

# Badanie firm rodzinnych

## RAPORT KOŃCOWY

Znak sprawy: p/789/8/2008

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Warszawa, grudzień 2009 r.

## **Raport przygotowany przez zespół ekspertów 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, 9
Małgorzata Kwiatkowska	Rozdz. 2, 3, 7, 8, 9
Tomasz Jagusztyn Krynicki	Rozdz. 1.1., 6
Prof. Łukasz Sułkowski	Rozdz. 4
Dr Andrzej Marjański	Rozdz. 4

### **Redakcja:**

Anna Kowalewska

### **Konsultacja:**

Dr hab. Piotr Kwiatkowski  
Dr Jerzy Głuszyński

### **Konsultant ze strony PARP;**

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

## SPIS TREŚCI

<b>1</b>	<b>KONTEKST I CELE BADANIA.....</b>	<b>5</b>
1.1	Kontekst badania.....	5
1.2	Cele badania .....	8
1.2.1	Cel główny badania .....	9
1.2.2	Szczegółowe cele badania.....	9
1.3	Podstawowe pytania badawcze .....	10
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>13</b>
2.1	Ogólny zarys koncepcji badawczej.....	13
2.2	Skrócony opis metodologii badania.....	17
<b>3</b>	<b>PODSUMOWANIE .....</b>	<b>27</b>
3.1	Główne wnioski z badania firm rodzinnych.....	27
3.2	Firmy rodzinne a wielkość zatrudnienia.....	41
<b>4</b>	<b>REKOMENDACJE .....</b>	<b>45</b>
4.1	Ogólne kierunki wspierania rozwoju firm rodzinnych.....	45
4.2	Program wsparcia szkoleniowo-doradczego .....	50
<b>5</b>	<b>DEFINICJA POJĘCIA FIRMY RODZINNEJ NA ŚWIECIE W EUROPIE I W POLSCIE.....</b>	<b>56</b>
5.1	Dyskusje wokół definicji firmy rodzinnej .....	56
5.2	Definicje polskie .....	59
5.3	Definicja przyjęta na potrzeby projektu.....	60
<b>6</b>	<b>FIRMY RODZINNE W POLSKIEJ GOSPODARCE.....</b>	<b>61</b>
	Uwagi ogólne .....	61
6.1	Udział firm rodzinnych wśród ogółu podmiotów gospodarczych .....	61
6.2	Udział firm rodzinnych w wytwarzaniu PKB.....	65
6.3	Udział firm rodzinnych w strukturze zatrudnienia .....	66
6.4	„Demografia” firm rodzinnych .....	66
<b>7</b>	<b>CHARAKTERYSTYKA FIRM RODZINNYCH.....</b>	<b>85</b>
7.1	Świadomość rodzinnego charakteru firmy.....	85
7.1.1	Skojarzenia przedsiębiorców z firmą rodzinną .....	85
7.1.2	Tożsamość firm rodzinnych.....	86
7.1.3	Ekspozycja rodzinności.....	90
7.2	Źródła przedsiębiorczości rodzinnej .....	92
7.3	Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych.....	98
7.3.1	Pozytywne konsekwencje rodzinności .....	100
7.3.2	Negatywne konsekwencje rodzinności.....	115
7.4	Własność i zarządzanie w firmach rodzinnych .....	125
7.4.1	Struktura własności w firmach rodzinnych .....	125
7.4.2	Obecność rodziny w przedsiębiorstwie, wielopokoleniowość.....	126

7.4.3	Liczba członków rodziny w zasięgu oddziaływania przedsiębiorstwa	129
7.4.4	Wpływ pokoleń na podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie	131
7.4.5	Wpływ rodziny na różne obszary zarządzania	139
7.4.6	Struktura organizacyjna firm rodzinnych	141
7.4.7	Strategie firm rodzinnych	145
7.5	Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmach rodzinnych	146
7.6	Sukcesja w firmie rodzinnej	153
7.6.1	Plany sukcesyjne	153
7.6.2	Potencjalni sukcesorzy	159
7.7	Rola kobiet w firmach rodzinnych	163
7.8	Segmentacja przedsiębiorstw rodzinnych	166
<b>8</b>	<b>DORADZTWO I SZKOLENIA DLA FIRM RODZINNYCH</b>	<b>173</b>
8.1	Korzystanie z usług szkoleniowo-doradczych	173
8.2	Powody niekorzystania ze szkoleń	175
8.3	Potrzeby firm rodzinnych w zakresie doradztwa i szkoleń	179
8.3.1	Problemy firm sektora MMSP	179
8.3.2	Problemy firm rodzinnych	182
8.3.2.1	Uświadamiane obszary problemowe	182
8.3.2.2	Nieuświadamiane obszary problemowe	186
8.4	Zainteresowanie usługami szkoleniowymi i doradczymi adresowanymi do firm rodzinnych	196
8.5	Preferencje wobec sposobu organizacji usługi szkoleniowo-doradczej adresowanej do firm rodzinnych	209
8.6	Źródła wiedzy na temat szkoleń i doradztwa	214
<b>9</b>	<b>WERYFIKACJA PROPOZYCJI USŁUG SZKOLENIOWO-DORADCZYCH DLA FIRM RODZINNYCH</b>	<b>216</b>
9.1	Nazewnictwo szkoleń	217
9.2	Profilowanie szkoleń	217
9.3	Czas trwania szkoleń	218
9.4	Metodologia	218
9.5	Ocena poszczególnych propozycji szkoleń	220
9.5.1	Szkolenie „Budowanie strategii i planu rozwoju firmy rodzinnej”	220
9.5.2	Szkolenie „Problemy prawne i finansowe specyficzne dla firm rodzinnych”	228
9.5.3	Szkolenie „Tworzenie wspólnej wizji rozwoju firmy przez osoby należące do różnych pokoleń”	233
9.5.4	Szkolenie „(Sukcesja) Sposoby przekazywania firmy rodzinnej następcom”	237
9.5.5	Szkolenie „System więzi rodzinnych a kultura organizacyjna firmy rodzinnej”	243

## 1 KONTEKST I CELE BADANIA

### 1.1 Kontekst badania

Zjawisko rodzinności w firmach jest tematem podejmowanym od stosunkowo niedawna. Przez wiele dziesięcioleci było one pomijane w dyskusjach naukowych i politycznych i nie było traktowane 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 w 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)<sup>1</sup>.

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.

Równie niedawno temat firm rodzinnych stał się przedmiotem polityki gospodarczej. Zaczęły się również tworzyć 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

---

<sup>1</sup> Patrz między innymi : *Advances in Entrepreneurship*, 2000, V4, p. 229 - 287 Ramona K.Z. Heck, Cynthia R. Jasper, Kathryn Stafford, Mary Winter, Alma J. Owen *Using a household sampling frame to study family businesses: The 1997 national family business survey*

„dodawać do rzeczownika *firma* przymiotnik *rodzinna*, co może świadczyć o sukcesie działań zmierzających do podniesienia samoświadomości rodzinnego charakteru biznesu.

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 działających na rynku, wytwarzają pomiędzy 20% a 70% PKB i zatrudniają od 27% do 70% wszystkich pracowników.<sup>2</sup>

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 ograniczoności zasobów lub strategicznego wyboru nie rozwija się w duże podmioty gospodarcze. Dwie cechy: rodzinność i ograniczona wielkość podmiotu i jego zasobów stanowią najbardziej charakterystyczne cechy większości przedsiębiorstw rodzinnych na świecie i w Polsce i w zasadniczy sposób wpływają na sposób zarządzania nimi.

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 eksperckiej<sup>3</sup> 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:

---

<sup>2</sup>Patrz między innymi: Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look, Astrachan J., H. i Shaker M. C., Family Business Review, vol. XVI, no. 3, September 2003; oraz od str. 39 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 dostępne pod:

[http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_study.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family_business/doc/familybusiness_study.pdf)

<sup>3</sup>Patrz: 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](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf)

sprawy finansowe związane z podatkiem od darowizn i spadków, dostęp do finansowania, który nie prowadzi do utraty kontroli nad firmą, uprzywilejowane 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 Luis University w Nowym Sączu zorganizowano pierwszą w Polsce Konferencję Biznesu Rodzinnego, w której udział wzięli 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 odbyła się na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie międzynarodowa konferencja *Entrepreneurship and Growth of Family Firms*.<sup>4</sup> Powyższe inicjatywy mają niestety 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.

---

<sup>4</sup> Więcej informacji na stronie: <http://www.symposium.uek.krakow.pl>

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

Odpowiadając na powyższe problemy Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Działanie 2.1.3) realizować będzie, we współpracy Stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych, pilotażowy projekt szkoleniowo – doradczy dedykowany firmom rodzinnym, odpowiadający na ich specyficzne potrzeby.

W ramach projektu zostaną przeprowadzone następujące działania:

- opracowanie programu szkoleń i doradztwa dla firm rodzinnych
- realizacja szkoleń i doradztwa dla co najmniej 300 osób z co najmniej 50 firm rodzinnych
- przeanalizowanie 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, służących właściwemu zaprojektowaniu usługi szkoleniowo – doradczej dla firm rodzinnych, przedstawia niniejszy raport.

## **1.2 Cele badania**

W Polsce dotychczas nie prowadzono na szeroką skalę badań poświęconych biznesowi rodzinnemu – ani na potrzeby sektora komercyjnego ani publicznego. Brakuje zatem wiarygodnych informacji na temat liczebności, struktury oraz udziału tego typu przedsiębiorstw w polskiej gospodarce. Pisząc o sytuacji Polski w kontekście firm rodzinnych warto zacytować prof. Łukasza Sułkowskiego i dr Krzysztofa Safina: *„Polska jest krajem swoistego paradoksu, jeżeli chodzi o przedsiębiorstwa rodzinne. Badania wskazują, że rola rodziny w życiu społecznym i*



*w sferze wartości jest kluczowa. Familizm jest istotnym rysem rzeczywistości społecznej. Jednak na pytanie, jak to wpływa na rozwój przedsiębiorstw rodzinnych, nadal nie potrafimy powiedzieć.”*

Opisywany projekt jest więc pierwszym tego typu przedsięwzięciem, zrealizowanym na tak dużą skalę i z tak dużym rozmachem metodologicznym. Jego ambicją jest zatem:

- dostarczenie informacji na temat potrzeb i problemów firm rodzinnych w celu zaprojektowania usługi szkoleniowo-doradczej
- wypełnienie istniejącej luki informacyjnej, a w szczególności dostarczenie wiarygodnych danych na temat udział firm rodzinnych w sektorze MMSP oraz ich charakterystyki na tle firm nierodzinnych (wewnętrzna struktura, potrzeby szkoleniowe, uczestnictwo w szkoleniach, znaczenie dla gospodarki).

### **1.2.1 Cel główny badania<sup>5</sup>**

Właściwie zaprojektowanie usługi szkoleniowo – doradczej adresowanej do grupy firm rodzinnych.

### **1.2.2 Szczegółowe cele badania<sup>6</sup>**

Badanie ma dostarczyć informacji, niezbędnych do odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jak powinna zostać zaprojektowana usługa szkoleniowo – doradcza, aby w maksymalnym stopniu odpowiadała na potrzeby firm rodzinnych?
2. Czy przygotowanie narzędzi wsparcia należy uzależnić od dających się wyodrębnić segmentów przedsiębiorstw rodzinnych?
3. W którym województwie powinien zostać zrealizowany pilotażowy projekt szkoleniowo – doradczy?

---

<sup>5</sup> Opracowano na podstawie Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia.

<sup>6</sup> Opracowano na podstawie Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia

Szczegółowe problemy badawcze obejmują:

- a) Charakterystykę firm rodzinnych w Polsce;
- b) Segmentację przedsiębiorstw rodzinnych wraz z wyodrębnieniem jej kluczowych kryteriów i próbą identyfikacji względnie jednorodnych segmentów;
- c) Identyfikację i ocenę zapotrzebowania na wsparcie szkoleniowo – doradcze wśród firm rodzinnych;
- d) Określenie zapotrzebowania na usługę szkoleniowo – doradczą dla firm rodzinnych w ujęciu wojewódzkim;
- e) Określenie sposobu organizacji programu wsparcia dla firm rodzinnych.

### 1.3 Podstawowe pytania badawcze<sup>7</sup>

#### 1. W zakresie problemu badawczego: „Charakterystyka firm rodzinnych w Polsce”

- a) jaki odsetek ogółu przedsiębiorstw z sektora MMSP (z wyłączeniem branży finansowej) stanowią firmy rodzinne?
- b) ilu pracowników (w tym członków rodziny) zatrudniają?
- c) od jakiego czasu funkcjonują na rynku?
- d) jaki jest ich rodzaj działalności (branża)?
- e) jakie osiągają obroty?
- f) jaki mają zasięg działania?
- g) czy prowadzą działalność eksportową?
- h) które pokolenie prowadzi to przedsiębiorstwo?
- i) jaka jest struktura własności?
- j) jaki wpływ na strategiczne decyzje mają członkowie rodziny?
- k) czy rodzinna tożsamość jest traktowana jako przymiot ukryty czy eksponowany?
- l) jak perspektywy rozwoju firmy oceniają członkowie rodziny, a jak kluczowi pracownicy nie należący do rodziny?

<sup>7</sup> Opracowano na podstawie Specyfikacji Istotnych Warunków Zamówienia

- m) jakie problemy, w tym specyficzne dla tej grupy przedsiębiorstw, mają firmy rodzinne?
- n) czy właściciele/kadra zarządzająca mają świadomość przynależności do grupy firm rodzinnych?
- o) czy właściciele/kadra zarządzająca są świadomi istnienia problemów specyficznych dla firm rodzinnych?

**2. W zakresie problemu badawczego: „Segmentacja przedsiębiorstw rodzinnych wraz z wyodrębnieniem jej kluczowych kryteriów i próba identyfikacji względnie jednorodnych segmentów”**

- a) czy możliwy jest podział polskich firm rodzinnych na w miarę jednolite grupy?
- b) czy istnienie ww. grup uprawnia do zdefiniowania różnych typów polskich firm rodzinnych?
- c) jakie kryteria podziału polskich firm rodzinnych należy uznać za kluczowe?
- d) ile typów polskich firm rodzinnych można wyodrębnić na podstawie zdefiniowanych kryteriów?
- e) jakie czynniki mogą decydować o różnym zapotrzebowaniu na narzędzia wsparcia w poszczególnych wyłonionych typach polskich firm rodzinnych?

**3. W zakresie problemu badawczego: Identyfikacja i ocena zapotrzebowania na wsparcie szkoleniowo – doradcze wśród firm rodzinnych**

- a) czy już realizowano/czy aktualnie realizowane są w Polsce projekty wsparcia dla tej grupy przedsiębiorstw (wsparcie publiczne i działania komercyjne)?
- b) ile i jakiego typu firm rodzinnych (należących do poszczególnych segmentów firm rodzinnych) uczestniczyło w ww. projektach?
- c) które firmy szkoleniowo – doradcze były/są wykonawcami ww. projektów?
- d) czy można uznać, iż istnieją firmy szkoleniowo – doradcze wyspecjalizowane we wsparciu firm rodzinnych? Które to firmy?
- e) ile firm z sektora firm rodzinnych uczestniczyło w projektach szkoleniowo – doradczych, skierowanych do sektora MMSP?
- f) ile firm z sektora firm rodzinnych zgłasza zapotrzebowanie na udział w projekcie dedykowanym firmom rodzinnym?

- g) czy możliwe jest określenie profilu firm rodzinnych zainteresowanych projektem dedykowanym tej grupie przedsiębiorstw?
- h) kto w firmach rodzinnych wykazuje największe zainteresowanie programem?

**4. W zakresie problemu badawczego: Określenie zapotrzebowania na usługę szkoleniowo – doradczą dla firm rodzinnych w ujęciu wojewódzkim**

- a) czy istnieje zróżnicowanie zainteresowania programem wsparcia dla firm rodzinnych w poszczególnych województwach?
- b) czy można wyłonić województwa o największym stopniu zainteresowania?
- c) jakie kryteria należy uznać za kluczowe przy różnicowaniu zapotrzebowania w województwach?

**5. W zakresie problemu badawczego: Określenie sposobu organizacji programu wsparcia dla firm rodzinnych**

- a. jakie narzędzia wsparcia są najbardziej oczekiwane przez firmy rodzinne?
- b. czy narzędzia wsparcia firm rodzinnych powinny się różnić od narzędzi wsparcia pozostałych firm sektora MMSP?
- c. jaki powinien być zakres tematyczny szkoleń i doradztwa?
- d. czy oczekiwane narzędzia wsparcia zależą od typu respondenta (np. funkcji w firmie, wieku, płci)?
- e. jak powinny być zorganizowane szkolenia (np. cykliczność, preferowana długość jednego cyklu, miejsce szkolenia (w firmie, czy poza firmą), szkolenie z zakwaterowaniem czy bez?)

## 2 METODOLOGIA

### 2.1 Ogólny zarys koncepcji badawczej

Z uwagi na złożoność i interdyscyplinarność problematyki badawczej oraz na fakt, że nie była ona dotąd w Polsce przedmiotem badań reprezentacyjnych (nie badano też zapotrzebowania firm rodzinnych na dostosowane do ich specyfiki wsparcie szkoleniowo-doradcze), 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 nepotyzmem<sup>8</sup>. Dlatego też poszukując

<sup>8</sup> Ł. Sułkowski, Raport z badań przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, w: Ł. Sułkowski (red. nauk.) *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, op. cit., s. 17-52.

informacji o wpływie więzi rodzinnych na strategię, strukturę i kulturę organizacyjną, zarządzanie zasobami ludzkimi i potrzeby szkoleniowe, niezmiernie ważne jest opieranie się zarówno na 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. Dzięki temu można poznać sposób postrzegania omawianych wydarzeń, stosowane uzasadnienia, dokonać rekonstrukcji procesu decyzyjnego oraz określić hierarchię ważności kryteriów. 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 formularzy - kwestionariuszy ankiet i wywiadów. Określona liczba respondentów, dobrana według reguł statystyki, odpowiada na zawarte w kwestionariuszach pytania. Umożliwiają zatem 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**

Słaba eksploracja tematyki firm rodzinnych w skali makro, w szczególności brak wiarygodnych danych na temat udziału firm rodzinnych w sektorze MMSP oraz ich struktury, powoduje, że zastosowana procedura badawcza musi zawierać kilka etapów. Etapy te muszą pozwolić na wiarygodne oszacowanie udziału firm rodzinnych w sektorze MMSP (w tym udziału w PKB i ogólnej strukturze zatrudnienia), a także dać odpowiedź na wszystkie postawione pytania badawcze dotyczące zapotrzebowania firm rodzinnych na dedykowaną im usługę doradczo-szkoleniową oraz optymalnego jej kształtu.

### **Triangulacja danych i triangulacja metodologiczna**

W procesie analizy danych używano danych z różnych źródeł oraz zastosowano wiele metod badawczych (wywiady swobodne, wywiady kwestionariuszowe). Dlatego

też 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***

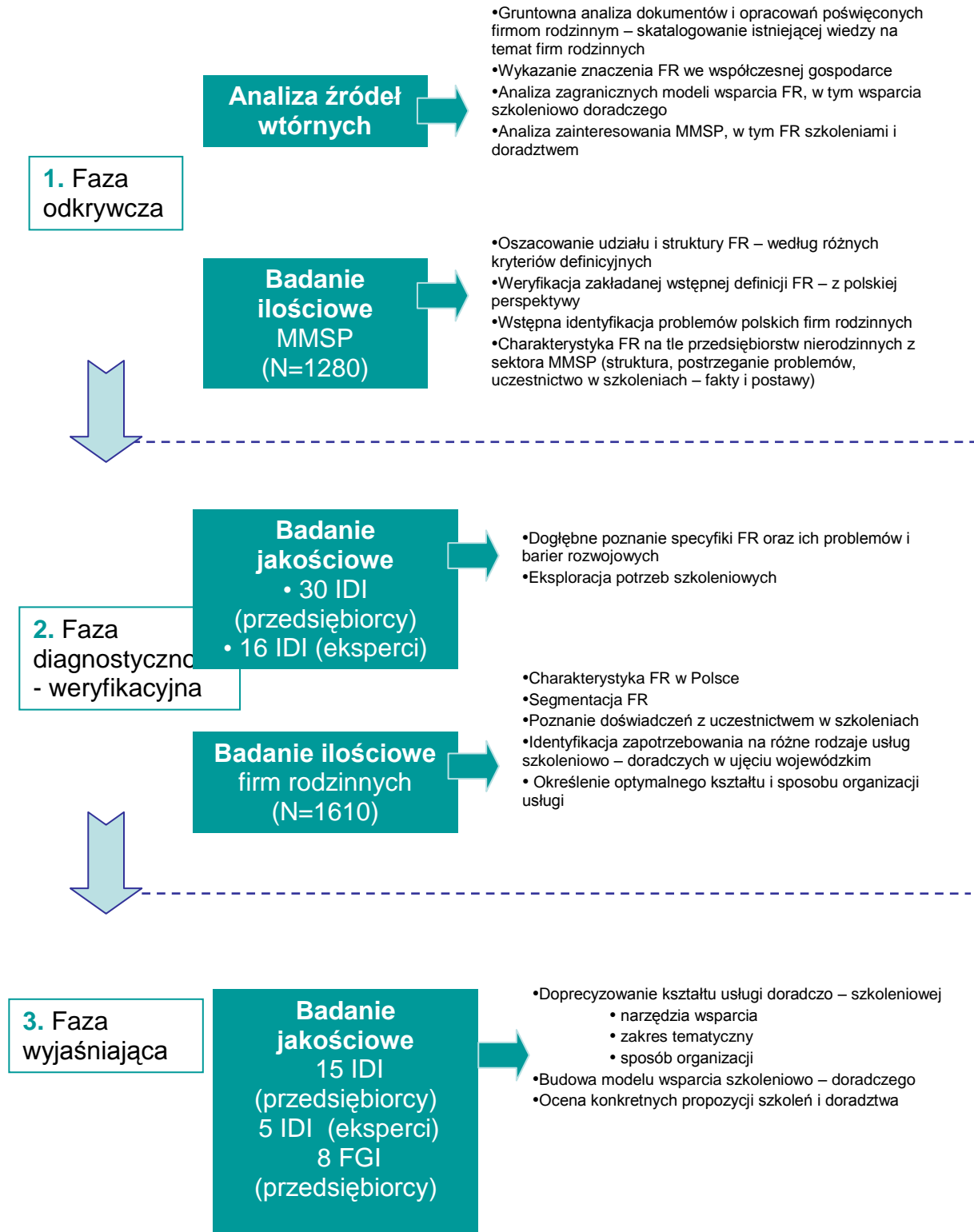
Istotnym zagrożeniem jest nepotyzm w polityce personalnej i kulturze organizacyjnej firm rodzinnych. Dlatego też szczególnie ważne jest uchwycenie w badaniu zarówno punktu widzenia właściciela firmy rodzinnej, jak i zatrudnianych przez niego pracowników spoza rodziny.

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

Właściciele firm, szczególnie 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 firm rodzinnych konfrontowano z opiniami zewnętrznych ekspertów, na co dzień współpracujących z przedstawicielami firm rodzinnych (prawnicy, organizacje biznesowe).

Wykres poniżej przedstawia schemat zastosowanej w projekcie procedury badawczej.

**Wykres 1 Schemat procedury badawczej – etapy**





## 2.2 Skrócony opis metodologii badania

### Faza odkrywcza

**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. Populacją generalną były w badaniu:
  - przedsiębiorstwa mikro – zatrudniające do 9 pracowników;
  - przedsiębiorstwa małe – zatrudniające od 10 do 49 pracowników;
  - przedsiębiorstwa średnie – zatrudniające od 50 do 249 pracowników.

Z badania wyłączono podmioty reprezentujące następujące sekcje PKD 2004<sup>9</sup>:

- 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 SIWZ wykluczeniu z populacji podlegały także podmioty funkcjonujące w formie działalności gospodarczej osoby fizycznej, nikogo nie zatrudniające.

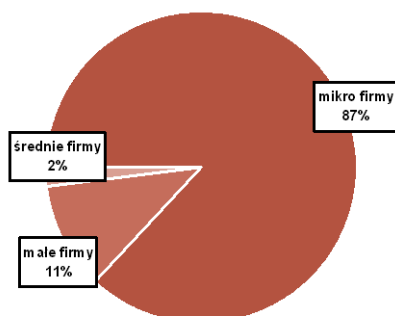
- d. Respondentami (podmiotami próby) byli właściciele /współwłaściciele firm lub kadra zarządzająca przedsiębiorstw (prezysi, dyrektorzy lub ich zastępcy, członkowie zarządu). W przypadku firm rodzinnych były to zarówno osoby należące do rodziny, jak i osoby nie należące do rodziny (pod warunkiem pełnienia funkcji kierowniczych).
- e. Dobór próby – losowy warstwowy.
- f. 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%).

<sup>9</sup> Zastosowanie sekcji PKD 2004 wynika z faktu, że klasyfikacja ta jest póki co wykorzystywana przez GUS w opracowywaniu zestawień statystycznych obrazujących strukturę populacji podmiotów gospodarczych i udostępnianiu danych z rejestru REGON.

g. Technika badawcza – bezpośrednio indywidualne wywiady kwestionariuszowe.

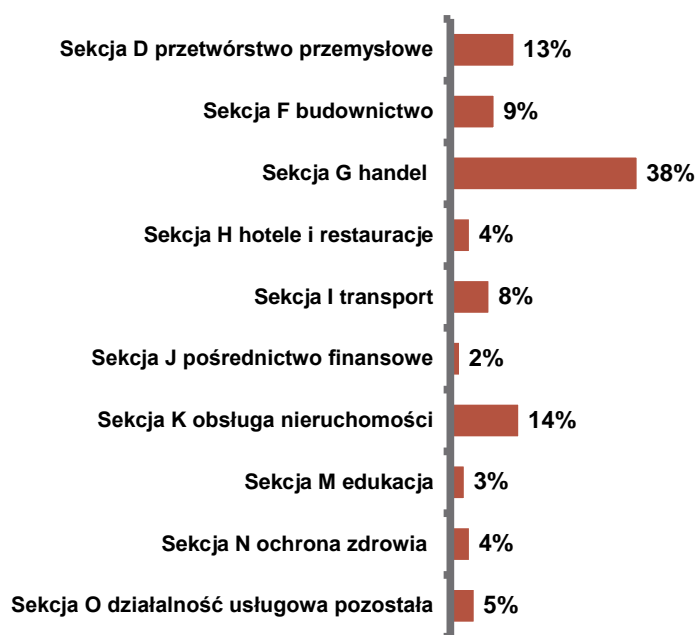
Wykresy poniżej prezentują strukturę próby w badaniu MMSP ze względu na najważniejsze zmienne.

**Wykres 2 Struktura próby w badaniu MMSP – wielkość przedsiębiorstwa**



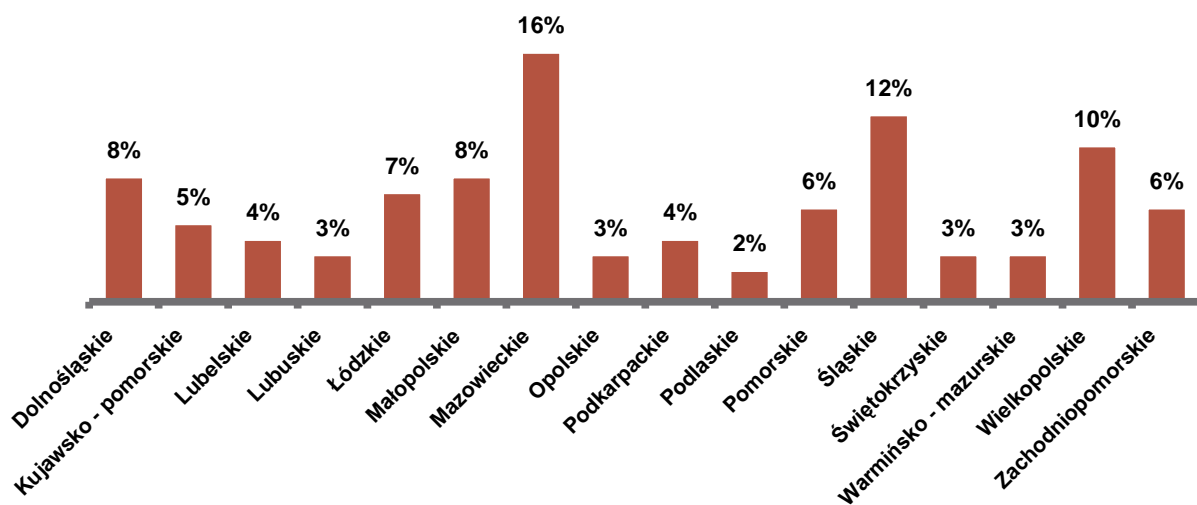
Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywcza, N=1280

**Wykres 3 Struktura próby w badaniu MMSP – branża PKD**



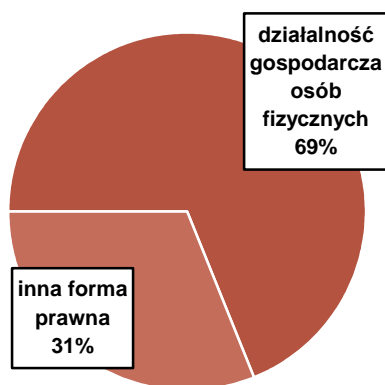
Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywcza, N=1280

**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 oraz kluczowymi pracownikami w firmach** uzupełnione o **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 w firmach (z zarządzającym oraz kluczowymi pracownikami)**

- a. Etap 1 - Indywidualne wywiady pogłębione z właścicielami lub współwłaścicielami MMSP będących firmami rodzinnymi. Czas trwania wywiadu: 90-240 minut. Wywiady w siedzibie firmy.  
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. Sposób doboru próby - firmy wybrane do przeprowadzenia badania zostały zróżnicowane pod względem: wielkości (mikro, małe i średnie), branży, województwa.
- d. Łączna liczba firm, w których przeprowadzono wywiady wyniosła: 30 (27 firm, w których przeprowadzono wywiady właściwe oraz 3 firmy, w których przeprowadzono wywiady pilotażowe).

Poniższa tabela przedstawia informacje o firmach, które wzięły udział w badaniu. Każdy z respondentów – zarządzających, był członkiem rodziny właścicielskiej.

**Tabela 1** Informacje o firmach objętych badaniem jakościowym w fazie diagnostyczno-weryfikacyjnej

L.p. firmy	Wielkość firmy	Miasto	Branża	Respondent	L.p. respondenta
A	mikro	Lublin	gastromoniczna - pizzeria	zarządzający	1
B	mała	Łódź	budowlana	zarządzający	2
				warsztat z pracownikami	3
C	średnia	Warszawa	produkcyjna (tworzywa sztuczne)	zarządzający	4
				warsztat z pracownikami <sup>10</sup>	5
1	mikro	Wrocław	kosmetyczna	zarządzający	6
2	mikro	Toruń	nieruchomości	zarządzający	7
3	mikro	Lublin	sklep spożywczy	zarządzający	8
4	mikro	Łódź	jubilerska	zarządzający	9
5	mikro	Warszawa	tekstylna	zarządzający	10
6	mikro	Warszawa	transportowa	zarządzający	11
7	mikro	Gdańsk	komputerowa	zarządzający	12
8	mikro	Kraków	handlowa (materiały higieniczne)	zarządzający	13
9	mikro	Poznań	kwiaciarnia	zarządzający	14
10	mała	Wrocław	transportowa	zarządzający	15
11	mała	Wrocław	transportowa	zarządzający	16
12	mała	Toruń	nieruchomości - pośrednictwo i handel	zarządzający	17
				pracownik spoza rodziny	18
				pracownik z rodziny	19
13	mała	Lublin	budowlana	zarządzający	20
				pracownik z rodziny I pokolenie	21
				pracownik z rodziny II pokolenie	22
				pracownik spoza rodziny	23
14	mała	Lublin	transportowa	zarządzający	24
				pracownik z rodziny	25
				diada - pracownicy spoza rodziny	26
15	mała	Łódź	usługi teleinformatyczne	zarządzający	27
				pracownik z rodziny	28
				pracownik spoza rodziny	29
16	mała	Łódź	motoryzacyjna	zarządzający	30
				pracownik z rodziny	31

<sup>10</sup> Po analizie materiałów zebranych w badaniu pilotażowym zrezygnowano z przeprowadzania warsztatów z pracownikami. W trakcie pilotażu w firmie małej i średniej organizacja warsztatu zgodnie z pierwotnymi założeniami (ok. 6 uczestników, zajmujących kluczowe stanowiska w firmie) okazała się niemożliwa z powodu braku takiej liczby osób (firma mała), trudności w zgromadzeniu wszystkich kluczowych osób w jednym czasie w okresie przewidzianym na badanie. W efekcie warsztaty zrealizowano, odstępując od pierwotnych założeń. Uznano jednak, że bardziej efektywną metodą prowadzenia właściwego badania jakościowego będą wywiady indywidualne, diady lub triady z kluczowymi pracownikami w firmie.

				pracownik spoza rodziny	32
17	mała	Warszawa	cukiernicza	zarządzający	33
				pracownik spoza rodziny	34
				pracownik spoza rodziny	35
18	mała	Gdańsk	spożywcza (sklep)	zarządzający	36
				pracownik z rodziny	37
19	mała	Gdańsk	ogrodnicza	zarządzający	38
				pracownik z rodziny	39
				pracownik spoza rodziny	40
20	mała	Kraków	stolarka aluminiowa	zarządzający	41
				pracownik z rodziny	42
				pracownik spoza rodziny	43
21	mała	Oborniki Wielkopolskie	piekarnia	zarządzający	44
				pracownik spoza rodziny	45
				pracownik z rodziny	46
22	średnia	Łódź	hydrauliczna	zarządzający	47
				pracownik z rodziny	48
				pracownik z rodziny	49
				pracownik spoza rodziny	50
23	średnia	Łódź	eksport-import	zarządzający	51
				pracownik z rodziny	52
				diada - pracownicy spoza rodziny	53
24	średnia	Poznań	cukiernicza	zarządzający	54
				pracownik spoza rodziny	55
				pracownik spoza rodziny	56
25	średnia	Świebodzice	przedsiębiorstwo wielobranżowe	zarządzający	57
				pracownicy spoza rodziny	58
				pracownicy spoza rodziny	59
26	średnia	Poznań	produkcja odzieży	zarządzający	60
				pracownik spoza rodziny	61
				pracownik spoza rodziny	62
				pracownik spoza rodziny	63
27	średnia	Toruń	produkcja	Zarządzający	64
				pracownik spoza rodziny	65
				pracownik spoza rodziny	66
				diada - pracownicy z rodziny I pokolenie	67
				pracownik z rodziny II pokolenie	68

#### **Wywiady indywidualne z ekspertami:**

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

- księgowi - 1
- b. Czas trwania wywiadu: 40-120 min, miejsce spotkania: miejsce pracy respondenta lub studio fokusowe
- c. Liczebność próby - łączna liczba przeprowadzonych wywiadów wyniosła: 16 (w tym dwa pilotażowe).

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

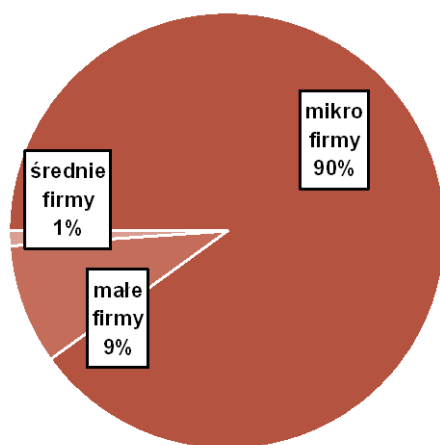
- a. Zasadniczym celem badania była ilościowa weryfikacja rezultatów wygenerowanych podczas dwóch wcześniejszych faz: odkrywczej oraz badania jakościowego w ramach fazy diagnostyczno – weryfikacyjnej, a w szczególności:
  - Segmentacja przedsiębiorstw rodzinnych wraz z wyodrębnieniem jej kluczowych kryteriów i próbą identyfikacji względnie jednorodnych segmentów
  - Diagnoza aktualnych i potencjalnych problemów specyficznych dla FR
  - 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 ważenia<sup>11</sup> - 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 wspomaganych komputerowo.

---

<sup>11</sup> W konsekwencji ważenia sumy odsetków w odpowiedziach na pytania mogą nie dawać 100% (zazwyczaj odchylają się maksymalnie o +/- 1%).

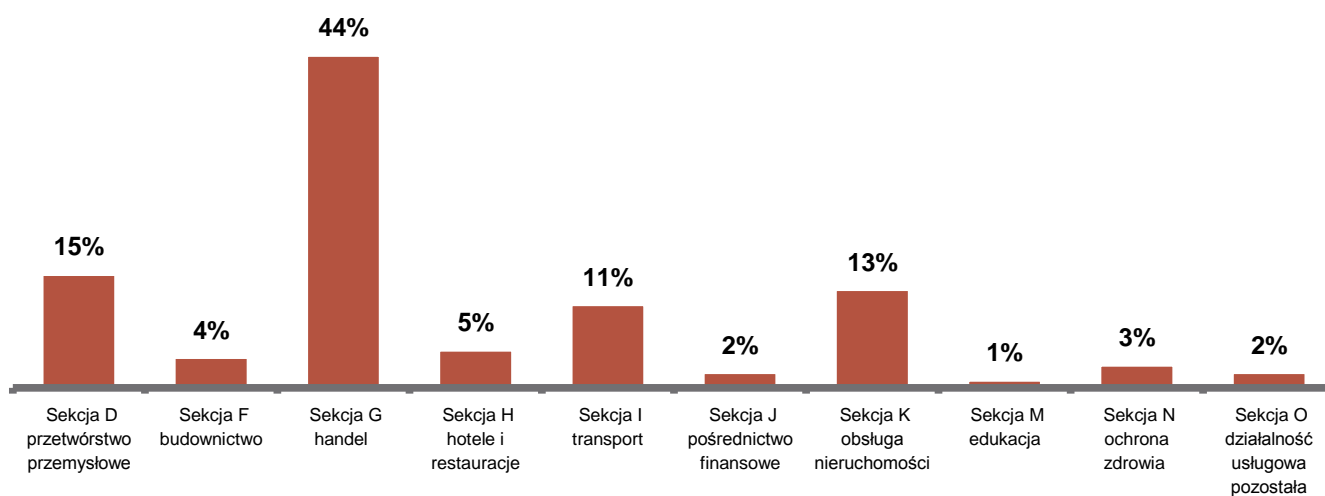
Strukturę próby w badaniu firm rodzinnych przedstawiają poniższe wykresy.

**Wykres 6** Struktura próby w badaniu firm rodzinnych – wielkość przedsiębiorstwa



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

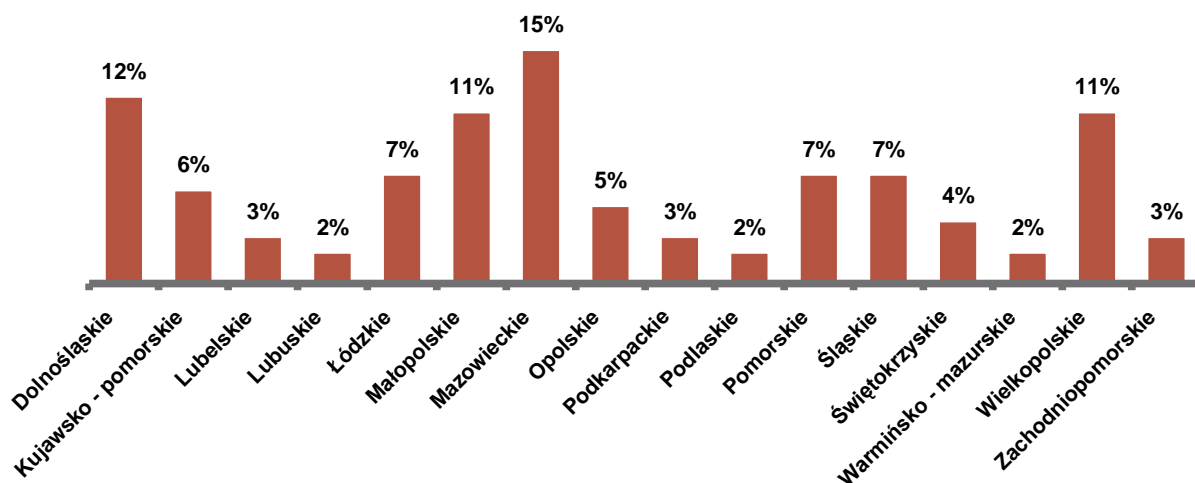
**Wykres 7** Struktura próby w badaniu firm rodzinnych – branża PKD



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

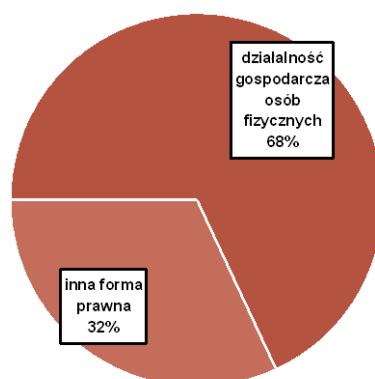


**Wykres 8 Struktura próby w badaniu firm rodzinnych – województwo**



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 we współpracy z firmami rodzinnymi oraz ekspertami ds. szkoleń. W fazie zastosowano wyłącznie badania jakościowe – indywidualne wywiady pogłębione.

### **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. W trzech z nich przeprowadzono wywiady pilotażowe.
- Czas trwania wywiadu: 60-120 minut.

c. Miejsce wywiadu: siedziba firmy rodzinnej.

