



PENTOR  
RESEARCH INTERNATIONAL

# BADANIE FIRM RODZINNYCH W POLSCE

Wnioski dotychczas zrealizowanych etapów badania

Badanie zrealizowane na zlecenie  
Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

3 listopada 2009 roku, Warszawa

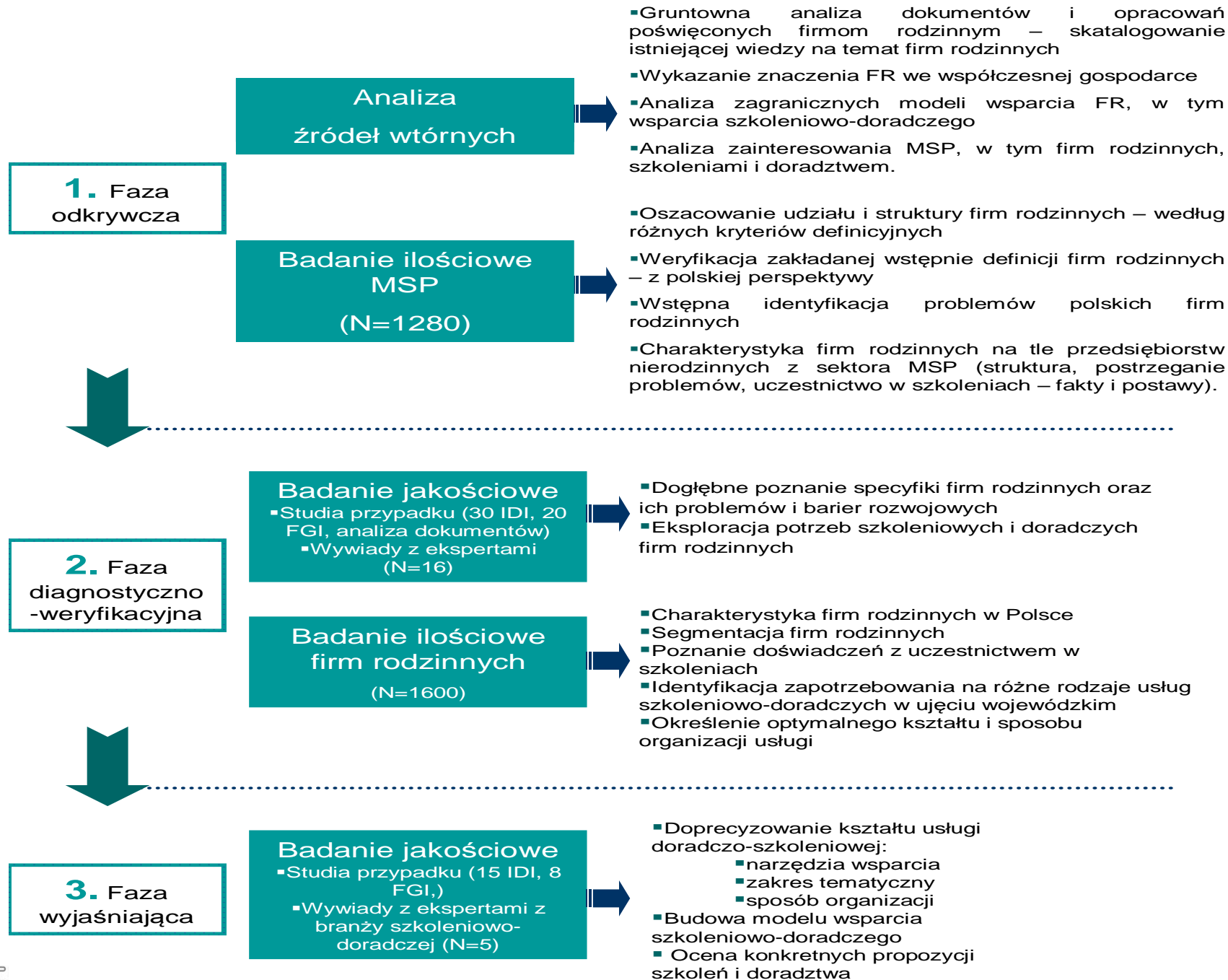


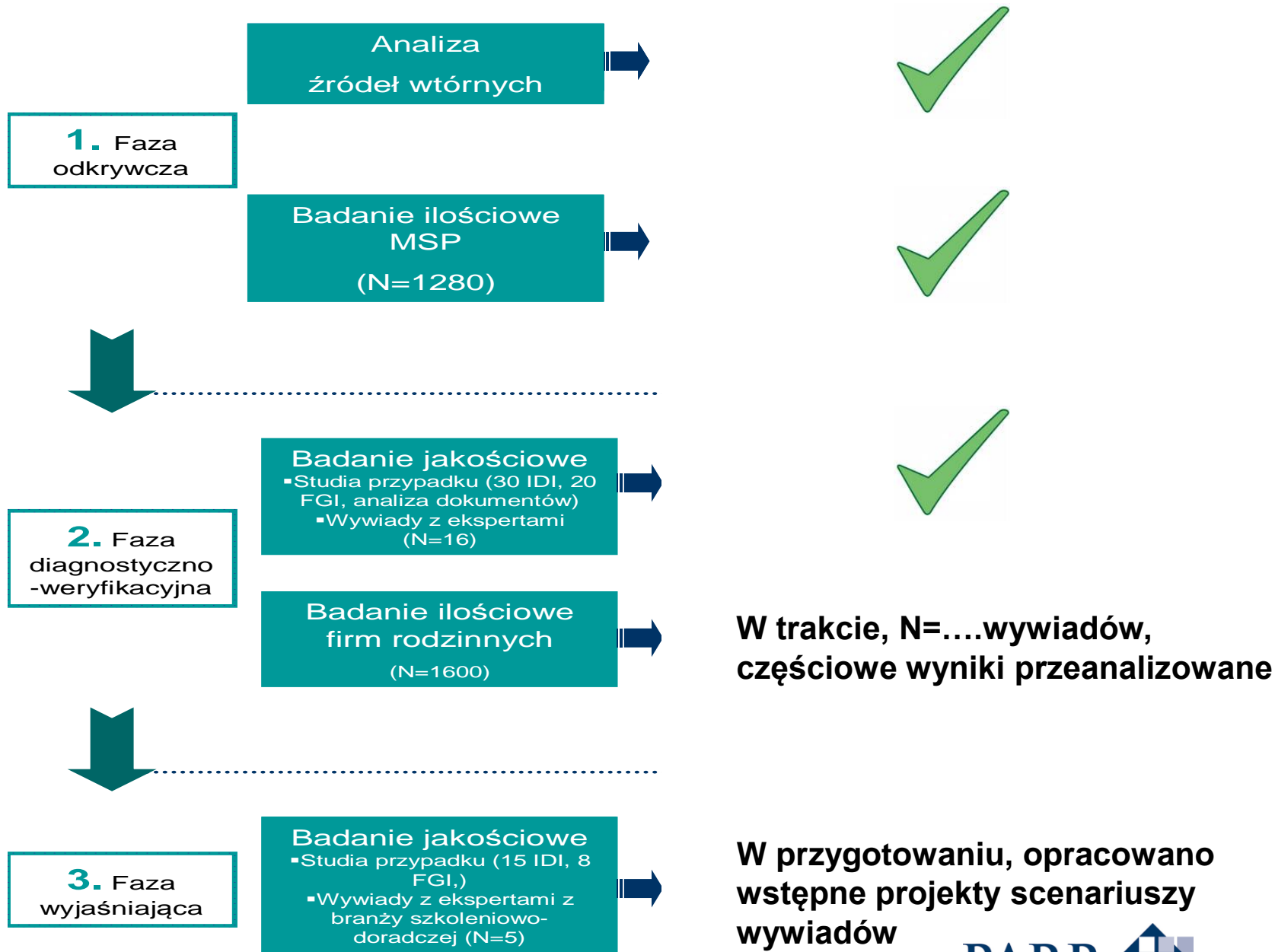
UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



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

# 1. Koncepcja badawcza, stan zaawansowania projektu





## 2. Wyniki badań ilościowych

- Badanie MSP - losowa, ogólnopolska próba mikro, małych i średnich przedsiębiorstw licząca N=1280 podmiotów.
- Badanie firm rodzinnych – 1600 firm spełniających kryteria przyjętej definicji firmy rodzinnej, próba ogólnopolska.
- z 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 jednoosobowej działalności gospodarczej.**

# Weryfikacja definicji firmy rodzinnej

# Kryteria rodzinności

**Subiektywne** – występuje wówczas, gdy właściciel / zarządzający sam określa swoje przedsiębiorstwo mianem rodzinnego.

**Strukturalne** – gdy rodzina posiada powyżej 50% udziałów w przedsiębiorstwie. Kryterium stosowano w odniesieniu do podmiotów działających w innej formie prawnej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej.

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

**Transfer międzypokoleniowy** – za przedsiębiorstwo rodzinne uważa się takie, w którym dokonała się sukcesja. Kryterium było stosowane dla podmiotów działających w innej formie prawnej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej.

# Weryfikacja kryteriów – wyniki badania (I)

**Subiektywne** – występuje wówczas, gdy właściciel / zarządzający sam określa swoje przedsiębiorstwo mianem rodzinnego.

**Co trzecie badane** przedsiębiorstwo uważa się za firmę rodzinną:

- osób fizyczne prowadzące własną działalność gospodarczą – 36%,
- inne formy prawne - 27%;
- klasy zatrudnienia:
  - od 1 do 9 zatrudnionych – 34%,
  - od 10-49 zatrudnionych – 27%,
  - od 50-249 zatrudnionych – 14%.

**Strukturalne** – gdy rodzina posiada powyżej 50% udziałów w przedsiębiorstwie.  
Kryterium stosowano w odniesieniu do podmiotów działających w innej formie prawnej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej.

W 22% badanych przedsiębiorstwach rodzina posiada udziały w firmie. Jedynie w 5% firm udziały te są mniejsze niż 50%.

Średnia wielkość udziałów to 87%.

# Weryfikacja kryteriów – wyniki badania (II)

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

- **75% osób fizycznych prowadzących własną działalność gospodarczą** zarządza swoimi biznesami całkowicie samodzielnie, 21% - samodzielnie, ale z pomocą innych członków rodziny, 2% - za pośrednictwem innego członka rodziny, 1% za pośrednictwem zatrudnionego managera.
- Wśród biznesów rodzinnych działających w **innej formie prawnej** (w których rodzina ma udział we własności) 97% jest zarządzanych bezpośrednio przez przedstawiciela/przedstawicieli rodziny.
- Liczba osób aktywnie zaangażowanych w pracę na rzecz przedsiębiorstwa (sformułowanie sugerowało, że chodzi o pracę na podstawie formalnego, jak i nieformalnego zatrudnienia):
  - **Osoby fizyczne** [wszystkie] – w 82% tego rodzaju podmiotów aktywnie pracuje co najmniej dwóch członków rodziny.
  - **Podmioty działające w innych formach prawnych** (w których rodzina ma udziały we własności - w jakiegokolwiek wysokości) – w około 50% tych podmiotów aktywnie pracuje co najmniej dwóch członków rodziny.

# Weryfikacja kryteriów – wyniki badania (III)

**Transfer międzypokoleniowy** – za przedsiębiorstwo rodzinne uważa się takie, w którym dokonała się sukcesja. Kryterium było stosowane dla podmiotów działających w innej formie prawnej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej.

W badanej populacji firm rodzinnych, w których udziały należą do rodziny (a więc z wykluczeniem przedsiębiorstw działających w formie osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą) sukcesję przeprowadzono w co czwartej firmie\*.

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

## I. Kryteria wyłączające:

1. wyłączamy osoby fizyczne prowadzące własną działalność gospodarczą, nikogo nie zatrudniające (tzw. samozatrudnienie)
2. branża – wykluczeniu podlegają:
  - rolnictwo, łowiectwo, leśnictwo,
  - 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)
- 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
  - w firmie pracuje (formalnie lub nieformalnie) co najmniej dwóch członków rodziny

Proponujemy też wprowadzić **szerszą definicję rodziny**, odpowiadającą współczesnym trendom społeczno – demograficznym i zmianom form życia rodzinnego, i uznać, 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.

# Udział firm rodzinnych w MSP według przyjętej definicji

Grupa firm rodzinnych – według przyjętej definicji – to **36% ogółu MSP**.

# Weryfikacja kryteriów – kryterium obiektywne (definicyjne) vs. kryterium subiektywne

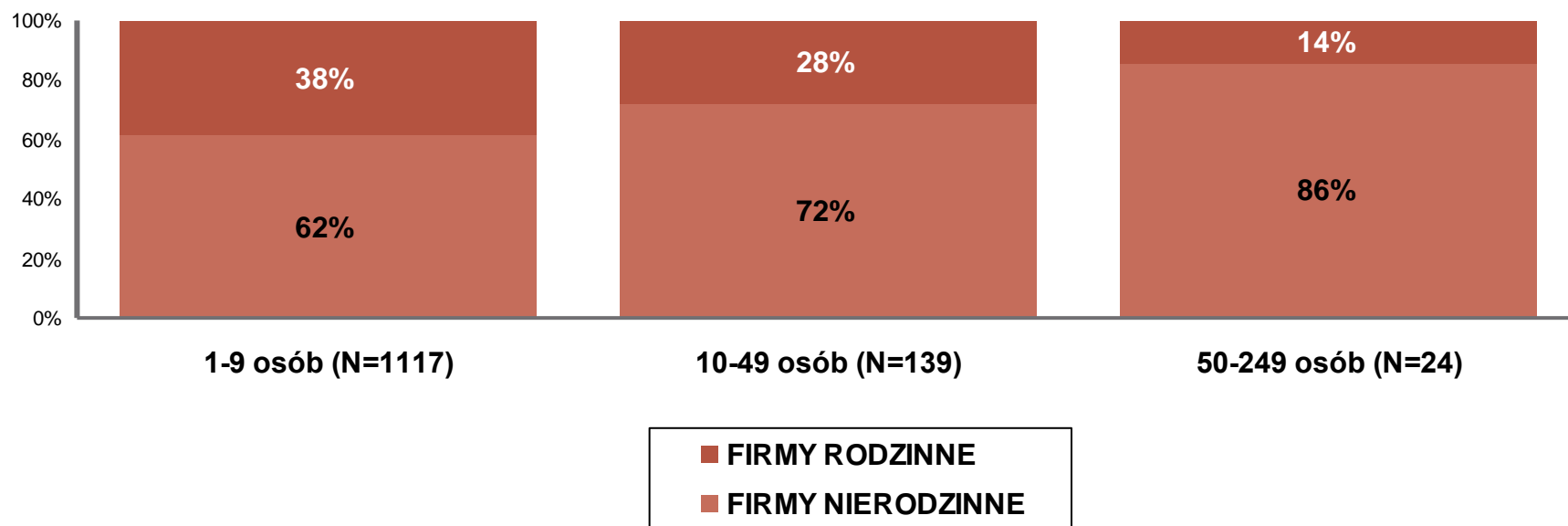
Rodzinność firmy pojmowana w sposób obiektywny (zgodnie ze zweryfikowaną definicją FR) zazwyczaj odpowiada subiektywnemu jej rozumieniu – większość firm subiektywnie uznających się za rodzinne (80%) spełnia twarde kryteria przyjętej przez nas definicji. Istnieją jednak firmy, które uważają się subiektywnie za rodzinne, a jednocześnie są wykluczane z tego gremium poprzez kryterium obiektywne (20%). Istnieje również podobnie liczna grupa firm „obiektywnie” rodzinnych (17%), które subiektywnie nie poczuwają się do bycia firmą rodzinną.

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

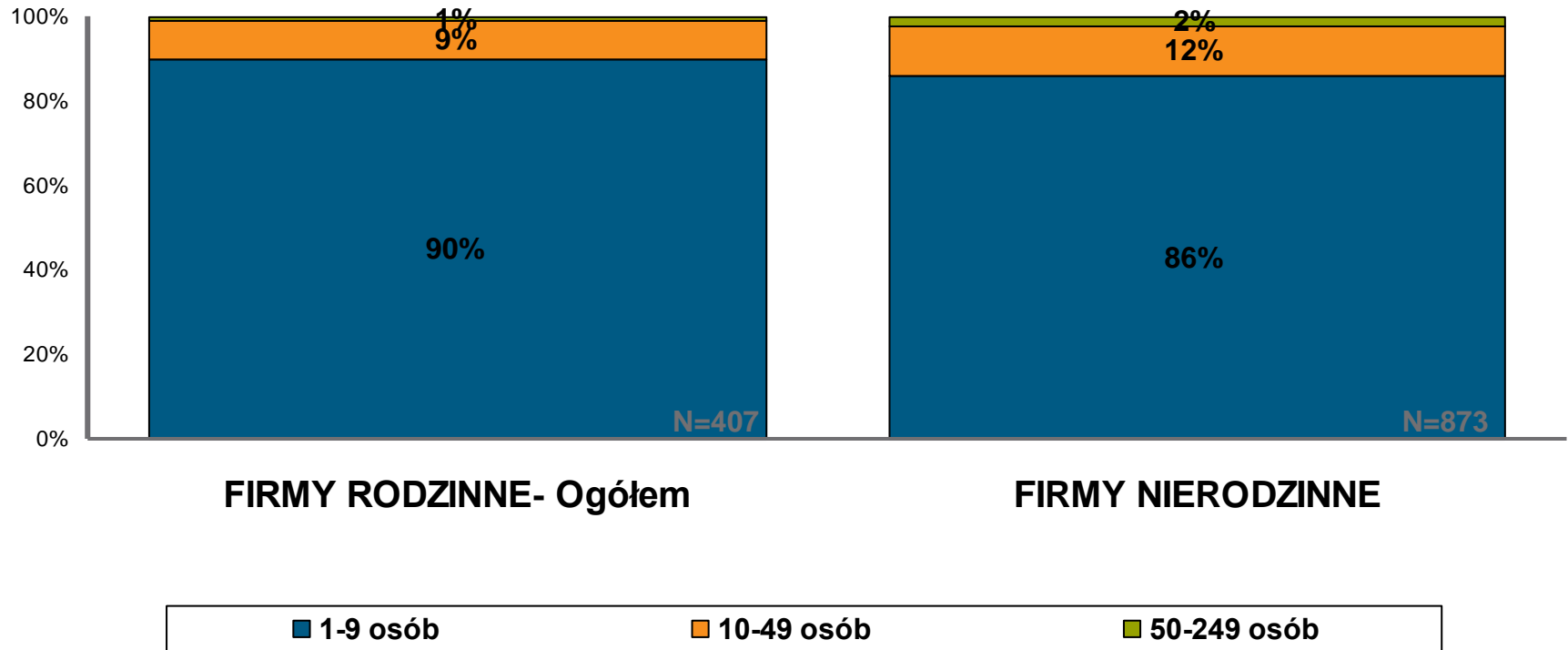
Biała czcionka – procenty w kolumnach  
Czerwona czcionka – procenty w wierszach

# Charakterystyka polskiej przedsiębiorczości rodzinnej

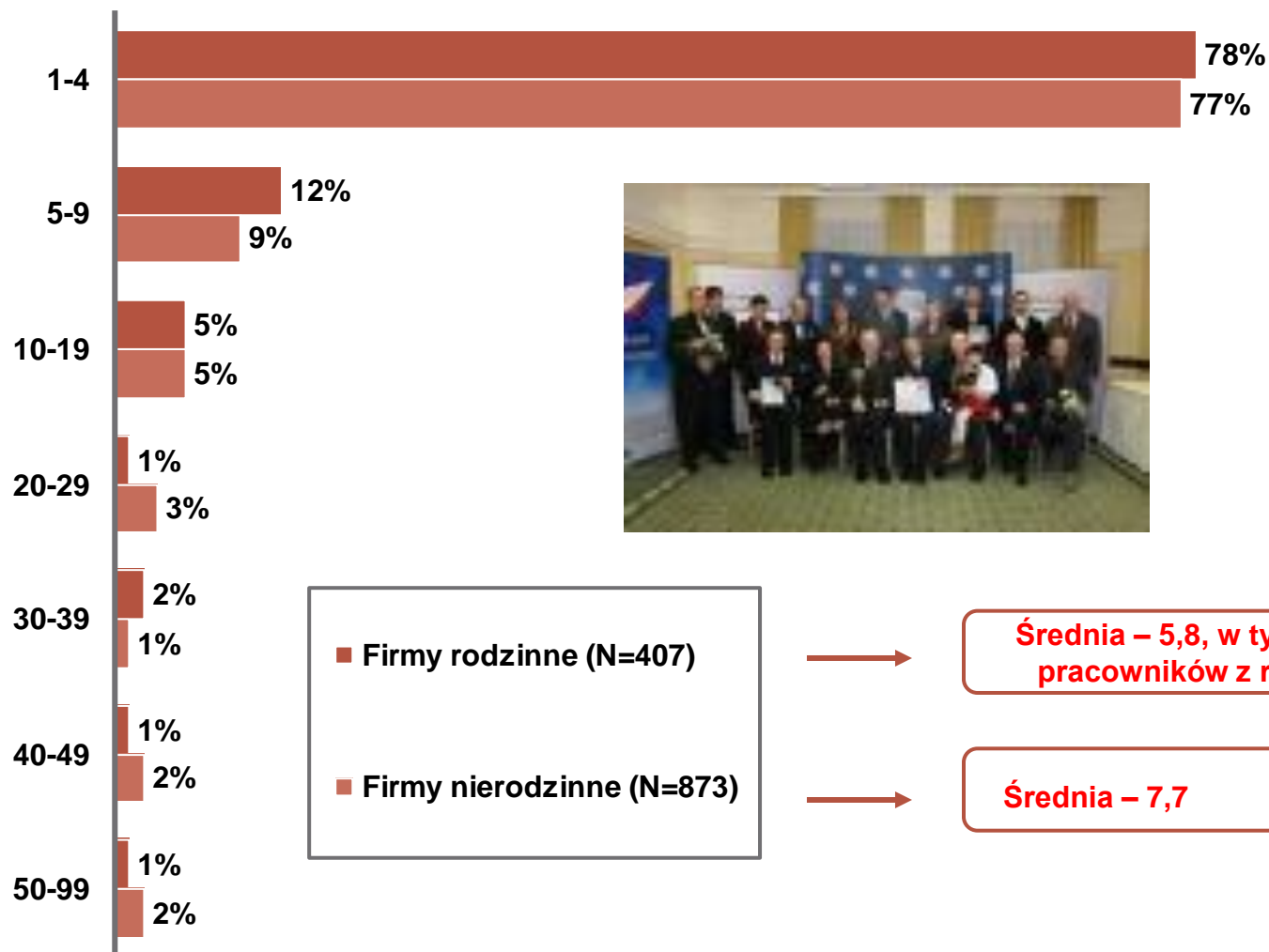
# Udział przedsiębiorstw rodzinnych w strukturze MSP ze względu na liczbę zatrudnionych



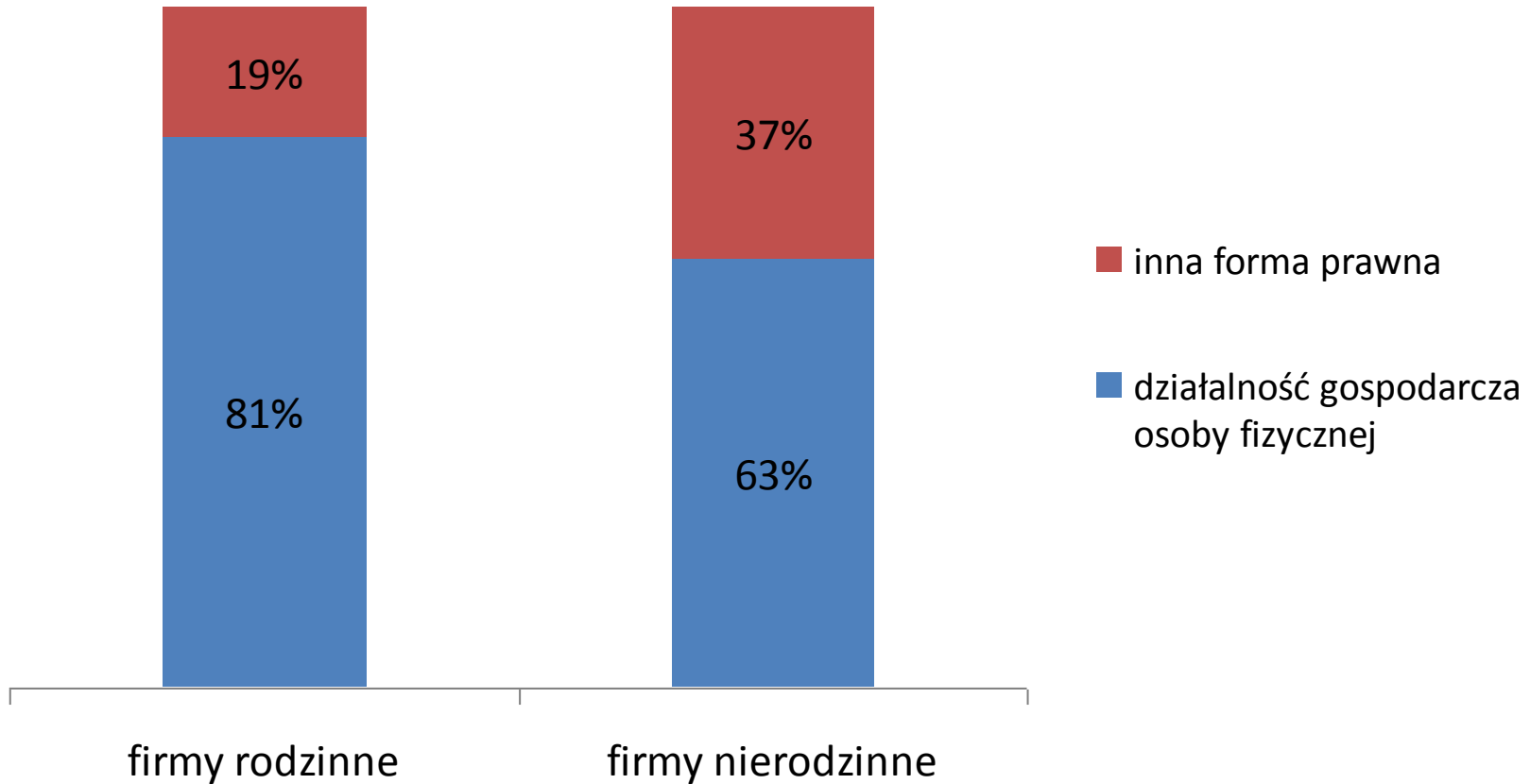
# Struktura firm rodzinnych i nierodzinnych ze względu na liczbę zatrudnionych



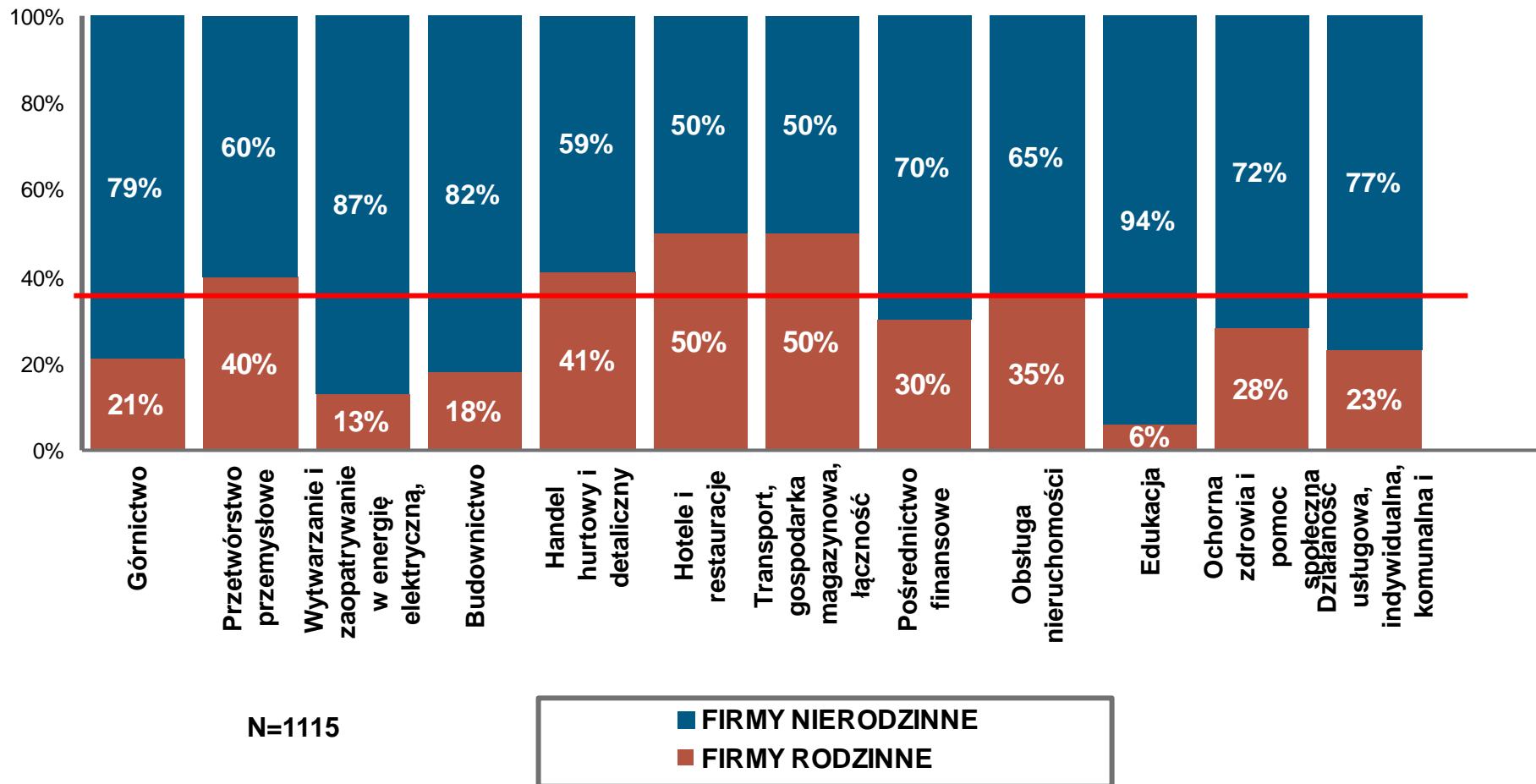
# Zatrudnienie w firmach rodzinnych i nierodzinnych



# Struktura firm rodzinnych i nierodzinnych ze względu na formę prawną działalności



# Udział przedsiębiorstw rodzinnych w różnych sekcjach PKD

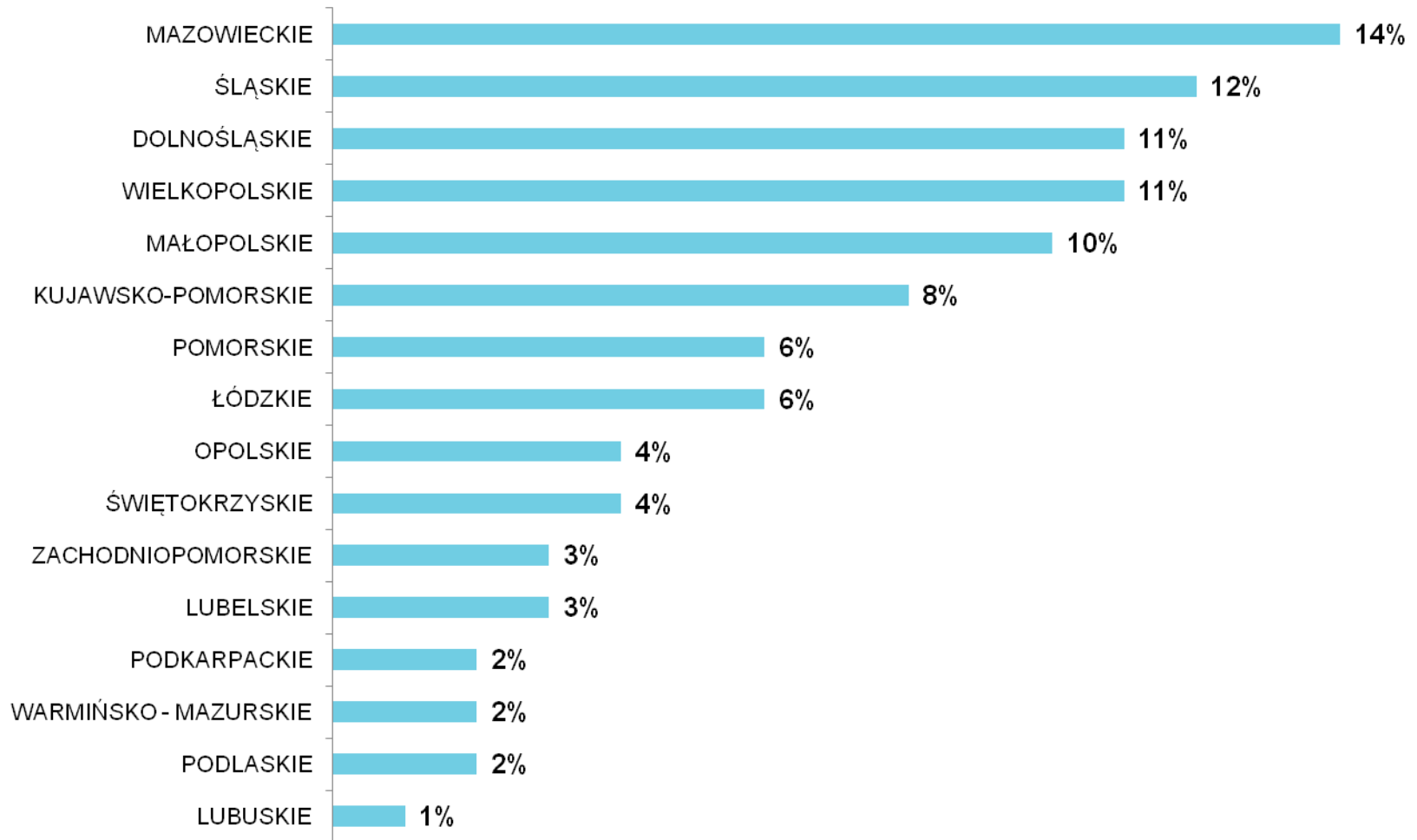


# Struktura przedsiębiorstw rodzinnych ze względu na sekcję PKD

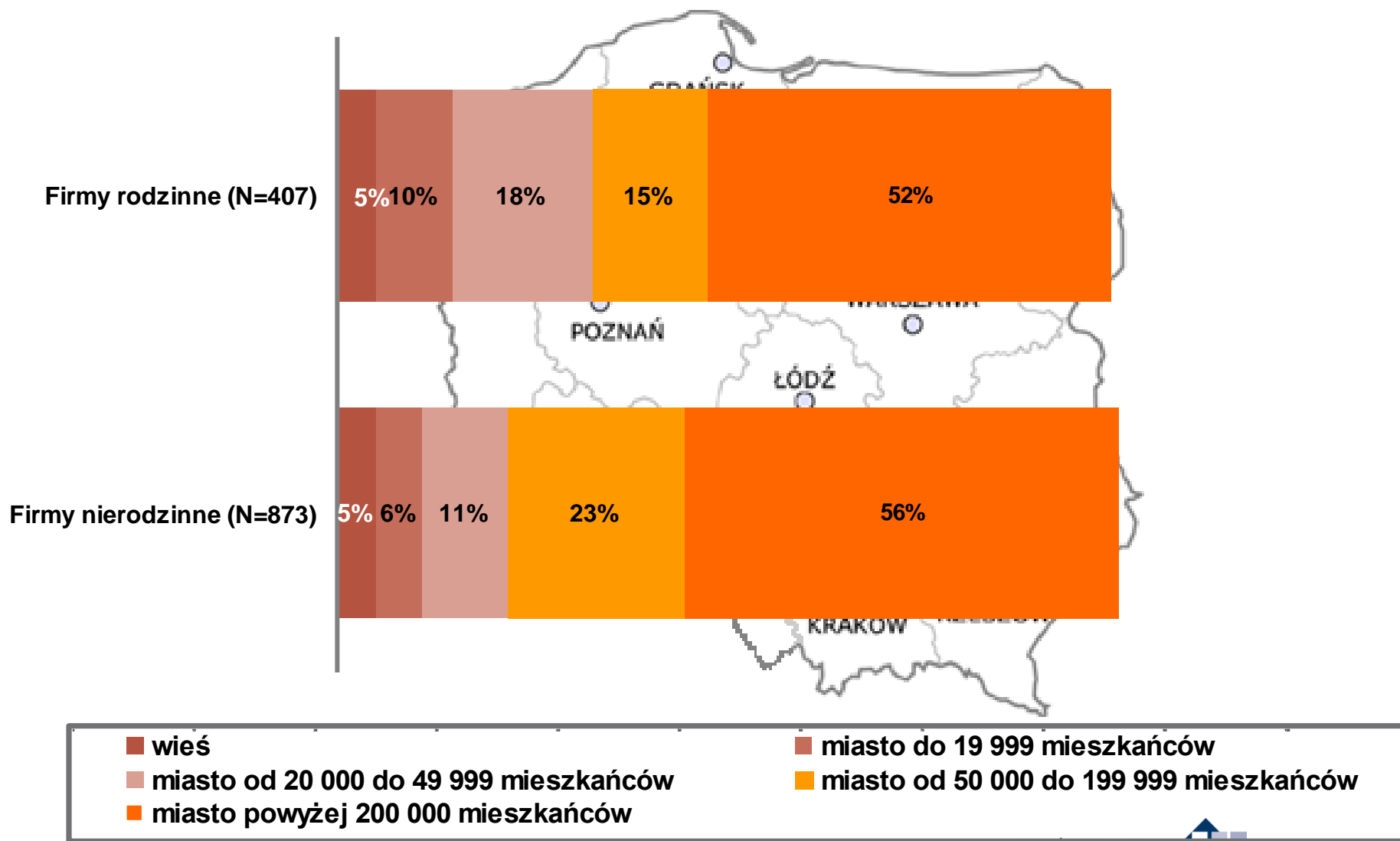


■ Firmy rodzinne (N=407)  
 ■ Firmy nierodzinne (N=873)

