

Skuteczne działanie*

Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08
przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers



Podziękowania

Dziękujemy właścicielom przedsiębiorstw rodzinnych, którzy uczestniczyli w naszym badaniu.

Chcielibyśmy także podziękować Caitrionie Allis, Rémy'emu Barbeault, Lucille Chartier, Axelowi Dorenkampowi, Colette Duff, Karen Glass, Paulowi Hennessy'emu, Helen Kay, Janowi-Olofowi Lindbergowi, Jacques'owi Lesieuiowi, Bobowi McCullaghowi, Roderickowi Reidowi i Véronique Rode-Coupeau za ich aktywny w nim udział.

O firmie PricewaterhouseCoopers

PricewaterhouseCoopers świadczy usługi oparte na specjalizacji branżowej, oferując rozwiązania z zakresu audytu, usług doradczych i doradztwa podatkowego z myślą o budowaniu zaufania publicznego oraz zwiększaniu wartości dla klientów i udziałowców. Ponad 146 tysięcy pracowników w 150 krajach, w których działa nasza sieć, dzieli się z klientami pomysłami, doświadczeniem i rozwiązaniami, by móc zaproponować im nowatorskie spojrzenie na problemy i udzielić praktycznych porad.

Niniejsza publikacja ma wyłącznie charakter poradnika. Ze względu na konieczność zachowania zwięzłości i przejrzystości pominięto niektóre informacje szczegółowe odnoszące się bezpośrednio do poszczególnych osób i przedsiębiorstw. Dlatego też przed podjęciem jakichkolwiek działań na podstawie podanych tu informacji należy zasięgnąć porady eksperta. Zabrania się reprodukcji i rozpowszechniania treści (w formie innej niż krótkie cytaty z podaniem źródła) bez uzyskania zgody na piśmie.



Witold Orłowski
Główny Doradca Ekonomiczny
PricewaterhouseCoopers

Przedsiębiorstwa rodzinne to drożdże gospodarki. Bez nich byłoby znacznie mniej postępu, inicjatywy, innowacji. W gospodarce rynkowej niewiele jest wielkich korporacji, które nie miałyby gdzieś u korzeni swojego powstania dynamicznej firmy rodzinnej. I odwrotnie, w każdej dynamicznej, innowacyjnej, dobrze zarządzanej firmie rodzinnej drzemie potencjał wspaniałego rozwoju. Jeśli zadać pytanie, co najbardziej różni firmę rodzinną od wielkiej korporacji, odpowiedzią będzie: człowiek. Energia i dynamizm rodzinnej firmy w znacznej mierze związane są z człowiekiem, który ją stworzył i nią zarządza.

Czy polskie firmy rodzinne różnią się od tych, które istnieją w innych krajach? Próbą odpowiedzi na to pytanie może być analiza raportu PricewaterhouseCoopers.

Według obiegowych sądów, polskie firmy rodzinne są inne. Powstały w znacznej mierze na fali rewolucyjnych przemian polskiej gospodarki. Rzadko kiedy zostały odziedziczone po przodkach, a często ich droga rozwojowa odpowiada przysłowiowemu awansowi „od łóżka, na którym w roku 1990 prowadzono uliczną sprzedaż” do wielkiej fabryki lub centrum handlowego. W swoim rozwoju zmagaly się z licznymi przeciwnościami i ryzykiem, które było trudniejsze do kontroli niż w rozwiniętych gospodarkach rynkowych.

A tymczasem według wyników raportu różnice są mniejsze, niż można sądzić. I w Polsce, i na świecie firmy rodzinne walczą z dalece potężniejszymi konkurentami bazując na swej większej elastyczności, pomysłowości i bliższym kontakcie z klientem.

I w Polsce, i na świecie firmy rodzinne narzekają głównie na system podatkowy, oczekując jego uproszczenia.

I w Polsce, i na świecie firmy rodzinne największy problem dla swego rozwoju widzą w pozyskaniu odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. I wszędzie ich właściciele liczą głównie na swoje siły, ostrożnie planując przekazanie firm swoim następcom.

Spis treści

Przedmowa	6
Wprowadzenie	8
Wyzwania i priorytety przedsiębiorstw	14
Własność, planowanie sukcesji oraz wynagradzanie kierownictwa	36
Rozwiązywanie sporów	58
Zmiany gospodarcze i prawne najbardziej pożądane przez przedsiębiorstwa rodzinne	69
Wnioski	74
Dodatek	76
Kontakt	78

Przedmowa



Philippe Bailly
PricewaterhouseCoopers
Lider badania przedsiębiorstw rodzinnych
Lider ds. usług dla MSP we Francji

Allan Watson
PricewaterhouseCoopers
Lider ds. usług dla MSP na świecie

Norbert Winkeljohann
PricewaterhouseCoopers Continental
Lider ds. usług dla MSP w Europie

Przedsiębiorstwa rodzinne są najpopularniejszą formą działalności gospodarczej. Zatrudniają miliony osób i generują znaczną część światowego bogactwa. Często przynoszą też wyższe dochody niż firmy o bardziej rozbudowanej strukturze udziałowców¹. Dotychczas jednak rzadko podejmowano w skali światowej próby zbadania opinii szefów tych przedsiębiorstw.

Nasze pierwsze globalne badanie przedsiębiorstw rodzinnych ma wypełnić tę lukę. PricewaterhouseCoopers doradza wielu firmom rodzinnym, również tym, które swoim zasięgiem przekraczają granice własnych krajów. W związku z tym uznaliśmy, że powinniśmy poznać Państwa opinie, plany i oczekiwania. Uznaliśmy również, że mogą Państwo być zainteresowani porównaniem swoich opinii ze zdaniem innych szefów firm rodzinnych na całym świecie.

Historia każdej działającej z powodzeniem firmy rodzinnej zaczyna się zwykle od czyjejs

pasji, pewności siebie i odwagi. Od kogoś, kto nie ograniczał się jedynie do słów, ale postanowił zrobić coś konkretnego.

Przedsiębiorcami stają się zazwyczaj twórczo myślący, ambitni ludzie, którzy umieją dostrzec szansę dla siebie tam, gdzie inni jej nie widzą, i są przy tym niezwykle zdeterminowani, by osiągnąć założone cele. Pracują niewiarygodnie ciężko, łącząc optymizm z realistycznym myśleniem. Są jednocześnie wystarczająco pomysłowi, by dawać sobie radę z przeciwnościami losu. Pozostają mistrzami kontaktów międzyludzkich, umieją efektywnie się komunikować i doskonale motywować innych. Wielu z Państwa zapewne przyzna, że ma te właśnie cechy. A jednak życie przedsiębiorcy to często również samotność – dotykająca ich wszędzie na świecie, niezależnie od rodzaju i miejsca prowadzonej firmy.

W pierwszych latach działalności są często bowiem skazani tylko na siebie

i pracę własnych rąk – nie mają pracowników ani systemów, z których korzystają szefowie wielkich korporacji. W późniejszych latach muszą z kolei podejmować decyzje, trudne zarówno ze względów osobistych, jak i biznesowych. Wielu z nich nie ma czasu na to, by spojrzeć na swoją działalność z szerszej perspektywy – są zbyt zajęci zmaganiem się z codziennymi problemami w firmach. Tymczasem większość komentarzy ekonomicznych, które mogłyby im pomóc, jest przeznaczona dla dużych spółek giełdowych, więc uzyskanie odpowiednich informacji biznesowych przysparza im wielu trudności. Nasze badanie ma na celu wskazanie problemów, z którymi najczęściej borykają się Państwo i Wasze przedsiębiorstwa rodzinne. Planujemy przeprowadzanie regularnych badań, by stale poznawać Państwa opinie i zrozumieć potrzeby. Mamy nadzieję, że przedstawione tu wyniki okażą się ciekawe i przydatne w prowadzonej przez Was działalności gospodarczej.

Wprowadzenie



Przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają kluczową rolę w gospodarce światowej. Jednym z mierników ich znaczenia jest odsetek zarejestrowanych firm będących pod kontrolą rodzin, który waha się od ponad 50% w Unii Europejskiej (UE) do 65-90% w Ameryce Łacińskiej i ponad 95% w Stanach Zjednoczonych. Kolejnym wyznacznikiem jest siła gospodarcza takich przedsiębiorstw. Firmy rodzinne generują 35-65% produktu krajowego brutto (PKB) w państwach członkowskich UE, 40-45% PKB w Ameryce Północnej, 50-70% PKB w Ameryce Łacińskiej i 65-82% PKB w Azji².

Krótko mówiąc, przedsiębiorstwa rodzinne to dominująca forma działalności gospodarczej na całym świecie. Taką genezę mieli dzisiejsi giganci rynkowi, tacy jak Wal-Mart i Samsung oraz wiele milionów nieco mniejszych firm. Ze strukturą rodzinną wiążą się jednak pewne problemy. Prowadzenie firmy rodzinnej jest bowiem trudniejsze niż kierowanie inną formą działalności, ponieważ wchodzi tu w grę zarówno więzy pokrewieństwa, jak i relacje handlowe.

Mamy nadzieję, że nasze najnowsze badanie tego rodzaju przedsiębiorstw – trzecie od 2001 roku i pierwsze przeprowadzone w skali światowej – pomoże nieco zrozumieć te zagadnienia³.

