm średniej

⁵⁶ Należy jednak zauważyć, że wnioskowanie jest przeprowadzane na małej próbie N=142 firm posiadających departamenty, w których zatrudnieni są członkowie rodzin.

wielkości (74%), a następnie respondenci z firm zatrudniających od 10 do 49 pracowników (66%). W najmniejszych przedsiębiorstwach odsetek ten wyniósł 36%. Oczywiście nie oznacza to, że mikroprzedsiębiorstwa są w większym stopniu odporne na praktyki nepotyczne - jest to jedynie odzwierciedlenie naturalnej bariery strukturalnej.

Wykres 41 Funkcje członków rodziny w przedsiębiorstwie



Źródło: *Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=220 (firmy, w których istnieją departamenty)*

Jak pokazało badanie, wśród respondentów uważających, że członkowie rodziny są bardziej lojalni oraz wśród tych, którzy twierdzili, iż to pracownikom z rodziny ufa się bardziej, częściej można było spotkać się z poparciem dla praktyk nepotycznych przy obsadzaniu kierowniczych stanowisk. Natomiast respondenci nie różnicujący zaufania czy lojalności w zależności od typu pracownika częściej akceptowali dopuszczanie do kierowniczych stanowisk osoby spoza rodziny.

O dominacji rodziny w strukturach zarządczych świadczą również dane na temat składu rady nadzorczej i zarządu w firmach rodzinnych.

5% przedsiębiorstw rodzinnych posiada radę nadzorczą lub inną, nieformalną radę zajmującą się nadzorem nad przedsiębiorstwem. Funkcjonowanie tych organów opiera się w dużym stopniu na zasiadających w nich przedstawicielach rodziny.

Średnio 2,3 członków rady nadzorczej (lub jej nieformalnego odpowiednika) należało do rodziny (przeciętna liczba członków organu nadzorczego wyniosła 3,1 osoby).

W jednym na dwanaście (8%) przedsiębiorstw rodzinnych możemy spotkać się z zarządem – organem podejmującym kluczowe decyzje dla firmy. Podobnie jak w przypadku rad nadzorczych działanie zarządu opiera się na członkach rodziny. Na przeciętnie 2,9 osoby wchodzącej w skład zarządu średnio 2,3 należało do rodziny.

Przedstawione wyniki pokazują, że zdecydowana większość polskich firm rodzinnych znajduje się w początkowej fazie cyklu rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego – na etapie tzw. firmy właścicielskiej. Firmy tego typu zarządzane są przez ich założycieli i jednocześnie pierwszych właścicieli. Cechuje je niesformalizowany system relacji i patriarchalny styl kierowania. Wyniki niniejszego badania pokazują, że polskie firmy rodzinne utrzymują strukturę właścicielską nawet wtedy, gdy przechodzą w ręce kolejnych pokoleń założycieli.

7.4.7 Strategie firm rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne posługują się najczęściej strategiami rodzącymi się w bieżącym działaniu, w sposób przypadkowy i mało uporządkowany. Dlatego przybierają one formy intuicyjne i nie mają sformalizowanej misji, wizji czy planu strategicznego⁵⁷. Należy jednak wziąć pod uwagę fakt, że zastosowanie zarządzania strategicznego w małych firmach (do których należy większość firm rodzinnych) pozostaje w pewnej kolizji z koniecznością elastycznego planowania. W przedsiębiorstwach rodzinnych, zwłaszcza w początkowych fazach ich rozwoju, o skuteczności strategii decyduje szybka ocena pojawiających się możliwości, zdolność do działania bez wyników szczegółowych analiz oraz gotowość do zmian strategii.

Do posiadania krótkoterminowej strategii w postaci pisemnej przyznaje się co dziesiąte przedsiębiorstwo rodzinne. Co trzecie twierdzi, że posiada taką strategię w formie niepisanej. Spośród firm posiadających strategię krótkoterminową 66%

⁵⁷ Por. Ł. Sułkowski, A. Marjański, op.cit., s. 33.

posiada również strategię średnioterminową (16% w formie pisanej i 50% w formie niepisanej).

Posiadanie pisemnych dokumentów strategicznych jest najrzadziej udziałem firm mikro (odpowiednio 9% posiada strategię krótkoterminową i 15% średnioterminową), najczęściej zaś – udziałem firm średnich (po 35%).

Należy sądzić, że strategie firm rodzinnych mają najczęściej charakter właścicielski (jak wcześniej wykazano, strategiczne decyzje w przedsiębiorstwach rodzinnych podejmuje sam właściciel).

7.5 Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmach rodzinnych

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest jednym z obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego, w którym może dochodzić do ujawniania się niekorzystnych zjawisk związanych ze stosowaniem praktyk familistycznych. W skrajnych przypadkach mogą one prowadzić do zahamowania rozwoju firmy, czy też wręcz do jej upadku.

Źródłem problemów, jak wykazano, może być przede wszystkim **nepotyzm**, będący konsekwencją większego zaufania do członków rodziny i mniejszego do pracowników spoza rodziny. Z tego m.in. powodu większość kluczowych stanowisk w przedsiębiorstwie zostaje obsadzona przez członków rodziny właściciela, niezależnie od posiadanych przez nich kompetencji i umiejętności. W efekcie pojawia się niebezpieczeństwo podejmowania nietrafionych decyzji biznesowych.

Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa nepotyzm przejawiający się nie tylko w formie obsadzania ważnych stanowisk przez członków rodziny, ale także w postaci ich faworyzowania, jest prostą drogą do ukształtowania się podziału zasobów kadrowych na pracowników z rodziny i pozostałych, a w konsekwencji osłabienia zdolności do konkurencji na rynku wskutek demobilizacji po stronie pracowników nie pochodzących z rodziny właściciela (np. problem szklanego sufitu). Konsekwencją stosowania praktyk familistycznych może być więc nierówne traktowanie pracowników z rodziny i spoza rodziny. Problem ten może dotyczyć zarówno spraw

związanych z odpowiedzialnością za wykonanie powierzonych obowiązków (zwiększona tolerancja na błędy popełniane przez pracowników z rodziny), jak również delegowania obowiązków, czy funkcjonowania systemu wynagrodzeń (osoba z rodziny może mieć mniejszą liczbę obowiązków, jednocześnie uzyskiwać wyższe wynagrodzenie niż pracownicy spoza rodziny).

„Nie powiem córce przecież, żeby się wynosiła z firmy. A pracownikowi na produkcji powiem. I teraz pracownik na produkcji powie: <<kurcze, on traktuje nas niesprawiedliwie. Umieścił sobie w zarządzie swoje rodziniki, a nas traktuje jak psy>>” [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza eksploracyjna]

„Ludzie spoza rodziny mają pod górkę. Pojawia się tutaj temat, którego nie ma w innych firmach, a mianowicie konieczność komunikowania wszystkim pracownikom, że mogą być pewni, że wszyscy są traktowani w jednakowy sposób” [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza eksploracyjna]

Problemy w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi może wzmocniać niewielka wiedza właściciela z zakresu zarządzania personelem. Z reguły model zarządzania jest wypracowywany w oddaleniu od wiedzy teoretycznej. Bazę stanowią doświadczenia życia codziennego, często działania są podejmowane ad hoc. O ile w firmach mikro taki tryb działania wydaje się do pewnego stopnia naturalny, to w większych jednostkach organizacyjnych może stanowić duże zagrożenie.

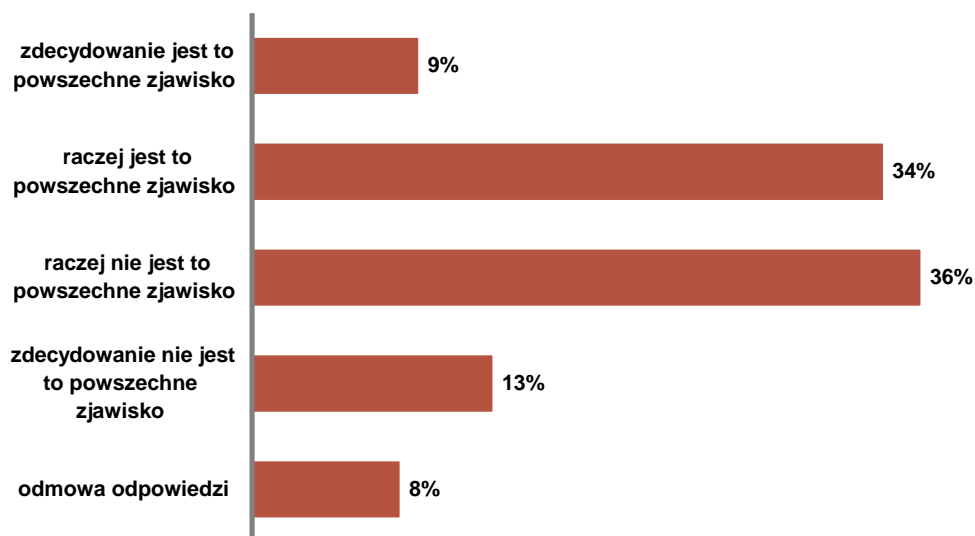
Mimo istnienia potencjalnych problemów zarządzanie zasobami ludzkimi w polskich firmach rodzinnych – przynajmniej w sferze deklaracji - przedstawia się jednak korzystnie. Według większości przedsiębiorców objętych ilościowym badaniem firm rodzinnych przedsiębiorstwo rodzinne jest atrakcyjnym, przyjaznym ludziom miejscem pracy, zaś sama firma stawia swoim pracownikom wysokie wymagania. Ponad połowa zgodziła się z tym, że awans w firmie rodzinnej jest niezależny od przynależności do rodziny właściciela. Można więc powiedzieć, że na poziomie ogólnych deklaracji zarządzanie zasobami ludzkimi w polskich firmach rodzinnych jest pozbawione problemów zdiagnozowanych przez zagranicznych i polskich badaczy i ekspertów zajmujących się problematyką firm rodzinnych.

Ten bardzo korzystny obraz zmienia się jednak, jeżeli przeanalizować odpowiedzi respondentów na bardziej szczegółowe, zadawane w sposób projekcyjny pytania, dotyczące różnych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi w firmie rodzinnej.

Wbrew powszechnie wyrażanej przez respondentów opinii, że w firmach rodzinnych każdy pracownik, niezależnie od tego, czy należy, czy nie należy do rodziny właściciela, może awansować, duża grupa respondentów (39%) uważała, iż większość kierowniczych stanowisk powinno być obsadzanych przez członków rodziny właściciela. Przeciwnego zdania było 31% badanych, a 28% miało ambiwalentny stosunek do tego zagadnienia.

43% badanych uznało, że w firmach rodzinnych faworyzuje się pracowników z rodziny, a co drugi wyraził odmienną opinię. Czynnikiem mającym wpływ na opinie respondentów był wiek przedsiębiorstwa. W firmach młodych rzadziej można było się spotkać z negowaniem lepszego traktowania pracowników pochodzących z rodziny. Ma to związek z rolą, jaką rodzina odgrywa na różnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa. W firmach młodych, gdzie byt rynkowy nie jest jeszcze stabilny, zaś ewentualne straty finansowe w wyniku bankructwa w sposób istotny mogą się odbić na kondycji finansowej rodziny (wręcz ugodzić w jej byt ekonomiczny), „lojalność klanowa” wzmacnia poczucie bezpieczeństwa.

Wykres 42 Opinie na temat lepszego traktowania pracowników z rodziny w porównaniu z pracownikami spoza rodziny



Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=1154 (firmy, w których zatrudniano osoby spoza rodziny)

Zapytaliśmy również respondentów o występowanie konfliktów między pracującymi w przedsiębiorstwie członkami rodziny właściciela i pracownikami spoza rodziny. Kwestia konfliktów jest zagadnieniem bardzo drażliwym i dlatego do uzyskanych wyników należy podchodzić z dużą ostrożnością. Analiza wyników pokazała, że konflikty obejmują relatywnie mały odsetek przedsiębiorstw rodzinnych. Zgodnie z deklaracjami respondentów w ponad dwóch trzecich przedsiębiorstw rodzinnych (70%) takie konflikty w ogóle się nie zdarzają. W 14% firm zdarzają się od czasu do czasu, a 11% zdarzają się rzadko. Opinie ankietowanych były niezależne od wielkości przedsiębiorstwa.

Proces rekrutacji pracowników w firmach rodzinnych w dużym stopniu opiera się o rekomendacje członków rodziny (66%), osób znajomych (61%) oraz pracowników spoza rodziny (60%). Wymienione sposoby rekrutacji w niewielkim stopniu były zróżnicowane w zależności od klasy wielkości przedsiębiorstwa. Aczkolwiek trzeba zwrócić uwagę, że rekomendacje pracowników spoza rodziny były relatywnie rzadko wskazywane (59%) przez przedstawicieli firm zatrudniających do 9 pracowników.⁵⁸

⁵⁸ W firmach małych korzystanie z rekomendacji pracowników zadeklarowało 71% badanych, zaś w średnich przedsiębiorstwach 67%.

„Mamy obawy przed zatrudnianiem osób spoza rodziny. Sparzyliśmy się. Patrzymy na ręce, bo niestety mieliśmy kłopot, że coś się zdematerializowało. I nie wiadomo kto, co i jak. Kiedy potrzebujemy jakiejś osoby do pracy, to nie dajemy ogłoszeń do pracy, bo to za długo trwa. Wystarczy kilka telefonów do znajomych wykonanych, którzy mają taką samą branżę. W branży szukamy, np. mamy znajomych w hurtowni, w której kupujemy części i wiemy, że on jest magazynierem, ale chciałby tak naprawdę być serwisantem, i wiemy, że się zna.” [mała, zarządzający, faza eksploracyjna]

Pozostałe sposoby rekrutacji tj. korzystanie z pośrednictwa urzędu pracy, zamieszczanie ogłoszeń w prasie czy Internecie oraz sięganie po pomoc komercyjnych agencji zatrudnienia zadeklarowała mniej niż połowa badanych. Najbardziej popularna okazała się współpraca z urzędami pracy oraz zamieszczanie ogłoszeń w prasie (odpowiednio 33% i 30%). Jedna czwarta (25%) firm rodzinnych wspomaga się Internetem. Rzadko natomiast mogliśmy spotkać przedsiębiorstwa współpracujące z prywatnymi biurami pośrednictwa pracy (9%).

Profesjonalizacja procesu rekrutacji jest wyznaczana przez wielkość przedsiębiorstwa oraz skalę obrotów. Firmy małe i średnie oraz podmioty notujące obroty powyżej 500 tysięcy złotych rocznie częściej deklarowały korzystanie z urzędów pracy, zamieszczanie ogłoszeń w prasie i Internecie, czy też w końcu rekrutację poprzez prywatne biura pośrednictwa pracy.

Tabela 5 Sposoby rekrutacji pracowników

Sposoby rekrutacji pracowników	Ogółem (N=1154)	Wielkość firmy		
		Mikro (N=997)	Mała (N=142)	Średnia (N=16)
korzystamy z rekomendacji członków rodziny	66%	65%	74%	64%
korzystamy z rekomendacji osób znajomych, ale nie należących do rodziny	61%	59%	71%	67%
korzystamy z rekomendacji naszych pracowników	60%	58%	77%	71%
korzystamy z pośrednictwa urzędu pracy	33%	30%	48%	59%
zamieszczamy ogłoszenia w prasie	30%	28%	40%	53%
zamieszczamy ogłoszenia w Internecie	25%	22%	41%	55%
korzystamy z prywatnego biura pośrednictwa pracy	9%	9%	10%	25%
inne	2%	2%	3%	3%

Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=1154 (firmy, w których zatrudniano osoby spoza rodziny)

Zdaniem większości przedstawicieli firm rodzinnych problem ze znalezieniem pracowników o odpowiednich kwalifikacjach nie jest cechą charakteryzującą firmy rodzinne. Również rotacja pracowników jest zdaniem większości ankietowanych zjawiskiem w równym stopniu dotyczącym firmy rodzinne, jak i nierodzinne⁵⁹. Niemniej jednak warto podkreślić, że wśród badanych, którzy upatrywali różnic między tymi dwoma typami przedsiębiorstw, częściej można się było spotkać z przekonaniem o korzystniejszej sytuacji firm rodzinnych. 12% respondentów było zdania, że znalezienie pracowników o odpowiednim poziomie kwalifikacji jest łatwiejsze w firmach rodzinnych (6% - że trudniejsze). Jednocześnie niemal jedna czwarta (23%) przedstawicieli firm rodzinnych twierdziła, że odejścia z pracy rzadziej zdarzają się w przedsiębiorstwach rodzinnych, podczas gdy przeciwną opinię wyraziło zaledwie 5% badanych. Ekspert potwierdził takie przekonanie – firmy rodzinne lepiej radzą sobie z poszukiwaniem pracowników, ponieważ mogą dysponować rodzinnymi zasobami ludzkimi, które są bardzo elastyczne zarówno czasowo, jak i kosztowo (koszty płac).

7.6 Sukcesja w firmie rodzinnej

W badaniu ilościowym dosyć rzadko mogliśmy spotkać przedsiębiorstwa, w których doszło do transferu pokoleń (15%). Nie ma wątpliwości, że jest to efekt spuścizny po okresie PRL i funkcjonowania gospodarki uspołecznionej, co doprowadziło do upadku większości firm prywatnych. Większość polskich przedsiębiorstw prywatnych powstała po 1989 roku, trudno zatem spodziewać się, aby w badanej zbiorowości mogła istnieć duża grupa firm, gdzie sukcesja została już przeprowadzona, ale też takich, w których w chwili obecnej problem sukcesji jest szczególnie istotny.

7.6.1 Plany sukcesyjne

Większość respondentów (58%) myśli o przekazaniu swojej firmy następnemu pokoleniu. Jednakże tylko 31% wyrażało wolę sukcesji w sposób zdecydowany. W ponad co dziesiątym (13%) przedsiębiorstwie nie zamierza się uruchamiać procesów sukcesyjnych. Należy podkreślić, że aż w jednej trzeciej badanych przedsiębiorstw,

⁵⁹ 74% badanych odpowiedziało, że znalezienie pracowników nie jest ani trudniejsze, ani łatwiejsze w porównaniu z przedsiębiorstwami nierodzinnymi. 62% ankietowanych stwierdziło natomiast, że odejścia z pracy zdarzają się tak samo często w firmach rodzinnych, jak i nierodzinnych.

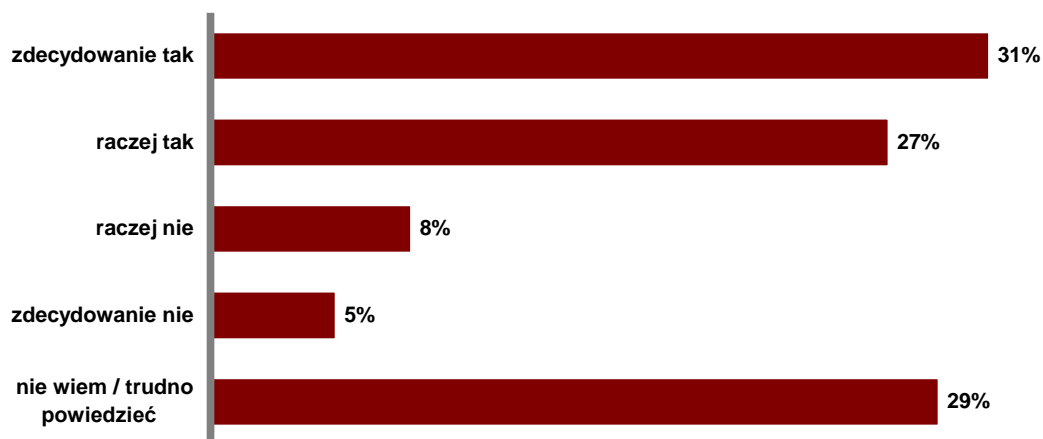
decyzje w tej sprawie jeszcze nie zapadły. Taką postawę przedsiębiorcy często uzasadniali swoim młodym wiekiem oraz chęcią pracy do późnej starości.⁶⁰

„Na emeryturę? O, to jeszcze troszkę, mi się wydaje. Ja myślę pracować długo. Generalnie chyba nawet do śmierci. Widziałem takich dziadków na Zachodzie, 80 lat i oni pracowali.” [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]

„Nie, w tej chwili o tym nie myślę, bo syn jest za młody. A ja mam jeszcze zbyt dużo lat do przepracowania.” [firma mała, zarządzający, faza eksploracyjna]

Wola sukcesji jest zdecydowanie silniejsza w firmach z tradycjami. Im dłużej firma jest na rynku, tym częściej mamy do czynienia ze zdecydowaną chęcią przekazania przedsiębiorstwa następnemu pokoleniu. W firmach najmłodszych (do 3 lat) zdecydowany zamiar sukcesji wyrażało 22% badanych; w przedsiębiorstwach istniejących na rynku od 6 do 11 lat odsetek ten wzrósł do 27%, aby w najstarszej grupie przedsiębiorstw (powyżej 20 lat) osiągnąć wartość 49%.

Wykres 43 Wola sukcesji



Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=1549 (właściciele i członkowie rodzin właściciela)

W mniejszym stopniu chęć sukcesji była uzależniona od wielkości przedsiębiorstwa, chociaż rosła ona wraz ze wzrostem liczby zatrudnionych. Za tym zróżnicowaniem

⁶⁰ Jednym z problemów polskiego rynku pracy jest bardzo niski poziom aktywności zawodowej. Jak widać problem wczesnego wygaszania aktywności nie obejmuje właścicieli firm rodzinnych.

może kryć się poczucie osiągnięcia przez firmę sukcesu rynkowego, w tym - jak się wydaje - pewnego poziomu stabilizacji. Firmy starsze są pod tym względem w korzystniejszej pozycji od pozostałych podmiotów. A zatem przekazanie takiej firmy następcom jest obarczone mniejszym niebezpieczeństwem. Sukcesor otrzymuje względnie stabilny podmiot, którego funkcjonowanie będzie w stanie zapewnić mu (i jego rodzinie) bezpieczeństwo ekonomiczne. Innymi słowy, jeżeli właściciel przedsiębiorstwa nie jest przekonany co do własnego bezpieczeństwa ekonomicznego, jego codzienne doświadczenie biznesowe to „walka z dnia na dzień o przetrwanie na rynku”, a samo przedsiębiorstwo jest swego rodzaju formą ucieczki przed bezrobociem, to praca na jego rzecz niewiele różni się od pracy na zwykłym etacie, a skłonność do przekazania firmy jest wówczas niewielka.