Poniższa tabela przedstawia informacje o firmach, które wzięły udział w badaniu. Każdy z respondentów – zarządzających, był członkiem rodziny właścicielskiej.

**Tabela 2 Informacje o firmach objętych badaniem jakościowym w fazie wyjaśniającej**

L.p. firmy	Wielkość firmy	Miasto	Branża	Respondent	L.p. respondenta
D	mikro	Warszawa	motoryzacja-transport	zarządzający	69
E	mała	Warszawa	elektroniczna	zarządzający	70
				współzarządzający - pracownik z rodziny	71
F	średnia	Poznań	transport	zarządzający	72
				pracownik spoza rodziny	73
34	mikro	Lublin	budowlana	zarządzający	74
35	mikro	Gdańsk	wystrój wnętrz	zarządzający	75
36	mikro	Łódź	jubilerska	zarządzający	76
37	mikro	Wrocław	wydawnicza	zarządzający	77
38	mikro	Toruń	nieruchomości	zarządzający	78
39	mikro	Katowice	budowlana	zarządzający	79
40	mała	Poznań	inżynieryjno-budowlana	zarządzający	80
41	mała	Łódź	budowlana	zarządzający	81
42	mała	Toruń	pośrednictwo, handel nieruchomościami	zarządzający	82
43	mała	Lublin	handel detaliczny	zarządzający	83
44	średnia	Łódź	hydraulika i pompy	zarządzający	84
45	średnia	Warszawa	tworzywa sztuczne	zarządzający	85

### Wywiady indywidualne z ekspertami

- Respondenci: przedstawiciele firm doradczych i szkoleniowych. Wszyscy respondenci byli ekspertami w zakresie konstruowania programów szkoleniowych.
- Przeprowadzono 5 IDI (w tym jeden pilotażowy).
- Czas trwania wywiadu: 60-120 min
- Miejsce spotkania: studio fokusowe lub siedziba firmy doradczej

### 3 PODSUMOWANIE

#### 3.1 Główne wnioski z badania firm rodzinnych

##### Firmy rodzinne w gospodarce

Firmy rodzinne stanowią 36% sektora MMSP<sup>12</sup>. 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, że podmioty prowadzone w formie działalności gospodarczej osoby fizycznej 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) a priori kwalifikują się do firm rodzinnych, należałoby uznać, że 78% firm sektora MMSP w Polsce to firmy rodzinne.

Większość przedsiębiorstw zidentyfikowanych przez nas jako rodzinne (blisko 90%) ma świadomość rodzinnego charakteru – określa się jako firmy rodzinne.

Można szacować, że firmy rodzinne wytwarzają co najmniej 10,4% ogółu polskiego PKB (ponad 121 miliardów złotych)<sup>13</sup>.

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

<sup>12</sup> 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 działalności gospodarczej osób fizycznych, nikogo nie zatrudniające (nawet jeśli były one nieformalnie wspierane przez pracę członków rodziny osoby prowadzącej działalność).

<sup>13</sup> Przy powyższych obliczeniach wykorzystano dane z *Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*<sup>13</sup> 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). Także nie stwierdzono 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 jeżeli szukać pojawiających się zróżnicowań, to w o wiele większym stopniu są one związane z wielkością firmy (liczbą zatrudnionych) niż ich rodzinnością. 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 np. specyficzne problemy przedsiębiorczości rodzinnej, takie jak m.in. 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, natomiast firmy małe i średnie występują niezwykle rzadko. Przy takiej strukturze trudno oczekiwać, aby mogły wyraźnie ukazać się problemy związane z zarządzaniem personelem (nierodzinnym), 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 odbierana jako pejoratywna.

Zatrudnianie członków rodziny wiąże się przede wszystkim z większym zaufaniem do tych osób. Więzy krwi, podzielenie wspólnych wartości, współodpowiedzialność za nazwisko, 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 poprzez więzy krwi i pracę na wspólnych rachunek są dodatkowo zobligowani do efektywniejszej pracy, a także są 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 językowego oraz częste przebywanie ze sobą członków rodziny przekłada się na szybsze podejmowanie decyzji. 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. Zarządzający i właściciele często przenoszą domową, rodzinną atmosferę na grunt biznesowy. Wśród badanych firm znalazły się takie, w których wcześniejsze, złe doświadczenia zawodowe właścicieli w firmach nierodzinnych przyczyniły się do stworzenia sobie idealnego miejsca pracy, miejsca do którego chce się przychodzić.

Z rozmów z pracownikami firm rodzinnych nie należących do rodziny można wnioskować, iż podejście do pracownika spoza rodziny w firmie rodzinnej jest bardziej spersonalizowane niż w firmie nierodzinnej. Nierzadko zarządzającym i właścicielom znane jest życie prywatne swoich pracowników. Bezpośredni kontakt właściciela z pracownikiem przyczynia się do lepszej znajomości kapitału ludzkiego w firmie, co z kolei poprzez umieszczenie osoby na optymalnym stanowisku przekłada się na efektywność firmy.

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, niestandardowe zamówienia.

W związku ze swoją elastycznością i większą adaptacyjnością firmy rodzinne są bardziej odporne na okresy dekoniunktury: szybko dostosowały 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, jak również za najbliższą społeczność lokalną, której często pomagają.

### **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% FR).

Średni wiek firmy rodzinnej wynosi około 14 lat (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 (ok. 20%).

W podziale regionalnym największy odsetek FR występuje w województwach opolskim i kujawsko – pomorskim, a także dolnośląskim, świętokrzyskim, wielkopolskim i małopolskim, najmniejszy zaś w lubuskim, zachodniopomorskim oraz podkarpackim i lubelskim.<sup>14</sup> Biorąc pod uwagę liczby 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, 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 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),

---

<sup>14</sup> 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).

zaś zmienną różnicującą poziom wykorzystywania tego typu inwestycji w rozwoju przedsiębiorstwa była wielkość firmy. Im więcej osób zatrudniała dana firma, tym większe 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, to założyciele najczęściej mają największy wpływ na proces decyzyjny – w prawie 9 na 10 badanych przedsiębiorstwach jest to wpływ duży, w tym w ponad połowie przypadków – bardzo duży. Założyciele biznesów rodzinnych posługują się więc



najczęściej paternalistycznym stylem zarządzania. 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”.

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.

Pracownicy spoza rodziny ponadto postrzegają firmy rodzinne bardziej „trzeźwo”, „odczarowując” nieco 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%).

**Sukcesja rodzinna** jest jednym z najważniejszych przejawów funkcjonowania *family business*. 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%). 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. 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 faktu bycia firmą rodzinną 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.

### Problemy firm rodzinnych

Firmy rodzinne, jak każdy inny podmiot działający na polskim rynku, borykają się z **wieloma problemami**, związanymi z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Większość tych problemów to problemy typowe dla sektora MMSP i rodzinność ma na nie niewielki i niejednoznaczny wpływ. Z jednej strony, zarządzający firmami rodzinnymi czują się nieco bezpieczniej, ponieważ mają w firmie osobę, której mogą zaufać („z rodziną człowiek zawsze czuje się bezpieczniej”). Z drugiej jednak strony, niektórzy zarządzający są dodatkowo przytłoczeni większą odpowiedzialnością za firmę i jej dobre funkcjonowanie, ponieważ jest ona źródłem utrzymania dla całej rodziny.

Możemy wyodrębnić **dwa rodzaje problemów: uświadamiane oraz nieuświadamiane** przez zarządzających firmami rodzinnymi.

Żaden z uświadamianych 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.

#### **Uświadamiane obszary problemowe to:**

1. obszar problemów związanych z nowymi wyzwaniami stawianymi przez sytuację gospodarczą;

Źródłem problemów są zmiany, będące efektem dynamiki lokalnej sytuacji gospodarczej: pojawia się prędnie działająca konkurencja, zmniejsza się popyt na produkt lub usługę (np. ze względu na „kryzys”).

2. obszar regulacji prawnych oraz administracyjnych;

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.

3. oraz - podkreślane przez nielicznych respondentów - obszar zarządzania firmą w wymiarze finansowym;

Pojedynczy respondenci deklarowali, że chcieliby poddać swoją firmę zewnętrznemu audytowi pod względem procesów zarządzania firmą (zarówno jej finansami, jak i organizacją struktury).

4. a także obszar organizacji pracy i zarządzania 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 w tych dziedzinach.

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. Dlatego też na relatywnie niskim poziomie jest zainteresowanie potencjalnymi szkoleniami adresowanymi do grupy firm rodzinnych. Zaledwie co czwarta firma rodzinna chciałaby skorzystać z takiej oferty.

Analiza materiału skonfrontowana z wypowiedziami ekspertów pozwoliła wyróżnić następujące obszary problemowe, **nieuświadomiane** przez firmy rodzinne:

1. obszar zarządzania firmą w wymiarze finansowym oraz organizacji pracy;

Mimo ewidentnego braku wiedzy na temat podstaw przedsiębiorczości oraz zarządzania, osoby zarządzające dodatkowo nie posiadają świadomości swoich niskich kompetencji w tym zakresie. Taki stan rzeczy może okazać się dużą barierą przy rekrutacji chętnych na szkolenie dedykowane tej właśnie grupie przedsiębiorców – brak świadomości potrzeby nie wytworzy motywacji do uczestnictwa w szkoleniu. 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.

2. obszar zarządzania 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:

a. niechęć do zatrudniania na stanowiskach kluczowych osób spoza rodziny;

Zarówno w trakcie powstawania, jak i rozwoju firmy rodzinne preferują czerpanie z zasobów rodzinnych. Większość z nich ma zamknięty dostęp do kluczowych stanowisk kierowniczych dla osób spoza rodziny. Pełnią zaufania, stanowiskami menedżerskimi i szansami rozwoju cieszą się w polskich, rodzinnych MŚP właściwie wyłącznie pracownicy z rodziny. To kreuje niebezpieczeństwa związane z: brakiem dostępu do najbardziej kompetentnej kadry, hermetyczną kulturą organizacyjną oraz

nadmiernym uzależnieniem strategii przedsiębiorstwa od rodziny. W konsekwencji jest to jedna z kluczowych barier rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Należy się również spodziewać, że wysoki będzie opór w polskich firmach rodzinnych przed utratą udziałów kontrolnych wraz z rozrostem firmy. Istnieje więc ryzyko, że przedsiębiorstwa rodzinne będą szybko powstawały i rozwijały się w pierwszym pokoleniu w oparciu o zasoby rodzinne, ale ich rozwój zostanie zahamowany w drugiej generacji przez brak profesjonalizacji biznesu i brak gotowości do dzielenia się własnością przedsiębiorstwa przez rodzinę.

**b.** relacje na styku rodzina-nierodzina;

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.** oraz relacje wewnątrz rodziny (w tym relacje międzypokoleniowe).

Sytuacje konfliktowe, które mają miejsce w rodzinie, są przenoszone na grunt firmy. Właściciele firm nie widzą jednak potrzeby zmiany takiej sytuacji. W opinii ekspertów, takich konfliktów nie można bagatelizować. Konflikty rodzinne przenoszone na grunt firmowy często okazują się bardzo destrukcyjne.

**3.** obszar zagadnień związanych z sukcesją.

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;
- mechanizmów zabezpieczających odchodzącego seniora.

Explicite przedsiębiorcy nie deklarują potrzeby szkoleń w tym zakresie (jedynie nieliczni z zakresu rozwiązań prawnych). 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.

### 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 rodzinnych:

- **Segment 1 „Zdobycie pozycji”** – najliczniej reprezentowany segment firm rodzinnych (45%), typowych dla pierwszej fazy przedsiębiorczości. Cechy: rzadkie podkreślanie rodzinnego charakteru firmy, przeświadczenie, że atrybut „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 kiełkowanie 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 dużym 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 i stosunkowo duże (średni „wiek” wynosi 17 lat; połowa jest obecna na rynku ponad 20 lat). 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”). W niektórych segmentach firm rodzinnych zainteresowanie to sięga jednak ok. 50%. 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 (ich tłem jest zawsze sukcesja)
  - dokonującej się profesjonalizacji zarządzania, której jednym z przejawów jest obecność w firmie osób z rodziny (także na stanowiskach szeregowych) i 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 kielkowanie sukcesji” (31%).

Zainteresowania nie wykazuje segment „świadomych rodzinności wielopokoleniowych tradycjonalistów” – długa historia tych firm, uczenie się zarządzania przez doświadczenie (w tym dobre i złe przykłady), umiejętne „czerpanie” z rodzinności mogą sprawiać, że nie odczuwają one potrzeby wsparcia.



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 można przecenić) pozwoli na trafną identyfikację najbardziej pożądaných kierunków rozwoju ich firmy.

Wśród ogółu zainteresowanych usługą szkoleniowo-doradczą z największym zainteresowaniem spotkały się szkolenia z zakresu budowania strategii i planu rozwoju firmy rodzinnej (średnia użyteczności 9.13), na drugim miejscu znalazły się sposoby rozliczania się z Urzędem Skarbowym przez firmę rodzinną (8.12), na trzecim zaś – zarządzanie strategiczne w firmach rodzinnych (7.79). Relatywnie wysoką średnią użyteczności uzyskało też szkolenie z zakresu tworzenia wspólnej wizji rozwoju firmy przez osoby należące do różnych pokoleń (7.14).

### **3.2 Firmy rodzinne a wielkość zatrudnienia**

Poniżej zaprezentowano główne wnioski z przeprowadzonych badań dotyczące zróżnicowań między firmami rodzinnymi mikro, małymi i średnimi.

#### **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%.
- Można szacować, że firmy rodzinne w sektorze MMSP wytwarzają co najmniej 10,4% ogółu polskiego PKB (ponad 121 miliardów złotych), w tym mikro firmy

rodzinne - 7% PKB, małe firmy rodzinne - 1,9% PKB, a średnie firmy rodzinne - 1,4% PKB.

- 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**

- 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. Struktura taka jest typowa również dla całego sektora, jak i 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. (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 (16%, 29%), transportowi (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 proc. mniejszy.
- W mikroprzedsiębiorstwach zaangażowanych jest w pracę na rzecz przedsiębiorstwa 2,6 osób (w tym 2,1 formalnie), w firmach małych – 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, również 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 wielopokoleniowości 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 zewnątrzni 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 swoich prawnych następców 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 spisaną ogólną strategię rozwoju firmy – 34%, 7% i 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 FR (odpowiednio 24% i 29%) niż firmy średnie (38%).

## 4 REKOMENDACJE

### 4.1 Ogólne kierunki wspierania rozwoju firm rodzinnych

Przeprowadzone badanie firm rodzinnych wskazuje na posiadanie przez nie **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 w przedsiębiorstwach rodzinnych.
- 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 promienistej<sup>15</sup>, 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

<sup>15</sup> 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.



przedsiębiorstwa: dążenie do wysokiego zaangażowania pracowników, budowanie silnych więzi pomiędzy firmą a jej interesariuszami oraz przyjmowanie elastycznych zasad działania dla dobra przedsiębiorstwa.

## 5. Monitorowanie związków pomiędzy rodziną a biznesem rodzinnym

Przedsiębiorstwo i rodzina pozostają między sobą 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 przygotowanie<sup>16</sup>.
- b) Model udanej sukcesji zakłada uzyskanie odpowiedzi na pytania: kto dziedziczy, kiedy i w jaki sposób<sup>17</sup>.
- 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 sukcesji<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> 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.

<sup>17</sup> I. Lansberg, *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School Press, Boston 1999.

<sup>18</sup> 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 3 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 w firmie rodzinnej, zdobywanie doświadczeń w innych przedsiębiorstwach, budowa kapitału edukacyjnego (wykształcenie kierunkowe adekwatne do przyszłej roli).
4. Funkcjonalna	Rozpoczęcie pełnoetatowej pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym. Zdobywanie doświadczeń na nie-kierowniczych stanowiskach i w różnych komórkach organizacyjnych.
5. Zaawansowana funkcjonalna	Awans 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 siebie<sup>19</sup>.
- e) Kluczową rolę w planowaniu sukcesji pełni kształcenie i przygotowywanie sukcesora do przejęcia biznesu. Ważne jest jego wczesne wprowadzenie w biznes<sup>20</sup>, ale jednocześnie zbudowanie autonomii sukcesora dzięki jego pracy poza biznesem rodzinnym<sup>21</sup>.
- f) Planowaniu sukcesji sprzyjają harmonijne stosunki w dominującej w przedsiębiorstwie rodzinie<sup>22</sup>.

<sup>19</sup> 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.

<sup>20</sup> 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.

<sup>21</sup> 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.

<sup>22</sup> 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 na ograniczenie problemów sukcesyjnych przedsiębiorstwa rodzinnego mogłoby być zbudowanie równowagi między celami rodziny i firmy popartej wizją strategiczną<sup>23</sup>.
- h) Nieudana sukcesja jest zazwyczaj skutkiem: słabych więzi i konfliktów w rodzinie, nieprawidłowej struktury władzy i własności oraz problemów w komunikacji organizacyjnej<sup>24</sup>.

## 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 dzielą 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.

---

<sup>23</sup> J. Jeżak, *Wizja rozwoju firmy jako kluczowy element przedsiębiorczości rodzinnej*, „Przedsiębiorczość a zarządzanie korporacjami”, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2003.

<sup>24</sup> 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 family business oraz promocja działalności rodzinnej wzmacniająca 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 firmę rodzinną. Brak świadomości może utrudniać dokonywanie diagnozy własnych potrzeb szkoleniowych lub też może powodować stawianie diagnoz fałszywych.<sup>25</sup>

Efektem upowszechniania wiedzy na temat firm rodzinnych będzie konsolidacja środowiska badaczy biznesów rodzinnych, a także tworzenie pozytywnego wizerunku FR 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).

---

<sup>25</sup> Przykładowo przedsiębiorca uważa, że problemem firmy jest niesubordynacja pracowników, podczas gdy rzeczywistością przyczynę stanowi przenoszenie patriarchalnego, autorytarnego modelu relacji w rodzinie na relacje w firmie.

Wśród najważniejszych obszarów działalności szkoleniowej i doradczej wskazać można:

1. Przygotowanie firmy do przekazania – aspekty prawne i finansowe
2. Wychowanie i przygotowanie sukcesora do przejęcia biznesu rodzinnego
3. Profesjonalizacja 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:

- a. przezwyciężenie barier rozwoju podmiotu gospodarczego związanych z sukcesją, strategiami rozwoju, finansowaniem i barierami prawnymi i kulturowymi,
- b. wzrost efektywności funkcjonowania podmiotu gospodarczego,
- c. 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 (w mniejszym lub większym stopniu) 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 firmy rodzinnej w kontekście aktualnej fazy jej rozwoju i spodziewanego kryzysu rozwojowego. Dzięki temu uzyskamy zmniejszenie poziomu zagrożenia dla trafności (na poziomie poszczególnych firm) przeprowadzonej usługi szkoleniowej.

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 uzyskałyby 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.<sup>26</sup> 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.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> 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.

<sup>27</sup> 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 także w obszarze szkoleniowym 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 wskazywać na istotność znaczenia problemów zarządzania związanych z rodzinnym charakterem podmiotu. Niewielu przedsiębiorców przyznaje się do tego typu problemów i jest gotowych do korzystania 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 drugich poza tymi godzinami. Ponieważ jednak największe zainteresowanie

programem w firmach wykazują osoby nimi zarządzające<sup>28</sup>, 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.

---

<sup>28</sup> Pozostali pracownicy ani nie czują potrzeby szkoleń w przedstawionych zakresach, ani – co ważniejsze – nie czują się kompetentni w zakresie decydowania o ich wyborze.

## 5 DEFINICJA POJĘCIA FIRMY RODZINNEJ NA ŚWIECIE W EUROPIE I W POLSCE

### 5.1 Dyskusje wokół definicji firmy rodzinnej

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, jak wskazuje Krzysztof Safin, wynikają przynajmniej z dwóch powodów:

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<sup>29</sup>.

<sup>29</sup> Safin K.: *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, AE im. O. Langego, Wrocław 2006, r. 1, s. 1-2



Różne systemy norm obowiązujących w rodzinie i przedsiębiorstwie obrazuje tabela 4.

**Tabela 4 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: Siefer T.: *Du kommst später mal in die Firma! Psychosoziale Dynamik von Familienunternehmen*, Heidelberg 1996, s. 63, [za:] Safin K.: *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, AE im. O. Langeo, Wrocław 2006, r. 1, s.1

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji przedsiębiorstwa rodzinnego (*family business*), 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.”<sup>30</sup>
- Przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot gospodarczy, w którym większość struktury własności oraz funkcja zarządzania całym podmiotem pozostają w rękach jednej rodziny<sup>31</sup>.
- 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 rodziny<sup>32</sup>.
- 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 planowana<sup>33</sup>.

<sup>30</sup> Donnelley R.G.: *The Family Business*, [w:] Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L. (red.): *Family Business Sourcebook*, op. cit., s. 4

<sup>31</sup> Sułkowski Ł.: *Organizacja a rodzina, więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, op. cit., s. 99

<sup>32</sup> Frishkoff P.A.: *Understanding Family Business*, Austin Family Business Program, 15 April 1995

<sup>33</sup> Ashley-Cotleur K.: *Family Business and Relationship Marketing: The Impact of Relationship Marketing in Second Generation Family Business*, Frostburg State University, www.usabe.org

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

Można zatem wyróżnić definicje bazujące na następujących kryteriach:

1. **Strukturalnym – gdy rodzina posiada powyżej 50% udziałów w przedsiębiorstwie.** Pojawia się jednak pytanie, w jaki sposób traktować jednoosobowe przedsiębiorstwa i przedsiębiorstwa prowadzone przez osoby nie posiadające rodziny.
2. **Subiektywnym – gdy właściciel przedsiębiorstwa sam określa swoje przedsiębiorstwo mianem rodzinnego.** W tym przypadku problemem jest niejednoznaczność (dla respondentów) terminu „firma rodzinna”.
3. **Funkcjonalnym – uwzględnia obecność rodziny w firmie (jej zaangażowanie w prowadzenie przedsiębiorstwa).** W przypadku tego kryterium pojawia się jednak pytanie, czy każdy członek rodziny ma mieć udziały we własności oraz czy zaangażowanie w prowadzenie przedsiębiorstwa (innych członków rodziny) ma mieć wymiar oficjalny (pobierają wynagrodzenie za pracę).
4. **Transferu międzypokoleniowego – zgodnie z tym założeniem przedsiębiorstwem rodzinnym jest takie, w którym dokonała się pełna sukcesja.** Niewątpliwie problemem są w tym przypadku przedsiębiorstwa istniejące zbyt krótko, aby mógł zachodzić transfer pokoleń.
5. **Subiektywnym + funkcjonalnym.**
6. **Kryterium transferu międzypokoleniowego + kryterium subiektywnym.**

## 5.2 Definicje polskie

Polska teoria firm rodzinnych nie doczekała się do tej pory definicji firm rodzinnych zbudowanych specjalnie na potrzeby lokalnych uwarunkowań. Badacze podobnie jak za granicą zauważają jednak, że nie ma jednej i stałej definicji przedsiębiorczości rodzinnej.<sup>34</sup>

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 przyszłości. Wtedy okaże się, jaka liczba spośród dzisiaj założonych małych i średnich przedsiębiorstw została rzeczywiście przekazana kolejnemu pokoleniu. Nie oznacza to jednak, że nie powinno stosować się elementów definicyjnych odwołujących się do przyszłej woli sukcesji.

Ponadto należy zauważyć, że niektóre definicje odwołują się do form organizacyjnych obecnych tylko w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością i spółkach akcyjnych. Takie definicje również nie przystają do polskich warunków, gdzie zdecydowana większość podmiotów gospodarczych nie ma statusu osób prawnych.

---

<sup>34</sup> Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, rozdział 2 Przedsiębiorczość rodzinna w Polsce w świetle badań własnych, Wojciech Popczyk Alicja Winnicka-Popczyk, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Uniwersytet Łódzki

### 5.3 Definicja przyjęta na potrzeby projektu

Na potrzeby projektu firmę rodzinną zdefiniowano następująco (z założeniem, że zostanie ona zweryfikowana w badaniu na reprezentatywnej próbie MMSP):

*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 znaczące\* udziały w przedsiębiorstwie.*

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

Jak wspomniano, definicja ta miała zostać zweryfikowana w badaniu ilościowym małych i średnich przedsiębiorstw w fazie odkrywczej. W tym celu **w badaniu sprawdzano, jaki odsetek przedsiębiorstw spełnia następujące 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.

## 6 FIRMY RODZINNE W POLSKIEJ GOSPODARCE

### Uwagi ogólne

Poniższe szacunki wartości dotyczące roli firm rodzinnych w polskiej gospodarce opierają się na wynikach badania MMSP w fazie odkrywczej i są ściśle związane z definicją przyjętą na potrzeby projektu. 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 działalności gospodarczej osób fizycznych, nikogo nie zatrudniające (nawet jeśli były one nieformalnie wspierane przez pracę członków rodziny osoby prowadzącej działalność).

Tak zdefiniowana populacja MMSP została oszacowana na **1 333 350** podmiotów według rejestru REGON i **607 591** podmiotów aktywnych.<sup>35</sup>

### 6.1 Udział firm rodzinnych wśród ogółu podmiotów gospodarczych

#### a. uwzględniając kryterium subiektywne

Wedle tego kryterium około co trzecia firma z badanej populacji może być uznana za firmę rodzinną (odpowiedziała twierdząco na pytanie *Czy Pana(i) przedsiębiorstwo można nazwać firmą rodzinną?*)

<sup>35</sup> 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: *Działalność Gospodarcza Przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2004 roku*.

Wśród osób fizycznych prowadzących własną działalność gospodarczą<sup>36</sup> 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 i udziały 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) rodzina posiada udziały. W przypadku większości przedsiębiorstw są to udziały przekraczające bądź równe 50% (jedynie w przypadku 5% firm udziały te są mniejsze niż 50%); średnia wielkość udziałów to 87%.

### **c. uwzględniając kryterium funkcjonalne**

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

#### Wpływ na zarządzanie

W polskiej przedsiębiorczości zdecydowanie dominuje model zarządzania bezpośredniego. 75% osób prowadzących działalność gospodarczą osoby fizycznej zarządza swoimi firmami „jednoosobowo”, a tylko 21% zarządza samodzielnie korzystając jednak z pomocy rodziny, 2% - za pośrednictwem innego członka rodziny, 1% za pośrednictwem zatrudnionego menedżera.<sup>37</sup>

<sup>36</sup> Z wyłączeniem działalności gospodarczej osób fizycznych nie zatrudniających pracowników.

<sup>37</sup> Pominęto „odmowę odpowiedzi” dlatego procenty nie sumują się do 100.

Wśród firm prowadzonych w innej formie prawnej aż 97% przedsiębiorstw jest bezpośrednio zarządzanych przez przedstawicieli rodziny. Potwierdzają to eksperci w swojej codziennej pracy spotykający się z firmami rodzinnymi. W ich opinii firmy rodzinne w zdecydowanej większości zarządzane są przez jedną osobę – z reguły ojca rodziny, który całkowicie poświęca się temu zajęciu.

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 sukcesja<sup>38</sup>. W badanej populacji firm rodzinnych prowadzonej w innej formie prawnej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej 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%).

---

<sup>38</sup> W pierwszej fazie badania na próbie MMSP kryterium było stosowane dla podmiotów działających w innej formie prawnej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej.

Na podstawie opisanych wyżej danych przyjęto **następującą, ostateczną definicję firmy rodzinnej**, stosowaną w badaniu jakościowym i ilościowym dedykowanym firmom rodzinnym.

---

## 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
  - 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) - pracujące 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

Wprowadzono także szeroką 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.

---

### e. uwzględniając przyjętą definicję firmy rodzinnej

Na podstawie wyników badania można szacować, że liczba firm rodzinnych – zdefiniowanych w sposób wyżej opisany - wynosi około 219 tysięcy i stanowi 36% badanej populacji.



Gdyby uznać, że podmioty prowadzone w formie działalności gospodarczej osoby fizycznej nie zatrudniające pracowników (wyłączone z przyjętej definicji firmy rodzinnej, w związku z czym nie uwzględnione w badaniu MMSP) z definicji kwalifikują się do firm rodzinnych (w niektórych krajach są one a priori przyjmowane za rodzinne), należałoby uznać, że 78% firm sektora MMSP w Polsce to firmy rodzinne.

36%-owy udział firm rodzinnych w populacji MMSP jest wynikiem niższym od większości tych podawanych dla innych krajów UE (najczęściej 70%=80%<sup>39</sup>). Należy jednak zaznaczyć, że uzyskane dane nie są bezpośrednio porównywalne z uwagi na brak informacji o szczegółach definicyjnych i metodologicznych zagranicznych szacunków. W szczególności brak jest jasnych informacji o tym, jak w tych szacunkach potraktowano samozatrudnionych (można sądzić, że większość krajów włączyła je do analiz – gdyby przyjąć podobne założenie w naszym badaniu, wówczas polski odsetek FR, szacowany na 78%, jest porównywalny z zagranicznymi). Drugą poważną różnicą może być ograniczenie populacji przedsiębiorstw do sektora MMSP – w szacunkach zagranicznych zazwyczaj uwzględniano firmy duże. Różnica ta może mieć poważne konsekwencje dla oszacowanych, raczej niskich udziałów polskich FR w PKB i strukturze zatrudnienia.

## 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). Przy powyższych obliczeniach wykorzystano dane z *Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*<sup>40</sup> wedle którego cały sektor MMSP wytwarza 47,4% polskiego PKB (w tym firmy mikro - 30,1%, małe - 7,3% oraz średnie - 10%). Powyższy odsetek dla firm mikro zawężono tylko do tych firm, które zatrudniają od 1 do 9 pracowników (szacunkowo - 21,37% wytwarzanego PKB).<sup>41</sup> Powyższe dane przemnożono przez szacowany udział firm rodzinnych w każdej z powyższych grup przedsiębiorstw. W ten sposób obliczono, że mikro firmy rodzinne wytwarzają 7% PKB, małe firmy

<sup>39</sup> Overview of Family Business Relevant Issues, Austrian Institute for SME Research

<sup>40</sup> *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, PARP 2009, str. 25 (szacunek wytwarzanego PKB przez poszczególne klasy przedsiębiorstw mikro, małych i średnich)

<sup>41</sup> Szacunek na podstawie danych z Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2004 roku, GUW, Warszawa, 2005

rodzinne 1,9% PKB a średnie firmy rodzinne 1,4% PKB. Łącznie firmy rodzinne w sektorze MMSP wytwarzają 10,4% PKB.

### **6.3 Udział firm rodzinnych w strukturze zatrudnienia**

Punktem wyjścia dla obliczenia liczby osób zatrudnionych w firmach rodzinnych były dane dotyczące liczby rodzinnych firm mikro (około 197 tysięcy), małych (ponad 19 tysięcy) oraz średnich (około 2100). Drugą istotną daną była ta o średniej liczbie zatrudnionych osób w firmie. Wyniki badania pokazały, że mikro firmy 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 mikro, prawie 330 tysięcy dla 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 sektora...* w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach łącznie na koniec 2007 było zatrudnionych ponad 6 milionów 200 tysięcy pracowników. Można więc oszacować, że firmy rodzinne zatrudniają 21% ogółu zatrudnionych przez MMSP.

### **6.4 „Demografia” firm rodzinnych**

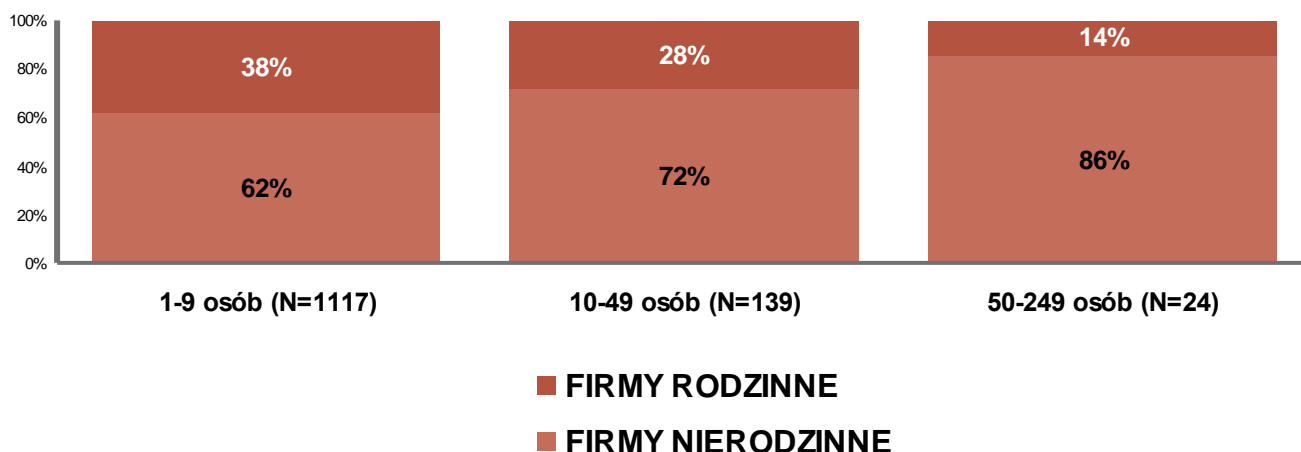
W rozdziale tym zidentyfikowane w badaniu MMSP firmy rodzinne zostaną scharakteryzowane na tle firm nierodzinnych ze względu na podstawowe zmienne typu: wielkość zatrudnienia, forma prawna, obszar działalności (branża), województwo, wielkość miejscowości, wiek firmy, zasięg geograficzny działania, obroty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



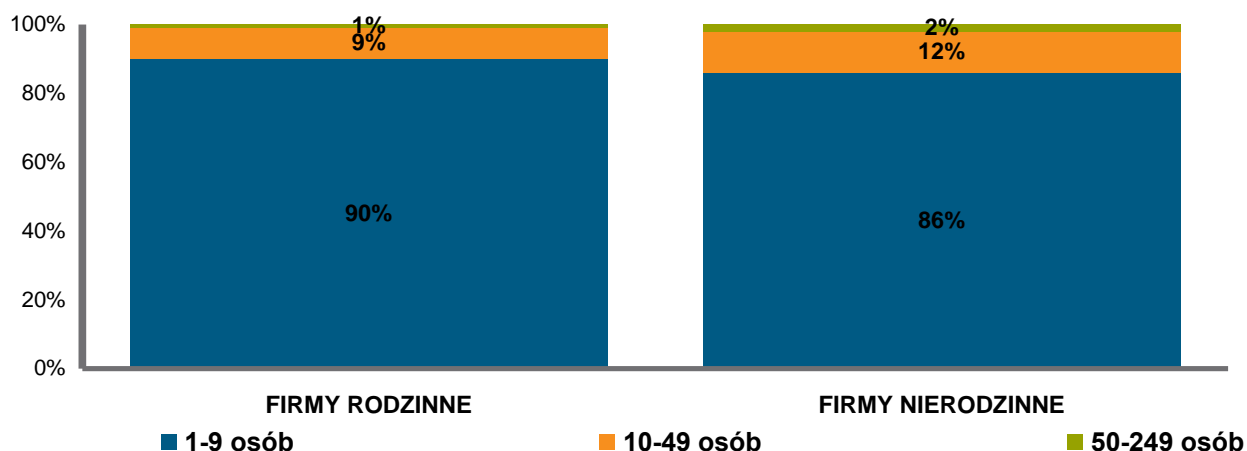
Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywcza, N=1280

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 MMSP<sup>42</sup>.

<sup>42</sup> 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 – niecały 1%); w Holandii odsetek ten 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

**Wykres 11 Struktura firm rodzinnych i nierodzinnych z sektora MMSP ze względu na liczbę zatrudnionych**



Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywcza, N=1280

## Forma prawna

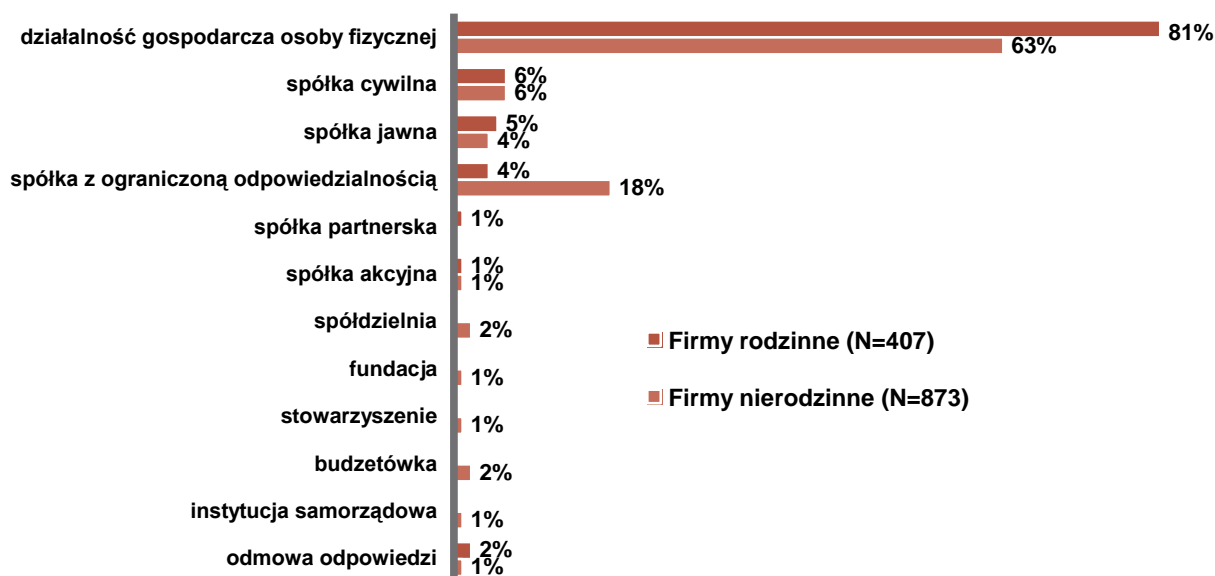
Najbardziej popularną formą prawną przedsiębiorstw rodzinnych jest działalność gospodarcza osób fizycznych. W tej formie funkcjonuje 81% przedsiębiorstw rodzinnych i niespełna dwie trzecie (63%) firm nierodzinnych.

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.

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.

**Wykres 12 Struktura firm rodzinnych i nierodzinnych z sektora MMSP ze względu na formę prawną działalności [inna forma prawna]**



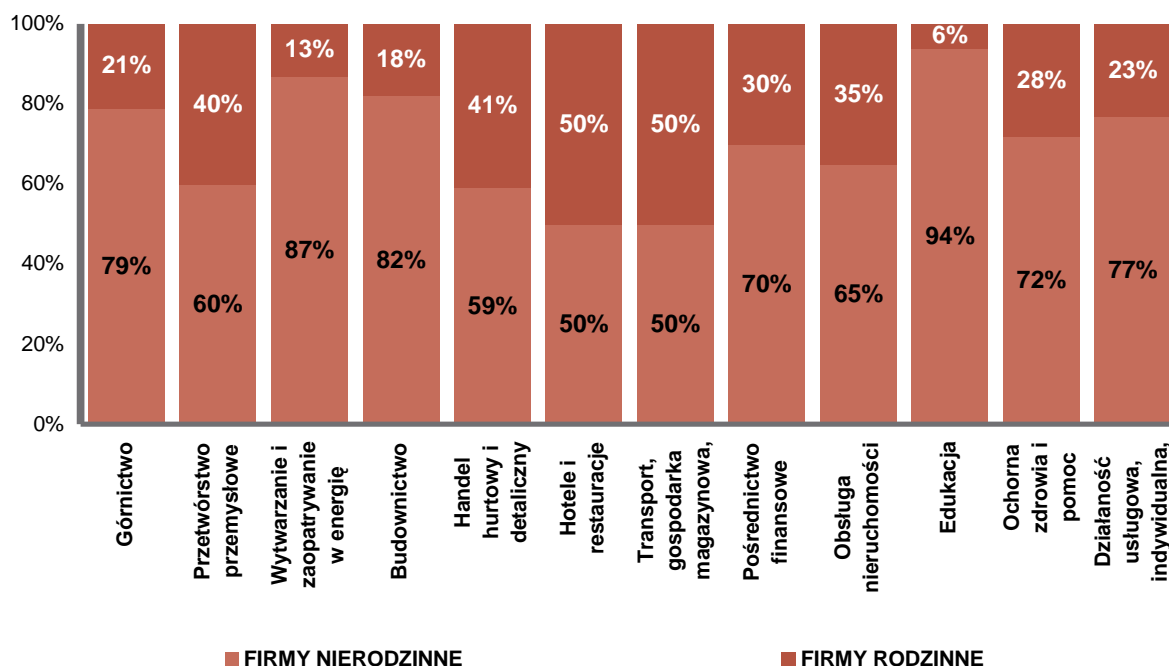
Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywczą, N=1280

### Obszar działalności – sekcje PKD

W ogólnej strukturze przedsiębiorstw wyodrębnionych na podstawie sekcji 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%).