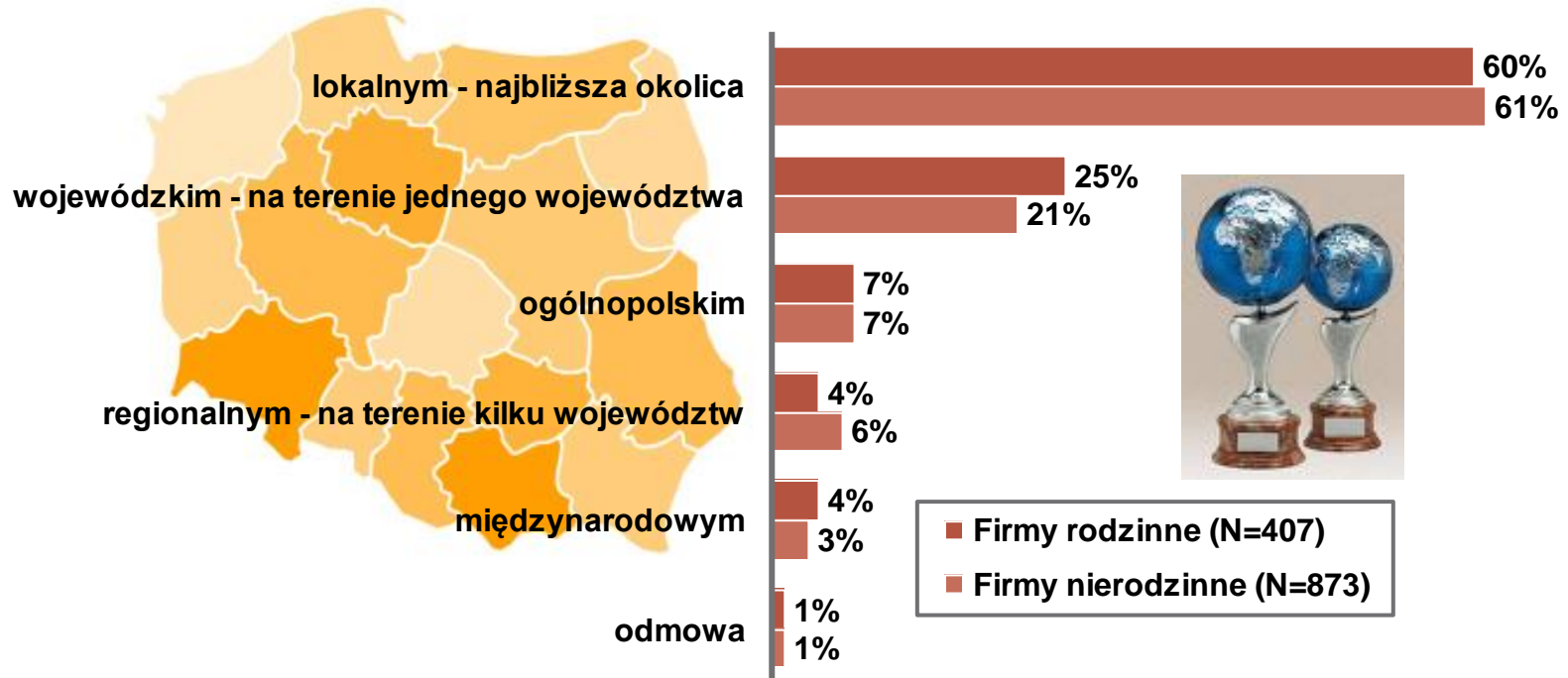
# Udział poszczególnych województw w strukturze firm rodzinnych



# Struktura firm rodzinnych i nierodzinnych ze względu na wielkość miejscowości



# Na jakim rynku działa Pana(i) firma?



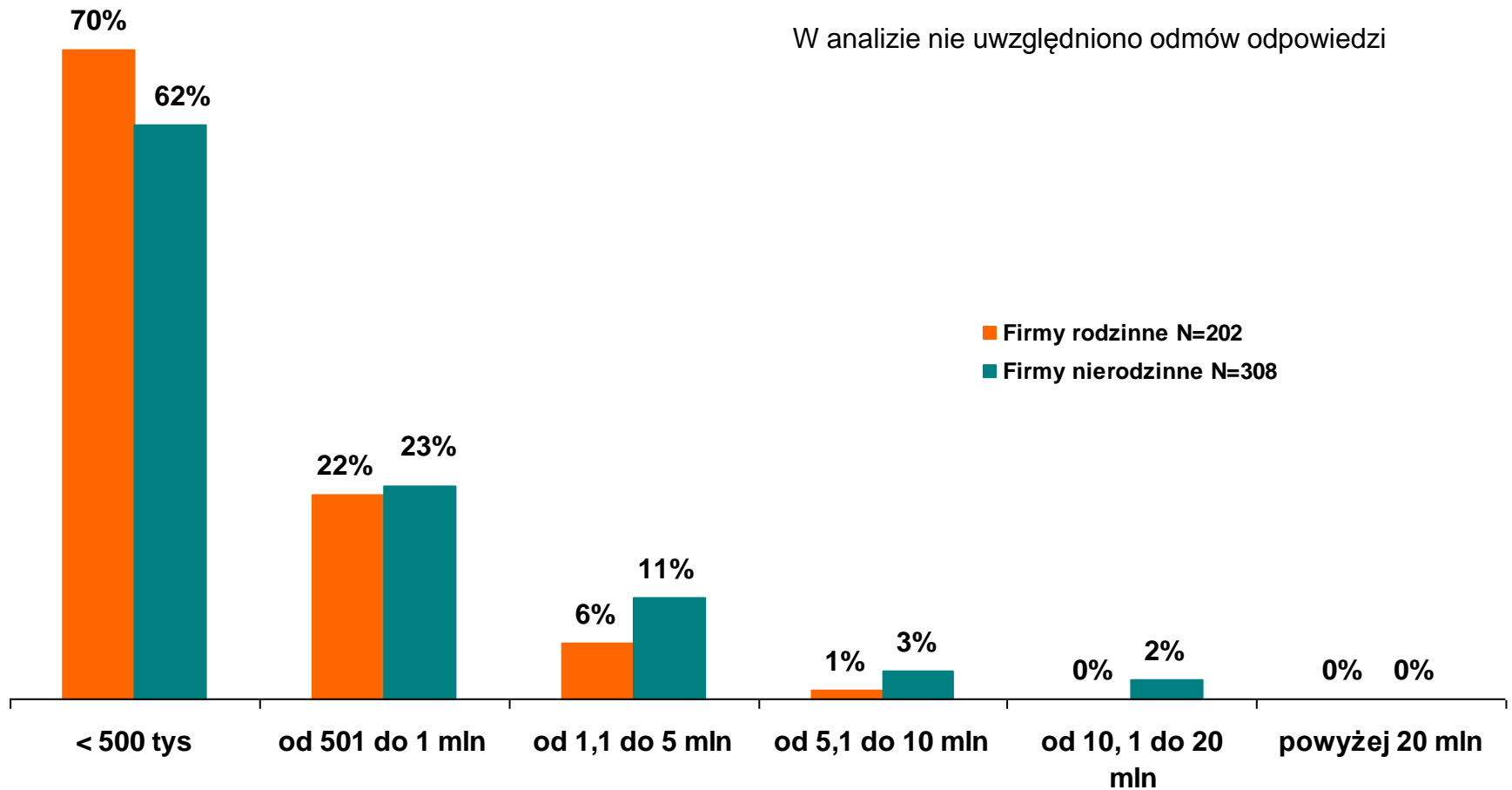
# Na jakich rynkach międzynarodowych działa Pana(i) firma?



	Firmy rodzinne N=18	Firmy nierodzinne N=28
Unii Europejskiej	60%	84%
innych państw - poza obszarem Unii Europejskiej	63%	45%
odmowa	8%	0%

# Obroty przedsiębiorstw w 2008 r.

W analizie nie uwzględniono odmów odpowiedzi

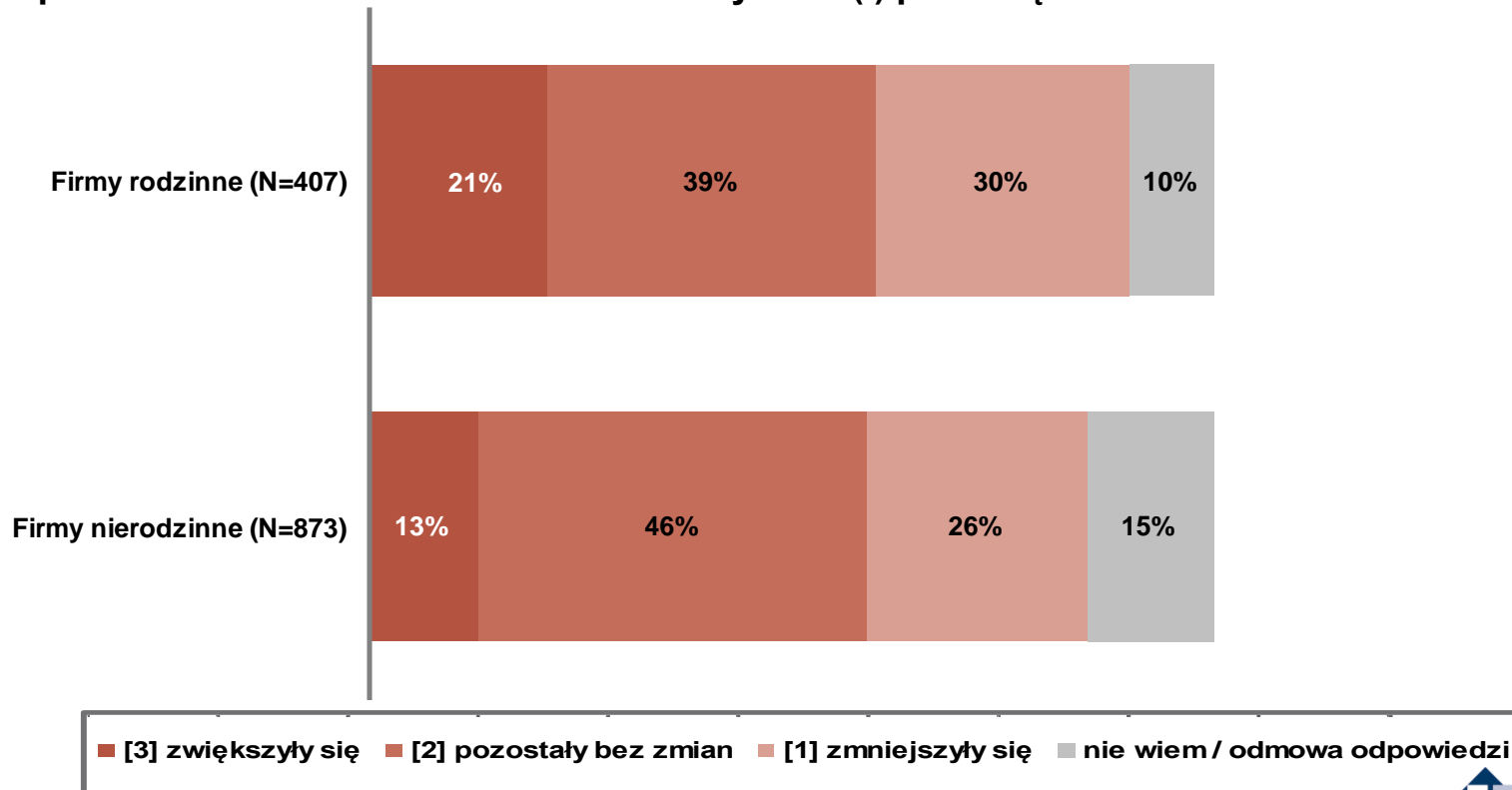


# Obroty przedsiębiorstw w 2008 r.

Rok 2008 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.

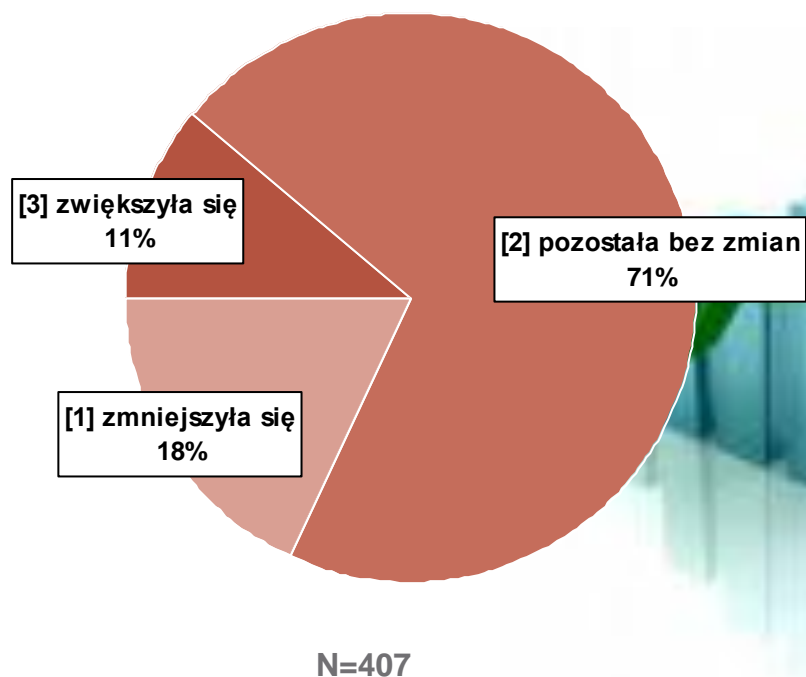
Z kolei korzystne zmiany były udziałem 21% firm rodzinnych i zaledwie 13% pozostałych przedsiębiorstw. Odnotowana zmiana była istotna statystycznie.

Czy w porównaniu z 2007 r. w 2008 roku obroty Pana(i) przedsiębiorstwa:...

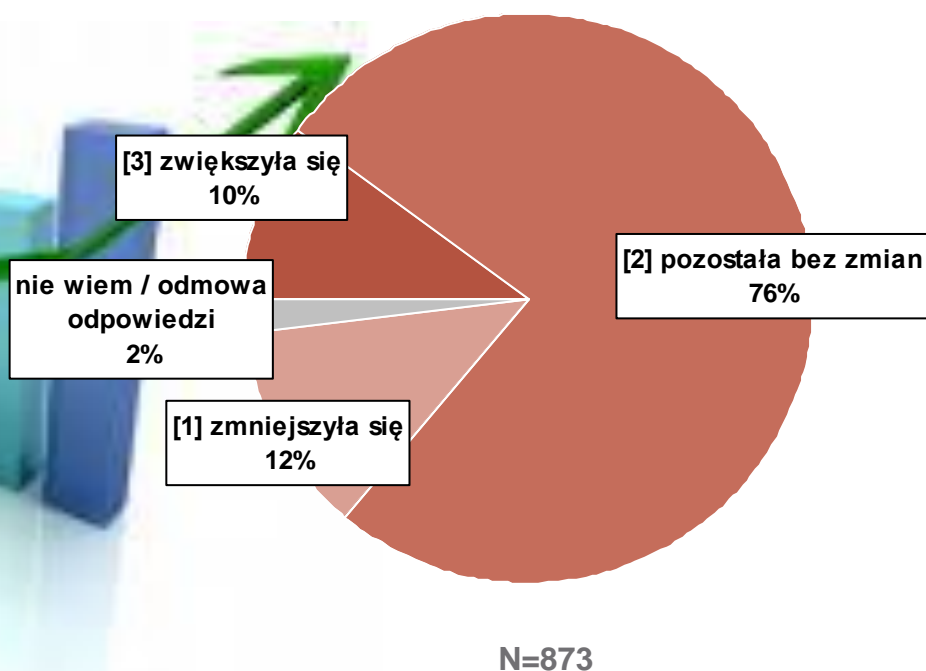


# Czy w porównaniu z 2007 r. w 2008 r. liczba osób zatrudnionych w Pana(i) przedsiębiorstwie?

## FIRMY RODZINNE

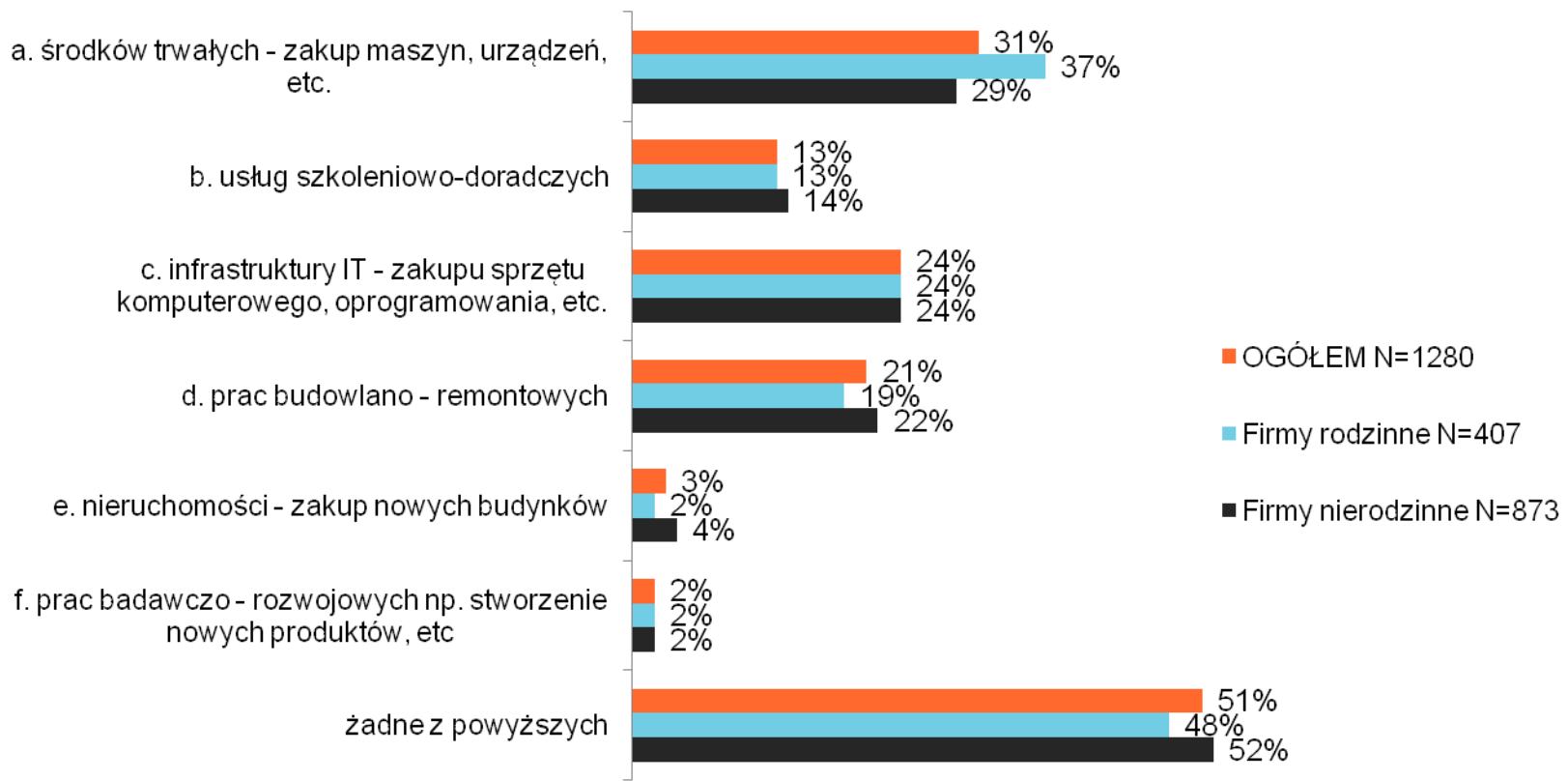


## FIRMY NIERODZINNE



# Inwestycje w 2008 r.

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% FR, 29% nierodzinne), inwestowano w infrastrukturę IT (24%) oraz prowadzono prace budowlano – montażowe (19% FR, 21% nierodzinne). Rzadziej firmy sięgały po wsparcie szkoleniowo – doradcze (13%). Do rzadkości należały przedsiębiorstwa kierujące środki finansowe na zakup nieruchomości (2%-4%) lub prace B+R (2%).



# Inwestycje w 2008 r.

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

Rodzaj inwestycji / źródło finansowania	środki własne	kredyt / pożyczka	fundusze unijne
a. środków trwałych – zakup maszyn, urządzeń, etc.	78% (76%) <sup>4</sup>	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

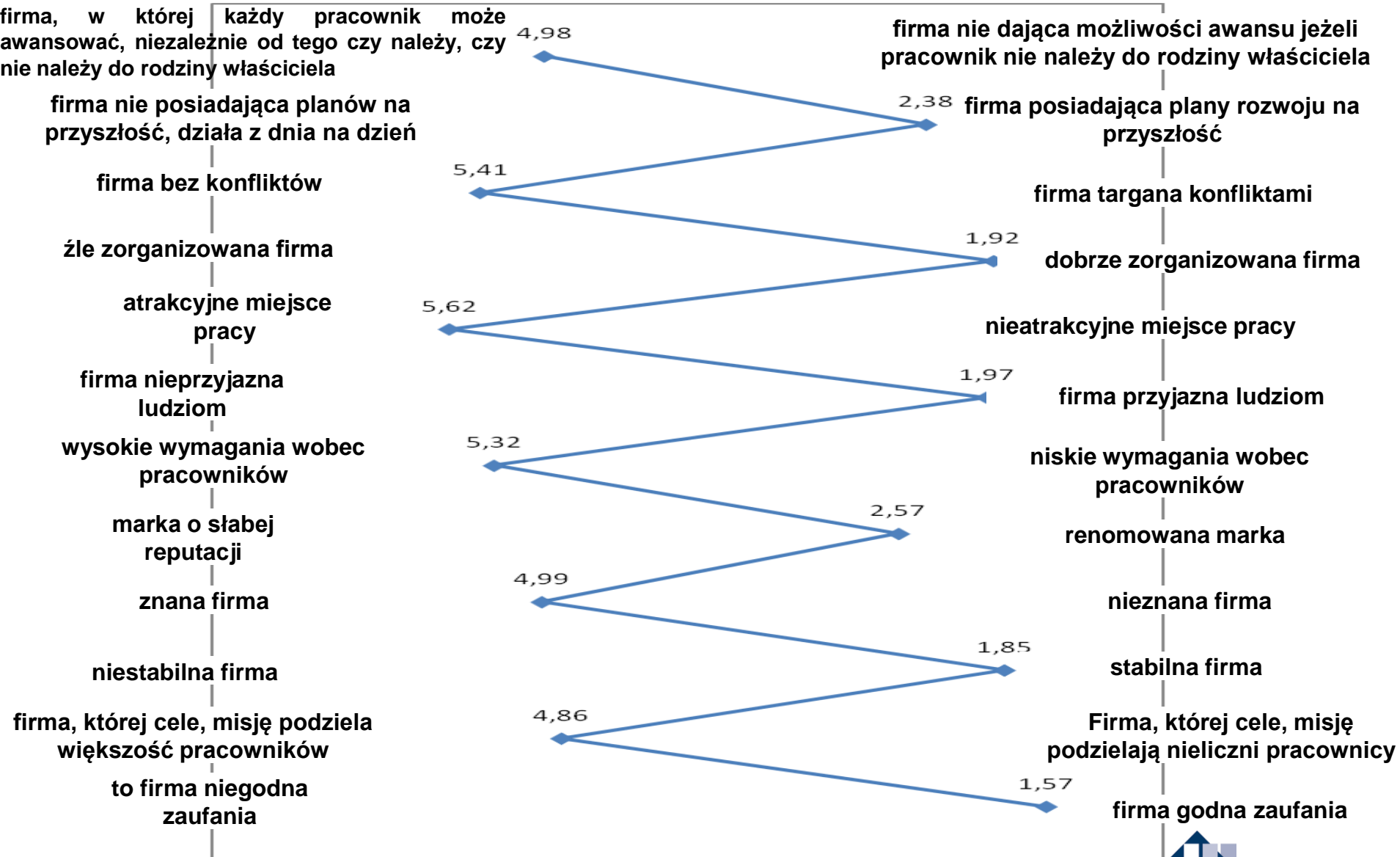
<sup>4</sup>Pierwsza wartość pokazuje odsetek odpowiedzi w grupie przedsiębiorstw rodzinnych, wartość w nawiasie odsetek odpowiedzi dla firm nierodzinnych. W przypadku inwestycji w nieruchomości oraz prac B+R ze względu na bardzo małą liczebność nie przedstawiono rozkładu procentowego.

# Rodzinność jako wartość

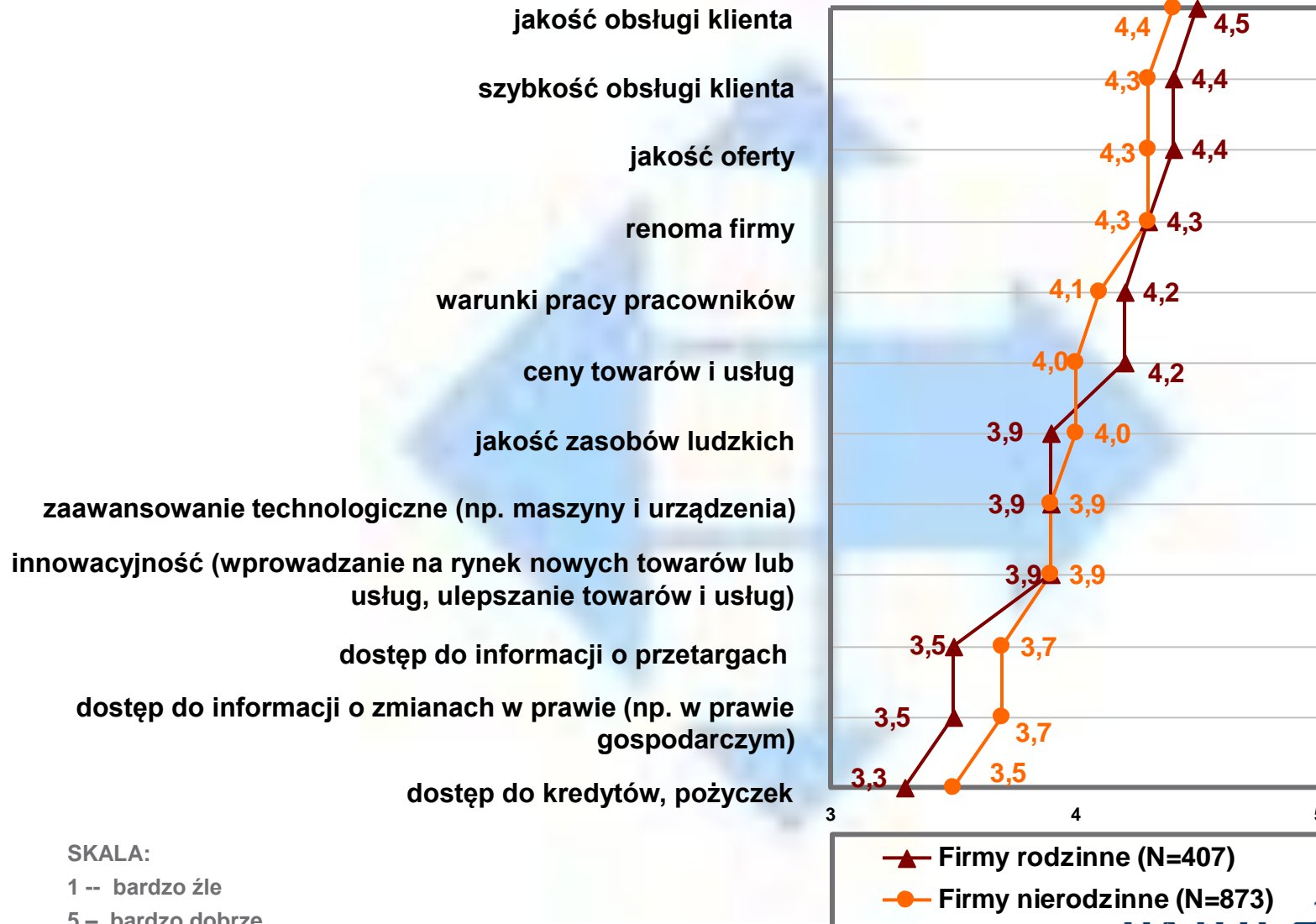
# Wizerunek firmy rodzinnej

- Zdecydowana większość badanych (94%) uznało, że ich przedsiębiorstwa mogą zostać nazwane firmami rodzinnymi.
- Wysoki poziom samoświadomości rodzinnego charakteru przełożył się na wyrażane przez badanych opinie o firmach rodzinnych. Opinie były na ogół bardzo korzystne. Analizując oceny respondentów nie będzie przesady w stwierdzeniu, że układają się one w „laurkę” wystawioną firmom rodzinnym.
- Generalnie, zdaniem badanych firmy rodzinne są dobrze zorganizowane, stabilne, są również dobrym, atrakcyjnym miejscem do pracy (możliwość awansu na zasadach opartego o merytokrację, a nie nepotyzm, stawianie wysokich wymagań wobec pracowników, przyjazna ludziom firma). Nie targają firmami rodzinnymi konflikty.

# Wizerunek firmy rodzinnej



# Proszę powiedzieć, jak Pan(i) ocenia swoją firmę na tle konkurencji pod względem różnych czynników mogących mieć wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa?



SKALA:

1 -- bardzo źle

5 – bardzo dobrze

## 66. w jaki sposób firmy rodzinne różnią się od nierodzinnych pod względem następujących aspektów:



- 1 - zdecydowanie niekorzystnie odróżnia firmy rodzinne
- 2 - raczej niekorzystnie odróżnia firmy rodzinne
- 3 - czasami niekorzystnie, czasami korzystnie odróżnia firmy rodzinne
- 4 - raczej korzystnie odróżnia firmy rodzinne
- 5 - zdecydowanie korzystnie odróżnia firmy rodzinne

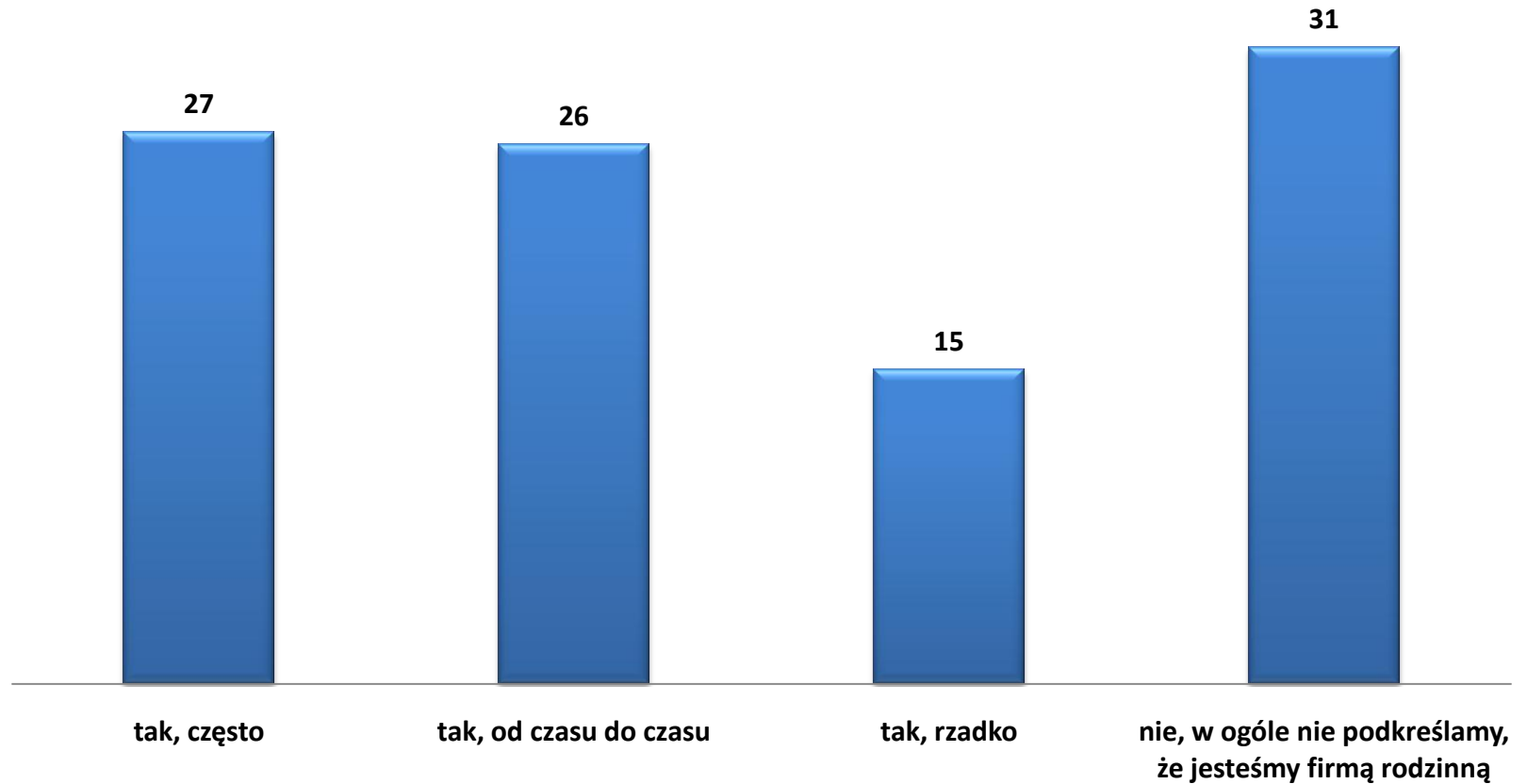
N=517

# Samoświadomość rodzinnego charakteru firmy

- Wysoki poziom świadomości „bycia firmą rodzinną” oraz bardzo pozytywne opinie dotyczące firm rodzinnych nie oznaczają jednak, że w relacjach biznesowych atut „rodzinności” jest powszechnie podkreślany.
- 27% badanych zadeklarowało, że często podkreśla rodzinny charakter przedsiębiorstwa, a 26% czyni to od czasu do czasu. Rzadko do rodzinności przyznaje się 15% przedsiębiorców, a ukrywanie faktu bycia przedsiębiorstwem rodzinnym jest praktyką stosowaną przez 31% ankietowanych firm.
- Co ciekawe transparentność jest silniejsza w firmach średniej wielkości, niż w firmach małych i mikro. W pierwszej z wymienionych kategorii przedsiębiorstw 37% respondentów zadeklarowało częste zaznaczanie charakteru firmy, podczas gdy w firmach mikro i małych tylko 25%.
- Jednocześnie około jednej trzeciej małych i mikroprzedsiębiorców (odpowiednio 30% i 35%) w ogóle nie wykorzystuje „rodzinności” w relacjach biznesowych. W grupie firm średniej wielkości do analogicznego postępowania przyznało się 21% badanych.
- Trudno jednoznacznie wyjaśnić przyczyny odnotowanych różnic między przedsiębiorstwami wyróżnionymi na podstawie klasy wielkości. Aczkolwiek jedną z hipotez jest poczucie osiągnięcia sukcesu rynkowego, silniejsze wśród właścicieli firm średniej wielkości, wraz z którym znikają obawy przed ujawnianiem rodzinnego charakteru. Może temu towarzyszyć również chęć pochwalenia się osiągniętym sukcesem oraz wyróżniania się na tle konkurencji (firmy rodzinne, choć nie jest ich mało, stanowią jednak mniejszość firm w Polsce).

# Eksponowanie rodzinności

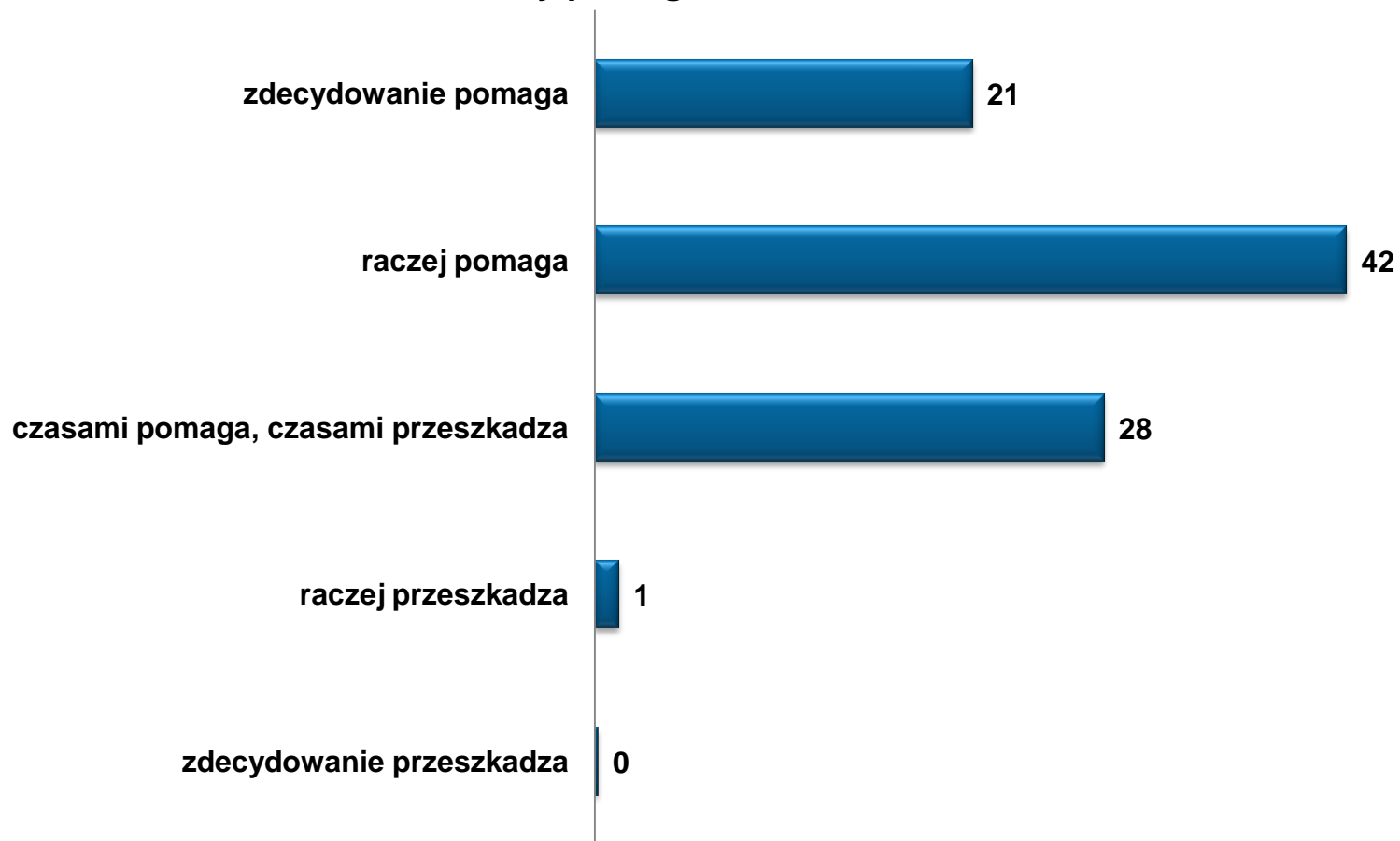
Czy w relacjach biznesowych podkreślacie Państwo fakt bycia firmą rodzinną?