Przekonanie, że przejęcie firmy rodzinnej nie musi być premią dla następców pojawiało się niekiedy w treściach wypowiedzianych przez przedsiębiorców w trakcie indywidualnych wywiadów pogłębionych. Z wypowiedzi przebija się dążenie do zapewnienia dzieciom lepszego losu, co niekoniecznie może nastąpić, jeśli sukcesor będzie podążał ścieżką wytyczoną przez jego poprzednika. Tacy respondenci zwracali uwagę na swoją ciężką pracę: „*na razie ciągnę, ciągnę...*”, „*męczymy się w firmie*”. Pojawiał się też brak satysfakcji z posiadanej pozycji zawodowej, z czym jednocześnie były powiązane ambicje uzyskania przez dzieci lepszej edukacji - takiej, która pozwalałaby im na wybory życiowe zgodne z własnymi preferencjami i zainteresowaniami.

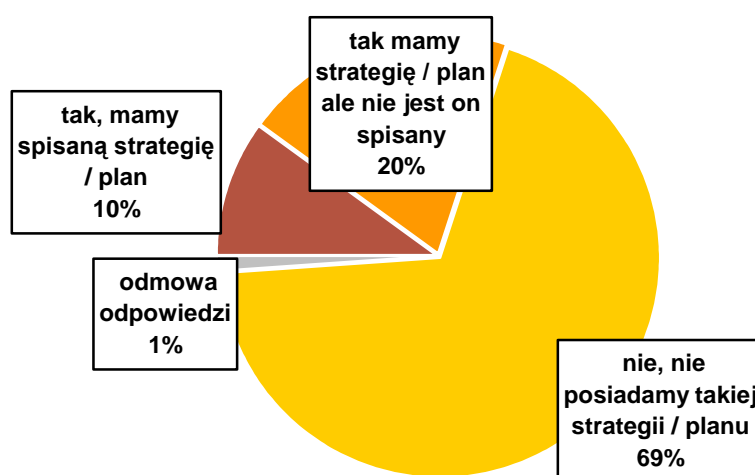
„Wolałbym dzieci wykształcić, żeby poszły gdzieś dalej, niż się męczyły tak jak my w firmie. Ja bym chciał, żeby moje dzieci znalazły swój sposób na życie. Żeby były wykształcone i żeby nie miały takich problemów jak ja. Może nie założą firmy, może będą pracować u kogoś.” [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]

„(...) rodzice przedsiębiorczy nie chcą dla dzieci takiego losu. Oni to robią, bo albo musieli, nie mieli innego wyjścia, albo po prostu też kontynuują coś, ale nie mają do końca satysfakcji. I oni nie chcą, żeby ich dzieci to prowadziły. Te dzieci są wychowywane w takiej kulturze, że mogą skończyć studia i sobie

wybrać takie funkcje, takie zawody, które zapewnią im przyszłość.” [ekspert, środowisko naukowe, faza eksploracyjna]

Choć niemal dwie trzecie firm rodzinnych wyraziło chęć przekazania firmy kolejnemu pokoleniu, to tylko co trzecia (30%) posiadała strategię (plan) sukcesyjny. Za ledwie w 10% firm ta strategia była spisana. Zdecydowanymi liderami pod względem posiadania sformalizowanych planów przekazania firmy byli przedstawiciele podmiotów zatrudniających od 50 do 249 osób. W co piątym takim przedsiębiorstwie strategia została spisana (dwukrotnie częściej niż w pozostałych przedsiębiorstwach). Jednocześnie „jedynie” 52% średnich firm planujących proces sukcesyjny nie posiada żadnej strategii, zaś w firmach małych odsetek nie posiadających wyniósł 65%, a mikroprzedsiębiorstwach aż 69%.

Wykres 44 Strategia sukcesji



Źródło: *Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=896 (respondenci z rodziny, wyrażający wolę przekazania firmy następcom)*

Posiadanie planów sukcesji, zarówno tych spisanych, jak niespisanych, częściej deklarowały osoby, które były zdecydowanie przekonane o konieczności przekazania firmy swoim następcom. Odsetek posiadających plany sukcesyjne wyniósł w tej grupie 39%, z kolei w firmach, gdzie wola sukcesji była formułowana łagodnie (raczej myślą o przekazaniu firmy następcom), już tylko 20%.⁶¹

⁶¹ Niemniej jednak trzeba zwrócić uwagę, że nawet w tych firmach, gdzie sukcesja (zgodnie z deklaracjami respondentów) jest zdecydowanie postanowiona, aż 60% nie posiada żadnej strategii jej przeprowadzenia.

Badani dość optymistycznie oceniali stan swojej wiedzy na temat prawnych aspektów związanych z przekazaniem firmy następnemu pokoleniu. Ponad dwie trzecie respondentów określiło poziom wiedzy jako zdecydowanie (16%) lub raczej dobry (53%). Tylko 16% przyznało się do deficytu wiedzy, ale zaledwie 5% stwierdziło, że ich poziom wiedzy jest zdecydowanie zły. Patrząc na uzyskane wyniki wydaje się, że w rzeczywistości stan wiedzy respondentów może być niższy od deklarowanego. Świadczy o tym wysoki odsetek odpowiedzi „raczej dobry”, za którymi może ukrywać się wiedza cząstkowa, bazująca o wyobrażeniach na temat prawnych aspektów sukcesji (np. przenoszenie doświadczeń z postępowań spadkowych, w jakich uczestniczyli badani). Zdecydowanie korzystna ocena własnej wiedzy była najczęściej wyrażana przez respondentów deklarujących posiadanie spisanego planu sukcesji (68%). Znacząco rzadziej z tak pozytywną opinią dotyczącej prawnych aspektów sukcesji spotykaliśmy się w przedsiębiorstwach, w których strategia sukcesji nie miała formy pisemnej (20%).

Eksperti, z którymi rozmawialiśmy na temat m.in. zagadnień sukcesji, wskazują na kilka przyczyn leżących u podstaw niskiej świadomości potrzeby stworzenia planu sukcesyjnego. Z jednej strony jest to młody wiek właścicieli firmy (o czym mówią też sami przedsiębiorcy), z drugiej zaś - ogólnie niski stan wiedzy o mechanizmach sukcesyjnych (organizacyjnych i prawnych). Według ekspertów niskiej świadomości, brakowi potrzeby przygotowania planu sukcesyjnego mogą też towarzyszyć przesłanki psychologiczne. Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych mogą przejawiać strach przed oddaniem władzy, co może korespondować z tendencją do przeceniania własnych umiejętności (jednocześnie niedoceniając umiejętności następców) – *nikt nie robi tego lepiej niż ja*. Ponadto w przypadku opierania się przedsiębiorstwa o patriarchalny (czy też wręcz autorytarny) model zarządzania oddalenie myśli o sukcesji może się wiązać z obawami przed utratą kontroli.

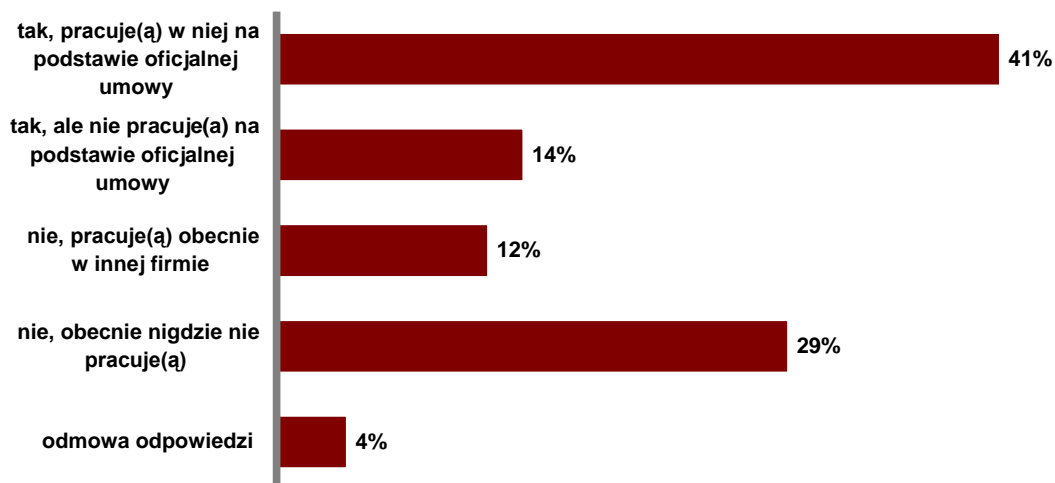
(...) założyciele nie widzą wśród tych swoich dzieci, kto będzie następcą, nie są przekonani, że ta osoba będzie mogła ich zastąpić. Nie mają takiego dziecka. Np. mają troje dzieci i nie widzą wśród nich żadnego, który byłoby takim niekwestionowanym liderem, bo trzeba sobie jasno powiedzieć, że nie każdy może być przedsiębiorcą. Nie każdy. Tylko ten człowiek, który ma – po pierwsze, ma coś w sobie, co bym nazwał pierwiastkiem przywódczym. Chce

kierować innymi ludźmi i potrafi. Po drugie, to może być tego typu problem, że uważamy, że my jesteśmy ciągle w dobrej kondycji jako założyciele, powinniśmy ciągle jeszcze pracować, póki możemy, ciągnąć, bo nikt za nas nie zrobi tego lepiej. Trzeci powód jest taki, że boimy się, że pomiędzy rodzeństwem dojdzie do konfliktów. W momencie, kiedy ja wybieram jedno z moich dzieci na następcę, to spowoduje to prostą sytuację konfliktową w rodzinie.” [ekspert; środowisko naukowe, faza eksploracyjna]

7.6.2 Potencjalni sukcesorzy

Ponad dwie trzecie przedsiębiorców myślących o przekazaniu firmy następnym pokoleniom wiąże sukcesję z określoną osobą lub osobami. Co drugi (55%) sukcesor pracuje obecnie w przedsiębiorstwie, którego właścicielem ma w przyszłości zostać, przy czym 41% jest zatrudnionych na podstawie oficjalnej umowy, zaś pozostali świadczą pracę na rzecz przedsiębiorstw w sposób nieformalny. 12% następców pracuje w innym przedsiębiorstwie. Blisko jedna trzecia ankietowanych zadeklarowała natomiast, że sukcesorzy obecnie nigdzie nie pracują. Ten fakt może wywoływać najwięcej obaw. Eksperti podkreślali, że podstawowym zadaniem dla zarządzającego jest dobre przygotowanie następcy – poprzez pracę w firmie lub innym przedsiębiorstwie.

Wykres 45 Obecność sukcesora w firmie



Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=597 (respondenci z rodziny, wyrażający wolę przekazania firmy następcom, wskazujący konkretną osobę jako sukcesora)

Jako przyszli sukcesorzy w pierwszej kolejności były wskazywane dzieci, a następnie osoby z dalszej rodziny. W rozmowach z przedsiębiorcami na temat przekazania firmy i potencjalnych sukcesorów w wypowiedziach pojawiały się dwa charakterystyczne elementy. Z jednej strony zwracano uwagę na osiągnięty sukces, czemu towarzyszyła chęć zachowania dorobku (w rodzinie) i kontynuowania pracy przez kolejne pokolenie, z drugiej zaś na konieczność zachowania przez następców autonomii decyzyjnej. Choć były to osoby, o których myślano w kategoriach przyszłych właścicieli, to jednak ostateczny wybór zdaniem naszych rozmówców ma należeć do ich dzieci.

„Ja nigdy nie myślałam do tej chwili, nie bardzo myślałam. Dlatego, że nie można dzieci wzywać do tego, co nam się podoba. Jeżeli moje dziecko stwierdzi, że chce kopać rowy i że mu to sprawia dużą przyjemność, to niech sobie kopie te rowy. Od początku kieruję nim tak, żeby spełnił swoje marzenia. W tej chwili chce być prawnikiem, co jest dla nas jasne i zachęcam jak najbardziej. Ale nie można kogoś powoływać do czegoś, co się samemu stworzyło. Zresztą większą przyjemność mu sprawi coś, co sam by stworzył. A jeśli by chciał, to bardzo chętnie.” [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]

„Proszę pana, moja córka ma 11 lat, aczkolwiek niewątpliwie jest zainteresowana. Ona nie wie co chce jeszcze w życiu robić, natomiast wie pan, ja jestem z takiego pokolenia, gdzie rodzice niewiele mieli nam do przekazania, czasy były inne, nie budowano się majątków, a jak się miało mieszkanie to było fajnie... chcę jej ułatwić życie, niekoniecznie musi zarządzać tą firmą, ja liczę na to, że no może kiedyś zechce się nią zająć, ja chcę po prostu, żeby miała zaplecze finansowe. Mam nadzieję, że jeśli do takiej sytuacji dojdzie, to ona będzie umiała wybrać odpowiedni zarząd, który za nią tą firmę poprowadzi. Nie mam podejścia takiego typu, że ponieważ ja to robię, i gromadzę, więc chcę żeby dla dzieci przeszło, nie sądzę, aczkolwiek bardzo ważne jest budowanie zabezpieczenia finansowego, tego nie ukrywam.” [firma mała, zarządzający, faza eksploracyjna]

W przypadku niechęci sukcesorów do przejęcia firmy przedsiębiorcy rozpatrywali dwa warianty postępowania. W pierwszym zakładano sprzedaż przedsiębiorstwa, a uzyskane środki miały stanowić zabezpieczenie finansowe. Drugi natomiast nie wiązał się z definitywnym zerwaniem więzi z przedsiębiorstwem, a jedynie wprowadzenie firmy na kolejny etap rozwoju. Członkowie rodziny stawialiby się członkami zarządu, zaś zarządzanie przechodziłoby w ręce zewnętrznych menedżerów.

„Jak zarobię dużą kasę, to pewnie sprzedam. Sprzedam po prostu.” [firma mała, zarządzający, faza eksploracyjna]

„Tak się zastanawiam, że jeżeli nawet będzie taka sytuacja, że nikt nie wyrazi zainteresowania, to stworzymy jakąś radę nadzorczą, przekształcimy tę spółkę prawnie. Stworzymy radę nadzorczą stworzoną z dzieciaków naszych i ona będzie zatrudniać zarząd. Będzie zatrudniała specjalistów.” [firma średnia, zarządzający, faza eksploracyjna]

Niemal dwie trzecie (63%) właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych planujących sukcesję prowadzi rozmowy z następcami na temat przekazania firmy. Najczęściej rozmowy są prowadzone w firmach średniej wielkości (77%).⁶²

Ponad połowa (57%) przyszłych sukcesorów może pochwalić się edukacją formalną, która jest związana z obszarem działania przedsiębiorstwa. W przypadku co trzeciego sukcesora jest to edukacja zdecydowanie dopasowana do profilu działania firmy.

Planowanie edukacji pod kątem przyszłej sukcesji częściej charakteryzuje przedsiębiorstwa średniej wielkości. W tej grupie aż 49% badanych zdecydowanie zadeklarowało, że wykształcenie osoby, której ma zostać przekazana firma, jest związane z obszarem działalności przedsiębiorstwa. Był to odsetek o 21 pkt. proc. wyższy od odnotowanego w firmach zatrudniających od 10 do 49 pracowników i o 17 pkt. od stwierdzonego w mikroprzedsiębiorstwach.

Wykres 46 Edukacja sukcesora



Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=597 (respondenci z rodziny, wyrażający wolę przekazania firmy następcom, wskazujący konkretną osobę jako sukcesora)

Badane firmy rodzinne stoją przed poważnym problemem sukcesyjnym, jeżeli sukcesja byłaby następstwem nagłego, niespodziewanego wydarzenia (konieczność szybkiego przejęcia obowiązków). Tylko w 22% przedsiębiorstwach uznano, że w

⁶² W firmach małych i mikro odsetek był zbliżony (60%).

bieżącej chwili przygotowanie sukcesora do zarządzania przedsiębiorstwem jest zdecydowanie dobre. Co prawda w 43% określono je jako raczej dobre, ale wydaje, że oceny mogą być zawyżone. Również opinie ekspertów podważają wiarygodność aż tak wysokiej liczby dobrze przygotowanych do „naglej” sukcesji przedsiębiorstw. 16% ankietowanych oceniło przygotowanie do zarządzania w sposób ambiwalentny, a 8% wyraziło negatywną opinię. Jednocześnie 14% ankietowanych nie potrafiło dokonać oceny, co jest dziwne biorąc pod uwagę, że pytanie dotyczyło osób wyznaczonych przez nich na swoich następców.

7.7 Rola kobiet w firmach rodzinnych⁶³

Relacja mąż-żona przenoszona jest na grunt biznesowy w 43% firm rodzinnych. Badanie ilościowe pokazało, że w takiej części firm mężowie pracują razem z żonami, nie precyzując jednakże, która osoba ma rolę dominującą. Najwyższy odsetek „małżeńskich” biznesów występuje wśród firm młodych, obecnych na rynku krócej niż 3 lata.

W większości firm rodzinnych, z którymi spotykaliśmy się w trakcie realizacji badania jakościowego, rolą kobiet był nadzór nad sprawami administracyjnymi, księgowymi i kadrowymi. Postrzeganie tej roli przez kobiety i mężczyzn było jednak odmienne. W opinii mężczyzn – kobiety wykonują niezbędną pracę, która jest stałym elementem prowadzenia firmy. Mimo niezbędności ich pracy dla prawidłowego funkcjonowania firmy, praca ta ma charakter podrzędny wobec strategicznych decyzji biznesowych podejmowanych przez jedyną osobę zarządzającą – najczęściej mężczyzn, ich mężów. Mężczyźni z reguły opisywali pracę kobiet jako pomoc, tworzenie dobrego klimatu, dbanie o wizerunek (w sensie wyglądu zewnętrznego oraz wyglądu pomieszczeń firmy i jej otoczenia) oraz atmosferę. Kobiety przedstawiały natomiast rzeczowe opisy zajęć, które wykonują: jeśli współdecydowały w podejmowaniu strategicznych decyzji, wprost deklarowały, że taka jest ich rola w firmie. Taki sposób postrzegania przez mężczyzn pracy kobiet w firmie rodzinnej, w mniejszym lub większym natężeniu, był stałym elementem sposobu myślenia zarządzającego.

⁶³ Rola kobiet w firmach rodzinnych nie była centralnym zagadnieniem badania. Stąd też poniższe uwagi mają charakter przyczynkowski i wymagałyby dokładnego zgłębienia w kolejnych badaniach, ukierunkowanych pod kątem „problematyki kobiecej”.

Należy zaznaczyć, że zaangażowanie kobiet w biznesy rodzinne nie jest jednakowe. Można wyróżnić tu dwa typy skrajnych postaw kobiet: aktywne współuczestnictwo i „bierną obecność”. Kobiety reprezentujące tę pierwszą postawę z reguły, wbrew zapewnieniom mężów, że zajmują się jedynie sprawami administracyjnymi, rzeczywiście współzarządzały firmą. Miały realny wpływ na decyzje dotyczące wszystkich kluczowych kwestii, na przykład zmiany formy prawnej firmy, rozszerzenia obszaru jej działania, zmiany profilu produkcji. Postawa współzarządzająca występowała z różną siłą: niektóre kobiety ograniczały się do „podpowiadania” mężom różnych rozwiązań, które potem okazały się kluczowe dla funkcjonowania firmy; inne w zarządzaniu firmą uczestniczyły w sposób w pełni otwarty i partnerski. Mimo to ich rola często była niedostrzegana lub mało doceniana przez mężów.

Kobiety „biernie obecne” akceptują swoją pozycję w firmie oraz to, że nie mają udziału w podejmowaniu kluczowych decyzji. Dla wielu kobiet taka postawa była wynikiem kompromisu: łączyły wychowywanie małych dzieci z pomocą mężowi w sprawach administracyjnych. Konieczność pozostawania w domu ograniczała wpływ na działanie firmy, ale w imię dobra rodziny kobiety świadomie z tego zrezygnowały.

W pojedynczych przypadkach kobiety były właścicielkami (i zarządzającymi) firm objętych badaniem jakościowym. Wówczas to ich pozycja była dominująca, a mężczyzna był pomocnikiem oraz wsparciem.

W badaniu ilościowym firm rodzinnych zaobserwowano kilka innych ciekawych, choć czasem niejednoznacznych różnic między kobietami a mężczyznami.

W badaniu wzięło udział 46% kobiet i 54% mężczyzn. Kobiety udzielające wywiadu w zdecydowanej większości (91%) były właścicielkami firm. Wśród mężczyzn odsetek właścicieli był niższy (65%), częściej natomiast wywiadu udzielali dyrektorzy i kierownicy (35%, wśród kobiet – 9%). Bardziej skomplikowana struktura organizacyjna z wydzielonymi działami i stanowiskami kierowniczymi jest cechą większych firm – jak pokazuje badanie, po dostępnych w tych firmach ścieżkach awansu skuteczniej poruszają się jednak mężczyźni niż kobiety (właściwość ta nie jest jednak charakterystyczna tylko dla firm rodzinnych). Badanie potwierdza również inną obserwowaną w populacji prawidłowość – wyższy poziom wykształcenia kobiet

niż mężczyzn (40% kobiet i 30% mężczyzn legitymowało się wykształceniem wyższym).