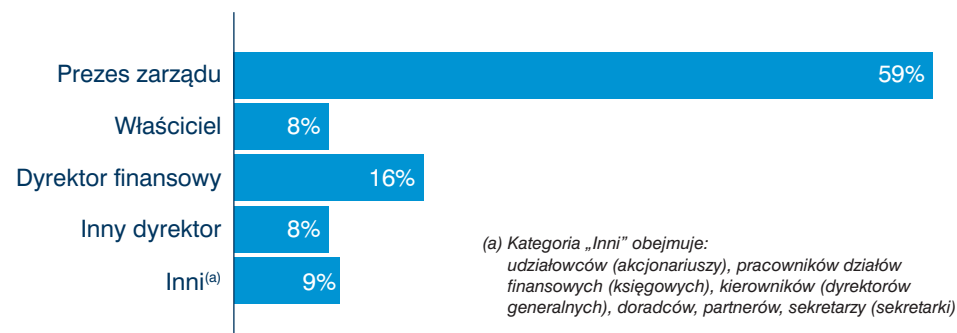
Prezentowana analiza dotyczy najważniejszych obszarów zainteresowania przedsiębiorstw rodzinnych, w tym głównych wyzwań gospodarczych, z którymi muszą się zmierzyć, zagadnień własności, planowania sukcesji, wynagradzania kierownictwa, rozwiązywania sporów, a także zmian gospodarczych i prawnych uznawanych przez firmy rodzinne za najważniejsze. (Szczegółowy opis zastosowanej metodologii znajduje się w „Dodatku”). Badanie uwzględnia opinie członków zarządów 1454 małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych działających w najróżniejszych sektorach w 29 krajach (rys. 1 i 2).

Poniższa publikacja przedstawia wyniki światowego badania przedsiębiorstw rodzinnych ze szczególnym uwzględnieniem wyników uzyskanych w jego polskiej edycji.

Czym jest przedsiębiorstwo rodzinne?

Przyjęliśmy definicję przedsiębiorstwa rodzinnego, zgodnie z którą jest to firma, gdzie co najmniej 51% udziałów należy do rodziny lub ludzi ze sobą spokrewnionych; członkowie rodziny stanowią większość w zarządzie, a właściciele na co dzień zajmują się jej zarządzaniem.

Rys. 1. Uczestnicy badania wg stanowisk zajmowanych w przedsiębiorstwie – wyniki światowej edycji badania

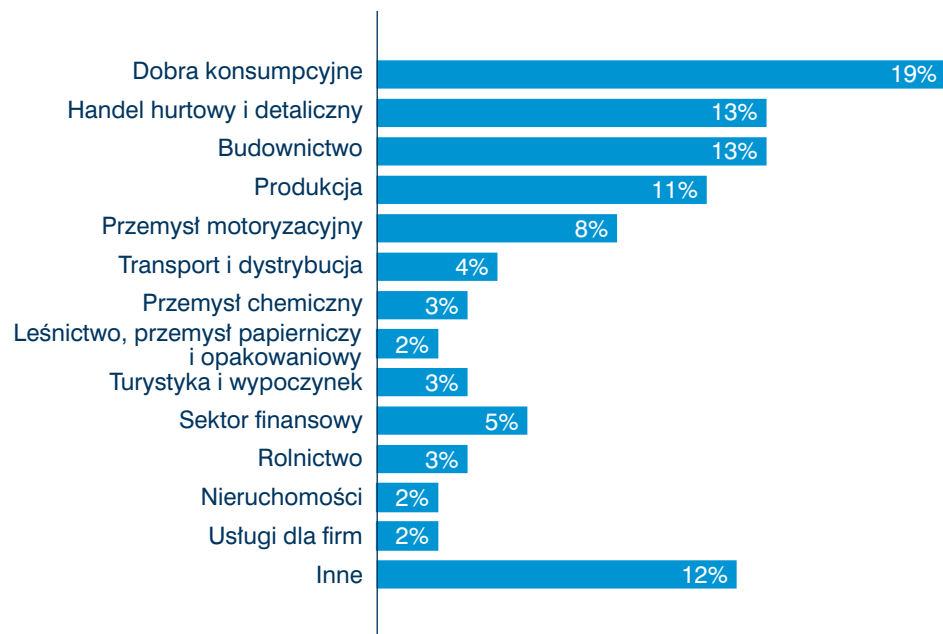


Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Wyniki światowej edycji badania

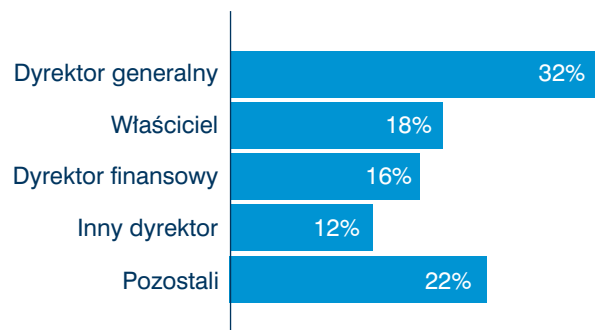
Ponad 90% przedsiębiorstw, które wzięły udział w światowej edycji badania, działa na rynku od ponad 10 lat. Od co najmniej 50 lat funkcjonuje 38% firm, co oznacza, że nastąpiła już w nich wymiana pokoleń. 72% firm zatrudnia poniżej 250 pracowników, a większość z nich, które zatrudniają więcej pracowników, to najdłużej funkcjonujące podmioty rodzinne w swojej branży. Należy zauważyć, że połowa badanych przedsiębiorstw generuje przychody przekraczające 51 mln EUR rocznie, co wyraźnie pokazuje, iż prosperują doskonale.

Rys. 2. Uczestnicy badania wg sektorów gospodarki – wyniki światowej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Rys. 3. Uczestnicy badania wg stanowisk zajmowanych w przedsiębiorstwie – wyniki polskiej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

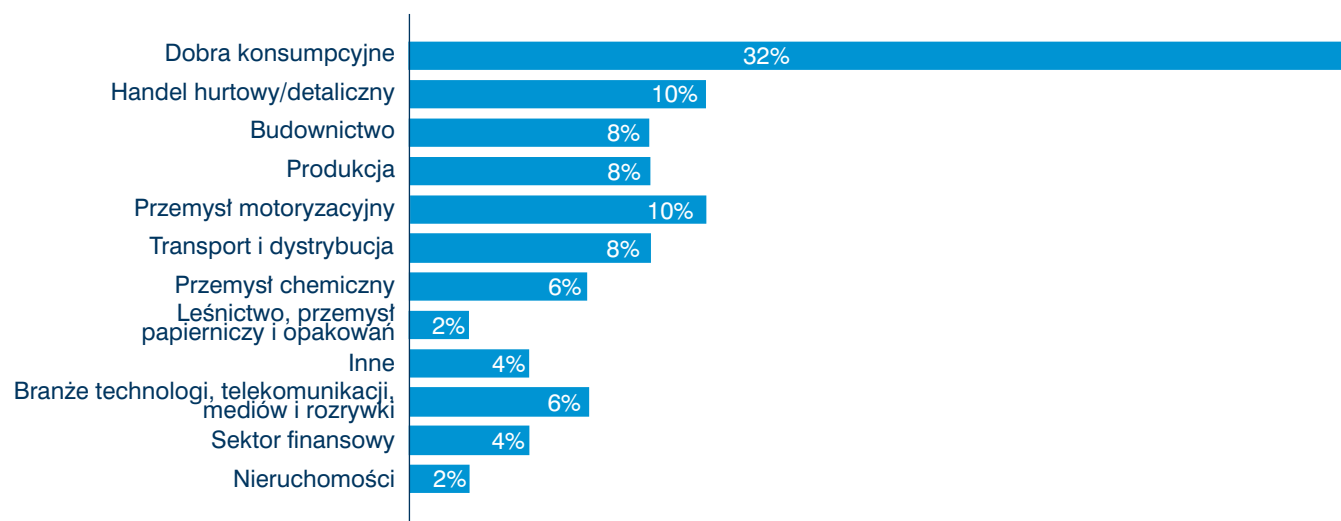
Wyniki polskiej edycji badania

W polskiej edycji światowego badania przedsiębiorstw rodzinnych, przeprowadzonego na przełomie maja i czerwca 2007 roku, uczestniczyło 50 firm. Z częścią ich przedstawicieli spotkaliśmy się osobiście, z pozostałymi przeprowadziliśmy ankietę telefoniczną.

Wszyscy badani potwierdzili, że ich firma – według zaproponowanej przez nas definicji – jest przedsiębiorstwem rodzinnym. 70% badanych respondentów to reprezentanci firm, które funkcjonują na rynku od ponad dziesięciu lat; co piąta z nich istnieje od ponad 20 lat. Tylko jedna spośród badanych firm istnieje na rynku od mniej niż 9 lat.

Prawie 2/3 badanych podmiotów zatrudnia mniej niż 250 pracowników, jedynie w co piątym ich liczba jest wyższa, ale jest to prawdopodobnie związane z wiekiem firmy. Obroty co trzeciego badanego przedsiębiorstwa wahają się od 50 do 100 milionów złotych rocznie, natomiast aż 24% z nich generuje roczne obroty od 100 do 500 milionów złotych.

Rys. 4. Uczestnicy badania wg sektorów gospodarki – wyniki polskiej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Wyzwania i priorytety przedsiębiorstw

Światowa edycja badania

Trzy czwarte zbadanych przez nas przedsiębiorstw rodzinnych odnotowało wzrost w ostatnich 12 miesiącach.

Wielu respondentów obawia się zbyt szybkiego wzrostu, ale jednocześnie 70% z nich z optymizmem patrzy w najbliższą przyszłość, przewidując, że popyt na ich produkty lub usługi będzie rósł przez kolejne 12 miesięcy.

Większość badanych uważa, że ich przedsiębiorstwa są w stanie dobrze wykorzystać wszelkie nowe możliwości, a prawie wszyscy uznają swoje firmy za dość lub bardzo konkurencyjne.

Jednak ponad dwie piąte ankietowanych, szczególnie z Ameryki Północnej i Europy, bacznie obserwuje warunki panujące na rynku.

Ważnym źródłem niepokoju są trudności w znalezieniu wykwalifikowanych pracowników. Respondenci z całego świata uważają, że niedobór pracowników będzie w najbliższej przyszłości stanowił największy problem przedsiębiorstw z punktu widzenia ich wewnętrznej organizacji.