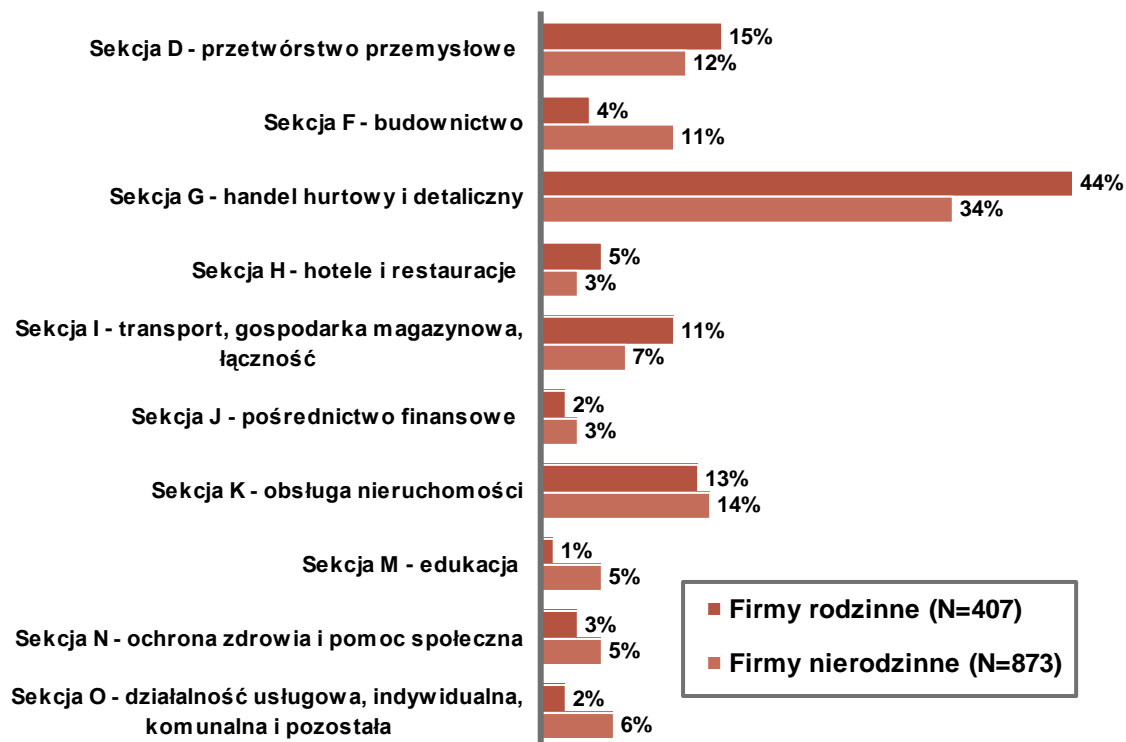
**Wykres 13** Udział przedsiębiorstw rodzinnych z sektora MMSP w różnych sekcjach PKD



Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywczą, 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 (45% ogółu FR i około jednej trzeciej firm nierodzinnych – różnica istotna statystycznie). Jednocześnie niewielki udział miały firmy budowlane. Tylko co dwudziesta piąta firma rodzinna działała w sekcji budownictwo, podczas gdy ich udział w strukturze 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 (MMŚP) ze względu na sekcję PKD**



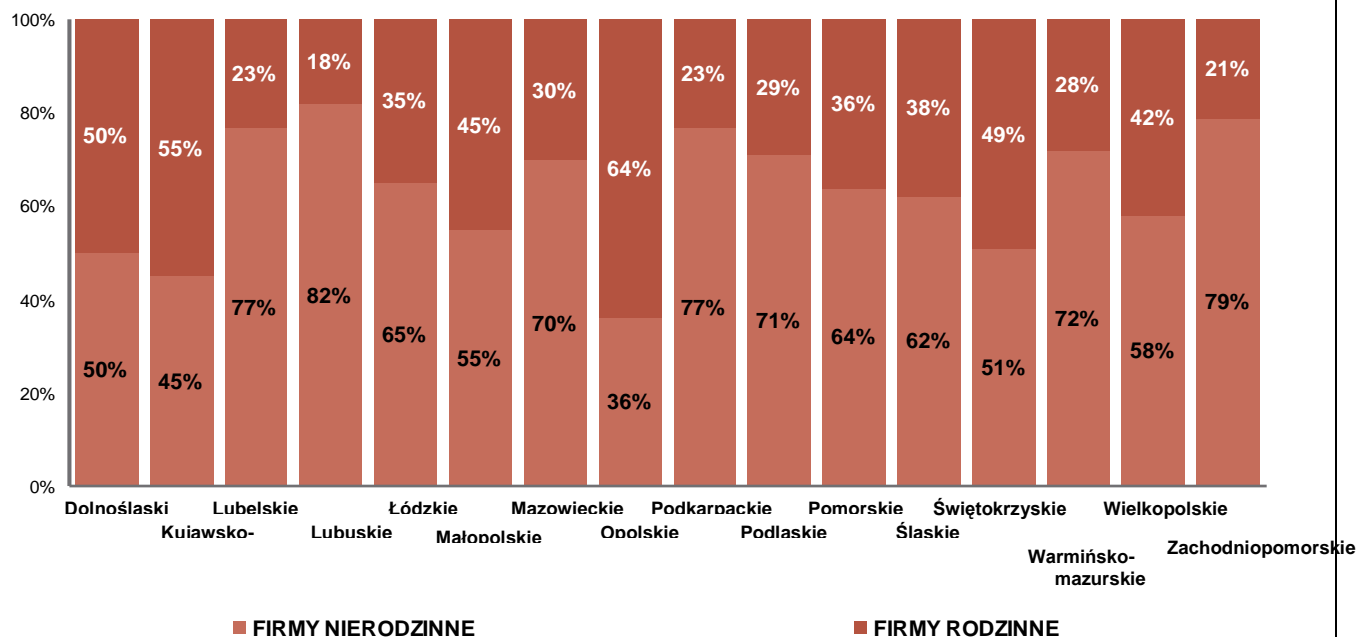
Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywczą, N=1280

### 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 ogólnej strukturze MMSP takich województw jak: lubuskie (18%), zachodniopomorskie (21%), podkarpackie i lubelskie (po 23%).

**Wykres 15** Udział firm rodzinnych w sektorze 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 na podstawie uzyskanych danych oraz danych zastanych dotyczących polskiego sektora MMSP oszacowano udział firm rodzinnych z poszczególnych województw w ogólnej strukturze firm rodzinnych w Polsce<sup>43</sup>.

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%).

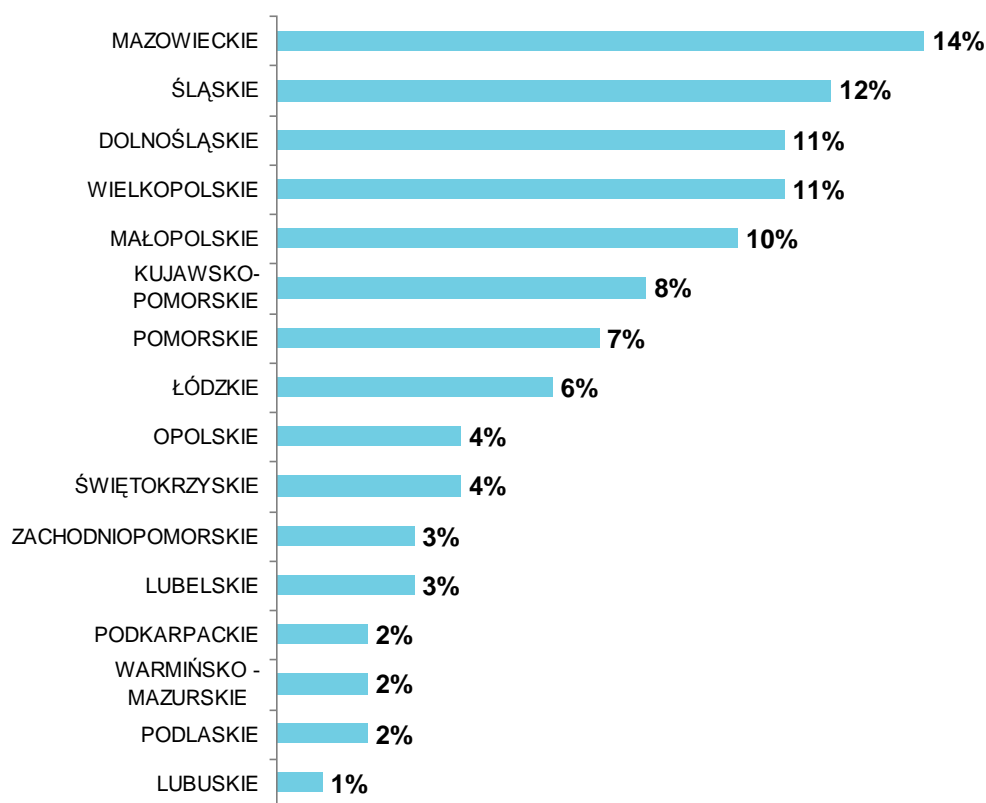
Najmniejszy udział w strukturze miały natomiast województwa: lubuskie (zaledwie 1%), podlaskie, warmińsko – mazurskie i podkarpackie (po 2%), lubelskie i zachodniopomorskie (po 3%). Jeżeli szukać cech wspólnych dla wymienionych województw, to łączy je niski poziom zagęszczenia ludności, relatywnie słabo rozwinięte centra rozwoju, wysoki poziom bezrobocia. W przypadku bezrobocia

---

<sup>43</sup> 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 samozatrudnienia. Na etapie eliminacji samozatrudnienia 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.

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, 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

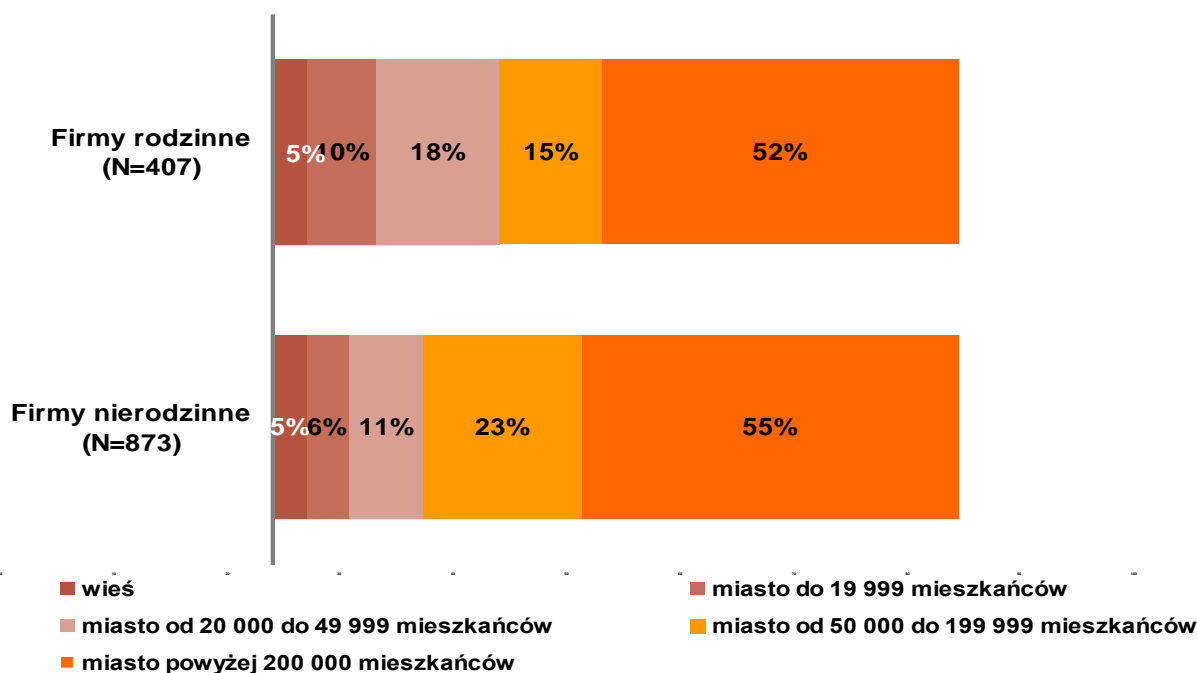
### Struktura firm rodzinnych ze względu na wielkość miejscowości

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). Według badaczy firm rodzinnych stanowią nie tylko ważny element lokalnych społeczności ze względu na wkład w regionalną gospodarkę czy tworzenie miejsc pracy. Firmy rodzinne często są silnie zaangażowane w budowanie wspólnot lokalnych – są w większym stopniu niż duże, nierodzinne podmioty gospodarcze, skłonne przeznaczać środki finansowe na wpieranie 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% FR, 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 sprawia, 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 (zmierzającymi 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

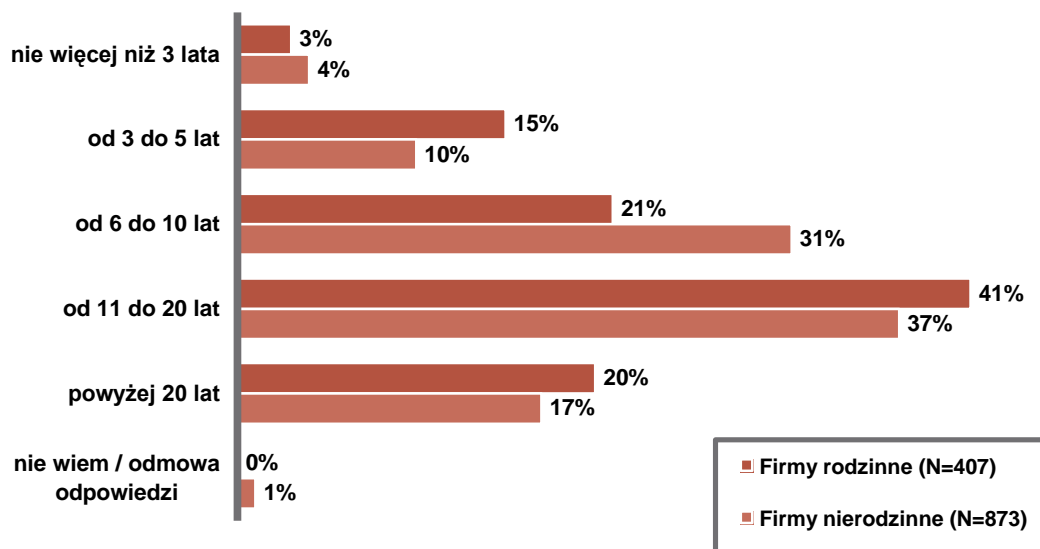
Dane z zagranicznych badań firm rodzinnych pokazują, że przedsiębiorstwa rodzinne są statystycznie starsze niż przedsiębiorstwa nierodzinne<sup>44</sup>. Oszacowanie i porównanie wieku firm rodzinnych i nierodzinnych jest szczególnie ciekawe na gruncie polskim ze względu na niezbyt długie, historycznie 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, których obecność na rynku trwa 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

<sup>44</sup> Różnice mogą być dosyć duże, np. w Finlandii wynosi ona 10 lat. Por. Overview of Family Business Relevant Issues, Austrian Institute for SME Research, 2008, s. 57.

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 odkrywcza, N=1280

### Zasięg działalności

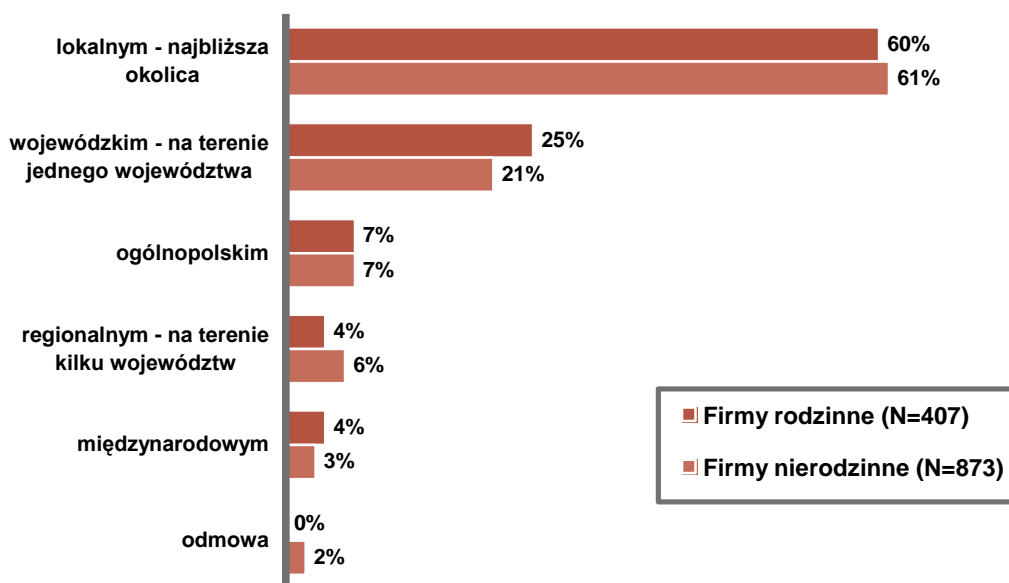
Większość badanych przedsiębiorstw działa reagując na popyt kształtowany przez rynek lokalny. Dotyczy to w takim samym stopniu firm rodzinnych, jak i nierodzinnych (60%-61%). Nieco szerszy zasięg – teren jednego województwa – był deklarowany przez 22% respondentów (25% FR, 20% nierodzinne).

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, 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). Wąski zakres działania (tylko rynek lokalny) zadeklarowało 64% mikroprzedsiębiorstw, 44% firm małych i tylko co trzeci podmiot średniej wielkości (różnice były istotne statystycznie).

W całej zbiorowości MMSP badanych przedsiębiorstw, 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 odkrywcza, N=1280

## Obroty w roku 2008

Przedsiębiorcy niechętnie odpowiadali na pytanie o wielkość obrotów w 2008 roku. Tego typu kwestie są zawsze traktowane przez liczną grupę badanych jako „temat drażliwy”, ściśle związany z tajemnicą handlową przedsiębiorstwa. W sumie 60% badanych przedsiębiorstw odmówiło udzielenia odpowiedzi, pomimo tego, że nie

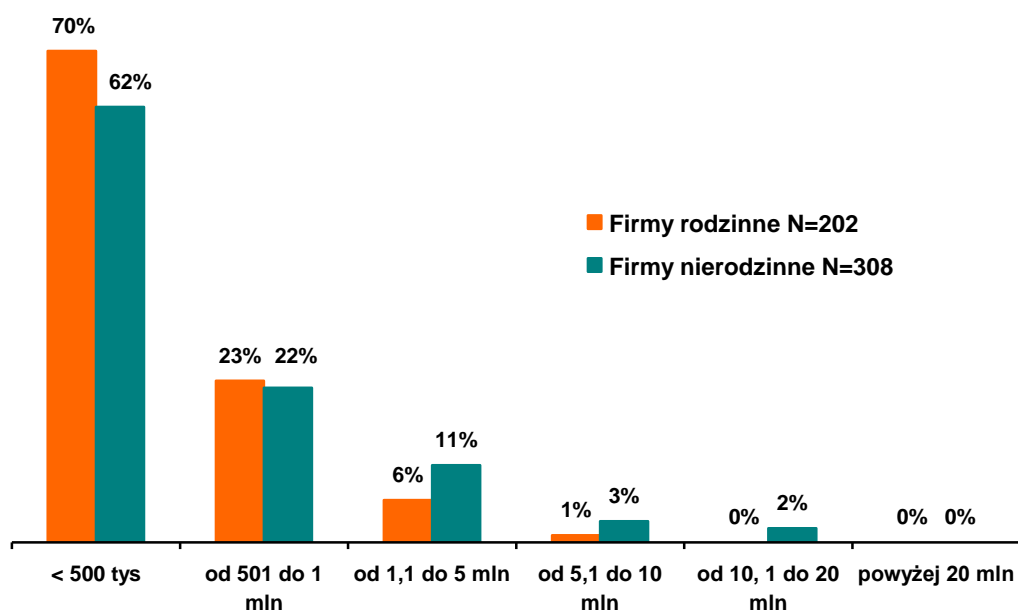
prosiłiśmy o podanie wartości bezwzględnych, tylko posługiwaliśmy się skalą przedziałową.

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 nie przekraczające 500 tys. złotych rocznego obrotu. 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.

Jeżeli szukać firm o obrotach powyżej 1 mln złotych, to częściej można je 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.

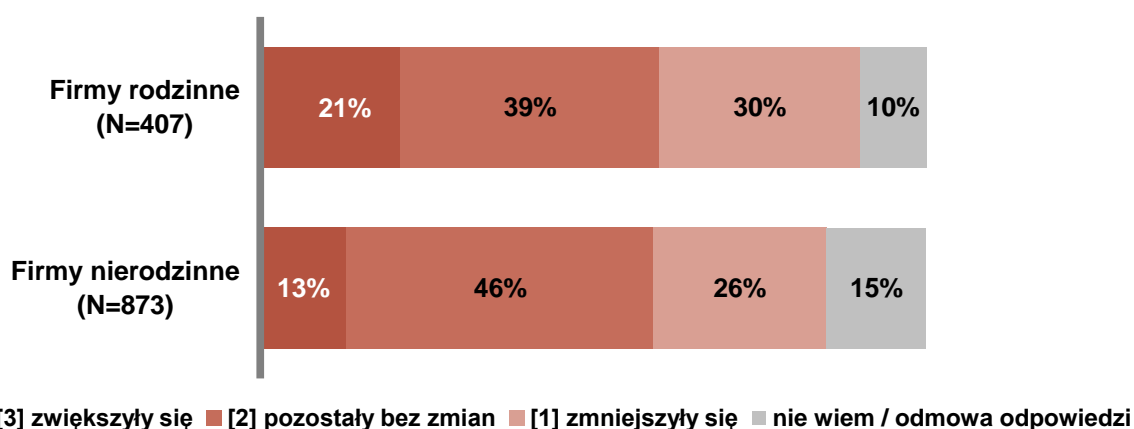
**Wykres 20** Obroty firm rodzinnych i nierodzinnych w roku 2008



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

Rok 2008 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. 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**



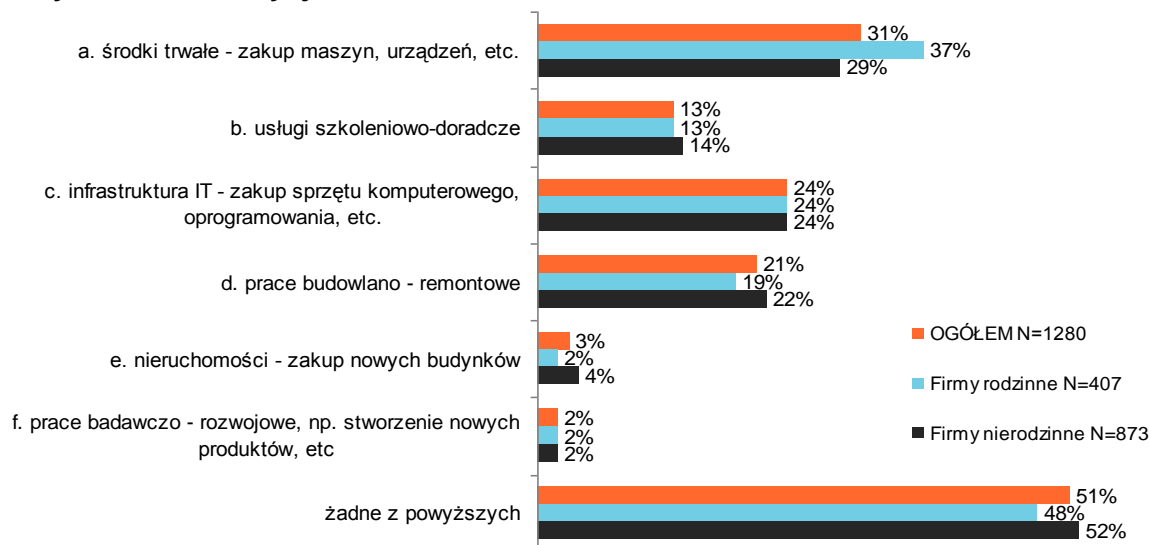
Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywczą, N=1280

## 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% 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%).



## Wykres 22 Inwestycje w roku 2008



Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywcza, N=1280

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 5 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 odkrywcza, 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 poprosiliśmy respondentów o ocenę własnego przedsiębiorstwa na tle przedsiębiorstw konkurencyjnych pod względem wybranych czynników mogących budować 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 „rodzinności” 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) swoją 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 wyżej niż firmy nierodzinne – wszystkie te atrybuty mogą być postrzegane przez firmy rodzinne jako naturalna konsekwencją wysokiej efektywności firmy i skuteczności nią zarządzających.

Niezależnie od typu firmy obserwujemy więc wysoką samoocenę przedsiębiorców w zakresie postrzegania pozycji własnej firmy. Ważnym pytaniem pozostaje kwestia, czy ta korzystna ocena 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 gospodarczą<sup>45</sup> 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).

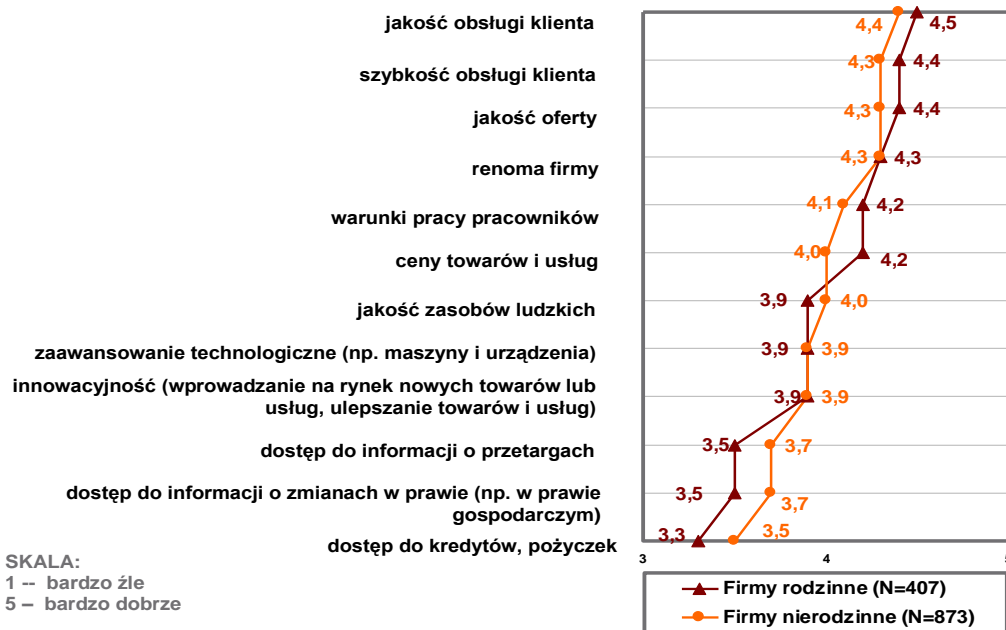
Hipoteza ta znajduje potwierdzenie w wynikach innych badań. Pełną optymizmu postawę przedsiębiorców odnotowano również np. w badaniu potencjału innowacyjnego polskich przedsiębiorstw<sup>46</sup>. Wyniki badania pokazują, że większość przedsiębiorstw postrzega się jako innowacyjne, konkurencyjne i nowoczesne. Stoi to w ewidentnej sprzeczności z wielkością realnych wydatków na nowoczesne technologie i innowacje w polskich MSP.

---

<sup>45</sup> Korzystniejsze oceny firm rodzinnych wynikają zapewne z tego, że identyfikacja ta jest wtedy jeszcze większa.

<sup>46</sup> Patrz: Aleksander Żoźniński, Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw, PARP, Warszawa 2005, dostępne pod: [http://www.pptb.pl/publikacje/potencjal\\_msp.pdf](http://www.pptb.pl/publikacje/potencjal_msp.pdf)

## Wykres 23 Ocena firmy na tle konkurencji



Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywcza, N=1280

## 7 CHARAKTERYSTYKA FIRM RODZINNYCH

### 7.1 Świadomość rodzinnego charakteru firmy

#### 7.1.1 Skojarzenia przedsiębiorców z firmą rodzinną

W skojarzeniach ogółu przedsiębiorców (zarówno tych rodzinnych jak i nierodzinnych) związanych z pojęciem „firma rodzinna” zdecydowanie dominowały kategorie neutralne, nawiązujące do podstawowych, pierwotnych cech firmy rodzinnej, takich jak:

- wspólna praca i zarządzanie członków rodziny (65%),
- ciągłość pokoleń / tradycja (24%),
- wspólny, rodzinny kapitał.

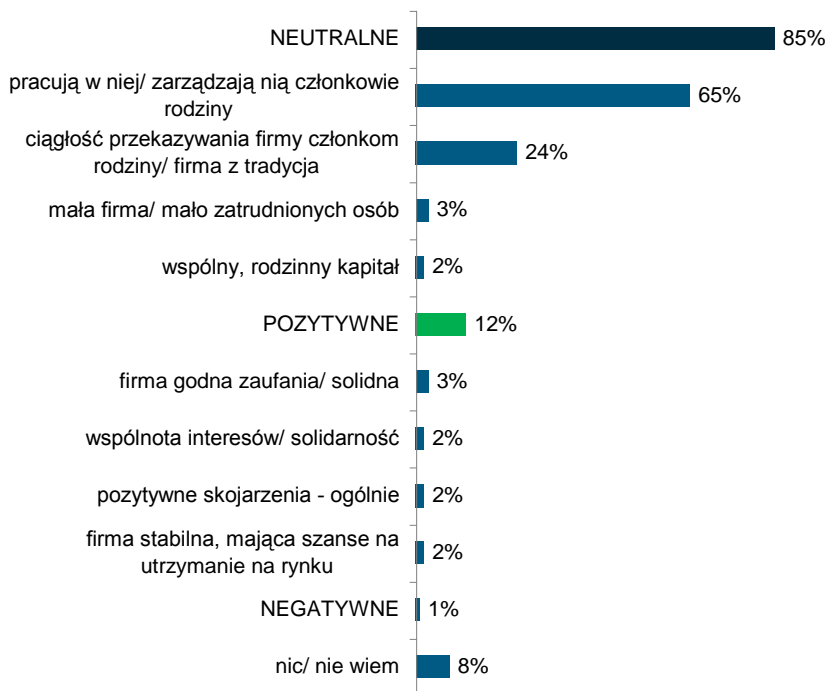
Rzadko, aczkolwiek warto o tym wspomnieć, zdarzały się skojarzenia z małym przedsiębiorstwem, z takim które zatrudnia niewielu pracowników (3%). Analizując wyniki badania, także to skojarzenie zaliczyliśmy do grupy stwierdzeń neutralnych. Jednakże biorąc pod uwagę, że podkreślanie rodzinnego charakteru firmy jest szczególnie silne w firmach średniej wielkości, a wyraźnie rzadziej występuje w firmach małych, możemy też przyjąć, że przynajmniej dla części respondentów takie stwierdzenie mogło mieć charakter pejoratywny.<sup>47</sup>

Skojarzenia pozytywne występowały znacznie rzadziej (12%) i były bardzo rozproszone. Według badanych za pojęciem „firma rodzinna” mogą kryć się takie cechy jak: zaufanie i solidność, wspólnota interesów i solidarność, stabilizacja, renomowana marka, wysokie wymagania wobec pracowników połączone z wysoką wydajnością pracy, dobra atmosfera, rentowność, wysoki standard i profesjonalizm, dobra organizacja.

Negatywne skojarzenia stanowiły margines (1%) wypowiedzi i wszystkie skupiały się wokół sytuacji konfliktowych w rodzinie.

<sup>47</sup> Więcej na temat eksponowania rodzinności w biznesie w dalszej części rozdziału.

## Wykres 24 Skojarzenia z firmą rodzinną



Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywczą, N=1280

### 7.1.2 Tożsamość firm rodzinnych

Ani właściciele, ani pracownicy firm rodzinnych nie opisują ich spontanicznie jako firmy rodzinne. Tożsamość tych firm budowana jest przede wszystkim w oparciu o branżę, w której funkcjonują, wielkość oraz staż na rynku. Rodzinność jest – w deklaracjach właścicieli i pracowników - 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 niedostrzeżenie zarówno potencjalnych zagrożeń, jak i źródeł siły firmy.

Eksperti pracujący na co dzień z firmami rodzinnymi również potwierdzają tę tezę: o rodzinności firmy dowiadują się po upływie pewnego czasu, samodzielnie obserwując relacje panujące w firmie oraz osoby, które ją reprezentują. Nie jest to cecha, o której informuje się w pierwszej kolejności: ani szkoleniowców, ani prawników, ani biura rachunkowe.

Jak wcześniej zaprezentowano, 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 ta 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 (nie uważają się za firmy rodzinne) są przedsiębiorstwa, dla których rodzinność jest sprawą drugorzędną. Określając własną tożsamość w pierwszej kolejności uważają się za przedsiębiorców, zaś samo przedsiębiorstwo nie posiada według nich cech wyróżniających na tle innych przedsiębiorstw (oczywiście poza cechami podstawowymi: wielkość, branża, poziom internacjonalizacji). Rodzinność ma charakter wtórny, nie stanowi źródła przedsiębiorczości.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup>Segmentacja firm rodzinnych pokazała, że można wśród nich znaleźć takie podmioty, które wyróżnia stosunkowo niski poziom skłonności do sukcesji, niechęć do podkreślania rodzinności i przekonanie, że atrybut „rodzinności” może przeszkadzać w relacjach biznesowych.

**Wykres 25 Identyfikacja z firmą rodzinną – kryterium subiektywne vs kryterium obiektywne**

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

*Biała czcionka – procenty w kolumnach*

*Czerwona czcionka – procenty w wierszach*

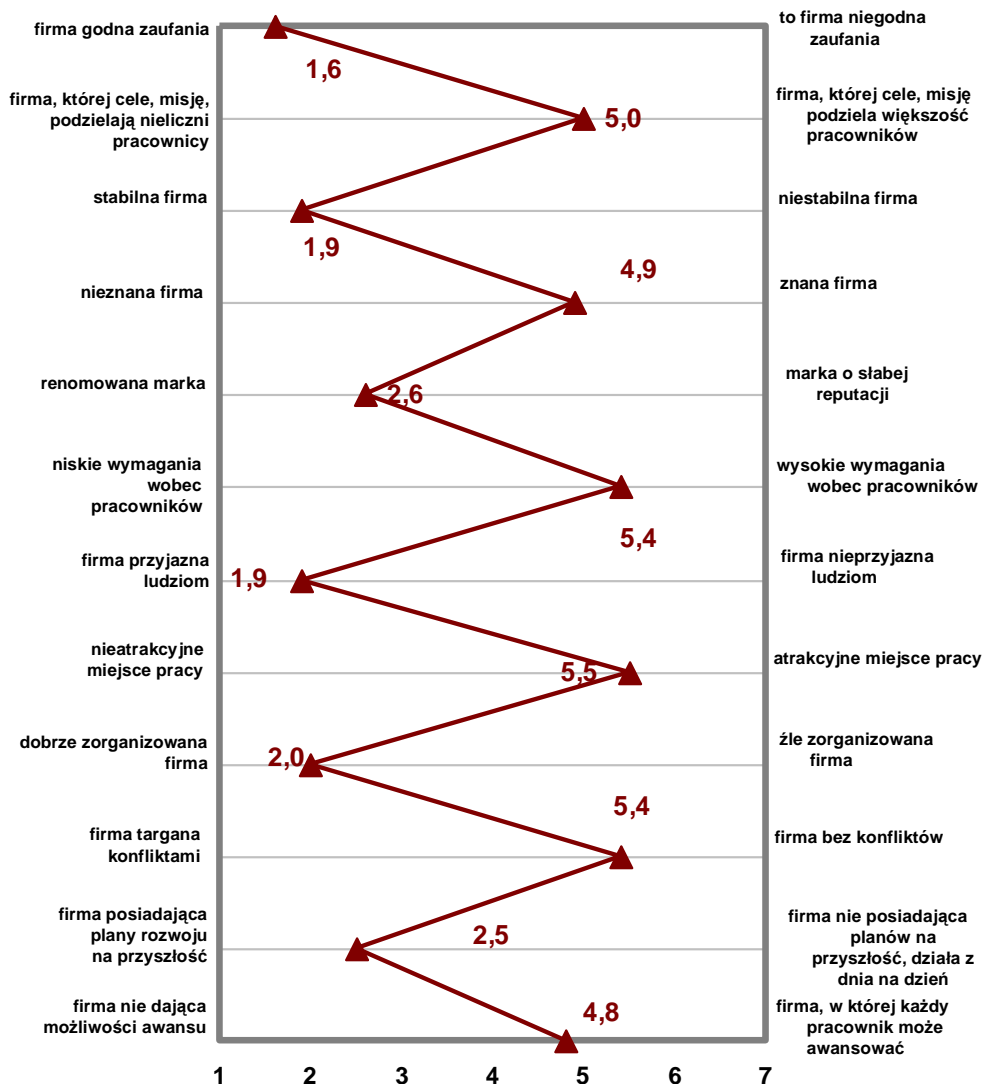
Źródło: Badanie MMSP, faza odkrywczą, N=1280

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.<sup>49</sup> 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.

<sup>49</sup> Przynajmniej jeżeli chodzi o ogólną charakterystykę firm rodzinnych.



**Wykres 26 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 poniekąd potwierdziło te korzystne opinie. W trakcie prowadzonych wywiadów bezpośrednich mogliśmy usłyszeć, że świadomość pracy w firmie rodzinnej (w której pracują osoby z rodziny właściciela) wpływa pozytywnie na postrzeganie firmy. Pojawiające się uzasadnienia pokrywały się z częścią treści dotyczących spontanicznych skojarzeń związanych z pojęciem „firma rodzinna”. Podkreślano, że „rodzinnosc” jest w stanie zapewnić stabilizację i bezpieczeństwo zatrudnienia. Zwracano uwagę na atut w postaci rodzinnej atmosfery, elastycznego i przyjaznego podejścia do pracownika. Zdarzało się, że właściciel firmy był

porównywany do ojca, z którym można porozmawiać, przedstawić problemy i wspólnie znaleźć ich rozwiązanie.

*„Myślę, że to wpływa na przywiązanie do firmy, szacunek do tej pracy, większą dbałość o nią i jak dla mnie, z perspektywy pracownika, jeżeli widzę, że jest dwóch szefów, którzy są braćmi i sądzę, że któreś z ich dzieci się zajmie tym w przyszłości, to mnie to przekonuje, że oni będą bardzo dbali o tą firmę... To wzmacnia moje zaangażowanie w pracę i też się swobodniej czuję.” [firma średnia, pracownik spoza rodziny, faza eksploracyjna]*

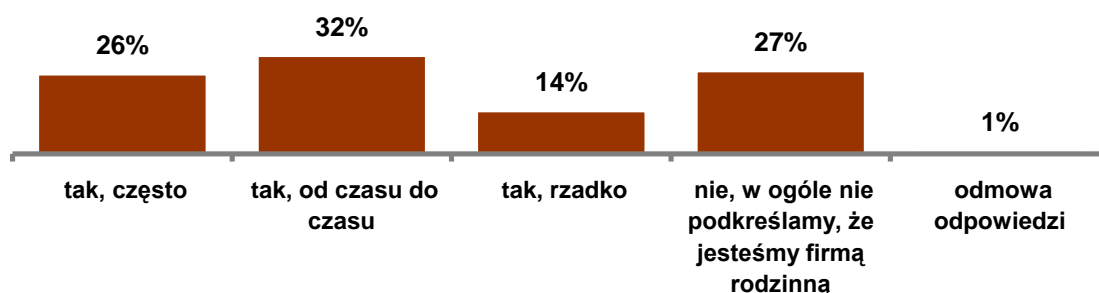
Taką pozytywną autokreację pozwalają zweryfikować informacje uzyskane od ekspertów. Podkreślają oni, że rodzinność jako cecha firmy wywołuje w niej wiele zarówno pozytywnych, jak i negatywnych zjawisk. Podkreślano, że spontaniczna prezentacja swojej firmy (a tym samym częściowo swojej rodziny) zawsze składa się z pozytywnych elementów. Dopiero długa i wnikliwa rozmowa pozwala poznać prawdziwe relacje panujące w firmie, a tym samym określić jej kondycję oraz ją scharakteryzować.

### **7.1.3 Ekspozowanie rodzinności**

Pomimo że rodzinność w świadomości firm rodzinnych jest bardzo pozytywnie wartościowana, o czym świadczy ich bardzo korzystny autowizerunek, to fakt bycia firmą rodzinną nie jest silnie ekspozowany w relacjach biznesowych. Do częstego podkreślenia faktu bycia firmą rodzinną „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. Mamy więc zatem do czynienia ze swego rodzaju paradoksem. Z jednej strony skojarzenia z firmą rodzinną są neutralne lub pozytywne, a wyobrażenia dotyczące funkcjonowania firm rodzinnych tworzą wizerunek idealnego przedsiębiorstwa. Z drugiej natomiast fakt rodzinności jest przez wiele firm skrywany, a przynajmniej nie jest ekspozowany w działaniach marketingowych.

Eksperti wyjaśniają ten fakt brakiem świadomości rodzinności lub brakiem przekonania, że rodzinność jako cecha firmy wpływa na jej sposób funkcjonowania oraz może być wykorzystywana w działaniach marketingowych.

**Wykres 27 Ekspozycja rodzinności w relacjach biznesowych**



*Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=1545 (respondenci, którzy twierdzili, 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 „rodzinność” 31% firm, podczas gdy w pozostałych firmach odsetek analogicznych odpowiedzi wyniósł tylko 26%. Ponadto firmy średniej wielkości rzadziej od mikro i małych zdecydowanie unikały ekspozycji rodzinności. Odpowiedź, „w ogóle nie podkreślamy, że jesteśmy firmą rodzinną” wystąpiła w co piątej firmie średniej wielkości i 27% przedsiębiorstw mikro oraz co trzeciej firmie zatrudniającej od 10 do 49 pracowników.