Wśród respondentów będących właścicielami firm przeważały kobiety (55%). Może to świadczyć o większej skłonności kobiet do brania udziału w wywiadach lub też typowania kobiet jako osób:

- dobrze nadających się do tego typu sytuacji społecznych, wiążących się z reprezentowaniem firmy na zewnątrz (w sytuacjach jednak dla biznesu mało znaczących)
- dysponujących większą ilością czasu, których praca może być postrzegana, jak zauważono w badaniu jakościowym, jako mniej ważna.

Badanie ilościowe ujawniło także, że kobiety mają lepszy wizerunek firm rodzinnych niż mężczyźni - jako firm zapewniających ludziom harmonijne społeczne środowisko pracy (firma przyjazna ludziom, firma bez konfliktów, ponadto - firma dobrze zorganizowana). Częściej mówiły również o braku sporów na temat funkcjonowania firmy wśród członków rodziny (53%, mężczyźni – 41%).

Mężczyźni natomiast częściej pozytywnie oceniali firmy rodzinne w innych wymiarach – częściej uznawali, że firmy rodzinne korzystnie odróżniają od nierodzinnych zdolność przyciągania najlepszych pracowników (47%, kobiety – 39%), szybkość podejmowania decyzji (64%, 58%) i możliwość działania na wielu rynkach zbytu (44%, 38%).

Kobiety⁶⁴ częściej zauważały w firmach doniosły wpływ rodziny na zarządzanie, a w szczególności:

- bardzo duży wpływ rodziny na sprawy związane z bieżącym funkcjonowaniem firmy (32%, mężczyźni – 22%)
- brak wpływu pracowników spoza rodziny na zarządzanie firmą (44%, mężczyźni – 32%).

⁶⁴ Trzeba jednak zauważyć, że reprezentowały one firmy mniejsze, a wpływ rodziny na zarządzanie jest w tych firmach większy.

Mimo częstszego dostrzegania dominującej roli rodziny w firmie kobiety rzadziej niż mężczyźni byli skłonni zgadzać się z tym, że w firmach rodzinnych pracownicy z rodziny traktowani są lepiej niż ci spoza rodziny (ze stwierdzeniem zgodziło się 37% kobiet i 51% mężczyzn). Jedną z hipotez łączących te dwa – wydawałoby się sprzeczne – fakty może być bardziej realistyczne podejście kobiet do zarządzania zasobami ludzkimi w firmie rodzinnej. Dostrzegając częściej doniosły wpływ rodziny na prowadzenie biznesu, mogą one mieć większą świadomość potencjalnych problemów wynikających z rodzinności. W efekcie, motywowane typową dla kobiet potrzebą stworzenia pozytywnego środowiska społecznego (dobrej atmosfery pracy), wykazują większą troskę o zatrudnionych w firmie pracowników spoza rodziny, albowiem wymagają tego ich zdaniem obiektywnie trudne warunki, wynikające z dominacji w firmie rodziny.

Ciekawe że mężczyźni częściej przyznają się do przenoszenia spraw firmy na grunt domowy (27%, kobiety - 19%). Kobiety natomiast mówią częściej, że o sprawach firmy nie rozmawiają w domu (37%, mężczyźni - 22%). Trudno wyjaśnić rozbieżność tych wyników – biorąc pod uwagę to, że spora część zarówno kobiet, jak i mężczyzn pracuje w firmach ze swoimi współmałżonkami. Wydaje się, że wyniki te pokazują przede wszystkim to, że mężczyźni częściej te rozmowy inicjują i częściej uznają je za ważne (i prawdopodobnie mają ku temu ważne przesłanki). Opinie kobiet mogą natomiast wskazywać na „zdrową” tendencję do zachowania kompromisu między różnymi sferami życia. Niezależnie od interpretacji, częstsze odbywanie rozmów o firmie na łonie rodziny przez mężczyzn potwierdza nieformalną rolę kobiet w zarządzaniu firmami rodzinnymi.

7.8 Segmentacja przedsiębiorstw rodzinnych

Na podstawie analizy klas latentnych⁶⁵ wyróżniliśmy 6 segmentów firm rodzinnych. W modelu analitycznym wykorzystano szereg zmiennych opisujących zarówno przedsiębiorstwo (wielkość, obroty, praca członków rodziny), jak i postawy jego właścicieli wobec rodzinności (podkreślanie rodzinności w biznesie, ocena wpływu rodzinności na konkurencyjność, skłonność do sukcesji).

Wyróżnione segmenty firm rodzinnych przedstawiają się następująco:

- **Segment 1 „Zdobycie pozycji”** – najliczniej reprezentowany segment firm rodzinnych. Na tle pozostałych wyróżnia się w sposób istotny rzadkim lub bardzo rzadkim podkreśleniem rodzinnego charakteru firmy, z czym także współgra przeświadczenie, że atrybut „rodzinności” nie pomaga w biznesie. Jednocześnie firmy z tego segmentu cechowała niepewność sukcesyjna. Na tle pozostałych segmentów respondenci pytani o plany sukcesyjne często nie potrafili udzielić jednoznacznej odpowiedzi.

Firmy z grupy „Zdobycie pozycji” charakteryzuje również młody wiek (średnio 7 lat; 16% działa na rynku krócej niż 3 lata) i niewielka liczba osób zatrudnionych, a także brak sformalizowanych strategii rozwoju przedsiębiorstwa (zarówno długo, jak i krótkoterminowych).

Możemy więc uznać, że są to firmy typowe dla pierwszej fazy rozwoju przedsiębiorczości, przy czym rodzinność w ich przypadku może być kwestią wtórną. Rodzina jest raczej zasobem kadrowym niż źródłem przedsiębiorczości.

Dlatego też rodzinność nie jest podkreślana w relacjach biznesowych i częściej

⁶⁵ Analiza klas latentnych to jedna z technik analizy wiązkowej. Klasy latentne to bezpośrednio nieobserwowalne (ukryte) podgrupy lub segmenty. Przypadki zaliczane do tej samej klasy są homogeniczne ze względu na określone kryteria, podczas gdy przypadki należące do innych klas latentnych są różne od siebie ze względu na ważne cechy. Analizę przeprowadzono na grupie 1384 respondentów. Z analizy zostały wyłączone braki odpowiedzi w pytaniach dotyczących traktowania rodzinności w biznesie oraz wykorzystywania atrybutu rodzinności w relacjach biznesowych. Wykluczenie tych respondentów było podyktowane względami metodologicznymi. Ich uwzględnienie wiązałoby się z pogorszeniem dopasowania modelu do danych. Takie pogorszenie modelu wynikałoby po pierwsze z faktu, że wspomniane braki danych mogą wprowadzać niepotrzebny „szum informacyjny”, a po drugie ich uwzględnienie wiązałoby się z koniecznością zmiany skali kilku badanych pytań – z porządkowych na nominalne, co także wpływa niekorzystnie na dopasowanie modelu.

niż w innych segmentach jest traktowana jako czynnik przeszkadzający w prowadzeniu firmy. Firmy z tego segmentu jeszcze nieokrzepły na rynku, stąd wyrażają „niepewność jutra” i walczą o przetrwanie, czym też można tłumaczyć brak sprecyzowanych planów sukcesyjnych. Nie można jednak wykluczyć, że te firmy mają niską świadomość rodzinnego charakteru.

W omawianym segmencie mieści się 45% firm rodzinnych w Polsce. Większość stanowią przedsiębiorstwa mikro (55%), 38% należy do grupy firm małych, a tylko 7% stanowią przedsiębiorstwa średniej wielkości.

- **Segment 2 „Kolektywność i kielkowanie sukcesji”** – przedsiębiorstwa z tego segmentu na tle pozostałych wyróżnia stosunkowo niewiele cech. Aczkolwiek można przypuszczać, że mieszczą się w nim firmy, które zakończyły już pierwszy etap rozwoju przedsiębiorczości. I choć jeszcze do końca nie okrzepły na rynku, to dysponują przesłankami pozwalającymi ze względny optymizmem patrzeć w przyszłość.

Firmy te charakteryzują się posiadaniem strategii rozwoju oraz bardzo silną wolą sukcesji. Co ważne, w części z tych firm dokonana się częściowa sukcesja. Choć w dalszym ciągu własność należy głównie do pokolenia założycieli, to pojawiają się też przypadki dzielenia własności z reprezentantami drugiego pokolenia.

Można również przypuszczać, że w dalszym etapie rozwoju będzie w tych firmach dochodziło do stopniowego przekazywania własności w ręce drugiego pokolenia, które obecnie jest na etapie przygotowywania się do wejścia w posiadanie własności. Świadczy o tym częsta wspólna praca przedstawicieli pierwszego i drugiego pokolenia – to częste współwystępowanie pierwszego i drugiego⁶⁶ pokolenia, wraz z silną wolą sukcesji, to najbardziej charakterystyczne rysy tego segmentu.

Wśród tych firm rzadko można spotkać przedsiębiorstwa bardzo młode, tzn. takie, które rozpoczynały działalność w XXI wieku. Ponad połowa z nich jest obecna na rynku dłużej niż 10 lat, a średni czas funkcjonowania na rynku wynosi 11 lat.

⁶⁶ Drugie pokolenie jest znacznie rzadziej dopuszczane do współwłasności niż do wspólnej pracy.

Ten segment obejmuje 16% przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Względną większość stanowią firmy małe (48%), nieco ponad jedna trzecia (36%) to firmy zatrudniające od 2 do 9 pracowników, a 16% firmy średniej wielkości.

- **Segment 3 „Profesjonalizacja zarządzania”** – przedsiębiorstwa z tego segmentu wyróżniają się dużym wpływem osób spoza rodziny na proces decyzyjny w przedsiębiorstwie. Można ten fakt tłumaczyć tym, że firmy z tego segmentu są stosunkowo duże, a zatem opieranie się na zasobach spoza rodziny jest w ich przypadku konieczne.

Własność znajduje się głównie w rękach przedstawicieli pierwszego pokolenia. Stosunkowo rzadko mamy do czynienia ze wspólną pracą więcej niż jednego pokolenia. Warto jednak zwrócić uwagę, że jeżeli w firmie pracuje kilka osób z rodziny, to są oni również zatrudniani na stanowiskach szeregowych pracowników.

Biorąc pod uwagę, że firmy te nie charakteryzują się ani specjalnym eksponowaniem rodzinności w biznesie, ani też specjalnie nie odrzucają tego atrybutu, a ponadto wola sukcesji nie jest szczególnie silna, można przyjąć, że rodzinność jest w tych przedsiębiorstwach sprawą drugorzędną. Zatrudnianie członków rodziny wynika raczej z chęci „pomocy rodzinie” niż z konsekwentnego i świadomego budowania firmy rodzinnej.

Do tego segmentu należy 12% przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Są to przede wszystkim firmy średniej wielkości (44% udziałów w segmencie) lub firmy małe (50%). Średni czas obecności firm z tego segmentu na rynku to 10 lat.

- **Segment 4 „Entuzjaści rodzinności”** – przedsiębiorstwa z tego segmentu bardzo często w kontaktach biznesowych eksponują rodzinny charakter firmy. Towarzyszy temu również ponadprzeciętne przekonanie o pozytywnym wpływie „rodzinności” na prowadzenie biznesu. Są to firmy o niesformalizowanych strategiach rozwoju, a także firmy młode (średnia ich „wieku” to 8 lat; 12% działa krócej niż 3 lata).

Poza podkreślaniem rodzinności i pozytywnym traktowaniem tego atrybutu w relacjach biznesowych przedsiębiorstwa z omawianej grupy były podobne (wielkość zatrudnienia, niski poziom formalizacji) do firm z segmentu „Zdobycie pozycji”. Można przypuszczać, że w obu przypadkach mamy do czynienia ze zbliżonymi podmiotami gospodarczymi. Jedne i drugie dopiero zaczynają działalność gospodarczą, ale o ile ci drudzy są świadomi rodzinnego charakteru, to ci pierwsi odrzucają rodzinność jako wartość.

Przedsiębiorstwa z tego segmentu stanowią około 13% ogółu firm rodzinnych. Ich struktura wielkości jest niemal identyczna jak firm z segmentu „Zdobycie pozycji” - większość z nich to firmy mikro (56%), firmy małe stanowią 41%, zaś podmioty średniej wielkości - zaledwie 4%.

- **Segment 5 „Zmiana warty”** – firmy z tego segmentu charakteryzuje dokonanie sukcesji. Znajdują się one w posiadaniu przedstawicieli drugiego pokolenia, ale częściej niż wynikałoby z udziałów we własności wśród pracujących na rzecz przedsiębiorstwa można spotkać przedstawicieli pierwszego pokolenia. Innymi słowy dochodzi tutaj do sytuacji, gdzie założyciele wycofują się z własności, ale jednocześnie nie wygaszają swojej aktywności zawodowej.

Omawiane przedsiębiorstwa charakteryzowały się również niewielkim wpływem pracowników spoza rodziny na proces decyzyjny. Ponadto firmy z omawianej kategorii nie należą do firm młodych (średnio obecne są na rynku 13 lat), przy czym nie mamy też tu do czynienia z nestorami polskiej przedsiębiorczości rodzinnej.

Do tego segmentu należy co dziesiąte przedsiębiorstwo rodzinne. Najczęściej spotykamy firmy mikro (44%), a następnie małe (35%) oraz średniej wielkości (21%).

- **Segment 6 – „Świadomi rodzinności wielopokoleniowi tradycjoniści”** – jest to najmniej liczny segment w całej badanej populacji, aczkolwiek bardzo ciekawy. Mamy w nim do czynienia z firmami wielopokoleniowymi, zarówno jeżeli chodzi o

współwłasność, jak i wspólną pracę na rzecz przedsiębiorstwa. Firmy te są przy tym świadome swej rodzinności i podkreślają ją w relacjach biznesowych.

Wyróżniają się ze względu na wiek. Jeżeli szukać nestorów biznesu, przedsiębiorstw będących równolatkami wolnego rynku w Polsce lub sięgających swą genezą ponad tę granicę, to właśnie w tym segmencie. Średni wiek firmy z tego segmentu to 17 lat, a co druga działa dłużej niż 20 lat.

Kolejnymi cechami wyróżniającymi je na tle innych segmentów były: wielkość zatrudnienia (przeciętnie zatrudniają niemal 17 pracowników) oraz obszar działalności – częściej niż w innych segmentach są tutaj firmy z sekcji przetwórstwo przemysłowe, rzadziej z sekcji handel hurtowy i detaliczny.

Podobnie jak w przypadku segmentu 2 „Kolektywność i kiełkowanie sukcesji” oraz segmentu 3 „Profesjonalizacja zarządzania” firmy te posiadały sformalizowane strategie rozwoju.

Do tego segmentu można zaliczyć zaledwie 5% firm rodzinnych w Polsce. Większość z nich to przedsiębiorstwa małe (50%), aczkolwiek duże udziały w segmencie miały też przedsiębiorstwa średniej wielkości (39% - wraz z segmentem 3 jest to segment o najwyższych udziałach firm średnich). Pozostałe 11% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa.

Reasumując można stwierdzić, że utworzone segmenty do pewnego stopnia układają się zgodnie z cyklami życia przedsiębiorstw rodzinnych, przy czym duży wpływ na ich charakterystykę ma stosunek do rodzinności, a także wielkość zatrudnienia. W segmentach możemy odnaleźć przedsiębiorstwa dopiero zaczynające działalność, które różnią się jednak stosunkiem do rodzinności: segment 1 „Zdobycie pozycji” (45%) vs. segment 4 „Entuzjaści rodzinności” (13%). Są też firmy, które przeszły już przez pierwszą fazę rozwoju (fazę przedsiębiorczości, świadomie lub z konieczności budowanej w oparciu o zasoby rodzinne) i myślą o procesie sukcesyjnym, częściowo go już uruchamiając, wprowadzając do pracy w firmie drugie pokolenie (segment 2 „Kolektywność i kiełkowanie sukcesji” – 16%).

Kolejną ważną z punktu widzenia ewolucji firm rodzinnych grupą są firmy, które już przeprowadziły sukcesję (nie należą więc do grupy firm młodych) – przekazały firmę drugiemu pokoleniu, które nadal ceni jednak „autorytaryzm zarządzania” (niski wpływ pracowników spoza rodziny; firmy o niewielkim zatrudnieniu). Autorytaryzm ten może być wzmacniany przez zaangażowanie w pracę pierwszego pokolenia (mimo sukcesji). Dzieje się tak w przypadku segmentu 5 „Zmiana warty” (10%), za którym prawdopodobnie „ukrywają się” reprezentanci drobnego rzemiosła o początkach sięgających okresu PRL. Mamy też do czynienia z firmami dojrzałymi, łączącymi kilka pokoleń, gdzie doszło czasem i do dwóch sukcesji, a praca w przedsiębiorstwie przedstawicieli trzeciego pokolenia wskazuje na dążenie do utrzymania firmy w rękach rodziny. Biorąc pod uwagę uwarunkowania historyczne nie dziwi fakt, że właśnie przedstawiciele tego segmentu możemy spotkać najrzadziej (5% - segment 6 „Świadomi rodzinności wielopokoleniowi tradycjoniści”).

Możemy również spotkać przedsiębiorstwa o silnym ukierunkowaniu na profesjonalizację zarządzania (segment 3 – 12%). Wyróżniają się one dużym wpływem na zarządzanie pracowników spoza rodziny pomimo zatrudniania (na różnych stanowiskach) osób z rodziny. Choć spora część tych firm posiada plany sukcesyjne, to rodzinność traktowana jest drugorzędnie.

8.1 Korzystanie z usług szkoleniowo-doradczych

Niewiele polskich przedsiębiorstw MMSP (23%) korzystało z usług szkoleniowych i doradczych (w ciągu ostatnich dwóch lat). Odsetek korzystających jest zbliżony w przypadku firm rodzinnych (25%) i nierodzinnych (22%)⁶⁷. Niezależnie od typu firmy (rodzinna, nierodzinna) wzrost wielkości przedsiębiorstwa pozytywnie korelował z korzystaniem z tych usług.

W badaniu właściwym firm rodzinnych zarejestrowano niższy odsetek korzystających z usług szkoleniowo-doradczych (również chodziło o okres ostatnich dwóch lat) – 9%. Przyczyną tej różnicy jest najprawdopodobniej różna wielkość prób badawczych w obydwu badaniach i związana z nimi różna wielkość błędu statystycznego. Większą precyzją wnioskowania (większą próbą badawczą i mniejszym błędem statystycznym) cechuje się badanie właściwe firm rodzinnych. Można więc przyjąć, że odsetek szkolących się firm rodzinnych jest bliższy odnotowanemu w nim szacunkowi – gdyby oprzeć się na wynikach obydwu badań, to „uśredniony” odsetek takich firm wynosi ok. 15%⁶⁸.

Największa różnica w poziomie korzystania z usług szkoleniowo-doradczych występuje pomiędzy firmami mikro (19%) a firmami małymi (52%). Analogiczna różnica pomiędzy firmami małymi (52%) a średnimi (62%) nie jest już tak znacząca. Można więc sądzić, że w trakcie rozwoju firmy, na etapie kiedy jest ona mała (zatrudnia pomiędzy 10 a 49 pracowników), występuje przełomowy moment, który w przypadku znaczącej części firm powoduje, że zaczynają one korzystać z usług szkoleniowych i doradczych.

Wśród MMSP największą popularnością cieszyły się szkolenia branżowe i zawodowe (związane z bieżącą działalnością firmy). W okresie ostatnich dwóch lat skorzystało z

⁶⁷ W każdym przypadku, gdy opisywane są różnice między firmami rodzinnymi i nierodzinnymi, bazujemy na danych z badania MMSP (faza odkrywcza, N=1280).

⁶⁸ Mimo „urealnienia” tego odsetka należy utrzymać wniosek, że firmy rodzinne korzystają z usług szkoleniowo-doradczych podobnie często jak firmy nierodzinne.

nich 42% przedsiębiorstw korzystających ze szkoleń i doradztwa. Na drugim miejscu znalazły się szkolenia z zakresu finansów i rachunkowości (29%), na trzecim zaś z zakresu sprzedaży (27%). Stosunkowo często również przedsiębiorcy inwestowali w usługi szkoleniowo-doradcze związane z podnoszeniem skuteczności pozyskiwania środków unijnych (24%) oraz zarządzaniem personelem (20%). W przypadku pozostałych kategorii szkoleniowo – doradczych odsetek wskazań nie przekraczał 20%.

Zainteresowanie poszczególnymi kategoriami tematycznymi usług szkoleniowo – doradczych różniło się w zależności od typu przedsiębiorstwa (rodzinne vs. nierodzinne). Choć odnotowane różnice nie były istotne statystycznie, to warto się z nimi zapoznać. Największą różnicę odnotowano w przypadku korzystania ze szkoleń branżowych, zawodowych (związanych z bieżącą działalnością firmy). Skorzystało z nich niemal co drugie przedsiębiorstwo nierodzinne i tylko co trzecia firma rodzinna. Duża, bo 12 pkt. różnica, dotyczyła także szkoleń z zakresu zarządzania personelem, w które zainwestowało 24% firm nierodzinnych i zaledwie 12% firm rodzinnych. Różnica ta może wynikać z niechęci firm rodzinnych do dopuszczania zewnętrznych doradców na obszar szczególnie drażliwych i skrywanych praktyk familistycznych. Firmy nierodzinne częściej również szkolią pracowników z zakresu umiejętności osobistych (17%) niż firmy rodzinne (11%).

Z kolei firmy rodzinne częściej korzystały ze szkoleń z zakresu sprzedaży. Sięgnął po nie co trzeci przedsiębiorca rodzinny i co czwarty nierodzinny. Najprawdopodobniej różnica ta wynika ze względnie dużej reprezentacji (41%) firm rodzinnych w sekcji G (handel hurtowy i detaliczny).