Polska edycja badania

Prawie połowa przedstawicieli zbadanych przez nas przedsiębiorstw rodzinnych uważa, że w ostatnich 12 miesiącach popyt na ich produkty/usługi znacznie wzrósł.

Ponad połowa polskich przedsiębiorstw biorących udział w badaniu na przestrzeni ostatnich 12 miesięcy zwiększyła swoje wydatki inwestycyjne.

W odniesieniu do głównych wyzwań oraz problemów zewnętrznych, jakim – według badanych – będą musiały sprostać ich przedsiębiorstwa w ciągu najbliższego roku, najczęściej wymieniane były kwestie dotyczące działań podejmowanych przez konkurencję.

Badani podkreślali również, że w nadchodzącym roku będą musieli sprostać wyzwaniom związanym z regulacją polityki rządowej oraz prawodawstwem.

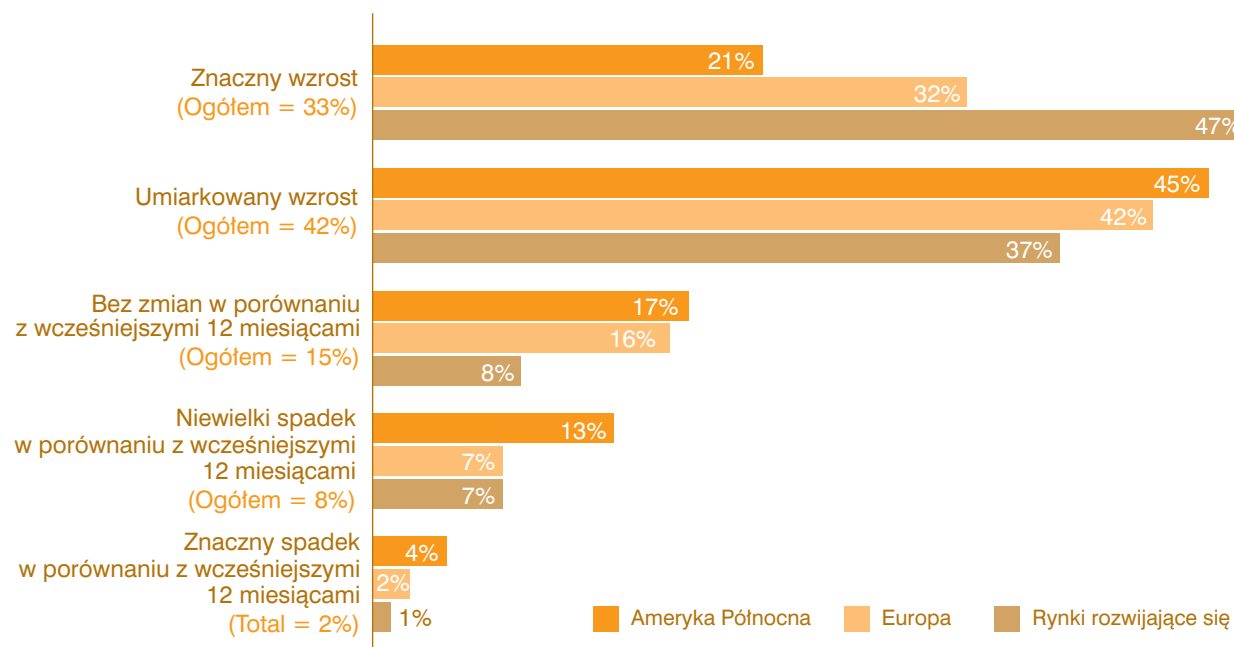
Dla polskich respondentów głównym źródłem niepokoju są trudności związane ze znalezieniem wykwalifikowanych pracowników.

Wyniki światowej edycji badania

Gospodarka światowa ma się świetnie – globalny produkt krajowy brutto w 2006 roku wzrósł o 5,4%, najbardziej od 30 lat⁴. Większość przedsiębiorstw rodzinnych wykorzystała koniunkturę. Trzy czwarte badanych firm twierdzi, że w poprzednich 12 miesiącach wzrósł popyt na ich produkty lub usługi (rys. 5).

Przedsiębiorstwa z branż produkcyjnych i budownictwa radziły sobie szczególnie dobrze – odpowiednio 41% i 44% odnotowało znaczący wzrost. Rozkwit przeżywały również firmy działające na nowych, rozwijających się rynkach – 47% z nich odnotowało gwałtowny wzrost popytu na swoje produkty lub usługi, w Europie zaś takie doświadczenie było udziałem 32% respondentów, a w Ameryce Północnej – 21%.

Rys. 5.
Trzy czwarte respondentów wskazuje, że w poprzednich 12 miesiącach wzrósł popyt na ich produkty lub usługi – wyniki światowej edycji badania



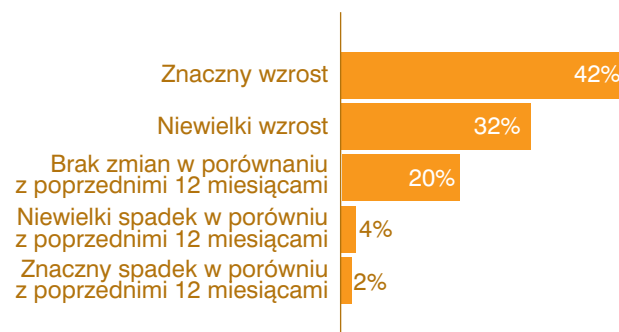
Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Wyniki polskiej edycji badania

Rok 2007 był bardzo dobry dla Polski, gospodarka rozwijała się znacznie szybciej niż strefa euro, wyprzedzała także średnią wszystkich 27 krajów Unii (2,7%). Według szacunków GUS, PKB w 2007 roku był realnie wyższy o 6,5% w porównaniu z rokiem 2006. Taki wynik Polska może zawdzięczać wzrostowi eksportu, produkcji przemysłowej i licznym inwestycjom na terenie naszego kraju. Większość spośród badanych firm rodzinnych dobrze wykorzystała koniunkturę.

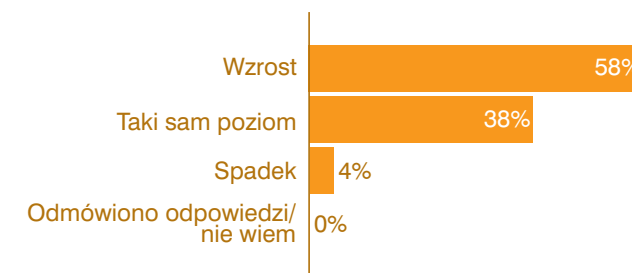
Prawie połowa przedstawicieli zbadanych przez nas polskich przedsiębiorstw rodzinnych uważa, że w ostatnich 12 miesiącach popyt na produkty/usługi znacznie wzrósł (rys. 5). Jedyne co piąta firma nie dostrzega zmian w porównaniu z ostatnim rokiem. W ponad połowie analizowanych podmiotów w tym samym okresie wzrósł zysk operacyjny, natomiast w co czwartej – pozostał na takim samym poziomie. W związku z tak dobrą sytuacją ponad połowa badanych przedsiębiorstw zwiększyła swoje wydatki inwestycyjne (rys. 6).

Rys. 5.
Trzy czwarte respondentów wskazuje, że w poprzednich 12 miesiącach wzrósł popyt na ich produkty lub usługi – wyniki polskiej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Rys. 6.
Prawie 60% badanych deklaruje, że przez ostatnie 12 miesięcy wydatki inwestycyjne w ich przedsiębiorstwie wzrosły – wyniki polskiej edycji badania



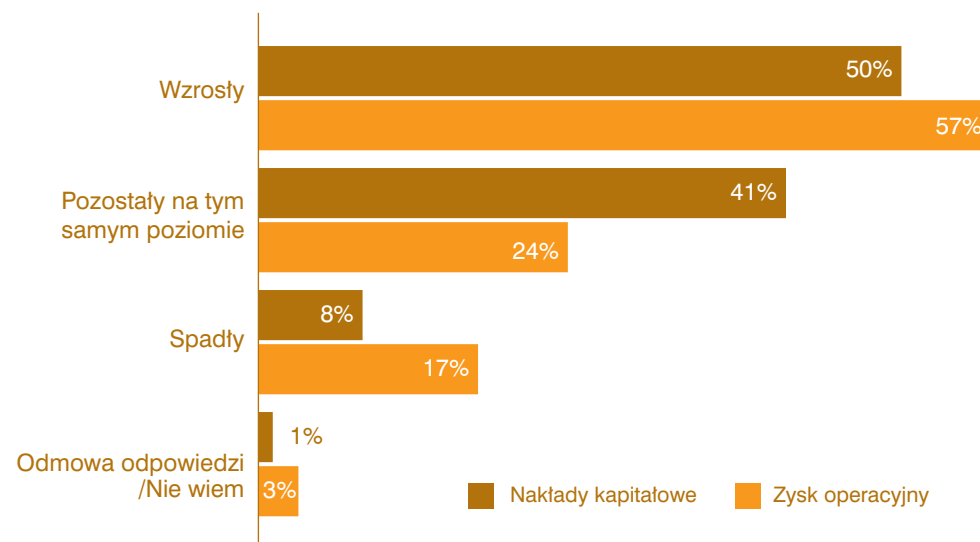
Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Wyniki światowej edycji badania

Znaczna liczba badanych ostrożnie podchodzi do kwestii inwestowania w przedsiębiorstwo, obawiając się przeinwestowania. Zaledwie połowa członków zarządów stwierdziła, że ich firmy zwiększyły wydatki kapitałowe w ciągu ostatnich 12 miesięcy, zaś 41% utrzymało podobny poziom inwestycji (rys. 7). Szefowie przedsiębiorstw z Ameryki Północnej i Europy szczególnie obawiają się zbyt szybkiego rozwoju swoich firm. Odpowiednio tylko 43% i 47% z nich zwiększyło wydatki kapitałowe, podczas gdy w krajach rozwijających się zrobiło to 66% szefów. Różnica ta odzwierciedla tempo rozwoju poszczególnych gospodarek.