Trudno jednoznacznie wyjaśnić odnotowane zróżnicowanie. Aczkolwiek biorąc pod uwagę, że firmy średniej wielkości na ogół mogły się pochwalić dłuższym rodowodem, notowały także lepsze wyniki finansowe i częściej podejmowały działania inwestycyjne, można założyć, że ekspozycja 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 przecież kojarzona z negatywnymi zjawiskami, takimi jak: nepotyzm, czy też brak profesjonalizmu. Ponadto dla niektórych naszych

rozmówców rodzinność była cechą mało „biznesową”, nieprofesjonalną. Byli oni przekonani, że swoim klientom powinni przede wszystkim komunikować, że dostarczają wysokiej jakości usług i produktów zgodnie z ich potrzebami.

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. Niemniej jednak część firm, w których prowadzono wywiady pogłębione nosiła nazwy odwołujące się do rodzinnego charakteru (np. Bracia X) oraz tradycji prowadzenia biznesu (podkreślano rodowód przedsiębiorstwa).

Niezależnie od skali 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 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.

*„Po prostu był pomysł mojego męża. Stwierdził, że będzie coś takiego robił, taką hurtownię kosmetyczną i firma powstała. Kiedyś mój mąż prowadził ogrodnictwo. [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]*

*„Kiedyś 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 podpatrzeć, 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 badań<sup>50</sup> 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.

---

<sup>50</sup> Overview of Family Business Relevant Issues, Austrian Institute for SME Research, 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 lub ich specjalizacji, „wysłuchują 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 wydaje się ważnym czynnikiem sukcesu tych firm.

*„Nieżyjący już w tej chwili mój teść uczył się zawodu w Poznaniu. Od początku był wielkim entuzjastą tego zawodu. W trakcie swojej kariery błyskotliwie i szybko awansował wtedy w państwowych zakładach cukierniczych w Poznaniu. Piastował funkcje wicedyrektorów i dyrektorów. W 1983 roku założył swój pierwszy punkt produkcji i sprzedaży. Było to na Osiedlu Przyjaźni, mały punkt, cukiernia. Ten punkt istnieje do dzisiaj. Tak to się zaczęło. Potem rozbudował to do tej formy, którą teraz mamy tutaj na miejscu. (...) Mamy też prywatny ośrodek szkoleniowy. Profesjonalny, europejska szkoła mistrzów. Jak powiedziałem, był on wielkim entuzjastą zawodu, jako jeden z pierwszych cukierników w Polsce zaczął podróżować, poszukiwać nowych smaków, nowych form dekoracji. Zainspirowała go i do dzisiaj nas inspiruje francuska sztuka cukiernictwa, belgijska i włoska. I w trakcie odbywania*

*szkoleń w już istniejących tam szkołach cukierniczych pojawił się pomysł otwarcia pierwszej szkoły prywatnej w Polsce doskonalenia zawodowego, bo my tutaj szkolimy już wykształconych cukierników, którzy w realizacji swoich ambicji chcą się rozwijać, jeżeli chodzi o formę nowości, smaków i dekoracji, wzorowanych na zachodnich sztukach cukierniczych” [firma średnia, zarządzający, faza eksploracyjna]*

*„Założyliśmy firmę we dwójkę z bratem, bo ja kiedyś szyłem 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.. Dlatego jesteśmy dobrzy i ludzie mają do nas zaufanie w tej części historycznej. To musi być dokładnie ten sam materiał, wszystko to samo. [firma średnia, zarządzający, faza eksploracyjna]*

*„Teraz tutaj jest dział historyczny, potocznie nazywany <<śmierdzielnią>>, ze względu na zapach, który się unosi z magazynów. Tam jest zatrudnionych takich 4 fascynatów (...) kieruje nimi współwłaściciel – (...) bo to jest jego konik” [firma średnia, pracownik spoza rodziny, faza eksploracyjna]*

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

*„W 1990 roku pracowaliśmy wszyscy w Politechnice Łódzkiej, wszyscy wspólnicy. No i założyliśmy tę firmę. I do tej pory ciągniemy (...) Bo jesteśmy*

wykształceni w tej branży, trzymamy się wykształcenia.” [firma średnia, 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 przez dwa czynniki: brak pracy (motywacja negatywna) oraz namowy osób z najbliższego otoczenia (motywacja pozytywna).

*„Ja pracowałam tu tak jakby na etacie w Wojewódzkiej Spółdzielni Ogrodniczej. Potem była agencja, która zaczęła upadać i właśnie wtedy otworzyłam ją tak jakby na swój rachunek. To tak trochę automatycznie przychodziło”* [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]

*“Nie chciałem się uczyć i rodzice wystali 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 ją z reguły jako „miejsce pracy”, a nie „własną firmę”. Tendencja do inwestowania w firmę i dążenia do jej rozwoju jest wówczas mniejsza.

*„My mamy nie za długo czynne. Powinno może być trochę dłużej czynne, ale ja nie chciałam, żeby było to kosztem dzieci robione. Bo małe dzieci potrzebują dużo czasu, trzeba im dużo uwagi poświęcić. A potem, jak dzieci podrosną, może przedłużymy czas otwarcia sklepu.”* [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]



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

*„Wcześniej ten sklep prowadził kto inny. I właśnie od niego został ten sklep odkupiony.*

A dlaczego Pani się zdecydowała ten sklep wykupić?

*Tzn. powiem tak. Moja mama tam pracowała i zaistniała taka możliwość, że ten pan, który prowadził ten sklep, zupełnie już nie chciał tego robić. On to odziedziczył po matce, ale chciał się poświęcić czemu innemu (...). I po prostu się zdecydowaliśmy go wykupić..*

A co wpłynęło na to, że Państwo się zdecydowali? To, że była taka okazja?

*Tak, to po pierwsze. Była okazja, mama pracowała, więc też jakieś pojęcie na ten temat miała, głównie chyba dlatego.”* [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]

*„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. W zasadzie to ja się głównie zajmuję przewozem ładunków niebezpiecznych, samochodami do 3,5 tony.”* [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 z 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

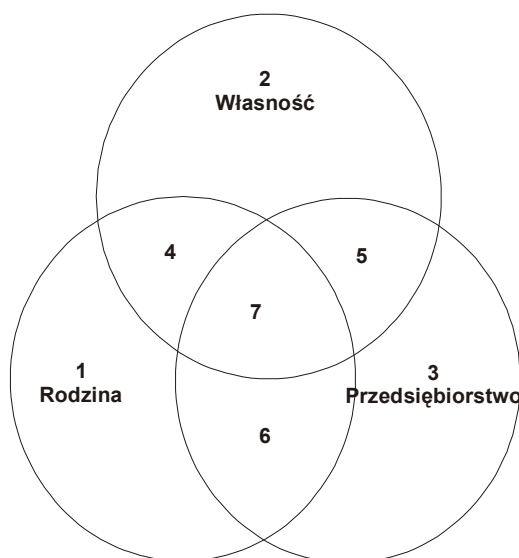
poprzedniej firmie, jak i troski o to, aby unikać błędów, które popełniały osoby nią zarządzające.

*„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 własności<sup>51</sup>.

#### Wykres 28 Model systemu przedsiębiorstwa rodzinnego



Źródło: Gersick K.E., McCollom Hampton M., Lansberg I.: *Generation to Generation Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston 1997, s. 6

Każdy z członków rodziny oraz osób pracujących 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

<sup>51</sup> Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009, s.17

różnorodne punkty odniesienia osób w zależności od pozycji zajmowanej w organizacji. Określając różne role i podsystemy umożliwia łatwiejsze zrozumienie interakcji zachodzących wewnątrz rodzinnego biznesu<sup>52</sup>.

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, tzn. 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 wytyczoną ścieżkę kariery w postaci przejścia zarządu lub własności firmy. Ten element modelu funkcjonowania firmy rodzinnej został negatywnie zweryfikowany. Zarządzający nie wytyczają ścieżek kariery młodszemu pokoleniu. Biznes staje się dla rodziny źródłem utrzymania, ale przede wszystkim: spoiwem, przedmiotem dumy, identyfikacji i prestiżu<sup>53</sup>. Związki między rodziną a przedsiębiorstwem przedstawia poniższa tabela.

**Tabela 6 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, przejścia 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
Spoiwo 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, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009, s.32

<sup>52</sup> Gersick K.E., McCollom Hampton M., Lansberg I.: *Generation to Generation Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston 1997, s. 4-8

<sup>53</sup> Op.cit., s. 31

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.

### 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)

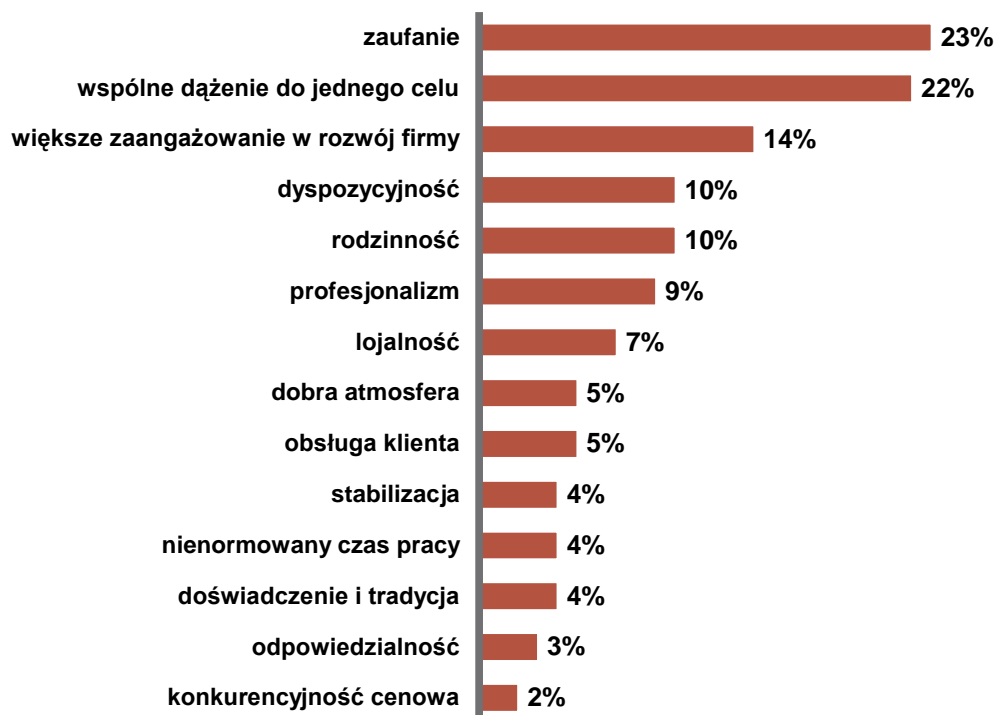
Rodzinny charakter firmy wiąże się również z:

- Długoterminowymi celami firmy, 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 29 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 dzięki temu założyciele firm mają pewność, że nie zostaną przez pracowników z rodziny oszukani.

Przedstawione niżej dane 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.

*No tak, brat mnie nie oszuka, nie wystawi. Może taki komfort psychiczny, że mogę wyjechać, to wszystko tak zostawić, bratu na głowie i wiem, że on się z tym upora, tak on też może zostawić wszystko na mnie i wie, że ja się z tym uporam, nie oszukam go. Nie będę kręciła czegoś tam na boku. O to nam chodziło.” [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]*

*„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 niesłuchanym 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. To jest chyba jakąś największą miarą dla każdego członka rodziny, który pracuje gdzieś, że jednak, jak się pracuje razem, przy jakiejś kłótni pod nogi rzuconej odbije się to czkawką później po całości.” [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 dodatkowo 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 potencjał danej osoby, jak również nie wymagać zadań, w których dana osoba 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 dla rodziny (dla 89% firm rodzinnych). Większa motywacja do pracy członków rodziny dostrzegana jest zarówno przez właścicieli, zarządzających, ale także przez pracowników spoza rodziny.

*„Jeżeli ktoś jest dyrektorem jakiejś firmy dużej i zatrudnia swojego syna tylko po to, żeby dać mu zatrudnienie, to ten syn będzie się obijał, bo nie zależy mu na dobru firmy, bo to nie jest jego firma. Jeżeli właścicielem jest rodzina, to będzie mu zależało, żeby ta rodzina zarabiała, bo to przekłada się na jego zarobki.” [firma mała, pracownik spoza rodziny, faza eksploracyjna]*

*„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]

*„(...) że jest tam (w firmach rodzinnych) zawsze ta gotowość pracy ponad miarę, że jest ofiarność, że jest konsekwencja, że jest dyscyplina. I to decyduje o tym, że firmy się utrzymują. I te rodziny, które prowadzi te firmy, są też dosyć zwarte i dosyć zdeterminowane i dosyć, można powiedzieć, mocno zaangażowane.”* [ekspert, środowisko naukowe, 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 damy radę, stać nas na to. A za każdą nadgodzinę płacimy ekstra 5zł”, to tu w przypadku firmy rodzinnej nie ma czegoś takiego. Nie ma takich formalności jakby. 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. Nie ma tej motywacji takiej. 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 zaczyna pojawiać się 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 pomiędzy 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 przekłada się na szybsze podejmowanie decyzji. Bliskie relacje rodzinne pozwalają członkom rodziny w łatwiejszy sposób wyrażać swoje opinie, w szczególności te mniej pozytywne. Właściciele oraz pracownicy z rodziny, a także spoza rodziny są zdania, iż więzy krwi sprzyjają rozwiązywaniu konfliktów. Paradoksalnie ilość konfliktów między pracownikami z rodziny jest większa, ale są one sprawniej rozwiązywane.

*„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 firm rodzinnych nie należących do rodziny 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. Bezpośredni kontakt właściciela z pracownikiem przyczynia się do lepszej znajomości kapitału ludzkiego w firmie, co z kolei - poprzez umieszczenie osoby na najbardziej optymalnym stanowisku - przekłada się na większą efektywność firmy. Pracownicy spoza rodziny w wywiadach podkreślali, iż w firmie rodzinnej są bardziej zauważani i doceniani niż w poprzednich miejscach pracy (firmach nierodzinnych). Zhumanizowane podejście do pracownika przekłada się na jego lojalność i mobilizację do pracy.

*„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]

*„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, faza eksploracyjna]

*„Ja myślę, że tutaj też sam sposób podejścia nas do naszych pracowników, do tych ludzi, z którymi współpracujemy, jest inny do tego, który odbywa się w tych wielkich korporacjach. Tak jak już powiedziałem, jest on już bardziej humanizowany, traktujemy ludzi jak ludzi a nie jak przedmioty, bo my też o nich wiemy. Fakt, że do niedawna mówiłam, że mamy niewielu pracowników, dlatego dużo o nich wiemy, ale teraz jest tych pracowników trochę więcej, jest już około 130 osób zatrudnionych na umowę o pracę. A my nadal prawie wszystko o nich wiemy. No wszystko, powiem, że może wszystko to nie.”* [firma średnia, pracownik spoza rodziny, faza eksploracyjna]

*„W związku z tym, że właściciele jest to firma rodzinna, więc czasami rzeczywiście idzie odczuć, że każdy nawet pracownik, który nie jest rodziną, traktowany jest jakby był kolejnym członkiem rodziny”* [firma średnia, pracownik spoza rodziny, faza eksploracyjna]

*„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, rodzinną atmosferę na grunt biznesowy. Trzeba zaznaczyć, że opisywana przez respondentów atmosfera firmy rodzinnej jest z pewnością wyidealizowana. Zdaniem części ekspertów w firmie rodzinnej, tak samo jak w zwykłej rodzinie, mają miejsce konflikty między pracownikami. Jednak ich zdaniem skala tego problemu jest mniejsza niż w firmach nierodzinnych czy w dużych firmach korporacyjnych. Firmy rodzinne są zarządzane w taki sposób, aby praca była jak najmniej stresująca. Wśród badanych firm znalazły się takie, w których wcześniejsze, złe doświadczenia zawodowe właścicieli w firmach nierodzinnych przyczyniły się do stworzenia sobie idealnego miejsca pracy, miejsca do którego chce się przychodzić.

*„Spokój i luz w pracy. Taki jak nie ma gdzie indziej, bo formalne stosunki gdzie indziej w firmach, to potrafią czasami zabić, wykończyć albo doprowadzić do płaczu. A tu jest luzik.” [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]*

*„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 te wynagrodzenie, no to też ważne jest dla nich to bezpieczeństwo pracy i ta atmosfera, która tutaj panuje.” [firma średnia, pracownik spoza rodziny, faza eksploracyjna]*

Kolejnym elementem, który wpływa na dobrą atmosferę, jest fakt, że w tego rodzaju przedsiębiorstwie pracują osoby, które podzielają te same wartości, ponieważ albo

pochodzą z jednej rodziny, albo zostały przyjęte do pracy dlatego, że do niej „pasują”.

*„(...) myślę, że my się tu traktujemy na tyle wyjątkowo, że my możemy mówić o sobie, że my jesteśmy wielką rodziną. Bo tak jak mówiłam wcześniej, może nie spędzamy czasu ze sobą gdzieś tam poza firmą, poza pracą, ale utrzymujemy kontakt ze sobą, cały czas pamiętając o sobie. Zresztą o tych ludziach, którzy odeszli stąd, idąc gdzieś gdzie indziej, to też utrzymują te kontakty, cały czas są na bieżąco z tym, co się u nas dzieje. Więc to chyba bardziej mówi o tym, że jest to firma nosząca znamiona firmy rodzinnej. ” [firma średnia, pracownik spoza rodziny, faza eksploracyjna]*

*„Natomiast w takiej firmie opartej na więzach rodzinnych - jest to coś, co wpływa na to, że się jednak chętniej do tej pracy wraca i chętniej się jakieś sukcesy razem z firmą osiąga” [firma średnia, pracownik spoza rodziny, faza eksploracyjna]*

*„Myślę, że na pewno nie ma jakiegoś reżimu, te firmy są spokojne i bardziej nastawione na to, żeby wszystkim zależy na tym, aby ludziom się dobrze pracowało, żeby z przyjemnością do pracy chodzili.” [firma mikro, zarządzający, 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

pozwała swobodniej łączyć pracę z obowiązkami domowymi i innymi zajęciami. W większości firm mikro i małych nie ma sztywnego podziału obowiązków między pracownikami z rodziny. Często są one przekazywane pomiędzy współwłaścicielami w miarę potrzeb.

*„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]

*„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]

*„Od strony organizacyjnej daje to pewną swobodę - boli mnie dziś głowa, sobie zostanę w domu i koniec. Nawet mam posprzątać, to też zostanę w domu, a jak trzeba będzie, to innego dnia popracuję czy w domu do 1 w nocy, czy tu w pracy dłużej zostanę. Nie ma też, jeśli chodzi o taką stronę*

*organizacyjną, że przychodzimy i odbijamy kartę godzin i musimy być w tym czasie. Także to jest taka duża dowolność. Ale te rzeczy, które muszą być zrobione, to muszą i już. I nikt się nie zastanawia, że ja to się zajmuję tylko pewnymi rzeczami, ktoś innymi rzeczami. Jak np. trzeba zmywać podłogę, to trzeba zmywać podłogę. Albo jak np. Pawła nie ma i trzeba rozładować samochód, to wszyscy lecimy i rozładowujemy. Pomimo, że tak mniej więcej wiadomo, kto robi co” [firma mikro, pracownik z rodziny, faza eksploracyjna]*

*„(...)w każdej chwili można wyjść, można nie przyjść do pracy, można zająć się obowiązkami domowymi jak nie ma zajęcia w pracy. To są dobre strony, jak ktoś ma dzieci, bo można i po nie wyjść, odprowadzić. Druga osoba zastąpi”.*  
[firma mikro, zarządzający, 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. Poprzez łatwość 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 stara 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 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 okres dekonunktury. Walka o utrzymanie się na rynku jest tym bardziej zdeterminowana, iż często firmy rodzinne stanowią jedyne źródło utrzymania rodziny albo kilku rodzin (firmy „wielorodzinne”). Podmioty te bardzo szybko dostosowały się do nowych warunków, redukując koszty do bezwzględного minimum (rezygnując ze wszystkich niepotrzebnych wydatków). Przedsiębiorstwa te 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]*

*„(...) jak teraz był kryzys, można było w korzystniejszy sposób przeżyć ten kryzys. Ustalić, czy ustalamy jakieś mniejsze zarobki, takie rzeczy. W firmie, która ma sztywne warunki z pracownikami, jest wszystko ustalone z góry. W ciężkich czasach tak samo ma pracownik zarobić jak w dobrych czasach” [firma mała, 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.

W firmach mikro i małych ograniczenia kosztów często dokonuje się poprzez łączenie zasobów rodziny i firmy, np. jako siedzibę wykorzystuje się część budynku mieszkalnego, samochód firmowy wykorzystywany jest do celów prywatnych. Z kolei zasoby umiejętności i czasu pracowników z rodziny są maksymalnie wykorzystywane, aby jak najmniej pieniędzy wychodziło na zewnątrz. Ponieważ nie ma sztywnych reguł podziału obowiązków, jedna osoba musi być specjalistą w wielu dziedzinach. Podejście takie pozwala ograniczyć liczbę zatrudnianych osób.

*„(...)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 by 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]*

*„Firma rodzinna ma specyfikę, ponieważ jedna osoba wykonuje bardzo dużo czynności i musi się wyspecjalizować w wielu czynnościach. I może tu nie ma czegoś takiego, że nie ma potrzeby zatrudnienia bardzo dużej ilości pracowników, tylko po prostu my to robimy w swoim gronie, to może jest to.” [firma mała, pracownik z rodziny, 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. Logiczne. No bo chcemy zapobiec jakiejś bardzo poważnej... nie katastrofie, poważnej sytuacji, która mogłaby dopaść naszych bliskich.”* [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]

*„Ja po prostu wiem od szefostwa, bo niejednokrotnie podkreślał, że w trudnej sytuacji, szef konkretnie, że jest trudna sytuacja, ale to my rezygnujemy jako szefostwo, że rezygnuje z czegoś, bo czuje odpowiedzialność za pracowników. To jest w tym momencie ważne. Nie możemy sobie pozwolić na to, że korzystnie byłoby np. dzisiaj zamknąć zakład, powiedzieć: przyjdźcie za 2 tygodnie, bo nie mamy co robić. A nasza działalność idzie w tym kierunku,*

*żeby zapewnić tę pracę nawet czasami kosztem jakichś drobnych strat.” [firma średnia, pracownik spoza rodziny, faza eksploracyjna]*

*„(...) Korporacja dzisiaj jest, jutro nie ma, dzisiaj firma może być w Wałbrzychu w Polsce, jutro zwiną, przeniosą do innego kraju. Wszyscy mają wszystko nosie. Czy tu pracowało tysiąc osób, czy tu pracowało 2 tysiące. W firmie rodzinnej myślę, że jest to brane pod uwagę, jak jest się postrzegany też w danym miejscu, w którym się mieszka, bo się tworzy społeczeństwo lokalne przez zatrudnianie danych osób.” [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 30 Ocena wpływu rodzinności na prowadzenie biznesu



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

Obecność rodziny w biznesie może oznaczać w szczególności:

- a. Zbyt ściśle zintegrowanie życia rodziny z życiem firmy i przenoszenie ewentualnych konfliktów rodzinnych na sferę biznesu
- b. Problemy z łączeniem ról zawodowych i rodzinnych przez zatrudnionych pracowników rodziny
- c. Nierówne traktowanie pracowników z rodziny i spoza rodziny
- d. 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.

*“Taka praca odbija się później na rodzinie właściciela. Czasem braknie mu czasu na spędzanie go z dziećmi, z żoną...” [firma średnia, pracownik spoza rodziny, faza eksploracyjna]*

*“Co przeważa interes rodziny czy interes firmy?*

*W zasadzie odbieramy to na jednej płaszczyźnie. Interes rodziny i interes firmy to jest w zasadzie jeden interes.*

*Czy zdarzają się spięcia na tej linii? Co jest ważniejsze wtedy?*

*Kurde, normalnie, chyba firma. No bo jak firma ma paść, no to bez sensu. My się możemy pokłócić albo pogodzić w domu, ale jak firma ma paść, no to kibel. Nie może tak być.” [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]*

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 zaaneksować. Możemy coś szybko wymyślić. Ale z drugiej strony jest to kosztem czasu prywatnego. I to jest mały minus. No ale to zawsze będzie” [mała, pracownik z rodziny, faza eksploracyjna]*

*“Widzimy się na co dzień, widzimy się prawie 24 godziny na dobę, więc możemy rozmawiać kiedy chcemy o tej firmie, choć raczej staramy się oddzielać firmę od rodziny. Czasami łapiemy się na tym, że idziemy na imprezę i rozmawiamy o firmie, ale raczej pozytywnie. Staramy się oddzielać jedno od drugiego, ale czasem nie wychodzi ” [firma 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. Starłem 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. Tak, że można powiedzieć, że rozmowy rodzinne toczą się wokół firmy”*  
[firma mała, zarządzający, faza eksploracyjna]

*“Przede wszystkim nie jeździmy razem. Podstawowa zasada. Każdy ma swój środek lokomocji. Jak jedziemy na działkę, to też każdy sam. Musimy się gdzieś przestać spotykać. W wyniku tego w życiu może się nie posypie. Dlatego zmieniamy podejście do życia. No bo wiadomo, cały tydzień jesteśmy razem. Ale jak jest sobota i niedziela, to staramy się nie spędzać tego czasu razem. Wychodzimy wręcz osobno. Gdzieś trzeba się odstresować.* [firma mała, zarządzający, faza eksploracyjna]

## **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 wyników ekonomicznych osiąganych przez nich w przedsiębiorstwie.

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

*„No tak, syn ma 18 lat i czasami po imprezie jest zmęczony, niewyspany, a trzeba jechać na ogród. A akurat się okazuje, że w ogrodzie jest dużo pracy. Wtedy jest ciężko. A on mi po 6 godzinach słabnie. I ja wtedy muszę pracować za dwóch, chociaż też jestem zmęczony. No i to jest niestety słaby punkt. No*

*bo ja go rozumiem, to jest mój syn. Nie pojedę go ostro. A wtedy przejmuję to na siebie.* [firma mała, zarządzający, faza eksploracyjna]

*„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]

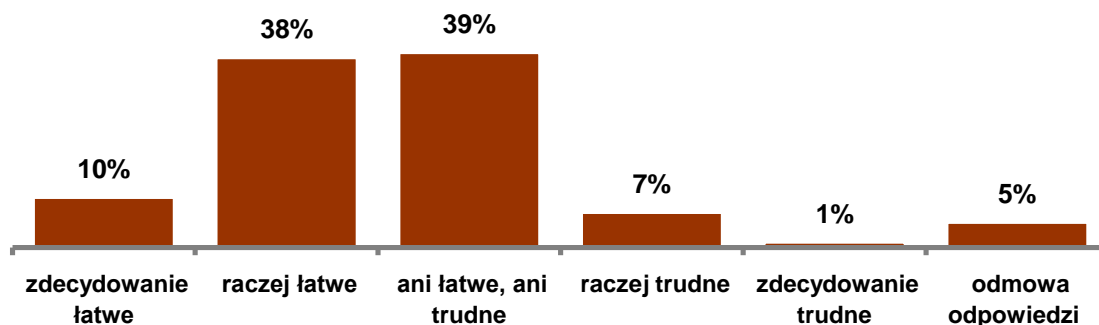
*„Nie, my patrzymy inaczej, naprawdę. U nas się udało to, że się patrzy na kompetencje, patrzy się na pracownika, nie na wujka, kuzyna, zięcia czy tam kogoś, ciocię, babcię. Patrzy się, to jest pracownik. Tak się patrzy.”* [firma średnia, pracownik spoza rodziny, faza eksploracyjna]

*„To, co wyróżnia firmy rodzinne od innych jeżeli chodzi o ciężar problematyki, 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]

*„Załóżmy, że w związku jest jedna osoba dominująca, a druga jej podległa. I jeżeli tak jest, to jest dla tego związku fajne, niezłe. Bo na poziomie związku sobie podzielili swój świat. Natomiast jak się to ma do zarządzania firmą, to jest kompletnie inna historia, bo ta osoba dominująca może fatalnie firmą zarządzać. A ta druga, jak podległa, będzie patrzyła i przytakiwała. Dla związku to jest fajnie, ale dla firmy – katastrofalnie”* [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza eksploracyjna]

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

### Wykres 31 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 zakłada silną identyfikację z firmą pracowników wywodzących się z rodziny. Lokowanie zaufania społecznego przede wszystkim na poziomie rodziny osłabia 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.

*„Jeżeli pracuje ktoś z rodziny to nie możemy powiedzieć, że nie ufamy jej albo ufamy jej mniej niż jakiejś obcej osobie. 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]*



*„Z reguły utrzymywało się zatrudnienie od około 10 osób wzwyż, 8 – 10 osób, firma się rozrastała, 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 w związku z tym doszliśmy do wniosku, że tutaj musi być ktoś bliski, do kogo mamy pełne zaufanie - dlatego mamy sekretarki z rodziny.”*  
[firma średnia, zarządzający, faza eksploracyjna]

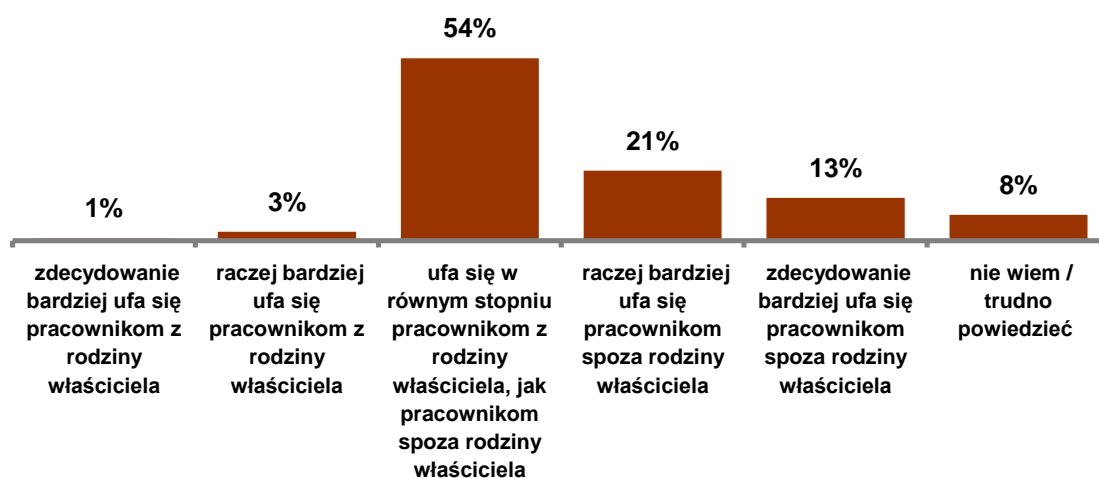
*„Ufam kuzynowi i żonie. A do pracownika spoza rodziny jest mniejsze zaufanie na pewno. Zdecydowanie.”* [firma średnia, zarządzający, faza eksploracyjna]

Wnioski te potwierdzają również wyniki badania ilościowego firm rodzinnych. Co prawda większość badanych deklarowało taki sam poziom zaufania do pracowników z rodziny, jak spoza rodziny, ale aż 35% ankietowanych otwarcie stwierdziło, że w firmach rodzinnych bardziej ufa się pracownikom z rodziny właściciela. Deklaracje zdecydowanie silniejszego zaufania do członków rodziny były najczęstsze w firmach średniej wielkości (22%).<sup>54</sup> Przypuszczalnie ma to związek z faktem, iż w większych przedsiębiorstwach właściciel ma ograniczoną możliwość kontrolowania wszystkich aspektów funkcjonowania firmy i dlatego częściej musi polegać na innych osobach (kierownikach działów / departamentów).

---

<sup>54</sup> W małych 12%, mikro 14%.

## Wykres 32 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). Wyniki badania pokazują, że w polskich firmach rodzinnych zagrożenie tym problemem 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 działania. Brak sformalizowanych procedur działania oraz opisu stanowisk może doprowadzić do uzależnienia działania firmy od jednej osoby, która posiada cały zasób wiedzy potrzebny do temat funkcjonowania firmy. Jednak pomimo braku sformalizowanej struktury zarządzania, tylko w pojedynczych przypadkach pracownicy spoza rodziny narzekają na problemy 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 dają. 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]*

*„Są to rzeczy, które zna tylko mój brat, więc my to na takiej trochę cienkiej nitce prowadzimy, bo wiele wiedzy jest takiej, że tylko on ją ma. Nikt mu w to nigdy nie wchodził, bo nie było takiej potrzeby. Ale gdyby jemu się coś stało to byłoby zachwianie.” [firma średnia, zarządzający, faza eksploracyjna]*

*„(...)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]

Zarządzający firmami w ogóle nie dostrzegają tego problemu. Większość z nich to, co przez ekspertów nazywane jest „brakiem formalizacji” nazywa „elastycznością”. W ich opinii, taka zasada funkcjonowania firmy umożliwia jej szybkie reagowanie na nowe szanse pojawiające się na rynku i jest elementem ich przewagi konkurencyjnej. Dodatkowo, umożliwia obniżenie kosztów prowadzenia firmy poprzez rozdysponowywanie pojawiających się zadań na bieżąco i odwoływanie się do zasobów ludzkich rodziny (na przykład: trzeba zawieźć faktury, to zrobi to syn).

Niski stopień formalizacji występuje we wszystkich firmach sektora MMSP, niezależnie od ich wielkości – i powoduje problemy w funkcjonowaniu wszystkich typów firm. Są to głównie problemy dotyczące obszarów 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.

Eksperci z kolei 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 rozważenia 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 braku innych osób wdrożonych w działanie firmy, skutkuje poważnymi problemami w funkcjonowaniu firmy, dezorganizacją.

## **7.4 Własność i zarządzanie w firmach rodzinnych**

### **7.4.1 Struktura własności w firmach rodzinnych**

Ze względu na fakt, że badane przedsiębiorstwa nie były homogeniczne pod względem formy prawnej działalności, część analiz została przeprowadzona w rozbiciu na dwie podgrupy. W pierwszej znalazły się firmy rodzinne zarejestrowane jako działalność osoby fizycznej, w drugiej natomiast podmioty działające w ramach innej formy prawnej. Taki podział jest uzasadniony, zważywszy że w pierwszej grupie nie istnieje problem podziału własności.

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 należy do rodziny założyciela (52%), 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 87%.

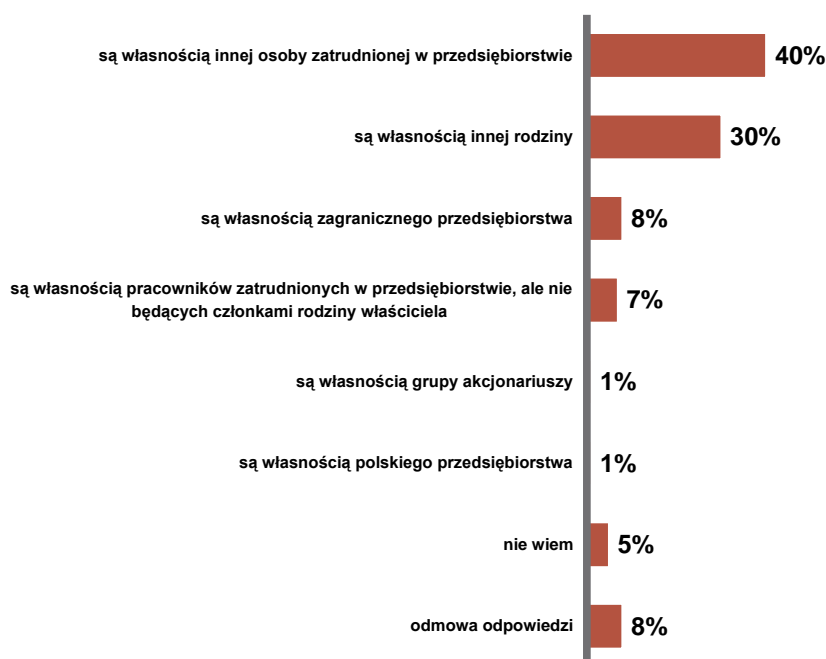
Udziały własnościowe w firmach rodzinnych, jeśli są współdzielone, to najczęściej z inną rodziną (43%). Mamy zatem do czynienia z sytuacją, w której dochodzi do kooperacji przedstawicieli dwóch lub więcej rodzin (firmy wielorodzinne). Takie przypadki można uznać za szczególnie ciekawe, zarówno pod względem 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.

Wyniki jakościowej części badania pokazują, że w firmach, które mają wielu właścicieli, ale zatrudniają członków rodziny jednego z nich, cechy związane z rodzinnością występują w dużo mniejszym natężeniu. W firmie, która posiadała 10

współwłaścicieli, zarówno pozytywne, jak i negatywne cechy specyficzne dla firm rodzinnych były właściwe niedostrzegalne

W 40% przedsiębiorstw rodzinnych, w których ma miejsce dzielenie własności między rodzinę a inny podmiot, współdziałowcem jest inna osoba zatrudniona w firmie, a w 30% współdziałowcami są przedstawiciele innej rodziny<sup>55</sup>. Udziały w niemal jednej na dziesięć firm rodzinnych znajdują się w rękach innych podmiotów gospodarczych – zagranicznych (8%) lub polskich (1%). Zbliżony odsetek respondentów (7%) zadeklarowało, że udziały ich przedsiębiorstwa znajdują się w rękach pracowników spoza rodziny.

### Wykres 33 Inne podmioty posiadające udziały we własności



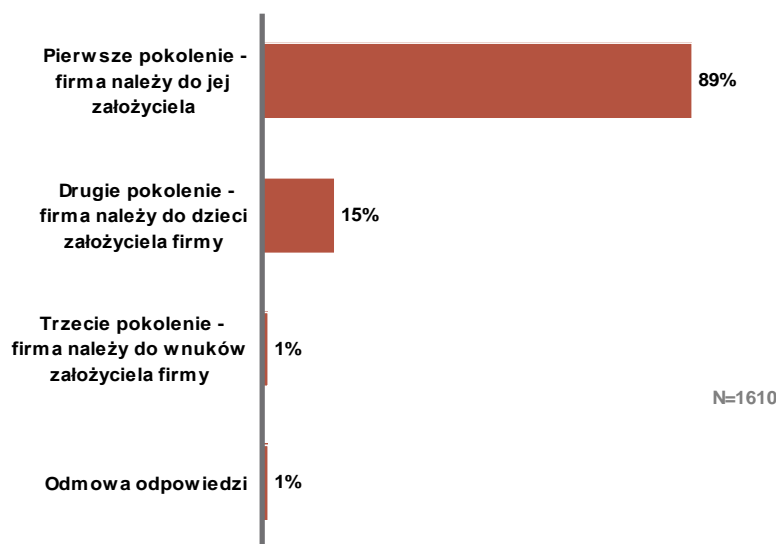
Źródło: *Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=64 (firmy, które nie były w 100% w rękach jednej rodziny)*

#### 7.4.2 Obecność rodziny w przedsiębiorstwie, wielopokoleniowość

<sup>55</sup> W ponad połowie (58%) tych przedsiębiorstw członkowie tych rodzin również zasilają kadre pracowniczą.

Respondenci, poproszeni o wskazanie pokoleń założycieli firmy, w rękach których obecnie znajduje się własność przedsiębiorstwa, w zdecydowanej większości (89%) wymieniali pierwsze pokolenie, tj. pokolenie założycieli firmy. Co siódma firma należy do drugiego pokolenia, a tylko 1% respondentów zadeklarowało, że przedsiębiorstwo znajduje się w rękach przedstawicieli trzeciego pokolenia. Niewielki udział przedsiębiorstw „trzeciego pokolenia” w grupie firm rodzinnych jest efektem młodego wieku polskich przedsiębiorstw.

#### Wykres 34 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)*

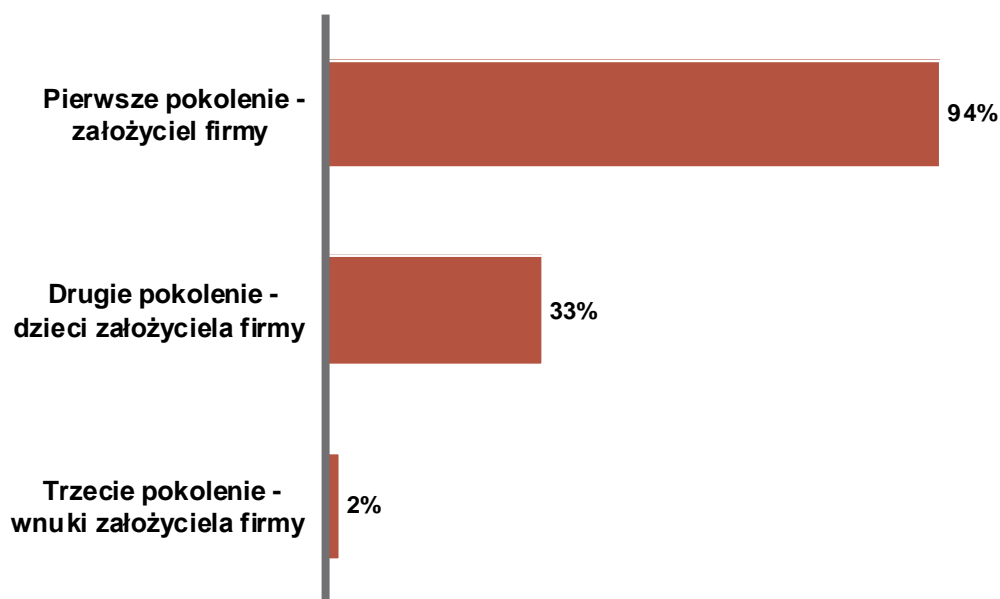
Ze współwłasnością mieliśmy do czynienia w około 8% firm – w większości była to własność dzielona między pierwsze i drugie pokolenie (6%; pozostałe 2% to inne kombinacje pokoleń). Tylko jedno pokolenie właścicieli obecne jest zatem w 91% firm, w tym 83% to firmy znajdujące się w rękach założyciela (pierwszego 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%). W dwóch trzecich firm rodzinnych pracuje tylko jedno pokolenie, w przeważającej liczbie firm (65%) jest to pokolenie założycieli, a tylko w 1% jest to drugie pokolenie.