8.2 Powody niekorzystania ze szkoleń

Ankietowani zapytani o powody niekorzystania z usług szkoleniowo-doradczych⁶⁹ najchętniej wskazywali na brak potrzeb w tym zakresie (43%). Trudno jednoznacznie stwierdzić, na ile takie deklaracje są zgodne ze stanem faktycznym, na ile wynikają z nieświadomości potrzeb szkoleniowych, a na ile z bagatelizowania inwestycji tego typu. Warto zwrócić uwagę, że niska wartość wskaźnika wykorzystywania usług szkoleniowych nie korespondowała z często wyrażanymi opiniami na temat korzyści płynących ze szkoleń, przeświadczeniem, iż wszyscy pracownicy powinni mieć możliwość korzystania ze szkoleń oraz generalnie korzystną ocenę rynku usług szkoleniowo doradczych w Polsce.⁷⁰ Wydaje się, że źródłem pojawiających się rozbieżności (jeżeli szkolenia są pożyteczne dla przedsiębiorstw, to dlaczego tak mało firm z nich korzysta) może być dostosowywanie odpowiedzi respondentów do wyobrażonych oczekiwań, nieświadomość potrzeb, jak również traktowanie usług szkoleniowo – doradczych jako inwestycji drugoplanowych, mniej istotnych dla przedsiębiorstwa. W sytuacji, gdy przydatność szkoleń i doradztwa jest często głoszona publicznie przez ekspertów, respondenci mogą dążyć do dopasowania swych wypowiedzi do pojawiających się głosów eksperckich⁷¹. Na traktowanie inwestycji szkoleniowo – doradczych w kategoriach drugorzędnych mogą natomiast wskazywać wyniki dotychczas przeprowadzonych badań ewaluacyjnych programów, w których jednym z komponentów były działania szkoleniowo – doradcze⁷², jak również wyniki badania firm rodzinnych.

⁶⁹ Referowane w tym podrozdziale wyniki dotyczą badania właściwego firm rodzinnych – z uwagi na większą próbę nie korzystających i związaną z nią większą precyzję wnioskowania.

⁷⁰ O ocenę kilku aspektów szkoleń i doradztwa poprosiliśmy respondentów w trakcie badania na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw sektora MMSP.

⁷¹ Wraz z uruchamianiem szeregu programów (finansowanych ze środków publicznych) wsparcia dla MMSP zwiększyło się też natężenie kampanii informacyjno – promocyjnej dotyczącej środków unijnych. Dzięki temu w dyskursie częściej też jest obecny głos ekspertów.

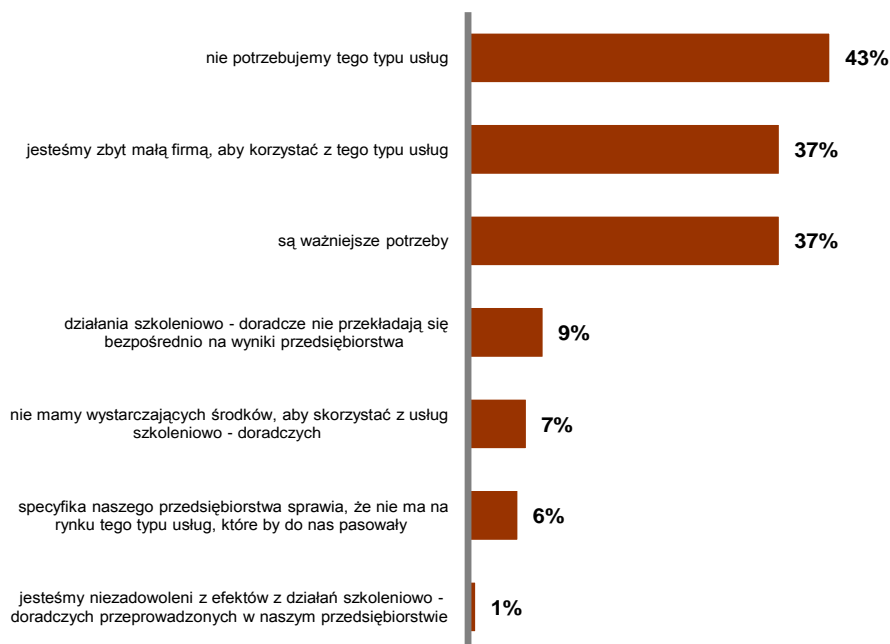
⁷² W co najmniej kilku raportach z badań ewaluacyjnych np. Phare 2002 MMSP, czy Phare 2003 MMSP jest mowa o tym, że ubieganie się o środki na szkolenia i doradztwo często następowało dopiero w momencie wyczerpania alokacji finansowej na dotacje przeznaczone na zakup maszyn i urządzeń. Także zwiększenie zainteresowania szkoleniami i doradztwem pojawiało się, kiedy tego typu działania dawały możliwość uzyskania dodatkowych punktów w procesie ubiegania się o dotację z programów mających w zakresie swojego wsparcia zakup środków trwałych. Stwierdzono też, że przedsiębiorstwa, które kiedykolwiek skorzystały z doradztwa lub szkoleń mają zwiększoną motywację do ponawiania tego typu działań. Warto również zwrócić uwagę, że w badaniu firm rodzinnych ocena szeregu aspektów związanych z inwestycjami miękkimi była na ogół bardziej pozytywna w grupie przedsiębiorstw, które z nich skorzystały i także takie przedsiębiorstwa częściej deklarowały chęć sięgnięcia po takie inwestycje w najbliższej (12 miesięcy) przyszłości.

Duża grupa przedsiębiorców rodzinnych (37%) argumentowała brak zainteresowania szkoleniami i doradztwem pierwszeństwem innych, ważniejszych potrzeb. W tej grupie mogą się znajdować zarówno firmy, które nie mają odpowiedniej wiedzy na temat rzeczywistych potrzeb swojego przedsiębiorstwa, jak i te, które przystępując do planowania inwestycji stoją, z powodów finansowych, przed alternatywą – albo dokonać inwestycji w środki trwałe, albo zrealizować szkolenia. Trzeba przy tym pamiętać, że choć w ostatnich latach nastąpiła poprawa dostępu do kredytów i środków publicznych przeznaczonych na inwestycje, to jednak w dalszym ciągu wiele polskich przedsiębiorstw nie dysponuje zasobami finansowymi pozwalającymi na jednoczesną realizację szeregu działań inwestycyjnych. Wolą zatem wybierać inwestycje, których efekty są wymierne, widoczne od razu po zakończeniu procesu inwestycyjnego. W przeprowadzonym badaniu co dziesiąty przedsiębiorca rodzinny stwierdził, że nie korzysta z usług szkoleniowo – doradczych ze względu na fakt, że tego typu działania nie znajdują bezpośredniego przełożenia na wyniki firmy.

Wśród powodów niekorzystania ze szkoleń bądź doradztwa często (37%) pojawiało się przeświadczenie o zbyt małej wielkości firmy, aby warto było sięgać po tego typu inwestycje. Ten argument był najczęściej wysuwany przez przedstawicieli mikroprzedsiębiorstw (38%), ale - co ciekawe - pojawiał się również w grupie firm małych (20%) i średniej wielkości (5%). Nie wydaje się, aby obok tego typu argumentacji można było przejść bez słowa komentarza. Świadczy ona bowiem o występowaniu specyficznej perspektywy postrzegania działań szkoleniowo – doradczych – jako adekwatnych do potrzeb większych przedsiębiorstw. Przedstawienie profitów płynących z doradztwa i szkoleń firmom wyrażającym taki pogląd może być szczególnie trudne.

Respondenci wśród pozostałych powodów niekorzystania z inwestycji szkoleniowo – doradczych podawali: specyfikę przedsiębiorstwa (6%) (deficyt podaży ze strony firm świadczących usługi szkoleniowo – doradcze) oraz brak środków pozwalających na przeprowadzenie miękkich inwestycji (7%). Dla 1% respondentów powodem było niezadowolenie z efektów wcześniej przeprowadzonych działań szkoleniowo – doradczych.

Wykres 47 Przyczyny niekorzystania z usług szkoleniowo-doradczych przez firmy rodzinne



Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=1409 (firmy nie korzystające z usług szkoleniowo-doradczych w ciągu ostatnich dwóch lat)

Wśród specyficznych dla firm rodzinnych barier związanych z korzystaniem z usług szkoleniowo-doradczych należy wyróżnić:

- Ogólną niechęć tych firm do korzystania z zewnętrznego doradztwa - opór przed wpuszczaniem zewnętrznych doradców „na swoje podwórko”, na którym problemy firmy to jednocześnie problemy rodziny;
- Gorszą kondycję finansową (mniejsze obroty; finansowanie inwestycji częściej niż w przypadku firm nierodzinnych pochodzi z kredytu);
- Konserwatyzm, przywiązanie do sprawdzonych wzorców działania.

„My mamy taką filozofię, że się nie rzucamy na wszystko i jak to rodzice mówią „trzeba jeść małymi łyżeczkami”. Jest dobrze, nie jest źle, żeby nie było gorzej. Wydaje mi się, że nic mi nie potrzeba.” [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]

„Zdobywamy doświadczenie na zasadzie prowadzenia firmy i współpracy z pracownikami, zarządzania jakością, takimi rzeczami. Nie jesteśmy firmą, która specjalizuje się w komunikatywności z innymi ludźmi. Nie pozyskujemy klientów za pomocą Internetu i innych rzeczy, nie musimy umieć rozmawiać z klientami, bo mamy swoich stałych zleceniodawców. Ktoś tam dzwoni, do mnie najczęściej. Nie jesteśmy tak wielką firmą, żebyśmy się rozwijali w ten sposób, żeby stwarzać działy. Że są pracownicy od rozmów z ludźmi wtedy.”
[firma mała, zarządzający, faza eksploracyjna]

„Po tylu latach, to myślę, że ciężko by było szefom coś narzucić. Oni sobie sami wypracowali swój system zarządzania i byłoby im ciężko coś narzucić nowego. Nie wiem czy się podpierają jakąś wiedzą? Chyba nie, to wszystko chyba wynika z doświadczenia.” (...) [ekspert, prawnik, faza eksploracyjna]

8.3 Potrzeby firm rodzinnych w zakresie doradztwa i szkoleń

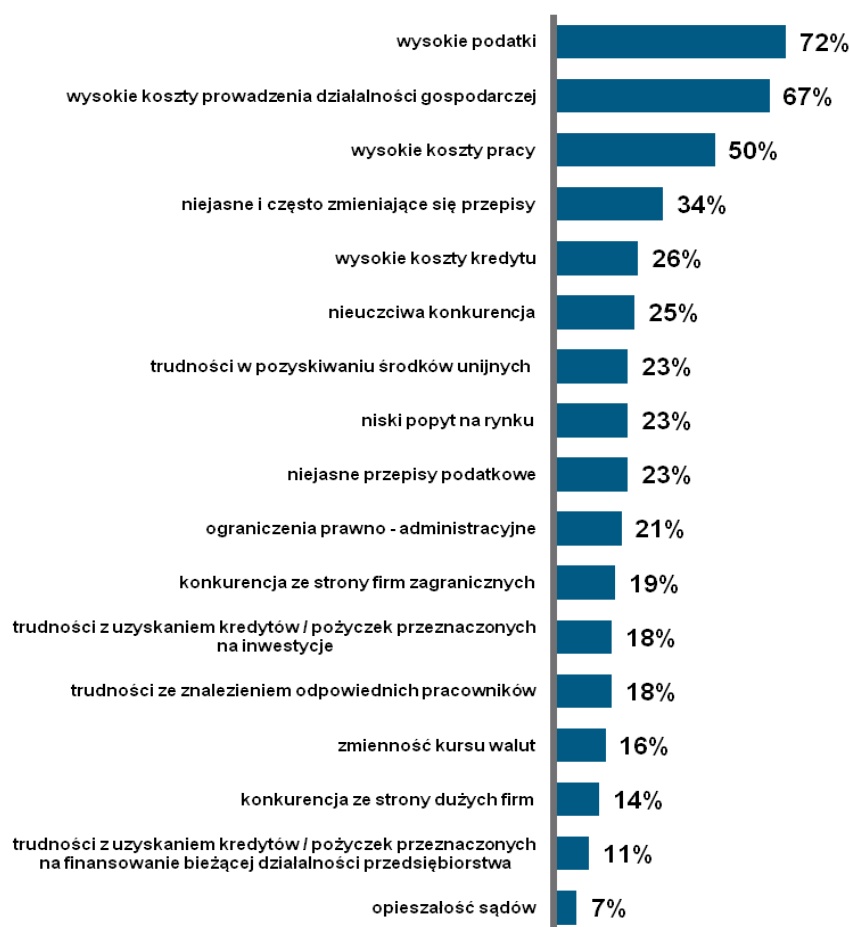
8.3.1 Problemy firm sektora MMSP

Firmy rodzinne, jak każdy inny podmiot działający na polskim rynku, borykają się z wieloma problemami, związanymi z prowadzeniem działalności gospodarczej. Według większości badanych przedstawicieli sektora MMSP największe problemy polskiej przedsiębiorczości to problemy natury finansowej, w tym zwłaszcza wysokie podatki (72%), ogólnie wysokie koszty prowadzenia działalności gospodarczej (67%) oraz wysokie koszty pracy (50%). Na kolejnych miejscach pod względem uciążliwości dla biznesu znalazły się: niejasne i często zmieniające się przepisy (34%), wysokie koszty kredytu (26%), nieuczciwa konkurencja (25%), niejasne przepisy podatkowe, trudności ze znalezieniem pracowników oraz trudności z pozyskaniem środków unijnych (po 23%).

Wskazania przedsiębiorców były niezależne od typu przedsiębiorstwa (rodzinne, nierodzinne) z jednym wyjątkiem. Przedsiębiorstwa nierodzinne wyraźnie częściej zgłaszały problem znalezienia odpowiednich pracowników (26% wobec 17% w firmach rodzinnych, różnica istotna statystycznie). Prawdopodobnie odnotowana różnica była efektem odmienności struktur organizacyjnych. Rozwój firm rodzinnych

odbywa się często w oparciu o zasoby (też ludzkie) rodziny właściciela, a zatem można przypuszczać, że właśnie dlatego rzadziej mogą tam występować problemy rekrutacyjne. Należy jednocześnie pamiętać, że wraz z przejściem do kolejnego etapu rozwoju firmy rodzinnej, w którym niezbędne będzie poszerzenie zasobów ludzkich przedsiębiorstwa, to właśnie w przedsiębiorstwach rodzinnych problem zatrudnienia odpowiednich pracowników może wystąpić z większą intensywnością.

Wykres 48 Problemy przedsiębiorstw sektora MMSP



Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywcza, N=1280

W badaniu jakościowym można zauważyć zróżnicowanie poczucia przytłoczenia problemami w zależności od wielkości firmy (mikro, mała czy średnia). Zarządzający oraz właściciele firm sektora mikro mają poczucie ciągłej walki o utrzymanie się na rynku i jest to jedna z cech charakterystycznych tego sektora.

„Teraz spadły obroty i ciężko jest utrzymać w obecnych czasach firmę. Źle się dzieje” [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]

„Tak, za dużo nie można odłożyć, a w tym miesiącu to już w ogóle będzie bardzo cienko. Powiedzmy, że zarobimy tylko na opłaty i takie bieżące nasze potrzeby, opłaty mieszkania i tak dalej. No jest zastój. Nic się nie dzieje.” [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]

Firmy małe, które mają już za sobą czas „walki z rzeczywistością gospodarczą” charakterystyczny dla sektora mikro, nie mają poczucia przytłoczenia problemami. Trudne sytuacje zdarzają się od czasu do czasu i destabilizują na krótki okres pracę firmy, jednak dzięki mobilizacji pracowników, w szczególności członków rodziny, są one na bieżąco rozwiązywane.

Firmy średnie mają przekonanie o swojej większej odporności na problemy. Bieżąca działalność firmy jest opisywana jako „systematyczna realizacja zadań, które zostały założone” (realizacja zamówień, dostarczanie usług). Ta względna odporność firm średnich wynika z jednej strony z tego, że w trakcie wieloletniej działalności wypracowały sobie one procedury (z reguły ustne, „zwyczajowe”, nieskodyfikowane) radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi. Z drugiej strony, ich wielkość czyni je odpornymi na część nagłych zmian (odejście pracownika, bardziej aktywne działania marketingowe konkurencji).

„Problem firm prywatnych jest taki, że najpierw jest Pani strasznie zapracowana, bo firma jest mała, w związku z czym ma Pani kilka funkcji, później Pani jest tak zapracowana, że Pani umiera i Pani kogoś zatrudnia. Spadają Pani zyski, bo ten ktoś zjada zyski, ale ma Pani więcej czasu na odpoczynek. Później jest coraz więcej zysków, w końcu te zyski wracają do tego, co było na początku, czyli relatywnie dużych zysków i nie musi Pani dużo robić. My na szczęście jesteśmy na trzecim etapie”. [firma średnia, zarządzający, faza eksploracyjna]

8.3.2 Problemy firm rodzinnych

Firmy rodzinne, zapytane o specyficzne problemy wynikające z ich rodzinnego charakteru, w zdecydowanej większości wskazywały na brak takich problemów. Co czwarta firma rodzinna przyznała się do istnienia takich problemów. Najczęściej mówiono o różnicach pokoleniowych w myśleniu (6%), kłótniach rodzinnych, które odbijają się na funkcjonowaniu firmy (5%), dużym zaangażowaniu w funkcjonowanie firmy/braku życia rodzinnego, dotyczących całej rodziny ewentualnych konsekwencjach niepowodzenia w biznesie, trudności w kierowaniu osobami z rodziny, ogólnych trudnościach decyzyjnych oraz braku sukcesorów (po 2%).

Analiza danych ilościowych i jakościowych zebranych w trakcie realizacji badania pozwala wyodrębnić dwa rodzaje problemów: uświadamiane oraz nieuświadamiane przez zarządzających firmami rodzinnymi.

8.3.2.1 Uświadamiane obszary problemowe

Zarządzający firmami rodzinnymi oraz ich właściciele zgłaszają problemy, które można zakwalifikować do następujących obszarów:

- a. problemy związane z wyzwaniami stawianymi przez sytuację gospodarczą;
- b. regulacje prawne i administracyjne;
- c. zarządzanie personelem.

Żaden z tych obszarów problemowych nie jest specyficzny dla firm rodzinnych, wszystkie z nich występują we wszystkich firmach sektora MMSP. W przypadku firm rodzinnych możemy jednak mówić o nieznacznie większym natężeniu niektórych typów problemów – jednak ani właściciele, ani zarządzający, ani pracownicy firm rodzinnych nie uświadamiali sobie, że - ze względu na rodzinny charakter firmy - mogą być bardziej narażeni na niektóre z tych zagrożeń.

- a. Problemy związane z wyzwaniami stawianymi przez sytuację gospodarczą

Dla firm sektora MMSP istotnym źródłem problemów są zmiany w otoczeniu konkurencyjnym: pojawia się prężnie działająca konkurencja, zmniejsza się popyt na

produkt lub usługę (np. ze względu na kryzys gospodarczy). Rodzinność firmy ani nie chroni jej przed narażeniem na tego typu problemy, ani ich nie potęguje. Firmy rodzinne dysponują jednak pewnymi zasobami, które pozwalają im na szybsze uporanie się z tego typu sytuacjami kryzysowymi.

Po pierwsze mogą one czasowo zawiesić lub zmniejszyć wynagrodzenia pracowników z rodziny, co zwiększa ich płynność finansową. Pracownicy z rodziny z reguły podchodzą do takich sytuacji z wyrozumiałością i godzą się – dla dobra firmy i rodziny – na takie postępowanie.

Po drugie, mogą szybciej i efektywniej reagować na szanse, które nawet w najtrudniejszych czasach pojawiają się w otoczeniu firmy.

„Prowadząc taką firmę, jak nasza, trzeba się elastycznie dopasowywać. W dużych korporacjach są stałe reguły działania, które pozwalają wychwycić pewne nieprawidłowości. Ale te procedury są nastawione na przeciętność, bo nie pozwalają, żeby robić wpadki, ale nie pozwalają też na genialne posunięcia. Bo odrzucają skrajności. A u nas, jak coś się otwiera, jakieś okienko, to możemy zareagować i tam być. Bo my odpowiadamy całym swoim majątkiem i ryzyko spada na nas. Nie jesteśmy odpowiedzialni przed dyrektorem, który spojrzy na wskaźnik i nie dostaniemy premii.” [firma średnia, zarządzający, faza eksploracyjna]

b. Regulacje prawne i administracyjne

Jest to obszar „problemowy” dla wszystkich firm sektora MMSP, przez prawników diagnozowany ogólnie jako wynik „braku kultury prawnej”. Właściciele firm mikro i małych (nieco rzadziej średnich) łączą przekonanie o zbyt wysokiej, jak na ich możliwości, cenie usług prawnych z przeświadczeniem o posiadaniu przez nich samych wystarczających kompetencji w tym zakresie. W rezultacie typowy przedsiębiorca posiadający firmę mikro, małą lub średnią w zakresie prawnym polega na swoim księgowym lub biurze rachunkowym i jego podpowiedziach. Jedynie firmy średnie w sytuacjach wyjątkowych, nadzwyczajnych (na przykład śmierć jednego ze

współwłaścicieli) wynajmują kancelarie prawne do rozwiązania konkretnego problemu.

„Wiem też wiele rzeczy od biur rachunkowych, które siłą rzeczy obsługują takich drobnych, których nie jest stać na pomoc prawną bądź im się wydaje, że takie usługi są za drogie. Te firmy wymuszają czy oczekują takiej pomocy, która powinna być pomocą prawną, od swoich biur rachunkowych. Więc widać wyraźnie, że pomocy potrzebują, nie radzą sobie, natomiast tak bardzo oszczędzają środki bądź ich nie mają, że korzystają jak długo się da z pomocy biur rachunkowych, które niekoniecznie mają odpowiednie rozeznanie, a często nawet udzielają błędnej pomocy.”