# Relacje między sferą rodzinną a biznesem

- Mimo relatywnie często występującego zjawiska ukrywania rodzinności przedsiębiorstwa większość badanych była przekonanych, że bycie firmą rodzinną pomaga w biznesie.
- W sumie dwie trzecie ankietowanych wyraziło opinię, że bycie firmą rodzinną zdecydowanie lub raczej pomaga w biznesie, a zaledwie 1% miało odmienne zdanie. Nieco ponad jedna czwarta badanych (27%) ambiwalentnie oceniło znaczenie rodzinnego charakteru (czasami pomaga, czasami przeszkadza).
- Trzeba podkreślić, że nawet w firmach, gdzie w relacjach biznesowych fakt rodzinności jest podkreślany rzadko lub w ogóle nie jest podkreślany większość badanych pozytywnie oceniło znaczenie rodzinności dla prowadzenia biznesu. Można zatem przyjąć, że ankietowani oceniają rodzinność w dwóch wymiarach. Z jednej strony mamy do czynienia z obszarem zewnętrznym – podkreślanie w relacjach biznesowych faktu bycia firmą rodzinną (silniej występuje w firmach średniej wielkości). Z drugiej natomiast jest obszar wewnętrzny. W tym przypadku nawet jeżeli przedsiębiorcy towarzyszą obawy przed ujawnianiem rodzinności, to ma jednocześnie poczucie, że rodzinność zapewnia jego przedsiębiorstwu sprawne funkcjonowanie, wzmacnia firmę od wewnątrz (poczucie niezależne od klasy wielkości przedsiębiorstwa).

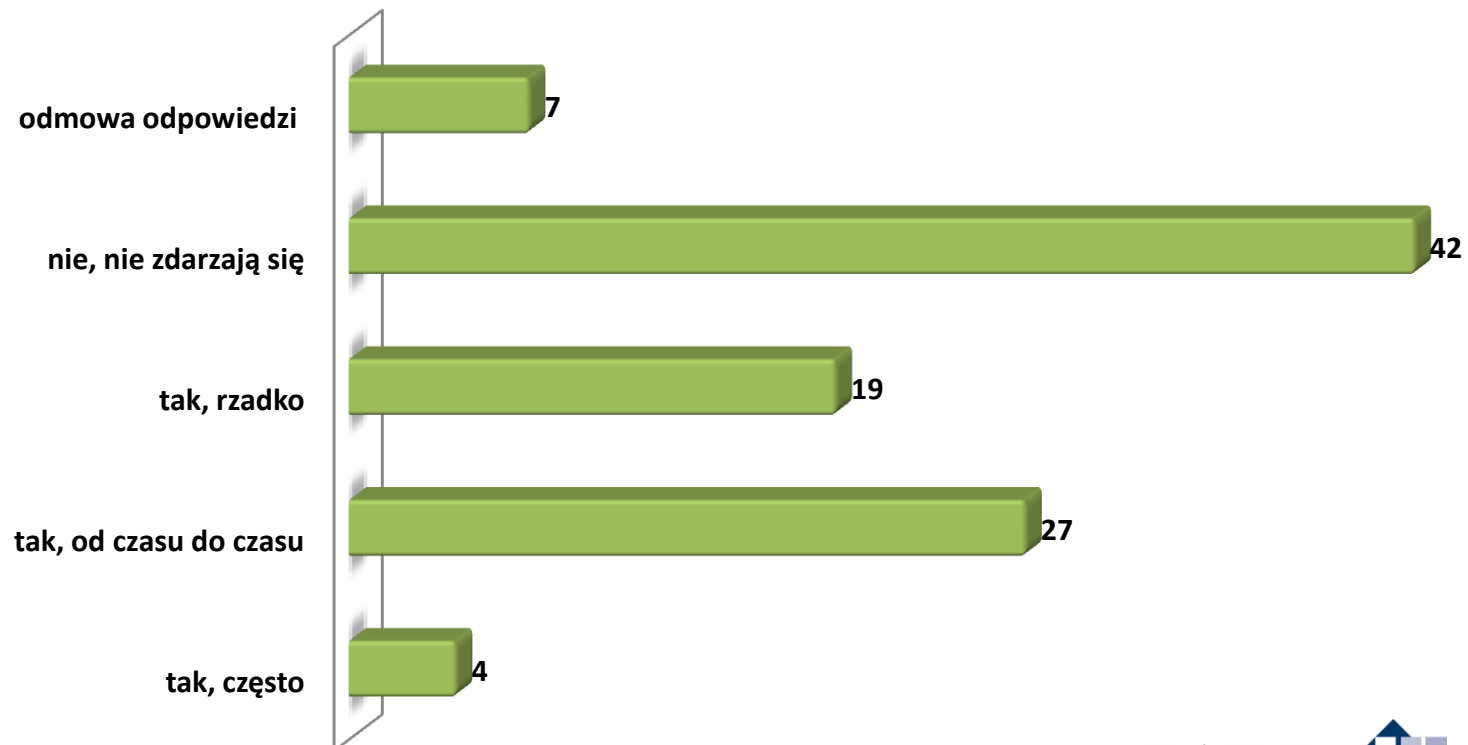
**A jak Pan(i) ogólnie ocenia czy bycie firmą rodzinną przeszkadza, czy pomaga w biznesie?**



# Relacje między sferą rodzinną a biznesem jako źródło konfliktu

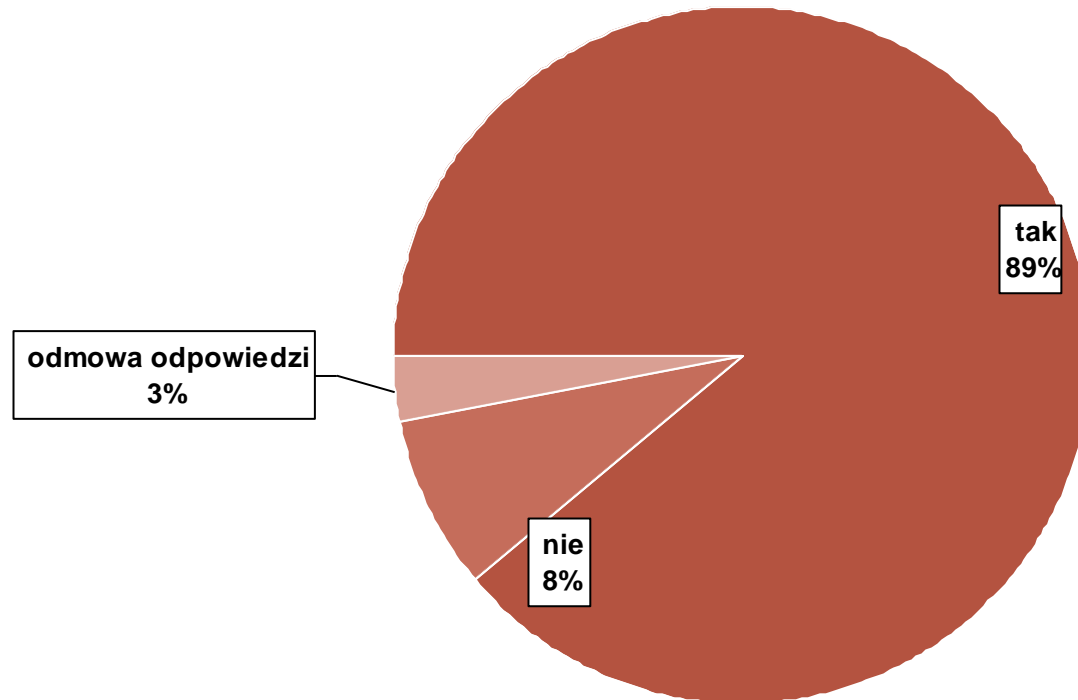
*Różne wizje członków rodziny odnośnie zarządzania firmą*

Proszę powiedzieć, czy w Pan(i) przedsiębiorstwie zdarza się, że członkowie rodziny mają odmienne opinie odnośnie zarządzania przedsiębiorstwem?



# Przedsiębiorstwo – główne źródło utrzymania rodziny

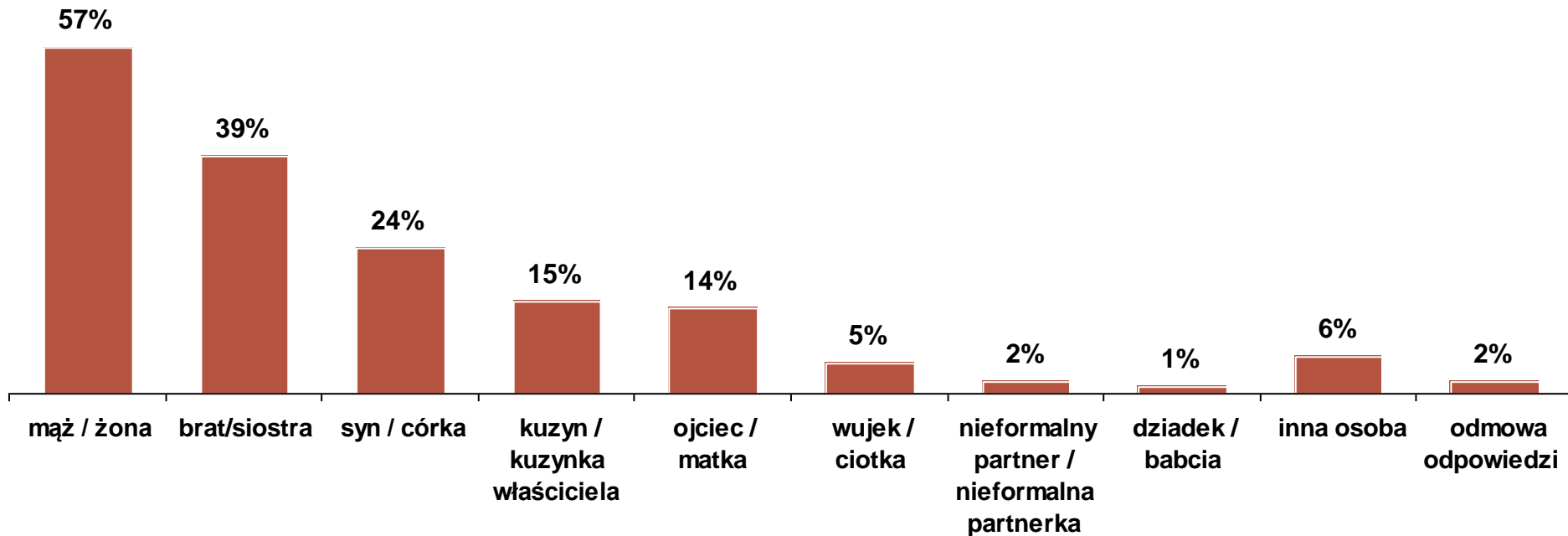
72. Proszę powiedzieć czy Pana(i) firma stanowi główne źródło utrzymania Pana(i) rodziny?



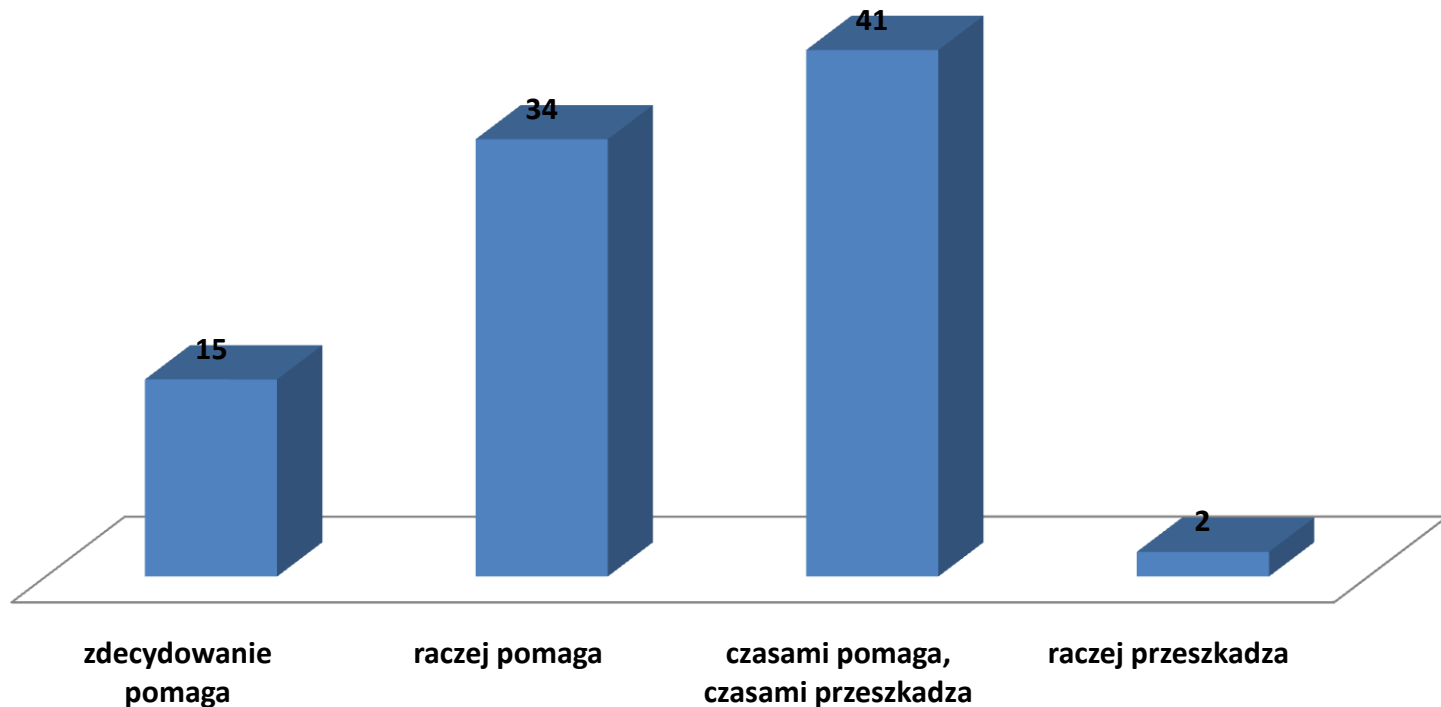
# Różnorodne role społeczne pracowników z rodziny

34. Kim dla właściciela firmy są osoby z rodziny zaangażowane w pracę na rzecz przedsiębiorstwa?

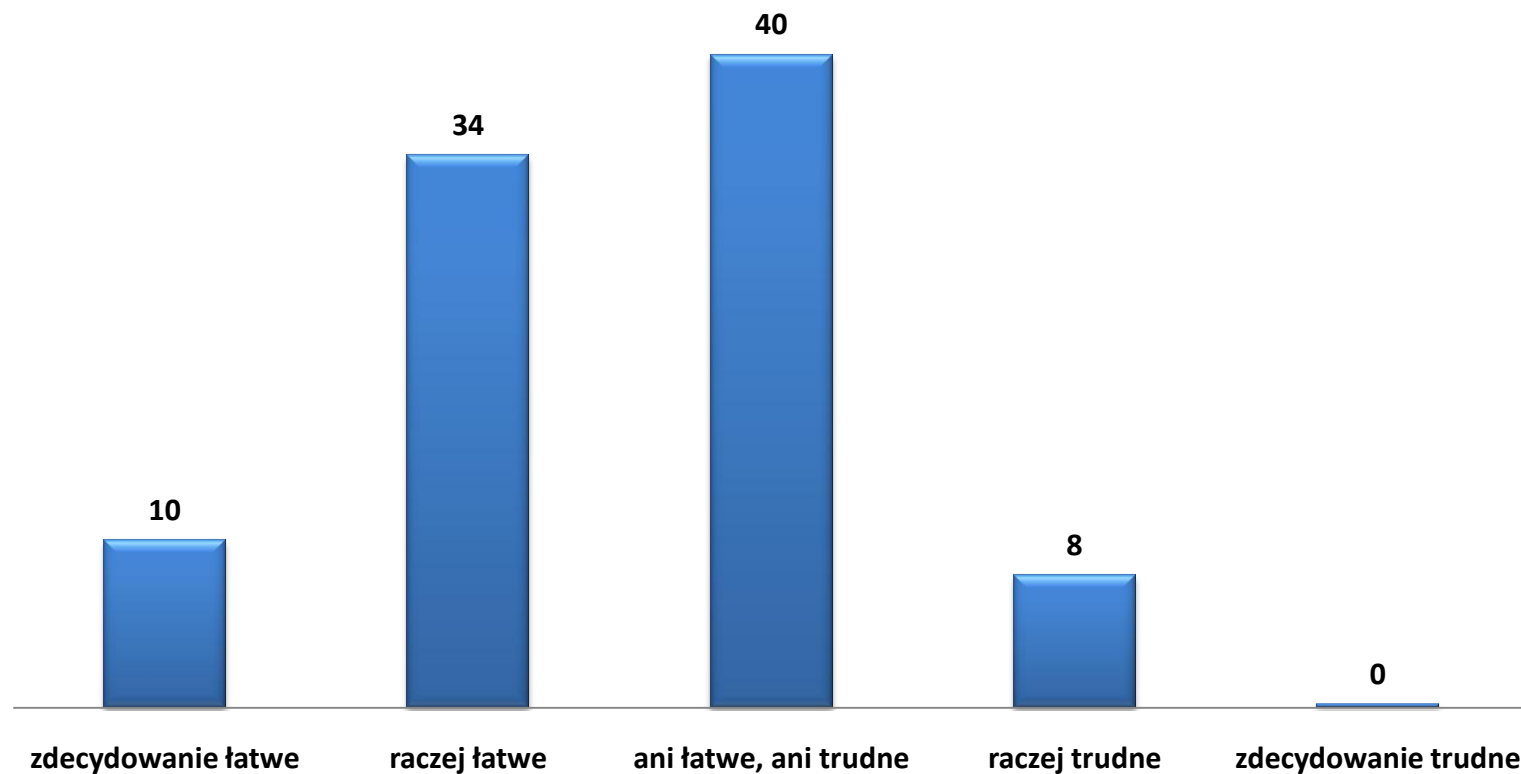
N=503



**W niektórych firmach rodzinnych możemy się spotkać z opiniami, że sprawowanie funkcji kierowniczych przez członków rodziny właściciela pomaga w prowadzeniu biznesu, w innych z kolei, że przeszkadza. A jaka jest Pana(i) opinia na ten temat?**

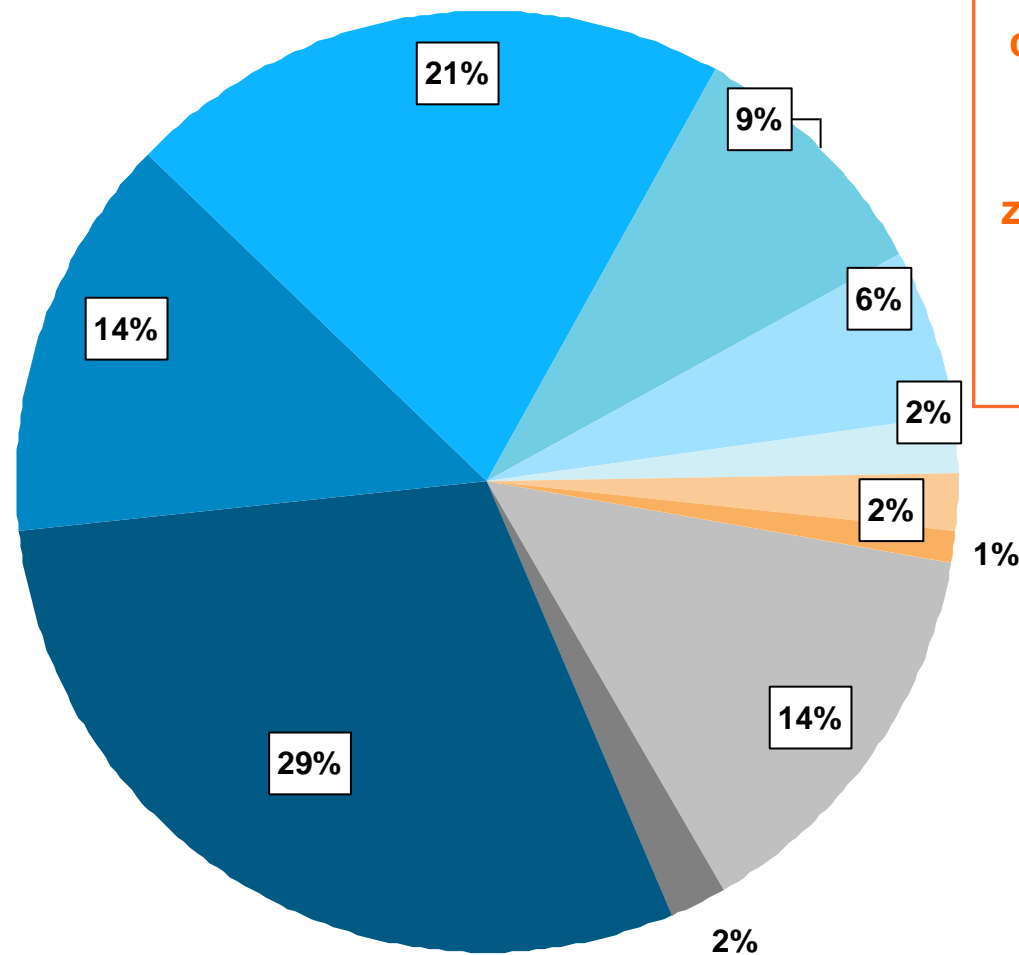


**Właściciele niektórych firm rodzinnych mówią nam, że jednym z problemów zarządzania firmą rodzinną jest fakt, że wśród pracowników znajduje się członek lub członkowie ich rodzin. Proszę powiedzieć, jak ocenia Pan(i) ten problem z perspektywy Pana(i) firmy**





# liczba osób z rodziny właściciela nie zaangażowanych aktywnie w pracę na rzecz przedsiębiorstwa, ale nim zainteresowanych

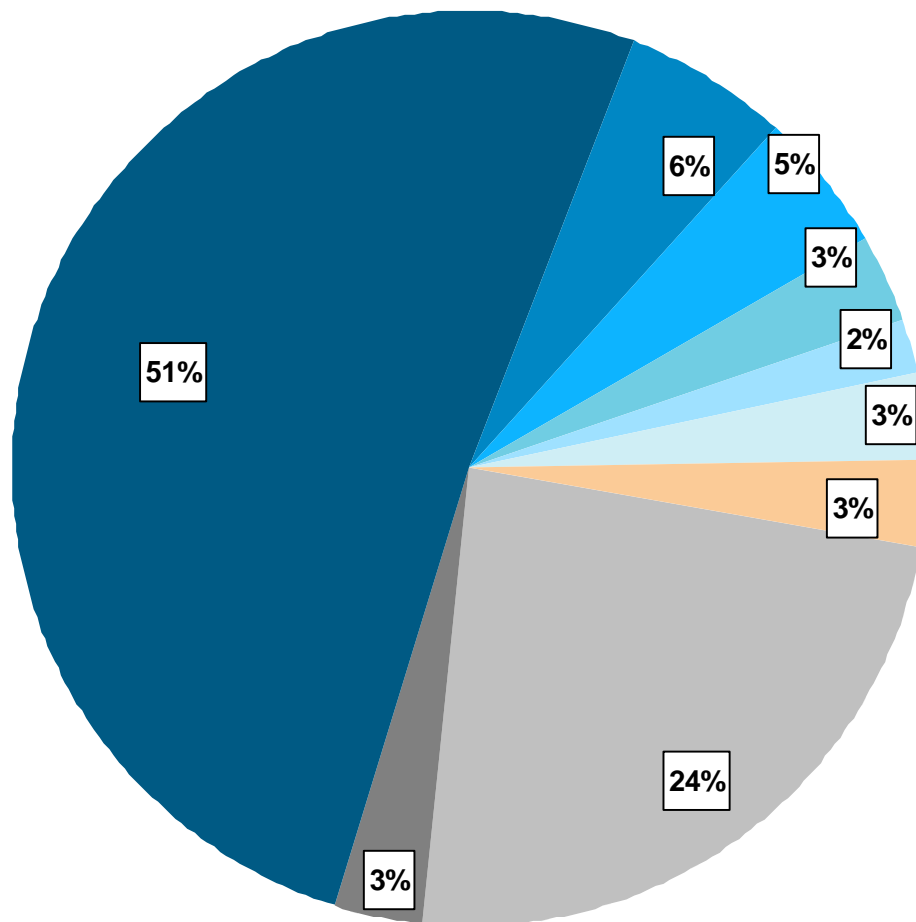


Średnia liczba członków rodziny nie pracujących ale zainteresowanych firmą  
**1,7**

N=517



# liczba osób z rodziny właściciela nie pracujących w firmie i nią nie zainteresowanych



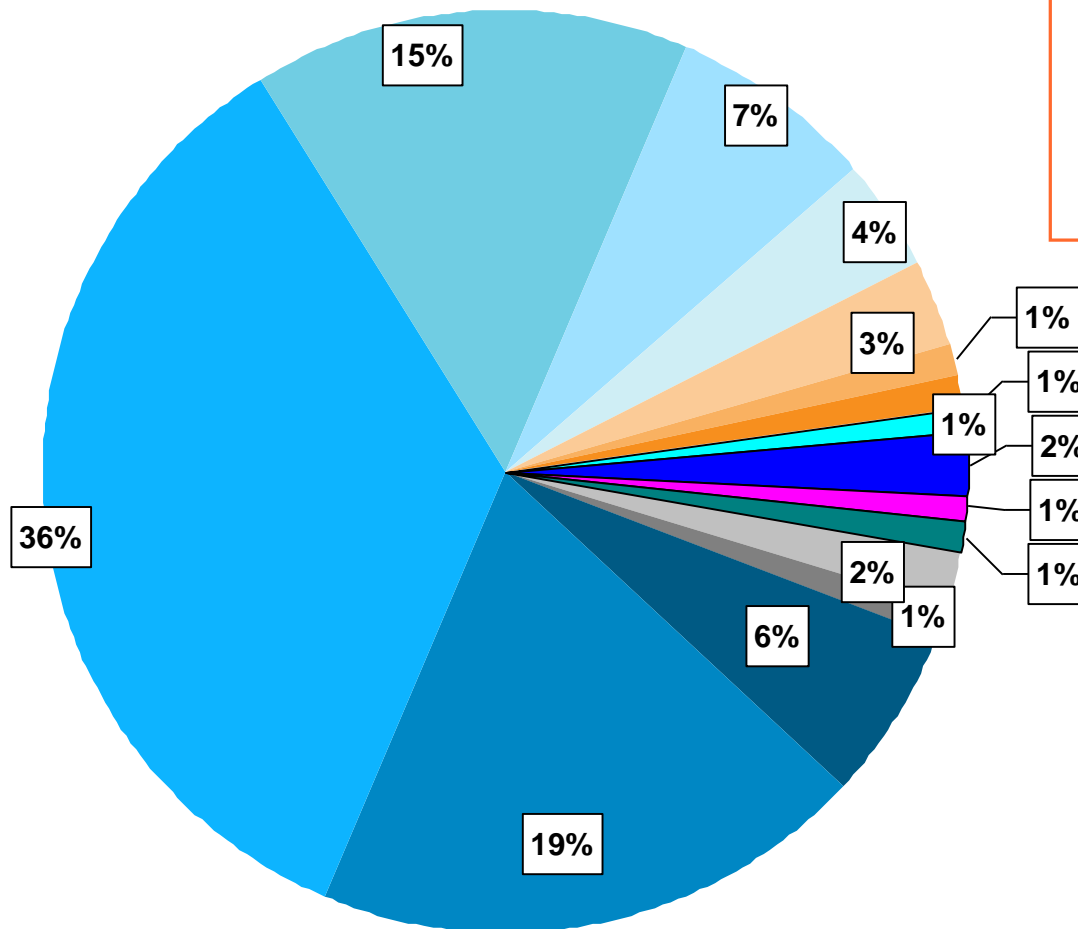
Średnia liczba członków rodziny nie pracujących i nie zainteresowanych firmą  
**0,9**

N=517

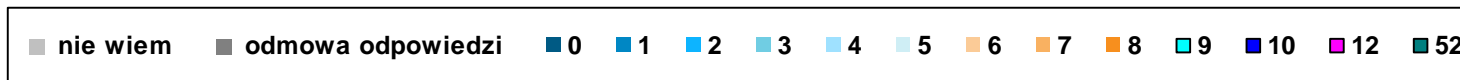


# osoby z rodziny formalnie zatrudnione w firmie

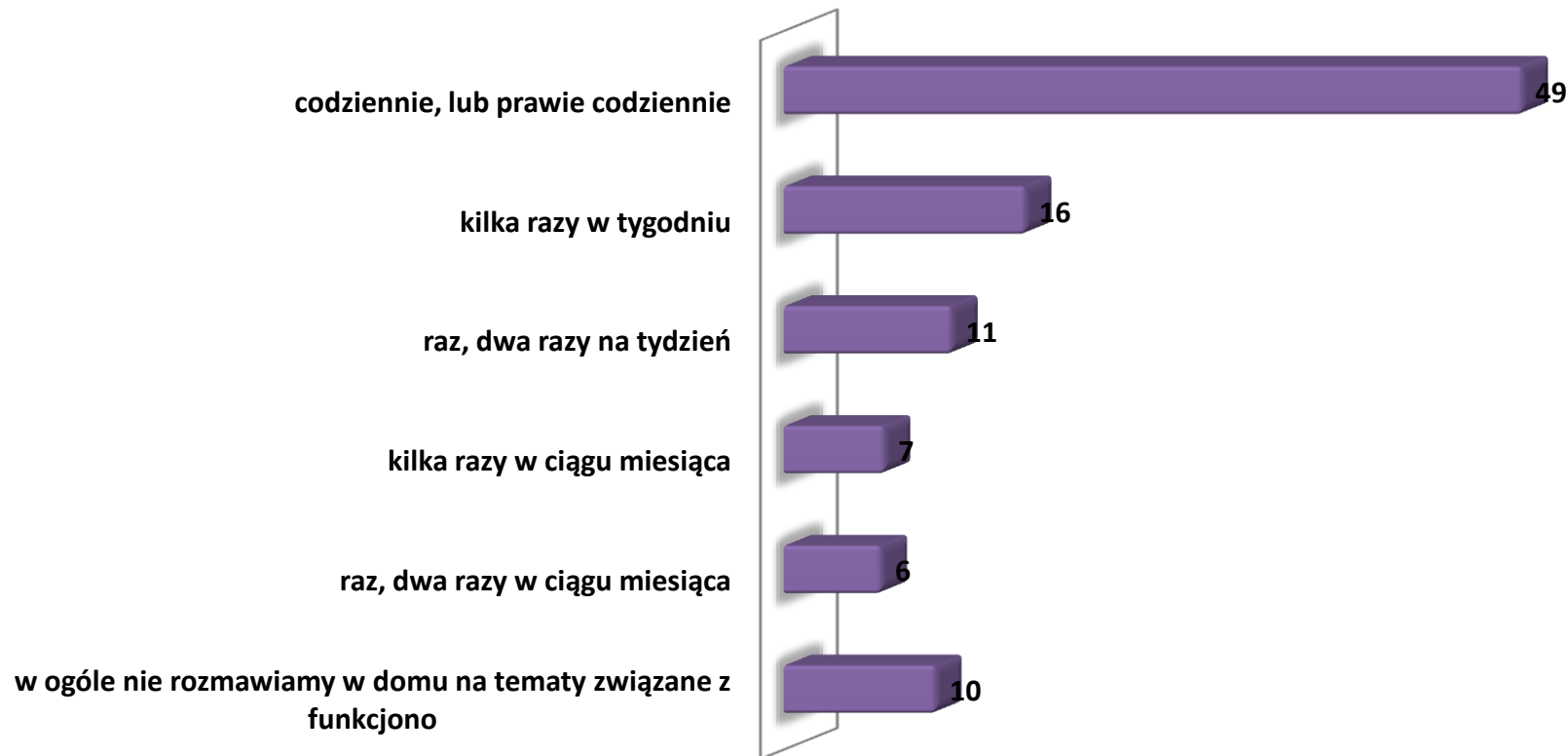
Średnia liczba  
członków rodziny  
formalnie  
zatrudnionych w  
firmie  
**3,5**



N=517

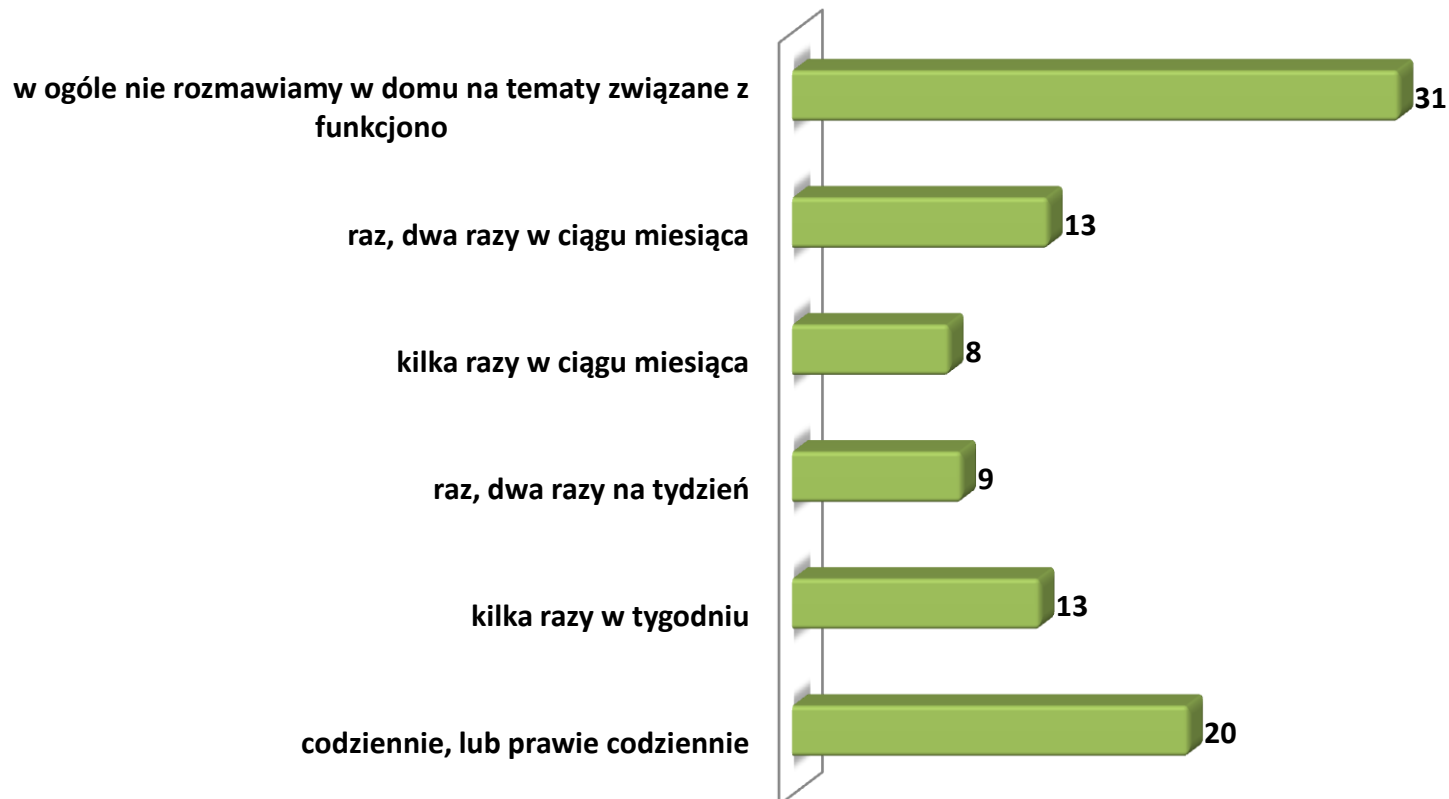


**Proszę powiedzieć, czy i jak często rozmawia Pan(i) w domu z pracującymi w przedsiębiorstwie członkami Pana(i) na temat spraw związanych z funkcjonowaniem firmy?**