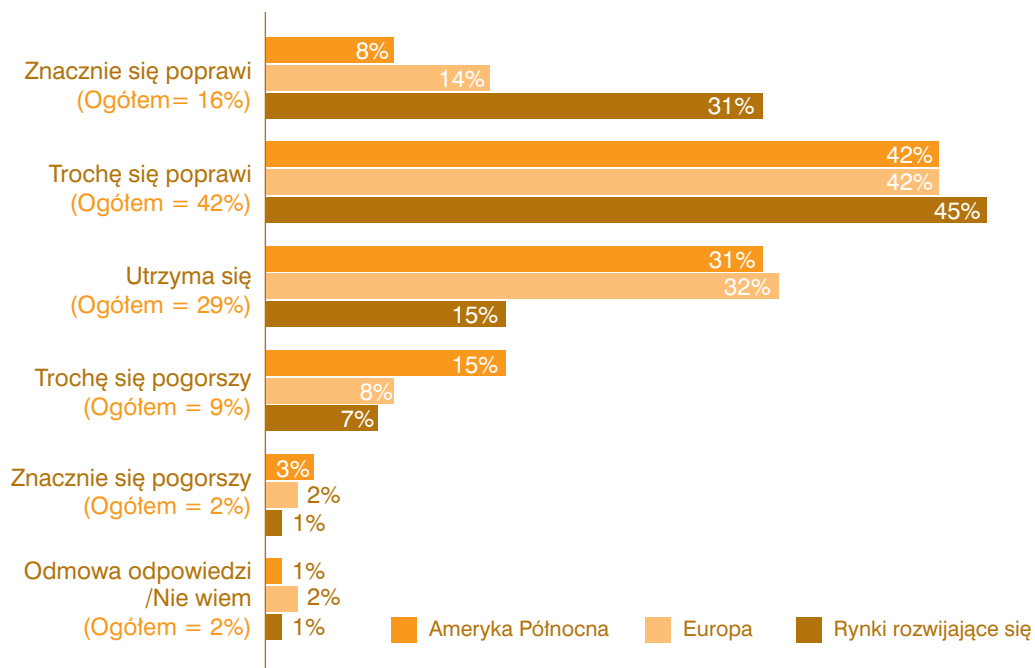
Niemniej jednak większość respondentów z optymizmem patrzy w najbliższą przyszłość. 58% ankietowanych uważa, że sytuacja na rynkach, na których działają, poprawi się, 70% zaś spodziewa się wzrostu wartości zamówień (rys. 8 i 9). Szczególny optymizm wykazują szefowie przedsiębiorstw działających na rynkach rozwijających się: 31% z nich przewiduje, że na ich głównych rynkach nastąpi znaczący wzrost, a 84% – że wartość zamówień złożonych w ich firmach wzrośnie w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Respondenci z Ameryki Północnej i Europy są mniej entuzjastyczni, z wyjątkiem tych, którzy działają w sektorze dóbr konsumpcyjnych, choć i wśród nich 63% i 68% (odpowiednio) spodziewa się wzrostu zamówień.

Rys. 7.
Zaledwie 50% badanych przedsiębiorstw zwiększyło nakłady kapitałowe i zyski operacyjne w ostatnich 12 miesiącach – wyniki światowej edycji badania



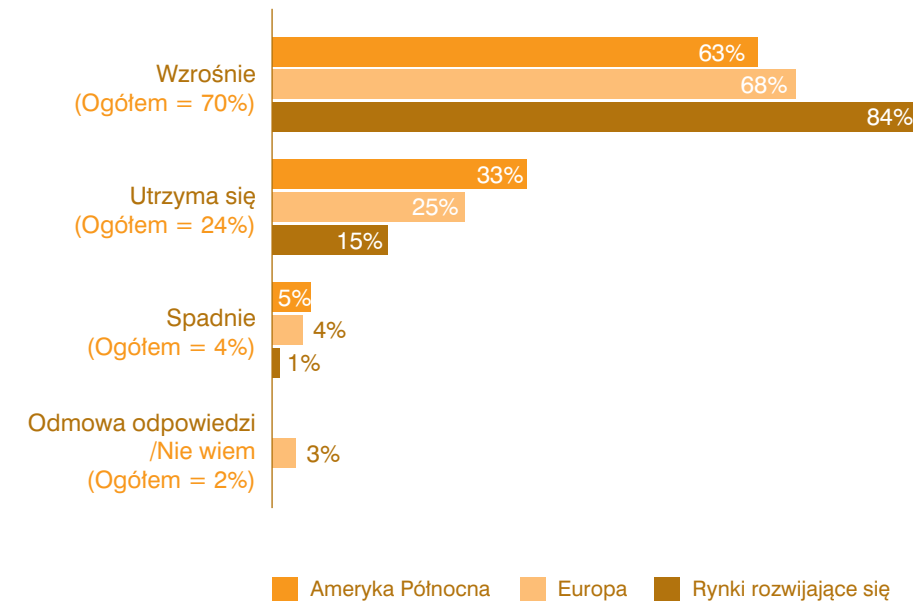
Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Rys. 8.
Prawie 60% badanych przedsiębiorstw uważa, że sytuacja na rynkach, na których działają, ulegnie poprawie w nadchodzących 12 miesiącach – wyniki światowej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Rys.9.
70% badanych przedsiębiorstw spodziewa się wzrostu wartości zamówień w nadchodzących 12 miesiącach – wyniki światowej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Wyniki polskiej edycji badania

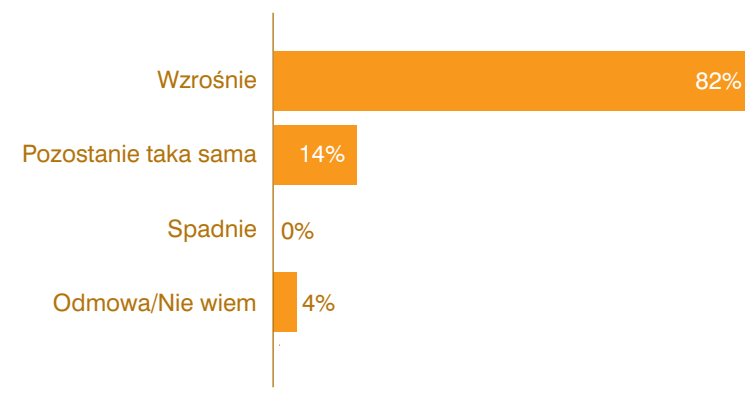
Prawie połowa badanych respondentów z optymizmem patrzy w najbliższą przyszłość i przewiduje, że przez kolejne 12 miesięcy sytuacja na rynku trochę się polepszy w stosunku do obecnej (rys. 10), co według 82% przełoży się na zwiększenie popytu na ich produkty i usługi. Co ważne, żadna z badanych firm nie zakłada, by jej sytuacja na rynku miała się pogorszyć.

Rys. 10.
W porównaniu z obecną sytuacją prawie 70% badanych przedsiębiorstw uważa, że sytuacja na rynkach, na których działają, poprawi się w nadchodzących 12 miesiącach – wyniki polskiej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Rys. 11.
82% badanych przedsiębiorstw spodziewa się wzrostu wartości zamówień w nadchodzących 12 miesiącach – wyniki polskiej edycji badania



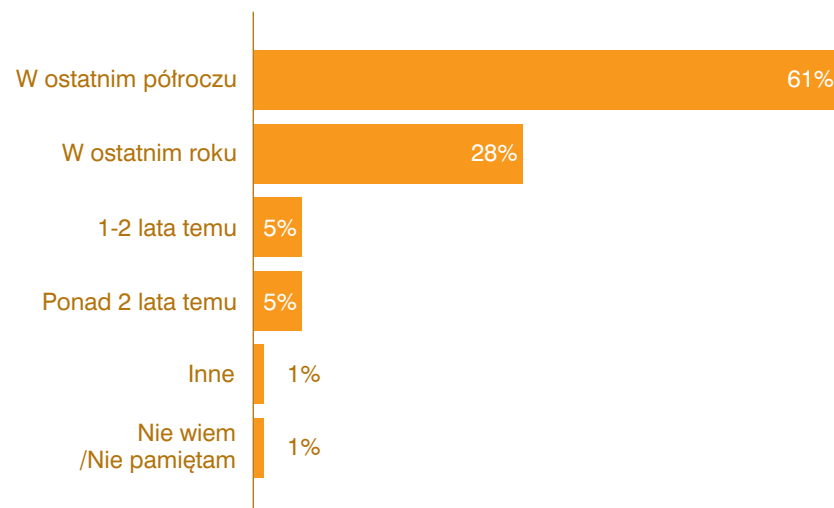
Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Wyniki światowej edycji badania

Większość szefów ankietowanych przedsiębiorstw uważa, że ich firmy są dobrze przygotowane do wykorzystania wszelkich nowych możliwości. 75% z nich ma biznesplany, choć odsetek ten waha się od 72% w małych przedsiębiorstwach (zatrudniających do 250 pracowników) do 85% w dużych firmach oraz od 70% przedsiębiorstw w Ameryce Północnej do 81% firm na rynkach rozwijających się.

Prawie 90% przedsiębiorstw posiadających biznesplany aktualizowało je w ciągu ostatnich 12 miesięcy (rys. 12). Jednak aż 25% badanych firm nie ma żadnego biznesplanu. To słaby punkt, który może doprowadzić do ograniczenia możliwości realizacji ich aspiracji, choćby dlatego, że solidna strategia handlowa jest nieodzownym elementem działalności każdego podmiotu chcącego zdobyć dodatkowe środki finansowe (poprzez pozyskanie kapitału inwestycyjnego lub finansowania zadłużenia), pracowników na kluczowe stanowiska lub nowych wspólników.