[ekspert, prawnik, faza eksploracyjna]

„W firmach rodzinnych po prostu zaufanie do prawnika jest na niskim poziomie, spotykam się z dużo większą nieufnością niż w innych firmach. Nie wiem, dlaczego tak jest. Te firmy raczej wierzą w siebie i w to, że wspólnie będą sobie w stanie we wszystkich kwestiach poradzić .”[ekspert, prawnik, faza eksploracyjna]

c. Zarządzanie personelem

Pojedynczy respondenci (posiadający większą świadomość dotyczącą kompetencji potrzebnych do zarządzania) podkreślali, że chętnie skonsultowaliby swoje pomysły dotyczące motywowania pracowników oraz zarządzania systemem wynagrodzeń z opinią specjalistów.

8.3.2.2 Nieuświadomiane obszary problemowe

Ze względu na fakt, że rodzinność nie stanowi istotnego punktu identyfikacji w codziennym funkcjonowaniu firmy, właściciele, zarządzający i pracownicy firm nie dostrzegają problemów wynikających bezpośrednio z rodzinnego charakteru firmy.

„Jakich umiejętności Pan potrzebuje, żeby zapewnić sukces firmie?

„Dodatkowych na dzień dzisiejszy żadnych nie potrzebuję. Gdybyśmy mieli zmienić charakter i zakresu usług, to pewnie tak. A w obecnej sytuacji to nic ani mi, ani bratu nie jest potrzebne.” [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]

„Nie widzę na razie potrzeby, żeby się interesować jakimś zarządzaniem. Wydaje mi się, że skoro sobie prawie 11 lat radzimy i to na w miarę przyzwoitym poziomie, więc uważam, że nie mamy chyba raczej takiej potrzeby.” [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]

„No nie wiem, może jakbyśmy się rozrosli do rozmiarów parędziesiąt osób, to może i faktycznie są potrzebne takie szkolenia z zarządzania firmą. Na razie to ja wszystko kontroluję i jest ok (...) Wie Pani, my za miesiąc możemy paść albo być milionerami. Jak padniemy, to mnie nie będzie. Jak będziemy milionerami, to będę ciągnął to dalej.” [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]

Pomimo optymistycznych deklaracji przedsiębiorców analiza materiału empirycznego skonfrontowana z wypowiedziami ekspertów pozwoliła wyróżnić następujące obszary problemowe, nieuświadomiane przez firmy rodzinne:

- a. ogólna wiedza na temat zarządzania, ogólne kompetencje menedżerskie;
- b. zarządzanie personelem;
- c. sukcesja.

Niebezpieczeństwa wynikające z lekceważenia problemów z pierwszych dwóch obszarów były szczególnie mocno podkreślane przez ekspertów z firm szkoleniowych.

„Bo później rzeczywiście jest płacz, bo ci ludzie jada na tym pierwszym biegu, spalając silnik, no bo rynek wymaga, zamówienia przychodzą, jest skandal zamówienia nie zrealizować. Oni się duszą. Facet jest po dwóch zawałach. Ja mówię o autentycznych przypadkach. I dopiero wtedy się budzi i mówi: „rany boskie, ja chyba sam nie mam takiej wiedzy”. I wreszcie wzywa konsultanta. Gdzie go spotkał? Przez przypadek na konferencji, gdzie ja tam prezentowałem

coś. Bo ten facet nie ma czasu zajrzeć do gazety. On sądzi, że nie ma czasu. Z tymi taczkami pustymi zasuwa codziennie.” [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza eksploracyjna]

a. Ogólna wiedza na temat zarządzania, ogólne kompetencje menedżerskie

Większość zarządzających podziela przekonanie, że posiada wystarczające kompetencje potrzebne do zarządzania firmą. Jedynie pojedyncze osoby przyznawały, że spojrzenie „z zewnątrz” na funkcjonowanie firmy mogłoby zaowocować pozytywnymi rozwiązaniami. Natomiast eksperci – głównie przedstawiciele firm szkoleniowych – wskazywali na problematyczność takiej sytuacji: mimo ewidentnego braku wiedzy na temat podstaw przedsiębiorczości oraz zarządzania osoby zarządzające dodatkowo nie posiadają świadomości swoich niskich kompetencji w tym zakresie.

„W naszym przypadku taka wiedza nie jest potrzebna, trochę była potrzebna na początku, ale na własnych doświadczeniach wszystko zrobiliśmy. Cały czas świadczymy te same usługi. Także wiemy, co mamy robić. W świadczeniu tego rodzaju usług nie jest nam potrzebna wiedza jakiejś osoby z zewnątrz”. [firma mała, zarządzający, faza eksploracyjna]

Ekspert zwracał uwagę na fakt, że firmy rodzinne, dużo częściej niż firmy nierodzinne, są zarządzane przez osoby nie posiadające żadnego teoretycznego doświadczenia w zarządzaniu. Zarządzający firmami nierodzinnymi częściej ukończyli kierunki studiów pokrewne zarządzaniu lub w trakcie pracy byli oddelegowywani na odpowiednie kursy i szkolenia. Firmy rodzinne natomiast, w zdecydowanej większości zostały założone w oparciu o kompetencje pomysłodawcy w jakiejś dziedzinie, niezależnie od posiadania przez niego umiejętności lub wiedzy na temat zarządzania. Dodatkowe czynniki, które przyczyniają się do tego, że zarządzający nie uczestniczą w kursach i szkoleniach o takim profilu, to bardziej zachowawczy sposób gospodarowania pieniędzmi w połączeniu z bardzo dużym obciążeniem obowiązkami osoby zarządzającego.

„Kto w Polsce uczy pana Zdzisława, który 15 lat ma firmę, że w pewnej fazie rozwoju on jest już dawno gotowy do zmiany sposobu zarządzania? Np. oddania firmy w ręce dyrektora zarządzającego. Kto w Polsce uczy przedsiębiorców o istnieniu trzech najbardziej kluczowych obszarów decyzyjnych: strategia - taktyka - operacja? Nikt...” [ekspert, firma szkoleniowa, faza eksploracyjna]

Najczęściej opisywanym przykładem złej organizacji pracy w firmie rodzinnej jest autorytarne zarządzanie całą firmą przez właściciela, co nie pozwala wytworzyć bardziej rozbudowanej struktury zależności służbowych, rozkładającej obowiązki na szerszą grupę pracowników.

„Pracownik, który jest zatrudniony w dziale na przykład reklamy, najczęściej nie wie i nie zwraca się z problemami, które zawsze się zdarzają, do swojego przełożonego, czyli córki szefa, tylko często z pominięciem córki angażuje właściciela firmy. Najczęściej właściciele takich firm rodzinnych stwarzają wokół siebie otoczkę władcy absolutnego (...) Później władza absolutna ma pretensje do pracownika, że zawraca mu głowę błahostkami, pracownik ma znowu pretensje, że to jest właściciel firmy, to do kogo miał się zwrócić”. [ekspert, prawnik, faza eksploracyjna]

„W jednej firmie rodzinnej właściciel chciał stworzyć strukturę organizacyjną, spisać regulamin, to była spółka, która już kopę lat funkcjonowała w obrocie, tylko że on jednocześnie chciał i nie chciał. Chciał spisać regulamin, ale nie chciał się dzielić władzą. Nawet mogliśmy ten regulamin teoretycznie stworzyć, ale w praktyce nikt by go tam nie przestrzegał, on nie dopuszczał do siebie myśli, żeby się podzielić swoją władzą.” [ekspert, prawnik, faza eksploracyjna]

Z brakiem wytwarzania pionowej struktury zależności wiąże się niechęć do zatrudniania profesjonalnych managerów, co uniemożliwia firmie przejście do kolejnych faz rozwojowych.

„Przedsiębiorstwo wyrosłe z rodziny, w Polsce jest obarczone większym ryzykiem przeciągania wczesnych faz rozwoju poza moment, kiedy musi się zmienić styl zarządzania.” [ekspert, firma szkoleniowa, faza eksploracyjna]

b. Zarządzanie personelem

Analiza zebranego materiału, potwierdzona wypowiedziami ekspertów, wskazuje na duże zagrożenie firm rodzinnych problemami wynikającymi z niewłaściwego zarządzania personelem. W firmach rodzinnych w obszarze zarządzania personelem kumulują się następujące problemy:

- niechęć do zatrudniania na stanowiskach kluczowych osób spoza rodziny;
- relacje wewnątrz rodziny (zawierające relacje międzypokoleniowe);
- relacje na styku rodzina-nierodzina.

- niechęć do zatrudniania na stanowiskach kluczowych osób spoza rodziny

Zarządzający firmami rodzinnymi przyznawali, że niechętnie zatrudniają osoby spoza rodziny na stanowiska, na których podejmuje się kluczowe decyzje. W większości firm jest to całkowicie nie do przyjęcia. W opinii zarządzających jest to jednak postrzegane jako mocna strona firm rodzinnych, a nie ich problem: daje poczucie „panowania nad sytuacją” dzięki zaufaniu, którym obdarza się rodzinę, w przeciwieństwie do osób „spoza rodziny”. Eksperti podkreślają jednak, że nieumiejętność oddania części władzy na pewnym etapie rozwoju firmy stanowi istotną barierę w jej prawidłowym rozwoju: albo firma przestaje się rozwijać, ponieważ zarządzający nie jest w stanie kontrolować większej liczby spraw, albo rozwojowi firmy będzie towarzyszyła narastająca frustracja i kłopoty zdrowotne obciążonego nadmiernymi obowiązkami zarządzającego.

- relacje „wewnątrz” rodziny

Zdecydowana większość respondentów podkreśla, że sytuacje konfliktowe, które mają miejsce w rodzinie, są przenoszone na grunt firmy. Właściciele firm nie widzą jednak potrzeby zmiany takiej sytuacji: po pierwsze - w rodzinie zawsze zdarzają się

drobne nieporozumienia, po drugie - przenoszenie ich na grunt firmy nie powoduje, w przekonaniu właścicieli, poważnych zagrożeń w jej funkcjonowaniu.

W opinii ekspertów takich konfliktów nie można bagatelizować. W ramach rodziny istnieją z reguły określone sposoby radzenia sobie z nimi: bardziej lub mniej funkcjonalne z psychologicznego punktu widzenia. Te same konflikty przenoszone na grunt firmowy często okazują się bardzo destrukcyjne.

Podobnie jak w przypadku innych kwestii dotyczących zarządzania, właściele i zarządzający nie dostrzegają problemów powstających w obszarze relacji międzypokoleniowych. Co prawda przyznają, że ich dzieci biorące udział w życiu firmy (zatrudnione formalnie lub pomagające nieformalnie) często mają odmienne zdanie w kluczowych sprawach dotyczących funkcjonowania biznesu (np. plany rozwojowe, sposób prowadzenia bieżącej obsługi klientów, sposób organizacji struktury finansowo-prawnej). Młodsze pokolenie w zdecydowanej większości charakteryzuje większy rozmach w tworzeniu planów rozwoju firmy (ekspansja na nowe rynki, poszerzenie asortymentu) oraz otwartość na korzystanie z nowych technologii (np. przelewy internetowe zamiast tradycyjnych, „pocztowych”). Źródłem konfliktów jest konfrontacja ich poglądów z zachowawczym podejściem pokolenia rodziców, piastujących aktualnie stanowiska zarządcze w firmie.

Rodzice-zarządzający wszelkie konflikty na tym tle traktują jako „normalne”, standardowe rozmowy z dzieckiem. To, co może być traktowane jako „normalna rozmowa z dzieckiem” w rodzinie i w domu, nie może jednak jednocześnie spełniać roli rozmowy przełożonego z pracownikiem. Często diagnozowanym problemem był brak umiejętności oddzielenia emocji związanych ze sprawami „domowymi” od merytorycznej rozmowy na tematy zawodowe.

„Żeby dobrze móc zarządzać przedsiębiorstwem, muszę mieć jako właściciel firmy lub prezes możliwość wydawania konkretnych poleceń i egzekwowania ich wydawania. Musi mieć taki właściciel możliwość nagradzania i karania. Problem pojawia się w momencie, kiedy dyrektorem marketingu jest moja córka albo syn. Albo teściowa księgową. No bo jak ukarać teściową?”
[ekspert, doradztwo i szkolenia, faza eksploracyjna]

„Ojciec niekoniecznie zna się, na przykład, na Internecie, na komputerze, ale już syn się zna. W związku z tym cały czas jest konflikt między nimi, czy głupie przelewy realizować drogą pocztową czy internetową. Jeżeli oni mieli miesięcznie siedemset, osiemset przelewów, to można sobie policzyć, jaka to jest różnica w gotówce. Za przelew na pocztę płaci się pięć złotych, za przelew w Internecie - złotówkę. Teoretycznie ja nic nie powinnam wiedzieć o tych przelewach, ale tam były takie tarcia między ojcem a synem na tym tle, że nawet ja się o tym dowiedziałam.” [ekspert, prawnik, faza eksploracyjna]

Nakładanie się relacji rodzinnej i pracowniczej może być jednak szczególnie problematyczne. Proces ten zachodzi z reguły poza świadomością osób pozostających w kręgu jego wpływu.

- relacje na styku rodzina – nie-rodzina

Posiadanie wśród pracowników zarówno osób spoza rodziny, jak i członków swojej rodziny zaburza normalny system relacji zawodowych. Zarządzający, który nie zdaje sobie sprawę z zagrożeń, bardzo łatwo – i prawie zawsze nieświadomie – może doprowadzić do zaburzeń w funkcjonowaniu firmy, zdemotywowania lub skłócenia załogi. Jedną z opisywanych w literaturze konsekwencji złego zarządzania personelem z rodziny i spoza rodziny jest niski poziom integracji z firmą pracowników spoza rodziny. W ramach badania stwierdzono, że należy wyróżnić dwa zjawiska:

- bardzo wysoki poziom integracji z firmą pracowników z rodziny (na tle której - zaangażowanie pracowników spoza rodziny zawsze wydaje się mniejsze);
- większą tendencję firm rodzinnych do tworzenia patologicznych sytuacji interpersonalnych, których efektem jest niski poziom integracji z firmą pracowników spoza rodziny.

c. Sukcesja

Sukcesja jest procesem wyróżniającym firmy rodzinne spośród innych firm sektora MMSP. Jak przedstawiono w podrozdziale 7.6, firmy MMSP w Polsce są na tyle

młode, że w większości z nich nie nastąpiło przekazanie własności drugiemu pokoleniu. Dodatkowo właściciele odkładają moment rozpoczęcia przygotowań do tego procesu na bliżej nieokreśloną przyszłość. W rezultacie w firmach rodzinnych nie ma opracowanych:

- sposobów przygotowania sukcesora do przejęcia zarządzania;
- rozwiązań prawnych umożliwiających jak najłatwiejsze dokonanie sukcesji;
- ani mechanizmów zabezpieczających odchodzącego seniora.

Explicite przedsiębiorcy nie deklarują potrzeby szkoleń w tym zakresie (jedynie nieliczni z zakresu rozwiązań prawnych). Analiza polityki prowadzonej przez firmy oraz informacji dostarczonych przez ekspertów pozwala jednak stwierdzić, że jest to jeden z najistotniejszych obszarów potrzeb szkoleniowych specyficznych dla tej grupy firm. W bliższej lub dalszej przyszłości każda z firm rodzinnych zetknie się z tym problemem, a prawie żadna z nich nie jest do tego momentu przygotowana.

„Czy widzi Pan potrzebę szkoleń z zakresu przekazania firmy, sukcesji?

Nie przewiduję na razie takich rzeczy, nie w przeciągu 10, 20 lat.

Nie interesuje Pana, jak to będzie wyglądało od strony prawnej?

Nie, absolutnie nie. Aczkolwiek wiem, że skarbówka będzie mnie chciała oskubać na maxa. Polska to jest ciężki kraj do robienia interesów.” [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]

„Nawet jeśli nie ma w planach ciągłości międzypokoleniowej, często działalność jest kontynuowana na wszelki wypadek, że jeśli gdzieś tam w dłuższej perspektywie nie wyjdzie synowi czy córce w tym, co robią, to zawsze mogą tutaj wrócić, będą mieli z powrotem zabezpieczenie.” [ekspert, prawnik, faza eksploracyjna]

8.4 Zainteresowanie usługami szkoleniowymi i doradczymi adresowanymi do firm rodzinnych

Dotychczasowe doświadczenia ze szkoleniami dla firm rodzinnych

Żadna z firm uczestniczących w badaniu jakościowym nie brała udziału w szkoleniach dedykowanych firmom rodzinnym. Żadna z nich również nie otrzymała propozycji takich szkoleń, ani nie słyszała o firmach, które takie szkolenie oferują.

W badaniu ilościowym firm rodzinnych korzystanie z takich usług zadeklarowała śladowa liczba przedsiębiorstw – tylko 2%. Przedstawiciele tych firm, poproszeni o przybliżenie tematyki tych szkoleń, najczęściej mówili o „szkoleniach z zarządzania”. Dość często podawano także tematy nie związane z problematyką firm rodzinnych – BHP, pozyskiwanie środków unijnych, sprzedaż, kontakty z klientem. Jedynie siedem firm (niespełna 0,5% ogółu badanych) jako temat szkoleń podało rozwój firmy rodzinnej.

Na tej podstawie, a także na podstawie analizy danych zastanych⁷³, można wnioskować, że rynek szkoleń i doradztwa dla firm rodzinnych (pod kątem ich specyficznych, wynikających z rodzinnego charakteru potrzeb) w Polsce nie istnieje.

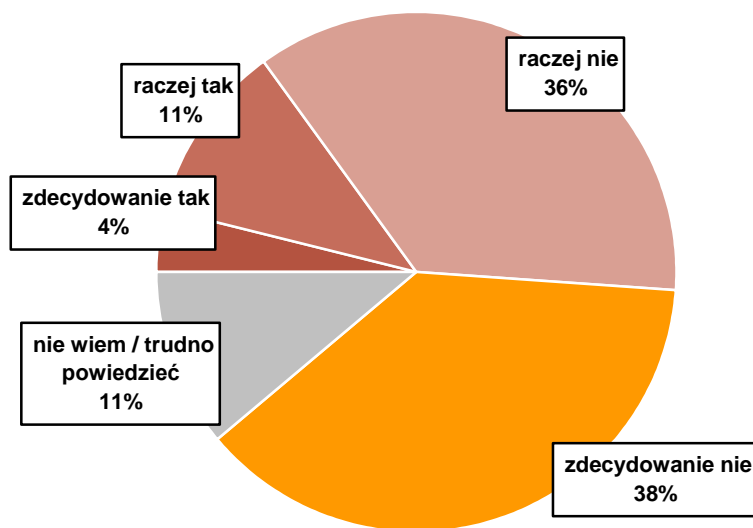
Ogólne zainteresowanie usługą szkoleniowo-doradczą dla firm rodzinnych

Jak wcześniej wspomniano, jedną z barier korzystania ze szkoleń i doradztwa mogą być nieuświadomione potrzeby przedsiębiorców. Dlatego zapytaliśmy ich, czy byliby skłonni skorzystać z usługi doradczej polegającej na przeprowadzeniu analizy potrzeb szkoleniowych przedsiębiorstwa. Zainteresowanie taką usługą było bardzo niskie. Zaledwie 4% ankietowanych odpowiedziało „zdecydowanie tak”, a 11%

⁷³ Najlepszym kompendium wiedzy na temat form wsparcia udzielanych przez instytucje otoczenia biznesu związane z doradztwem i szkoleniami MŚP jest KIGNET: izby system wsparcia konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. W powyższym projekcie biorą udział: izby gospodarcze, związki pracodawców, stowarzyszenia NOT (łącznie około 100 organizacji). Usługi, które można tam znaleźć, są podzielone na następujące kategorie: doradcze, szkoleniowe, finansowe i informacyjne. Niestety, mimo że baza jest bardzo obszerna, nie można w niej znaleźć usług doradczo-szkoleniowych skierowanych do FR. W Polsce istnieją dwie organizacje pozarządowe, które swoje projekty kierują tylko do FR, są to Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, którego celem jest świadczenie wzajemnej pomocy, ale też przybliżanie problematyki firm rodzinnych decydentom, mediom i innym zainteresowanym, oraz Family Business Network (Polska), powstała z inicjatywy Wyższej Szkoły Biznesu National-Louis University w Nowym Sączu, której celem jest organizacja konferencji, seminariów, warsztatów mających za zadanie wspieranie firm w zakresie praktyki zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi. Dodatkowymi obszarami działania organizacji jest wspieranie przedsiębiorstw rodzinnych w rozwiązywaniu i pokonywaniu wewnętrznych, jak i zewnętrznych trudności w ich procesie rozwoju, oraz tworzenie forum wymiany informacji pomiędzy członkami Biznesu Rodzinnego. FBN Polska współpracuje ze światową siecią przedsiębiorstw rodzinnych, która skupia ponad 1300 przedsiębiorców z ponad 40 krajów. Żadna z tych organizacji (ani IFR, ani FBN Polska) do momentu realizacji badania nie prowadziła zorganizowanej działalności szkoleniowo-doradczej skierowanej do FR.

„raczej tak”. Zainteresowanie było wyraźnie większe w firmach średniej wielkości. W niemal co trzeciej (31%) wyrażono zainteresowanie wspomnianą usługą doradczą, podczas gdy w małych i mikro odsetek zainteresowanych wyniósł odpowiednio: 19% i 14%.