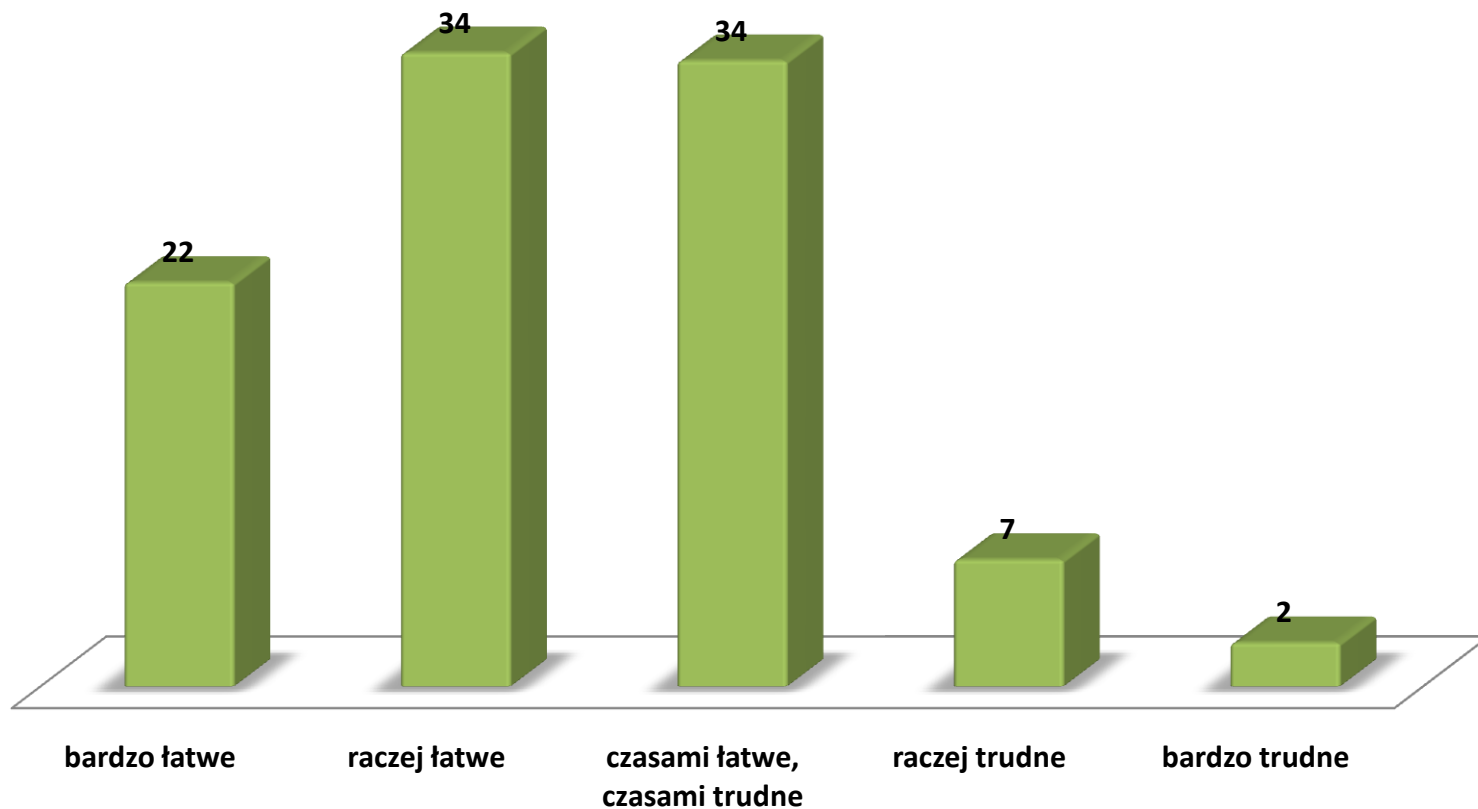


**I jednocześnie... 68% badanych deklaruje, że można całkowicie oddzielić sprawy firmy od spraw rodziny**

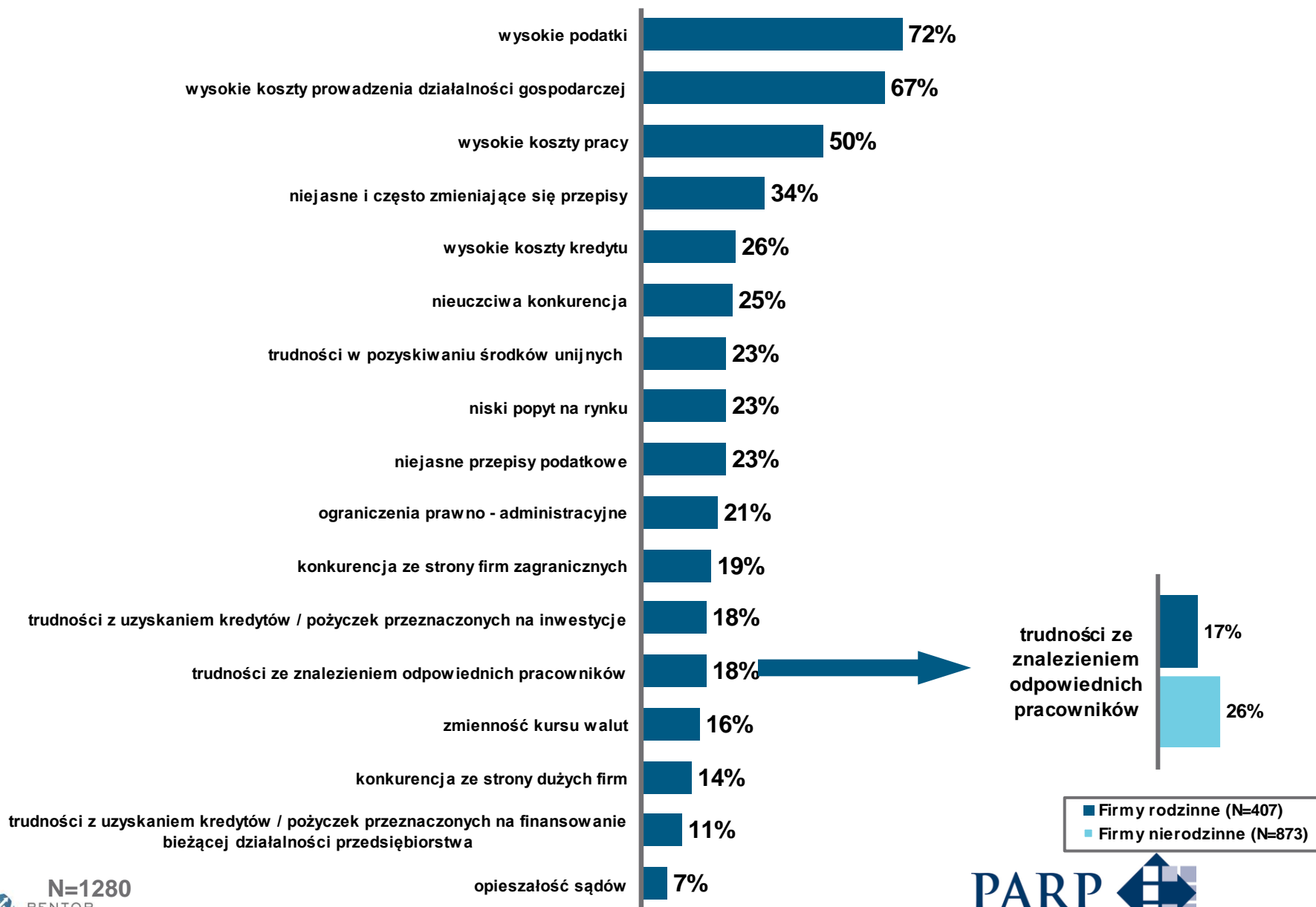
**Proszę powiedzieć, czy i jak często rozmawia Pan(i) w domu z nie pracującymi w przedsiębiorstwie członkami rodziny na temat spraw związanych z funkcjonowaniem firmy?**



**Niektórzy eksperci zajmujący się problematyką firm rodzinnych twierdzą, że zarządzając firmą rodzinną jej właścicielom trudno oddzielić budżet firmy od ich budżetu domowego. A jak to wygląda w Pana(i) przedsiębiorstwie?**

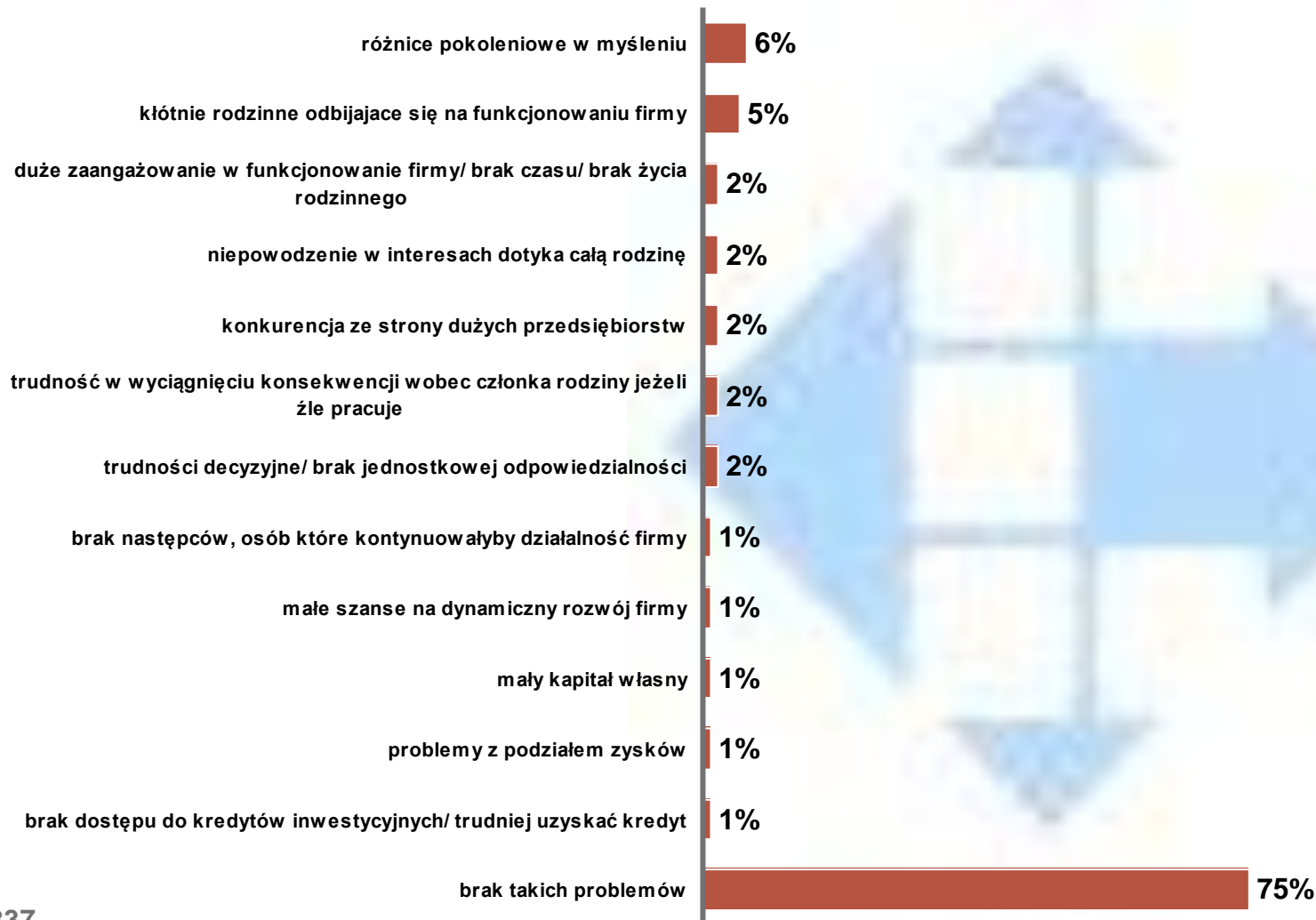


# Jakie problemy ma polski przedsiębiorca, w tym rodzinny?



# Czy w funkcjonowaniu firm rodzinnych są jakieś specyficzne, szczególnie dla nich istotne problemy? Jak te problemy?

FIRMY RODZINNE



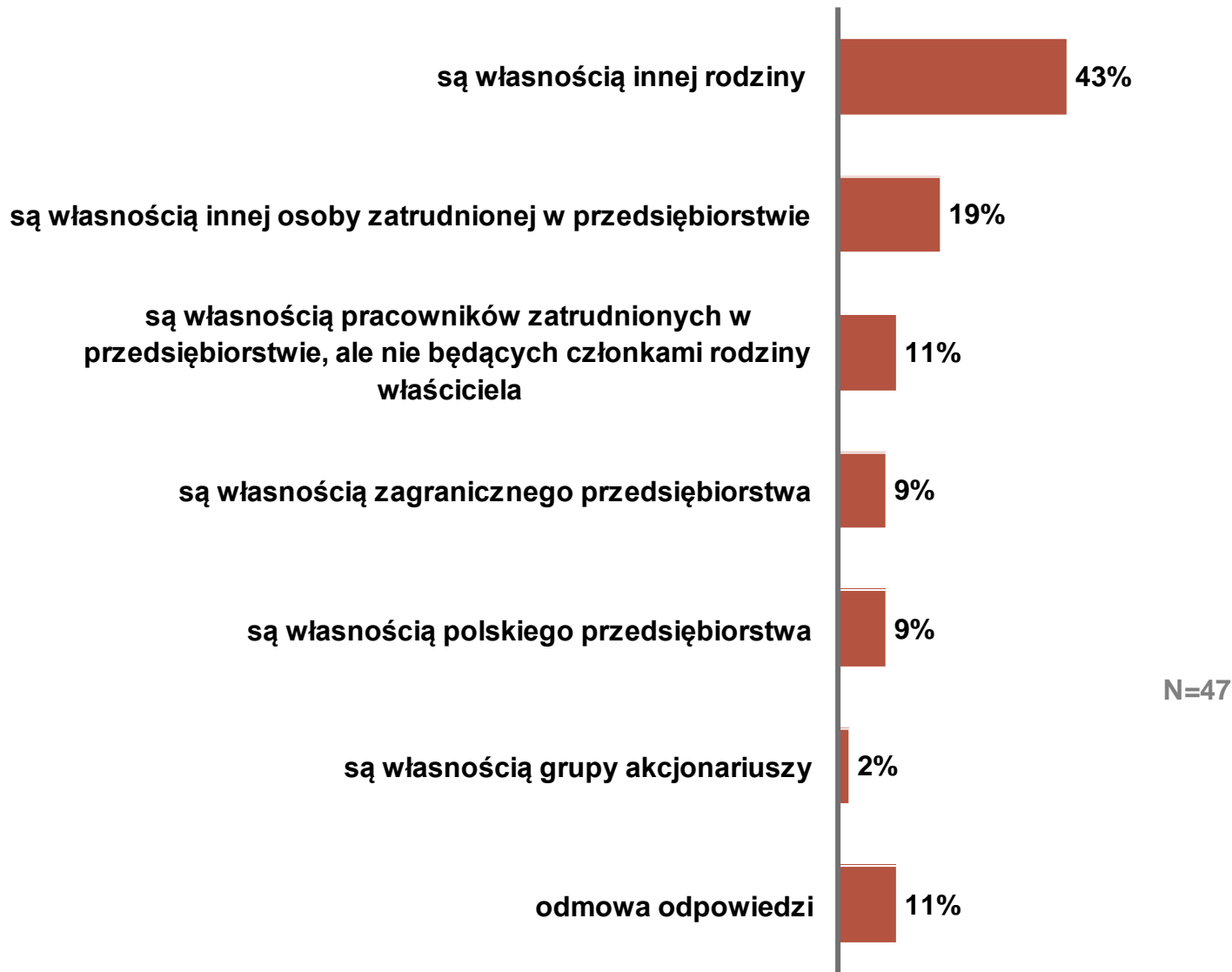
N=337

# Własność i zarządzanie w firmach rodzinnych

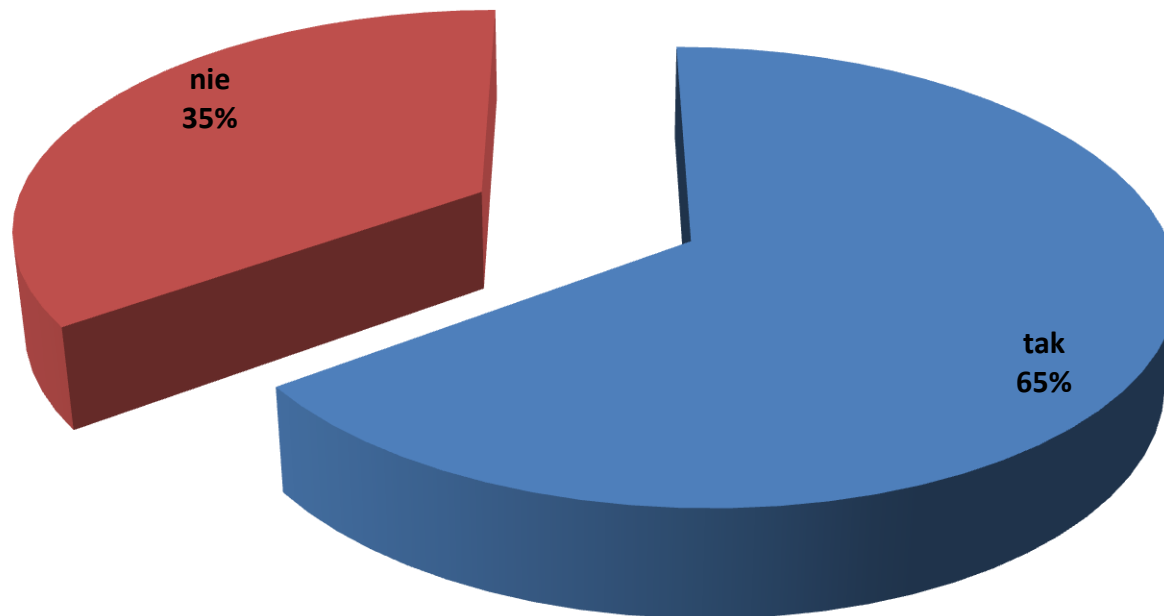
# Własność

- W badanej populacji **zdecydowanie przeważały firmy o większościowych udziałach rodziny (93%)**.
- **Najczęściej można spotkać podmioty, w których całość udziałów należy do rodziny założyciela (62%), a następnie takie, gdzie wielkość udziałów waha 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 83%**.

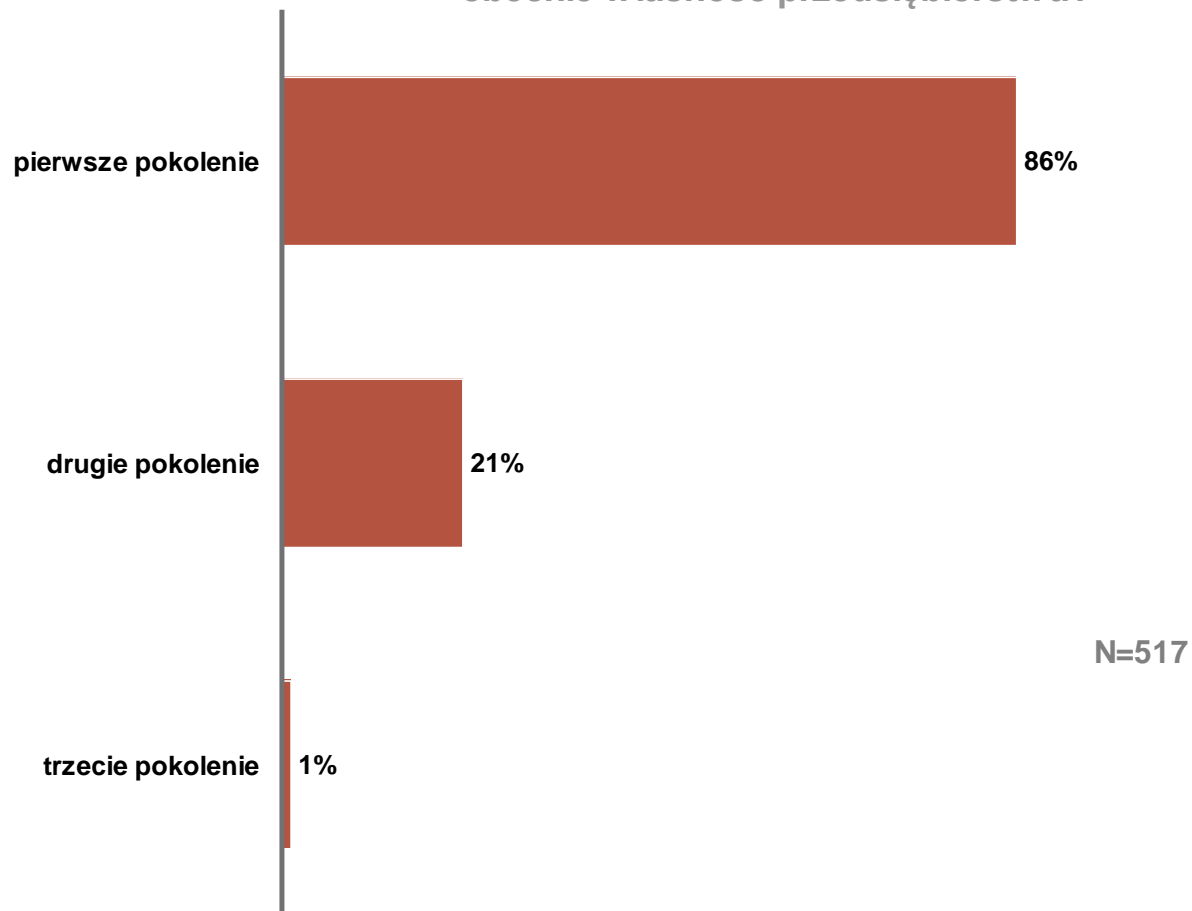
## 19. Do kogo należy pozostała część udziałów w przedsiębiorstwie?



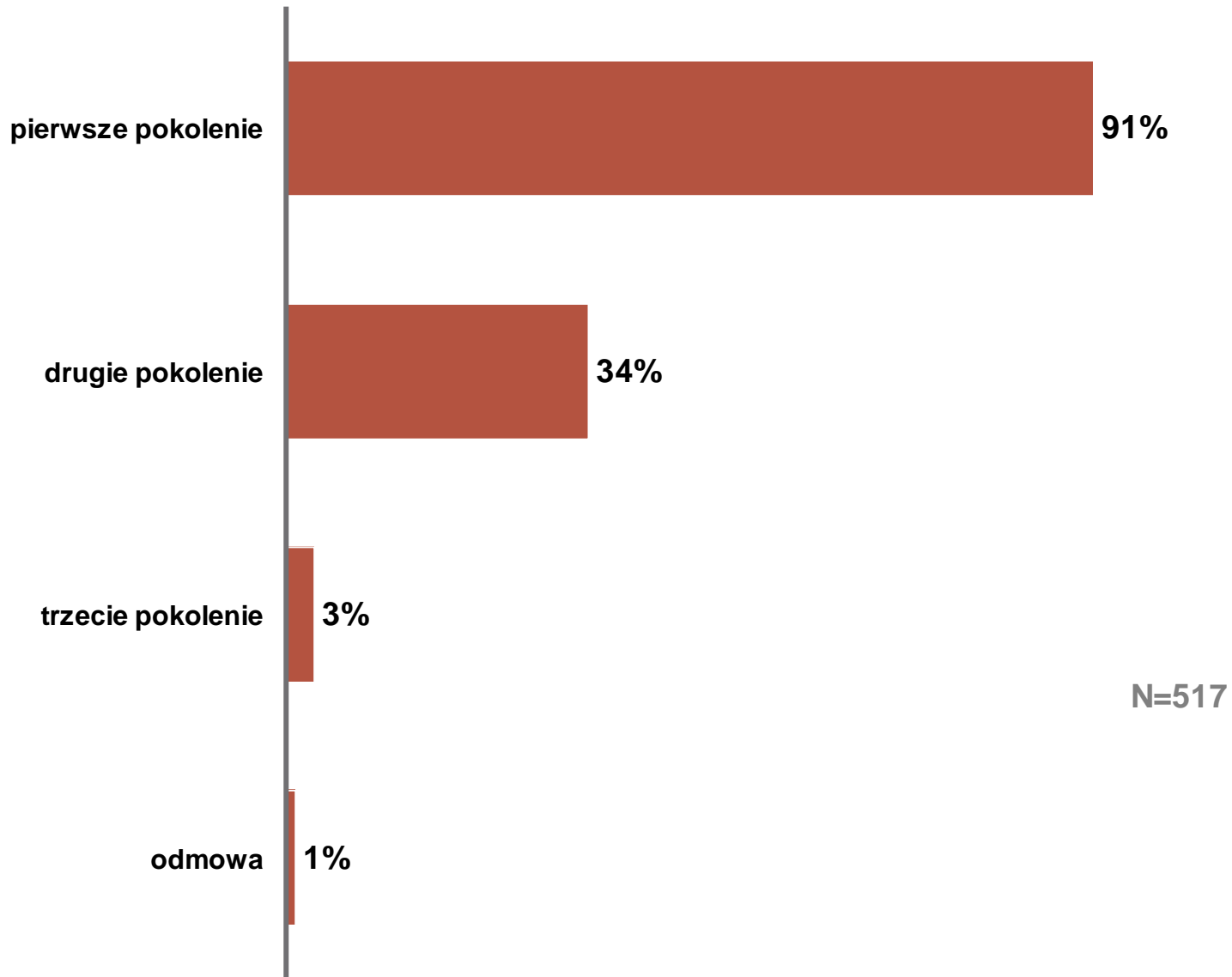
**Część udziałów w przedsiębiorstwie należy do innej rodziny. Proszę powiedzieć, czy wśród pracujących w przedsiębiorstwie są również osoby z tej rodziny**



27. Proszę powiedzieć, do którego pokolenia założycieli firmy należy obecnie własność przedsiębiorstwa?



## 28. Które pokolenia założycieli pracują obecnie w firmie?



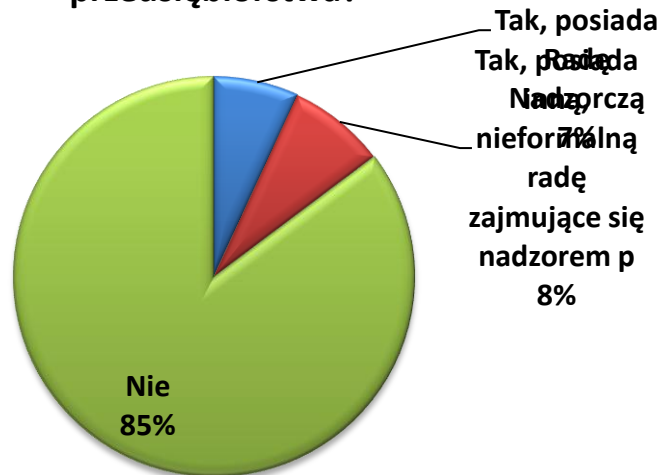
- W 91% przedsiębiorstw w zarządzanie jest bezpośrednio zaangażowany właściciel. Sporadycznie (7%) mieliśmy do czynienia z delegacją uprawnień zarządczych na innych członków rodziny.
- Bardzo rzadko, bo zaledwie w 2% firm zarządzania odbywało się za pośrednictwem osób spoza rodziny właściciela.
- Dążenie do zachowania uprawnień zarządczych w rękach spokrewnionych ze sobą osób widać także na niższym poziomie organizacji. W firmach posiadających rozbudowaną strukturę organizacyjną stanowiska kierownicze / dyrektorskie (działów, departamentów) są często (58%) obsadzone przez członków rodziny właściciela.

**Proszę powiedzieć, w jaki sposób właściciel zarządza przedsiębiorstwem?**

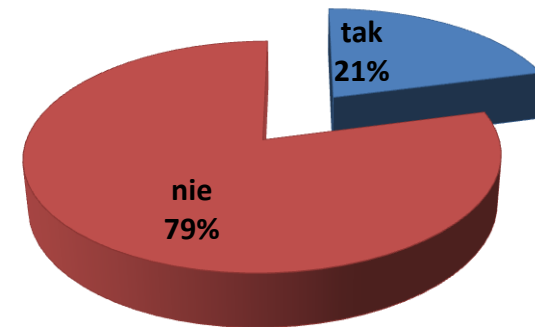


- Ponad 90% właścicieli ma bezpośredni wpływ na zarządzanie.
- 15% przedsiębiorstw rodzinnych posiada radę nadzorczą lub inną, nieformalną radę zajmującą się nadzorem nad przedsiębiorstwem.
- Funkcjonowanie tych organów opiera się w dużym stopniu na zasiadających w nich przedstawicielach rodziny. Średnio 2.8 członków rady nadzorczej lub jej nieformalnego odpowiednika należało do rodziny (przeciętna liczba członków organu nadzorczego wyniosła 4 osoby).
- W jednym na pięć 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 3.8 osoby wchodzącej w skład zarządu, średnio 2.6 należało do rodziny.

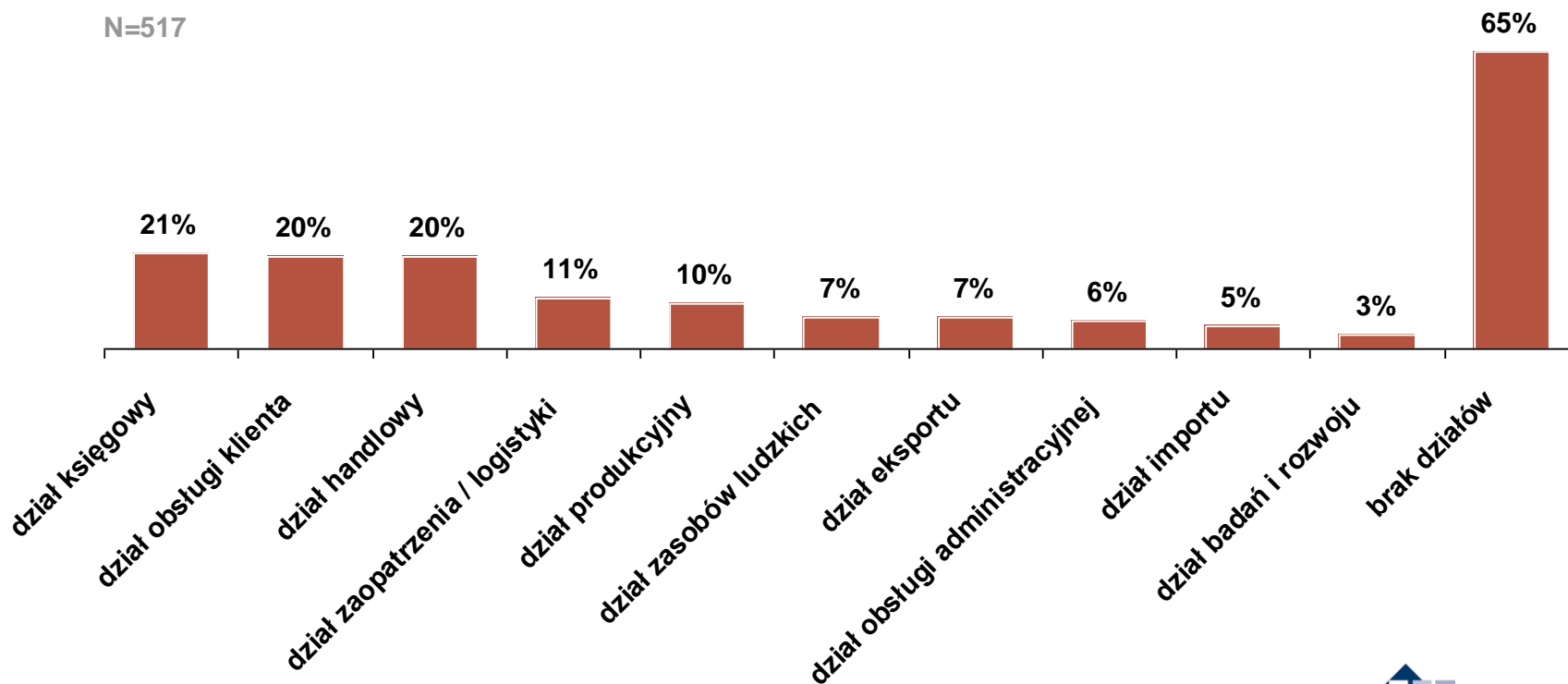
Proszę powiedzieć, czy firma posiada radę nadzorczą bądź inną, nieformalną radę zajmującą się nadzorem przedsiębiorstwa?



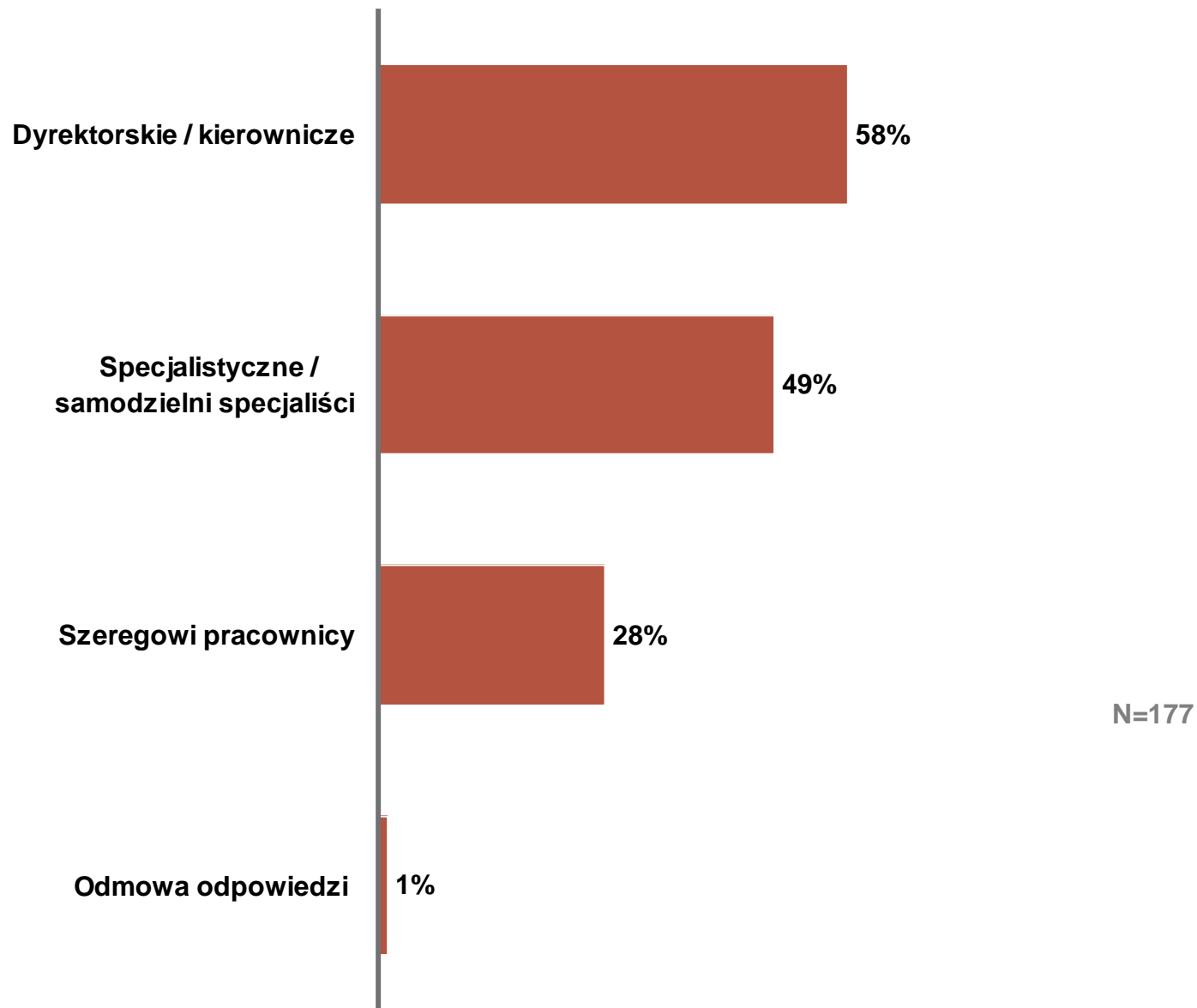
A czy firma posiada zarząd, czyli organ spółki, podejmujący kluczowe decyzje dla firmy?