**Wykres 35 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 pracujących (formalnie lub nieformalnie) na rzecz przedsiębiorstwa członków rodziny 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 (inna forma prawna) – 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 (taka sama liczba pracuje formalnie).

W 56% przedsiębiorstw rodzinnych zdarzają się sytuacje, gdzie członek rodziny jest zainteresowany przedsiębiorstwem<sup>56</sup>, 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 nuklearnej<sup>57</sup>) – 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.

---

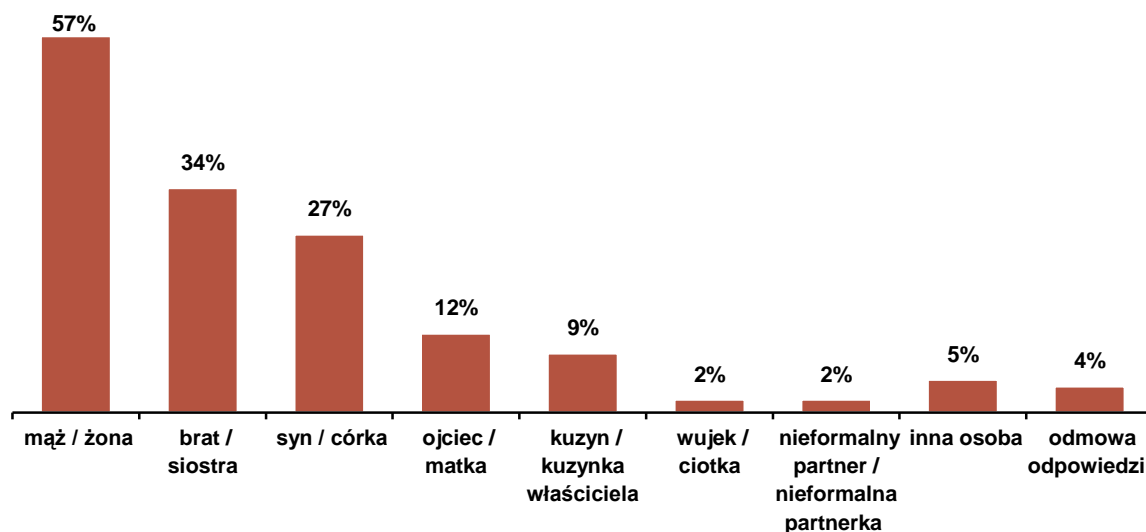
<sup>56</sup> Grupie ankietowanych przedsiębiorców prowadzących firmy rodzinne były zadawane pytania o stopień zaangażowania rodziny w prowadzenie biznesu w następującej kolejności:

- 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 niezaangażowanych w pracę na rzecz firmy i równocześnie nie zainteresowanych losem przedsiębiorstwa
- d) o liczbę osób z rodziny formalnie zatrudnionych w firmie

Grupę firm, w których występują osoby zainteresowane firmą, ale nie zaangażowane w pracę na jej rzecz oszacowano na podstawie rozkładu odpowiedzi z pytania wymienionego powyżej w punkcie b)

<sup>57</sup> Jako nuklearną określamy taką rodzinę, która ogranicza się do dwóch pokoleń (pierwszy stopień pokrewieństwa w linii prostej oraz drugi stopień w linii bocznej).

**Wykres 36** Role rodzinne pracowników z rodziny w relacji do właściciela

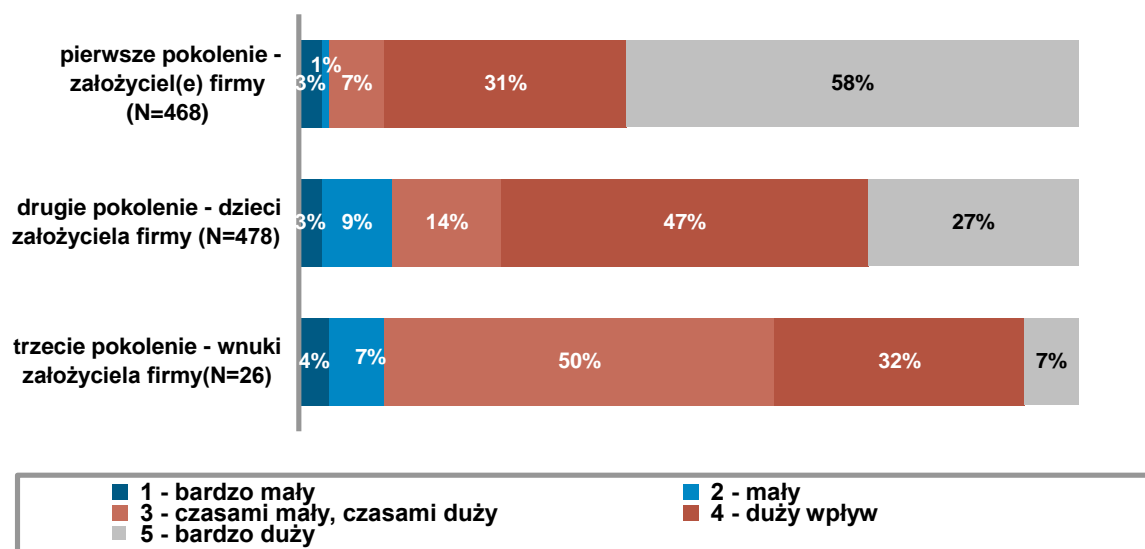


Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=1610

#### 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 9 na 10 badanych przedsiębiorstwach jest to wpływ duży, w tym w ponad połowie przypadków – bardzo duży.

### Wykres 37 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. Choć w prawie połowie firm mają oni duży wpływ, to tylko nieco ponad co czwarty (27%) przypisuje im 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 FR mają przedstawiciele trzeciego pokolenia (trzeba jednak pamiętać, że z jednej strony 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 problemu - rodzinnych sporów dotyczących sposobów prowadzenia wspólnego biznesu. Posiadanie odmiennych opinii odnośnie zarządzania przedsiębiorstwem deklaruje prawie połowa przedsiębiorstw rodzinnych.

**Wykres 38 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.

*“Znam takie duże fabryki w Polsce, gdzie wymienić kontakt w ścianie można za zgodą właściciela” [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza eksploracyjna]*

Uzyskane dane pokazują zatem, że profesjonalizacja zarządzania, rozumiana jako przejście od jednoosobowej, promienistej i właścicielskiej struktury do zatrudnienia zawodowych menedżerów spoza rodziny, jest w polskich biznesach rodzinnych

zjawiskiem bardzo 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 tylko, 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” [mała, zarządzający, faza eksploracyjna]*

*„Dla firmy to 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. No ale już żeśmy się tego najedli. 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.”* [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. Eksperti 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]

*„Poza tym bolączką też są pewne klapki na oczy, czyli jedna droga, którą idę, która się sprawdziła i niekoniecznie możliwość przewartościowania, zauważenia nowych rzecz.”* [firma mała, zarządzający, faza eksploracyjna]

*„A teraz tak, 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 dochodzą od sprawdzonych wzorców, które już funkcjonują zdaniem*

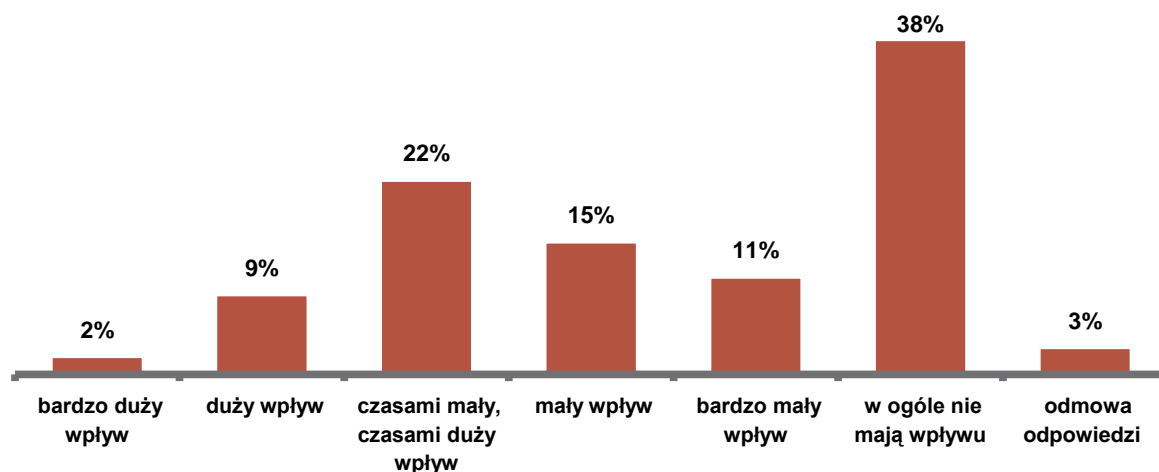
*właścicielei bardzo dobrze od wielu lat.*” [ekspert, środowisko naukowe, faza eksploracyjna]

Zdecydowana większość firm w ogóle nie widzi jednak potrzeby otrzymania wsparcia od tego typu 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 mikro firmach 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 bardzo ograniczonym zakresie profesjonalizacji zarządzania i dążenia do utrzymania władzy w rękach rodziny potwierdza także ocena wpływu pracowników spoza rodziny na proces decyzyjny w przedsiębiorstwie. Pracownicy spoza rodziny mają niewielki wpływ na proces decyzyjny w przedsiębiorstwie, 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 zrozumiale, (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 39 Wpływ pracowników spoza rodziny na proces decyzyjny w przedsiębiorstwie**



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

Badanie jakościowe pokazało, że między kluczowymi pracownikami spoza rodziny a członkami rodziny istnieje ogromny rozryw 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.

W związku z odczuwanym nikłym wpływem pracowników spoza rodziny na podejmowanie kluczowych decyzji, nie poczuwają się oni do oceniania (a tym bardziej określania) perspektyw rozwoju firmy. Członkowie rodziny dysponują też dużo większą wiedzą na temat kondycji firmy i są w stanie dużo realniej wypowiedzieć się na temat jej planów i zamierzeń.

O silnej centralizacji władzy w rękach rodziny świadczy również niewielki odsetek biorących udział w badaniu ilościowym firm rodzinnych respondentów nie związanych z rodziną właściciela (7%). W zdecydowanej większości są 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 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 dostrzegają w niej źródła 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 i spoza 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 zasłaniają się możliwością odmowy odpowiedzi (od 22% do 35%<sup>58</sup>), 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”.

---

<sup>58</sup> 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%.

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 (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” nieco ich idylliczny obraz rysowany przez właścicieli. 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**

Zarządzanie przedsiębiorstwem jest czynnością wielowymiarową. Dlatego poprosiliśmy badanych, aby spróbowali określić wpływ członków rodziny na zarządzanie (proces decyzyjny) w kilku sferach działania przedsiębiorstwa. Były to kwestie zarówno związane z wewnętrznymi (np. wynagradzanie pracowników), jak 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.<sup>59</sup>

<sup>59</sup> Skala 5-stopniowa: 1 – bardzo mały wpływ, 2 – mały, 3 – czasami mały, czasami duży, 4 – duży, 5 – bardzo duży

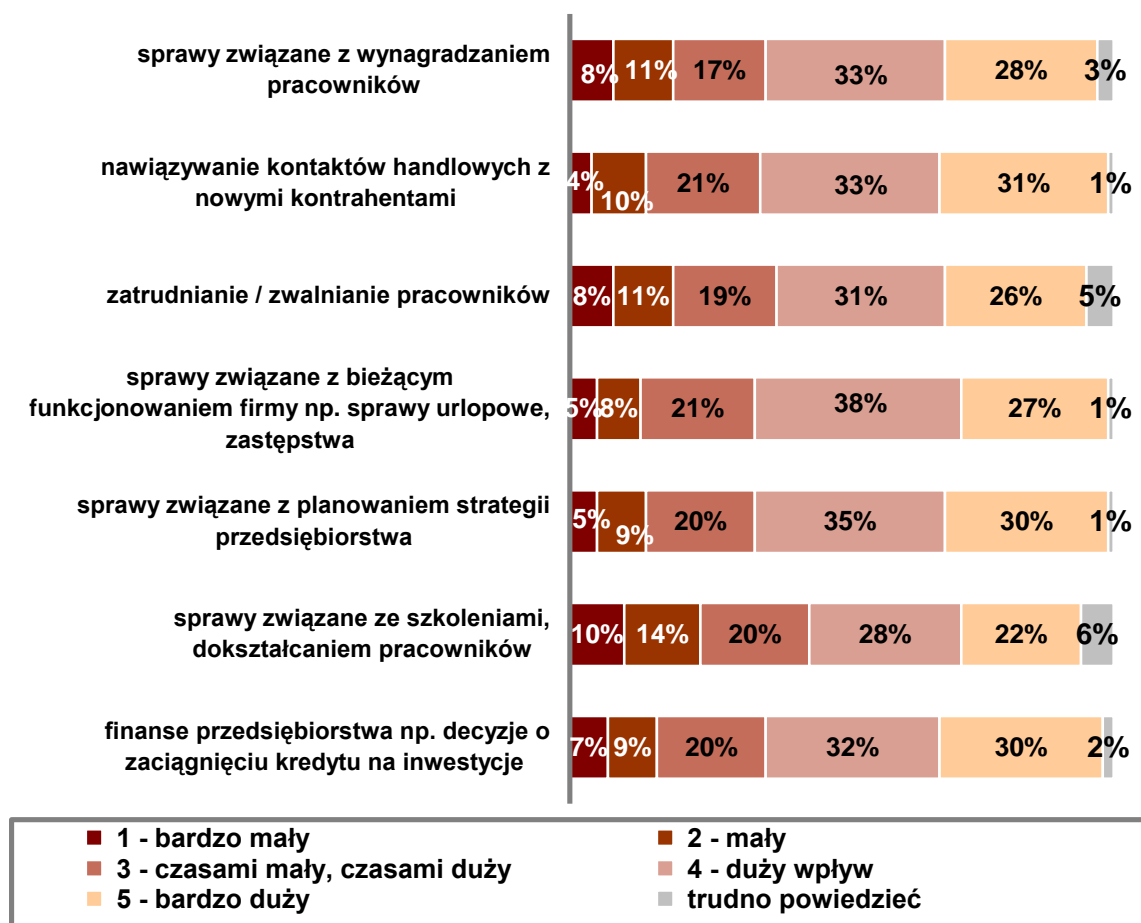
Największy wpływ (średnia 3,8) pracujący członkowie rodziny mają na sprawy związane z nawiązywaniem kontaktów handlowych oraz planowaniem strategii przedsiębiorstwa. Pracujący członkowie rodziny posiadają również duże możliwości wpływania na bieżące funkcjonowanie firmy (urlopy, zastępstwa) oraz sprawy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

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. Poziom władztwa w nich mierzy się więc bardziej ogólną pozycją a nie poziomem możliwości decydowania w określonych sferach działania.

Jeśli spojrzeć na wpływ członków rodziny na poszczególne aspekty funkcjonowania firmy okazuje się, że stanowi on funkcję wielkości przedsiębiorstwa. Im mniejsze przedsiębiorstwo, tym silniejsze 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 40 Wpływ członków rodziny na różne rodzaje decyzji**



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

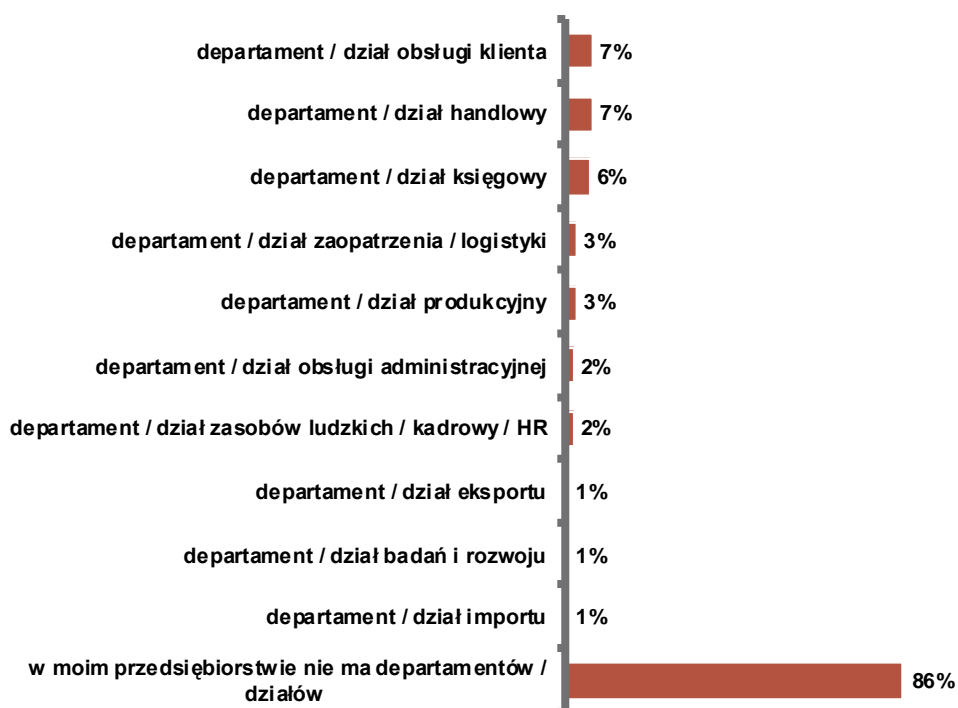
#### 7.4.6 Struktura organizacyjna firm rodzinnych

Jedną z cech firm rodzinnych jest tzw. promieniste zarządzanie. Polega ono na tym, że głównym decydującym 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 księgowy (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 41 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%)<sup>60</sup>. Korzystanie z zasobów kadrowych szerszego rynku pracy dotyczy również często działu produkcyjnego. Motywacją leżąca u podstaw tego zjawiska wydaje się być zarezerwowanie „lepszych”, nieprodukcyjnych stanowisk dla członków rodziny.

<sup>60</sup> Należy jednak zauważyć, że wnioskowanie jest przeprowadzane na małej próbie N=142, firm posiadających departamenty, w których zatrudnieni są członkowie rodzin.

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 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 mikroprzedsiębiorstw są w większym stopniu odporne na praktyki nepotyczne, jest to jedynie odzwierciedlenie naturalnej bariery strukturalnej.

#### Wykres 42 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.

Zaufanie i lojalność wobec firmy to cechy ważne i premiowane nie tylko w firmach rodzinnych. Ze względu na charakter firm rodzinnych jednak te właśnie cechy są szczególnie premiowane w tych podmiotach. Oprócz wspomnianych cech rzeczą bardzo istotną jest posiadanie kompetencji. Dlatego zapytaliśmy naszych respondentów o powody jakimi kierowali się zatrudniając członków rodziny. Zaledwie w 7% przedsiębiorstw zadeklarowano, że był to efekt poszukiwań dobrego specjalisty, którym w ostateczności okazała się osoba należąca do rodziny. Nastawienie na profesjonalizację (nawet wobec członków rodziny) było najsilniejsze w firmach średniej wielkości. W co czwartej (27%) za zatrudnieniem osoby z rodziny stały jej wysokie kompetencje. W małych firmach odsetek analogicznych odpowiedzi wyniósł 13%, zaś w mikroprzedsiębiorstwach zaledwie 7%.

*„Właściciel mówi: <<To jest żona, albo córka. Ładna przecież. No trochę kpię sobie w tym momencie, ale to się do tego sprowadza. Pytam: <<dlaczego Pan sądzi, że pani Bożenka jest kwalifikowana na tym stanowisku?>> To on nie ma pojęcia. Czyli brak parametryzacji” [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza eksploracyjna]*

*„Nigdy nie pytałem żadnego właściciela, dlaczego Pan zatrudnił córkę jako szefa marketingu. Mimo, że ona nie ma pojęcia o marketingu (...) Ale nie zdziwiłbym się, gdybym miał rację twierdząc, że chodziło o łatwość i chęć utrzymania kapitału wewnątrz rodziny. Po co płacić komuś spoza klanu?” [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza eksploracyjna]*

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. Charakterystyczną cechą takiej firmy jest to, że jest ona zarządzana przez pierwsze pokolenie –założycieli biznesu i jednocześnie ich właścicieli. Zarządzanie taką firmą cechuje niesformalizowany system relacji i patriarchalny styl kierowania. I choć firma właścicielska ulega zazwyczaj ewolucji w kolejnych pokoleniach, to wyniki niniejszego badania pokazują, że w kolejnych pokoleniach nadal utrzymuje ona strukturę właścicielską.

Ekspertki podkreślają, że jest to wynikiem ukształtowania się wzoru postawy: ojca rodziny-właściciela, który jest „providerem” – ma głęboko zinternalizowaną potrzebę samodzielnego dopilnowania wszystkich istotnych elementów w funkcjonowaniu firmy, tak aby dobrze funkcjonowała i była gwarantem utrzymania rodziny.

#### **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 strategicznego. 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, za najważniejsze cechy skutecznych strategii uważa się szybką ocenę pojawiających się możliwości, integrację analizy i działania, bez czekania na wyniki 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% twierdzi, że 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**

Jak opisano w rozdziale 7.3, 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 konkurowania 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 rodzinę, a nas traktuje jak psów>>”* [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza eksploracyjna]

*„Ludzie spoza rodziny mają pod górkę. Zwłaszcza, jeżeli rodzinność przenika w ich obszar działania. Mogę mieć podejrzenie, że Sławek jest traktowany w inny sposób. 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 wzmacniać 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.

*„Jest ogromna liczba firm, które powstały w Polsce po przełomie. Powstały z ludzi przedsiębiorczych, ale nieświadomych procesów zarządzania. Są zarządzane intuicyjnie”* [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza eksploracyjna]

Jeżeli spojrzeć na wyniki badania ilościowego realizowanego na reprezentatywnej próbie firm rodzinnych, to mimo istnienia potencjalnych problemów zarządzanie

zasobami ludzkimi w polskich firmach rodzinnych – przynajmniej w sferze deklaracji - przedstawia się korzystnie. Według większości przedsiębiorców objętych ilościowym badaniem firm rodzinnych (od 70% do 90% wskazań - w zależności od stwierdzenia - na trzy najwyższe punkty na 7-stopniowej skali<sup>61</sup>) 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, ale też polskich badaczy i ekspertów zajmujących się problematyką FR.

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 obsadzane przez członków rodziny właściciela. Przeciwnego zdania było 31% badanych, a 28% miało ambiwalentny stosunek do tego zagadnienia.

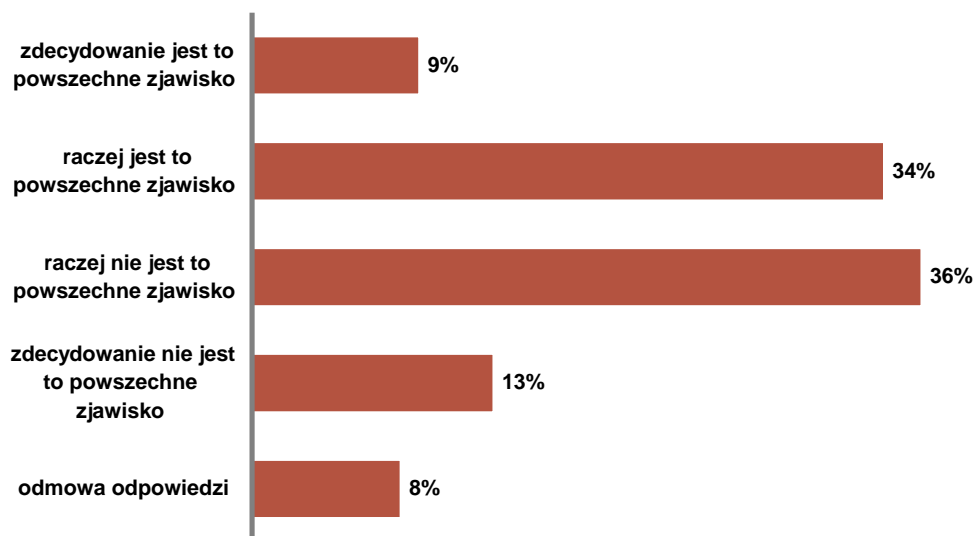
43% badanych uznało, że w firmach rodzinnych faworyzuje się pracowników z rodziny, a co drugi wyraził odmienną opinię. Czynnikiem mającym wpływ na opinie respondentów był wiek przedsiębiorstwa. W firmach młodych rzadziej można było się spotkać z negowaniem lepszego traktowania pracowników pochodzących z rodziny. Ma to związek z rolą jaką rodzina odgrywa na różnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa. W firmach młodych, gdzie rynek nie jest jeszcze stabilny, zaś ewentualne straty finansowe w wyniku bankructwa w sposób istotny mogą się

---

<sup>61</sup> Przeczytaliśmy respondentom kilka stwierdzeń i poprosiliśmy, aby ocenili, które z tych stwierdzeń lepiej opisują firmę rodzinną. Stwierdzenia dotyczyły różnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Badani oceniali na skali od 1 do 7, gdzie 1 oznaczało, że firmę rodzinną zdecydowanie lepiej opisywało stwierdzenie po lewej stronie ekranu, a 7, że zdecydowanie lepiej firmę rodzinną opisywało stwierdzenie po prawej stronie ekranu.

odbić na kondycji finansowej rodziny (wręcz ugodzić w jej byt ekonomiczny)<sup>62</sup> „lojalność klanowa” wzmacnia poczucie bezpieczeństwa.

#### Wykres 43 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 pomiędzy 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 z jednej strony nie są zjawiskiem powszechnym, z drugiej zaś, iż 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<sup>63</sup>, a 11% zdarzają się rzadko. Opinie ankietowanych były niezależne od wielkości przedsiębiorstwa.

Jednym ze źródeł tych konfliktów jest poczucie defaworyzowania osób spoza rodziny, co powodować dezorganizację pracy, jeśli członek rodziny dąży do

<sup>62</sup> Firmy te są zbyt młode, aby zapewnić swoim właścicielom „finansowy bezpiecznik” (np. w postaci lokat bankowych, akcji, obligacji, czy też dzieł sztuki i innych postaci lokat kapitału). Możemy mieć wręcz do czynienia z koniecznością dokładania do firmy.

<sup>63</sup> 1% respondentów zadeklarowało, że zdarzają się często.

wykorzystywania swojej uprzywilejowanej pozycji i ma na to przyzwolenie właściciela firmy.

*“Mamy dwie osoby A i B. Jeżeli osoba B jest rodzinna, a osoba A nie jest. A i B mają założyć te same zadania, np. razem coś montują przy taśmie. Dostają to samo wynagrodzenie, ale osoba A będzie zawsze podejrzewać, że osoba A jest traktowana inaczej, bo jest <<księciem>>. Wrażliwość osoby A będzie ustawiona bardziej na wychwytywanie, wyszukiwanie pretekstów do potwierdzenia tej reguły. To jest na tej zasadzie” [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza eksploracyjna]*

*„Nie, nie, już powiedziałam że rodzina już się skończyła. Z rodziną najlepiej na zdjęciu. Zatrudniałem własnego syna. Ma 18 lat. Zatrudniałem go tylko miesiąc. Dlatego, że dla niego czas był płynny. Miał pracować z kimś. Na godzinę 8. Ten ktoś przyszedł, a mój syn nie był w stanie wstać. Był też brat żony, gdzie dzisiaj pracował, a jutro „a nie, teraz to ja nie mam czasu”. Tak, że już się wyleczyłem z pewnych rzeczy. To musi być ktoś, kto potrzebuje pracy, a nie ktoś, kto próbuje mieć pracę” [firma mała, zarządzający, faza eksploracyjna]*

Natomiast w badaniu ilościowym firm rodzinnych respondenci jako najczęstszą przyczynę konfliktów na linii rodzina – pracownicy spoza rodziny wskazywali obszar zarządzania przedsiębiorstwem (20%). Ponadto konflikty dotyczą drobnych rzeczy (16%) oraz finansów i zarządzania zasobami ludzkimi (11%). Niewykluczone, że za tym ostatnim z wymienionych obszarów problemowych kryją się problemy nierównego traktowania pracowników.<sup>64</sup>

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

---

<sup>64</sup> Zdecydowaną większość badanych stanowili właściciele przedsiębiorstw. Dlatego trudno było im wprost artykułować problemy, których fundamentów należy szukać w negatywnych aspektach przedsiębiorstwa rodzinnego (nepotyzm, faworyzowania członków rodziny, brak zaufania wobec „obcych”).

zwrócić uwagę, że rekomendacje pracowników spoza rodziny były relatywnie rzadko wskazywane (59%) przez przedstawicieli firm zatrudniających do 9 pracowników.<sup>65</sup>

*„Mamy obawy przed zatrudnianiem osób spoza rodziny. Sparzyliśmy się. Były różne problemy. Obawy zawsze jakieś są. 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. Wtedy przychodzi do pomocy. I w ten sposób rekrutujemy” [mała, zarządzający, faza eksploracyjna]*

*„W jaki sposób będzie przebiegało poszukiwanie tego pracownika?  
Z polecenia. Wśród rodziny chyba nie widzę takiego człowieka, który by mógł nam pomóc. Ale myślę, że przez kogoś kto siedzi w branży komputerowej, to na pewno taką osobę znajdę.*

Na co będzie Pan zwracał uwagę przy wyborze?

*Inteligencja przede wszystkim. Kompetencje. Wiedza w zakresie... Ale nie musi być nawet zupełna wiedza. Taka żyłka handlowca, może coś w tym stylu. Czyli może być to człowiek po zawodówce albo po polibudzie, zupełnie nie z tej branży, ale jeśli jest to człowiek który ma dosyć dobrze połaďowaną korę mózgową, jest mądry, bystry, bystrzacha, to się nadaje. Wolę w takiego człowieka zainwestować, niech on popracuje miesiąc czy dwa i się uczy.*

Bierze Pan pod uwagę ludzi nie z rodziny i nie z kręgu znajomych, np. Z ogłoszenia?

*Pewnie, że tak, jeżeli wśród znajomych nie znajdę, ale najlepiej, żeby to było właśnie z polecenia. Ale jak nie, no to ogłoszenia” [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]*

---

<sup>65</sup> W firmach małych korzystanie z rekomendacji pracowników zadeklarowało 71% badanych, zaś w średnich przedsiębiorstwach 67%.

Pozostałe sposoby rekrutacji tj. korzystanie z pośrednictwa urzędu pracy, zamieszczanie ogłoszeń w prasie, czy Internecie oraz sięganie po pomoc komercyjnych agencji zatrudnienia zadeklarowało 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, zamieszczenie ogłoszeń w prasie i Internecie, czy też w końcu rekrutację poprzez prywatne biura pośrednictwa pracy.

**Tabela 7 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 znanych, 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 większość ankietowanych zjawiskiem w równym stopniu dotyczącym firmy rodzinne, jak nierodzinne<sup>66</sup>. Niemniej jednak, warto podkreślić, że wśród badanych, którzy upatrywali się różnic między przedsiębiorstwami (rodzinnymi, nierodzinnymi) częściej można się było spotkać z przekonaniem o korzystniejszej sytuacji firm rodzinnych. 12%

<sup>66</sup> 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 zdarzają się tak samo często w firmach rodzinnych, jak nierodzinnych.



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 twierdziło, że odejścia z pracy rzadziej zdarzają się w przedsiębiorstwach rodzinnych, podczas gdy przeciwną opinię wyraziło zaledwie 5% badanych. Eksperti potwierdzali 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, funkcjonowania gospodarki uspołecznionej, co doprowadziło do upadku większości firm prywatnych. Większość polskich przedsiębiorstw prywatnych powstało 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, decyzje w tej sprawie jeszcze nie zapadły. W rozmowach z przedsiębiorcami często taka postawa była racjonalizowana swoim młodym wiekiem oraz chęcią pracy do późnej starości.<sup>67</sup>

*„(...) nas samych czeka jeszcze z 15 lat pracy, więc to jest taka perspektywa jeszcze odległa.” [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]*

---

<sup>67</sup> Jednym z problemów polskiego rynku pracy jest bardzo niski poziom aktywności zawodowej. Jak widać problem wczesnego wygaszania aktywności nie obejmuje właścicieli firm rodzinnych.

*„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]

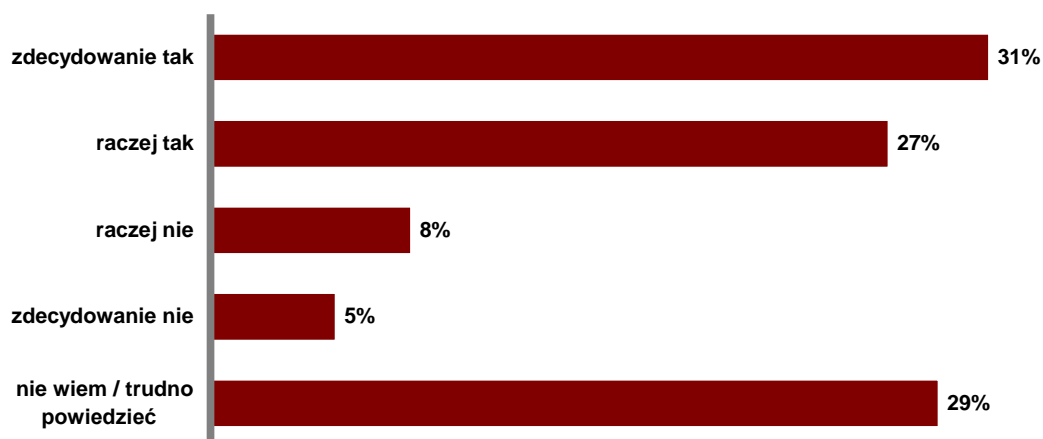
*„Na dzisiaj nie myśleliśmy o tym. Jesteśmy jeszcze na tyle młodzi, że nie myśli się o tym (o sukcesji).”* [firma średnia, zarządzający, faza eksploracyjna]

*„Wydaje mi się, że jeszcze jest na to czas. Jeszcze nie czuję się jakimś dziadkiem i chciałbym popracować troszkę.”* [firma średnia, 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%.

W mniejszym stopniu chęć sukcesji była różnicowana ze względu na wielkość przedsiębiorstwa, chociaż rosła ona wraz ze zwiększaniem się liczby zatrudnionych.

#### Wykres 44 Wola sukcesji



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

Za opisanym zróżnicowaniem 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 dzieciom na dokonywanie własnych wyborów życiowych, zgodnych z własnymi preferencjami i zainteresowaniami.

„A ma Pan jakieś plany związane z przekazaniem firmy?

*Na razie ciągnę, ciągnę, ciągnę. Jak zarobię dużą kasę, to pewnie sprzedam. Córka na pewno nie (...) nie widzę jej w tym.*

Nie chciałby Pan, żeby poszła w Pana ślady?

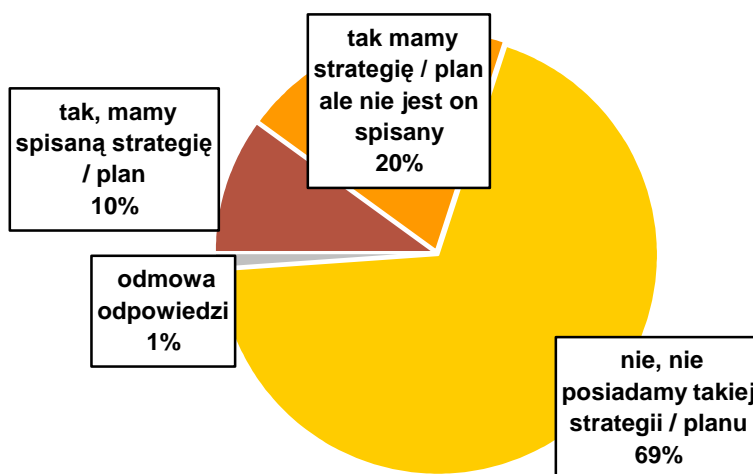
*Nie chciałbym. Jest tyle innych zawodów. A jest taka bystrzacha, że na pewno sobie poradzi wszędzie”.* [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]

*„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]

*„(...) okazuje się 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 oni mogą skończyć studia i sobie karierę właśnie karierę jako lekarze, czyli 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%) posiada strategię (plan) sukcesyjny. Zaledwie w 10% firm ta strategia jest spisana. Zdecydowanymi liderami pod względem posiadania sformalizowanych planów przekazania firmy są 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 45 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%.<sup>68</sup>

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, wiedza 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

<sup>68</sup> 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.

aspektów sukcesji spotykaliśmy się w przedsiębiorstwach, w których strategia sukcesji nie miała formy pisemnej (20%).

Eksperci, 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 wiąże to z ogólnie niskim stanem 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 też korespondować z tendencją do przeceniania własnych umiejętności (jednocześnie niedoceniaania 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 też wiązać z obawami przed utratą kontroli.<sup>69</sup>

*(...) 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. Ma pierwiastek przywódczy, który można rozwinąć, ale... 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 robi tego lepiej. Tak? Trzeci powód jest taki, że boimy się, że pomiędzy rodzeństwem dojdzie do konfliktów. W momencie, kiedy ja wybieram jednego z moich, jedno z moich dzieci wybieram na następcę, to spowoduje to prostą sytuację konfliktową w rodzinie.” [ekspert; środowisko naukowe, faza eksploracyjna]*

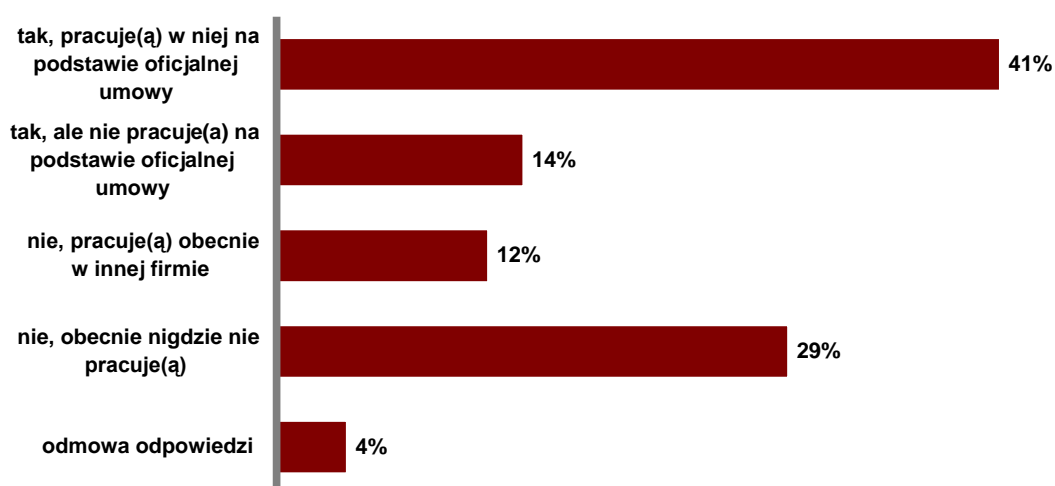
---

<sup>69</sup> Lęk przed utratą kontroli może też wynikać z obaw o przyszłość firmy bazujących na przekonaniu o własnej nieomyślności.

## 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. Nieco 29% ankietowanych zadeklarowało natomiast, że sukcesorzy obecnie nigdzie nie pracują. Ten fakt może wywoływać najczęściej obaw. Ekspertsi podkreślali, iż podstawowym zadaniem dla zarządzającego jest dobre przygotowanie następcy – poprzez pracę w firmie lub innym przedsiębiorstwie.

**Wykres 46 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)*

Odpowiedzi respondentów były stosunkowo mało zróżnicowane w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Aczkolwiek w średnich przedsiębiorstwach najczęściej przyszli sukcesorzy pracowali w oparciu o formalną umowę. Firmy średniej wielkości charakteryzują się bardziej rozbudowaną strukturą organizacyjną, a co za tym idzie łatwiej im stworzyć formalne stanowisko dla następcy. Są też bogatsze od pozostałych przedsiębiorstw i ma to również korzystny wpływ na możliwość tworzenia etatów.<sup>70</sup>

<sup>70</sup> Firmy średniej wielkości częściej lokują się w górnych przedziałach przychodowych, ale też znacząco częściej deklarują podejmowanie różnego typu działań o charakterze inwestycyjnym.

Jako przyszli sukcesorzy w pierwszej kolejności były wskazywane dzieci, w drugiej natomiast osoby z dalszej rodziny. Rozmawiając 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 zwracano uwagę 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. Z resztą większą przyjemność mu sprawi coś, co sam by stworzył. A jeśli by chciał, to bardzo chętnie. Jeżeli chciałby, na pewno nie byłoby tak, żebym mu coś sugerowała. ” [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]*

*„Myślałem o tym, ale nigdy nie będę narzucał swojej woli. Ja miałem narzuconą na siebie bardzo dużą wolę różnych ludzi i mam nadzieję, że nie popełnię tego błędu jako ojciec.” [firma mała, 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, to myślę, że nawet myśląc... ci, którzy chcą żeby dziecko przejęło ich firmę, myślę, że przede wszystkim myślą o tym żeby ich dziecko było zabezpieczone finansowo, bezpieczne. Czy będzie kontynuowało czy nie działalność, to z tym bardzo różnie bywa, pewnie większość by chciało, ale ja nie jestem tego typu, ja uważam, że jeśli będzie zabezpieczona a będzie chciała robić w życiu coś innego to proszę uprzejmie.” [firma mała, zarządzający, faza eksploracyjna]*

*„Coraz częściej ludzie młodzi chcą być niezależni w swoich wyborach, a więc często decydują się na zerwanie z tą tradycją rodzinną, właśnie po to, żeby spróbować czegoś nowego, żeby samemu decydować o własnych losach, by czasami być może udowodnić, że się samemu też potrafi do czegoś dojść.” [ekspert, środowisko naukowe, 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 zarządzania przechodziłoby w ręce zewnętrznych menedżerów

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

*„Tak się zastanawiam, że jeżeli nawet będzie taka sytuacja, że nikt nie wyrazi zainteresowania fizycznej pracy w tym, 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%).<sup>71</sup>

Ponad połowa (57%) sukcesorów może pochwalić się edukacją formalną, która jest związana z obszarem działania przedsiębiorstwa. Z tego 32% to edukacja zdecydowanie dopasowana do profilu działania firmy, a w przypadku pozostałych sukcesorów jest ona raczej dopasowana. 13% następców może bazować na wiedzy formalnej, która częściowo dotyczy obszaru działania firmy.