Rys. 12.
Prawie 90% przedsiębiorstw mających biznesplan dokonało jego aktualizacji w ciągu ostatnich 12 miesięcy – wyniki światowej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

„Chciałbym zostawić po sobie przedsiębiorstwo w dobrej sytuacji”

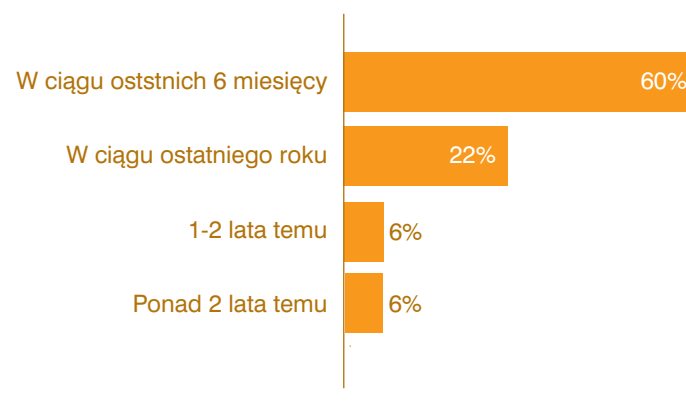
Przedsiębiorca z Francji

Wyniki polskiej edycji badania

70% przedsiębiorstw ma opracowane biznesplanu (rys. 13), a 60% z nich dokonało ich aktualizacji w ciągu ostatnich 6 miesięcy. Podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw działających na rynkach globalnych, również w Polsce prawie 30% badanych nie dysponuje biznesplanami. W przypadku naszego kraju, gdzie w najbliższych latach istnieją bardzo duże możliwości pozyskania dofinansowania na prowadzoną działalność, jest to kwestia szczególnie interesująca, a zarazem niepokojąca.

Rys. 13.

Prawie 60% przedsiębiorstw mających biznesplan dokonało jego aktualizacji w ciągu ostatnich 12 miesięcy – wyniki polskiej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

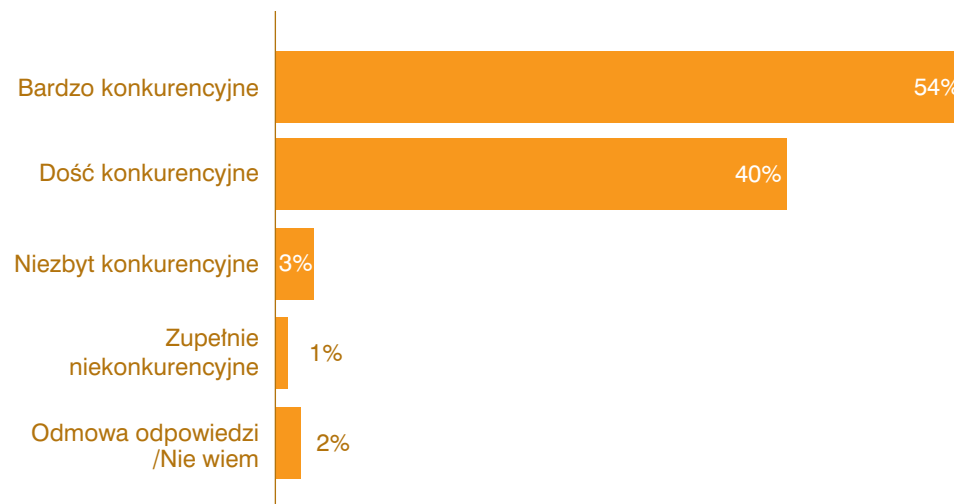
Wyniki światowej edycji badania

Znakomita większość szefów firm jest przekonana, że ich przedsiębiorstwa są w stanie skutecznie konkurować z liderami rynkowymi w branży (rys. 14). Ta pewność dotyczy szczególnie pomysłu na produkty i ich jakości, a także zdolności utrzymania klientów – czynników, które zdaniem jednej piątej ankietowanych czynią z nich liderów w branży (rys. 15). I choć niektórzy badani podziwiają te same cechy u swoich rywali, 16% uważa, że nie mają oni żadnych zalet, którymi mogliby się wyróżnić (rys. 16).

Rys. 14.

Znakomita większość badanych przedsiębiorstw jest przekonana, że jest w stanie skutecznie konkurować z liderami rynku w branży – wyniki światowej edycji badania

Moje przedsiębiorstwo jest:



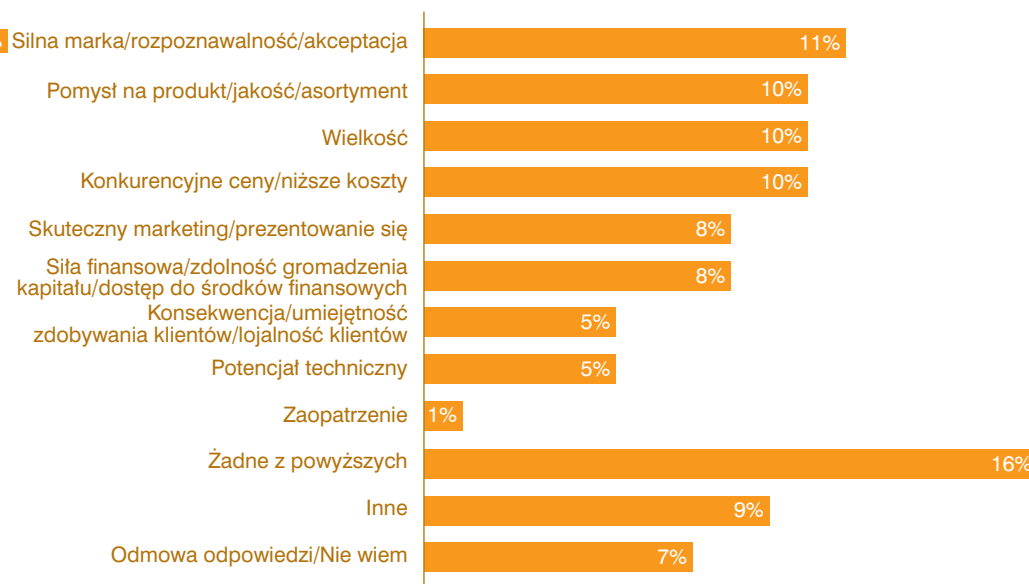
Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Rys. 15.
Głównymi cechami, które mają wyróżniać badane przedsiębiorstwa od konkurencji, są pomysł na produkt i lojalność klientów – wyniki światowej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Rys. 16.
Głównymi cechami podziwianymi przez respondentów u konkurencji są: mocna marka, jakość produktu, wielkość firmy i konkurencyjne ceny – wyniki światowej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Niezależnie od powyższego należy zwrócić uwagę na istotne różnice pomiędzy poszczególnymi regionami. 71% respondentów w Ameryce Północnej i 64% na rynkach rozwijających się uważa, że ich przedsiębiorstwa są „bardzo konkurencyjne”, w Europie zaś zaledwie 48% respondentów myśli w ten sposób o swoim przedsiębiorstwie. Północnoamerykańscy szefowie firm uważają także, że lepiej radzą sobie ze zdobywaniem klientów i ich utrzymywaniem niż podobne firmy w innych częściach świata. Z kolei szefowie firm europejskich i tych działających na rynkach rozwijających się znacznie częściej wierzą w swoją umiejętność projektowania i wytwarzania dobrych produktów (tabela 1).

Tabela 1.
Mocne strony, o których posiadaniu przekonane są badane przedsiębiorstwa, różnią się istotnie w zależności od regionu

Ameryka Północna	Europa	Rynki rozwijające się
Lojalność klientów (19%)	Pomysł na produkt (22%)	Mocna marka (38%)
Pomysł na produkt (14%)	Lojalność klientów (13%)	Pomysł na produkt (20%)
Elastyczność (12%)	Możliwości techniczne (11%)	Lojalność klientów (10%)

Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Wyniki polskiej edycji badania

Ponad jedna trzecia respondentów uważa, że ich przedsiębiorstwa mają przewagę nad konkurencją dzięki jakości oraz szerokiej gamie produktów, a prawie wszyscy uznają swoje firmy za dość lub bardzo konkurencyjne (rys. 17), jednocześnie dostrzegając i ceniąc u konkurencji jej potencjał techniczny. Co ciekawe, aż 20% uważa, że rywale nie mają żadnych zalet, którymi mogliby się wyróżnić.

Pomimo pozytywnej oceny własnego przedsiębiorstwa w stosunku do konkurencji, przedsiębiorcy zdają sobie sprawę z ciągłej konieczności podejmowania działań mających na celu zwiększenie wydajności oraz ogólnej konkurencyjności firmy. Badani deklaruwali, że w najbliższych 12 miesiącach planują m.in. zainwestować w marketing oraz działania mające bezpośredni wpływ na sprzedaż. Planują też położyć większy nacisk na szkolenia pracowników, infrastrukturę informatyczną oraz zarządzanie relacjami z klientami.

Rys. 17.
84% badanych przedsiębiorstw jest przekonana, że jest w stanie skutecznie konkurować z liderami rynku w branży – wyniki polskiej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

„U mojej konkurencji najbardziej cenię umiejętność zachowania zasad fair play wobec pozostałych partnerów handlowych”

Przedsiębiorca z Polski

Rys. 18.
Respondenci u swojej konkurencji podziwiają głównie: potencjał techniczny, wielkość firmy oraz jakość oferowanych produktów – wyniki polskiej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Rys. 19.
Główną zaletą, która zdaniem badanych wyróżnia ich firmę na tle konkurencji, jest jakość oraz szeroka gama produktów – wyniki polskiej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Wyniki światowej edycji badania

Mimo optymizmu, niewielu badanych wpada w samozadowolenie. Na pytanie, jakie zewnętrzne trudności miałyby największy wpływ na ich przedsiębiorstwa w nadchodzącym roku, 44% respondentów odpowiedziało, że mogłyby to być warunki rynkowe, co może oznaczać, iż obawiają się spowolnienia gospodarki, w sytuacji gdy w niektórych krajach rozwiniętych podnoszone są stopy procentowe, a konsumentom pozostawiane są do dyspozycji mniejsze ilości wolnych środków.