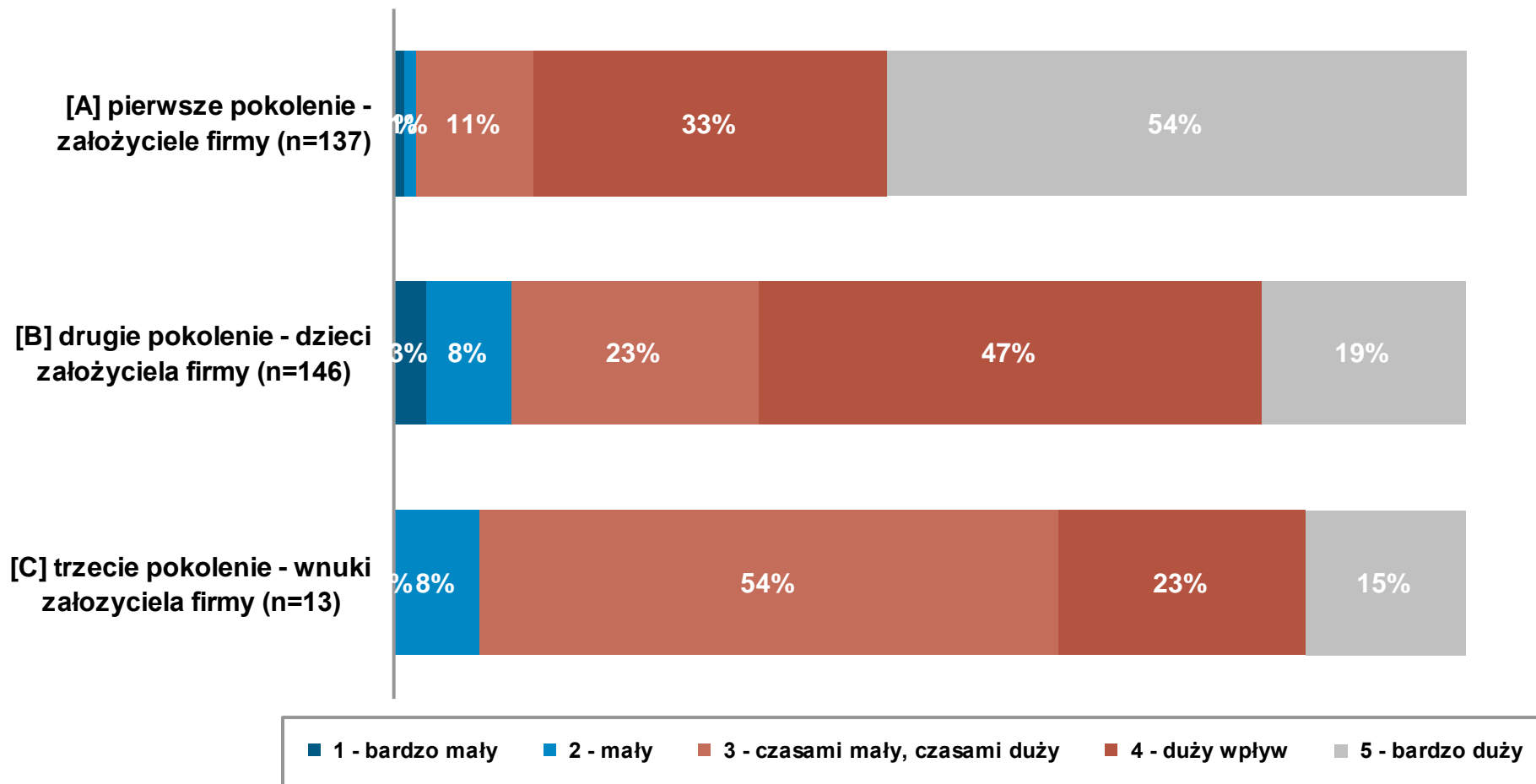
### 36. Proszę powiedzieć, jakie działy, departamenty funkcjonują w Pana(i) przedsiębiorstwie?



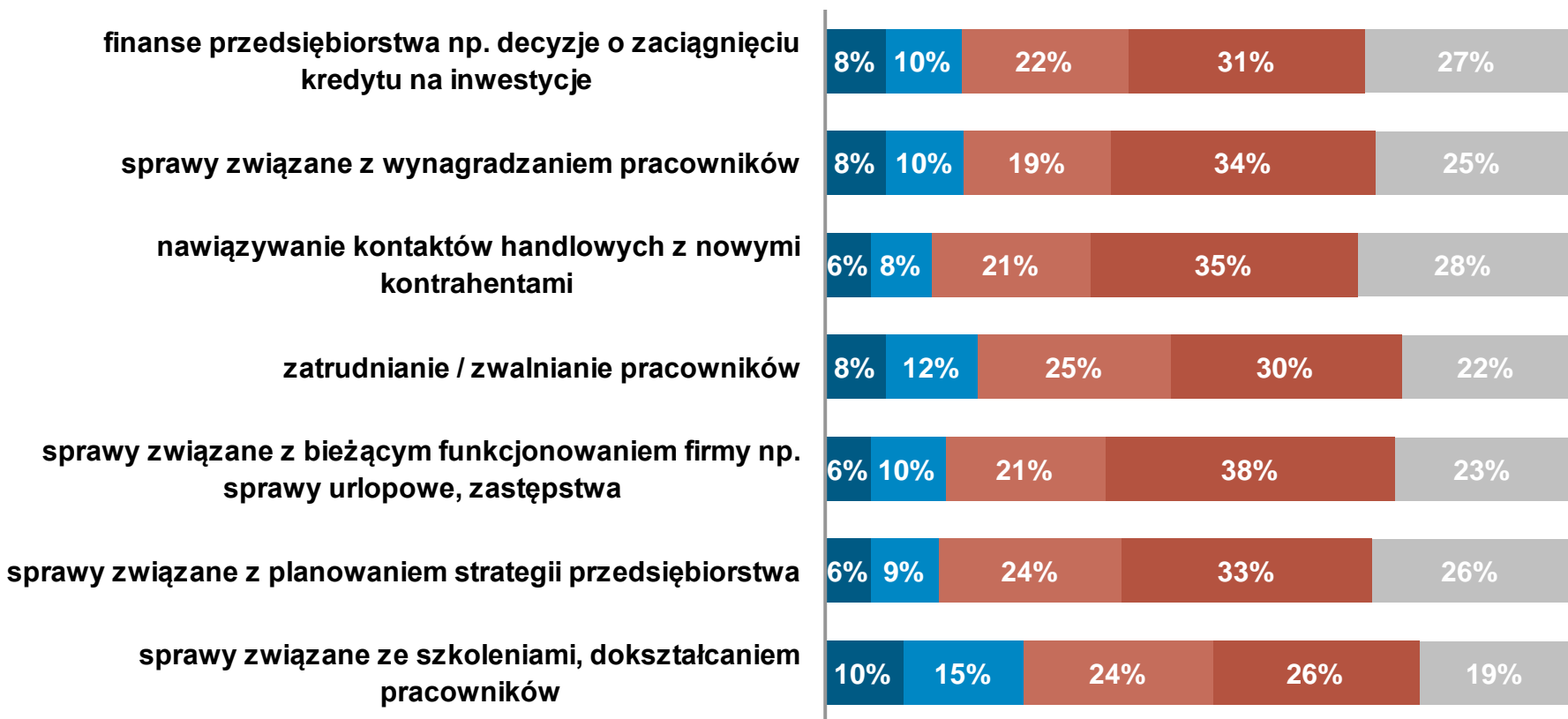
### 38. Jakie funkcje pełnią w tych działach pracujący członkowie rodziny?



## 42. Wpływ członków rodziny na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie



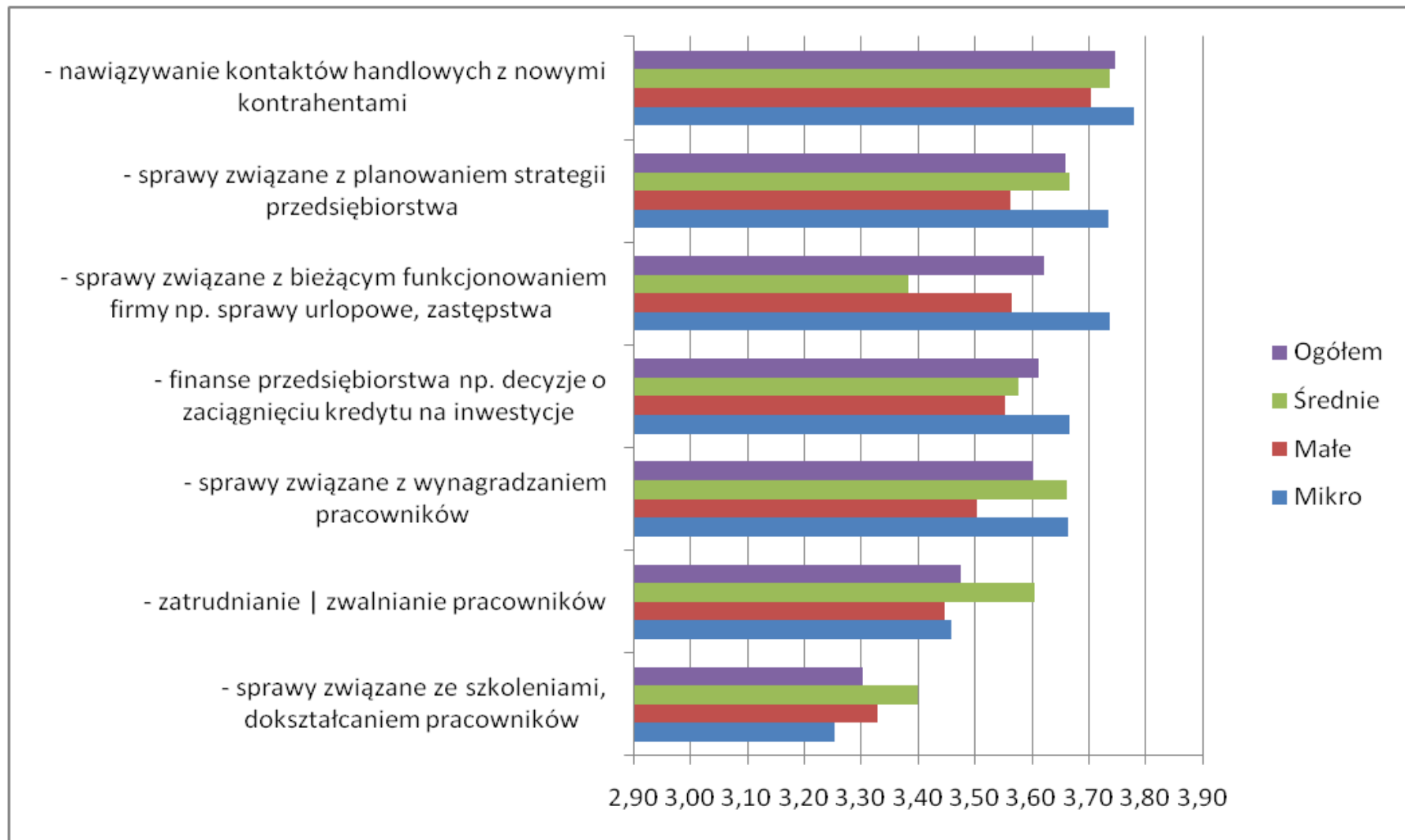
## 44. Wpływ członków rodziny na:



■ 1 - bardzo mały  
 ■ 2 - mały  
 ■ 3 - czasami mały, czasami duży  
 ■ 4 - duży wpływ  
 ■ 5 - bardzo duży

N=517

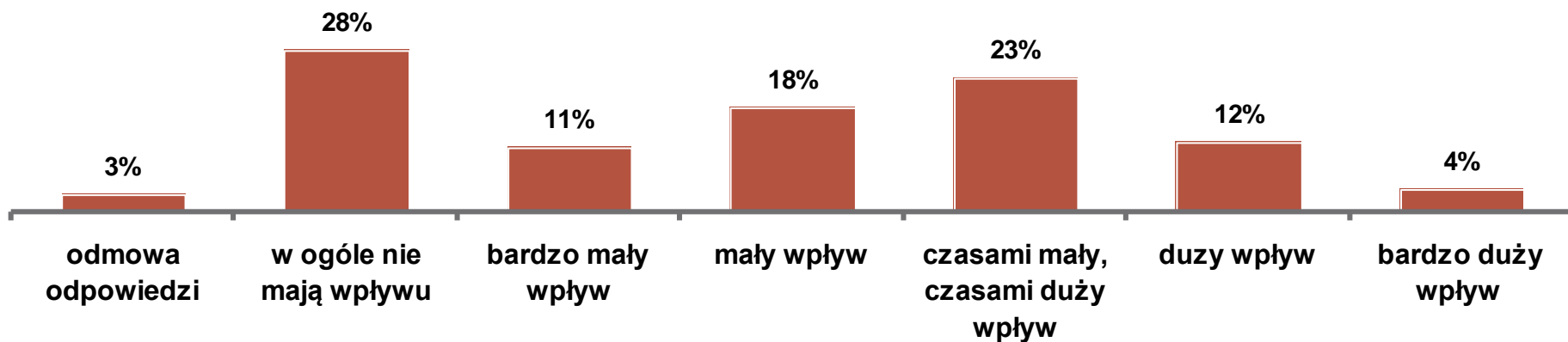
# Wpływ rodziny na różne obszary zarządzania



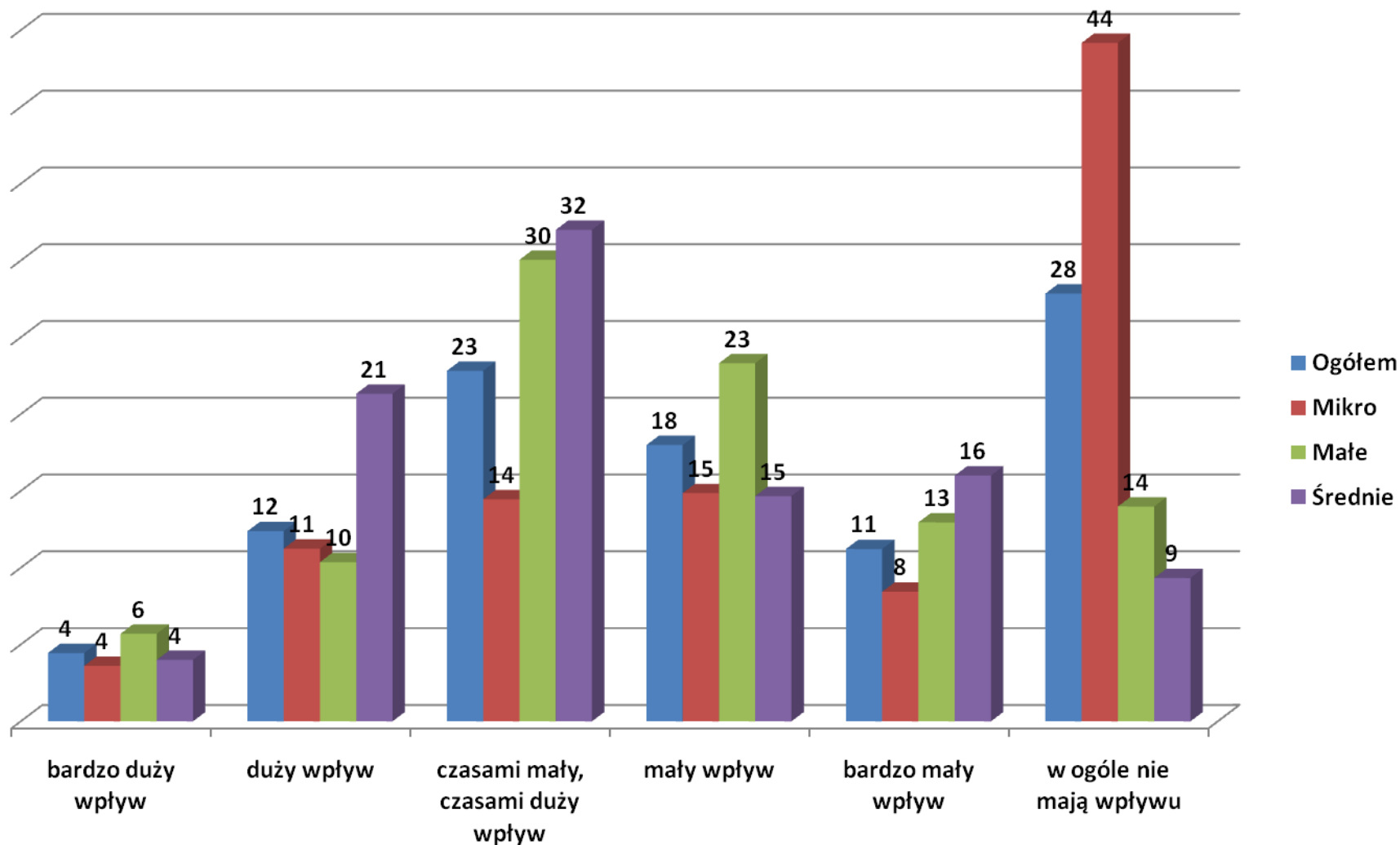
# Wpływ pracowników spoza rodziny na proces zarządzania

46. Jak ogólnie określił(a)by Pan(i) wpływ pracowników spoza rodziny na proces decyzyjny w przedsiębiorstwie?

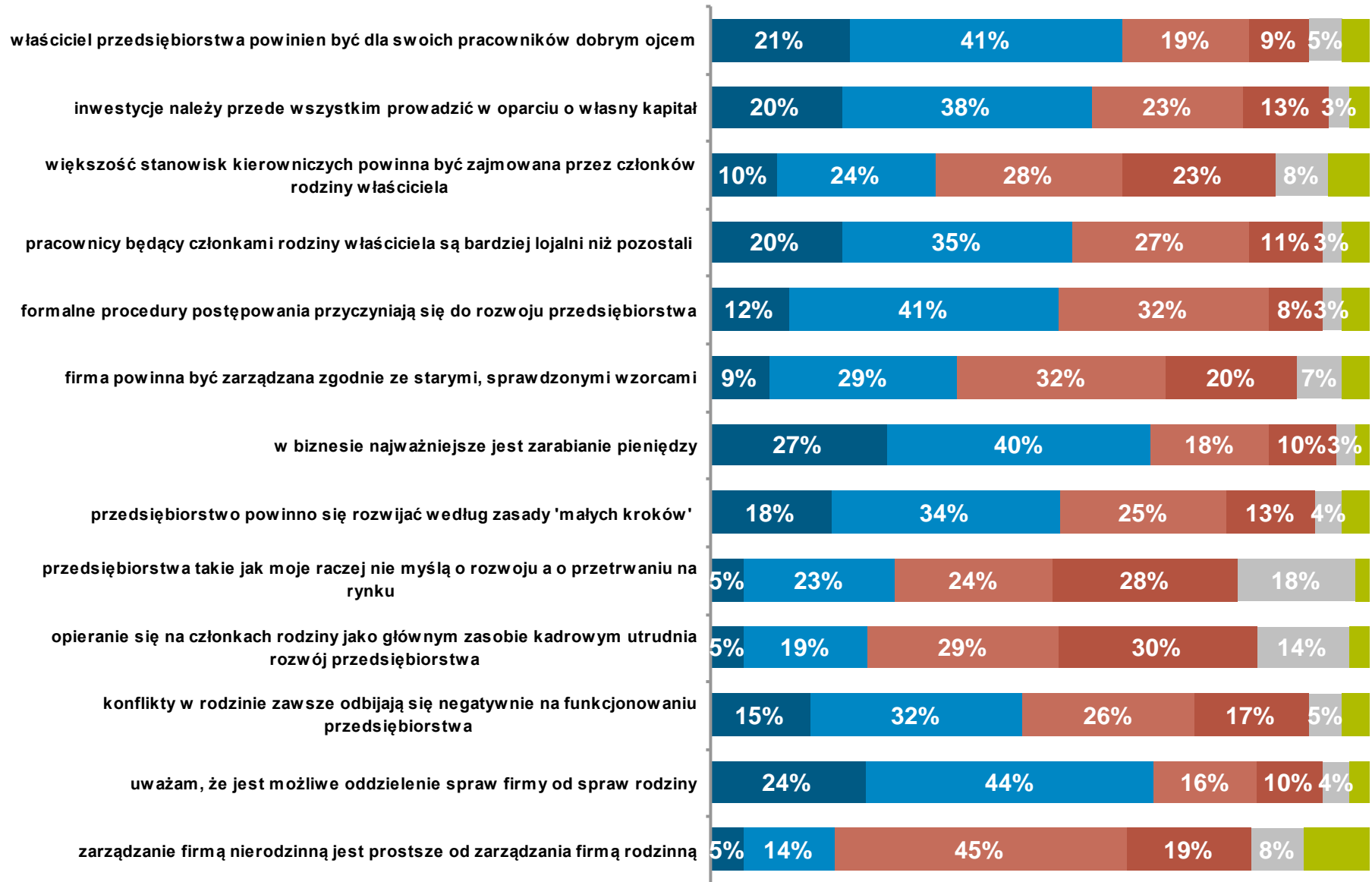
N=517



# Wpływ pracowników spoza rodziny na proces zarządzania

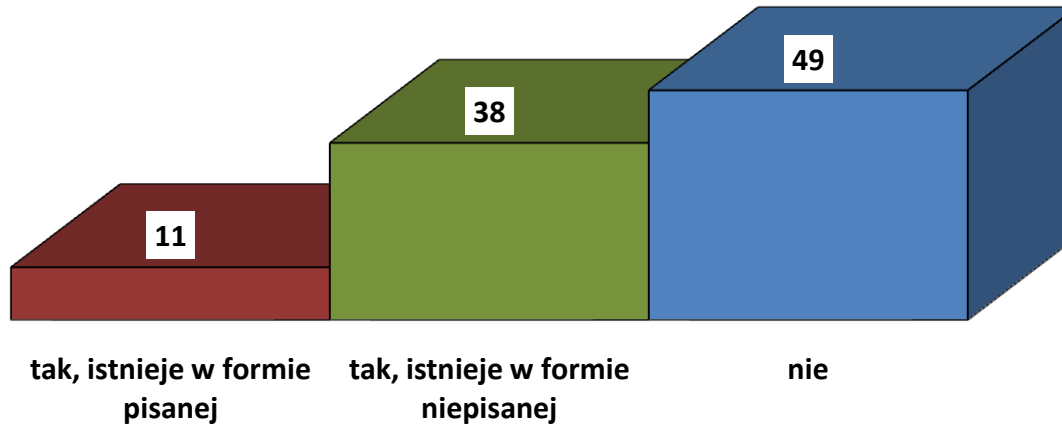


# Styl zarządzania

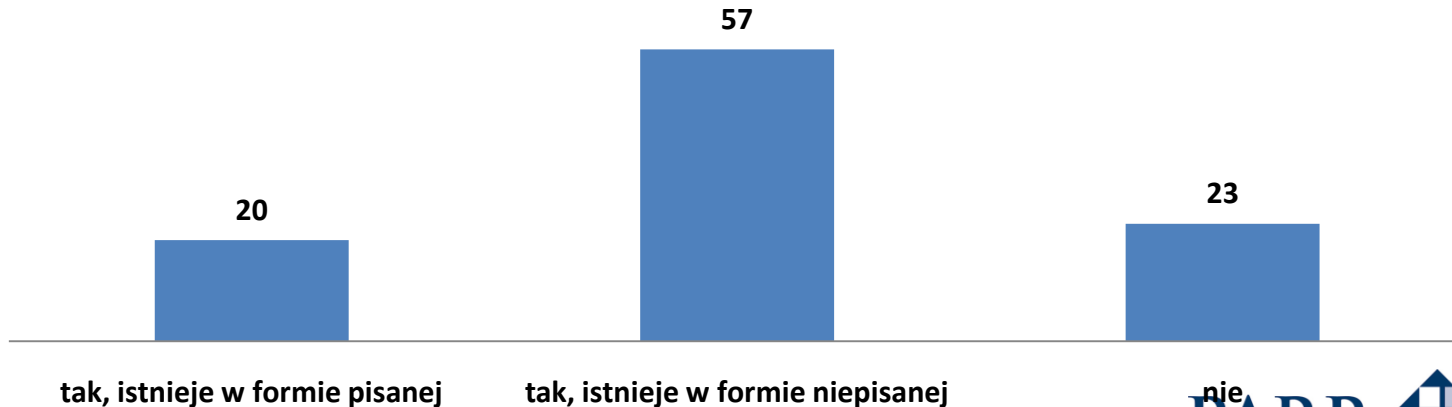


# Zarządzanie strategiczne

Proszę powiedzieć, czy Pana(i) przedsiębiorstwo posiada krótkoterminową, strategię rozwoju, tzn. taką, która obejmuje okres najbliższych 12

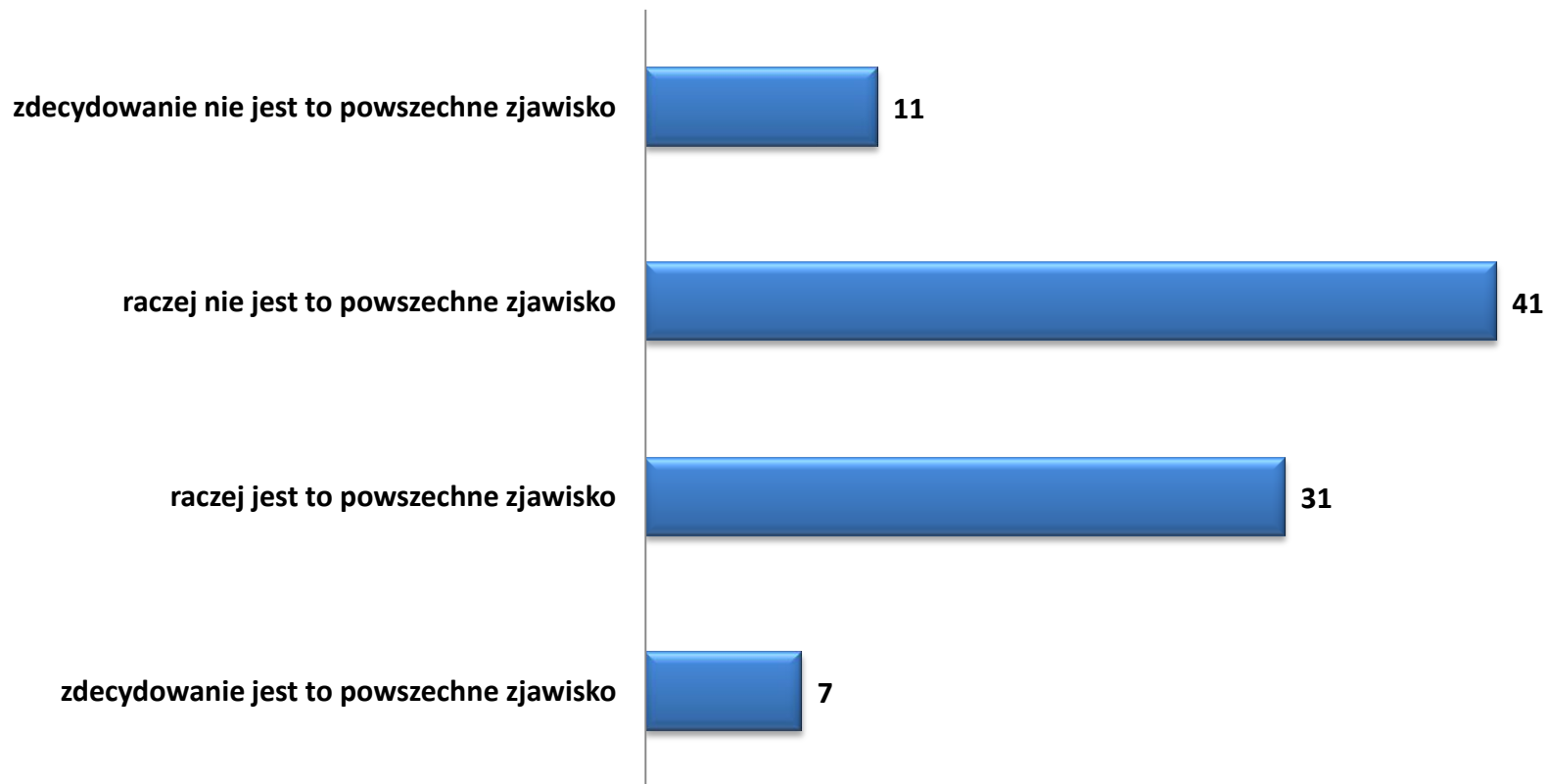


A czy Pana(i) przedsiębiorstwo posiada średnioterminową strategię rozwoju, tzn. taką, która obejmuje okres od jednego roku do pięciu lat?

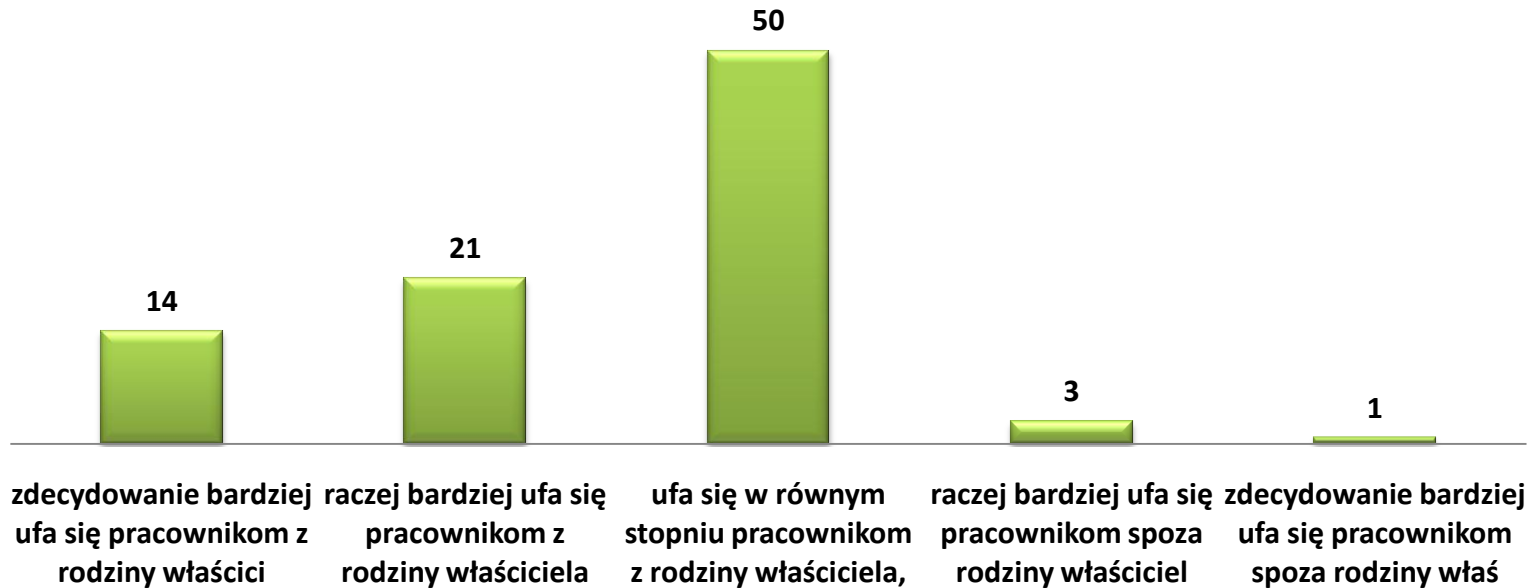


# Zarządzanie zasobami ludzkimi

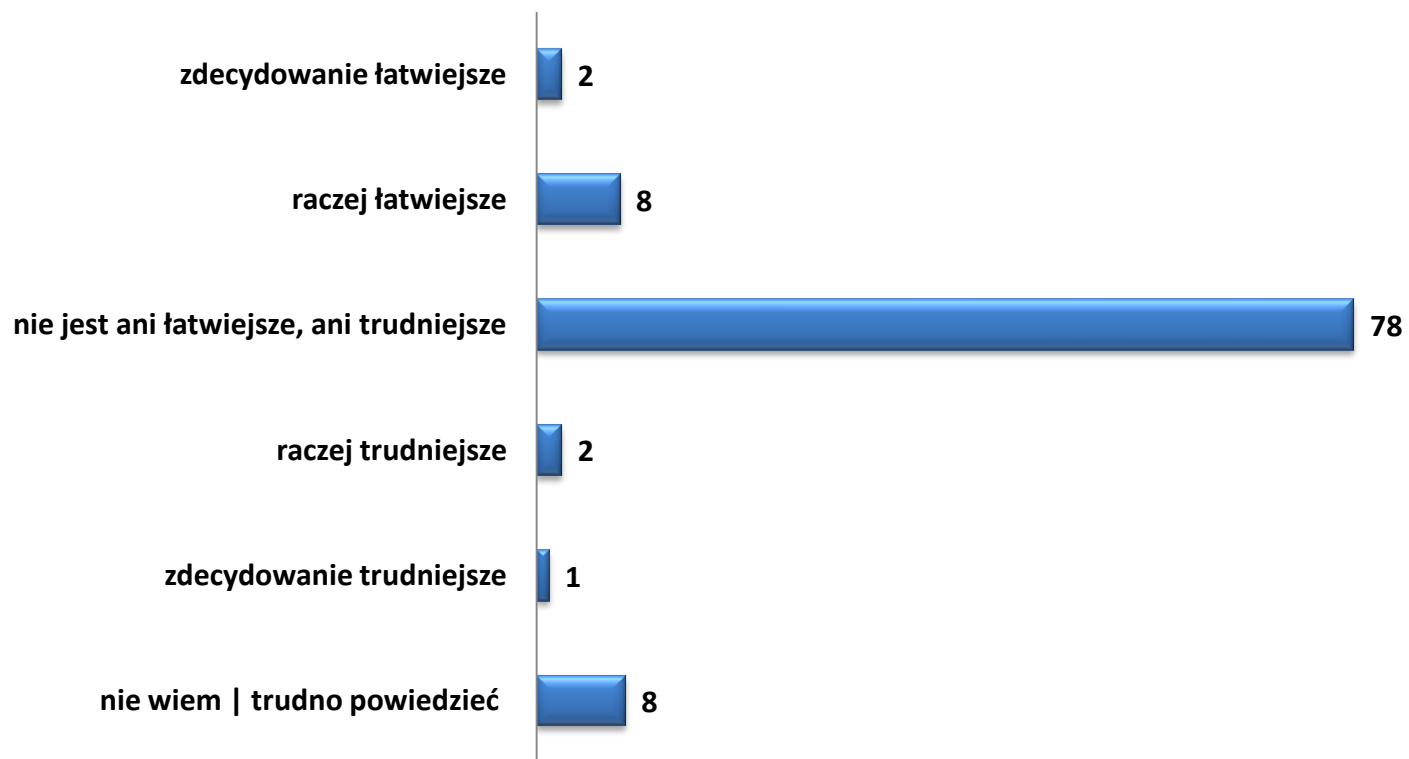
**Zdarza się, że w przedsiębiorstwach rodzinnych członkowie rodziny właściciela firmy są lepiej traktowani od pracowników nie z rodziny. Jak Pan(i) sądzi, czy takie zjawisko jest powszechne w firmach rodzinnych, czy też zdarza się rzadko?**



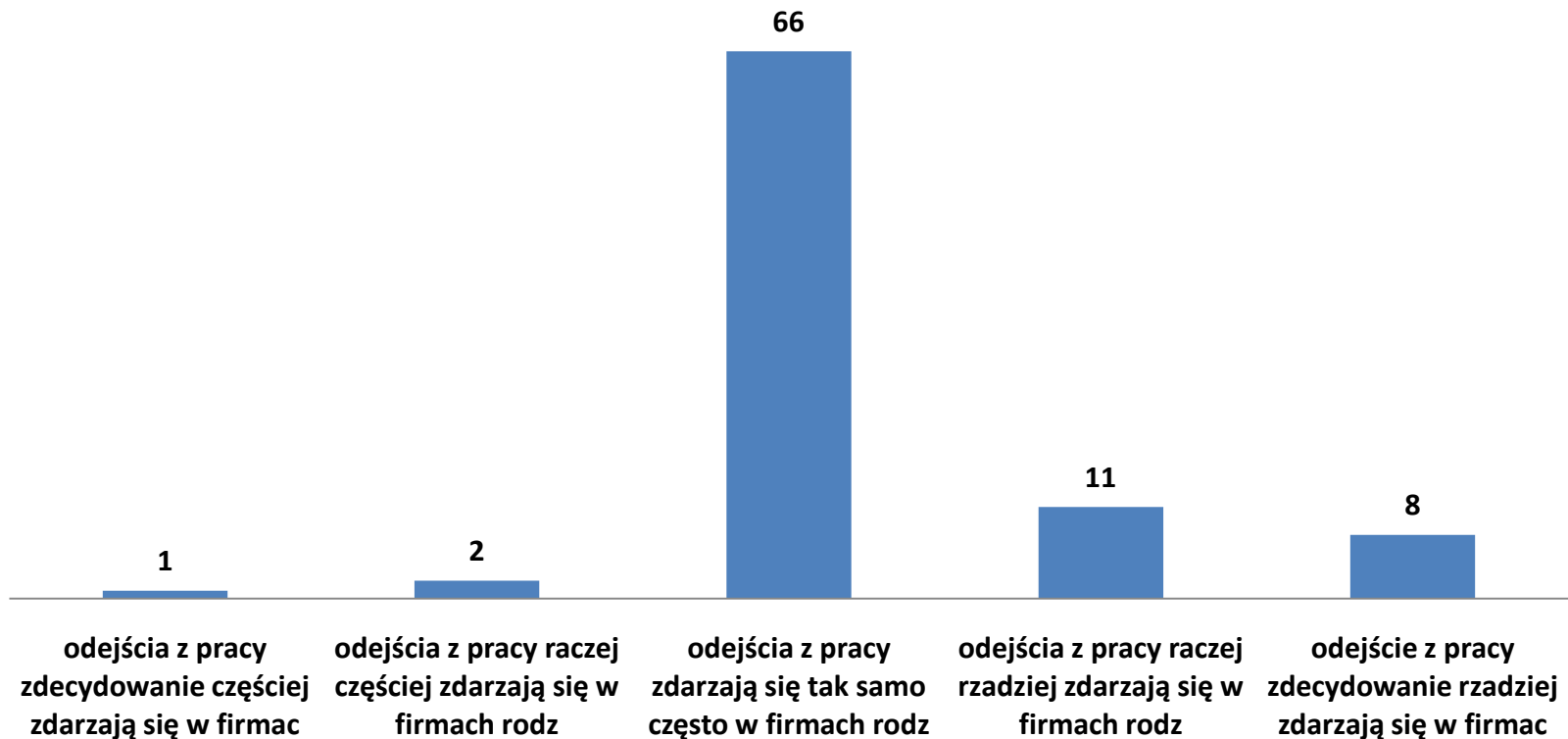
**W niektórych firmach rodzinnych możemy spotkać się z opiniami, że pracownikom spoza rodziny nie można ufać. A jaka jest Pana(i) opinia na ten temat? Czy w firmach rodzinnych, w sprawach związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa**