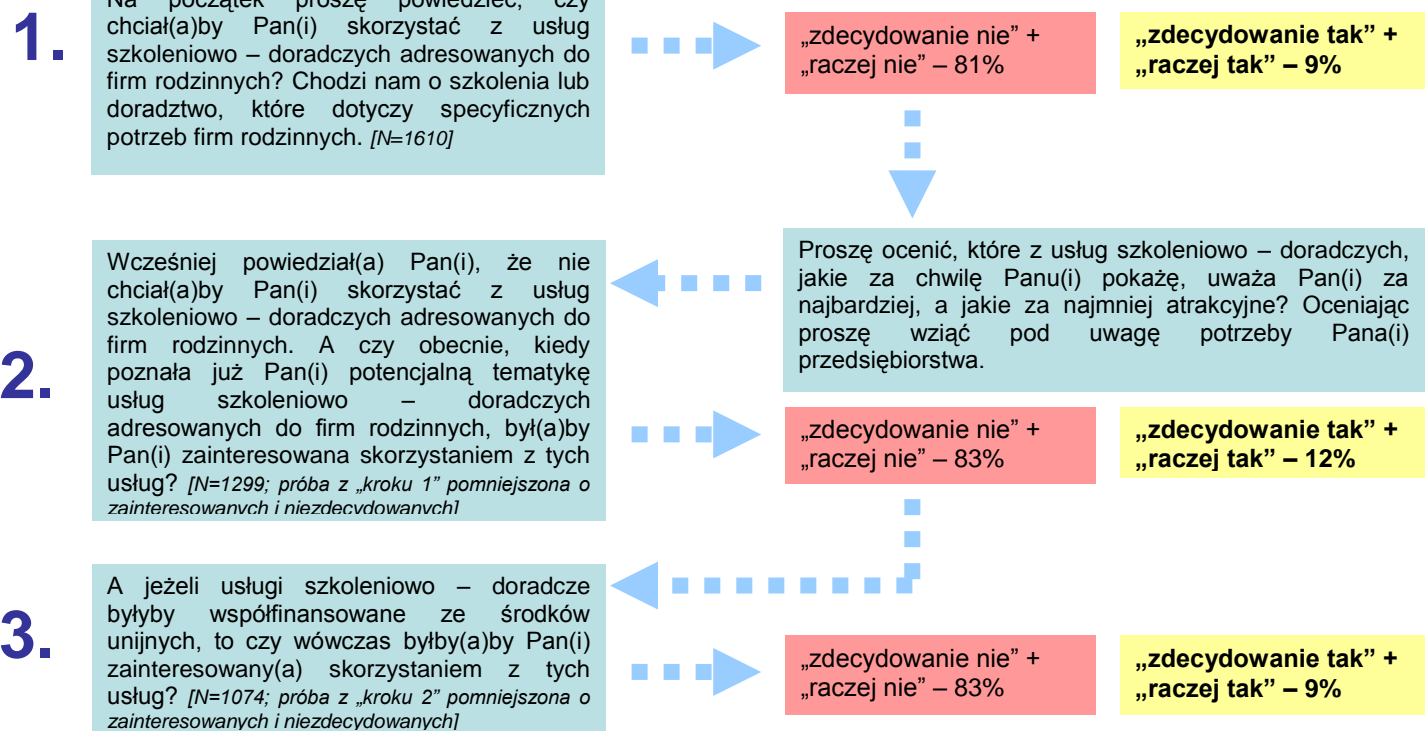
Wykres 49 Chęć skorzystania z usługi doradczej - analizy potrzeb szkoleniowych przedsiębiorstwa



Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=1610

Respondentów pytano także o ocenę zainteresowania usługą szkoleniowo-doradczą adresowaną do firm rodzinnych. W ramach badania zastosowano trój etapowy sposób pytania przedstawicieli firm rodzinnych o zainteresowanie usługą szkoleniową nakierowaną na specyficzne potrzeby badanych. W pierwszym kroku pytano wprost o zainteresowanie taką usługą. W drugim kroku wszystkim respondentom prezentowano potencjalną tematykę szkoleń/doradztwa, a tych, którzy wcześniej zadeklarowali brak zainteresowania szkoleniami, pytano, czy po zapoznaniu się z tematyką szkoleń byliby nimi zainteresowani. W ostatnim kroku tych, którzy nadal nie wykazywali zainteresowania, zapytano, czy na zmianę ich nastawienia miałyby wpływ finansowanie projektowanej usługi ze środków Unii Europejskiej.

Wykres 50 Chęć skorzystania z usługi szkoleniowo-doradczej dla firm rodzinnych



Zainteresowanie łączne (proc. do ogółu badanych N=1610)

Krok 1. – 9% **Krok 2. – 10%** **Krok 3. – 6%** **Razem – 25%**

Odsetki umieszczone w żółtych polach procentowane są od liczby respondentów odpowiadających na pytanie o zainteresowanie usługą w odpowiednim kroku. Odsetki te ilustrują zatem wielkość grup wyrażających zainteresowanie usługą w kolejnych krokach. Grupy te są rozłączne – na pytania o zainteresowanie usługą w kolejnych krokach odpowiadali ci, którzy nie wyrazili zainteresowania w poprzednim kroku. Odsetki umieszczone pod wierszem „Zainteresowanie łączne” procentowane są natomiast w stosunku do ogółu badanych.

Jak wynika z powyższego schematu, w pierwszym kroku jedynie 9% ogółu firm rodzinnych wyraziło chęć skorzystania ze szkoleń/doradztwa skierowanych do firm rodzinnych. W drugim kroku, a więc po zapoznaniu się z tematami potencjalnych szkoleń/doradztwa, dodatkowo 10% spośród ogółu badanych zainteresowało się takimi usługami. W trzecim kroku – gdy została przedstawiona informacja o bezpłatności takich usług - dodatkowo 6% ogółu firm rodzinnych wyraziło zainteresowanie uczestnictwem. W sumie co czwarta firma rodzinna byłaby zainteresowana takimi usługami.

Zainteresowanie szkoleniami było najwyższe w grupie firm istniejących na rynku od 11 do 20 lat. Ponad jedna trzecia (36%) przedstawicieli tej grupy było wyraziło zainteresowanie, podczas gdy w pozostałych grupach firm wyodrębnionych ze względu na wiek odsetek deklarujących chęć skorzystania ze szkoleń wahał się od 14% do 26%.

Zainteresowanie częściej (różnica istotna statystycznie) wyrażali respondenci deklarujący chęć przekazania firmy w ręce następców. W tej grupie chęć uczestnictwa deklarowało 32% ankietowanych (o 21 pkt. proc. więcej niż w grupie firm negatywnie odpowiadających na pytanie o sukcesję).

Ocena szczegółowych tematów szkoleń

Badanym przedstawiono kilkanaście możliwych tematów usług szkoleniowo-doradczych adresowanych do firm rodzinnych. Zadaniem badanych było wskazanie takiej usługi, którą uważają za najbardziej i za najmniej atrakcyjną z punktu widzenia potrzeb przedsiębiorstwa.⁷⁴ Na podstawie uzyskanych wyników, po zastosowaniu analizy „max – diff⁷⁵” uzyskaliśmy średnie wskaźniki preferencji dla każdej usługi szkoleniowo – doradczej.

⁷⁴Badani widzieli na ekranie kilka zestawów usług szkoleniowo – doradczych. Każdy zestaw zawierał cztery usługi i spośród tych czterech, w każdym z zestawów, badani wskazywali najmniej i najbardziej atrakcyjną dla nich usługę doradczą.

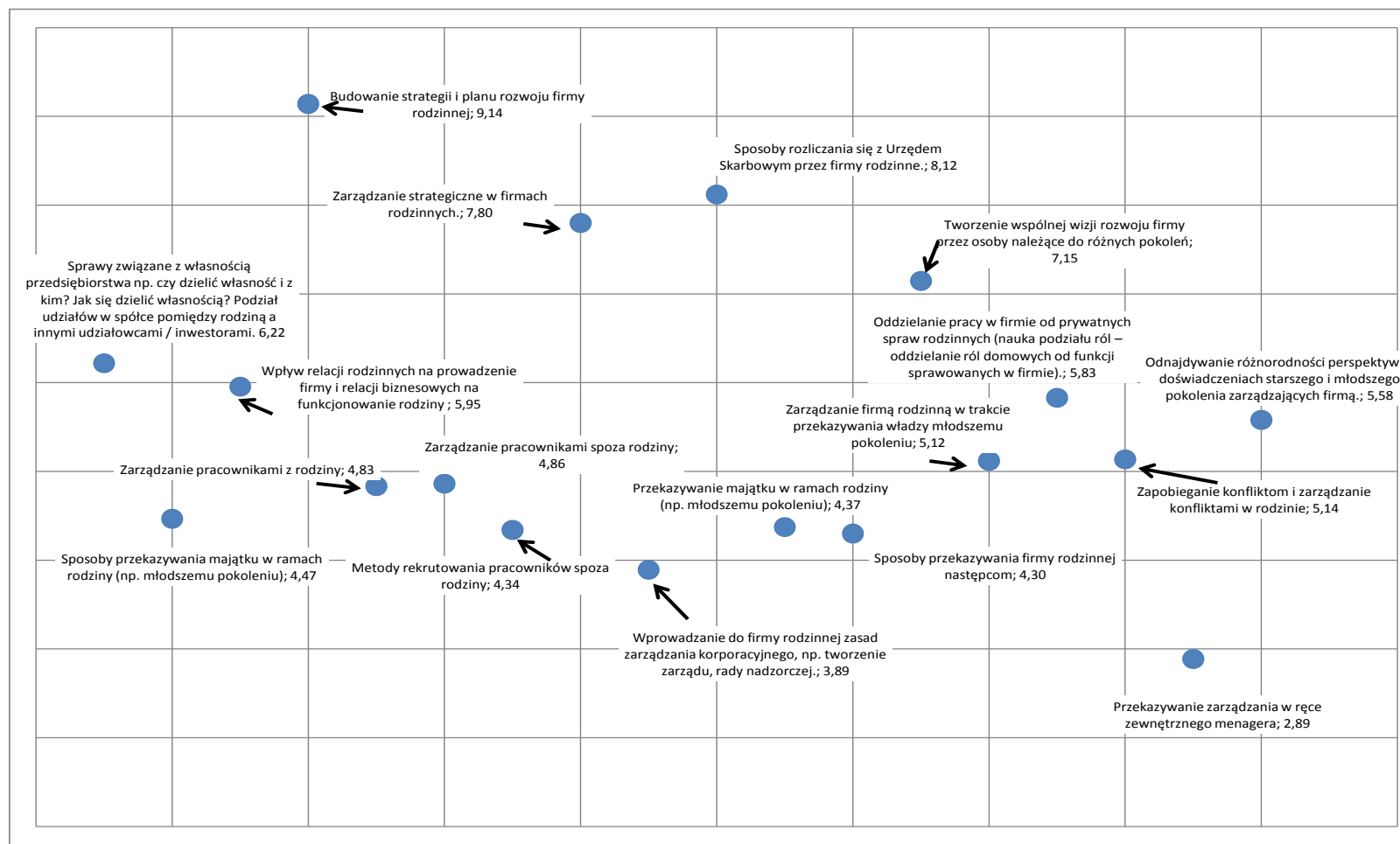
⁷⁵ Technika MaxDiff służy do badania ważności/ preferencji wobec wielu obiektów. Najważniejszą zaletą techniki MaxDiff jest prostota zadania, przed jakim staje respondent: ma wskazać spośród kilku obiektów/wartości tę, która w danym zestawie jest dla niego najważniejsza/najbardziej atrakcyjna i tę, która jest najmniej ważna/atrakcyjna. Dzięki zaawansowanym modelom analitycznym (hierarchical Bayes) technika pozwala oszacować preferencje respondentów względem badanych obiektów/wartości. Średnie preferencje wobec tych obiektów są przeskalowane tak, jakby respondenci rozdzielali pomiędzy te obiekty 100 punktów. MaxDiff radzi sobie z ograniczeniami tradycyjnych sposobów oceny ważności (oceny na skalach, rangowanie): umożliwia

Z największym zainteresowaniem spotkały się szkolenia z zakresu budowania strategii i planu rozwoju firmy rodzinnej (średni wskaźnik preferencji 9.13), na drugim – sposoby rozliczania się z Urzędem Skarbowym przez firmę rodzinną (8.12), na trzecim zaś – zarządzanie strategiczne w firmach rodzinnych (7.79). Relatywnie wysoką ocenę uzyskało też szkolenie z zakresu tworzenia wspólnej wizji rozwoju firmy przez osoby należące do różnych pokoleń (7.14).

Najmniejszą wartość wskaźnika preferencji odnotowaliśmy w przypadku takich szkoleń jak: przekazywanie zarządzania w ręce zewnętrznego menedżera (2.88), wprowadzanie do firmy rodzinnej zasad zarządzania korporacyjnego, np. tworzenie zarządu, rady nadzorczej (3.89), sposoby przekazywania firmy następcom (4.3), metody rekrutowania pracowników spoza firmy (4.34) oraz sposoby przekazywania majątku np. młodszemu pokoleniu (4.37).

zbadanie preferencji wobec bardzo dużej liczby obiektów; zadanie stawiane przed respondentem jest proste i eliminuje wpływ niedoskonałości ludzkiej percepcji; uzyskiwane preferencje są porównywalne, ciągłe, silnie różnicujące zarówno obiekty, jak i respondentów.

Wykres 51 Średnie wskaźniki preferencji dla usług szkoleniowych i doradczych skierowanych do firm rodzinnych



Następnie, przy wykorzystaniu analizy skupień metodą k-średnich⁷⁶ przeprowadzono segmentację firm rodzinnych ze względu na ich potrzeby szkoleniowe. Segmentacja została ograniczona do grupy przedsiębiorstw wyrażających zainteresowanie skorzystaniem z usług szkoleniowo-doradczych adresowanych do firm rodzinnych (w którymś z trzech opisanych wyżej kroków – wielkość tej zbiorowości to 25% ogółu firm rodzinnych). W wyniku przeprowadzonej segmentacji powstały 4 główne segmenty firm w zależności od deklarowanych potrzeb szkoleniowych. Są to następujące segmenty nazwane umownie:

- **Niezdecydowani**

Grupę tę charakteryzuje brak wiodącej potrzeby szkoleniowej. Badani są zainteresowani udziałem w szkoleniach, aczkolwiek zainteresowanie niemal wszystkimi przedstawionymi im szkoleniami utrzymywało się na zbliżonym poziomie. Jest to najliczniejszy segment firm rodzinnych zainteresowanych szkoleniami. Znalazło się w nim 49% zainteresowanych, co jednocześnie stanowi 12% ogółu firm rodzinnych. Segment ten zdecydowanie więc wymaga doradztwa w zakresie potrzeb szkoleniowych przedsiębiorstwa, choć potrzebę takiego doradztwa deklaruje 37% jego przedstawicieli. Struktura segmentu ze względu na klasę wielkości przedsiębiorstwa jest następująca: mikro – 88%, małe – 11%, średnie firmy – 1%.

Co trzecia firma należąca do tego segmentu została przypisana do grupy firm rodzinnych „Zdobycie pozycji”. Jedna na pięć należała do segmentu „Entuzjaści rodzinności”, 16% znajdowało się w grupie firm „Zmiana warty”. Nieco ponad jedną dziesiątą (12%) stanowiły przedsiębiorstwa należące do grupy nazwanej przez nas „Kolektywność i kielkowanie sukcesji”, a 6% - do grupy „Profesjonalizacja zarządzania”. 2%-owy udział miały firmy z grupy „Świadomi rodzinności wielopokoleniowi tradycjoniści”. Jednocześnie 10% przedsiębiorstw z tej grupy potrzeb szkoleniowych stanowiły firmy, które nie zostały przypisane do żadnego segmentu firm rodzinnych.

⁷⁶ Jest to technika wielowymiarowa pozwalająca wykrywać współzależności między obiektami. Analiza skupień pozwala dokonać agregacji obiektów w jednorodne grupy i zastąpić obiekty tej grupy przez jej reprezentanta (uśredniony obiekt).

- **Prorozwojowi – rodzinni instrumentalnie**

Charakteryzują się wysokim zainteresowaniem szkoleniami związanymi z budowaniem strategii i planu rozwoju firmy rodzinnej oraz zarządzania strategicznego firmami rodzinnymi. Stosunkowo wysoko oceniono również szkolenia dotyczące rozliczania się z urzędem skarbowym w firmach rodzinnych. Wydaje się, że za zainteresowaniem tymi szkoleniami w większym stopniu stoi chęć zwiększania wiedzy z zakresu budowy strategii, zarządzania, finansów, a nie przekonanie, że te obszary mogą być specyficzne dla przedsiębiorstwa rodzinnego. Prawdopodobnie przedstawiciele tej grupy byłiby zainteresowani takimi szkoleniami niezależnie od tego, czy byłyby one kierowane do firm rodzinnych, czy generalnie do przedstawicieli sektora MMSP. Warto jednak zauważyć, że segment ten jest w największym stopniu zainteresowany analizą potrzeb szkoleniowych przedsiębiorstwa (56%). Nie jest więc wykluczone, że za instrumentalnym traktowaniem rodzinności stoi więc budząca się świadomość rodzinności i otwartość na nowe doświadczenia edukacyjne zmierzające do podniesienia efektywności przedsiębiorstwa.

Jest to drugi pod względem wielkości segment firm rodzinnych zainteresowanych szkoleniami. Objął 22% zainteresowanych usługą szkoleniowo-doradczą dla firm rodzinnych, co stanowi 5% wszystkich firm rodzinnych. Struktura segmentu: mikro – 90%, małe firmy – 8%, średnie firmy – 2%.

Także w tym segmencie potrzeb najczęściej można było spotkać przedsiębiorstwa z grupy „Zdobywanie pozycji” (37%), a następnie z grup „Kolektywność i kiełkowanie sukcesji” (26%), „Entuzjaści rodzinności” (16%), „Profesjonalizacja zarządzania” (8%), „Zmiana warty” (5%). Co dwunasta firma wpisana w omawiany segment potrzeb nie została przypisana do żadnego segmentu firm rodzinnych.

- **Prorozwojowi - świadomi rodzinności**

Jest to grupa zbliżona pod względem zainteresowań do grupy „Prorozwojowych – rodzinnych instrumentalnie”. A zatem jej przedstawiciele wyrażają duże zainteresowanie obszarami: strategia i rozwój, zarządzanie, a także rozliczaniem się

z urzędem skarbowym. Jednocześnie jednak w tym segmencie ujawniają się potrzeby wynikające z rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa: tworzenie wspólnej wizji rozwoju firmy przez osoby należące do różnych pokoleń oraz wpływ relacji rodzinnych na prowadzenie firmy i relacji biznesowych na funkcjonowanie rodziny. O wysokiej świadomości problemów wynikających z rodzinności i sprecyzowanych oczekiwaniach tematycznych wobec szkoleń świadczy również fakt, że firmy z tego segmentu wykazują najmniejsze zainteresowanie usługą doradczą polegającą na diagnozie potrzeb szkoleniowych (23%).

Segment ten obejmuje 14% zainteresowanych szkoleniami, czyli 3% firm rodzinnych. Struktura segmentu: mikro – 84%, małe firmy 14%, średnie firmy 2%.

Również tutaj najliczniej były reprezentowane przedsiębiorstwa z segmentu „Zdobycie pozycji”, które miały 24%-owy udział w omawianym segmencie potrzeb. Na drugim miejscu ex aequo znalazły się przedsiębiorstwa z grupy „Zmiana warty” oraz „Entuzjaści rodzinności” (po 20%), na trzecim - „Kolektywność i kiełkowanie sukcesji” (13%), na czwartym - „Profesjonalizacja zarządzania” (4%). Aż 20% firm z tej grupy nie zostało przypisanych do żadnego z sześciu podstawowych segmentów firm rodzinnych.

- **Wykazujący dojrzałe problemy rodzinności**

Jest to jedyny segment, w którym akcentowano potrzebę skorzystania ze szkoleń z zakresu obszarów problemowych najistotniejszych dla firm rodzinnych. Preferencje badanych były zogniskowane wokół zagadnień sukcesyjnych oraz synergii pokoleniowej w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Respondenci z tej grupy najbardziej byli zainteresowani szkoleniami (doradztwem) w zakresie przekazywania majątku (następnemu pokoleniu), zarządzania firmą w trakcie przekazywania władzy młodszemu pokoleniu, przekazywania firmy następcom oraz tworzeniem wspólnej wizji rozwoju firmy przez osoby należące do różnych pokoleń. Mimo stosunkowo jednoznacznych preferencji szkoleniowych co trzecie przedsiębiorstwo z tego segmentu (36%) oczekiwałoby profesjonalnej diagnozy potrzeb szkoleniowych.

Omawiany segment stanowił 14% zainteresowanych szkoleniami i 4% ogółu firm rodzinnych. Struktura segmentu ze względu na wielkość firmy przedstawia się podobnie jak w przypadku pozostałych segmentów: mikro – 90%, małe – 9%, średnie – 1%.

W tym segmencie ponownie najczęściej pojawiały się firmy z grupy „Zdobywanie pozycji” (33%), aczkolwiek licznie też były reprezentowane firmy z grupy „Kolektywność i kiełkowanie sukcesji” (32%). Co piąta firma z omawianego segmentu potrzeb należała do grupy „Entuzjaści rodzinności”, 6% do grupy „Zmiana warty”, a 4% do grupy „Profesjonalizacja zarządzania”. 5% przedsiębiorstw „wykazujących dojrzałe problemy rodzinności” stanowiły firmy niezaklasyfikowane do żadnego z sześciu podstawowych segmentów firm rodzinnych.

Z przeprowadzonej segmentacji zainteresowań szkoleniami wynika, że:

- Zainteresowanie usługą szkoleniową dla firm rodzinnych nie jest duże – wyraża je co czwarte badane przedsiębiorstwo rodzinne.
- Nawet jednak wśród firm wykazujących zainteresowanie (25%) przeważają przedsiębiorstwa o niesprecyzowanych potrzebach szkoleniowych (niezdecydowani - 49%) oraz takie, gdzie problemy rodzinności są traktowane jako wtórne wobec problemów całego sektora MMSP w Polsce (prorozwojowi – rodzinni instrumentalnie - 22%).
- Firmy posiadające świadomość rodzinności i wynikających z niej specyficznych problemów stanowią mniejszość polskich firm rodzinnych. Wśród nich wyróżnić można:
 - przedsiębiorstwa, które dostrzegają swoją specyfikę (rodzinność), choć prymat w nich mają problemy wspólne dla całej zbiorowości polskich przedsiębiorców (prorozwojowi – świadomi rodzinności – 14%). W tych przedsiębiorstwach ujawniają się potrzeby typowe dla firm rodzinnych.
 - firmy, które można określić „wykazującymi dojrzałe problemy rodzinności” (14%). Mają one świadomość rodzinnego charakteru, czemu towarzyszą preferencje wobec szkoleń profilowanych pod kątem specyficznych potrzeb firm rodzinnych.