39% respondentów wskazało także na presję konkurencji, 33% zaś na politykę władz, w tym na kwestie regulacyjne, ustawodawstwo i wydatki publiczne (rys. 20). Oczywiście polityka władz ma ogromny wpływ na klimat prowadzenia działalności, ale obawy z nią związane są szczególnie uzasadnione, w czasie gdy w niektórych krajach, np. we Francji, Turcji, na Ukrainie, w Wielkiej Brytanii i USA, następuje lub wkrótce nastąpi zmiana władzy.

Rys. 20.

Badane przedsiębiorstwa uważają, że głównymi zewnętrznymi problemami, z którymi zmierzą się w kolejnych 12 miesiącach, są warunki rynkowe, konkurencja i zmiana polityki władz – wyniki światowej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

„Chcę być tym, który zmienił małą, rodzinną firmę w wielką korporację”

Respondent z Meksyku

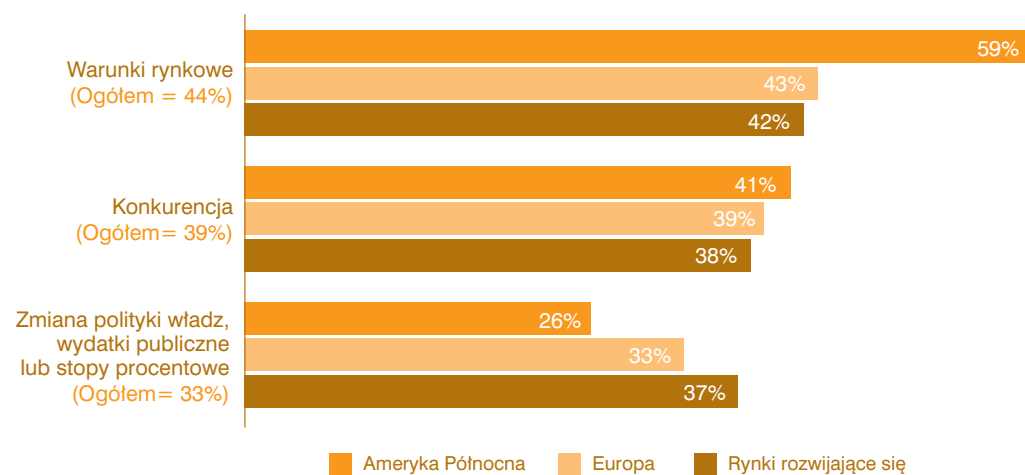
Wiele badanych przez nas przedsiębiorstw rodzinnych w podobnym stopniu obawia się problemów wewnętrznych, z których najważniejszym jest niedobór pracowników. 42% ankietowanych uważa, że trudności ze znalezieniem wykwalifikowanych pracowników będą jedną z największych przeszkód, jakie napotkają w ciągu najbliższych 12 miesięcy (rys. 21). Szczególnie zaniepokojeni tym, czy uda się znaleźć potrzebnych pracowników, są szefowie firm działających w sektorach dóbr konsumpcyjnych, handlu detalicznego, handlu hurtowego, inżynierii lądowej i motoryzacji, natomiast ci z branży produkcyjnej bardziej obawiają się problemów związanych z surowcami, kosztami produkcji i łańcuchem dostaw.

Rys. 21.
Badane przedsiębiorstwa uważają, że głównymi problemami wewnętrznymi, z jakimi przyjdzie im się zmierzyć w ciągu najbliższych 12 miesięcy, są niedobory pracowników, restrukturyzacja przedsiębiorstw oraz zarządzanie przepływami środków pieniężnych – wyniki światowej edycji badania



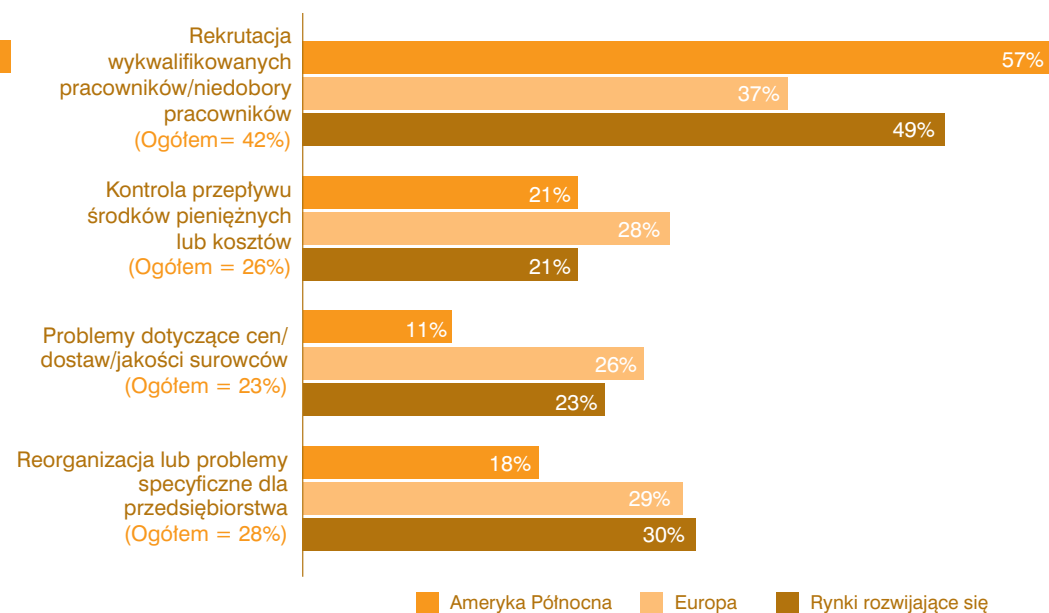
Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Rys. 22.
Najważniejsze problemy zewnętrzne wskazane przez przedsiębiorstwa – wyniki światowej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Rys. 23.
Najważniejsze problemy wewnętrzne wskazane przez przedsiębiorstwa – wyniki światowej edycji badania

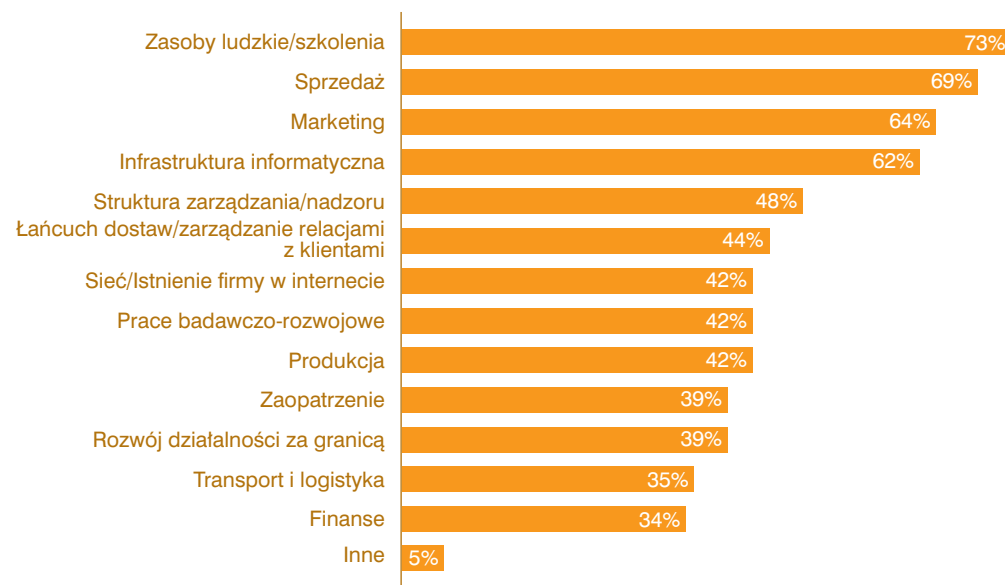


Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

W zależności od regionu respondenci przywiązują do niektórych problemów większą wagę. Szefowie firm północnoamerykańskich i europejskich bardziej się martwią warunkami rynkowymi niż innymi zagrożeniami zewnętrznymi. Ci zaś, którzy prowadzą działalność na rynkach rozwijających się, za większe zagrożenie uważają perspektywę zmiany polityki władz. Członkowie zarządów z Ameryki Północnej i krajów rozwijających się podobnie wyrażają więcej obaw związanych z niedoborem pracowników niż ci z Europy, choć wszyscy są zgodni co do tego, że jest to największy problem wewnętrzny czekający ich w najbliższym czasie (rys. 22 i 23).

To z pewnością wyjaśnia, dlaczego kadry są na pierwszym miejscu wśród obszarów, w które przedsiębiorstwa rodzinne zamierzają inwestować w nadchodzącym roku. Choć respondenci planują inwestycje w wiele różnych działań, w tym m.in. w sprzedaż, marketing i rozwój infrastruktury elektronicznej, aż 73% z nich mówi, że ich priorytetem jest zatrudnienie i przeszkolenie dobrych nowych pracowników, a odsetek ten jest jeszcze większy wśród firm, których roczne obroty przekraczają 50 mln EUR (rys. 24).

Rys. 24.
Priorytetami inwestycyjnymi badanych przedsiębiorstw w ciągu najbliższych 12 miesięcy są kadry, sprzedaż, marketing i IT – wyniki światowej edycji badania



Zródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Wyniki polskiej edycji badania

Wśród głównych wyzwań oraz problemów zewnętrznych, którym według badanych będą musiały sprostać ich przedsiębiorstwa w ciągu dwunastu kolejnych miesięcy, najczęściej wymieniane były kwestie dotyczące działań podejmowanych przez konkurencję.