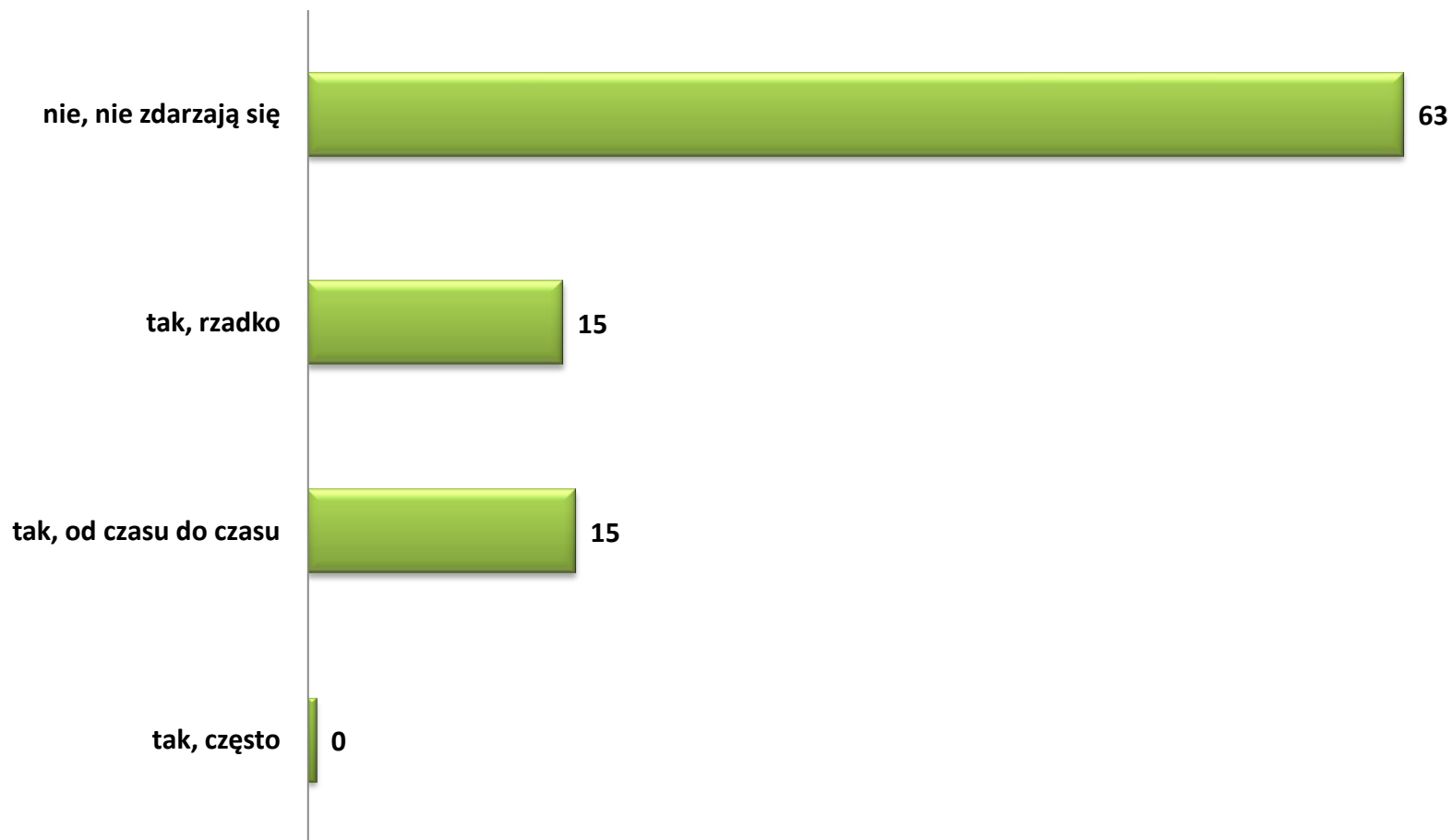
**Proszę powiedzieć, czy w porównaniu z przedsiębiorstwami nie będącymi firmami rodzinnymi znalezienie pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje jest**



**Proszę powiedzieć, jak Pan(i) uważa, czy odejścia z pracy zdarzają się częściej w firmach rodzinnych, czy też występują częściej w firmach, które nie są firmami rodzinnym...**



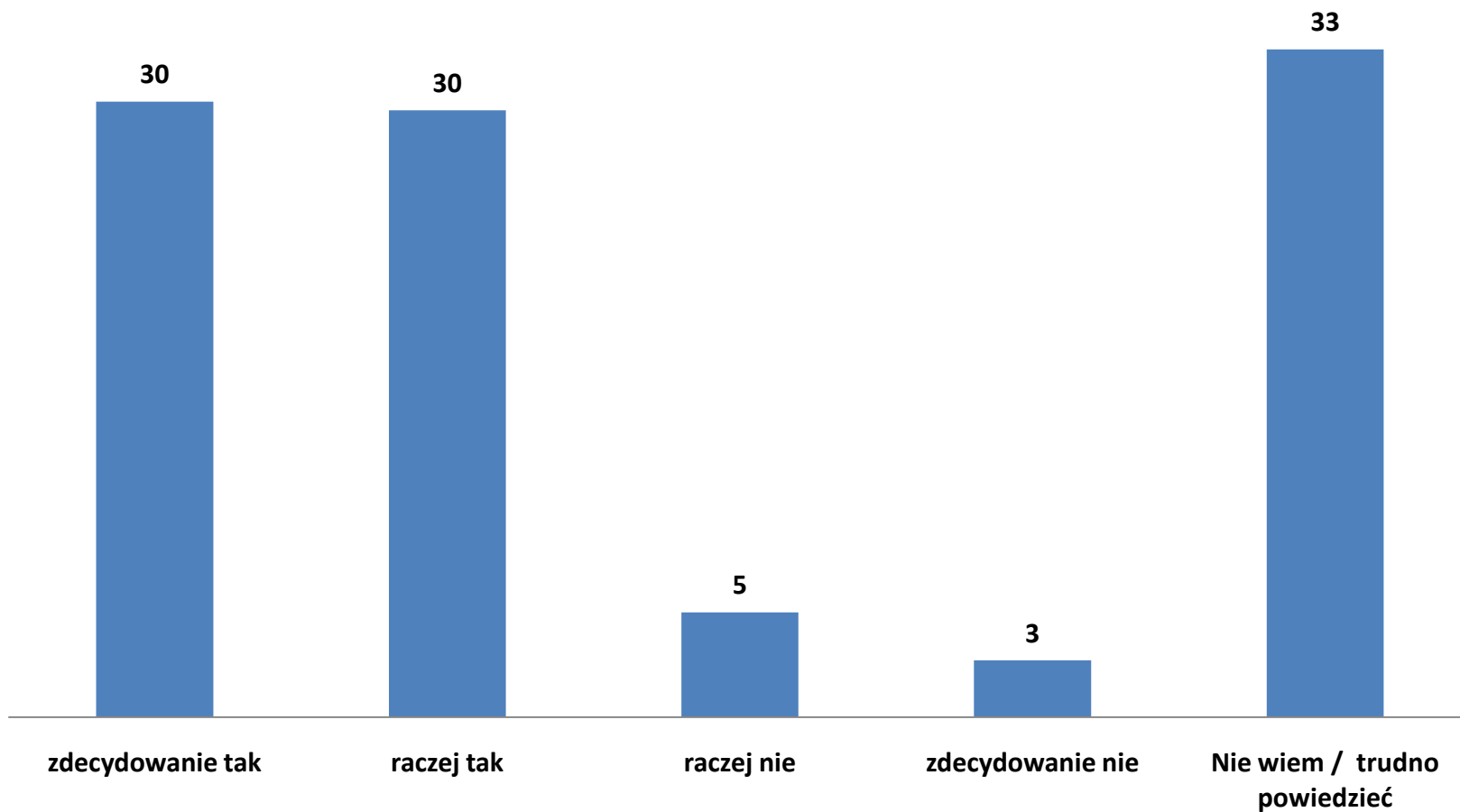
**Czy w przedsiębiorstwie zdarzają się konflikty między pracującymi członkami rodziny, a pracownikami nie należącymi do rodziny właściciela?**



# Sukcesja w firmach rodzinnych

# Plan/wola sukcesji

Czy zamierza Pan(i) przekazać swoją firmę swoim dzieciom lub wnukom lub innym przedstawicielom młodszego pokolenia Pana(i) rodziny



# Strategia/plan sukcesji

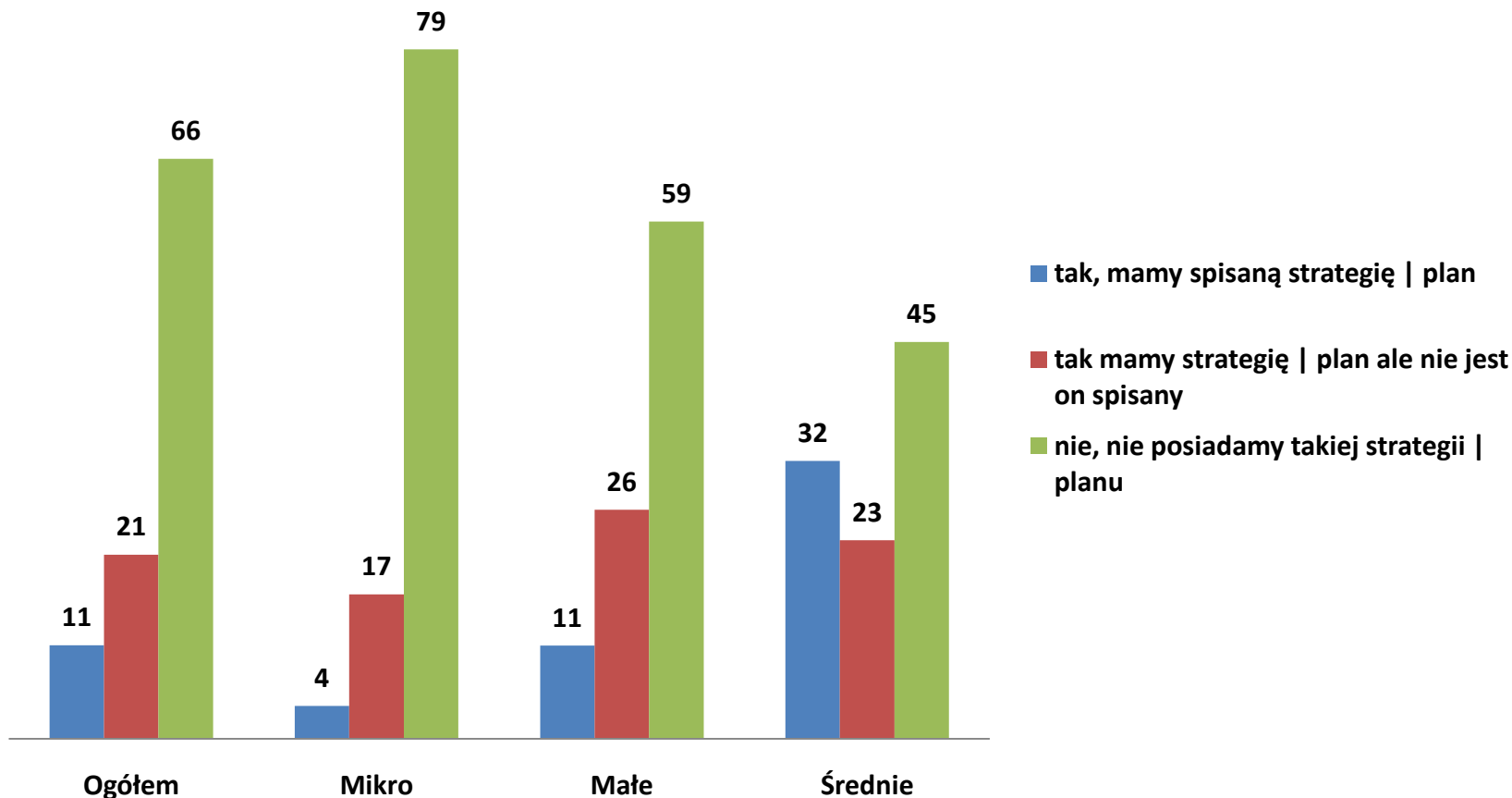
- Względnie niewielki odsetek przedsiębiorstw rodzinnych posiada strategię / plany przekazania firmy następnemu pokoleniu. Posiadanie takiej strategii (planów) zadeklarowało 32% ankietowanych, ale tylko co dziesiąte przedsiębiorstwo dysponuje strategią w formie pisanej.
- Jednocześnie dwie trzecie firm, których właściciele myślą o przekazaniu firmy kolejnemu pokoleniu nie posiadało strategii sukcesji.
- Posiadanie strategii jest związane z klasą wielkości przedsiębiorstwa. W firmach średniej wielkości odsetek posiadających strategię (w formie pisemnej lub niespisanej) wyniósł 55%, podczas gdy w małych i mikro było to odpowiednio 37% i 21%.

Proszę powiedzieć czy mają Państwo strategię | plan przekazania firmy następnemu pokoleniu?



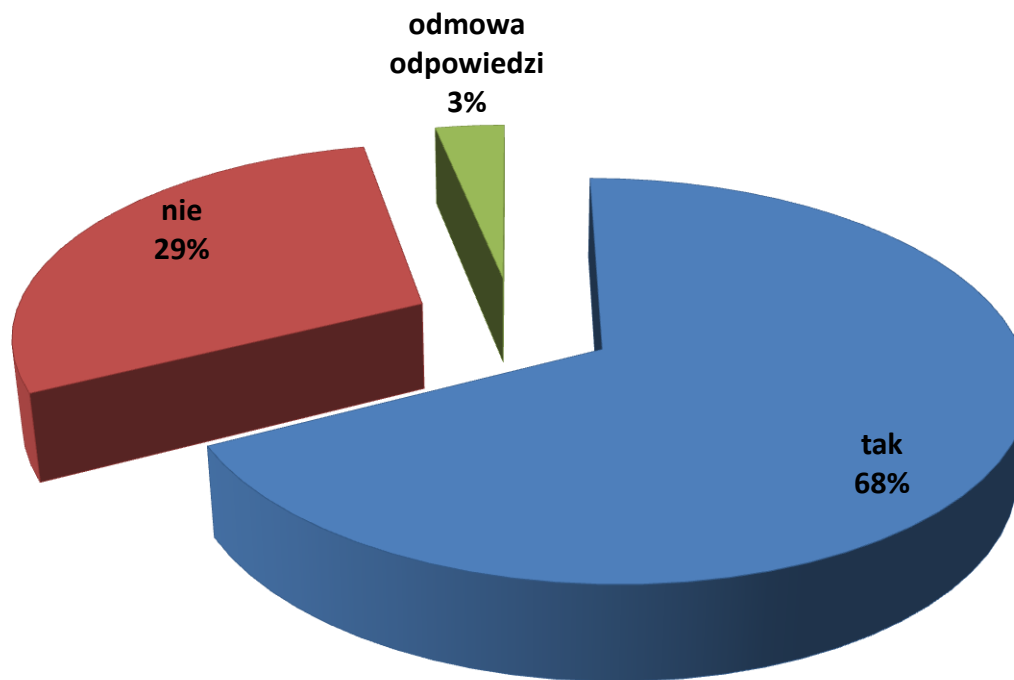
# Strategia/plan sukcesji a wielkość przedsiębiorstwa

Proszę powiedzieć czy mają Państwo strategię | plan przekazania firmy  
następnemu pokoleniu?



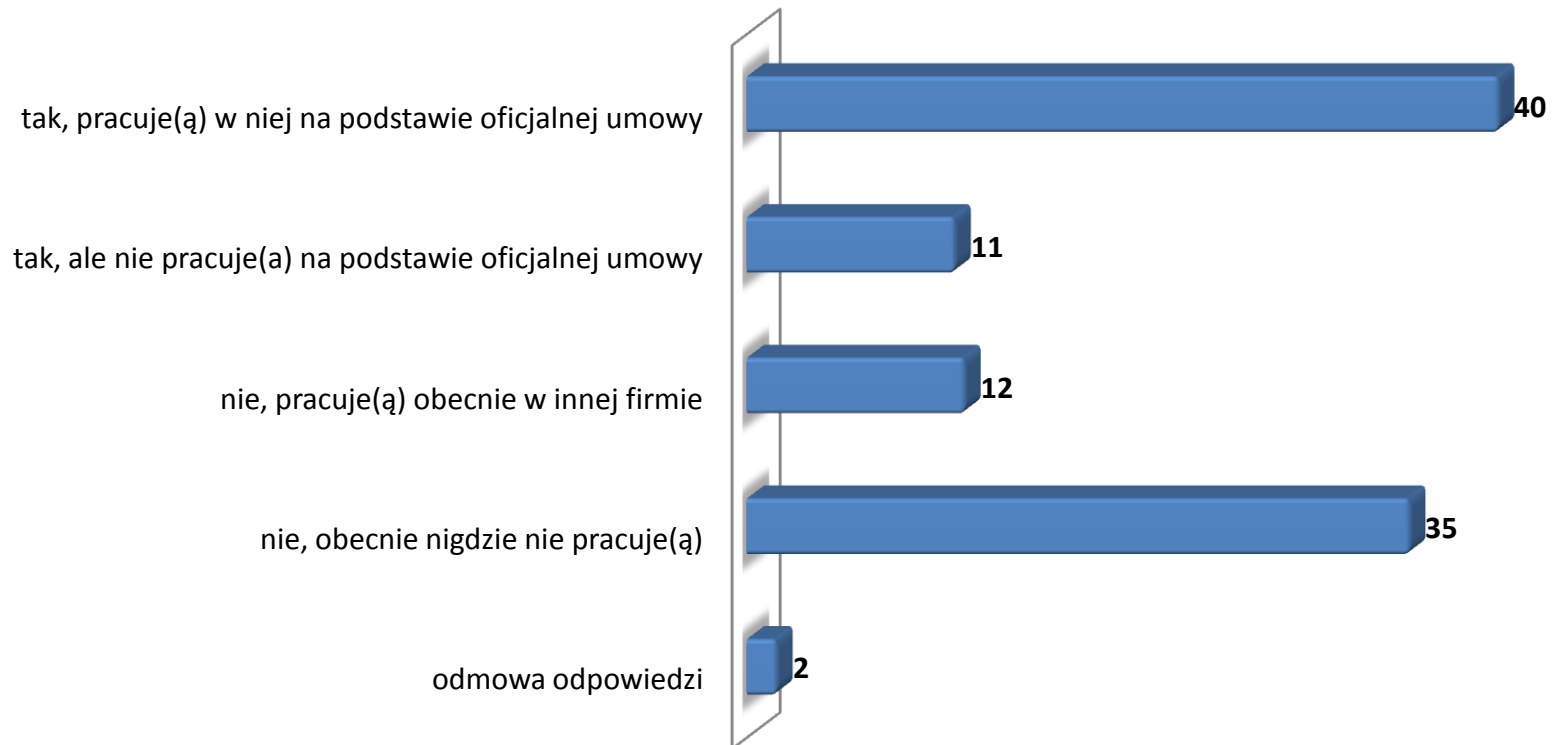
# Strategia/plan sukcesji

Czy myśląc o przekazaniu firmy następnemu pokoleniu ma Pan(i) na myśli określoną osobę | osoby?



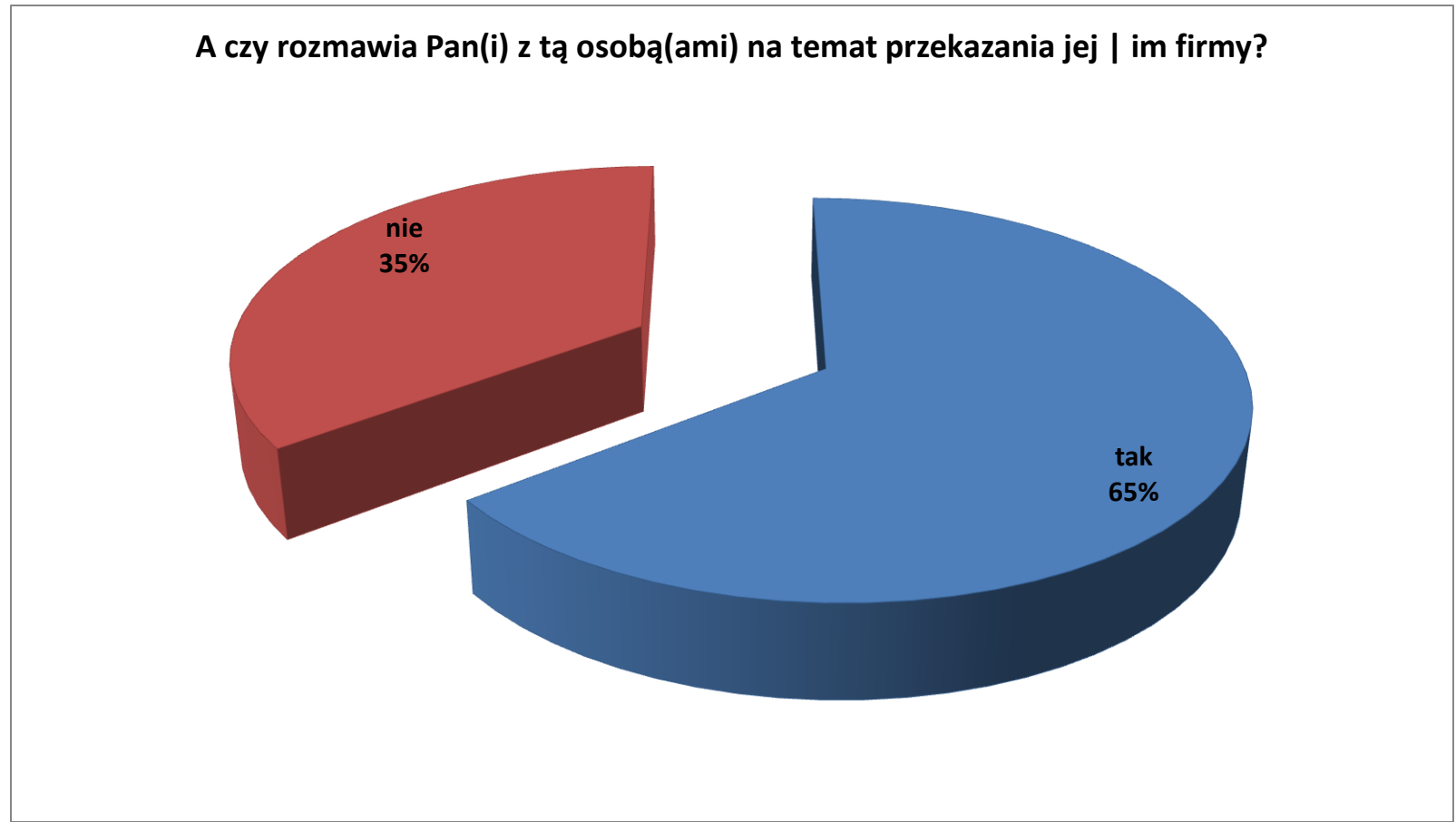
# Przygotowanie sukcesora

Czy osoba lub osoby, którym w przyszłości ma zostać przekazana firma pracuje(ją) w niej obecnie?



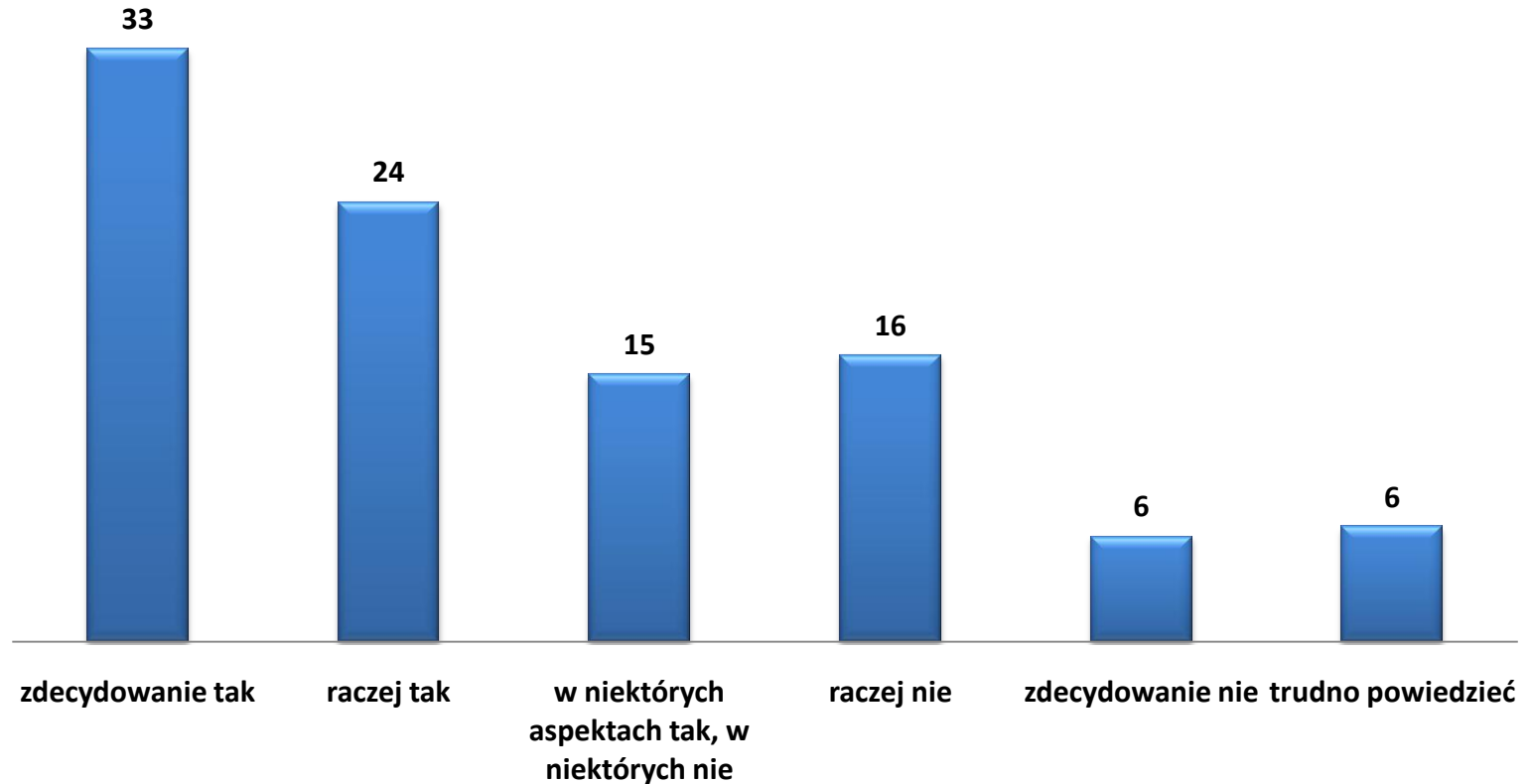
# Przygotowanie sukcesora

- Prawie dwie trzecie (65%) respondentów myślących o przekazaniu przedsiębiorstwa w ręce konkretnej osoby rozmawia z tymi osobami na temat przekazania firmy.



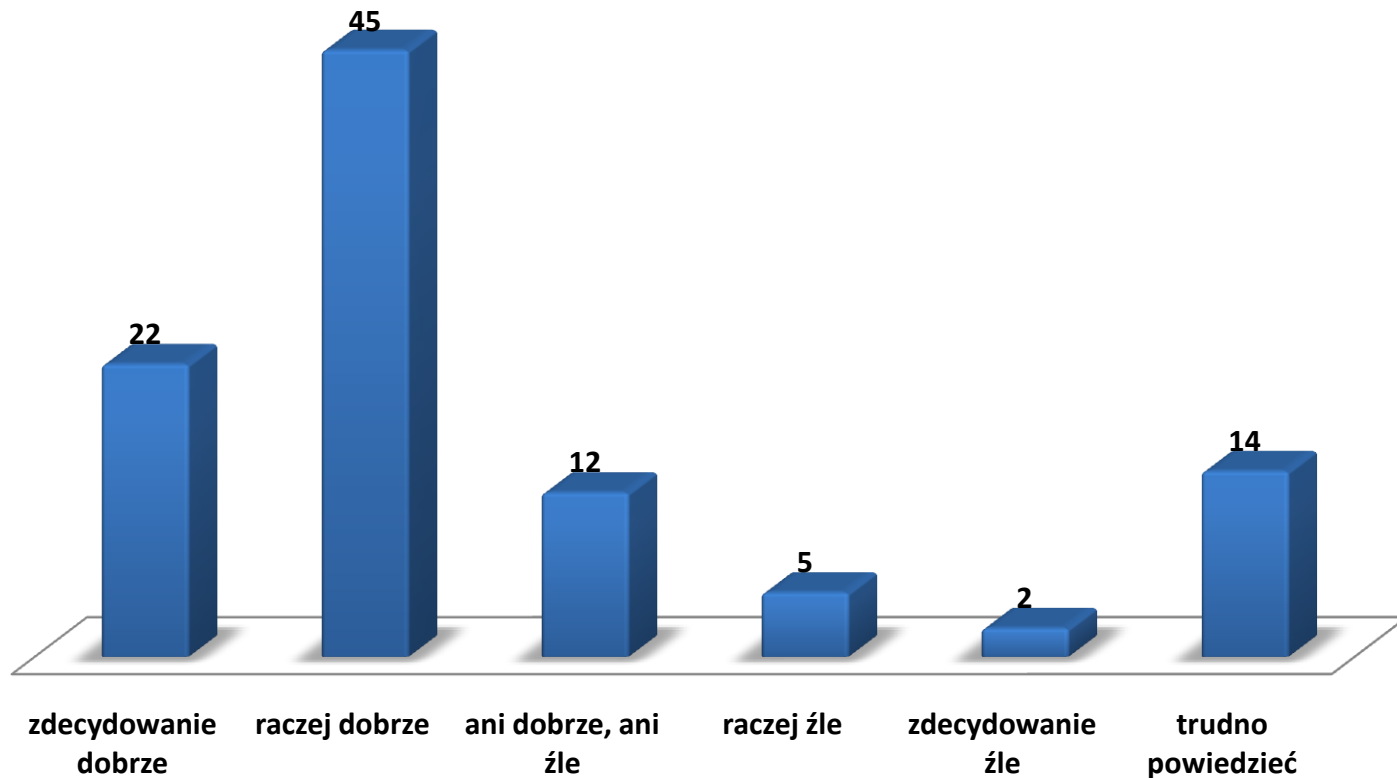
# Przygotowanie sukcesora

Proszę powiedzieć, czy edukacja formalna osoby | osób, którym chce Pan(i) przekazać firmę jest związana z obszarem działania Pana(i) firmy?



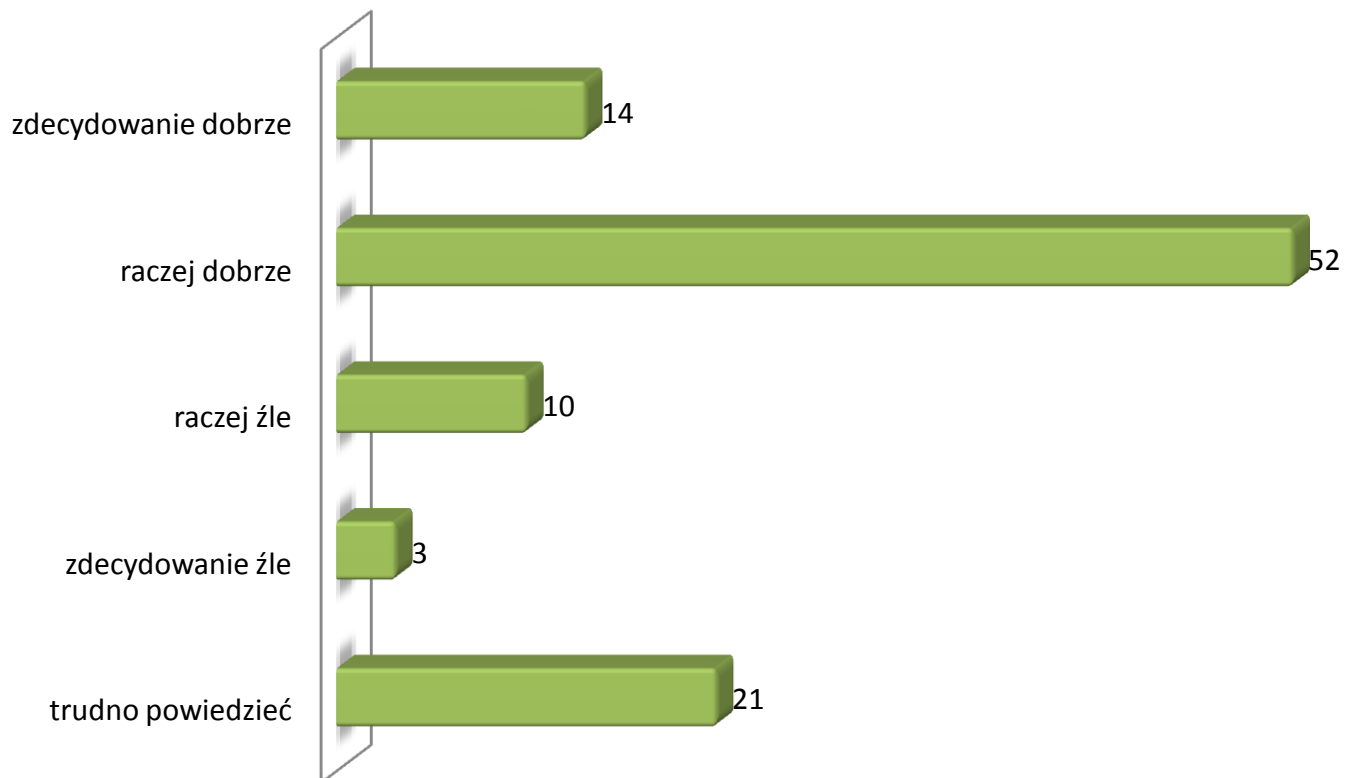
# Przygotowanie sukcesora

Jak Pan(i) ocenia z perspektywy dnia dzisiejszego przygotowanie tej osoby | tych osób do zarządzania przedsiębiorstwem?



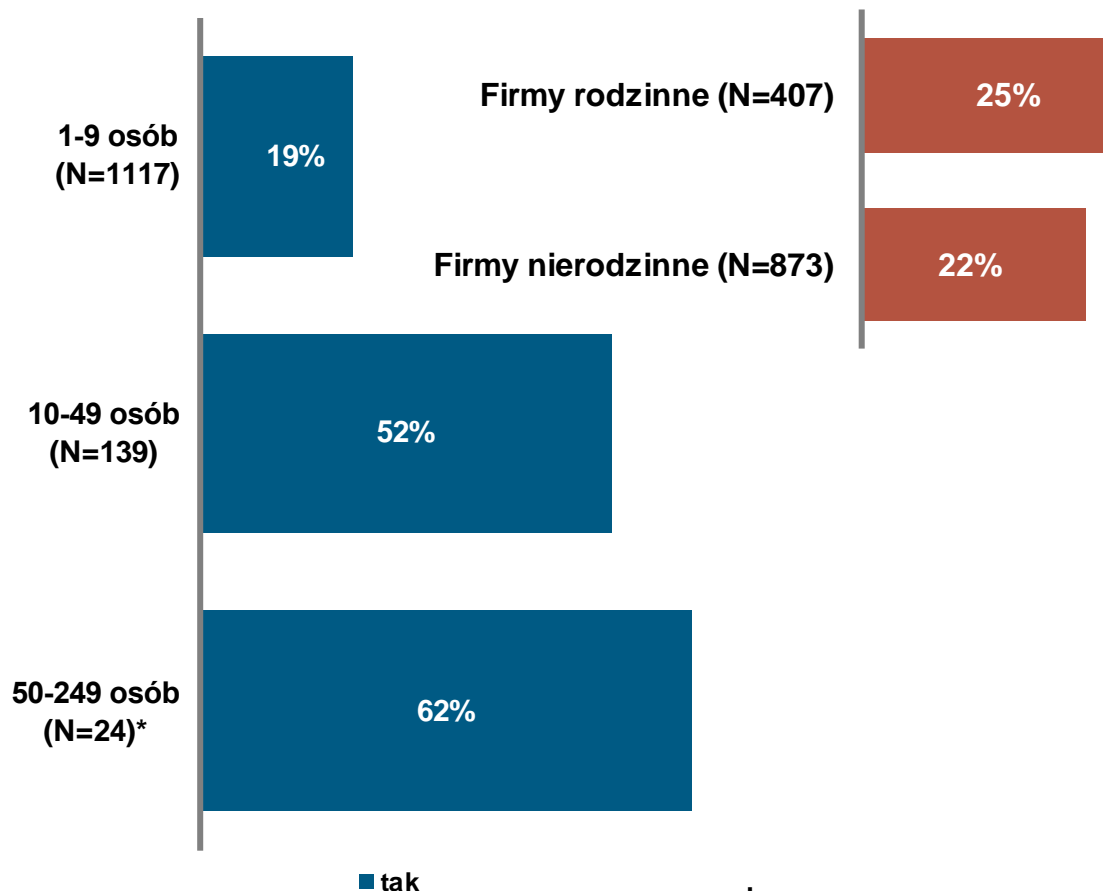
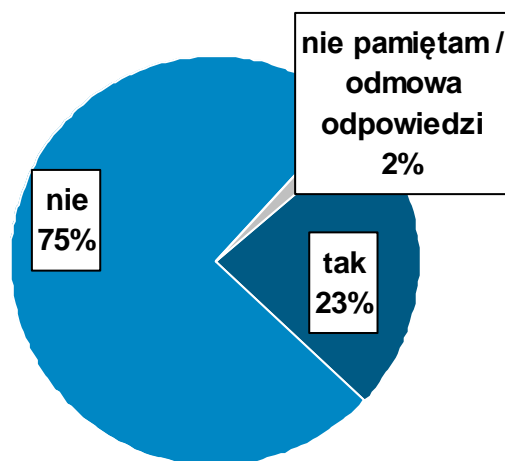
# Wiedza na temat prawnych aspektów sukcesji

A jak Państwo oceniacie swoją wiedzę na temat prawnych aspektów związanych z przekazaniem firmy następnemu pokoleniu?