Tabela 6 Wskaźniki preferencji dla poszczególnych tematów szkoleń

	Zainteresowanie szkoleniami (średnie wskaźniki preferencji dla całej badanej populacji)	Zainteresowanie szkoleniami wśród przedstawicieli firm rodzinnych którzy wyrazili zainteresowanie szkoleniami	Niezdecydowani	Prorozwojowi - rodzinnie instrumentalnie	Prorozwojowi - świadomi rodzinności	Wykazujący dojrzałe problemy rodzinności
Wielkość segmentu	100% (N=1610)	100% (N=397)	49% (12% całej badanej populacji)	22% (5%)	14% (3%)	14% (4%)
Budowanie strategii i planu rozwoju firmy rodzinnej	9,14	9,58	6,25	11,82	13,09	7,16
Sposoby rozliczania się z Urzędem Skarbowym przez firmy rodzinne	8,12	7,63	5,83	8,76	9,83	6,09
Zarządzanie strategiczne w firmach rodzinnych	7,80	8,28	6,16	10,04	10,33	6,57
Tworzenie wspólnej wizji rozwoju firmy przez osoby należące do różnych pokoleń	7,15	7,81	6,40	6,94	9,67	8,22
Sprawy związane z własnością przedsiębiorstwa (udziałami w przedsiębiorstwie) ⁷⁷	6,22	6,16	6,56	5,66	5,90	6,52
Wpływ relacji rodzinnych na prowadzenie firmy i relacji biznesowych na funkcjonowanie rodziny	5,95	5,97	5,21	6,24	7,74	4,69
Oddzielanie pracy w firmie od prywatnych spraw rodzinnych (nauka podziału ról –oddzielanie ról domowych od funkcji sprawowanych w firmie)	5,83	5,72	5,62	5,81	6,85	4,58
Odnajdywanie różnorodności perspektyw w doświadczeniach starszego i młodszego pokolenia zarządzających firmą	5,58	5,85	5,41	5,16	6,87	5,96
Zapobieganie konfliktom i zarządzanie konfliktami w rodzinie	5,14	4,93	5,41	5,13	5,64	3,54
Zarządzanie firmą rodzinną w trakcie przekazywania władzy młodszemu pokoleniu	5,12	5,60	6,53	2,67	3,87	9,34
Zarządzanie pracownikami spoza rodziny	4,86	4,47	5,83	5,72	3,38	2,96
Zarządzanie pracownikami z rodziny	4,83	4,01	5,09	6,77	2,60	1,59
Sposoby przekazywania firmy rodzinnej następcom	4,47	4,61	5,33	1,82	3,02	8,26

⁷⁷ Np. czy dzielić własność i z kim? Jak się dzielić własnością? Podział udziałów w spółce pomiędzy rodziną a innymi udziałowcami / inwestorami. Dopuszczenie do współwłasności inwestorów zewnętrznych.

Sposoby przekazywania majątku w ramach rodziny (np. młodszemu pokoleniu)	4,37	4,98	5,76	1,53	2,75	9,90
Metody rekrutowania pracowników spoza rodziny	4,34	3,49	4,40	6,14	2,11	1,33
Przekazywanie zarządzania w ręce zewnętrznego menedżera	4,30	2,48	3,92	3,65	0,90	1,45
Wprowadzanie do firmy rodzinnej zasad zarządzania korporacyjnego, np. tworzenie zarządu, rady nadzorczej	3,89	3,65	4,80	4,22	2,37	3,21
Przekazywanie majątku w ramach rodziny np. młodszemu pokoleniu	2,89	4,78	5,49	1,91	3,07	8,63
Udział firm wyodrębnionych na podstawie klasy wielkości w poszczególnych segmentach						
2 – 9 osób			88%	90%	84%	90%
10 – 49 osób			11%	8%	14%	9%
50 – 249 osób			1%	2%	2%	1%
Tym kolorem zostały wyróżnione najwyższe ocenione trzy szkolenia	Tym kolorem zostały wyróżnione szkolenia, które pod względem preferencji zajęły miejsca od IV do VI		Tym kolorem zostały wyróżnione trzy najgorzej ocenione szkolenia			

8.5 Preferencje wobec sposobu organizacji usługi szkoleniowo-doradczej adresowanej do firm rodzinnych

Szkolenia a doradztwo

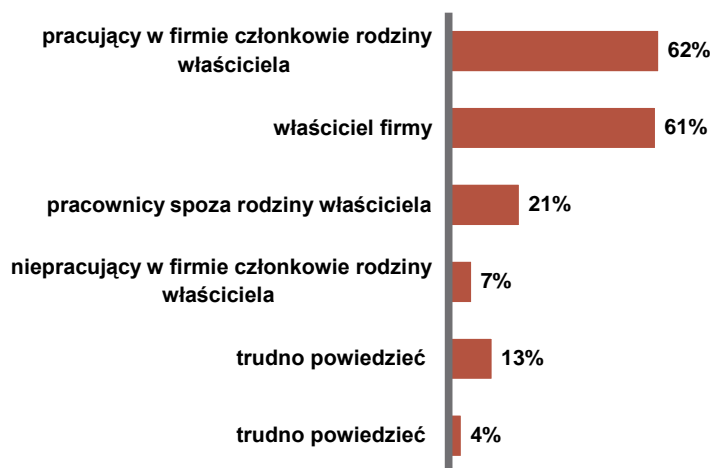
W badaniu jakościowym można zauważyć zróżnicowanie preferencji wobec formy wsparcia w zależności od wielkości firmy. Firmy mikro i małe zainteresowane otrzymaniem wsparcia deklarują gotowość uczestnictwa w szkoleniach otwartych, gromadzących przedstawicieli różnych firm rodzinnych. Często jednak podkreślano (zarówno zarządzający, jak i eksperci), że największą efektywność uzyskałoby grupując firmy według branż, które reprezentują. Firmy średnie preferują szkolenia wewnętrzne, przeprowadzane jedynie dla pracowników ich firmy lub doradztwo indywidualne w formie audytu struktury organizacyjnej oraz sposobu zarządzania personelem.

Osoby typowane do udziału w szkoleniu

Zdaniem większości respondentów to właściciel firmy (61%) oraz inni pracujący członkowie rodziny (62%) powinni wziąć udział w szkoleniu adresowanym do firm rodzinnych. Z racji zajmowanych funkcji właścicielskich i zarządczych osoby te mogą mieć najwięcej problemów z godzeniem ról profesjonalnych w ramach firmy rodzinnej, a zarazem są tymi pracownikami, którzy w dłuższej perspektywie najprawdopodobniej pozostaną związani z przedsiębiorstwem. Inwestowanie w umiejętności tych pracowników wydaje się więc racjonalnym wyborem. Ankietowani rzadziej typowali na kandydatów do szkoleń pracujące w firmie osoby spoza rodziny (21%). Tylko co czternasty badany natomiast stwierdził, że w szkoleniu powinny wziąć udział osoby z rodziny, które nie pracują w firmie.

W opinii ekspertów zasadność uczestnictwa konkretnej osoby w szkoleniu powinna być określana w zależności od tematyki szkolenia.

Wykres 52 Pracownicy typowani do udziału w szkoleniu adresowanym do firm rodzinnych



Źródło: *Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=397 (respondenci wyrażający chęć skorzystania z usługi szkoleniowo-doradczej dla firm rodzinnych⁷⁸)*

Przedsiębiorców zapytano również, ilu pracowników mogłoby uczestniczyć jednocześnie w szkoleniach jedno, dwu i trzy dniowych. Przedsiębiorcy nie byli skłonni rezygnować z utraty „mocy przerobowych” (członkowie rodziny to najczęściej

⁷⁸ W którymkolwiek z „kroków” przedstawionych na wykresie 51.

pracownicy firmy) w zbyt dużym zakresie. Zazwyczaj odpowiadano, że tylko jeden członek rodziny mógłby uczestniczyć w takich szkoleniach (odpowiednio 43% dla jednodniowych, 49% dla dwudniowych i 48% dla trzydniowych szkoleń). Drugą w miarę często wybieraną odpowiedzią, było „dwóch członków rodziny” (odpowiednio 32%, 21% i 18%). Trzech i więcej członków rodziny mogłoby uczestniczyć w szkoleniach jedno, dwu i trzech dniowych w odpowiednio 17%, 11% i 7% firm.

Czas i miejsce szkolenia

Badanie jakościowe pozwoliło na wyróżnienie dwóch grup przedsiębiorców: preferujących szkolenia krótkie, „skondensowane”, w czasie pracy oraz takich, którzy deklarują chęć wyjazdu kilkudniowego, połączonego z dodatkowymi atrakcjami o charakterze integracyjnym i rozrywkowym.

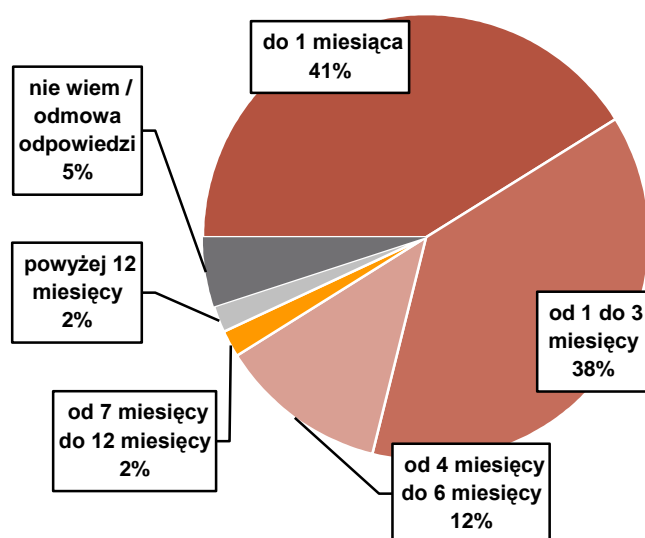
W swoich preferencjach wobec tego aspektu organizacji szkoleń respondenci okazali się podzieleni - równie często stwierdzali, że woleliby, aby potencjalne szkolenia odbywały się poza godzinami pracy zakładu (48%), jak i w godzinach pracy (50%). Rozkład odpowiedzi skrajnych (zdecydowanie poza godzinami pracy, zdecydowanie w godzinach pracy) również jest zrównoważony (odpowiednio 16% i 14%).

Większość respondentów (55%) wolałaby, aby szkolenia odbywały się w miejscowości zamieszkania, a co trzeci (36%) wskazał miejsce pracy. Wyraźnie widać, że przedsiębiorcy rodzinni, którzy wyrazili chęć uczestniczenia w szkoleniu, dążą do pogodzenia pracy ze szkoleniami i nie chcą, aby pracownicy byli odrywani od ich codziennych obowiązków. Badanie ilościowe pokazało jednak, że zidentyfikowani w badaniu jakościowym zwolennicy łączenia „przyjemnego z pożytecznym” (celów edukacyjnych i rozrywkowo-integracyjnych) należą do mniejszości - tylko 8% badanych chciałoby, aby szkolenia odbywały się poza miejscem pracy i zamieszkania w formie szkoleń wyjazdowych.

Długość szkoleń

Przedsiębiorcy w przypadku szkoleń cyklicznych zdecydowanie woleliby takie, które łącznie trwałyby maksymalnie do 3 miesięcy (79%) i nie zabierałyby w tygodniu więcej niż 2 dni (82%). Z rozkładu powyższych odpowiedzi wyraźnie widać, że przedsiębiorcy liczą na wysoką efektywność szkoleń w krótkim czasie. Jest to zrozumiałe, szczególnie gdy spojrzeć na niewielką liczbę osób pracujących w tych firmach. Pozbawienie przedsiębiorstwa nawet jednej osoby pracującej może nieść za sobą poważne konsekwencje dla funkcjonowania firmy. Tylko około co 6-ty przedsiębiorca zdecydowałby się na szkolenie trwające powyżej 4 miesięcy, a co 7-my na takie, które zabierałoby pracownikowi 3 dni w tygodniu.

Wykres 53 Optymalna długość szkoleń według ankietowanych



Źródło: *Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=397 (respondenci wyrażający chęć skorzystania z usługi szkoleniowo-doradczej dla firm rodzinnych⁷⁹)*

Forma szkoleń

Polscy przedsiębiorcy rodzinni zdecydowanie preferują szkolenia w formie tradycyjnej, dające możliwość bezpośredniego kontaktu z instruktorem/nauczycielem. Aż 56% respondentów wskazało tę formę szkoleń jako najbardziej im odpowiadającą, kolejne 25% wymieniło szkolenia mieszane (częściowo tradycyjne i częściowo

⁷⁹ W którymkolwiek z „kroków” przedstawionych na wykresie 51.

internetowe) jako najbardziej atrakcyjną formę ich przeprowadzenia. Tylko 17% badanych wskazało na szkolenia prowadzone za pośrednictwem Internetu jako na tę formę, z której by byli najbardziej zadowoleni.

Dofinansowanie

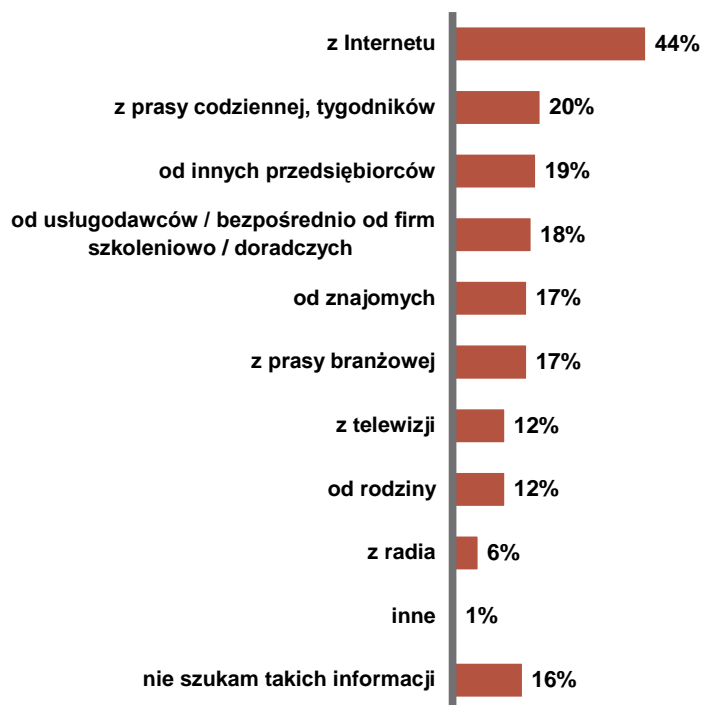
Przedsiębiorcy oczekują, że szkolenia będą w dużej części dofinansowane i jedynie pod takim warunkiem wyrażają nimi zainteresowanie. Właściciele firm mikro podkreślali, że jedynie 100% refundacja kosztów szkolenia sprawia, że staje się ono dla nich atrakcyjne.

Skuteczność zachęty finansowej było widać także w badaniu ilościowym. Świadomie dostrzeżoną potrzebę szkoleń deklarowało 9% przedsiębiorców rodzinnych. Po zapoznaniu się z potencjalnymi tematami szkoleń zainteresowanie rosło o kolejnych 10%, zaś informacja o bezpłatności usługi dodatkowo zwiększała chęć uczestnictwa o następnych 6%.

8.6 Źródła wiedzy na temat szkoleń i doradztwa

W zbadanych firmach rodzinnych zdecydowanie najczęstszym źródłem informacji na temat szkoleń i doradztwa był Internet (44%). Co piąty badany korzysta z: prasy codziennej i branżowej, informacji od innych przedsiębiorców oraz informacji dostarczanych bezpośrednio przez usługodawców przy rozpoznawaniu rynku szkoleniowo-doradczego. Także co piąty (19%) czerpie podobne informacje z telewizji. Najrzadszymi sposobami pozyskiwania informacji są znajomi, rodzina, prasa branżowa oraz radio. Warto zauważyć, że żaden z przedsiębiorców jako źródła informacji nie wskazał urzędu.

Wykres 54 Źródła informacji przedsiębiorców rodzinnych w zakresie usług szkoleniowo- doradczych



Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=1610

Preferencje badanych nieznacznie różniły się ze względu na wielkość firmy, a także zainteresowanie skorzystaniem z usługi doradczo – szkoleniowej. Respondenci reprezentujący mikroprzedsiębiorstwa rzadziej wśród źródeł informacji wymieniali firmy szkoleniowe (16%, wobec 30% w firmach małych i 37% w firmach średniej wielkości). Źródeł różnicy należy upatrywać w tym, że mikroprzedsiębiorstwa są mniej aktywne pod względem inwestycji „miękkich”, stąd zapewne mają mniejsze rozeznanie rynkowe. Z kolei w firmach średnich znacznie częściej deklarowano wykorzystywanie Internetu (60%, małe – 46%, mikro – 43%).

Wykorzystywanie Internetu charakteryzowało również firmy zainteresowane udziałem w szkoleniach adresowanych do firm rodzinnych. W tej grupie na to źródło wskazało 57% badanych i był to odsetek o 18 pkt. proc. wyższy od zanotowanego wśród negatywnie podchodzących do idei szkoleń dedykowanych firmom rodzinnym.

Autorzy i konsultanci

Autorzy

Anna Kowalewska - absolwentka socjologii Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, laureatka nagrody im. Floriana Znanieckiego za pracę magisterską. W latach 1998-2009 pracownik instytutu badawczego Pentor Research International. Obecnie zatrudniona przy realizacji projektu Foresight Technologiczny NT FOR Podlaskie. Prowadziła badania ilościowe o tematyce społeczno - gospodarczej, ewaluacje i badania eksperckie. W roku 2005 realizowała konsultacje społeczne w ramach Pilotażowego Projektu Foresight w polu badawczym „Zdrowie i Życie”, w latach 2007-2008 kierownik badania eksperckiego Delphi w Narodowym Programie Foresight Polska 2020. Współautorka książki „Wizerunek miasta. Od koncepcji do wdrożenia” (E. Glińska, M. Florek, A. Kowalewska, Wizerunek miasta. Od koncepcji do wdrożenia, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2009).

Tomasz Jagusztyn – Krynicki - z wykształcenia socjolog i prawnik. Zaangażowany w społeczne oraz gospodarcze projekty badawcze. Badał między innymi mniejszości religijne w Polsce, postawy przedsiębiorców względem innowacyjności oraz zagadnienia związane z rynkiem pracy i pracownikami o niskich kwalifikacjach. Zajmuje się przede wszystkim analizą danych zastanych oraz analizą danych jakościowych. Uczestniczy w badaniach jakościowych w terenie, przeprowadzając indywidualne wywiady pogłębione.

Małgorzata Kwiatkowska – mgr socjologii i filozofii, absolwentka Międzywydziałowych Indywidualnych Studiów Humanistycznych na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu. Od trzech lat pracuje w Pentor Research International S.A, obecnie jako Senior Research Executive. Realizowała badania jakościowe dla administracji publicznej, branży FMCG, finansowej, ubezpieczeniowej, telekomunikacyjnej, farmaceutycznej. Posiada doświadczenie w zakresie badań dotyczących postaw i zachowań klientów, wizerunków marek i firm, testów reklam, konceptów oraz produktów, jak też badań business-to-business.

Barbara Lewandowska - absolwentka Wydziału Nauk Społecznych KUL, mgr psychologii. Account Director w instytucie badawczym Pentor RI. Liderka obszaru badawczego związanego z komunikacją i rozwojem marki. Odpowiedzialna za rozwój i wdrażanie technik jakościowych w badaniach biznes-to-biznes. Posiada szerokie doświadczenie badawcze w następujących sektorach: finanse i ubezpieczenia, administracja publiczna, FMCG, medycyna, motoryzacja, IT i nowoczesne technologie. Główne zainteresowania naukowe i badawcze koncentrują się wokół tematyki psychologii biznesu i procesów poznawczych konsumenta.

Andrzej Marjański - doktor nauk o zarządzaniu. Pracuje na stanowisku dziekana i kierownika Zakładu Przedsiębiorczości i Innowacji w Społecznej Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania. Jest autorem ponad 50 publikacji na temat: zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi, strategii małych i średnich przedsiębiorstw, kultury organizacyjnej oraz zarządzania bezpieczeństwem. Pełni funkcję sekretarza naukowego konferencji naukowej „Bezpieczeństwo i Zarządzanie Kryzysowe. Uczestniczył w kilku projektach badawczych finansowanych przez UE oraz KBN i MNiSW. Ma bogate doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem rodzinnym. Założoną w 1974 roku firmę prowadzi z żoną Krystyną, jako drugie pokolenie właścicieli.

Łukasz Sułkowski - profesor nauk ekonomicznych. Pracuje na stanowisku prorektora ds. jakości kształcenia w Społecznej Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania i dyrektora programu Clark University. Jest autorem ponad 250 publikacji na temat: metodyki zarządzania i marketingu, zarządzania firmami rodzinnymi oraz kultury organizacyjnej. Pełni funkcję redaktora naczelnego kwartalnika "Organizacja i Kierowanie" oraz "Journal of Intercultural Management", a także

przewodniczy konferencji międzynarodowej "Zarządzanie międzykulturowe". Uczestniczył w kilkunastu międzynarodowych projektach badawczych finansowanych przez UE oraz KBN i MNiSW.

Jacek Szut - ukończył studia w Wydziale Historycznym (Zakład Historii Gospodarczej) Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, a następnie studia podyplomowe z zakresu Marketingu i Strategii Marketingowych w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Pracował m.in. w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów oraz Rządowym Centrum Studiów Strategicznych, gdzie zajmował się analizą wyników badań opinii publicznej. Od czerwca 2006 roku w Pentor RI. Jest współautorem raportów ewaluacyjnych oraz innych projektów o tematyce społeczno – gospodarczej. Brał udział w realizacji Narodowego Programu Foresight Polska 2020.