Planowanie edukacji pod kątem przyszłej sukcesji w znaczącym stopniu charakteryzuje przedsiębiorstwa średniej wielkości. W tej grupie aż 49% badanych zadeklarowało, że wykształcenie osoby, której ma zostać przekazana firma jest zdecydowanie 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 47 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

<sup>71</sup> W firmach małych i mikro odsetek był zbliżony (60%).

szybkiego przejęcia obowiązków). Tylko w 22% przedsiębiorstwach uznano, że w bieżącej chwili przygotowanie sukcesora do zarządzania przedsiębiorstwem jest zdecydowanie dobre. Co prawda w 43% określono przygotowanie jako raczej dobre, ale wydaje, że oceny mogą być zawyżone.<sup>72</sup> Również opinie ekspertów podważają wiarygodność aż tak wysokiej liczby dobrze przygotowanych do „nagłej” 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 rodzinnych<sup>73</sup>**

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.

---

<sup>72</sup> Respondenci oceniali osoby im bliskie. Dlatego należy przypuszczać, że deklaracje respondentów mogą być nieco lepsze niż jest to w rzeczywistości.

<sup>73</sup> 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”.

Taki sposób postrzegania przez mężczyzn zadań i pozycji pracy kobiety w firmie rodzinnej występował w mniejszym lub większym natężeniu, jednak był stałym elementem sposobu myślenia zarządzającego.

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 odmiennych opinii 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%).

Kobiety<sup>74</sup> 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%)

---

<sup>74</sup> Trzeba jednak zauważyć, że reprezentowały one firmy mniejsze, a wpływ rodziny na zarządzanie jest w tych firmach większy.

- brak wpływu pracowników spoza rodziny na zarządzanie firmą (44%, mężczyźni – 32%).

Mimo częstszego dostrzegania dominującej roli rodziny w firmie kobiety rzadziej niż mężczyźni były skłonne 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 jako 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 latentnych wyróżniliśmy 6 segmentów firm rodzinnych. W modelu analitycznym wykorzystano szereg zmiennych opisujących zarówno samo przedsiębiorstwo (wielkość, obroty, praca członków rodziny), jak i postawy jego

właścicieli wobec rodzinności (podkreślanie rodzinności w biznesie, ocena wpływ tego atrybutu na konkurencyjność, skłonność do sukcesji).

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<sup>75</sup>.

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 z omawianej grupy pytani o plany sukcesyjne często nie potrafili udzielić jednoznacznej odpowiedzi.

Firmy z grupy „zdobywanie 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 niż w innych segmentach jest traktowana jako czynnik przeszkadzający w

---

<sup>75</sup> W przeprowadzonych analizach nie uwzględniono wszystkich respondentów, ze względu na to, że przeprowadzona analiza klas latentnych nie uwzględnia braków danych i w przypadku ich wystąpienia eliminuje respondenta z całej analizy. Eliminacja respondenta ma miejsce nawet w przypadku, gdy nie udzielił on odpowiedzi tylko na jedno z pytań włączonych do analiz. W takiej sytuacji należy dokonać wyboru pomiędzy nieuwzględnieniem danego pytania lub zmniejszeniem liczby respondentów branych pod uwagę w analizach. W przypadku tego badania zdecydowano się na to drugie rozwiązanie ze względu na merytoryczną poprawność modelu przy ograniczonej liczbie respondentów. 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.

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 kiełkowanie 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 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.

Można również przypuszczać, że w dalszym etapie rozwoju będzie w tych firmach dochodziło do stopniowego przekazywania własności w ręce drugiego pokolenia, które jednak obecnie jest na etapie przygotowywania się do wejścia do firmy. Świadczy o tym częsta wspólna praca przedstawicieli pierwszego i drugiego pokolenia – to częste współwystępowanie pierwszego i drugiego<sup>76</sup> 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.

---

<sup>76</sup> Drugie pokolenie jest znacznie rzadziej dopuszczane do współwłasności niż do wspólnej pracy.



Ten segment obejmuje 16% przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Względna 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 konieczne.

Własność znajduje się w rękach głównie 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<sup>77</sup>, 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

---

<sup>77</sup> Nie wyróżniają się pod tym względem w sposób szczególny.

strategiach rozwoju, a także firmy młode (średnia ich „wieku” to 8 lat; 12% działa krócej niż 3 lata).

Poza podkreśleniem 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<sup>78</sup>, 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 mają 41% udziałów w segmencie, zaś średniej wielkości zaledwie 4%.

- **Segment 5 „Zmiana warty”** – firmy z tego segmentu charakteryzuje dokonanie sukcesji. Znajdują się one we władaniu 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%).

---

<sup>78</sup> O niepewności jutra może świadczyć fakt, że firmy te nie wyróżniają się pod względem planów sukcesyjnych pomimo tego, że silnie akcentują rodzinny charakter przedsiębiorstwa.

- **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 równołątkami 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.

Natomiast 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 proces ten już uruchamiając, wprowadzając do pracy w firmie drugie pokolenie (segment 2 „Kolektywność i kielkowanie 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, mimo sukcesji, pierwszego pokolenia. 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 przedstawiciel 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

Stosunkowo niewiele polskich przedsiębiorstw MMSP (23%)<sup>79</sup> korzystało z usług szkoleniowych i doradczych (w ciągu ostatnich dwóch lat). Odsetek korzystających jest zbliżony w przypadku firm rodzinnych (25%) i nierodzinnych (22%). 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%<sup>80</sup>.

Największa różnica w poziomie deklaracji korzystania z usług szkoleniowych/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 MŚP największą popularnością cieszyły się szkolenia branżowe i zawodowe (związane z bieżącą działalnością firmy). W okresie ostatnich dwóch lat skorzystało z

<sup>79</sup> W każdym przypadku, gdy opisywane są różnice między firmami rodzinnymi i nierodzinnymi, bazujemy na danych z badania MMSP (faza odkrywcza, N=1280).

<sup>80</sup> 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 jednak ze względu na cel główny badania – przygotowanie usługi szkoleniowej adresowanej do firm rodzinnych – 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 szkolą pracowników z zakresu umiejętności osobistych (17%) niż firmy rodzinne (11%).

Z kolei firmy rodzinne częściej od nierodzinnych korzystały ze szkoleń z zakresu sprzedaży. Sięgnął po nie co trzeci przedsiębiorca rodzinny i co czwarty nierodzinny. Najprawdopodobniej różnica ta wynika z faktu 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 inwestycji miękkich<sup>81</sup> 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 korzystnej ocenie rynku usług szkoleniowo doradczych w Polsce.<sup>82</sup> 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, ale także 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 treści eksperckich<sup>83</sup>. Na nieświadomość oraz traktowanie inwestycji szkoleniowo – doradczych w kategoriach drugorzędnych mogą natomiast wskazywać wyniki dotychczas przeprowadzonych badań ewaluacyjnych programów, w których jednym z komponentów były działania szkoleniowo – doradcze<sup>84</sup>, jak również wyniki badania firm rodzinnych.

---

<sup>81</sup> Referowane w tym podrozdziale wyniki dotyczą badania właściwego firm rodzinnych – z uwagi na większą próbę nie korzystających i związaną z nią większą precyzję wnioskowania.

<sup>82</sup> O ocenę kilku aspektów szkoleń i doradztwa poprosiliśmy respondentów w trakcie badania na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw sektora MMSP.

<sup>83</sup> 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.

<sup>84</sup> W co najmniej kilku raportach z badań ewaluacyjnych np. Phare 2002 MMSP, czy Phare 2003 MMSP możemy wyczytać, 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.

*„I oni się zgadzali z tym, że to tak jest, że oni się angażują we wszystko, że nie mają tych takich umiejętności menedżerskich, że firma się zaczęła tak nagle trochę rozrastać trochę niekontrolowanie, w tym sensie, że przyjmują przede wszystkim swoich wtedy innych tam pociotków itd. albo okolicznych mieszkańców też na zasadzie po sąsiedzku, bo sąsiadka poprosiła, żeby jej zięć czy wnuk czy ktoś tam. Więc rzeczywiście na tej zasadzie te firmy się rozrastały. I ci ludzie, chociaż można powiedzieć, że niektórzy się dorobili dużych pieniędzy, to mają opór przed wydawaniem tych pieniędzy np. na doradztwo czy szkolenia. Po co. Przecież oni doszli do tego bez szkoleń, bez doradztwa. To dlaczego mają wydawać pieniądze. A jeszcze jak usłyszeli, że dzień szkoleniowy może kosztować 6tys.zł, to <<Boże, przecież tyle prezes zarabia, tyle właściciel dostaje miesięcznie>>. Jeszcze jak jakaś maszyna czy technologia, która coś usprawni czy coś, ale szkolenie to absolutnie nie wchodziło w grę” [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza eksploracyjna]*

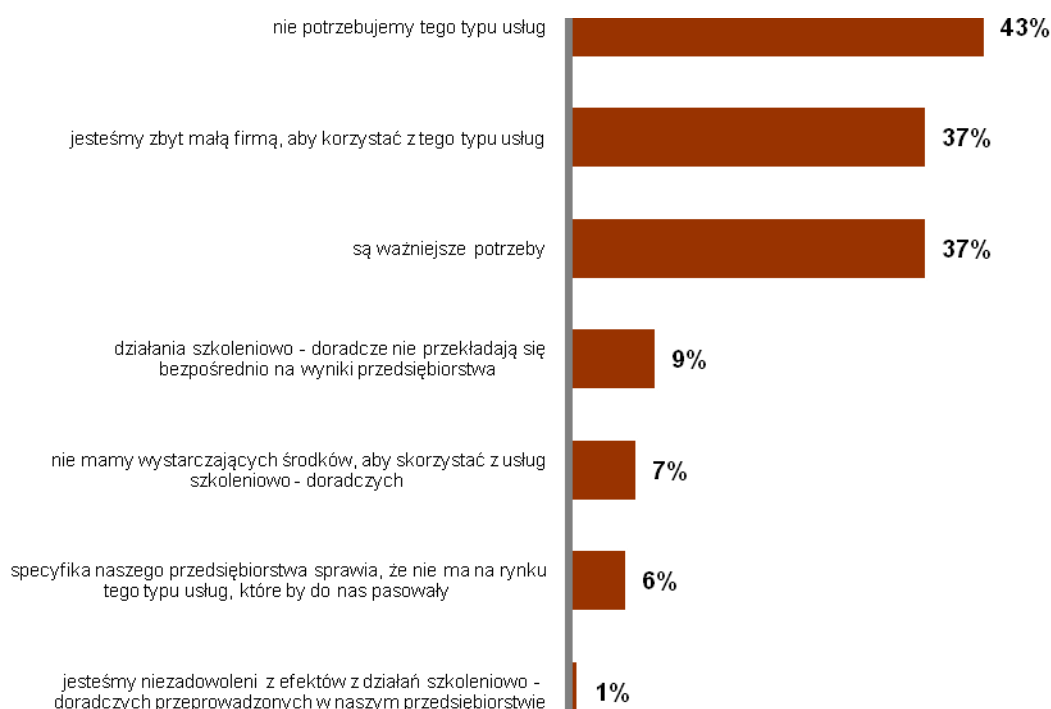
Duża grupa przedsiębiorców rodzinnych (37%) argumentowała brak zainteresowania szkoleniami i doradztwem pierwszeństwem innych, ważniejszych potrzeb. W tej grupie mogą się znajdować zarówno firmy, które nie mają odpowiedniej wiedzy na temat rzeczywistych potrzeb swojego przedsiębiorstwa, jak i te, które 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 od momentu zakończenia procesu inwestycyjnego. W przeprowadzonym badaniu firm rodzinnych, co dziesiąty przedsiębiorca rodzinny stwierdził, że nie korzysta z usług szkoleniowo – doradczych ze względu na fakt, iż 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 móc sięgnąć 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 i zachęcenie ich do skorzystania z tego typu usług może być szczególnie trudne.

Respondenci wśród pozostałych powodów nie korzystania z inwestycji szkoleniowo – doradczych podawali: specyfikę przedsiębiorstwa (6%) (deficyt podaży ze strony firm świadczących usługi szkoleniowo – doradcze), brak w najbliższej okolicy odpowiedniej firmy, która mogłaby świadczyć taką usługę (1%) oraz brak środków pozwalających na przeprowadzenie miękkich inwestycji (7%). Dla 1% respondentów powodem było niezadowolenie z efektów wcześniej przeprowadzonych działań szkoleniowo – doradczych.

## Wykres 48 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 barier specyficznych dla firm rodzinnych należy wyróżnić:

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

Jakie umiejętności potrzebne są Pani osobiście, żeby zapewnić firmie sukces?  
*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]

Co Pan sądzi o tego typu szkoleniach?

*Raczej metodą prób i błędów. Zdobywamy doświadczenie na zasadzie prowadzenia firmy i współpracy z pracownikami, zarządzania jakością, takimi rzeczami.*

Ale Pan w ogóle nie widzi potrzeby, żeby np. uczestniczyć w takich szkoleniach z zarządzania firmą?

*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. Zdobyłbym się na to, żeby wysłać kogoś takiego na szkolenie. Ale w tych działach, których operujemy, wszyscy praktycznie potrafią zrobić to samo.” [firma mała, zarządzający, faza eksploracyjna]*

A pomysł szkoleń dla pracowników firm rodzinnych?

*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]*

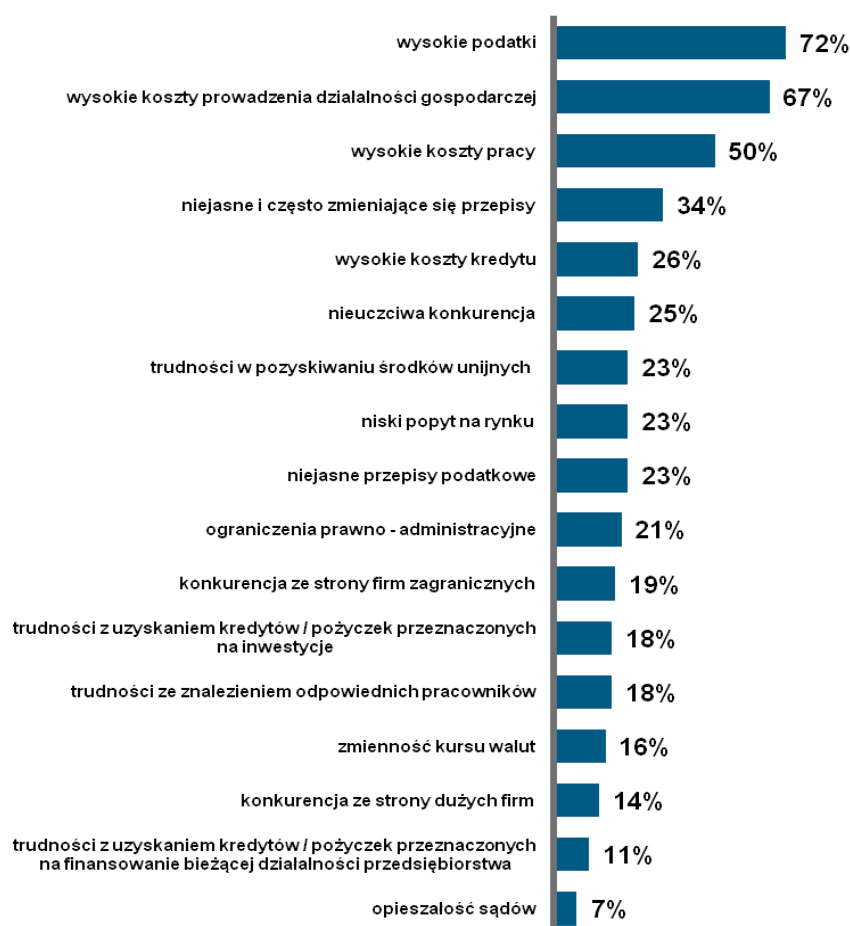
### **8.3 Potrzeby firm rodzinnych w zakresie doradztwa i szkoleń**

#### **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 w Polsce 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 49 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. Ale w ogóle... wakacje... 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. obszar problemów związanych z nowymi wyzwaniami stawianymi przez sytuację gospodarczą;
- b. obszar regulacji prawnych oraz administracyjnych;
- c. oraz - podkreślane przez nielicznych respondentów - obszar zarządzania firmą w wymiarze finansowym;
- d. a także obszar organizacji pracy i zarządzania 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 tę właśnie charakterystykę swoich firm, mogą być bardziej narażeni na niektóre z omówionych wyżej zagrożeń.

- a. Obszar problemów związanych z nowymi wyzwaniami stawianymi przez sytuację gospodarczą

Dla firm sektora MMSP, istotnym źródłem problemów są zmiany będące efektem dynamiki lokalnej sytuacji gospodarczej: pojawia się prężnie działająca konkurencja, zmniejsza się popyt na produkt lub usługę (np. ze względu na „kryzys”). 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.

*„Jak się myśli o zatrudnieniu, to koszty się liczą. Łatwiej było wziąć kuzyna, z którym łatwiej się dogadać. Jest pod ręką, jak jest praca, to dzwonię. Jak nie ma pracy, to nie ma problemu. Po prostu taka wygoda, elastyczność, że można powiedzieć <<teraz dostaniesz mniej, a wtedy dostaniesz więcej>>”*  
[firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]

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 (...) My raz tak zaryzykowaliśmy, zaangażowaliśmy się. W pierwszym roku było na zero, w drugim – rośnie, przynosi zyski. Te rodzinne firmy bardziej działają pod*

wpływem emocji, przewidywań, intuicji, niż jakiegokolwiek inne.” [firma średnia, zarządzający, faza eksploracyjna]

b. Obszar regulacji prawnych oraz administracyjnych

Jest to obszar „problemowy” dla wszystkich firm sektora MMSP, bez względu na ich status rodzinny, 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. Zdarzyło mi się tak, że taki drobny przedsiębiorca poprosił mnie, a nie wypadało mi odmówić, gdzie takie biuro rachunkowe doradziło, że bez pomocy prawnej rozwiązano umowę z pracownicą sklepu, która doprowadziła do pewnego manka. Manko było świetnie udokumentowane, natomiast zwolniono ją z pracy oczywiście z winy i była tu podstawa, natomiast w sposób tak błędny przygotowano samo pismo wypowiedzające, nie miało wymaganych formuł i klauzul choćby pouczenia o możliwości odwołania się do sądu pracy, a to już jest taka kwestia, która jeśli pracownica choćby zasadnie zwolniona z pracy wniesie do sądu pracy o odszkodowanie, to je dostanie. To m.in. był taki przypadek. Więc można by*



*szeregu problemów uniknąć, przecież taka pomoc nie przekracza pół do godziny pomocy. A potem koszty są dużo większe, jak już problem wystąpi”.*

[ekspert, prawnik, faza eksploracyjna]

*„Przydałoby się firmom rodzinnym podstawy księgowości, podstawowe zagadnienia prawne, może nawet nie księgowości, a elementarnej rachunkowości. No i dofinansowanie ze środków unijnych, ze środków strukturalnych”.* [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]

W kwestii porad prawnych oraz konsultacji prawnych firmy rodzinne bardzo często polegają na opinii innych przedsiębiorców, znanych sobie i zaufanych. W przypadku zadowolenia z usługi polecają usługi prawnicze innym przedsiębiorcom.

*„Ja wiele razy zostałem polecony, przez jedną firmę rodzinną innej, i wtedy spotykałem się z bardzo dużym zaufaniem* [ekspert, prawnik, faza eksploracyjna]

Rodzinność firmy ani nie chroni firm przed narażeniem na problemy prawne, ani ich nie potęguje. Jedynym przykładem - przytaczanym przez ekspertów - zaprzęgnięcia prawa do specyfiki firm rodzinnych jest wykorzystanie różnych form spółek do tego, aby utrzymać kluczowe stanowiska dla osób z rodziny, a jednocześnie rozwinąć firmę:

*„Żeby nie wpuszczać postronnej osoby do swojej struktury, tworzy się spółki-córki. To można zrobić w różnych formach, na przykład spółki komandytowej. Wtedy de facto do swojej struktury nie wpuszcza się osób postronnych. Dzięki temu można na przykład pozyskać inwestora i rozszerzyć działalność* [ekspert, prawnik, faza eksploracyjna]

c. obszar zarządzania firmą w wymiarze finansowym oraz organizacji pracy

Pojedynczy respondenci deklaruowali, że chcieliby poddać swoją firmę zewnętrznemu audytowi pod względem procesów zarządzania firmą (zarówno jej finansami, jak i organizacją struktury). Taką gotowość wyrażali ci z zarządzających, którzy potrafili przyznać, że ich sposób zarządzania i organizacji nie musi być najlepszy i posiadali świadomość własnej niedoskonałości.

*„Przyznam szczerze, że mi też brakuje, mimo całego mojego sceptycyzmu dotyczącego ekspertów, że przydałaby się czasami jakaś zewnętrzna wiedza. Właśnie ze względu na brak obiektywizmu widzenia własnej firmy. Czasami warto by było, żeby ktoś, kto zna specyfikę firmy, zwłaszcza firmy rodzinnej, żeby on mógł wejść i powiedzieć: <<tutaj popełniacie takie błędy>>. Konsultacje w Polsce są nastawione na duże firmy. A nam by się przydał zespół ekspertów i można zadzwonić i zlecić im za kilkaset złotych ekspertyzę. Poprowadzić parę rozmów tu, tu, z każdym. Potem przeglądu dokumentów i taki ekspert pokazuje: <<tu, tu i tu mam wątpliwości>>. Tylko to musiał być audyt ekonomiczny, ale poszerzony o aspekt psychologiczny”*  
[firma średnia, zarządzający, faza eksploracyjna]

d. obszar zarządzania 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 w tych dziedzinach.

### 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.

„Czy Pani córka potrzebowałaby umiejętności typowych dla prowadzenia firmy rodzinnej? Jak Pani myśli?

„Nie. Chodzi tylko o to, żeby potrafiła zarządzać fachowo w kwiaciarstwie, żeby móc wykonywać zamówienia. Takiej wiedzy, jak prowadzić firmę, to nie potrzeba, bo to już potrafimy. Jeżeli już coś, to właśnie takie nowe trendy w kwiaciarstwie, fachowość w branży.” [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]

„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]

„Gdyby ta firma była zarządzana przez kogoś na umowę o pracę, wydaje mi się, że problemy zarządzania byłyby takie same. Tu bym nie wyróżniał, czy jesteśmy firmą rodzinną, czy nie.” [firma średnia, zarządzający, faza eksploracyjna]

„Szkolenie z zakresu zarządzania firmą jest mi kompletnie niepotrzebne. Nie wiem, ale mam takie wyobrażenie, że wychodzi jakiś stary dziadek i coś opowiada.” [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]

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

- a. obszar zarządzania firmą w wymiarze finansowym oraz organizacji pracy;
- b. obszar zarządzania personelem;
- c. obszar zagadnień związanych z sukcesją.<sup>85</sup>

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 jadą 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. obszar zarządzania firmą w wymiarze finansowym oraz organizacji pracy

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

---

<sup>85</sup> Obszary problemowe i wynikające z nich konsekwencje są rozbieżne z wyrażanymi w badaniu ilościowym firm rodzinnych opiniami na temat „przedsiębiorczości rodzinnej.” Warto przypomnieć, że respondenci poproszeni o ocenę kilku obszarów funkcjonowania firm rodzinnych bardzo rzadko dostrzegali jakiegokolwiek problemy. Zdecydowanie przeważały opinie pozytywne. Jeżeli by na nich bazować, to przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzuje brak poważniejszych trudności. Są firmami dobrze zarządzanymi, bez konfliktów na łonie firmy, są dobrym miejscem rozwoju, etc. Do pewnego stopnia tak pozytywne opinie można tłumaczyć faktem, iż respondenci wiedząc o swojej przynależności do grupy bazowali nawet nie na pozytywnym stereotypie grupy, ale na pozytywnym autostereotypie własnego przedsiębiorstwa. Jest to naturalne. Jednakże znacząco korzystne oceny mogą świadczyć o niedostrzeganiu przez przedstawicieli firm rodzinnych zagrożeń jakie przed nimi stoją. Podczas rozmów z ekspertami zwracali oni uwagę m.in. na ten problem.

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. Taki stan rzeczy może okazać się dużą barierą przy rekrutacji chętnych na szkolenie dedykowane tej właśnie grupie przedsiębiorców – brak świadomości potrzeby nie wytworzy motywacji do uczestnictwa w szkoleniu.

*„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]*

Eksperci zwracali 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 oddelegowywali na odpowiednie kursy i szkolenia. Firmy rodzinne natomiast, w zdecydowanej większości zostały założone w oparciu o kompetencję 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 uczestniczy w kursach i szkoleniach o takim profilu to bardziej zachowawczy sposób gospodarowania pieniędzmi w połączeniu z bardzo dużym obciążeniem obowiązkami osoby zarządzającego.

*„Jak to się dzieje, że zachodnie korporacje wykupują polskie firmy? A co one są, te zachodnie przedsiębiorstwa, ze złota, czy co? Nie - one po prostu umieją zarządzać. A 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 zwraca 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 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. obszar zarządzania 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 na styku rodzina-nierodzina;
  - oraz relacje wewnątrz rodziny (zawierające relacje międzypokoleniowe).
- 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 firmami 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”. Eksperci 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 przepracowanego 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.

*„Tak, jakieś tam konflikty między osobami z rodziny były. Ale jakiegoś tam dużego kryzysu nie było.*

Jakie umiejętności, wiedza, informacje byłyby istotne dla przezwyciężenia takich momentów kryzysowych?

*Czas. Bo te konflikty nie były spowodowane prowadzeniem działalności, tylko prywatnymi sprawami.”* [firma mała, zarządzający, faza eksploracyjna]

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. Pokłóćeni małżonkowie współzarządzający firmą potrafią wykorzystywać firmę do pokazania swoich racji.

Podobnie jak w przypadku innych kwestii dotyczących zarządzania, właściciele 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 prognoz rozwoju firmy (ekspansja na nowe rynki, poszerzenie asortymentu) oraz otwartość w korzystaniu 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. Dopiero metaanaliza takiej sytuacji wykonana przez zewnętrznego specjalistę (z zakresu zarządzania, praktyki organizacji lub psychologa) pozwala stwierdzić, że to, co może być traktowane jako „normalna rozmowa z dzieckiem” w świecie rodziny i domu, nie może 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 księgowa. 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]

Należy zauważyć, że brak umiejętności prawidłowego prowadzenia rozmowy przez przełożonego ze swoim pracownikiem ze względu na innego rodzaju zależności niż tylko służbowe, nie musi wynikać z rodzinności firmy. Nałożenie się relacji pracowniczej oraz koleżeńskiej, sąsiedzkiej lub innego typu zobowiązań może w równie dużym stopniu zagrażać prawidłowości tej relacji. Analiza danych zebranych w ramach badania pozwala jednak stwierdzić, że nakładanie się relacji rodzinnej i pracowniczej może być jednak szczególnie problematyczne. Proces ten zachodzi z reguły poza świadomością osób pozostających w kręgu jego wpływu. Jedynie uświadomienie sobie swojej sytuacji (np. „jestem członkiem rodziny i pracownikiem”) pozwoliłoby uniknąć wielu nieporozumień.

*„U nas funkcjonuje generalnie technologia wkurzania się na siebie, zamiast rozmowy. Albo założenia, że będzie dobrze, bo jesteśmy rodziną. Brakuje nam narzędzi.”* [ekspert, firma szkoleniowa, faza eksploracyjna]

- 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 sprawy 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

personalem 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.

*„Właściciel jako dobry człowiek, bywa fachowcem w swojej dziedzinie. Bardzo dobrze wykształcony. Nie wie, że coś powinno być inaczej. I to jest cały dramat. On sądzi, że jeżeli wpisze córkę do KRS'u i kupi jej fajne Volvo, to jest ok i tak powinno być.”* [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza eksploracyjna]

*„Nie powiem córce przecież, żeby się wynosiła z firmy. A pracownikowi na produkcji powiem. I teraz pracownik na produkcji powie: „kucrze, on traktuje nas niesprawiedliwie. Umieścił sobie w zarządzie swoje rodzyńki, a nas traktuje jak psów.”* [ekspert 7, doradztwo i szkolenia, faza eksploracyjna]

*„Często odchodzi z takiej firmy pracownik, to jest związane z jakimiś pretensjami, nie jest to odejście gładkie. I często zakłada firmę konkurencyjną, kradnie pomysł na biznes, wynosi często dane, różnego rodzaju informacje. Bo komputery nie były zabezpieczone, nie ma haseł dostępu do plików. (...) Może to po prostu z tego wynika, że Ci ludzie traktują firmę jak dom. A czy w domu się tak wszystko chroni? Nie ma takiej potrzeby.”* [ekspert, prawnik, faza eksploracyjna]

#### c. obszar zagadnień związanych z sukcesją

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 skarbowka będzie mnie chciała oskubać na maxa. Była podobna sytuacja. Przekazanie dużej firmy z ojca na syna, w Malborku. Ojciec zmarł. I wyobraża sobie Pani, facet miał prawnika, ale nie złożył podpisu w ciągu 30 dni o wyszło na to, że musiał od tych milionów zapłacić podatek. Jakies tam kilkaset tysięcy. Tak to jest w Polsce. 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]*

#### d. Perspektywa pracowników na różnych stanowiskach

Problemy wynikające z rodzinnego charakteru firmy są konsekwencją przenoszenia na jej grunt relacji panujących w rodzinie. W sytuacji, gdy relacje są zaburzone lub

przekładane bezpośrednio z sytuacji rodzinnej na firmową, potęguje się możliwość powstawania sytuacji kryzysowych. Nie można określić, która grupa pracowników (młodsze czy starsze pokolenie, z rodziny czy spoza rodziny) jest źródłem konfliktów. Problemy są wynikiem istnienia pewnej relacji, a nie cech jednostki (na przykład gdyby autorytarny szef nie był jednocześnie ojcem menedżera marketingu i głównego handlowca, jego autorytaryzm pociągałby za sobą nieco mniejsze zagrożenie dla firmy).

Dodatkowo najistotniejsze obszary problemowe zidentyfikowane w trakcie badania są nieuświadomiane, tak więc nie można opisać ich z punktu widzenia osób pełniących poszczególne role w firmie.

#### **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 FR – BHP, pozyskiwanie środków unijnych, sprzedaż, kontakty z klientem. Jedynie siedem firm (niepełna 0,5% ogółu badanych) jako temat szkoleń podało rozwój firmy rodzinnej.

Na tej podstawie, a także na podstawie analizy danych zastanych<sup>86</sup>, można wnioskować, że rynek szkoleń i doradztwa dla firm rodzinnych (pod kątem ich

---

<sup>86</sup> Najlepszym kompendium wiedzy na temat form wsparcia udzielanych przez instytucje otoczenia biznesu związane z doradztwem i szkoleniami MŚP jest KIGNET: izbowy 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

specyficznych, wynikających z rodzinnego charakteru potrzeb) w Polsce nie istnieje, a projektowana usługa szkoleniowo-doradcza wydaje się być pierwszą na rynku, która zostanie skierowana do tej grupy docelowej.

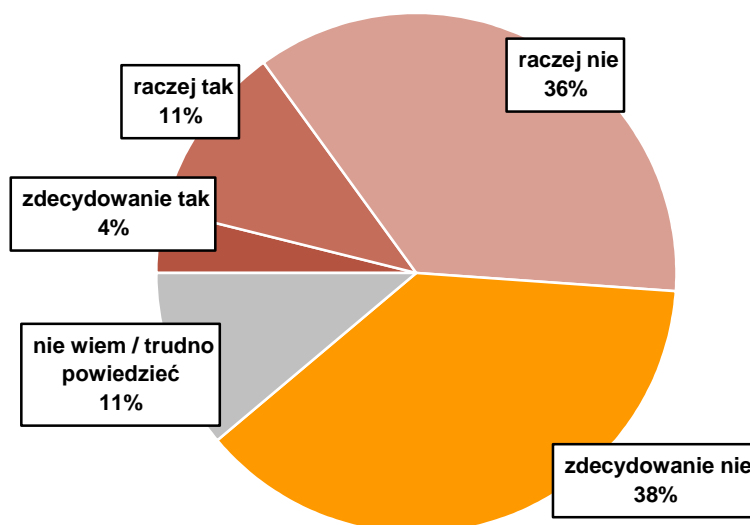
### **Ogólne zainteresowanie usługą szkoleniowo-doradczą dla firm rodzinnych**

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% „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%.

---

świadczanie wzajemnej pomocy, ale też przybliżanie problematyki firm rodzinnych decydom, 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.

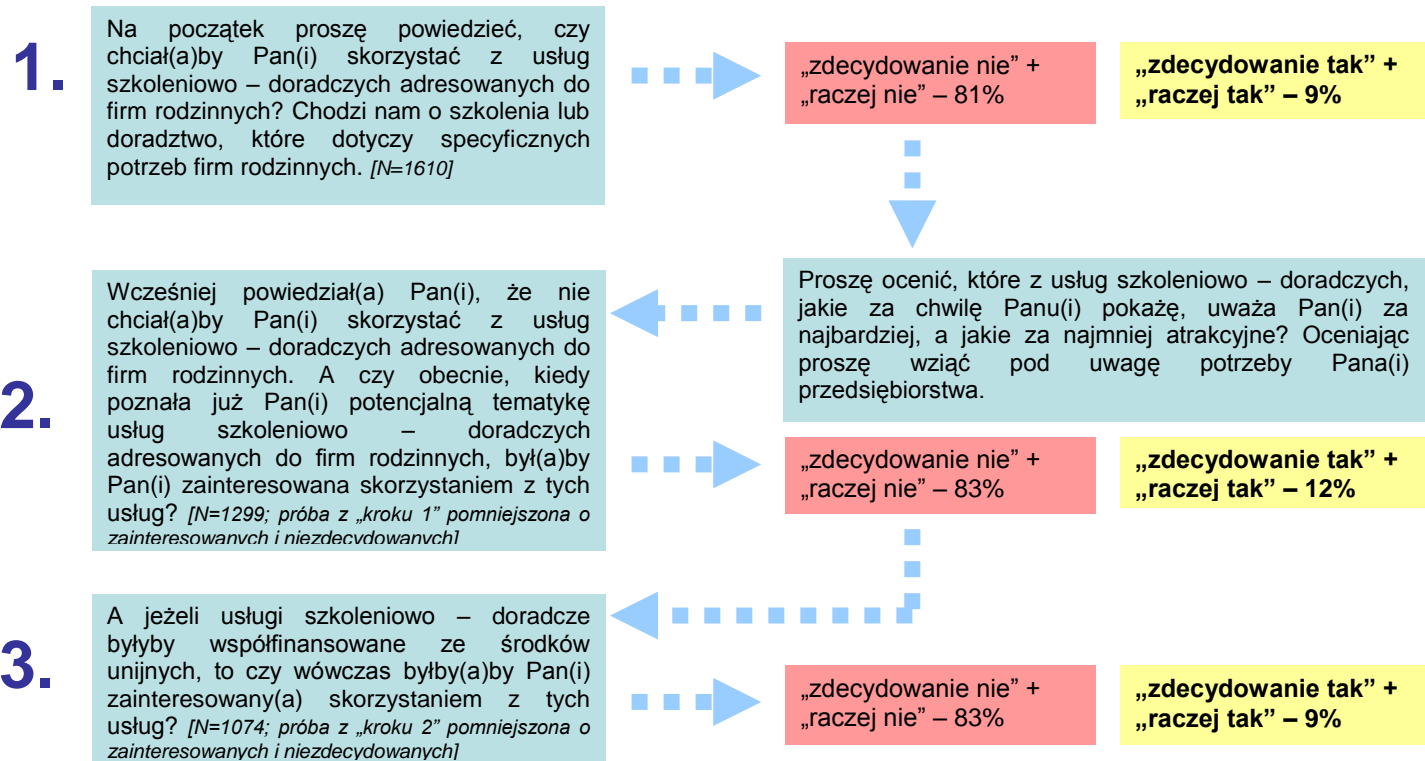
**Wykres 50 Chęć skorzystania z usługi doradczej - analizy potrzeb szkoleniowych przedsiębiorstwa**



*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 51 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.

Zainteresowani szkoleniami było najwyższe w grupie firm istniejących na rynku od 11 do 20 lat. Ponad jedna trzecia (36%) przedstawicieli tej grupy było zainteresowanych, podczas gdy w pozostałych wyodrębnionych ze względu na wiek przedsiębiorstwa odsetek deklarujących chęć skorzystania ze szkoleń wahał się od 14% do 26%. W porównaniu z innymi firmami, za wyjątkiem przedsiębiorstw najmłodszych (do 3 lat, poziom zainteresowania 26%), odnotowane różnice były istotne statystycznie.

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

Chęć udziału w szkoleniach adresowanych do firm rodzinnych była zróżnicowana w ujęciu wojewódzkim. Największe zainteresowanie odnotowano w przypadku przedsiębiorstw z województw: pomorskiego (65%), podlaskiego (55%) oraz świętokrzyskiego (48%), a więc województw charakteryzujących się niewielkim udziałem firm rodzinnych w strukturze MSP.<sup>87</sup> Ponadto zainteresowanie usługą szkoleniowo – doradczą wyróżniało jeszcze województwa: lubuskie (36%), lubelskie (30%).

W pozostałych województwach poziom zainteresowania był poniżej 30%. Najmniej zainteresowane były przedsiębiorstwa rodzinne zlokalizowane na terenie województw: kujawsko – pomorskiego, łódzkiego i warmińsko – mazurskiego. Odsetek zainteresowanych był poniżej 10%.

---

<sup>87</sup> Za wyjątkiem województwa świętokrzyskiego, w którym udział firm rodzinnych sięga niemal 50%.



Choć na podstawie bezpośrednich wyników badania właśnie spośród wymienionych powyżej województw należałoby wskazywać te, w których ma zostać przeprowadzony pilotażowy projekt szkoleniowy, to należy pamiętać, że dodatkowym kryterium powinna być liczba firm rodzinnych w poszczególnych województwach. Tych zaś najwięcej jest w województwie mazowieckim, śląskim, dolnośląskim i wielkopolskim.<sup>88</sup> Wyniki badania pokazują umiarkowany poziom zainteresowania usługą zgłaszany przez przedsiębiorstwa zlokalizowane w wymienionych częściach kraju (waha się od 16% do 25%). Jednakże biorąc pod uwagę, że odsetki te przekładają się na większą liczbę firm rodzinnych zainteresowanych wydaje się, że rekrutacja do projektu szkoleniowo - doradczego powinna objąć województwa: mazowieckie i dolnośląskie (poziom zainteresowania odpowiednio 25% i 21%).

### Ocena szczegółowych tematów szkoleń

Przedstawiliśmy badanym 17 potencjalnych tematów, jakie miałyby zostać zawarte w przygotowywanym pakiecie szkoleniowo doradczym adresowanym do grupy firm rodzinnych. Zadaniem badanych było wskazanie takiej usługi, którą uważają za najbardziej i za najmniej atrakcyjną z punktu widzenia potrzeb przedsiębiorstwa.<sup>89</sup> Na podstawie uzyskanych wyników, po zastosowaniu analizy „max – diff”<sup>90</sup> uzyskaliśmy wskaźnik preferencji dla każdej usługi szkoleniowo – doradczej.

Z największym zainteresowaniem badanych spotkały się szkolenia z zakresu budowania strategii i planu rozwoju firmy rodzinnej (średnia użyteczności 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

---

<sup>88</sup> Niemal jedna druga firm rodzinnych w Polsce mieści się właśnie w tych województwach.