# Korzystanie z usług szkoleniowo – doradczych i zainteresowanie usługą dla firm rodzinnych

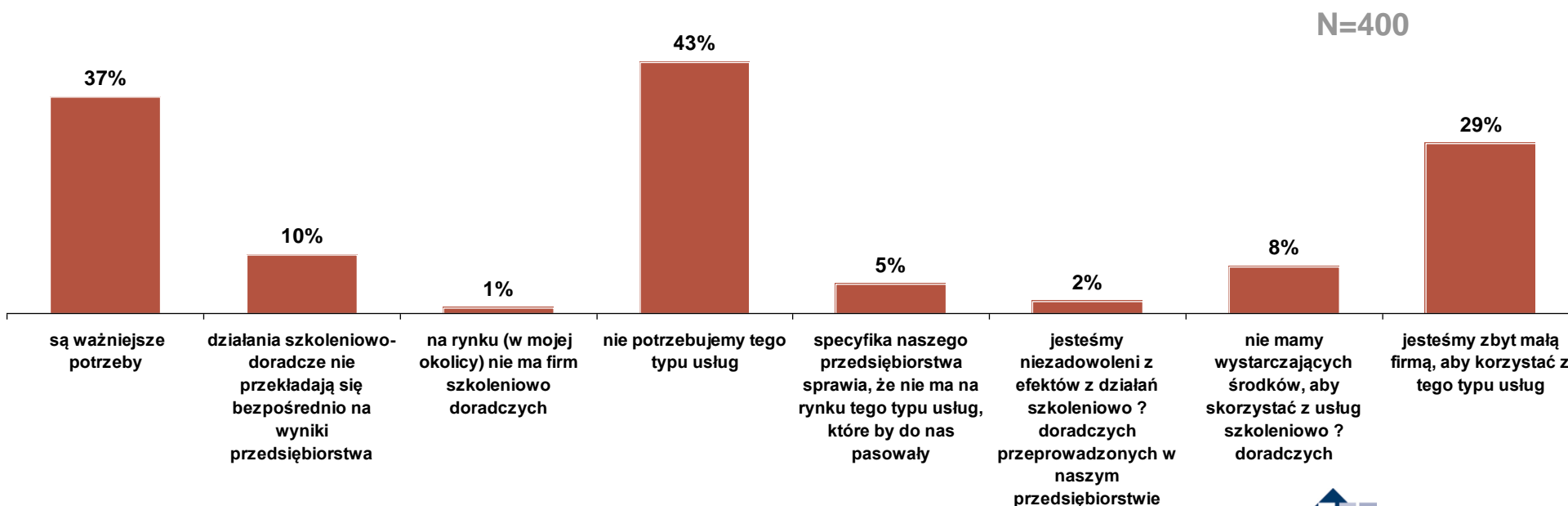
# Czy w okresie ostatnich dwóch lat Pana(i) firma korzystała z usług szkoleniowo - doradczych?



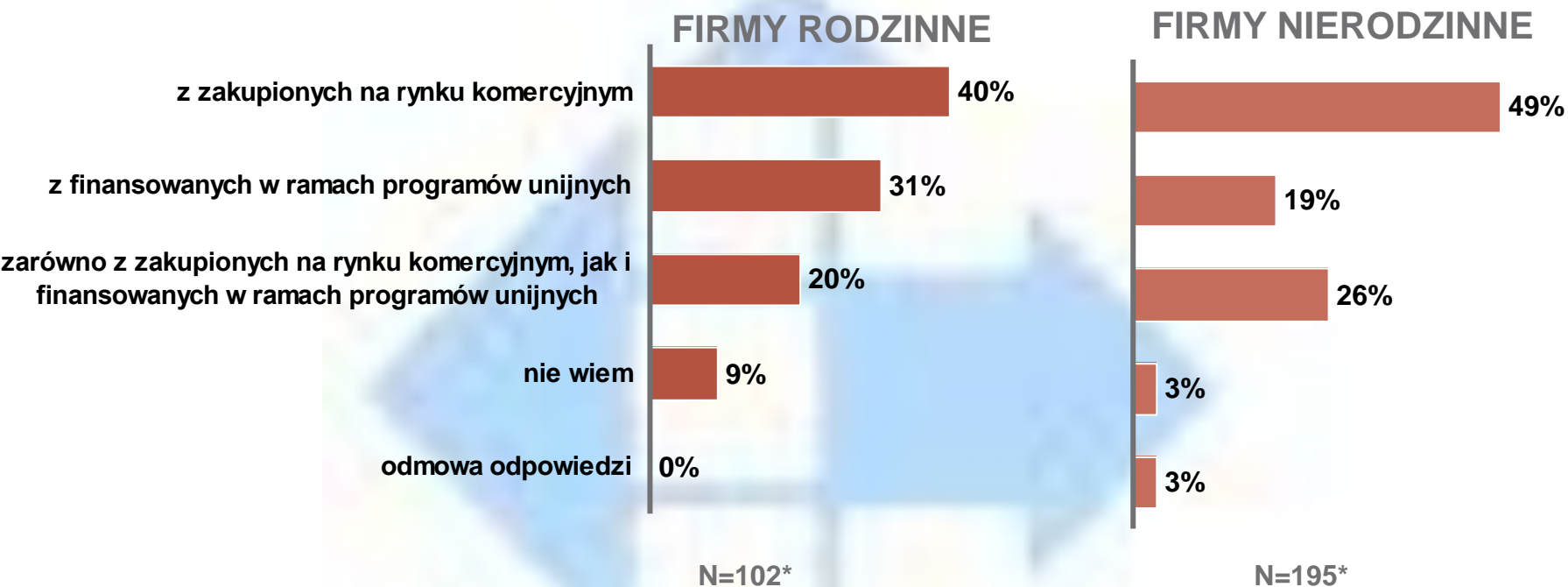
\* mała baza

N=1280

## 85. Dlaczego nie korzystaliście Państwo z usług szkoleniowych?

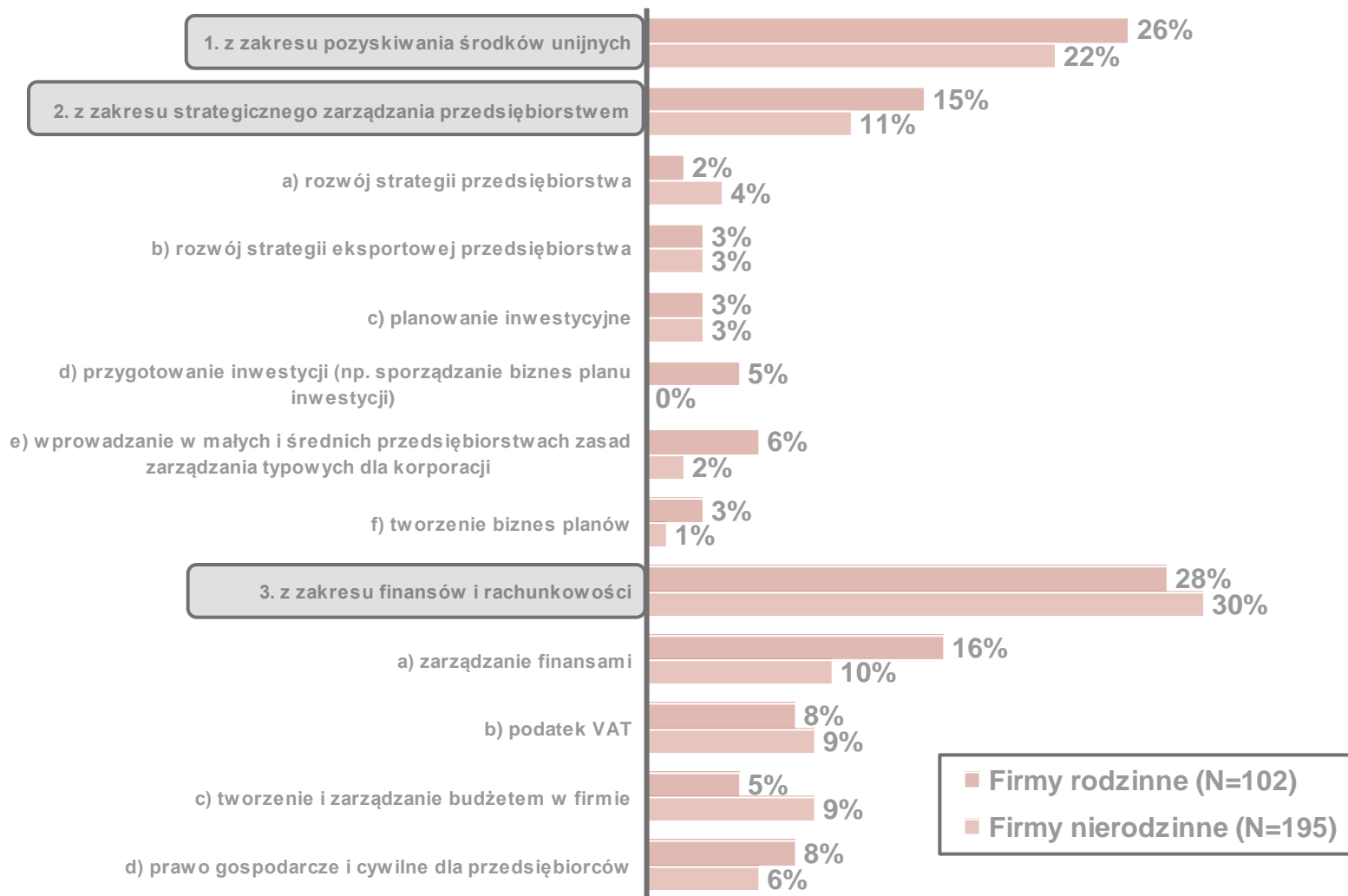


# Sposoby finansowania usług szkoleniowo-doradczych przez firmy rodzinne i nierodzinne

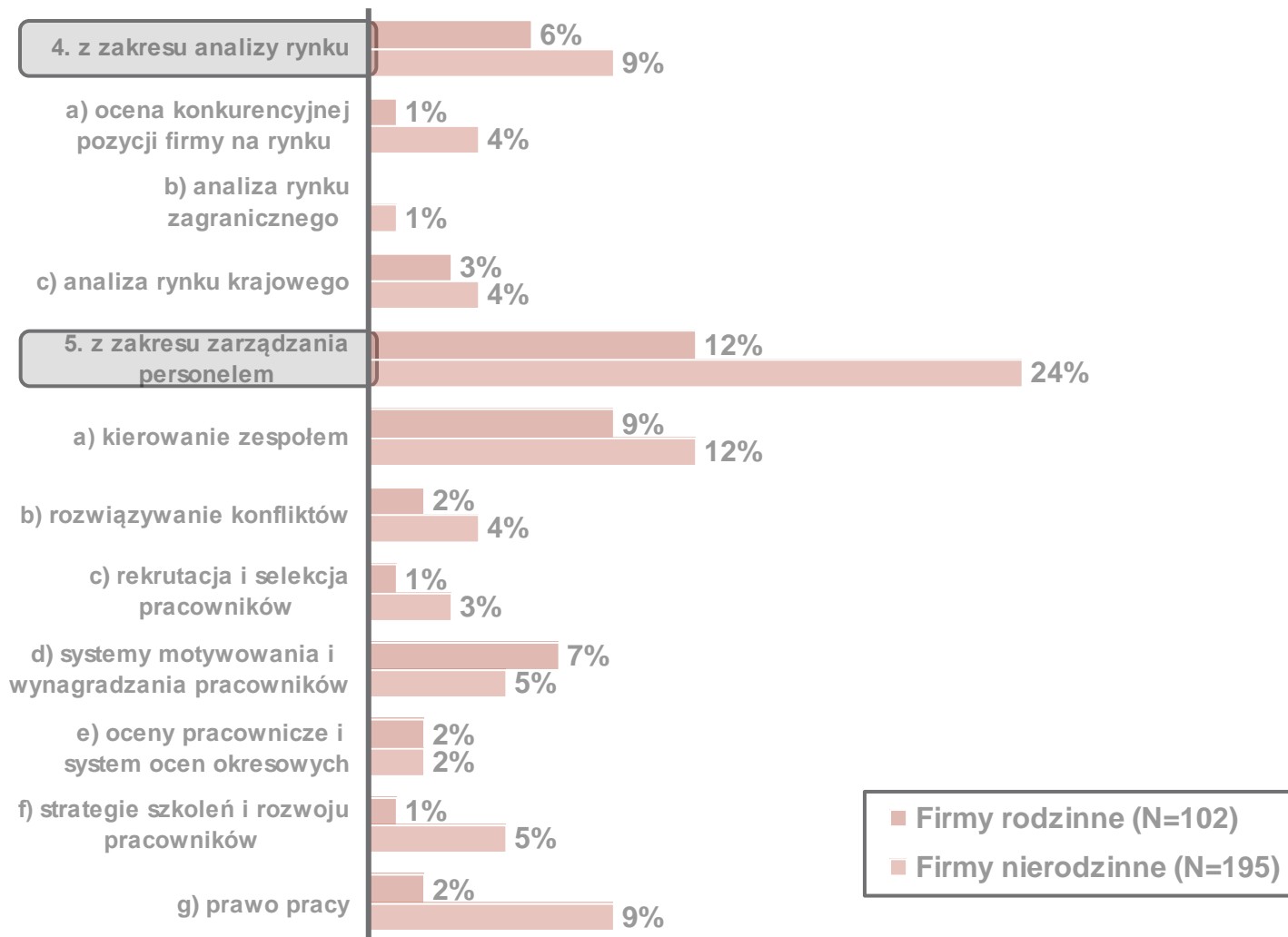


\* Próba – firmy korzystające z usług szkoleniowo-doradczych

# Z jakiego rodzaju usług szkoleniowo doradczych wymienionych na tej karcie korzystała Pana(i) firma? [1/5]



# Z jakiego rodzaju usług szkoleniowo doradczych wymienionych na tej karcie korzystała Pana(i) firma? [2/5]

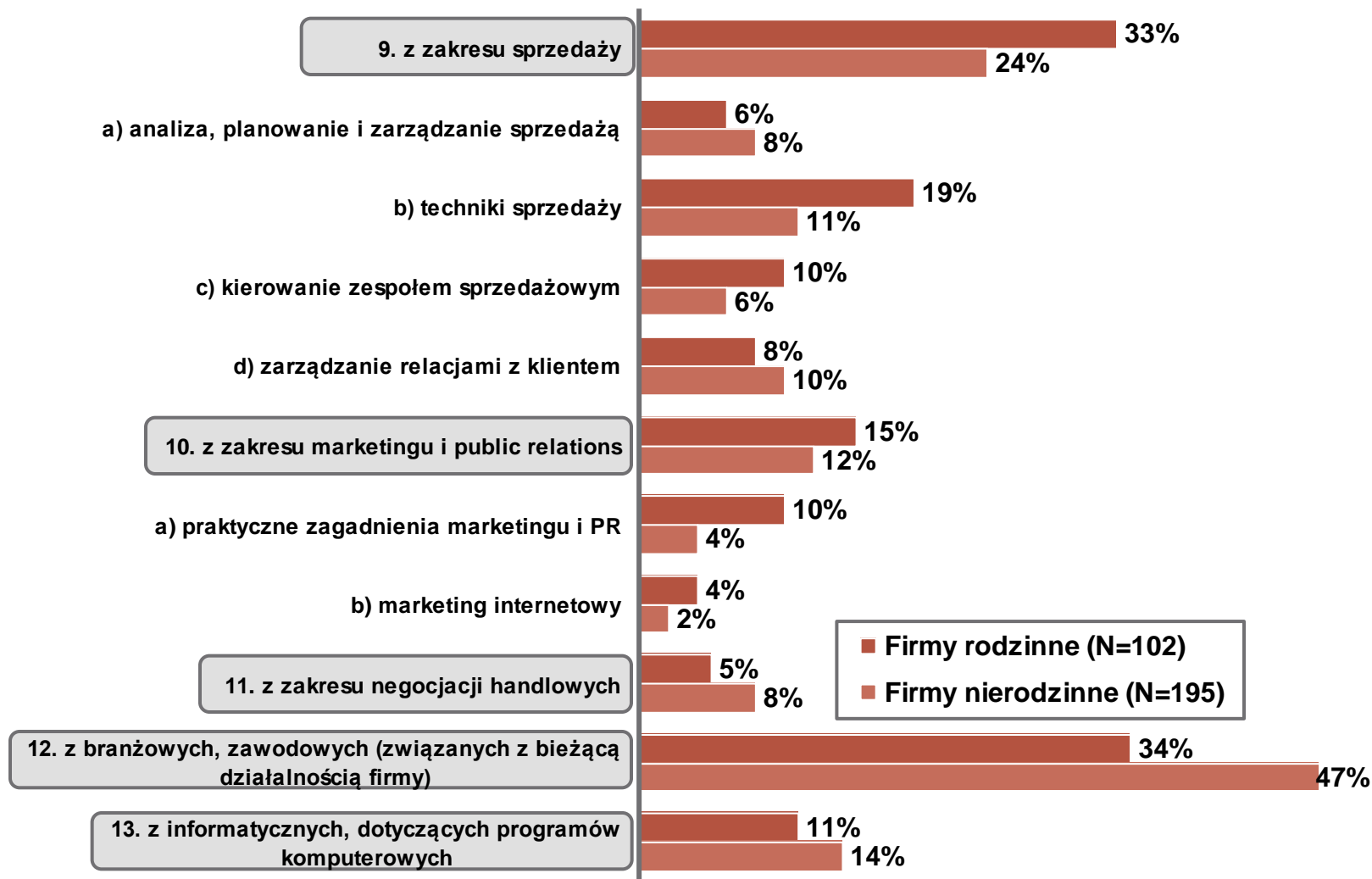


# Z jakiego rodzaju usług szkoleniowo doradczych wymienionych na tej karcie korzystała Pana(i) firma? [3/5]

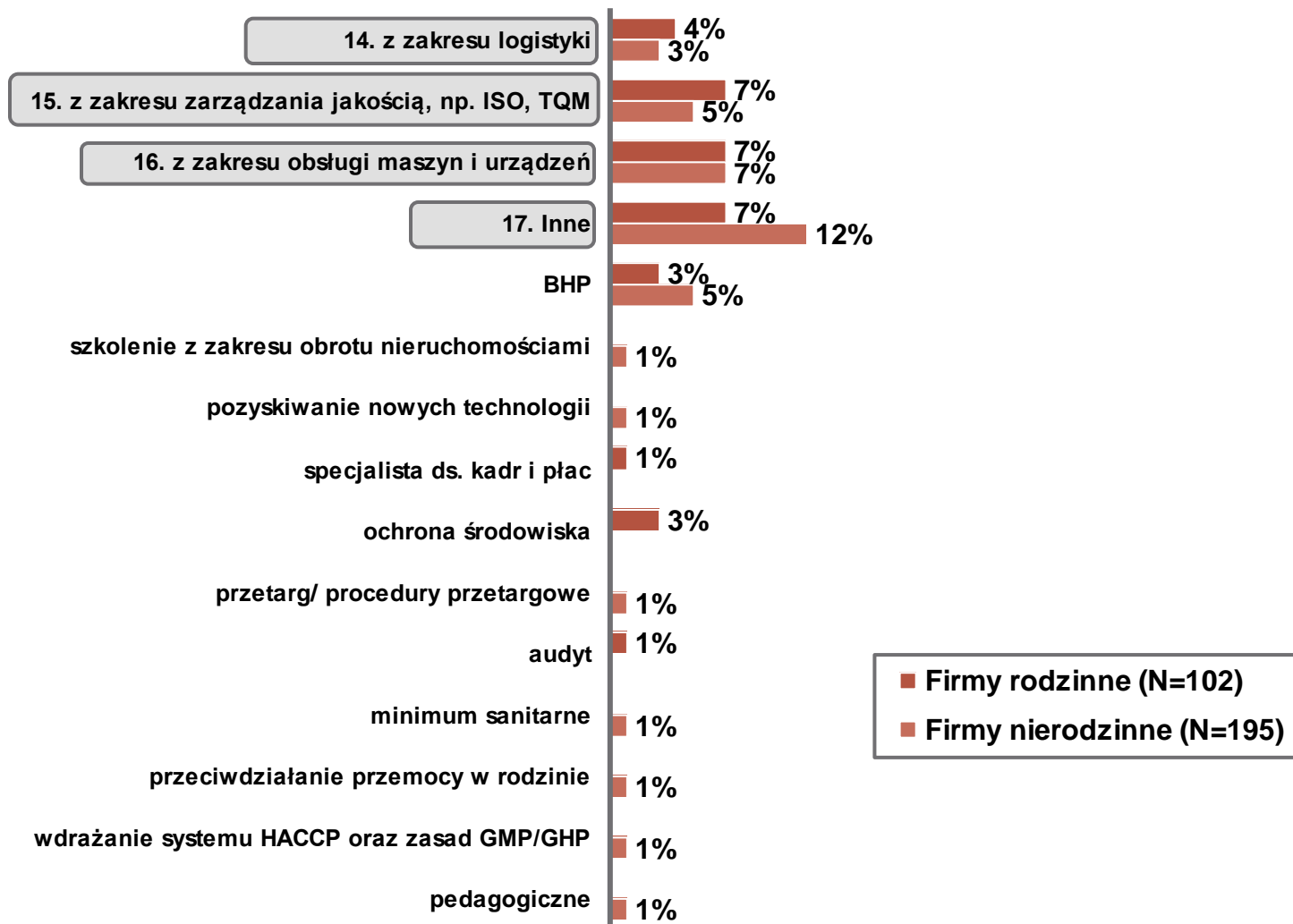


PARP

# Z jakiego rodzaju usług szkoleniowo doradczych wymienionych na tej karcie korzystała Pana(i) firma? [4/5]



# Z jakiego rodzaju usług szkoleniowo doradczych wymienionych na tej karcie korzystała Pana(i) firma? [5/5]



# Przeczytam teraz Panu(i) stwierdzenia dotyczące usług szkoleniowo - doradczych. Proszę powiedzieć, z którymi z tych stwierdzeń się Pan(i) zgadza, a z którymi się Pan(i) nie zgadza.

Wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa powinni mieć możliwość korzystania z usług szkoleniowo - doradczych

Średnie

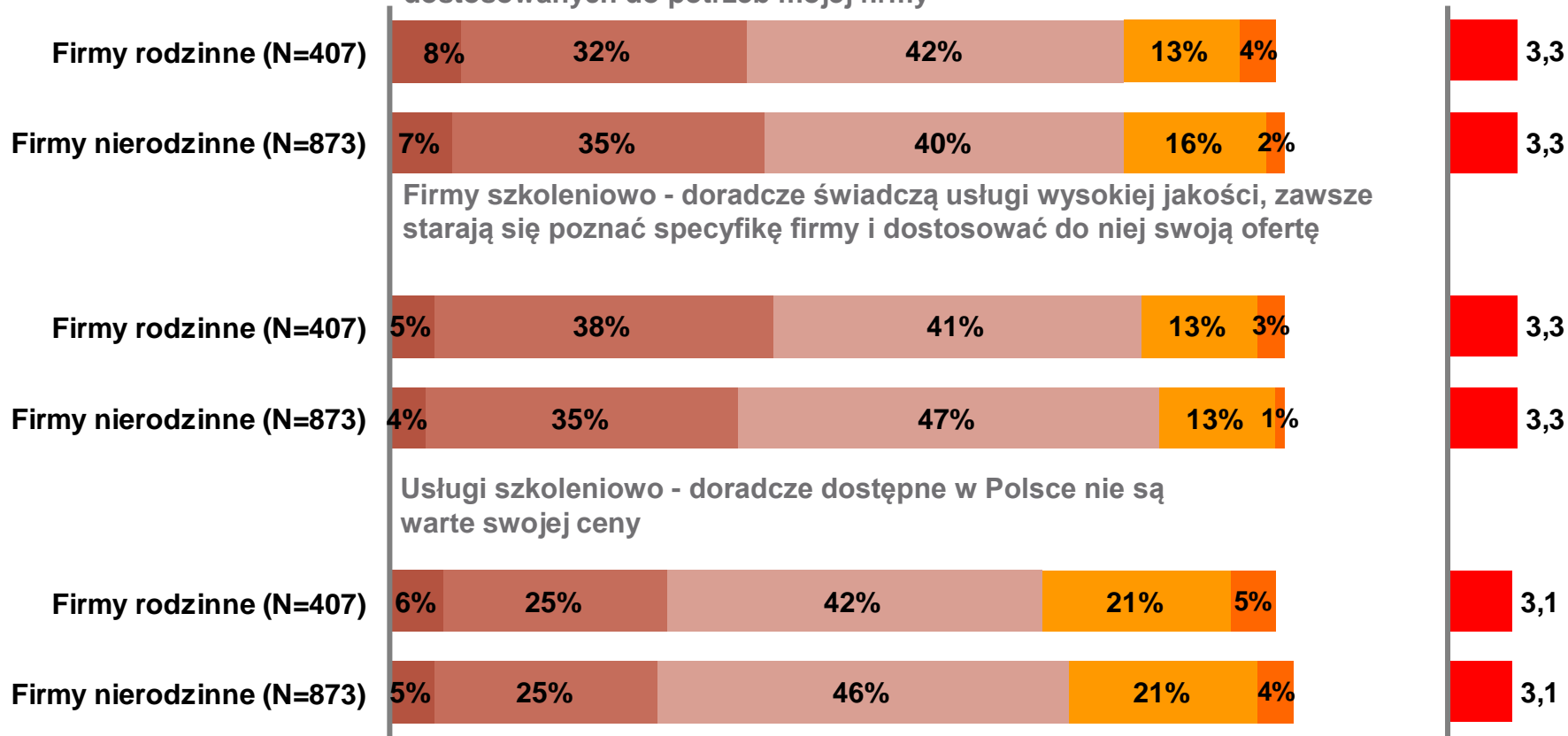


- [1] zdecydowanie się zgadzam
- [2] raczej się zgadzam
- [3] ani się nie zgadzam, ani się zgadzam
- [4] raczej się nie zgadzam
- [5] zdecydowanie nie zgadzam się

# Przeczytam teraz Panu(i) stwierdzenia dotyczące usług szkoleniowo - doradczych. Proszę powiedzieć, z którymi z tych stwierdzeń się Pan(i) zgadza, a z którymi się Pan(i) nie zgadza.

Średnie

Obecnie w Polsce jest duża oferta usług szkoleniowo - doradczych dostosowanych do potrzeb mojej firmy



- [1] zdecydowanie się zgadzam
- [2] raczej się zgadzam
- [3] ani się nie zgadzam, ani się zgadzam
- [4] raczej się nie zgadzam
- [5] zdecydowanie nie zgadzam się

# Przeczytam teraz Panu(i) stwierdzenia dotyczące usług szkoleniowo - doradczych. Proszę powiedzieć, z którymi z tych stwierdzeń się Pan(i) zgadza, a z którymi się Pan(i) nie zgadza.

Usługi szkoleniowo - doradcze dostępne w Polsce nie są warte swojej ceny

Firmy szkoleniowo - doradcze świadczą usługi wysokiej jakości, zawsze starają się poznać specyfikę firmy i dostosować do niej swoją ofertę

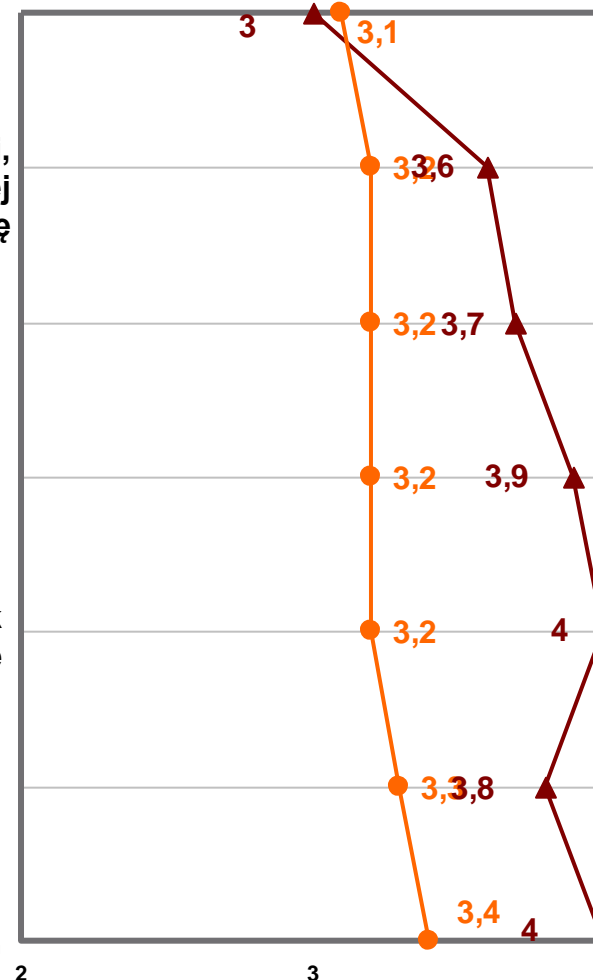
Obecnie w Polsce jest duża oferta usług szkoleniowo - doradczych dostosowanych do potrzeb mojej firmy

Każda firma powinna przynajmniej raz na dwa lata korzystać z usług szkoleniowo - doradczych

Inwestycje w szkolenia i doradztwo są tak samo ważne jak inwestycje w środki trwałe

Korzystanie z usług szkoleniowo - doradczych przyczynia się do poprawy zyskowności firmy

Wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa powinni mieć możliwość korzystania z usług szkoleniowo - doradczych



SKALA:

1- zdecydowanie nie zgadzam się

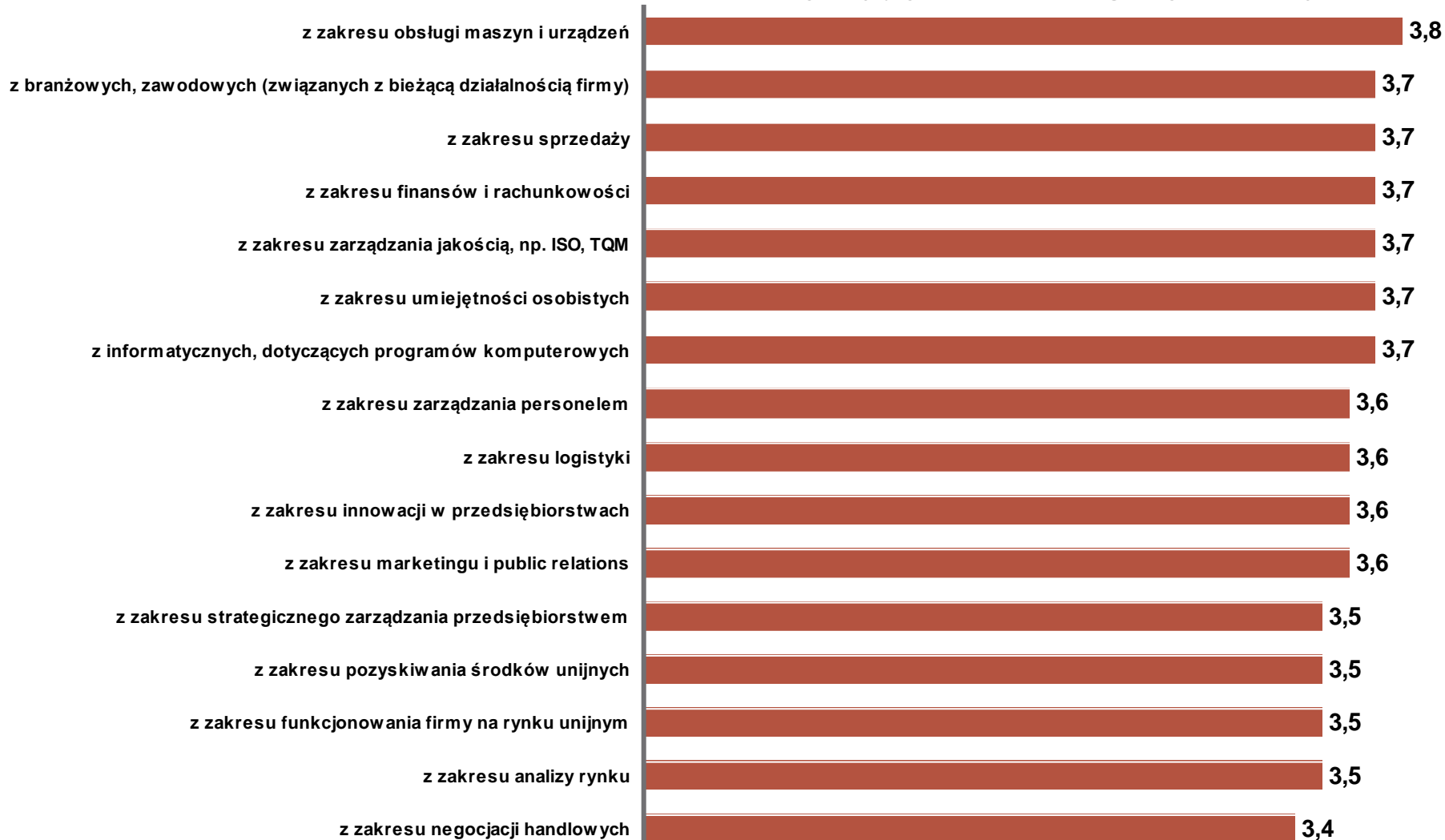
5 – zdecydowanie się zgadzam

▲ Firmy korzystające z usług szkoleniowo-doradczych (N=297)

● Firmy niekorzystające z usług szkoleniowo-doradczych (N=958)

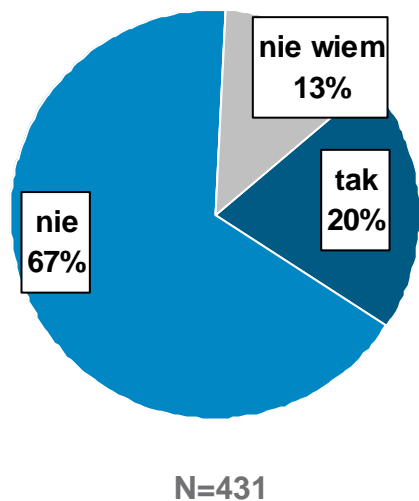
# Średnia ocen wystawionych przez respondentów poszczególnym rodzajom szkoleń

[przez korzystających z poszczególnych rodzajów szkoleń]

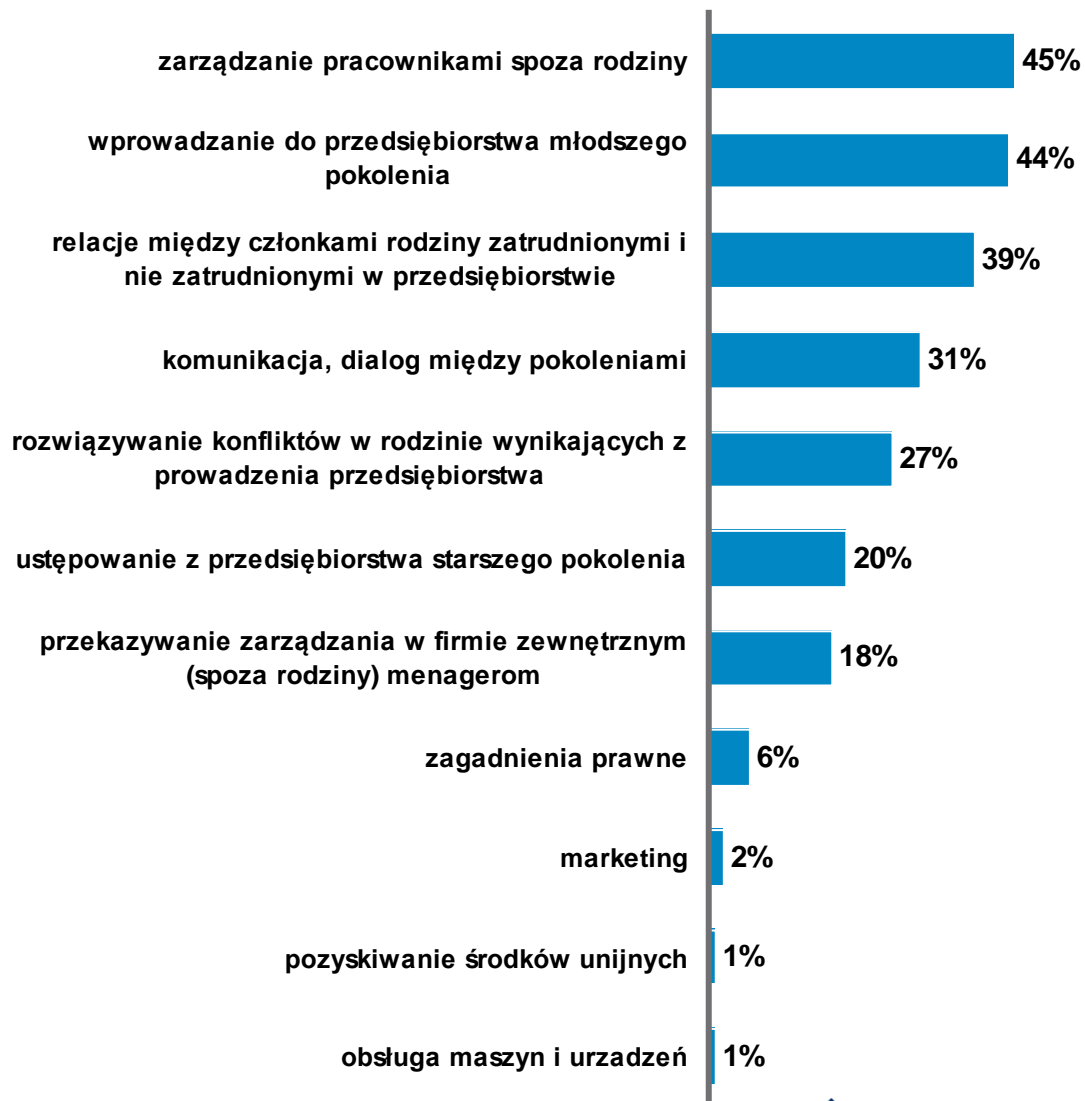


SKALA: [1] zdecydowanie nieprzydatne  
[2] raczej nieprzydatne  
[3] raczej przydatne  
[4] zdecydowanie przydatne

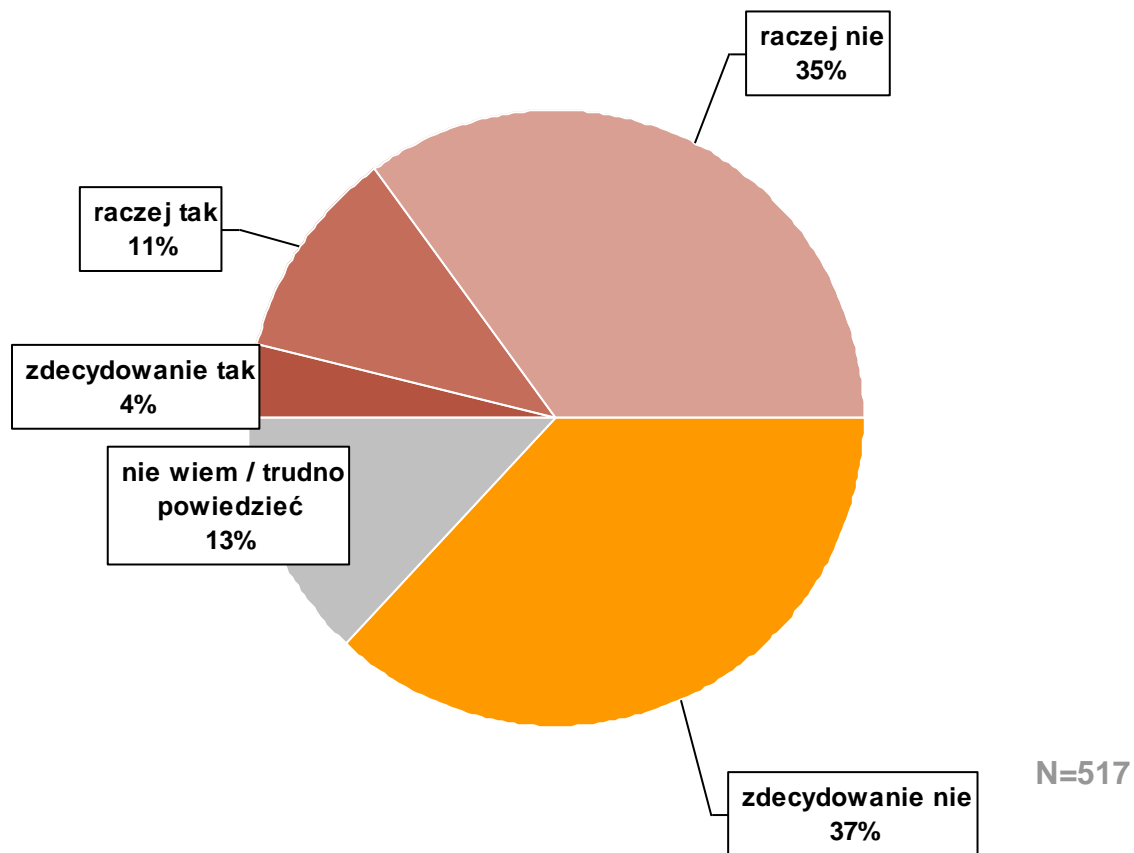
# Czy był(a)by Pan(i) zainteresowany(a) skorzystaniem z usług szkoleniowo - doradczych adresowanych do firm rodzinnych?