Konsultanci

Piotr Tadeusz Kwiatkowski - dr hab. socjologii, profesor Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie. W latach 1980 – 1995 w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego zajmował się historią myśli społecznej, antropologią kulturową oraz badaniami społecznej świadomości. Badacz w Centrum Badania Opinii Społecznej (1986 – 1991), od roku 1991 pracuje w PENTOR RI (Grupa TNS). Interesuje się zagadnieniami metodologii jakościowych badań społecznych, od wielu lat prowadzi badania opinii publicznej, postaw, zachowań konsumenckich oraz problemów związanych z rozwojem sektora MSP. Uczestniczył jako konsultant i kierownik projektu w badaniach poświęconych postawom przedsiębiorców wobec integracji europejskiej oraz czynnikom stymulującym innowacyjność w gospodarce. Opublikował m.in. *Małe przedsiębiorstwa w pierwszych miesiącach po wejściu Polski do Unii Europejskiej*, w: E. Skotnicka – Illasiewicz (red.), *Pierwszy rok członkostwa Polski w Unii Europejskiej*. Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa, 2005; *Marketing*, w: *Encyklopedia Socjologii. Suplement*. Oficyna Naukowa, Warszawa, 2005; *Etnograficzne badania marketingowe*, w: D. Maison, A. Noga – Bogomilski (red.), *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*. GWP Gdańsk, 2006; *Opinia publiczna i jej badanie*, w: B. Szacka, *Wprowadzenie do socjologii*. Oficyna Naukowa, Warszawa, 2008; *Polscy przedsiębiorcy na rynku Unii Europejskiej*, w: E. Skotnicka – Illasiewicz (red.), *5 lat członkostwa Polski w Unii Europejskiej w perspektywie społecznej*. Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2009.

Jerzy Głuszyński – dr socjologii, współzałożyciel i wiceprezes Pentor Research International S.A.. Posiada bogate doświadczenie w zakresie prowadzenia badań marketingowych i badań społecznych, w tym doświadczenie z wieloletniej współpracy z jednostkami administracji rządowej i samorządowej oraz jednostkami naukowymi. Prowadził zajęcia na Wydziale Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu a obecnie (gościnnie) w Szkole Głównej Handlowej i Collegium Civitas w Warszawie). Brał udział w licznych projektach badawczych. M.in.: *Narodowy Program Zdrowia*, pilotażowy Foresight „Zdrowie i Życie”, *Narodowy Program Foresight „Polska 2020”* (gdzie pełnił rolę zastępcy kierownika przedsięwzięcia), „*Badanie przyjaznej administracji*”, „*Gmino, jaka jesteś?*”, „*Badanie działalności gmin na rzecz osób niepełnosprawnych*”. Realizował ponadto szereg badań ewaluacyjnych oraz dotyczących integracji europejskiej, realizacji reform społecznych i gospodarczych, prywatyzacji, społecznej percepcji działalności partii politycznych i instytucji władzy. Był współorganizatorem i członkiem władz branżowych organizacji badawczych: Polskiego Towarzystwa Badaczy Rynku i Opinii (m.in. sekretarz zarządu) oraz Organizacji Firm Badania Rynku i Opinii (m.in. prezes zarządu) oraz organizacji samorządu gospodarczego (m.in. wiceprezes Izby Przemysłowo-Handlowej Inwestorów Zagranicznych). Członek wielu zespołów doradczych i konsultacyjnych (Zespołu Konsultacyjnego ds. Badań Społecznych Kancelarii Premiera, Narodowa Rada Integracji Europejskiej, Środowiskowa Rady Integracji Europejskiej ds. Strategii Informacyjnej, zespół ekspercki Prezydenta RP ds. referendum w sprawie przystąpienia Polski do Unii Europejskiej,

zespół doradczy Ministra ds. Referendum Europejskiego i Ministra Szefa Rządowego Centrum Studiów Strategicznych, członek Konwentu Rankingu Szkół Wyższych Perspektyw.

Anna Maria Nikodemka-Wołowik – dr hab., profesor Uniwersytetu Gdańskiego, kierownik Studiów Podyplomowych Marketingu Międzynarodowego. Autorka pięciu książek (m.in. *Jakościowe badania marketingowe*, PWE, Warszawa 1999, *Nie tylko logotyp. Wyróżnienie i przynależność w biznesie*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Gdańsk 2004 /współautorzy: P. T. Górski, M. Wołowik/, *Komunikowanie tożsamości rynkowej w otoczeniu międzynarodowym*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2008), współautorka jednego podręcznika i ponad 40 artykułów, opublikowanych w Polsce oraz za granicą. Ukończyła szereg prestiżowych programów międzynarodowych na uczelniach zagranicznych, w tym: Strathclyde University School of Business, 1992, Glasgow, Wielka Brytania, 2003r., IESE Business School, University of Navarra, Barcelona, Hiszpania, 2008r., Harvard Business School, Boston, USA. Członek *International Family Enterprise Research Academy /IFERA/*, IESE Business School Alumni Association, University of Navarra, Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego. Zainteresowania naukowe: wieloaspektowe ujęcie tożsamości organizacji, znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych w kontekście międzynarodowym, metodologia i zastosowanie jakościowych badań marketingowych, ochrona własności intelektualnej, CSR i etyka w biznesie. W ramach międzynarodowej współpracy akademickiej realizuje zajęcia na uczelniach zagranicznych m.in.: University of Wales, Cardiff (1995), Copenhagen Business School, Kopenhaga (1997), HTW Dresden, Drezno (2002), Žilinska Univerzita, Žylina (2006), MGIMO, Moskwa (2006), Dublin Institute of Technology, Dublin (2007), Fachhochschule Vorarlberg, Dornbirn (2007). Odznaczona w 2005r. Brązowym Krzyżem Zasługi.

SPIS WYKRESÓW

WYKRES 1 SCHEMAT PROCEDURY BADAWCZEJ.....	14
WYKRES 2 STRUKTURA PRÓBY W BADANIU MMSP – WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA	17
WYKRES 3 STRUKTURA PRÓBY W BADANIU MMSP – SEKCJA PKD.....	17
WYKRES 4 STRUKTURA PRÓBY W BADANIU MMSP – WOJEWÓDZTWO.....	18
WYKRES 5 STRUKTURA PRÓBY W BADANIU MMSP – FORMA PRAWNA.....	18
WYKRES 6 STRUKTURA PRÓBY W BADANIU FIRM RODZINNYCH – WIELKOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA	21
WYKRES 7 STRUKTURA PRÓBY W BADANIU FIRM RODZINNYCH – SEKCJA PKD	21
WYKRES 8 STRUKTURA PRÓBY W BADANIU FIRM RODZINNYCH – WOJEWÓDZTWO	22
WYKRES 9 STRUKTURA PRÓBY W BADANIU FIRM RODZINNYCH – FORMA PRAWNA	22
WYKRES 10 UDZIAŁ PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH W MMSP ZE WZGLĘDU NA LICZBĘ ZATRUDNIONYCH	58
WYKRES 11 STRUKTURA FIRM RODZINNYCH I NIERODZINNYCH ZE WZGLĘDU NA LICZBĘ ZATRUDNIONYCH	59
WYKRES 12 STRUKTURA FIRM RODZINNYCH I NIERODZINNYCH ZE WZGLĘDU NA FORMĘ PRAWNĄ DZIAŁALNOŚCI	60
WYKRES 13 UDZIAŁ PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH W RÓŻNYCH SEKCJACH PKD	61
WYKRES 14 STRUKTURA FIRM RODZINNYCH I NIERODZINNYCH ZE WZGLĘDU NA SEKCJĘ PKD	62
WYKRES 15 UDZIAŁ FIRM RODZINNYCH W MMSP WEDŁUG WOJEWÓDZTW	63
WYKRES 16 UDZIAŁ POSZCZEGÓLNYCH WOJEWÓDZTW W STRUKTURZE FIRM RODZINNYCH.....	65
WYKRES 17 STRUKTURA FIRM RODZINNYCH ZE WZGLĘDU NA WIELKOŚĆ MIEJSCOWOŚCI	66
WYKRES 18 STRUKTURA PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH I NIERODZINNYCH (MMSP) ZE WZGLĘDU NA WIEK.....	67
WYKRES 19 ZASIĘG DZIAŁALNOŚCI FIRM RODZINNYCH I NIERODZINNYCH	69
WYKRES 20 OBROTY FIRM RODZINNYCH I NIERODZINNYCH W ROKU 2008.....	70
WYKRES 21 DYNAMIKA OBROTÓW W ROKU 2008 W PORÓWNANIU Z ROKIEM 2007	71
WYKRES 22 INWESTYCJE W ROKU 2008	72
WYKRES 23 OCENA FIRMY NA TLE KONKURENCJI	75
WYKRES 24 IDENTYFIKACJA Z FIRMĄ RODZINNĄ – KRYTERIUM SUBIEKTYWNE VS KRYTERIUM OBIEKTYWNE	77
WYKRES 25 AUTOWIZERUNEK FIRM RODZINNYCH – ŚREDNIE OCEN	78
WYKRES 26 EKSPONOWANIE RODZINNOŚCI W RELACJACH BIZNESOWYCH	79
WYKRES 27 MODEL SYSTEMU PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNEGO	85
WYKRES 28 ŹRÓDŁA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ FIRM RODZINNYCH	88
WYKRES 29 OCENA WPŁYWU RODZINNOŚCI NA PROWADZENIE BIZNESU	98
WYKRES 30 OCENA ZARZĄDZANIA PRACOWNIKAMI REPREZENTUJĄCYMI WŁASNĄ RODZINĘ	101
WYKRES 31 ZAUFANIE DO PRACOWNIKÓW SPOZA RODZINY	103
WYKRES 32 INNE PODMIOTY POSIADAJĄCE UDZIAŁY WE WŁASNOŚCI.....	106
WYKRES 33 PODZIAŁ WŁASNOŚCI MIĘDZY POKOLENIA	107
WYKRES 34 POKOLENIA ZAŁOŻYCIELI ZAANGAŻOWANE W PRACĘ NA RZECZ PRZEDSIĘBIORSTWA.....	108
WYKRES 35 ROLE RODZINNE PRACOWNIKÓW Z RODZINY W RELACJI DO WŁAŚCICIELA	110
WYKRES 36 WPŁYW RÓŻNYCH POKOLEŃ NA ZARZĄDZANIE	111
WYKRES 37 CZY PRACUJĄCY W FIRMIE CZŁONKOWIE RODZINY MIEWAJĄ ODMIENNE OPINIE ODNOŚNIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM?	112
WYKRES 38 WPŁYW PRACOWNIKÓW SPOZA RODZINY NA PROCES DECYZYJNY W PRZEDSIĘBIORSTWIE	116
WYKRES 39 WPŁYW CZŁONKÓW RODZINY NA RÓŻNE RODZAJE DECYZJI.....	119
WYKRES 40 STRUKTURA ORGANIZACYJNA FIRM RODZINNYCH	121
WYKRES 41 FUNKCJE CZŁONKÓW RODZINY W PRZEDSIĘBIORSTWIE	122
WYKRES 42 OPINIE NA TEMAT LEPSZEGO TRAKTOWANIA PRACOWNIKÓW Z RODZINY W PORÓWNANIU Z PRACOWNIKAMI SPOZA RODZINY	127
WYKRES 43 WOLA SUKCESJI.....	130
WYKRES 44 STRATEGIA SUKCESJI.....	132
WYKRES 45 OBECNOŚĆ SUKCESORA W FIRMIE	135
WYKRES 46 EDUKACJA SUKCESORA.....	137
WYKRES 47 PRZYCZYNY NIEKORZYSTANIA Z USŁUG SZKOLENIOWO-DORADCZYCH PRZEZ FIRMY RODZINNE	152
WYKRES 48 PROBLEMY PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MMSP	154
WYKRES 49 CHĘĆ SKORZYSTANIA Z USŁUGI DORADCZEJ - ANALIZY POTRZEB SZKOLENIOWYCH PRZEDSIĘBIORSTWA	167
WYKRES 50 CHĘĆ SKORZYSTANIA Z USŁUGI SZKOLENIOWO-DORADCZEJ DLA FIRM RODZINNYCH	168
WYKRES 51 ŚREDNIE WSKAŹNIKI PREFERENCJI DLA USŁUG SZKOLENIOWYCH I DORADCZYCH SKIEROWANYCH DO FIRM RODZINNYCH	171
WYKRES 52 PRACOWNICY TYPOWANI DO UDZIAŁU W SZKOLENIU ADRESOWANYM DO FIRM RODZINNYCH	178
WYKRES 53 OPTIMALNA DŁUGOŚĆ SZKOLEŃ WEDŁUG ANKIETOWANYCH	180
WYKRES 54 ŹRÓDŁA INFORMACJI PRZEDSIĘBIORCÓW RODZINNYCH W ZAKRESIE USŁUG SZKOLENIOWO- DORADCZYCH	182

SPIS TABEL

TABELA 1 OPIS FAZ SUKCESJI	42
TABELA 2 PORÓWNANIE NORM RODZINY I NORM PRZEDSIĘBIORSTWA	50
TABELA 3 SPOSÓB FINANSOWANIA INWESTYCJI.....	72
TABELA 4 ZWIĄZKI RODZINY I PRZEDSIĘBIORSTWA W MODELU ZINTEGROWANYM	86
TABELA 5 SPOSOBY REKRUTACJI PRACOWNIKÓW	128
TABELA 6 WSKAŹNIKI PREFERENCJI DLA POSZCZEGÓLNYCH TEMATÓW SZKOLEŃ	176

BIBLIOGRAFIA

Ali-Yrkkö J., Pajarinen M., Rouvinen P., Ylä-Anttila P., *Family Businesses and Globalization in Finland*, The Research Institute of the Finnish Economy, 2007

Allouch J., Amann B., *L'entreprise familiale: un état de l'art Finance, Contrôle, Stratégie*, December 1999

Aminoff P., *Family Entrepreneurship. Family Enterprises as the Engines of Continuity, Renewal and Growth-intensiveness*, Ministry of Trade and Industry Finland, 2006

Aronoff C.E., Astrachan J.H., *Family Business Sourcebook*, Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia, 2002

Ashley-Coteleur K., West King S., *Family Business and Relationship Marketing: The Impact of Relationship Marketing in Second Generation Family Business*, Frostburg State University, Frostburg, 1999

Astrachan J. H., Klein S. B., Smyrnios K. X., *The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory Entrepreneurship Theory and Practice*, Family Business Review 29 (3), 2005

Astrachan J. H., Klein S. B., Smyrnios K. X., *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*, Family Business Review, 15 (1), 2002

Astrachan J. H., Pistrui D., Bird B., Welsch H., *Family Business Research: The Evolution of an Academic Field*, Family Business Review, 15 (4), 2002

Astrachan J., H., Shaker M. C., *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy—A Framework for Assessing Family Business Statistics*, Family Business Review, 9 (2), 1996

Astrachan J., H., Shaker M. C., *Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look*, Family Business Review, 16 (3), 2003

Birley S., Ng D., Godfrey A., *The Family and the Business*, Long Range Planning, 32, (6), 1999

Bjuggren P. O., Sund L. G., *Organization of Transfers of Small and Medium-Sized Enterprises Within the Family: Tax Law Considerations*, Family Business Review, 18 (4), 2005

Cadieux L., *Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor*, Family Business Review, 20 (2), 2007

Casillas J., Acedo F., *Evolution of the Intellectual Structure of Family Business Literature: A Bibliometric Study of FBR*, Family Business Review, 20 (2), 2007

Churchill N.C., Hatten K.J., *Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses*, American Journal of Small Business, 11 (3), 1987

Colli A., *Family Business Historical and Comparative perspectives*, Economic History Society, Cambridge University Press, 2002

Daily C. M., Dollinger M. J., *An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Personally Managed Firms*, Family Business Review, 5 (2), 1992

Deloitte, *Are Canadian Family Businesses an Endangered Species? The First Success Readiness Survey of Canadian Family-Owned Business*, Deloitte, 1999

Dyer W.G., *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, Jossey-Bass, San Francisco, 1986

European Commission, *Final Report of The Expert Group Overview of Family–Business–Relevant issues: Research, Networks, Policy measures and Existing Studies*, EC, 2009

Fleming Q. J., *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Helion, Gliwice 2006

Frishkoff P.A., *Understanding Family Business*, Austin Family Business Program, 1995

Goffee R., Scase R., *Proprietorial Control in Family firms: Some Functions of “Quasiorganic” Management Systems*, *Journal of Management Studies*, 22 (1), 1985

Goldberg S.D., Woolridge B., *Self Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms*, *Family Business Review*, 6 (1), 1993

GUS, *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2004 roku*, GUS, Warszawa, 2005

Hall P. D., *A Historical Overview of Family Firms in the United States*, *Family Business Review*, 1 (1), 1988

Hulshoff H., *Family Business in the Dutch SME Sector: Definitions and Characteristics*, Zoetermeer, 2001

Ibrahim A. B., Soufani K., Lam J., *Family Business Training: a Canadian Perspective Education & Training*, *Education & Training*, 45 (8/9), 2003

Jeżak J., *Przedsiębiorczość a zarządzanie korporacjami*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice, 2003

Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa, 2004

Johnson S. C., *Why we'll never go public*, *Family Business*, 1 (4), 1990.

Kayser G., Wallau F., *Industrial Family Businesses in Germany—Situation and Future*, *Family Business Review*, 15 (2), 2002

Kenyon-Rouvinez D., Ward J., McMillan P., Klein S. B., *Family Businesses in Germany: Significance and Structure*, *Family Business Review*, 13 (3), 2000.

Lansberg I., *Succeeding Generations: Releasing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School Press, Boston, 1999

Laslett B., *The Family as a Public and Private Institution: An Historical Perspective*, *Journal of Marriage and the Family*, 35 (3), 1973

Levering R., Moskowitz M., *The Ten Best Companies to Work for in America*, *Business and Society Review*, 85 (1), 1993

Lipiec J., *Polski przedsiębiorca rodzinny - wyniki badań*, *Biznes rodzinny w praktyce*, 2, 2006

Litz, R., *Your Old Men Shall Dream Dreams, Your Young Men Will See Visions: Conceptualization of Innovation in Family Firms*, Canadian Council for Small Business & Entrepreneurship, 17th Annual Conference, Ottawa, Ontario, 2000

Litz R. A., *Conceptualizing the Family Business and Business Family as a Mobius Strip*, *Family Business Review*, 21 (3), 2008

Malone S. C., *Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Business*, *Family Business Review*, 2 (4), 1989

Marjański A., *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, AE im. O. Langego, Wrocław 2006

Miller D., Steier L., Le Brenton-Miller I., *Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business*, Journal of Business Venturing, 18 (4), 2003

Moscatello L., *The Pitcairns Want You*, Family Business Magazine, February 1990

Naldi L., Nordqvist M., Hellerstedt K., Wiklund J., *Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms*, Family Business Review, 20 (1), 2007

Niedbała E., *Firmy rodzinne - obiekt badawczy*, MBA nr 5, 2002

Okoroafo S.C., *Internationalization of Family Businesses: Evidence from Northwest Ohio, U.S.A.*, Family Businesses Review, 12 (2), 1999

Panikkos Z., Poutziouris, Steier L., Heck R., Hoy F., *Emerging Paths of Family Entrepreneurship Research*, Journal of Small Business Management, 46 (3), 2008

PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP, Warszawa 2009

Pentor RI, IBGR, *Ewaluacja ex-postsektorowego komponentu MSP Phare 2002 Spójność Społeczna i Gospodarcza*, Pentor RI i IBGR dla PARP, Warszawa 2007

Pentor RI, *Ewaluacja ex-post sektorowego komponentu MSP Phare 2003*, Pentor RI, Warszawa 2008

Perez P. F., Puig N., *Knowledge and Training in Family Firms of the European Periphery: Spain in the Eighteenth to Twentieth Centuries*, Business History, 46 (1), 2004

Poutziouris P., Smyrnios K., Klein S. B., *Handbook of Research on Family Business*, International Family Enterprise Research Academy, 2006.

Poza E. J., Alfred, T., Maheshwari, A., *Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Family Firms; a Preliminary Report*, Family Business Review, 10 (2), 1997

Pricewaterhouse Coopers, *Skuteczne działanie, badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/2008*, Warszawa, 2008

PricewaterhouseCoopers, *Making a Difference: a US Perspective, The PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08*, November 2007

Reginald A. Litz R., *Two Sides of a One-sided Phenomenon: Conceptualizing the Family Business and Business Family as a Mobius Strip*, Family Business Review, 21 (3), 2008

Rosenblatt P.C., de Mik L., Anderson R.M., Johnson P.A., *The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985

Sabine B. Klein, *Family Business In Germany: Significance and Structure*, Family Business Review, 13 (3), 2000

Safin K., *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, 2006

Sharma P., *An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future*, Family Business Review, 17 (1), 2004

Sharma P., Hoy F., Astrachan J. H., Koironen M., *The Practice-driven Evolution of Family Business Education*, Journal of Business Research, 60 (10), 2007

Smyrnios K. X., Romano C. A., Tanewski G. A., Karofsky P. I., Millen R., Yilmaz M. R., *Work-Family Conflict: A Study of American and Australian Family Businesses*, Family Businesses Review, 16 (1), 2003

Sułkowski Ł. *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń, 2005

Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009

Tagiuri, R. and Davis, J., *Bivalent Attributes of The Family Firm*, Family Business Review, 9 (2), 1996

Venter E., Boshoff C., Maas G., *The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses*, Family Business Review, 18 (4), 2005

Ward J. L., Aronoff C. E., *Trust Gives you the Advantage*, Nation's Business, 79 (8), 1991

Westhead P., Cowling M., *Family Firm Research: the Need for a Methodological Rethink*, Entrepreneurship Theory & Practice, 23(1), 1998

Więcek-Janka E., *The Psychological Component of Family Business Management*, MER Journal for management and development, Maribor, 2002

Żołnierski A., *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa, 2005