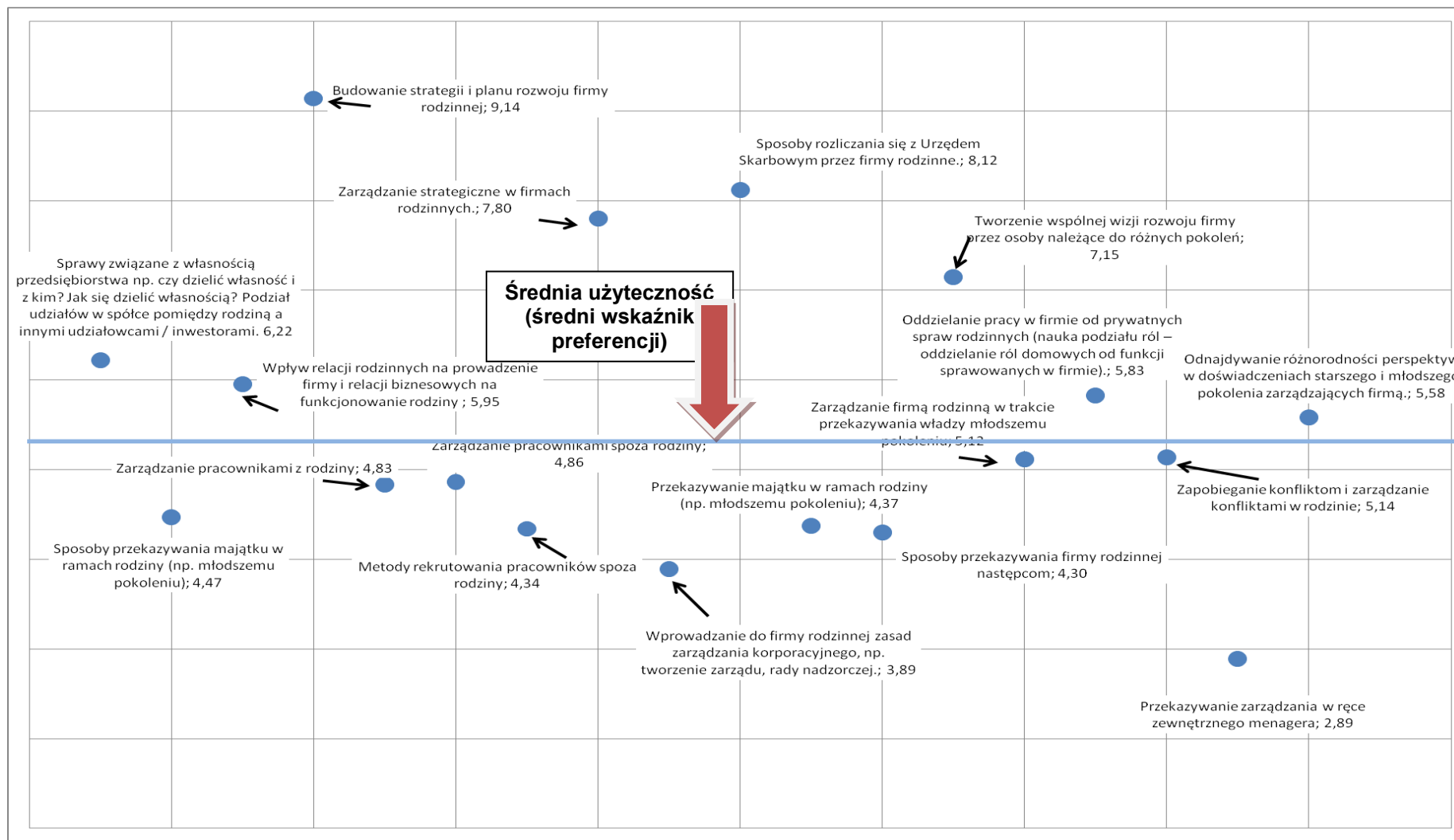
<sup>89</sup> Badani widzieli na ekranie kilka zestawów usług szkoleniowo – doradczych. Każdy zestaw zawierał 4 usługi i spośród tych czterech, w każdym z zestawów, badani wskazywali najmniej i najbardziej atrakcyjną dla nich usługę doradczą.

<sup>90</sup> 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 nawet 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 zbadanie preferencji wobec bardzo dużej liczby obiektów; zadanie stawiane przed respondentem jest proste i eliminuje wpływ niedoskonałości ludzkich percepcji; uzyskiwane preferencje są porównywalne, ciągłe, silnie różnicujące zarówno obiekty, jak i respondentów.

wysoką średnią użyteczności uzyskało też szkolenie z zakresu tworzenia wspólnej wizji rozwoju firmy przez osoby należące do różnych pokoleń (7.14).

Najmniejszą wartość wskaźnika użyteczności 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).

**Wykres 52 Średnie wskaźniki preferencji dla usług szkoleniowych i doradczych skierowanych do firm rodzinnych**



Następnie, przy wykorzystaniu analizy skupień metodą k-średnich<sup>91</sup> przeprowadziliśmy segmentację potrzeb szkoleniowych. 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% całej populacji 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 potrzeb została przypisana do grupy firm rodzinnych „zdobywanie pozycji”. Jedna na pięć należało 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% „profesjonalizacja zarządzania”. 2% 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.

---

<sup>91</sup> Jest to technika wielowymiarowa pozwalająca wykrywać współzależności między obiektami. Związana jest ściśle z zagadnieniami klasyfikowania i porządkowania otaczającej nas rzeczywistości. 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 „zdobywanie pozycji”, które miały 24% udziałów w omawianym segmencie potrzeb. Aczkolwiek w porównaniu do udziałów tych przedsiębiorstw z udziałami w pozostałych segmentach potrzeb można mówić o relatywnie niewielkim zainteresowaniu ze strony tych firm. Na drugim miejscu ex aequo znalazły się przedsiębiorstwa z grupy „zmiana warty” oraz „entuzjaści rodzinności” (po 20%). Na trzecim zaś „kolektywność i kiełkowanie sukcesji” (13%); na czwartym „profesjonalizacja zarządzania” (4%). Aż 20% firm z tego segmentu nie zostało przypisanych do żadnego z 6 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 kielkowanie sukcesji” (32%). Co piąta firma z omawianego segmentu potrzeb należała do grupy „entuzjaści rodzinności”, 6% do „zmiana warty”, a 4% „profesjonalizacja zarządzania”. 5% przedsiębiorstw zgłaszających zainteresowanie szkoleniami z obszaru „wykazujący dojrzałe problemy rodzinności” stanowiły firmy spoza 6 podstawowych segmentów firm rodzinnych.

W każdym segmencie potrzeb większość względną stanowiły firmy z grupy „zdobywanie pozycji”. Ich udział w segmentach potrzeb wahał się od 24% do 37%. Najmniejsze zainteresowanie wyrażali oni szkoleniami wchodzącymi w pakiet potrzeb „prorozwojowość ze świadomością rodzinnego charakteru firmy” (24%), największe zaś (37%) ze szkoleniami zawierającymi się w segmencie potrzeb nazwanym przez nas „prorozwojowi – rodzinni instrumentalnie”.

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 więc potrzeby typowe dla firm rodzinnych.

- firmy, które można określić „dojrzałymi rodzinnie” (15%). Mają one świadomość rodzinnego charakteru, czemu towarzyszą preferencje wobec szkoleń profilowanych pod kątem specyficznych potrzeb firm rodzinnych.<sup>92</sup>

**Tabela 8. 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 - rodziinni instrumentalnie	Prorozwojowi - świadomi rodzinności	Wykazujący dojrzałe problemy rodzinności
<b>Wielkość segmentu</b>	<b>100% (N=1610)</b>	<b>100% (N=397)</b>	<b>49% (12% całej badanej populacji)</b>	<b>22% (5%)</b>	<b>14% (3%)</b>	<b>15% (4%)</b>
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) <sup>93</sup>	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

<sup>92</sup> Szkolenia te byłyby zupełnie bezużyteczne dla firm nierodzinnych. O ile np. w przypadku szkoleń z zakresu zarządzania firmami rodzinnymi można mówić o wspólnych elementach użyteczności dla firm rodzinnych i nierodzinnych, to już szkolenia z szeroko pojętego obszaru „sukcesyjność” są użyteczne tylko i wyłącznie dla firm rodzinnych.

<sup>93</sup> 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.



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
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
<b>Udział firm wyodrębnionych na podstawie klasy wielkości w poszczególnych segmentach</b>						
<b>2 – 9 osób</b>			88%	90%	85%	91%
<b>10 – 49 osób</b>			11%	8%	14%	9%
<b>50 – 249 osób</b>			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

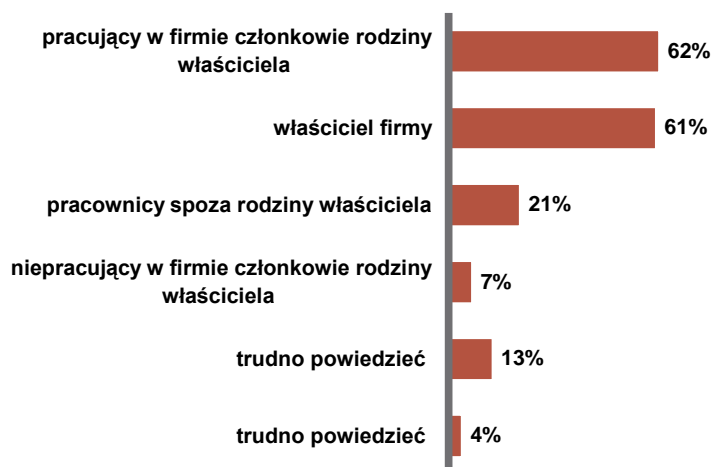
(zarówno zarządzający, jak i eksperci), że największą efektywność uzyskałoby grupując firmy według branż, które reprezentują. Firmy średnie preferują szkolenia wewnętrzne, przeprowadzane jedynie dla pracowników ich firmy lub doradztwo indywidualne w formie audytu struktury organizacyjnej oraz sposobu 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 osoby spoza rodziny pracujące w firmie (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 53 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 rodzinnych<sup>94</sup>)

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 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 częścią artystyczno-rozrywkową.

Zaletą szkoleń krótkich (na przykład dwudniowych) jest to, że nie pozbawiają one pracownika jego czasu wolnego oraz jedynie w koniecznym stopniu odrywają od

<sup>94</sup> W którymkolwiek z „kroków” przedstawionych na wykresie 51.

obowiązków zawodowych. Szkolenia wyjazdowe lub połączone z częściami artystycznymi odpowiadają na potrzebę urozmaicenia przekazywanych treści, „zabawienia się”, poznania nowych osób z tego samego środowiska, nawiązania nowych relacji biznesowych na mniej formalnym gruncie.

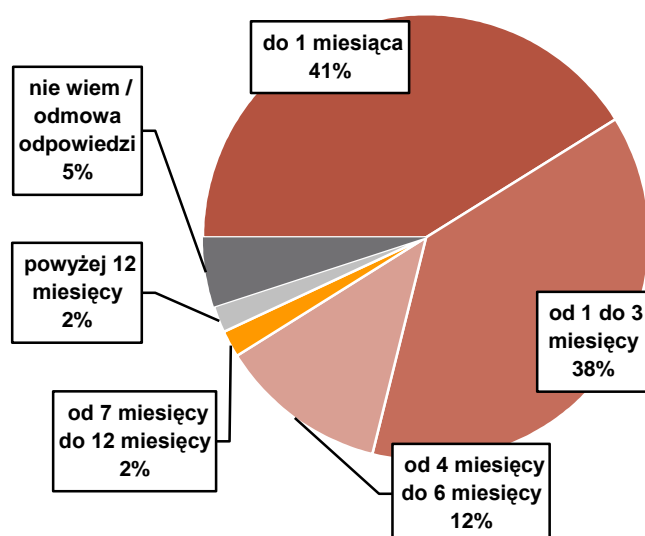
W swoich preferencjach wobec tego aspektu organizacji szkoleń respondenci okazali się podzieleni - równie często stwierdzali, że woleliby, aby potencjalne szkolenia z zakresu rodzinności ich firmy odbywały się poza godzinami pracy zakładu (48%) jak i w godzinach pracy (50%). Rozkład odpowiedzi skrajnych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

Większość respondentów (55%) wolałoby, 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 spojrzy się na niewielką liczbę osób pracujących w tych firmach. Pozbawienie takiego przedsiębiorstwa nawet jednej osoby pracującej może nieść za sobą poważne konsekwencje dla funkcjonowania firmy. Tylko około co 6-ty przedsiębiorca zdecydował się na szkolenie trwające powyżej 4 miesięcy, a co 7-my na takie, które zabrałoby pracownikowi 3 dni w tygodniu.

**Wykres 54** 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 rodzinnych<sup>95</sup>)

### Forma szkoleń

Polscy przedsiębiorcy rodzinni zdecydowanie preferują szkolenia w formie tradycyjnej, na których istnieje 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 internetowe) jako najbardziej atrakcyjną formę ich przeprowadzenia. Tylko 17% badanych wskazało na szkolenia prowadzone za pośrednictwem Internetu jako na tą formę, z której by byli najbardziej zadowoleni

### Dofinansowanie

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

<sup>95</sup> W którymkolwiek z „kroków” przedstawionych na wykresie 51.

Skuteczność zachęty finansowej było widać także w badaniu ilościowym. Świadomie dostrzeganą 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 9%. A zatem był to przyrost niemal jedną trzecią.

### Idealny szkoleniowiec

Przedsiębiorcy oczekują, że szkoleniowcy prowadzący zajęcia będą praktykami, pracującymi na co dzień w biznesie i w związku z tym znającymi jego specyfikę.

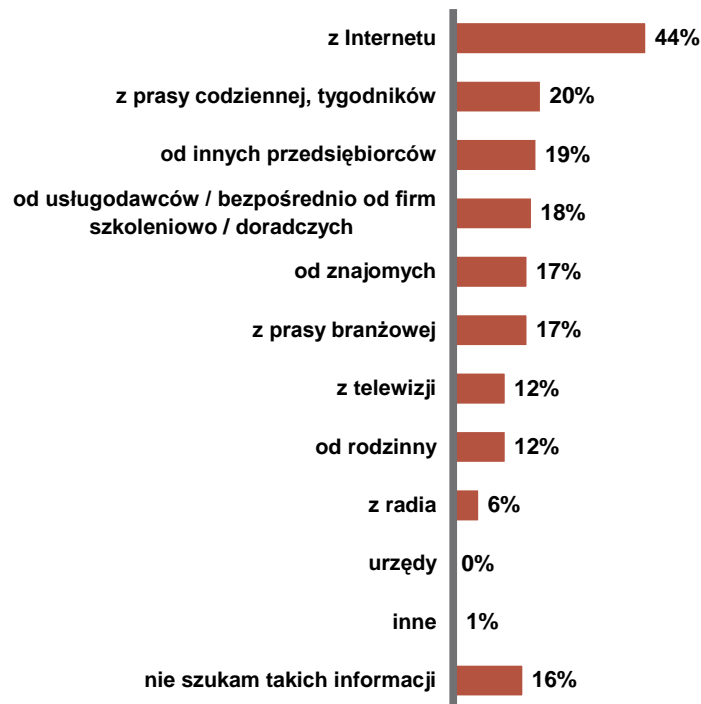
*„Jeżeli już, to musiałby być facet, tak powiedzmy facet z Prokomu i będzie opowiadał. O! To mogę go posłuchać. Ale jeżeli z jakiegoś tam urzędu... To przecież oni nie mają pojęcia (...) za bardzo nie wiedzą, co się dzieje. Czyli ktoś, kto ma doświadczenie w praktyce. Ktoś, kto odniósł sukces i mógłby się tym podzielić. Jakiś Kulczyk by wyskoczył czy Rysio Krauze, to ja bym chętnie go posłuchał.”* [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]

[Idealny szkoleniowiec:] *„Mądry, sympatyczny, umiejący wiedzę przekazać. Przede wszystkim takim normalnym językiem niech się wypowiada, a nie paragrafami.”* [firma mikro, zarządzający, faza eksploracyjna]

## 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 55 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 od pozostałych 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.

## 9 WERYFIKACJA PROPOZYCJI USŁUG SZKOLENIOWO-DORADCZYCH DLA FIRM RODZINNYCH

Po szczegółowym poznaniu charakterystyki firm rodzinnych w Polsce oraz określeniu ich potrzeb szkoleniowych w fazie eksploracyjnej jakościowej oraz zmierzeniu ich natężenia w fazie ilościowej, odtworzono ostateczną listę potrzeb. Następnie, na podstawie określonych obszarów potrzeb, stworzono propozycję programu szkoleniowego składającego się z pięciu szkoleń. Została ona przedstawiona do oceny zarówno przedsiębiorcom, jak i ekspertom z firm szkoleniowo-doradczych.

Ze względu na brak świadomości u przedsiębiorców najistotniejszych potrzeb szkoleniowych, konkretne propozycje przedstawiane przedsiębiorcom wywoływały różnorodne reakcje.

Postawy respondentów wobec prezentowanych propozycji można podzielić na dwie grupy:

- odrzucenie (część respondentów) – wywołane negacją zasadności szkolenia („my tego nie potrzebujemy)
- ogólne „zaciekawienie” (część respondentów) tematyką - „to jest wszystko ważne i ciekawe” - jednak w niewielkim stopniu przekładające się na zainteresowanie udziałem w szkoleniu. Koszty, jakie spodziewają się ponieść przewyższają potencjalne korzyści, jakie – w opinii przedsiębiorców – mogą zaoferować im szkolenia.

Koszty, to przede wszystkim, w opinii respondentów, pozbawienie firmy na kilka dni głównej osoby zarządzającej, co pociąga za sobą dezorganizację pracy firmy.

Korzyści to w większości przypadków, w opinii respondentów:

- zdobycie wiedzy, która posiadają, lecz nie są jej świadomi (budowanie strategii),
- zdobycie wiedzy, która jest dostępna w inny sposób (szkolenie prawne, sposoby przekazywanie firmy) lub
- ogólna poprawa umiejętności interpersonalnych (tworzenie wspólnej wizji, system więzi rodzinnych).



Liczne obawy, które posiadają respondenci wobec prezentowanych szkoleń oraz niskie zainteresowanie udziałem w nich stawiają duże wyzwanie przed ich komunikacją. Powinna ona eksponować najbardziej atrakcyjny element szkolenia oraz wykorzystywać go jako motywator do zainteresowania się całym szkoleniem.

### **9.1 Nazewnictwo szkoleń**

Użycie sformułowania „firma rodzinna” w tytułach pomysłów na szkolenia (oprócz szkolenia dotyczącego sukcesji) budziło zastrzeżenia respondentów: zarówno przedsiębiorców, jak i ekspertów. Podkreślano, że opisane cele szkoleniowe mogą być ważne dla wszystkich firm sektora MMSP, niezależnie od tego, czy są prowadzone przez członków rodziny, czy przez osoby ze sobą niespokrewnione.

Brak zrozumienia dla idei tworzenia specjalistycznych szkoleń dedykowanych firmom rodzinnym powodował, że przedsiębiorcy - raczej nieufni wobec wszelkiego typu szkoleń - wyjątkowo zachowawczo oceniali prezentowane im treści.

W komunikacji szkoleń należy pamiętać o tym wymiarze skojarzeń oraz dbać o to, aby zawsze określeniu „firma rodzinna” towarzyszył jak najbardziej pozytywny kontekst. Pozwoli to stopniowo zaznajamiać grupę docelową szkoleń z tym określeniem, tak, aby stopniowo traciło ono swoje negatywne konotacje.

### **9.2 Profilowanie szkoleń**

Eksperci sugerowali również, aby na jedno szkolenie zapraszać firmy o podobnym profilu działalności, co pozwoli dużo efektywniej je wykorzystać. Aplikacja tematyki szkoleń dla firm o różnych branżach będzie nieco odmienna, przez co przeprowadzenie wspólnego szkolenia będzie mniej owocne.

Proponowano również rozwiązanie, które pozwoli połączyć podejście masowe ze specyficznymi potrzebami każdej z branż. Eksperci sugerowali, aby pierwszą część szkolenia (czyli np. w przypadku szkoleń dwudniowych - pierwszy dzień) poświęcić wykładowi dla szerszego audytorium, w którym poruszone zostaną teoretyczne aspekty przedstawianych zagadnień. W części kolejnej szkolenia nastąpi podział na

„sale tematyczne”, podgrupy skupiające kilkunastu przedstawicieli jednej branży, którzy uczestniczyć będą w warsztatowej części szkolenia.

### 9.3 Czas trwania szkoleń

Eksperci podkreślali, że czas szkoleń należy dostosować do możliwości oraz wygody osób szkolonych. W ich opinii, szkolenia mogą odbywać się zarówno w ciągu tygodnia, jak i w weekend, zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim.

Długość szkolenia nie jest wyznaczona przez tematykę, ale przez możliwości czasowe osób szkolących. Eksperci zwracali uwagę, że każdy z tematów szkoleniowych może zostać bardzo dobrze „przećwiczony” na trzydniowym warsztacie, jak i omówiony w formie skondensowanej na jednodniowym szkoleniu. Biorąc jednak pod uwagę ograniczenie czasowe właścicieli firm i ich deklaracje minimalizujące czas, który byłoby skłonni przeznaczyć na szkolenie, należy skłaniać się ku szkoleniom jednodniowym, ewentualnie dwudniowym.

*„Znaczą na te obszary tematyczne, które tutaj widzę, myślę, że w zależności, jak to będzie bardzo rozbudowane. Można to zrobić w jeden dzień i można to też rozciągnąć na dwa dni w zależności od tego, ile merytoryki w tym będzie, ile będzie w tym różnych case’ów, ćwiczeń. To wszystko będzie zależeć od trenera.”* [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza wyjaśniająca]

*„Często w firmach rodzinnych jest jeden czółg, który ciągnie wszystko – właściciel. Tak być nie powinno, ale często tak jest. A w związku z tym jego wyrwiemy na kilka dni, to u niego być może się biznes zawali. Przynajmniej on może być o tym przeświadczony”* [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza wyjaśniająca]

### 9.4 Metodologia

W przypadku wszystkich testowanych szkoleń eksperci podkreślali, że najlepszą metodą przekazywania wiedzy są warsztaty - ze względu na formułę zajęć angażującą szkolonego w wykorzystywanie na bieżąco omawianych treści.

Podkreślano, że przełożenie tematyki szkolenia na konkretne ćwiczenia i zadania należy do trenera i jemu powinno być pozostawione. Każdy trener ma swój wypracowany sposób pracy w grupie oraz przekazywania wiedzy i to od jego kompetencji zależy powodzenie szkolenia.

*„Interaktywne z wykorzystaniem analizy przypadków”. A jakich przypadków? „Ćwiczeń zespołowych i indywidualnych” – jak na każdym szkoleniu. Tak naprawdę to zależy od tego, czego rzeczywiście użyje trener. Bo to jest tak, że opis jedno, a szkolenie drugie. Tak więc opis jest okej, natomiast czego użyje trener. Jakich przykładów i jakich konkretnych ćwiczeń, to już będzie zależało tylko od niego i wtedy się okaże, czy to szkolenie jest ciekawe, czy rzeczywiście przekazuje niezbędną wiedzę i czy trafia do uczestników”*  
[ekspert, doradztwo i szkolenia, faza wyjaśniająca]

Przedsiębiorcy podkreślali, że szczególnie cennym elementem szkoleń jest dla nich możliwość wymiany spostrzeżeń z innymi uczestnikami, zobaczenia swoich problemów „z boku”, „na innym przypadku”. Z tego też powodu właściciele (szczególnie firm mikro) preferowali szkolenia otwarte, umożliwiające im spotkanie się z innymi firmami. Im mniejsza firma, tym bardziej zależało jej na tym, aby szkolenie miało charakter otwarty, umożliwiający wymianę opinii między uczestnikami. Najmniejsze firmy dużą wartość przypisywały możliwości poznania sposobów innych firm na radzenie sobie z codziennymi problemami.

Eksperci dopuszczali możliwość organizacji szkoleń zarówno w formie szkoleń otwartych, jak i zamkniętych (przeznaczonych dla jednej firmy). Szkolenia otwarte będą wymagały bardziej ogólnego omawiania niektórych zagadnień (na przykład konfliktów rodzinnych), jednak dostarczą nieocenionej możliwości wymiany doświadczeń między firmami. Szkolenia zamknięte gwarantują z kolei większe dopasowanie szkolenia do specyfiki potrzeb konkretnej firmy, zubażają ją jednak poprzez zabranie możliwości konfrontowania siebie z innymi.

## 9.5 Ocena poszczególnych propozycji szkoleń

### 9.5.1 Szkolenie „Budowanie strategii i planu rozwoju firmy rodzinnej”

#### Budowanie strategii i planu rozwoju firmy rodzinnej

##### Cele:

- zapoznanie się z etapami tworzenia strategii i planu strategicznego
- poznanie przykładowych strategii firm
- poznanie kryteriów oceny szans sukcesu strategii na etapie jej planowania
- nabycie wiedzy niezbędnej do przygotowywania strategii i planu rozwoju firmy rodzinnej

##### Obszary tematyczne:

1. co to jest strategia firmy rodzinnej? (cele firmy, misja, zadania, analiza otoczenia rynkowego, analiza SWOT)
  - jak ułożyć strategię w oparciu o własne doświadczenia i intuicje
2. jak uruchomić i rozwinąć proces partycypacyjnego budowania i wdrażania strategii (współpraca członków rodziny i kluczowych pracowników, zaangażowanie pracowników różnych działów, adekwatna komunikacja w firmie)
3. jak wdrożyć strategię rozwoju firmy rodzinnej? (czynniki sukcesu i przyczyny niepowodzeń, ciągle doskonalenie procesu, rola komunikacji w firmie; rola przywódcy i kierownictwa)
4. jak monitorować wdrażanie strategii rozwoju firmy rodzinnej? (badanie sytuacji w firmie i otoczenia rynkowego)
5. jak dokonywać zmian strategii w firmie rodzinnej

##### Czas trwania szkolenia:

2 dni

##### Metodologia:

- charakter szkolenia - interaktywny, z wykorzystaniem analizy przypadków, ćwiczeń zespołowych i indywidualnych, wymiany doświadczeń między uczestnikami

### Opinie o zakresie szkolenia

Szkolenie wzbudzało dwa typy reakcji:

- 1) brak zainteresowania tematyką (a tym samym uczestnictwem w nim) – przedsiębiorcy twierdzili, że określenie celów, misji, zadań, analiza otoczenia rynkowego są potrzebne firmom, które rozpoczynają działalność.
- 2) ogólne zaciekawienie prezentowaną tematyką, wynikające jednak z otwartej postawy przedsiębiorcy, a nie z przekonania o tym, że jego firmie potrzebne jest szkolenie dotyczące budowania strategii i planu rozwoju. W połączeniu z niechęcią właścicieli firm do opuszczania miejsca pracy wydaje się to generować małe zainteresowanie szkoleniem i tym samym stawiać duże wyzwanie przed rekrutacją do udziału w nim.

- *brak zainteresowania tematyką*

Słowo „strategia” odsyła, w opinii przedsiębiorców, do momentu rozpoczęcia działalności gospodarczej:

*„Absolutnie. Tego się nie da nauczyć. W korporacji to miałyby sens, ale w firmie rodzinnej? Strategię przyjęliśmy w momencie rozpoczęcia działalności. Teraz wiedza techniczna jest potrzebna.”* [firma mikro, zarządzający, faza wyjaśniająca]

*„Już jestem dawno po tym wszystkim. Tylko nie ze szkoleń, tylko z praktyki. To już przerobiłem bardzo dawno temu, to, co tutaj w tych punkcikach wypisane”* [firma mała, zarządzający, faza wyjaśniająca]

*„Ja uważam, od razu mówię całkiem szczerze, może brutalnie zabrzmiał, ale dla mnie to jest dwa dni, to by były dwa dni stracone. I ja z takich szkoleń na pewno bym nie skorzystał.”* [firma mikro, zarządzający, faza wyjaśniająca]

Dodatkowo, rozbieżność między praktyką codziennego prowadzenia biznesu a opisem obszarów szkoleniowych prowadzi do jego odrzucenia jako nieprzydatnego:

*„To bardzo szumne jakieś takie - cele, misja nawet, związana z firmą rodzinną.*

*Szumne to znaczy jakie? Zbyt szumne?*

*Słowo „misja” jest dla mnie zbyt szumne.*

*A jak można by to inaczej ująć?*

*Wystarczyłoby chyba „cele działalności firmy”. Ale żeby tam formę misji ta firma zawierała? Chyba nie. Bo jeśli te stosunki między członkami rodziny nie są dobre, to i ta misja firmy tutaj nic nie poprawi. Jaką może być misją działalność firmy – tylko zysk. Pozostałe rzeczy są ciekawe, z tymi procesami. Pewnie do końca nie rozumiem o co chodzi, nie we wszystkich przynajmniej. (...)To szkolenie porusza takie sektory, nad którymi ja się szczerze mówiąc nigdy nie zastanawiałem. (...)Rozumiem działalność na polu sztuki, kultury jakąś misję może nieść, ale tu?!”* [firma mikro, zarządzający, faza wyjaśniająca]

*„To takie czcze gadanie. Wydaje mi się że to są takie określenia, które na pewno nie będą miały zastosowania w mojej firmie. Strategia firmy to może i owszem dotyczyć jakiejś dużej firmy, ale nie takiej, którą my tutaj stanowimy.*

*Dlaczego?*

*No my jesteśmy po prostu za mali. Nie widzę w ogóle... To się pewnie na tym szkoleniu w taki sposób określa, ale my to widzimy zupełnie inaczej. Tak mi się wydaje, że to swoją drogą, a to co się robi w firmie to wygląda zupełnie inaczej.*

*Czego by się Pani spodziewała po tematyce takiego szkolenia?*

*No, żebym wyszła i krótko mówiąc: woda z mózgu. Niespecjalnie. Na pewno nic bym tutaj nie skorzystała” [firma mikro, zarządzający, faza wyjaśniająca]*

Przedsiębiorcy, którzy wdrożyli w swoich firmach system zarządzania jakością ISO są przekonani, że gwarantuje im on odpowiedni rozwój firmy oraz aktualizację jej strategii.

*„Wie Pan, my tego nie tworzymy, my to żeśmy już stworzyli. Może to się nie nazywało strategią, a: wytyczanie dalszych planów. No i pewne rzeczy sformalizowaliśmy przez ISO, gdzie pewne rzeczy zostały tak jak trzeba nazwane.*

*Czy takie szkolenie byłoby potrzebne w Państwa firmie?*

*Myślę, że niekoniecznie. Pewnych rzeczy nas nauczyło ISO - to jest zarządzanie jakością. Czyli strategia, monitoring, kontrola zadowolenia. My mamy to już za sobą.” [firma mała, zarządzający, faza wyjaśniająca]*

*„Trudno powiedzieć, czego się można spodziewać po takim szkoleniu. My mamy certyfikat ISO w firmie i troszeczkę takie monitorowanie, tak samo i jak jakaś strategia też w pewnym stopniu z tego wynika. Są przetargi, my składamy wnioski i albo wygrywamy, albo nie. I stąd ta strategia na przyszłość, żeby wyjść do przodu, to ciężko o tym mówić (...) Nie widzę tutaj korzyści z wdrożenia tej strategii całej, bo, tak jak mówię, u nas jest ciężko coś zaplanować*

*A szkolenie nie mogłoby pomóc?*

*No nie widzę tego, powiem szczerze. Bo wiadomo, na czym to polega: jak byśmy sprzedawali guziki, to możemy sobie powiedzieć, dzisiaj sprzedajemy*

*100 tysięcy sztuk w miesiącu, to sobie planujemy, że w przyszłym miesiącu musimy sprzedać sto parę tysięcy. Ale u nas trudniej z tym.* [firma średnia, zarządzający, faza wyjaśniająca]

- *ogólne zaciekawienie prezentowaną tematyką*

Część respondentów dostrzegała mocne strony propozycji - możliwość zrewidowania przyjętych założeń dotyczących działalności firmy. Korzyścią z udziału w takim szkoleniu byłby harmonijny rozwój firmy oraz harmonijne przechodzenie przez trudne, kryzysowe okresy.

*„Strategia – trzeba sobie ten plan wyznaczyć. Być może, że to byłoby wskazane. Na pewno jest to coś rozwojowego. Jak będziemy się ograniczali do tego, co robimy na dzień dzisiejszy, to nie będziemy się posuwali do przodu.”*  
[firma mikro, zarządzający, faza wyjaśniająca]

*„To szkolenie porusza takie sektory, nad którymi ja się szczerze mówiąc nigdy nie zastanawiałem. To jest właśnie ciekawe, bo to jest coś nowego, bo może wnieść jakieś plusy do działalności. Adekwatna komunikacja w firmie, czynniki sukcesu, przyczyny niepowodzeń. Jeśli to są jakieś czynniki ogólne, globalne, takie czynniki, które we wszystkich firmach rodzinnych, niezależnie od ich charakteru wpływają na ich sukces, lub porażkę. Monitorowanie wdrażania strategii rozwoju firmy – to jest takie „ekscytujące”, co autor miał na myśli?”*  
[firma mikro, zarządzający, faza wyjaśniająca]

Pojedynczy respondenci zwracali uwagę na zmianę strategii jako na jedyny atrakcyjny w ich sytuacji element oferty. Część respondentów oceniała szkolenie jako atrakcyjne, ponieważ pozwala na nowo przemyśleć cele i przyjęty sposób ich osiągnięcia. Podkreślano, że jest to istotne szczególnie w przypadku firm z dłuższym stażem na rynku - działających od około 10 lat. Zadania w takich firmach realizowane są rutynowo, w sposób, które ustalił się „zwyczajowo” i od dawna nie był poddawany rewizji. Część respondentów widziała potrzebę „świeżego spojrzenia” na sposób prowadzenia biznesu oraz jego rozwój.

„Czyli to jest oferta dla kogo?

*Dla osób, które by zaczynały. Tylko i wyłącznie. No i chcą zaczynać w gronie rodzinnym, czy z żoną, czy z jakimiś bliskimi sobie osobami. Tylko i wyłącznie dla osób początkujących, które stawiają pierwsze kroki. A ja jak jestem tutaj już ponad 7 lat, więc to nie bardzo.*

Czy żaden z tych punktów nie jest taki, który by mógł Panu coś pokazać?

*Piąty. Jak dokonywać zmian strategii. Bo jeżeli się coś robi od 6-7 lat, to jednak pewna stagnacja nastaje. Więc pasowałoby coś zmienić bądź udoskonalić.*

Czy miał Pan jakąś strategię zakładając tą firmę, taką bardziej sformułowaną?

*Tak. Kupić taniej, drogo sprzedać. Nie, żartuję. Strategii nie było, dlatego że my zaczęliśmy strasznie małym nakładem finansowym, we dwóch ze szwagrem. Zaczęliśmy od bardzo małej inwestycji, bardzo małego sklepiku i to się tak rozwinęło samo z siebie. Tam strategii nie było. To była taka sytuacja, czy my utrzymamy się na rynku czy nie. Bo my też się na początku nie utrzymywaliśmy z tego, robiliśmy całkiem inną rzecz. A ten sklep był taką dodatkową rzeczą, która tak sobie odpaliła, że do dzisiaj jest” [firma mała, zarządzający, faza wyjaśniająca]*

*„Myślę (...) że w firmach z czasem zatracają się cele, misja jest nieistotna, w pewnym momencie analiza otoczenia rynkowego jest zaniedbywana. (...) Czasami warto się zastanowić, dlaczego dzieje się gorzej. Czy to tylko kryzys, czy to dlatego, że położyło się mniejszy nacisk na działania? Jak się patrzy z boku, to jest to oczywiste, ale na co dzień nie zawsze się o tym pamięta” [firma mała, zarządzający, faza wyjaśniająca]*

Wobec braku zainteresowania ogólną ideą szkolenia przedsiębiorcy posiadali niewiele sugestii odnośnie optymalizacji obszarów szkoleniowych. Pojedyncze głosy dotyczyły z reguły uzupełnienia treści o aspekty związane z zarządzaniem pracownikami (szczególnie naborem nowych pracowników).

„A jak musiałoby wyglądać to szkolenie, żeby było dla Pana interesujące?

*Znaczy się, powiem Pani, byłby fajny taki punkt na przykład: jak umiejętnie i dobrze sprawdzić przyszłych pracowników, sprawdzać ich umiejętności itd.*



*Sposób zatrudniania, jak zrobić najlepszy nabór, żeby to nie było taka loteria”*  
[firma średnia, zarządzający, faza wyjaśniająca]

*„(...) może jakieś szkolenia związane z selekcją przyszłych pracowników, nie wiem jak to nazwać – dobór kadr”* [firma mikro, zarządzający, faza wyjaśniająca]

Nawet ci z respondentów, którzy oceniali pozytywnie pomysł ponownej refleksji nad strategią własnej firmy podkreślali, że obszar problemowy poświęcony „roli przywódcy i kierowania” jest zbędny. Przedsiębiorcy zwracali uwagę na fakt, że prowadzą firmę już od dłuższego czasu, w związku z czym zdążyli już wykształcić odpowiednie sposoby przewodzenia i kierowania:

*„Wiadomo, ma być tak, jak ja mówię... Przywództwo... nie, to nie jest mi potrzebne”* [firma mała, zarządzający, faza wyjaśniająca]

Eksperti oceniali szkolenie jako bardzo potrzebne oraz wartościowe: pomaga przedsiębiorcy dostosować swoją działalność do sytuacji na rynku, na którym firma działa, a tym samym zapewnić jej sukces.

*„Powiem tak, jeśli mówimy np. o analizach SWOT, to jest fantastyczna rzecz. Ja uważam, że ogólnie firmy, czy to rodzinne czy to małe, bo firmy średnie to zazwyczaj doskonale wiedzą. Powinny być szkolone w zakresie tworzenia, budowania i planowania nie tylko strategii, ale także pewnego taktycznego działania planowego. Analiza SWOT np. tu bardzo pomaga, Pani doskonale wie, jakie to jest narzędzie. I to wymusza w pewnym sensie rozpisanie, ogranicza tzw. hurra- optymizm, myśli się: jakoś to będzie. To jest bardzo dobry pomysł, bo mnóstwo osób np. ze względu na swoje wykształcenie, nigdy się z tym nie zetknęło. Bardziej planowe działania, może nie tyle strategiczne, co tzw. taktyczne, czyli w pewnym okresie czasu, myślę, że to bardzo pomogłoby, to by też niwelowało też pewną przypadkowość działań. Np. niektóre firmy, to wiem o takich firmach, są zakładane tak naprawdę, bo jest jeden duży klient. Po czym np. po roku czy pół ten klient, nazwijmy to już tak brutalnie, kończy się. Firma zostaje bez pracy. Być może takie szkolenie spowodowałoby, że w*

*połowie tego kontraktu, czy od razu na początku, te firmy mając świadomość, że ten kontrakt się skończy, będą szukały następnych klientów. I nie będzie takiego momentu, gdzie ten duży projekt się skończył i zostajemy tak naprawdę z pustymi rękami i dopiero wtedy panicznie zaczynamy, np. szukać następnych klientów, bo nie mamy pracy, bo firm nie przynosi zysków, my nie mamy pensji.” [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza wyjaśniająca]*

Część ekspertów również podkreślała, że położenie akcentu na rozwój i umacnianie pozycji rynkowej byłoby dużo bardziej atrakcyjne dla respondentów niż tworzenie strategii.

*„Jako właściciel nie zawsze muszę wszystko wiedzieć i się specjalizować we wszystkim. Mam swoich pracowników, którzy się specjalizują. W związku z tym jeżeli tak mam, to w tym momencie wybieram sobie grupę osób, która pracuje nad rozwojem mojej firmy. Słowo „rozwój” można by było tutaj bardziej podkreślić. Nie wiem jak. Natomiast „strategia” to nie jest coś, co może przemawiać do Kowalskiego, który ma firmę rodzinną. Ale rozwój mojej firmy, „chcę, żeby się rozwijała”, umocnienie na rynku – to trafi. A „budowanie strategii”... nie jestem przekonany, czy to trafi do wszystkich” [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza wyjaśniająca]*

Eksperti podkreślali również, że przedsiębiorcy, jako nieświadomi siły wynikającej ze znajomości narzędzi pomagających zarządzać firmą, nie będą wyrażali zainteresowania szkoleniem.

*„Firmy rodzinne zazwyczaj, jeżeli są tworzone przez kilka osób z rodziny, główną osobą w zarządzie jest osoba starsza wiekiem, doświadczeniem. I takie osoby niechętnie się zmieniają, niechętnie podchodzą do szkoleń, w związku z tym jeśli ktokolwiek miałby pokazać takiej osobie, jak ona ma tworzyć strategię i plan strategiczny rozwoju swojej firmy, to w tym momencie taka osoba będzie się obawiała, że wtedy to ona jest niekompetentna, przyznaje się do tego, że ona nie wie, jak to tworzyć, że dopiero chce się dowiedzieć. Ze być może coś robi źle. Ciężko powiedzieć i przyznać się do tego” [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza wyjaśniająca]*

W opinii ekspertów, tematyka szkolenia jest w wystarczającym stopniu rozbudowana. Jeden z ekspertów proponował, aby poszerzyć ją o zagadnienie wyznaczania celów krótkoterminowych oraz długoterminowych, które byłoby naturalnym rozbudowaniem proponowanej tematyki.

#### Uczestnicy szkolenia

Uczestnikami szkolenia powinny być tylko osoby z rodziny, ponieważ to one podejmują strategiczne decyzje. Pojedynczy respondenci (szczególnie eksperci) podkreślali, że ważne jest, aby na takie szkolenie zaprosić również osoby z rodziny nie uczestniczące aktywnie w pracach firmy. Z reguły cała rodzina „żyje” działalnością firmy i uczestniczy w podejmowaniu kluczowych decyzji, nawet ci jej członkowie, którzy na co dzień nie angażują się w jej pracę. Ważne jest, aby również oni mieli podstawy teoretyczne do prawidłowego przeprowadzenia procesów zarządzania.

*„Takie szkolenie powinni przejść, nazwijmy to właściciele. Oni to najprawdopodobniej wiedzą, ale myślę, że powinni, ewidentnie powinni przechodzić takie szkolenie kluczowi pracownicy, specjaliści, eksperci dziedzinowi, na których ta firma bazuje. Krótko mówiąc, kluczowe osoby w firmie, czy to będą nazwijmy to, osoby na stanowiskach mniej lub bardziej menedżerskich” [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza wyjaśniająca]*

#### **Wnioski odnośnie komunikacji**

W komunikacji szkolenia należy akcentować możliwość uzyskania wiedzy na temat zmian lub odświeżenia strategii, jako najbardziej atrakcyjnego elementu szkolenia.