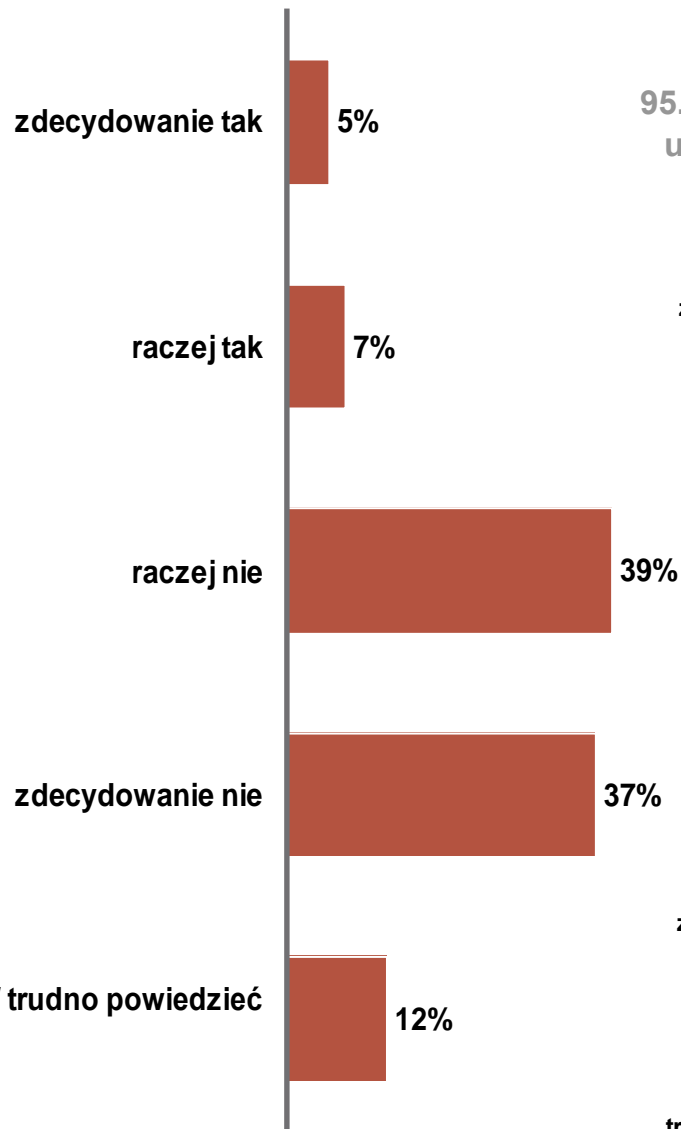
N=88



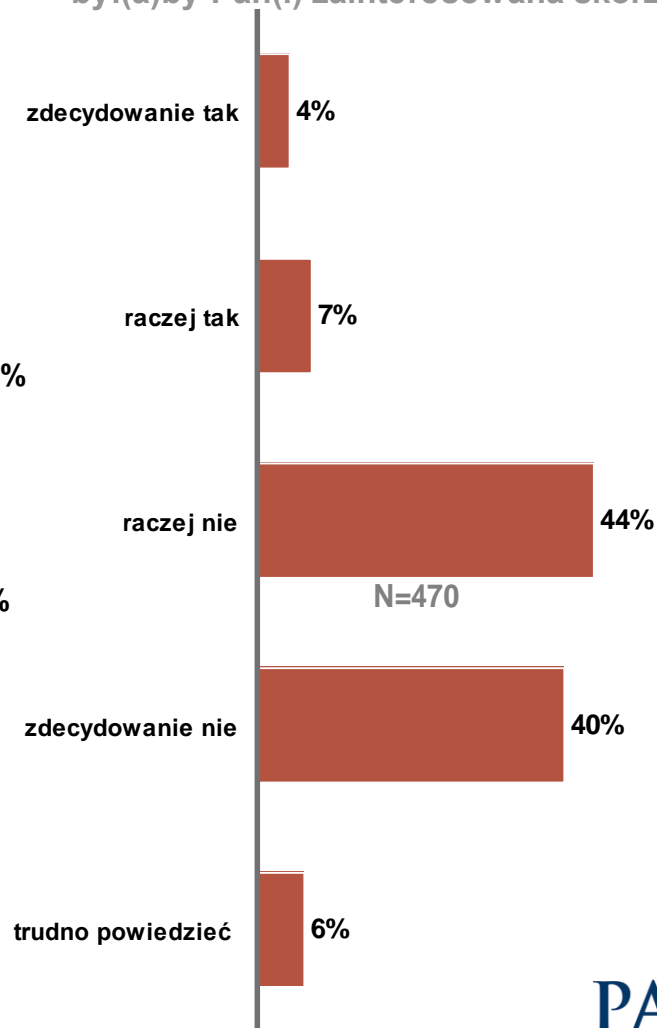
83. Proszę powiedzieć, czy chciał(a)by Pan(i) skorzystać z usługi doradczej polegającej na przeprowadzeniu analizy potrzeb szkoleniowych Pana(i) przedsiębiorstwa?



# 91. Na początek proszę powiedzieć, czy chciał(a)by Pan(i) skorzystać z usług szkoleniowo - doradczych adresowanych do firm rodzinnych?

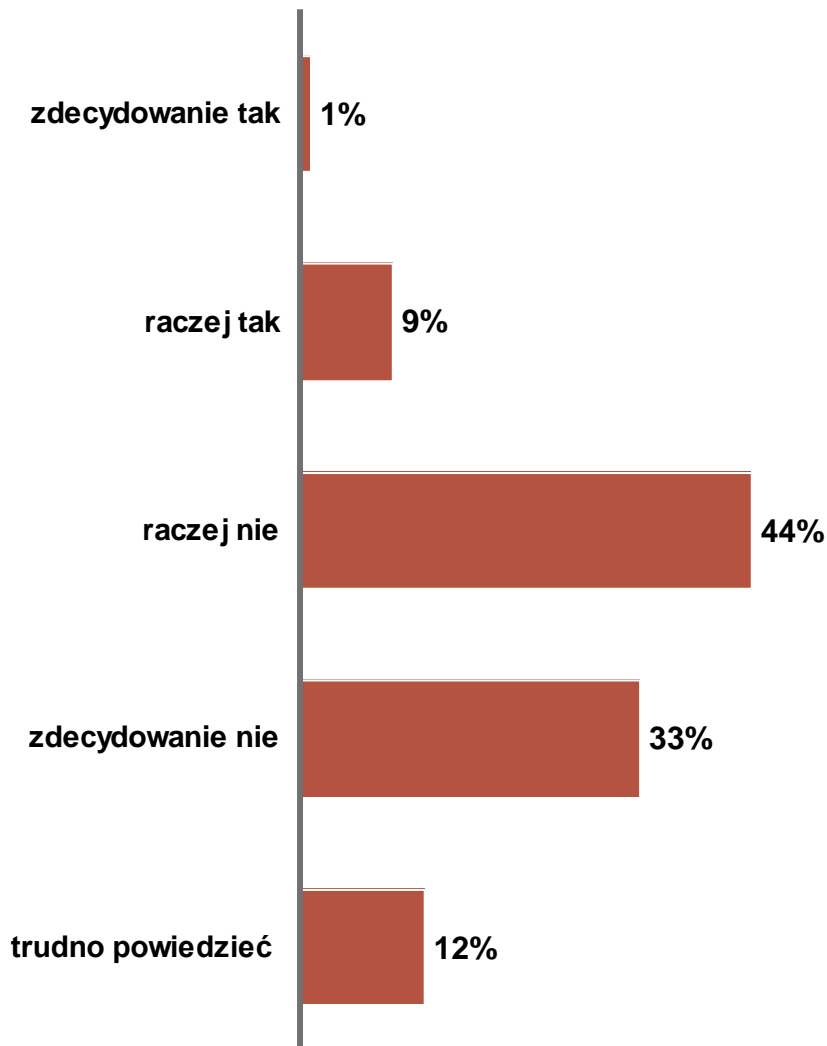


# 95. A czy obecnie, kiedy poznał Pan (i) już Pan(i) potencjalną tematykę usług szkoleniowo - doradczych adresowanych do firm rodzinnych, był(a)by Pan(i) zainteresowana skorzystaniem z tych usług?



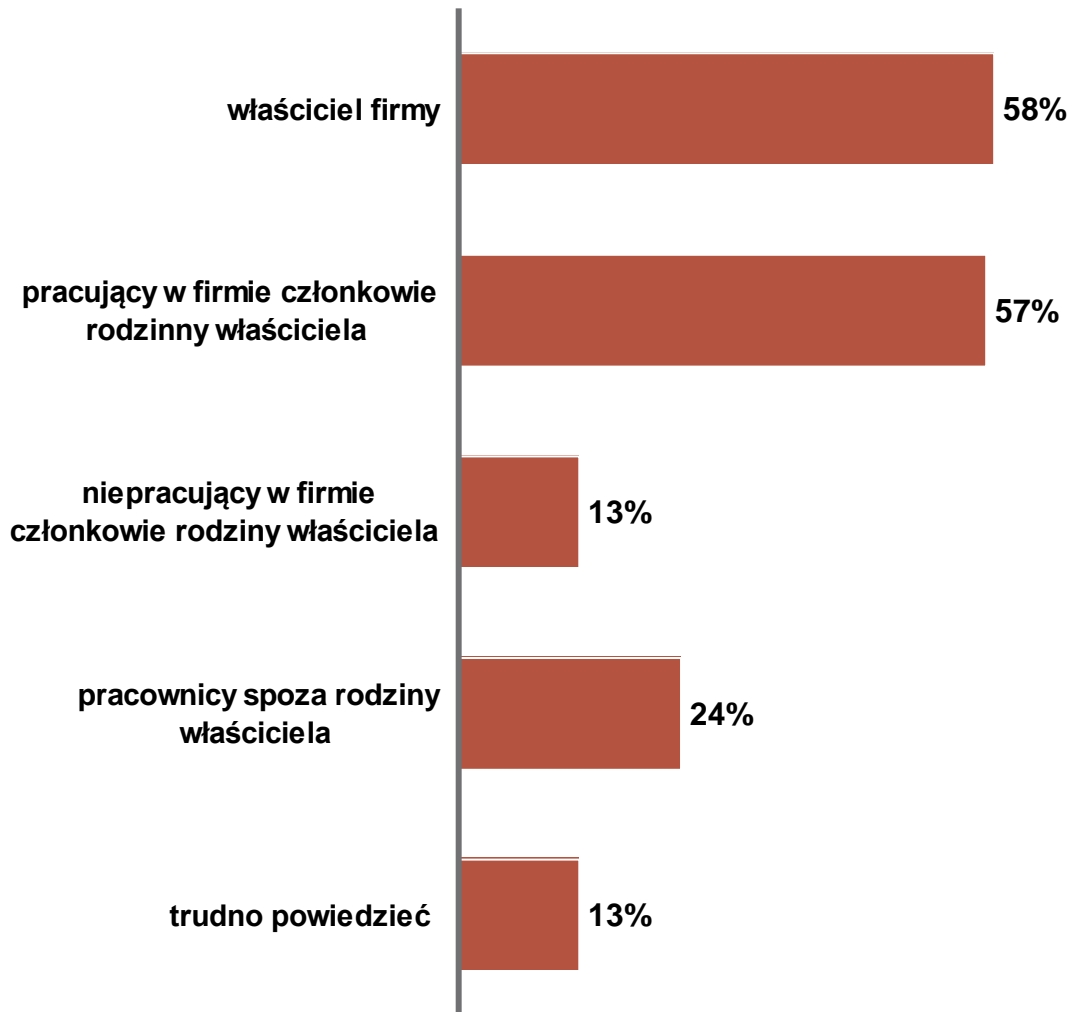
N=387

96. A jeżeli usługi szkoleniowo - doradcze byłyby współfinansowane ze środków unijnych, to czy wówczas byłby(a)by Pan(i) zainteresowany(a) skorzystaniem z tych usług?



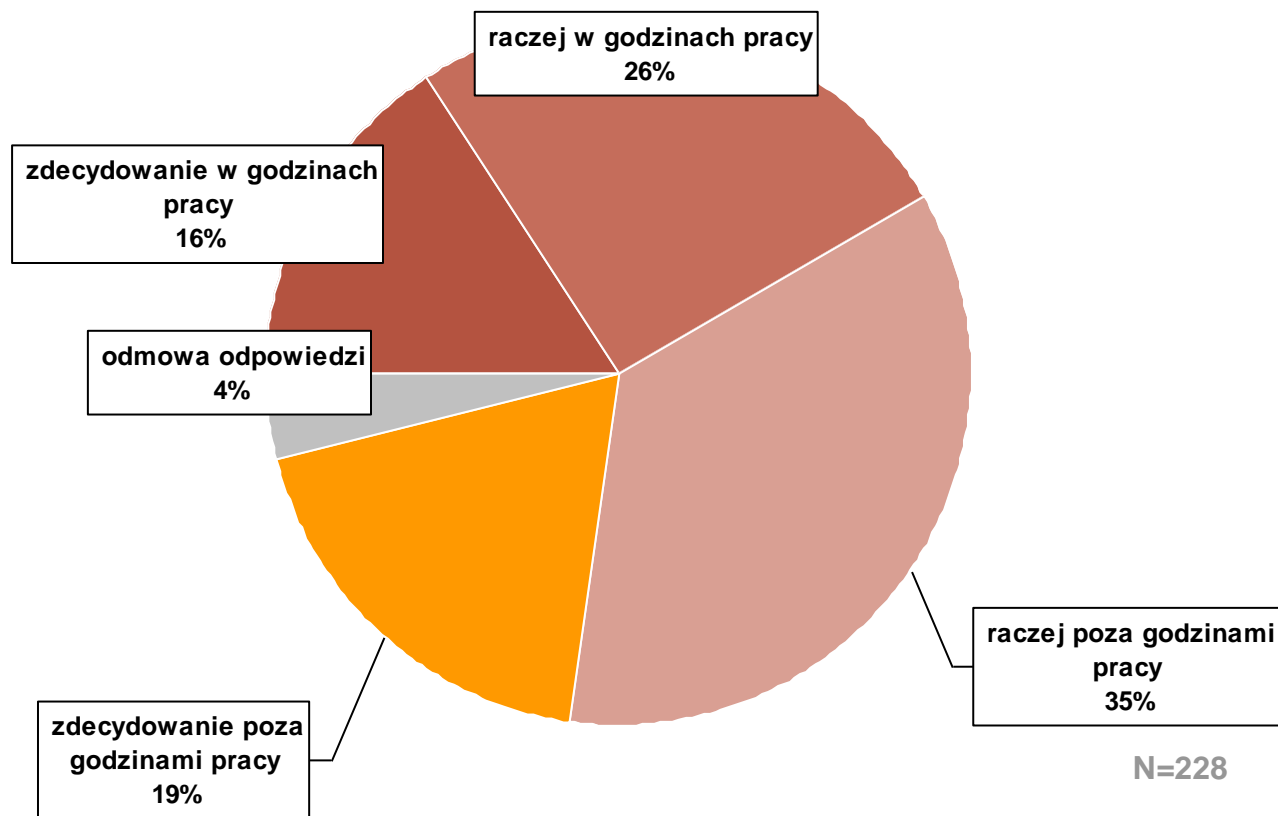
N=322

## 97. Jak Pan(i) uważa, kto w Pana(i) firmie powinien skorzystać z tych szkoleń?

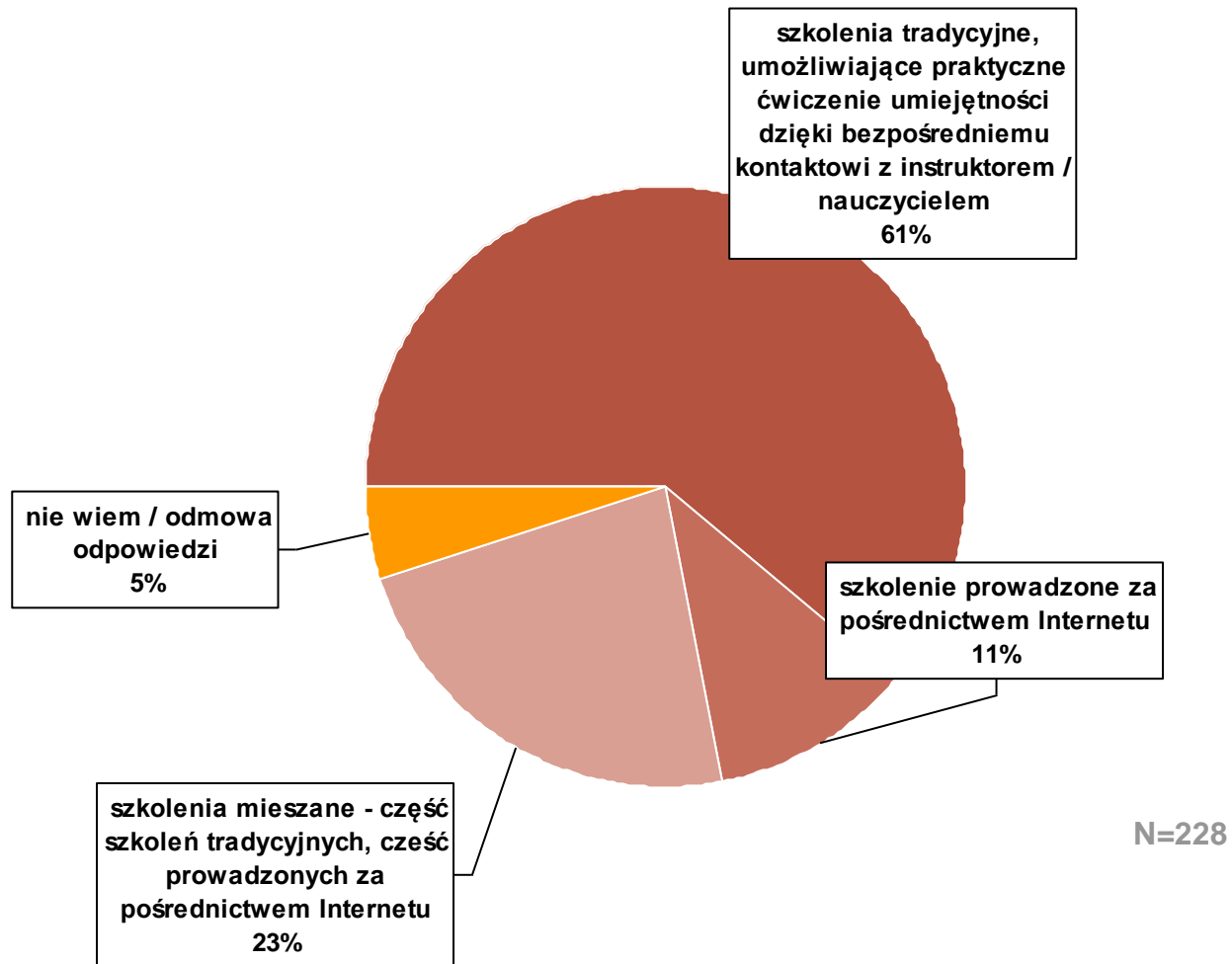


N=228

99. Proszę powiedzieć, czy szkolenia powinny odbywać się w godzinach pracy czy poza godzinami pracy?

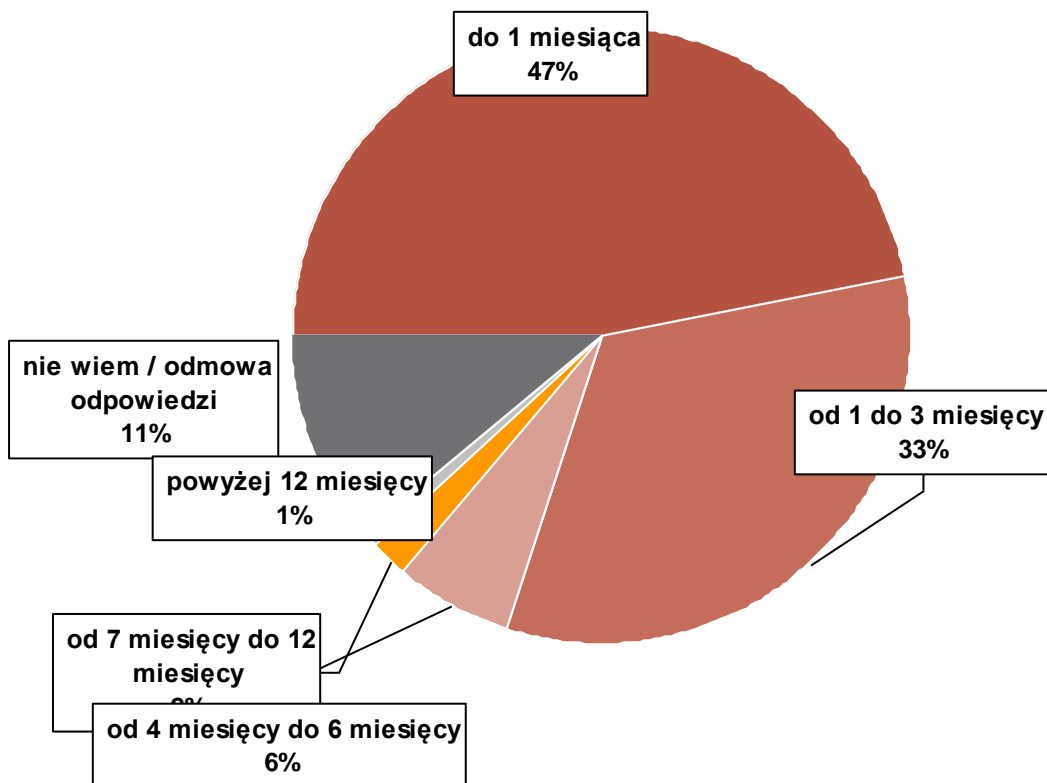


## 100. Jaką metodę szkoleń Pan(i) by preferował?



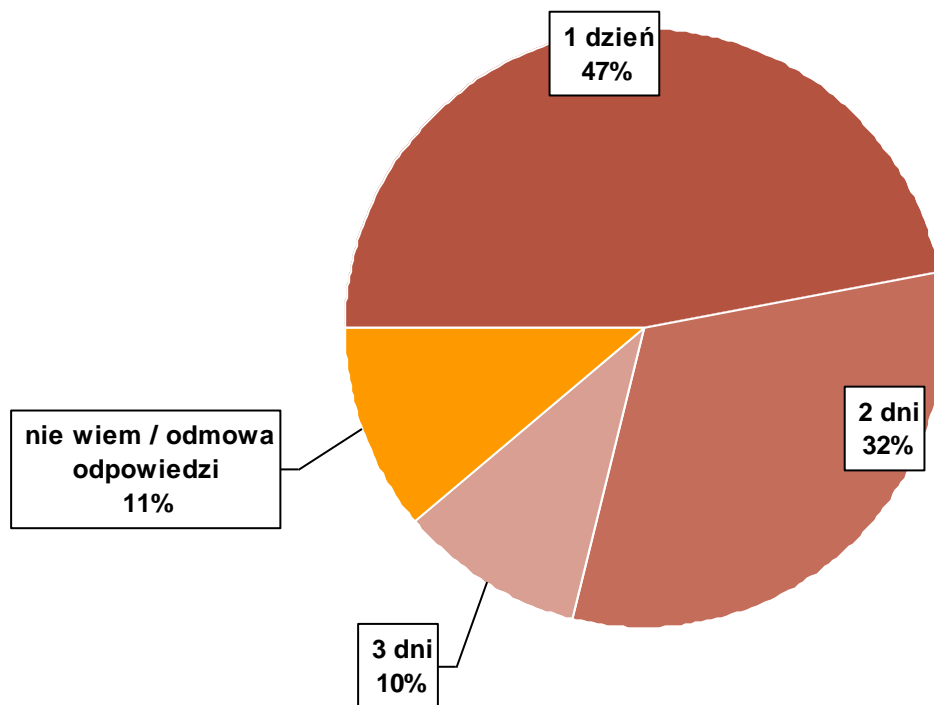
N=228

101. Jeżeli szkolenia miałyby się odbywać cyklicznie, od czasu do czasu, to jaka długość szkoleń byłaby dla Pana(i) najbardziej odpowiednia?



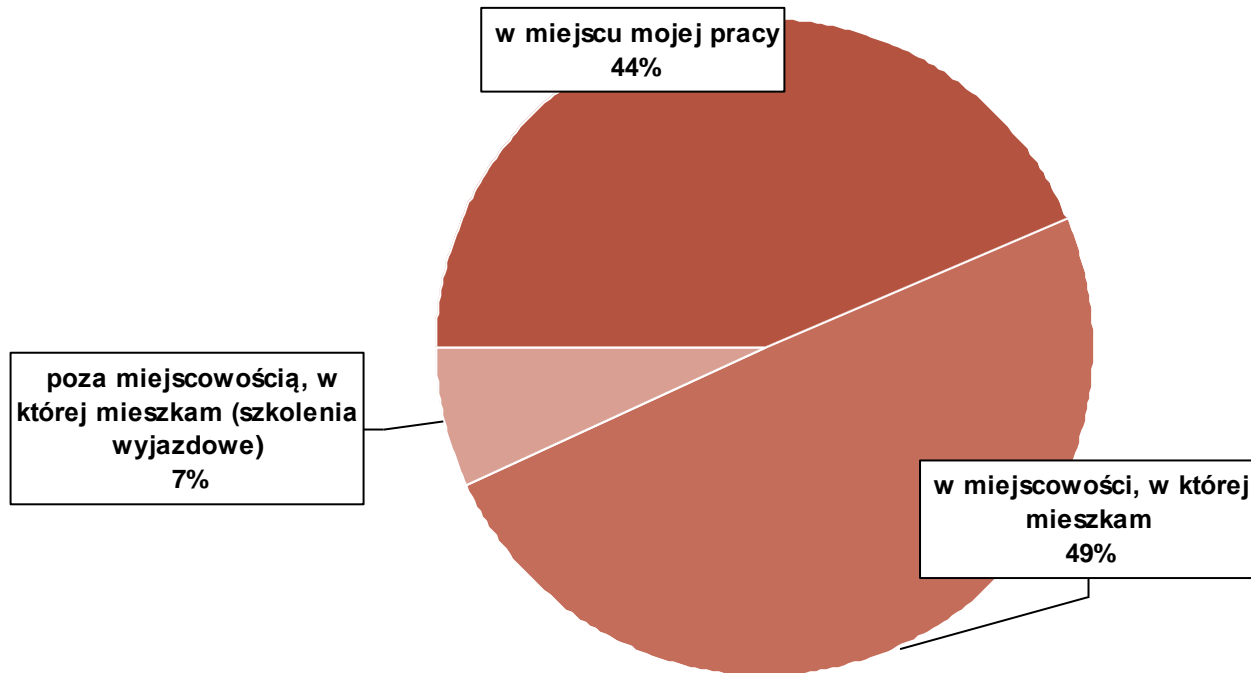
N=228

## 102. Ile dni w tygodniu miałyby trwać te szkolenia?



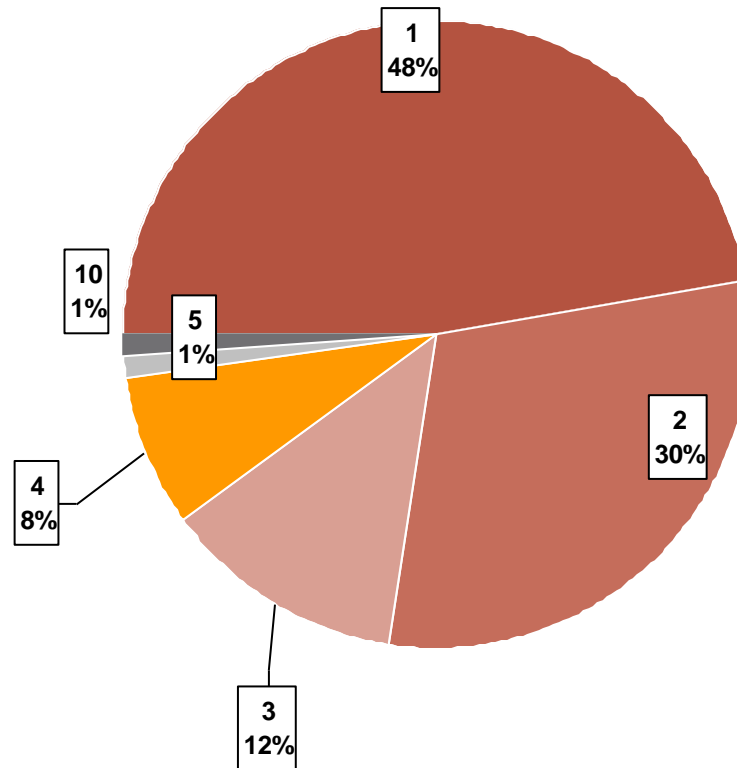
N=228

### 103. Jakie miejsce odbycia szkoleń Pan(i) by preferował(a)?



N=228

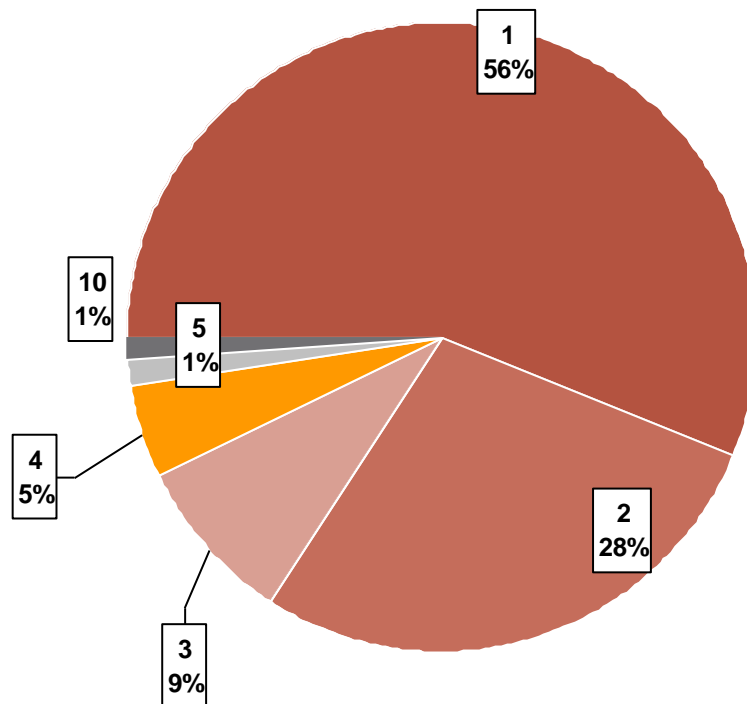
# 104a. Ilu członków Pana(i) rodziny mogłoby jednocześnie uczestniczyć w szkoleniach jednodniowych?



Średnia liczba członków rodziny mogących uczestniczyć w szkoleniach jednodniowych  
**2,0**

N=228

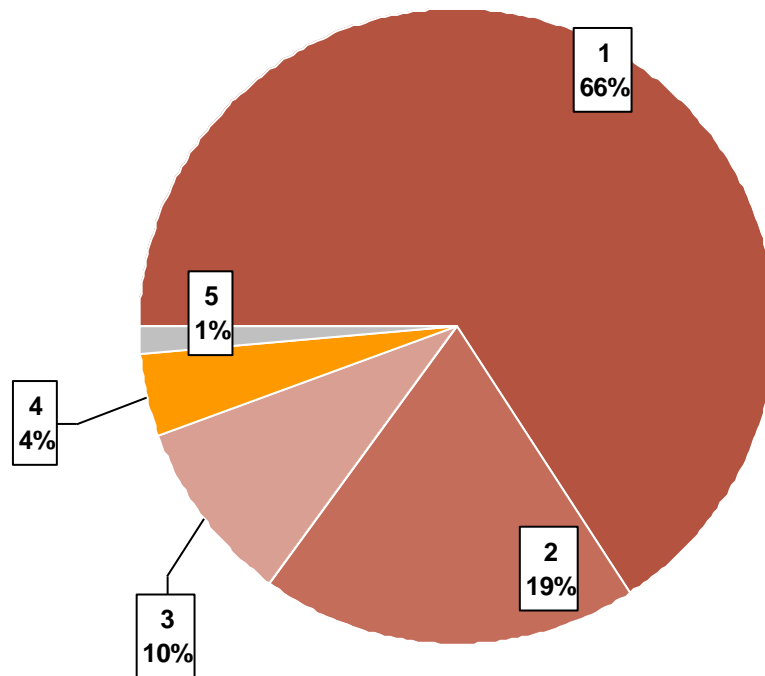
## 104b. Ilu członków Pana(i) rodziny mogłoby jednocześnie uczestniczyć w szkoleniach dwudniowych?



Średnia liczba  
członków rodziny  
mogących  
uczestniczyć w  
szkoleniach  
dwudniowych  
**1,7**

N=228

104c. Ilu członków Pana(i) rodziny mogłoby jednocześnie uczestniczyć w szkoleniach trzydniowych?



Średnia liczba  
członków rodziny  
mogących  
uczestniczyć w  
szkoleniach  
trzydniowych  
**1,5**

N=228

# Zainteresowanie usługami szkoleniowo-doradczymi – wyniki

## MAX DIFF

1 1 Sprawy związane z własnością przedsiębiorstwa	6,09
2 2 Sposoby przekazywania majątku w ramach rodziny	4,09
3 2 Wpływ relacji rodzinnych na prowadzenie firmy i odwrotnie	5,70
4 2 Budowanie strategii i planu rozwoju firmy rodzinnej	9,55
5 2 Zarządzanie pracownikami z rodziny	4,39
6 2 Zarządzanie pracownikami spoza rodziny	4,48
7 2 Metody rekrutowania pracowników spoza rodziny	4,22
8 2 Zarządzanie strategiczne w firmach rodzinnych.	7,80
9 2 Wprowadzanie do firmy rodzinnej zasad zarządzania korporacyjnego	4,57
10 2 Sposoby rozliczania się z Urzędem Skarbowym przez firmy rodzinne	9,16
11 2 Korzystanie z zewnętrznych źródeł finansowania	4,42
12 2 Sposoby przekazywania firmy rodzinnej następcom	3,71
13 2 Tworzenie wspólnej wizji rozwoju firmy przez osoby należące do różnych pokoleń	7,49
14 2 Zarządzanie firmą rodzinną w trakcie przekazywania władzy młodszemu pokoleniu	5,12
15 2 Oddzielanie pracy w firmie od prywatnych spraw rodzinnych...	6,10
16 2 Zapobieganie konfliktom i zarządzanie konfliktami w rodzinie	4,67
17 2 Przekazywanie zarządzania w ręce zewnętrznego menagera	2,75
18 2 Odnajdywanie różnorodności perspektyw w doświadczeniach starszego i młodszego pokolenia	5,69