Badani podkreślali również, że w nadchodzącym roku będą musieli sprostać wyzwaniom związanym z regulacją polityki rządowej i prawodawstwem. Niemniej ważne okazały się również problemy dotyczące warunków rynkowych oraz kursów walut. Jednak pomimo powyższych kwestii, ponad 86% badanych stwierdziło, że przez okres 12 kolejnych miesięcy będzie dążyć do dalszego rozwoju.

Podobnie jak w przypadku wyników globalnych, również dla polskich przedsiębiorców głównym źródłem niepokoju pozostają trudności ze znalezieniem wykwalifikowanych pracowników (rys. 25). Respondenci uważają, że niedobór pracowników będzie w najbliższej przyszłości stanowił największy problem przedsiębiorstw z punktu widzenia ich wewnętrznej organizacji. Z pewnością ten fakt skłonił zdecydowaną większość badanych do podjęcia decyzji o zainwestowaniu właśnie w kadry. Co piąta badana firma planuje w najbliższych 12 miesiącach zainwestować również w reorganizację swojej firmy.

Rys. 25.

Przedstawiciele badanych przedsiębiorstw uważają, że głównymi problemami wewnętrznymi, z jakimi przyjdzie im się zmierzyć w ciągu najbliższych 12 miesięcy, są niedobory pracowników i związana z tym konieczność rekrutacji wykwalifikowanego personelu, reorganizacja firmy oraz technologia – wyniki polskiej edycji badania

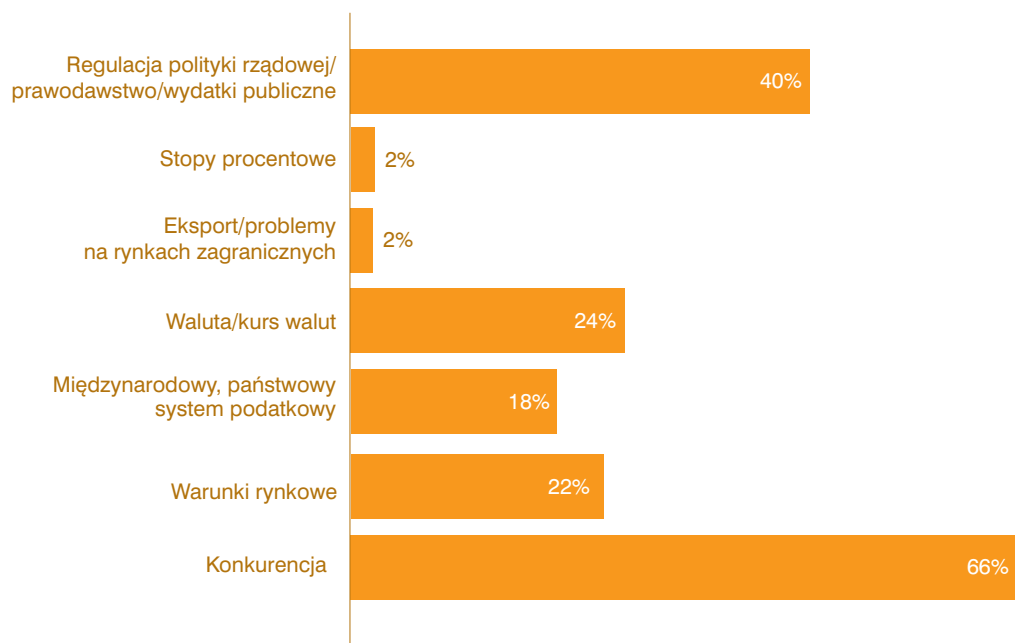


Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

W najbliższych miesiącach stawiamy na zdobycie większego udziału w rynku oraz na zwiększenie świadomości marketingowej”.

Przedsiębiorca z Polski

Rys. 26. Polskie przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu uważają, że głównymi zewnętrznymi problemami, z którymi mierzą się w kolejnych 12 miesiącach, są konkurencja oraz zmiana i regulacja polityki rządowej – wyniki polskiej edycji badania

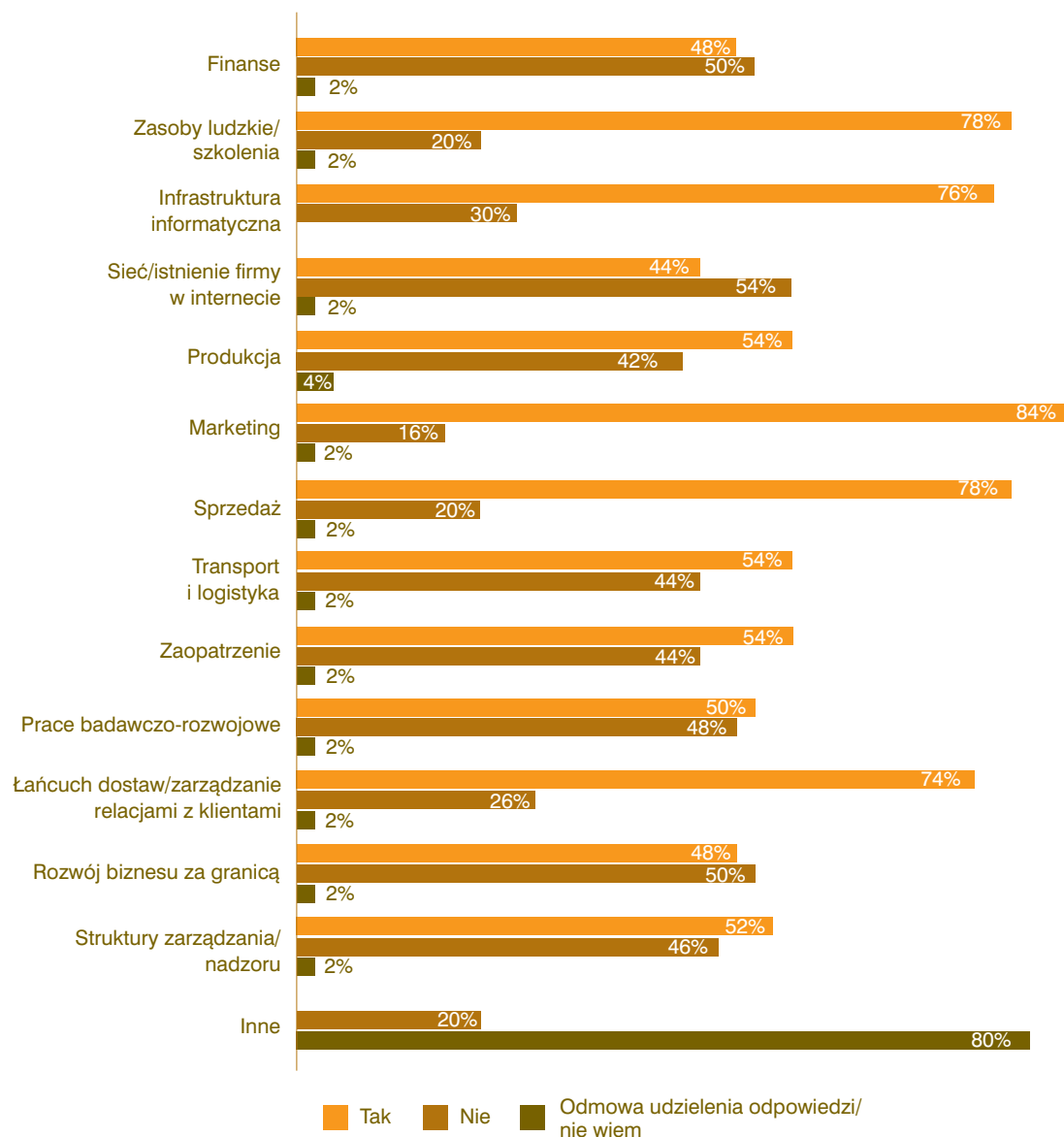


Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Zdaniem wielu badanych, konieczne jest podjęcie działań ze strony państwa polegających na regulacji polityki rządowej oraz zmianie prawodawstwa w kierunku niwelowania negatywnych skutków wynikających z braku wykwalifikowanego personelu.

Rys. 27.

Priorytetami inwestycyjnymi badanych przedsiębiorstw w ciągu najbliższych 12 miesięcy są m.in.: kadry, sprzedaż, marketing i IT – wyniki polskiej edycji badania



Badanie pokazało, że w polskich firmach rośnie rola działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, co w znacznym stopniu upodabnia kierunek ich rozwoju do trendów, jakie funkcjonują na rynkach globalnych. W najbliższych miesiącach polscy przedsiębiorcy planują zainwestować również w marketing (84%) oraz pozostałe działania mające na celu zwiększenie sprzedaży. Wśród priorytetów inwestycyjnych badanych podmiotów znalazły się także inwestycje związane z infrastrukturą informatyczną (76%) oraz zarządzaniem relacjami z klientami.

Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Ponad 70% badanych przedsiębiorców
twierdzi, że ich priorytetem inwestycyjnym
są kadry



Własność, planowanie sukcesji oraz wynagradzanie kierownictwa najwyższego szczebla

Światowa edycja badania

Jedna czwarta badanych przez nas przedsiębiorstw rodzinnych zamierza zmienić strukturę właścicielską swojej firmy w ciągu najbliższych pięciu lat.

Połowa z tych przedsiębiorstw pozostanie pod kontrolą rodziny.

Wciąż prawie połowa badanych firm nie ma planu sukcesji, a odsetek ten jest jeszcze wyższy wśród małych podmiotów lub takich, które działają na rynku krócej niż 20 lat.

Z kolei ponad dwie trzecie przedsiębiorstw ma plany rozwiązywania problemów biznesowych i rodzinnych na wypadek choroby lub śmierci głównej osoby zarządzającej lub głównego udziałowca.