## 9.5.2 Szkolenie „Problemy prawne i finansowe specyficzne dla firm rodzinnych”

### Problemy prawne i finansowe specyficzne dla firm rodzinnych

#### Cele:

- poznanie rozwiązań prawnych i podatkowych, z których może korzystać firma rodzinna

#### Obszary tematyczne:

1. zasady związane z zatrudnianiem członków rodziny i ich pracą na rzecz firmy
  - omówienie wybranych problemów – case studies
2. ulgi i odliczenia związane ze współpracą lub zatrudnianiem osób z rodziny
3. opodatkowanie świadczeń ponoszonych za pracowników i niepracowników (np. medycznych) z kręgu rodziny
4. zwolnienia podatkowe wynikające z zatrudniania członka rodziny
5. obowiązki i uprawnienia płatnika korzystającego z nieodpłatnej pomocy osób z rodziny
6. sposoby rozliczania z US przez firmy rodzinne – możliwości zastosowania w konkretnych przypadkach

#### Czas trwania szkolenia:

1 dzień

#### Metodologia:

- charakter szkolenia – interaktywny, praca w grupach, omawianie przypadków prawnych, indywidualne konsultacje z wykładowcami

### Opinie przedsiębiorców o zakresie szkolenia

W zależności od sposobu radzenia sobie z zagadnieniami prawno-finansowymi, firmy prezentowały odmienne opinie na temat szkolenia:

- zainteresowanie tymi elementami szkolenia, które umożliwiają maksymalne wykorzystanie możliwości prawnych w celu obniżenia kosztów prowadzenia firmy
- brak zainteresowania szkoleniem ze względu na fakt powierzania swoich spraw prawno-finansowych odpowiednim firmom zewnętrznym lub odpowiednim specjalistom
- *zainteresowanie tymi elementami szkolenia, które umożliwiają maksymalne wykorzystanie możliwości prawnych w celu obniżenia kosztów prowadzenia firmy.*

Szczególne zainteresowanie szkoleniem wyrażali ci z przedsiębiorców, których rozliczenia księgowe są prowadzone przez członka rodziny (najczęściej przez żonę).

Te osoby z reguły nie posiadają wykształcenia ekonomicznego, a jedynie same doksztalcały w zakresie podstaw księgowej obsługi firmy. Przedsiębiorcy są przekonani, że odświeżenie wiedzy na temat uregulowań w tym zakresie jest cenny oraz pomaga w sprawnym zarządzaniu finansami firmy.

*„Żona zajmuje się księgowością i podatkami i tym wszystkim. Więc jak najbardziej powinna uczestniczyć w takim szkoleniu, bo tak jak mówię te przepisy się często zmieniają, często wchodzi coś nowego, to zawsze jest aktualny temat, poza tym, nawet przypomnieć sobie stare przepisy, czy coś tam, to jest w pewnym momencie potrzebne, przydaje się”* [firma mikro, zarządzający, faza wyjaśniająca]

*“Myślę, że chociaż w przybliżeniu wyjaśnienie, albo chociaż wskazanie może, konkretnych instytucji gdzie z danym problemem można się udać. Powiedzmy nie oczekuję, że to szkolenie rozwiązałoby jakieś problemy, ale wskazałoby może drogę w jaki sposób można to rozwiązać”* [firma mikro, zarządzający, faza wyjaśniająca]

Pojedynczy przedsiębiorcy, korzystający z usług doradców prawnych i finansowych, sami byli również zainteresowani udziałem w szkoleniu.

*„Natomiast tutaj odnośnie prawa i finansów to tak: mimo, że współpracuję jako firma z biurem doradców finansowych i podatkowych, to sam chciałbym wiedzieć, jakie są jeszcze możliwości, np. skorzystania z jakichkolwiek ulg. Bo chodzi głównie o zmniejszanie kosztów, prawda? Więc z miłą chęcią bym się dowiedział właśnie, co można zyskać, gdzie można zaoszczędzić, gdzie można jakoś zredukować sobie koszty, przy zatrudnianiu czy członków rodziny, czy tego typu rzeczach, opłatach. Najbardziej by mnie interesował punkt drugi – ulgi i odliczenia, związane ze współpracą. Szóstka na pewno też – sposoby rozliczania z Urzędem Skarbowym przez firmy rodzinne. Piątkę można wyrzucić. Bo to są obowiązki i uprawnienia, tu już nic nie można zrobić. Jeżeli jest obowiązek, to musowo go wypełnić”* [firma mała, zarządzający, faza wyjaśniająca]

- *brak zainteresowania szkoleniem ze względu na fakt powierzania swoich spraw prawno-finansowych odpowiednim firmom zewnętrznym lub odpowiednim specjalistom*

*„Ale to już tutaj faktycznie polegamy na doradztwie właśnie biegłego księgowego bądź doradcy finansowego. Takie osoby (...) znając już specyfikę naszej firmy, prowadząc te nasze sprawy księgowe przez lata, to ten księgowy też już nas zna jak tyse konie” [firma mała, zarządzający, faza wyjaśniająca]*

*„Ja bym wolał, żeby tym się zajmowały osoby o odpowiednich kompetencjach. Czyli problemy prawne – radca prawny, problemy finansowe – osoba związana z księgowością. Tak mi się wydaje. To jest zbyt duże obciążenie dla jednej osoby, która się zajmuje prowadzeniem firmy i jeszcze takie różne rzeczy. Tzn. można o tym wiedzieć, ale czy to jest mi do czegokolwiek potrzebne – raczej wolałbym cedować to na specjalistę.” [firma mikro, zarządzający, faza wyjaśniająca]*

*„Jeżeli to chodzi o Urząd Skarbowy, czy o odliczenia tam z ZUS-em, czy inne rzeczy, to te sprawy załatwia za mnie biuro, po prostu, rachunkowe. I tutaj ja nie mam żadnych problemów” [firma mała, zarządzający, faza wyjaśniająca]*

*„Przychodzi do mnie ktoś, i mówi tak: 6 tematów, cały dzień, miła atmosfera, wszystko elegancko, pokażemy, powiemy. Jak będzie miał Pan pytania – rozmawiamy. Jest fajnie. Są inne osoby, każdy wymienia się różnymi rzeczami. Jeden dzień, obiad w środku, 1000zł netto, strzelam, za osobę. A ja mówię „dziękuję bardzo, do widzenia”. Ta osoba odchodzi, ja biorę za telefon, dzwonię do swojej księgowej i mówię tak: „Firma taka i taka, proszę mi przygotować wszystkie rzeczy odnośnie tego i tego”. I to już jest jej sprawa, w jakiej formie ona mi to przedstawi, gdzie możemy jeszcze zredukować koszty, gdzie możemy coś zrobić, zainwestować jakieś pieniądze, gdzie by nam zeszły koszty. Jeżeli ja miesiąc w miesiąc płacę spore pieniądze za tego typu doradztwa, czy są te doradztwa czy ich nie ma, to ja miesiąc w miesiąc płacę. I wymagałbym tego od tego biura” [firma średnia, zarządzający, faza wyjaśniająca]*

## Opinie ekspertów o szkoleniu

Eksperci podkreślali, że:

- komunikacja szkolenia musi podkreślać korzyści, jakie otrzyma uczestnik („ulgi i odliczenia związane ze współpracą lub zatrudnianiem osób z rodziny, zwolnienia podatkowe wynikające z zatrudniania członka rodziny”) bardziej niż zagrożenia, jakich uniknie lub zobowiązania, o których się dowie („obowiązki i uprawnienia płatnika korzystającego z nieodpłatnej pomocy osób z rodziny”)

*„Trzeba pokazać, że na tym szkoleniu nie ma mowy tylko o problemach, ale jest mowa również o korzyściach, wynikających z prowadzenia firmy rodzinnej, prawnych korzyściach. W tym momencie nie mówmy tylko o problemach, tylko mówmy o korzyściach. Dlaczego się zastanawiam – z jednej strony należy zachęcić do przyścia na szkolenie, ale z drugiej strony nastawienie osób przychodzących na szkolenie jako uczestnicy związane jest z tym, jak bardzo z tego szkolenia korzystamy. Czyli jeśli coś może mi pomóc utożsamić się z treścią szkolenia bardziej, to warto to zrobić.”* [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza wyjaśniająca]

- należy skupić się na możliwie najbardziej szczegółowych zagadnieniach, dotyczących specyficznie firm rodzinnych - aby przedsiębiorcy mogli łatwo przełożyć treści usłyszane na szkoleniu na własną sytuację.
- należy zachować bardzo duży poziom szczegółowości prezentowanych treści (z dokładnym wskazaniem, gdzie w danej sprawie się zwrócić: adres urzędu, nazwa wydziału lub departamentu).

## Materiały szkoleniowe

W przypadku szkolenia z zakresu problemów prawno - finansowych, bardzo ważna jest forma i zawartość materiałów szkoleniowych. Zarówno przedsiębiorcy, jak i eksperci zakładają, że treści przekazywane na szkoleniu będą mogły być bezpośrednio wykorzystane w funkcjonowaniu firmy. W tym celu ważne jest zebranie w formie pisemnej w jednym miejscu najważniejszych informacji przekazywanych w trakcie szkolenia (krótkie, syntetyczne materiały).

*„Jeżeli przez jeden dzień słuchamy na 6 tematów, to nie ma szans tego wszystkiego sobie zapamiętać i wiedzieć, gdzie np. coś takiego można sobie wykorzystać. A jeśli po takim szkoleniu każdy dostałby materiały z jakimiś krótkimi notatkami, gdzie jeszcze by można uzyskać konkretne informacje bądź jakieś inne dodatkowe sposoby, to na pewno byłby to bardzo dobry podręcznik taki” [firma średnia, zarządzający, faza wyjaśniająca]*

*„Zarówno spis różnych dokumentów, gdzie te dokumenty można znaleźć, jak i niektóre szczegółowe, trudniejsze fragmenty tychże dokumentów prawnych czy finansowych. Wyjaśnione czy z omówieniem” [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza wyjaśniająca]*

### **Wnioski odnośnie komunikacji**

Szkolenie powinno być kierowane głównie do firm z mniejszym stażem działalności na rynku, nie posiadających własnej księgowości lub stałej umowy z biurem rachunkowym. W komunikacji szkolenia należy podkreślać ulgi i odliczenia oraz zwolnienia podatkowe, w dużo mniejszym stopniu natomiast obowiązki i uprawnienia przedsiębiorców.



### 9.5.3 Szkolenie „Tworzenie wspólnej wizji rozwoju firmy przez osoby należące do różnych pokoleń”

#### Tworzenie wspólnej wizji rozwoju firmy przez osoby należące do różnych pokoleń

##### Cele:

- stworzenie wspólnej wizji rozwoju firmy przez osoby należące do różnych pokoleń

##### Obszary tematyczne:

1. jak wypracować postawę dialogu międzypokoleniowego?
  - jak mówić, żeby być usłyszonym
  - jak aktywnie słuchać
2. jak przeciwdziałać zniekształceniom w procesie komunikacji?
3. jak w ramach międzypokoleniowej współpracy osiągać porozumienie dotyczące konkretnych decyzji
4. rozwiązywanie konfliktów międzypokoleniowych (diagnoza rozbieżności, zarządzanie konfliktem, etc)

##### Czas trwania szkolenia:

2 dni

##### Metodologia:

• charakter szkolenia - interaktywny, z wykorzystaniem ćwiczeń zespołowych i indywidualnych, wymiany doświadczeń między uczestnikami

#### Opinie o zakresie szkolenia

Szkolenie ocenione jako mało atrakcyjne. Wywołuje wiele oporów, głównie ze względu na:

- brak poczucia, że firmie brakuje wspólnej wizji
- brak poczucia, że osoby z różnych pokoleń mają na tyle poważne problemy z komunikacją, że muszą w tym celu uczestniczyć w szkoleniu
- zatrudnienie w firmie jednego pokolenia (np. mąż i żona, brat i siostra)
- brak odpowiedniości między obszarami tematycznymi szkolenia a jego nazwą (słaba strona wskazywana przez ekspertów). Nazwa sugeruje, że szkolenie będzie się koncentrowało na tworzeniu wspólnej wizji, natomiast obszary tematyczne - że skupi się na zagadnieniach związanych z komunikacją.
- brak korzyści wyrażonych w języku potencjalnego uczestnika szkoleń – podkreślane przez część ekspertów

Mocne strony szkolenia to:

- poprawa mechanizmów komunikacyjnych w firmie (szczególnie podkreślane przez ekspertów) dzięki poznaniu zasad poprawnej komunikacji
- przypominanie zasad efektywnej komunikacji (przedsiębiorcy). Zwracano uwagę, że jest to kompetencja niezbędna nie tylko w pracy zawodowej, ale również w życiu prywatnym, rodzinnym. Po szkoleniu respondenci spodziewali się ogólnego podniesienia komfortu życia ze względu na ograniczenie sytuacji trudnych wywołanych nieporozumieniami komunikacyjnymi.

Słabe strony szkolenia:

- brak poczucia, że firmie brakuje wspólnej wizji lub że firma ma problemy komunikacyjne

*„No ale my akurat nie mamy konfliktów między sobą, ani w ogóle... Jakieś tam minimalne dogadywanie sobie w trakcie pracy to jest inna rzecz. Z komunikowaniem też nie mamy problemów.”* [firma mikro, zarządzający, faza wyjaśniająca]

- brak poczucia, że osoby z różnych pokoleń mają na tyle poważne problemy z komunikacją, że muszą w tym celu uczestniczyć w szkoleniu

*W branży, w której my jesteśmy, nie można czegoś takiego zrobić. To jest sprzedaż detaliczna na sklepach, więc (...) cały czas na topie, dlatego, że to są produkty, które szybko pracują. Pojawia się nowy produkt, (...), dobrze kupić – drożej sprzedać, żeby na tym jak najwięcej zarobić. Więc tu nie ma jakiejś tam mocno dużej strategii i nie można nic sobie przekazać, z pokolenia na pokolenie. Bo to jest zwykła sprzedaż detaliczna. Bo jeżeli byśmy mieli do czynienia z jakąś produkcją czy z prowadzeniem dużych firm, to jak najbardziej, to by było bardzo dobre. Ale właśnie w takiej branży, co my jesteśmy, to wydaje mi się, że to szkolenie nie jest dla nas”* [firma mała, zarządzający, faza wyjaśniająca]

- zatrudnienie w firmie jednego pokolenia (np. mąż i żona, brat i siostra)

*„Takie szkolenie by się przydało bardziej w firmach pokoleniowych, gdzie jest*

*jakaś tradycja, gdzie jedno pokolenie przekazuje drugiemu pokoleniu wszystko to, czego samo się nauczyło i przekazuje to dalej.*” [firma mała, zarządzający, faza wyjaśniająca]

- brak odpowiedniości między obszarami tematycznymi szkolenia a jego nazwą (słaba strona wskazywana przez ekspertów). Nazwa sugeruje, że szkolenie będzie się koncentrowało na tworzeniu wspólnej wizji, natomiast obszary tematyczne - że skupi się na zagadnieniach związanych z komunikacją.

*„Tu przede wszystkim są rzeczy związane z komunikacją i przekonaniem. (...) Ja myślę, że to nie jest najtrafniej, z mojego punktu widzenia, dobrany tytuł szkolenia. Bo to nie jest wytworzenie wspólnej wizji rozwoju. Powinno być, nie wiem – Aspekty skutecznej komunikacji w firmach rodzinnych, czy aspekty skutecznej komunikacji osób należących do różnych pokoleń w firmach.”* [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza wyjaśniająca]

*„Tak naprawdę to szkolenie bardziej mi się kojarzy właśnie z komunikacją i różnicami międzypokoleniowymi, aby te różnice jak najbardziej zniwelować bądź też spróbować zrozumieć, natomiast być może po tym szkoleniu jakimś kolejnym etapem będzie tworzenie wspólnej wizji rozwoju firmy”* [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza wyjaśniająca]

- brak korzyści wyrażonych w języku potencjalnego uczestnika szkoleń

*„W ogóle dla mnie jako dla Kowalskiego jest sztuczne „jak wypracować podstawę dialogu międzypokoleniowego”. To z punktu widzenia psychologa jest ok., z punktu widzenia Kowalskiego jest to coś, czego nie chcę robić, jaki „dialog międzypokoleniowy”? Jak prowadzić rozmowę, jak rozmawiać z innym pokoleniem, z tym, że dlaczego, czemu miałoby służyć to – trzeba pokazać korzyści, czyli jakoś tak to sformułować, żeby osoba czytająca wiedziała „a, fajnie, tutaj o tym będziemy rozmawiać”. Albo „jak budować relacje między pokoleniami”, to już lepiej brzmi niż „dialog między pokoleniami.”* [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza wyjaśniająca]

Mocne strony szkolenia:

- poprawa mechanizmów komunikacyjnych w firmie (szczególnie podkreślane przez ekspertów) dzięki poznaniu zasad poprawnej komunikacji.

Eksperci podkreślali jednak, że korzyścią z tego szkolenia będzie nie tylko poprawa komunikacji między pokoleniami, ale jej ogólne usprawnienie, niezależnie od przynależności rodzinnej oraz pokoleniowej uczestników.

*„Bo tutaj jest szansa w trakcie takiego szkolenia, że by oni się o sobie po prostu więcej dowiedzieli. Żeby zobaczyli, jak funkcjonują. Na przykład jak jesteśmy w trakcie takiego szkolenia i patrzymy na różnice indywidualne, chociażby tylko ze względu na różnice w stylach interpersonalnych, to oni się już mogą o sobie więcej dowiedzieć. Dlaczego tak, a nie inaczej funkcjonują. Dlatego też powiedziałam, że nie dotyczy to tylko tego dialogu międzypokoleniowego, ale generalnie różnic indywidualnych. Tu bym w trakcie tego dwudniowego szkolenia położyła na to nacisk.”* [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza wyjaśniająca]

- przypominanie zasad efektywnej komunikacji (przedsiębiorcy). Zwracano uwagę, że jest to kompetencja niezbędna nie tylko w pracy zawodowej, ale również w życiu prywatnym, rodzinnym. Po szkoleniu respondenci spodziewali się ogólnego podniesienia komfortu życia ze względu na ograniczenie sytuacji trudnych wywołanych nieporozumieniami komunikacyjnymi.

*„To jest ciekawe, bo to można zastosować nie tylko w firmie, ale w rodzinie też. Zwłaszcza ten dialog międzypokoleniowy. W przypadku naszej firmy to może ni do końca to jest międzypokoleniowe, ale między mną a bratem jest różnica 10 lat, także to też różne pokolenia prawie. Niuanse pracy między nami. Między mną a bratem.”* [firma mikro, zarządzający, faza wyjaśniająca]

## **Wnioski odnośnie komunikacji**

Duża waga szkolenia połączona z małym zainteresowaniem nim przedsiębiorców tworzy ogromne wyzwanie komunikacyjne. Dlatego wprowadzenie tego szkolenia do

oferty będzie wymagało prowadzenie intensywnej kampanii podkreślającej rolę kompetencji miękkich w zarządzaniu, wspierającej proces rekrutacji na szkolenie.

#### **9.5.4 Szkolenie „(Sukcesja) Sposoby przekazywania firmy rodzinnej następcom”**

##### **(Sukcesja) Sposoby przekazywania firmy rodzinnej następcom**

Cele:

- przygotowanie firmy rodzinnej do sukcesji

Obszary tematyczne:

1. jak przygotować się i dobrze zaplanować sukcesję firmy rodzinnej?
  - aspekty prawne związane z sukcesją firmy
  - aspekty ekonomiczne
  - aspekty psychologiczne
2. sukcesja jako element bieżącego zarządzania
  - komunikowanie sukcesji wewnątrz i na zewnątrz firmy
  - analiza przykładów sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych
3. relacje między kolejnymi pokoleniami
  - jak wychować i wykształcić sukcesora?
  - jakie jest miejsce w firmie dla seniora – właściciela?
4. analiza barier i trudności, jakie mogą się pojawić na różnych etapach procesu sukcesji

Czas trwania szkolenia:

- 3 dni

Metodologia:

- charakter szkolenia - interaktywny, z wykorzystaniem analizy przypadków, ćwiczeń zespołowych i indywidualnych, wymiany doświadczeń między uczestnikami

#### **Opinie o zakresie szkolenia**

Szkolenie zostało ocenione jako przeciętnie atrakcyjne. Sukcesja jest procesem, który nie jest postrzegany przez przedsiębiorców jako generujący problemy lub wymagający wcześniejszego szczegółowego przygotowania i zaplanowania.

W związku z tym zdecydowana większość respondentów postrzegala szkolenie jako rodzaj „pomocy w trakcie jej przeprowadzania” – pewnego rodzaju doradztwa lub opieki.

Pomysł na szkolenie na wiele lat przed rzeczywistą sukcesją<sup>96</sup>, które ma poinformować o sposobach jej przeprowadzania oraz zaplanować cały proces w firmie był oceniany jako mało atrakcyjny:

- Zdecydowana większość przedsiębiorców uważa, że zagadnienia związane z sukcesją są zbyt odległe, żeby zajmować się nimi obecnie, odkładają rozwiązanie tej sprawy na bliżej nieokreśloną przyszłość.
- Z takim przekonaniem wiąże się specyficzna opinia na temat przyszłości dzieci. Przedsiębiorcy deklarują, że nie zamierzają przekonywać swoich dzieci do przejęcia firmy. Zostawiają im pod tym względem wolny wybór, w większości nie będą zabiegać o to, aby studia dzieci były przydatne z punktu widzenia funkcjonowania firmy. Jako uzasadnienie często (szczególnie w przypadku firm mikro) podkreślano, że rodzice - obecni właściciele firmy - nie chcą, aby ich dzieci musiały pracować równie ciężko jak oni.

*„Ale to tak z bardzo dużym wyprzedzeniem. Bo moi synowie [16, 20 lat] mają trochę czasu. Nie chciałbym na nich zbyt dużo obowiązków cedować, bo obowiązki związane ze studiowaniem w przypadku starszego syna, to jest wyzwanie dla niego i nie chciałbym go obarczać. Poza tym myślę, że psychologicznie nie byłoby to za dobre, bo on by mógł nie podołać temu obciążeniu, że on ma nagle stać się głową rodziny” [firma mikro, zarządzający, faza wyjaśniająca]*

- Jedynie część przedsiębiorców, bardziej świadomych procesów związanych z „życiem firmy”, była zainteresowana szkoleniem i zdawała sobie sprawę z wagi poruszanych na nim zagadnień:

*„Proszę sobie wyobrazić, że moja siostra np., która jest 9 lat ode mnie młodsza, będzie tu ciągle pracowała, a moje dziecko stanie się jej szefem. Będzie to trudna zależność. Przy sukcesji często jest tak, że sukcesor jest młodszy niż pozostała*

---

<sup>96</sup> Niezależnie od wieku respondenta, zawsze był on przekonany, że jeszcze przez najbliższe kilkanaście lat będzie prowadził firmę. Najstarsi przedsiębiorcy, z którymi przeprowadzaliśmy wywiady indywidualne, mieli około 50-55 lat.

*część firmy. I to może nastęrczać dużo kłopotów. Poza tym jest mniej doświadczony. Może to budzić poczucie pewnej niesprawiedliwości.” [firma mała, zarządzający, faza wyjaśniająca]*

- Część respondentów proponowała rozszerzenie programu szkolenia o zagadnienia: przekazanie firmy osobie spoza rodziny, sprzedaż firmy lub utworzenie spółki akcyjnej. W opinii przedsiębiorców, w sytuacji, gdy żadna osoba z rodziny nie będzie chciała przejąć zarządzania firmą, jedno z tych rozwiązań będzie konieczne.

*„Bo firma rodzinna, jeśli nie przechodzi na sukcesora, to jakoś musi też, bo to jest twór, który powstał i to jest twór, z którym coś się będzie działo. I to zawsze dla firmy rodzinnej jest decyzją. Także szkoda, że tu nie ma szóstej kartki – sposoby przekazywania firmy rodzinnej” [firma mała, zarządzający, faza wyjaśniająca]*

*„Nic tu nie pisze o spółce akcyjnej. To jest jedyna metoda. Przekazać akcje firmy – tak. Żeby syn był właścicielem tego, natomiast zarządzać musi fachowiec. Nie chodzi o sukcesję firmy, tylko o przedłużenie działalności firmy” [firma mikro, zarządzający, faza wyjaśniająca]*

- Jedyną względnie ważną dla przedsiębiorców informacją było zapoznanie się z **wymogami prawnymi** z w tym zakresie. Respondenci podkreślali jednak, że w tym celu wystarczająca wydaje się kilkugodzinna prelekcja na ten temat.
- Część respondentów wyrażało zainteresowanie (w czasie, kiedy będą na etapie przekazywania firmy) cyklicznym szkoleniem zamkniętym, będącym formą „przeprowadzania firmy przez proces sukcesji”.

*„Ja sukcesję odbieram w ten sposób, że to trzeba wprowadzać etapami. To nie może być na zasadzie „jutro przejmujesz firmę, wiesz, jak ja to prowadziłem przez tyle lat, a jeśli nie wiesz, to powinieneś zaobserwować”. Tego w ten sposób się zrobić nie da. To musi być prowadzone sukcesywnie.” [firma mikro, zarządzający, faza wyjaśniająca]*

*„Na pewno ciekawe by było, gdyby to można było analizować po jakimś czasie realizację takiego szkolenia. Czyli np. takie szkolenie jeszcze przed zaistnieniem faktu przekazania firmy, a po pół czy po roku, w zależności od tego, jaka jest forma i działalność firmy, sprawdzenie, w tym samym gronie o ile to możliwe, czy te cele zostały osiągnięte, założone. Ewentualnie związane z tym ukierunkowanie działań, które miałyby na celu osiągnięcie odpowiednich założeń” [firma mikro, zarządzający, faza wyjaśniająca]*

*„Wyobrażam sobie, że należałoby mieć w takim szkoleniu czas na to, żeby pewne sprawy zostały między tymi osobami dogadane. Żeby oni bez pośpiechu, żeby oni mieli czas na to, żeby usiąść i mieć dyskusję, moderowaną przez trenera, ale żeby oni o tym rozmawiali. Bo jeżeli tylko będzie prezentacja, czy jakieś szkolenie pewnych umiejętności, czy komunikacyjnych, czy interpersonalnych, czy wykład z dziedziny ekonomii, czy prawa, to może być za mało. Pewnie potrzeba, żeby w czasie takiego szkolenia powstały przynajmniej zręby planu działania, kierunki planu działania, takiego rozwoju dalekosiężnego tego młodego człowieka, czy też różnych działów, po to, żeby ta sukcesja dokonana się w sposób bezbolesny” [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza wyjaśniająca]*

## **Opinie ekspertów**

Opinie ekspertów na temat szkolenia były bardzo zróżnicowane:

- Większość ekspertów podkreślała wagę szkolenia - **uczy poprawnej komunikacji** w trudnej sytuacji zmian w firmie, jednocześnie przekazując wiedzę na temat prawnych i formalnych stron sukcesji.

*„Żeby on też miał pewną świadomość i żeby np. też osoba prowadząca ta główna, nazwijmy go szefem, też miała świadomość, że jego syn przyszedł z nim na takie szkolenie. Pierwszy raz w życiu, jeszcze przed maturą założył marynarkę i poszedł na coś poważnego, nie tylko powiedzmy pomaga, nie wiem, przykładowo w rozładunku ciężarówki z materiałami, czy ofert, czy wozi oferty, ale też pojawia się i w tym momencie jest innym przedstawiany: „to mój syn”. W tym momencie motywacja syna, jeśli on rzeczywiście ma być następcą, rośnie. On w tym*



*momencie jakby zyskuje pewną, może nie pewność, ale przeświadczenie, że on w tej firmie jest ważny.” [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza wyjaśniająca]*

- Część ekspertów zwracała uwagę, że **obszary szkoleniowe** nie są sformułowane w sposób atrakcyjny dla uczestnika szkolenia, **nie przedstawiają korzyści**, jakie przedsiębiorca będzie miał z udziału w szkoleniu

*„To wszystko są opisane w sposób bardzo ogólny tematy szkolenia, ale nie ma tutaj korzyści – dlaczego ja mam się pojawić na tym szkoleniu? Negatywną albo pozytywną. Negatywna to zapobieganie niebezpieczeństwom (...) występującym przy sukcesji. On z tego będzie miał, że w sposób bezpieczny przeprowadzi sukcesję. Że uniknie tego, tego i tego. Co wiele firm dotyka, bo one nie są zorientowane. Że będzie miał dzięki sukcesji odpowiednio zaplanowanej, może rozwinąć firmę. Może być współautorem rozwinięcia, umocnienia firmy na rynku. Jako osoba, która oddaje firmę, to może się dobrze z tym czuć, że właśnie zapoczątkowała wielkie zmiany. Można tutaj pokazać, że jeżeli to zrobisz tak i tak, to nie będzie to minusem, tylko plusem dla tej firmy, spowodujesz, że ona się rozwinie” [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza wyjaśniająca]*

- Ekspertcy podkreślali jednak, że szkolenie będzie wywoływało **negatywne reakcje** z trzech powodów:
  - a. **Trudnych pod względem psychologicznym treści**, które będą na nim przekazywane: właściciel musi przekazać efekt pracy swojego życia innej osobie.

*„Będzie ogromny opór. To mogę od razu powiedzieć jako trener, takie szkolenie, nawet jeśli ktoś na nie przyjdzie, a myślę, że parę osób na nie przyjdzie, bardzo zaciekawionych, wywoła ogromny opór, bo Państwo będziecie mówili rzeczy tzw. niepopularne. Czyli tak jak powiedziałem, oddajcie, w pewnym sensie, scedujcie na kogoś bycie samcem alfa. To trzeba tak powiedzieć na pewno nie tak: Mili państwo! Starzejecie się, słabniecie i jeśli tego nie oddacie, to po prostu stado zostanie bez przywódcy. Albo ktoś was wygryzie” [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza wyjaśniająca]*

Proponowano, aby zamiast o oddawaniu władzy lub własności komunikować wprowadzanie nowego pokolenia do firmy, wprowadzanie go w nowe zadania. Przy zachowaniu takiej samej treści uzyskujemy komunikat, który nie wywołuje oporu.

- b. Konieczności wyłonienia następcy. W trakcie procesu może się jednak okazać, że dla dobra zarówno firmy, jak i rodziny, lepszą sytuacją jest sprzedaż firmy lub wprowadzenie zewnętrznego zarządzającego.

*„Musimy zbadać czy ten sukcesor chce być sukcesorem, bo wyobrażenia często (dialog międzypokoleniowy) tych, którzy chcą wybrać sukcesora, a tych, którzy będą sukcesorami bywają rozbieżne. Może się okazać, że osoby które zostały do tego wyznaczone, kompletnie tego robić nie chcą – nie mają takiej potrzeby.”*  
[ekspert, doradztwo i szkolenia, faza wyjaśniająca]

- c. Konieczności uczestniczenia w szkoleniu obu pokoleń: starszego i młodszego. W przypadku wielu firm pokolenie młodsze jest w wieku przedszkolnym lub szkolnym. W opinii ekspertów szkolenie będzie efektywne jedynie w przypadku przeprowadzenia z sukcesorami w wieku co najmniej maturalnym - jest to czas, kiedy młodzi ludzie zaczynają dokonywać wyborów odnośnie ich przyszłego życia zawodowego.

*„Jeżeli to są osoby w wieku maturalnym, to już tak, ale młodszych nie ma sensu – to jest jeszcze nie ten etap dla nich”* [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza wyjaśniająca]

### **Wnioski odnośnie komunikacji**

W komunikacji rekomendujemy podkreślanie aspektów związanych z wprowadzaniem nowego pokolenia do firmy, zamiast ustępowania starszego pokolenia lub przekazywanie firmy. Dodatkowo, sugerujemy proponowanie szkoleń firmom o dłuższym stażu lub prowadzonych przez osoby co najmniej 50-letnie.

## 9.5.5 Szkolenie „System więzi rodzinnych a kultura organizacyjna firmy rodzinnej”

### System więzi rodzinnych a kultura organizacyjna firmy rodzinnej

#### Cele:

Przygotowanie firmy rodzinnej do korzystania z zasobów (wspólne wartości, wsparcie) i rozwiązywania problemów

#### Program szkolenia:

1. Rodzina jako dynamiczny system kształtujący kulturę organizacyjną firmy
2. Wartości konkretnej rodziny a styl współpracy w firmie rodzinnej
3. Przywództwo w firmie rodzinnej
  - czy możliwe jest współ-przywództwo?
4. Napięcia i konflikty rodzinne a procesy w społeczności firmowej
5. Wpływ relacji interpersonalnych firmy na życie rodzinne

#### Czas trwania szkolenia:

- 3 dni

#### Metodologia:

• charakter szkolenia - interaktywny, z wykorzystaniem analizy przypadków, ćwiczeń zespołowych i indywidualnych, wymiany doświadczeń między uczestnikami

### Opinie przedsiębiorców o szkoleniu

- Szkolenie nieatrakcyjne dla przedsiębiorców. Najwięcej problemów stwarzało zrozumienie celów szkolenia oraz korzyści, które płyną z uczestnictwa w nim.

*„Tytuł jest niezrozumiały, nie pokazuje dokładnie tego, co by na tym szkoleniu miało być. To mogłoby być „Jak w miłej atmosferze prowadzić firmę, bez konfliktów” [średnia, zarządzający, faza wyjaśniająca]*

*„Stawiam się jako uczestnik i pytam siebie: co ja z tego mam. Sposób komunikowania tego szkolenia wymaga poprawy, bo jaki system więzi rodzinnych? To jest tytuł artykułu w gazecie albo wykładu na uczelni, a nie tytuł warsztatu szkoleniowego. Co ja z tego będę miał – nie wiem.” [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza wyjaśniająca]*

- Respondenci podkreślali, że opis obszarów problemowych nie wskazuje korzyści, które będą wynikiem szkolenia.

*„Szkoda mi czasu po prostu. Jeżeli miałbym czas na to, to owszem, to może być nawet ciekawe, przyjemne i może bym coś dał tym ludziom, którzy będą wspólnie ze mną. Z moich doświadczeń można wiele rzeczy skorzystać i często by się pewnie okazało, że prowadzący musiałby ze mną mocno dyskutować, co by pomagało innym. Zdaję sobie sprawę z tego, że prowadzący może mieć mniejszą wiedzę niż ja. Także to może by się przydało dla ludzi, którzy zaczynają, albo mają problem, czy rozwiązać firmę rodzinną, dlatego że mają jakiś konflikt na przykład. Dla nich to może być przydatne, jak to rozwiązać, ale my już mamy utarte metody i wiemy jak to wszystko działa” [mikro, zarządzający, faza wyjaśniająca]*

*„To należy bardziej sformułować w języku korzyści. Bo ja jako trener ja to rozumiem i nie mam najmniejszego kłopotu. Chociaż tak jak mówiłem, parę rzeczy ja też chciałbym doprecyzować, ale ja też już myślę jak trener, więc myślę: czy ja, na podstawie takich informacji, umiałbym stworzyć i poprowadzić szkolenie? Jakby to byli standardowi uczestnicy, nieskażeni myślą trenerską, nie będą w to wchodzić tak bardzo, ale trzeba im napisać wyjątkowo jasno, co oni z tego będą mieli do ręki. Z czym oni wyjdą z takiego szkolenia? I to też nie można napisać ani zbyt ogólnie, ani zbyt szczegółowo, chyba, że będzie już Państwo przygotowywali szkolenia dla bardzo konkretnych branż. Ale klient finalny musi wiedzieć, z czym wyjdzie w rękę ” [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza wyjaśniająca]*

- Zdecydowana większość przedsiębiorców deklarowała, że nie ma problemów interpersonalnych lub konfliktów w firmie, w związku z czym nie postrzega siebie jako potencjalnej grupy docelowej szkolenia:

*“No właśnie, pewnie pojawią się na tym szkoleniu faktycznie firmy rodzinne, które może mają jakieś problemy z odnalezieniem swojego miejsca. A u nas jakby tego nie ma. Wiemy jakie są nasze wartości. I myślę, że to nie byłoby dla nas. Nie wysłałabym na nie nikogo. Wsparcie otrzymujemy tutaj, możemy na siebie liczyć. Nie widzę tu celu, żeby ktoś musiał nam wskazywać do tego drogę” [mikro, zarządzający, faza wyjaśniająca]*

- Największe opory wywoływał obszar zagadnień poświęconych przywództwu i współprzywództwu. Przedsiębiorcy podkreślali, że są jedynymi osobami

podejmującymi decyzje w firmie i nie widzą potrzeby zmieniania takiej sytuacji. Sugestia zmiany takiego stanu rzeczy wydaje się im wręcz zagrażająca: zarówno stabilności firmy (na poziomie świadomym), jak i na własnym poczuciu własnej wartości (na poziomie podświadomym).

*„Ja mam akurat sytuację taką, gdzie w zasadzie ja głównie zarządzam tą firmą. Mama po prostu już zajmuje się bardziej sobą, niż jakąś strategią w firmie. Czy takim bieżącym rozwiązywaniem problemów. I w związku z tym, ta firma, mimo że rodzinna, ma zarządzanie jednoosobowe. Także to przywództwo jest tutaj w mojej gestii. W związku z tym problemy, które pojawiły się na tym szkoleniu, które będą na nim rozpatrywane mnie nie dotyczą”* [mała, zarządzający, faza wyjaśniająca]

*„Myślę, że to jest kwestia tego, jakie panują relacje w rodzinie. To bardzo różnie bywa. „Czy możliwe jest współprzywództwo” – ja myślę, że tak. Kluczowe decyzje powiedziałem, że ja podejmuję, ja za nie odpowiadam. Aczkolwiek podejmujemy je wspólnie i nie ma tutaj mojego dyktatu. Także nie sądzę, żebym był zainteresowany takiego typu szkoleniem”* [mikro, zarządzający, faza wyjaśniająca]

- Ze względu na niezrozumienie celów i założeń szkolenia, czas przewidziany na jego realizację wydawał się respondentom zbyt długi:

*„Strasznie długi czas przygotowaliście Państwo na to, aż 3 dni. Myśli Pan, że to jest aż tak istotne?”* [średnia, zarządzający, faza wyjaśniająca]

### **Opinie ekspertów o szkoleniu**

Eksperci podkreślali, że na podstawie przedstawionego opisu trudno jest odtworzyć główny cel, który ma osiągnąć szkolenie. Prawie całkowicie niezrozumiały pozostawał punkt 1. „Rodzina jako dynamiczny system kształtujący kulturę organizacyjną firmy”.

Podkreślano jednak, że ma ono potencjał do „przemycenia” istotnych z punktu widzenia funkcjonowania firmy treści. Korzyści dla firmy, jakie może ono zaoferować:

- daje okazję do przekazanie informacji na temat zasad poprawnej komunikacji.
- uczy zasad postępowania w sytuacjach konfliktowych oraz trudnych

Eksperci wskazywali również na wiele trudności i zagrożeń, które niesie za sobą szkolenie:

- wyzwanie dla trenera ze względu na duże prawdopodobieństwo ujawniania się konfliktów rodzinnych

*„Co do konfliktów: natomiast wyobraźmy sobie, że przychodzi skłócone małżeństwo. I zaczynają szkolenie, jednocześnie tak naprawdę dochodzi w pewnym momencie do jakiegoś wywlekania nie daj Boże brudów, kłótni i tak naprawdę pozostali uczestnicy są w bardzo niezręcznej sytuacji. To jest jedna rzecz. A druga rzecz, to szkolenie już w tym momencie gdzieś tam może upaść. Jeżeli trener nie będzie psychologiem, (...) może sobie z taką sytuacją nie poradzić. Więc napięcia, konflikty rodzinne nie są na szkolenia. W zasadzie nie spotkałam się chyba, żeby takie rzeczy robić na szkoleniach. [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza wyjaśniająca]*

- trudny do zrealizowania obszar tematyczny poświęcony wartościom danej rodziny. Eksperci podkreślali, że jest to zagadnienie, do którego trudno dotrzeć, niechętnie się o nim mówi (czasami jest to zbyt osobiste, czasami zbyt trudne, zbyt abstrakcyjne, aby to wypowiedzieć). Respondenci nie potrafili też określić, w jaki sposób praca nad poznaniem tych wartości wpłynie na poprawę funkcjonowania firmy.

*I właśnie, punkt drugi – „Wartości konkretnej rodziny”. Nie jestem pewna, czy po prostu ludzie będą mówić o tych swoich wartościach. I to tyle.” [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza wyjaśniająca]*

- konieczność uczestnictwa w szkoleniu wszystkich członków rodziny, aby odniosło ono pożądany skutek:

*„Moim zdaniem to jest dla wszystkich, którzy pozostają w firmie jako rodzina. Bo inaczej to powiem tak: jeśli tato jest akurat (...) umie przekazywać dalej wiedzę i umiejętności, to super. Jeśli tego np. nie umie, bo jest, nie wiem, (...) budowlańcem, to może tego nie umieć przekazać. W tym momencie on to będzie wiedział po szkoleniu, a reszta jego rodziny i firmy nie będzie wiedziała. W związku*

*z tym nie będą w stanie tego wykorzystać* [ekspert, doradztwo i szkolenia, faza wyjaśniająca]

### **Wnioski odnośnie komunikacji**

Rekomendujemy połączenie szkolenie ze szkoleniem „Tworzenie wspólnej wizji rozwoju firmy przez osoby należące do różnych pokoleń” i wspólną komunikację akcentującą rolę kompetencji miękkich w zarządzaniu firmą.