Zaskakująco duży odsetek właścicieli firm rodzinnych nie sprawdziło ryzyka podatkowego i nie wie o ewentualnych zobowiązaniach z tytułu krajowego podatku od zysków kapitałowych lub podatku spadkowego.

Ponad cztery piąte decydentów korzysta z różnego rodzaju programów motywacyjnych związanych z wynagradzaniem kierownictwa najwyższego szczebla, a najpopularniejszą formą jest premia roczna.

Polska edycja badania

Jedna czwarta badanych przez nas przedsiębiorstw rodzinnych planuje zmienić strukturę właścicielską w ciągu najbliższych pięciu lat.

Na zachowaniu obecnej struktury własności zależy aż 66% badanych przedsiębiorstw.

Wciąż ponad połowa badanych firm (68%) nie ma planu przekazywania kluczowych stanowisk w firmie.

Z kolei prawie połowa respondentów ma plany rozwiązywania problemów biznesowych i rodzinnych na wypadek choroby lub śmierci głównej osoby zarządzającej lub głównego udziałowca.

Prawie trzy czwarte właścicieli korzysta z programów motywacyjnych związanych z wynagradzaniem kierownictwa najwyższego szczebla, a najpopularniejszą wykorzystywaną formą jest premia roczna.

Choć wielu przedsiębiorców z zaangażowaniem poświęca swój czas i energię na rozwijanie działalności, przywiązują oni mniejszą wagę do tego, co się stanie, gdy nie będą w stanie dłużej prowadzić firmy. Trudno jest im myśleć o takich problemach, jak: choroba, niepełnosprawność, emerytura czy śmierć i dlatego odkładają rozważania na ten temat na nieokreśloną przyszłość.

Trudno jest przekazać przedsiębiorstwo rodzinne kolejnemu pokoleniu. Zresztą większości firm rodzinnych nie udaje się tego zrobić. Według Cox Family Enterprise Center na Uniwersytecie Stanowym Kennesaw w stanie Georgia, zaledwie jedna trzecia przedsiębiorstw rodzinnych na całym świecie przechodzi z pokolenia na pokolenie⁵. Większość firm rodzinnych zostaje sprzedana lub zamknięta po śmierci założyciela. Czasem wynika to z nierentowności przedsiębiorstwa, niekiedy z niechęci oddania steru władzy przez założyciela albo z niechęci potomków do pracy w firmie.

Przedsiębiorstwa są jednak zamykane po zakończeniu cyklu działalności pierwszego pokolenia przede wszystkim ze względu na brak planowania.

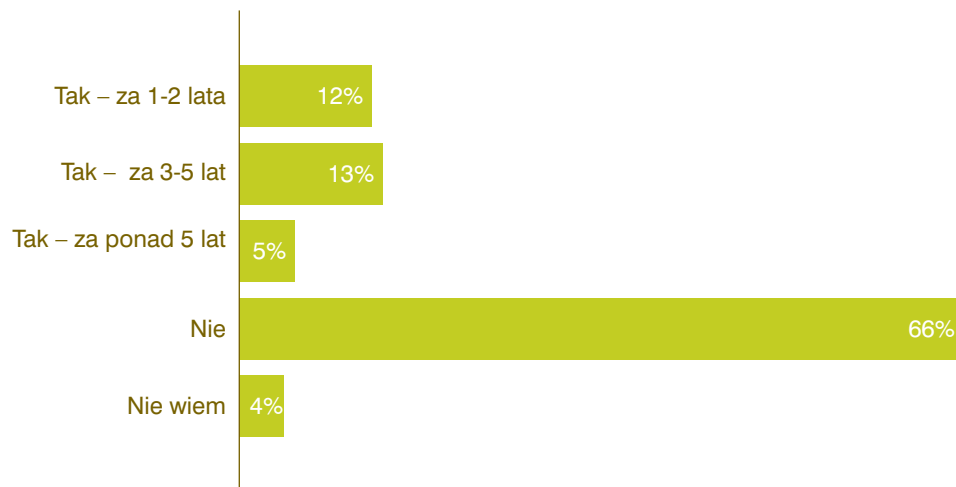
Dobry plan sukcesji wskazuje na to, w jaki sposób będzie ona przebiegała i jakie kryteria posłużą do oceny, czy następca jest gotowy do przejęcia firmy. Dzięki temu założyciel w mniejszym stopniu obawia się przekazania firmy komuś innemu i ma czas na przygotowanie się do poważnej zmiany swojego stylu życia. Z kolei taki plan zachęca spadkobierców do pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym, ponieważ jasno określa rolę, jaką będą mogli odegrać w przyszłości. Ponadto plan przewiduje to, co jest najlepsze dla przedsiębiorstwa. Innymi słowy, pokazuje, że zdolności zarządcze znaczą więcej niż urodzenie, a także, że zatrudnienie kandydata spoza rodziny może być rozsądniejsze niż powierzenie przedsiębiorstwa krewnemu, który nie ma żadnych predyspozycji do wykonywania danej pracy.

„Chciałbym kolejnemu pokoleniu przekazać firmę w lepszej sytuacji niż ta, w której znajdowała się, gdy ja ją przejmowałem”
Przedsiębiorca z Finlandii

Wyniki światowej edycji badania

25% badanych przez nas przedsiębiorstw najprawdopodobniej przejdzie w inne ręce w ciągu najbliższych pięciu lat (rys. 28). Wynika to być może z tego, że wiele przedsiębiorstw rodzinnych zostało założonych w 20-leciu powojennym. Badanie przeprowadzone w 2002 roku wśród ponad 20 milionów właścicieli firm działających w USA wykazało, że 31% z nich miało ponad 55 lat, a 11% – co najmniej 65 lat⁶. Dlatego właśnie stale rośnie liczba firm przechodzących w ręce drugiego pokolenia.

Rys. 28.
25% badanych przedsiębiorstw najprawdopodobniej przejdzie w inne ręce w ciągu najbliższych pięciu lat – wyniki globalne



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

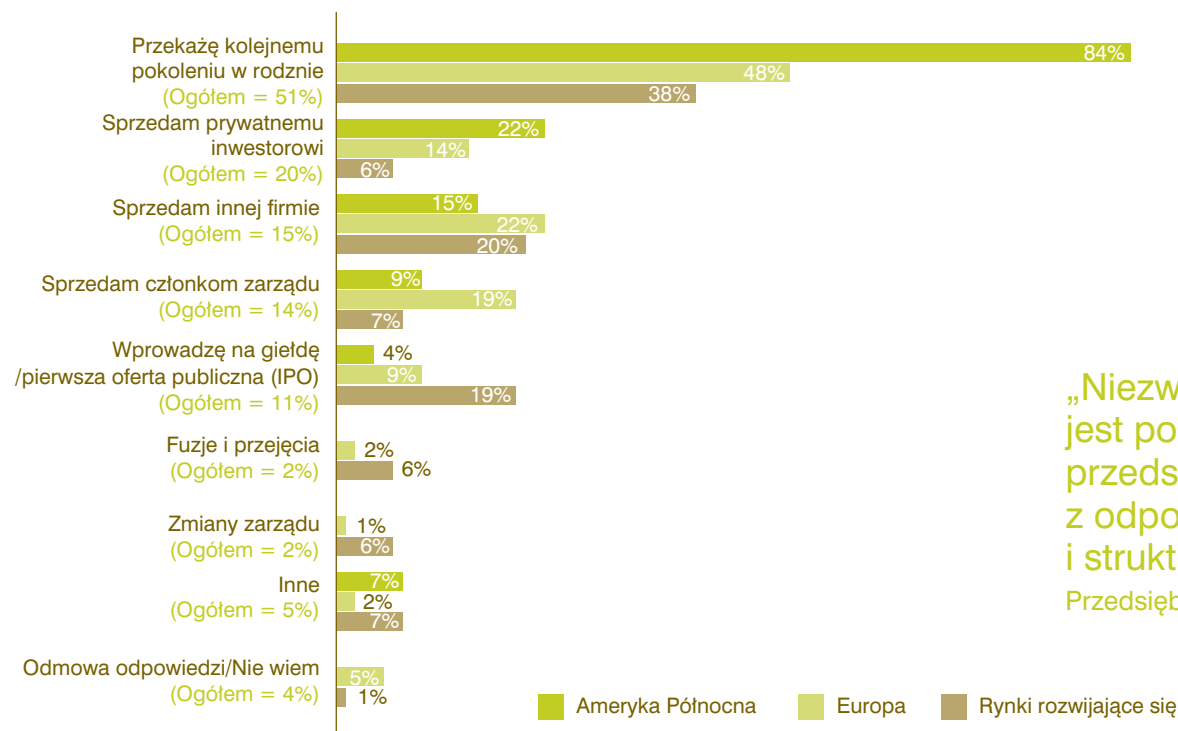
„Jesteśmy trzecim pokoleniem, więc chcemy dorównać pierwszemu i drugiemu pokoleniu”

Przedsiębiorca ze Szwajcarii

51% respondentów przewidujących zmiany własności przedsiębiorstwa spodziewa się, że firma pozostanie w rękach rodziny (rys. 29). Im firma starsza, tym bardziej jest to prawdopodobne. 62% właścicieli prowadzących działalność od ponad 50 lat planuje przekazanie władzy w firmie swoim dzieciom; dla porównania, chce tak postąpić zaledwie 35% właścicieli kierujących firmą od mniej niż 20 lat.

Na zachowaniu rodzinnej kontroli nad firmą zależy szczególnie respondentom z Ameryki Północnej. 84% z nich zamierza przekazać przedsiębiorstwa swojemu potomstwu, tak samo zamierza postąpić zaledwie 48% ankietowanych w Europie, a 38% – w krajach rozwijających się.

Rys. 29.
Połowa respondentów przewidujących zmianę struktury właścicielskiej przedsiębiorstwa w ciągu najbliższych pięciu lat spodziewa się, że firma pozostanie w rękach rodziny – wyniki światowej edycji badania

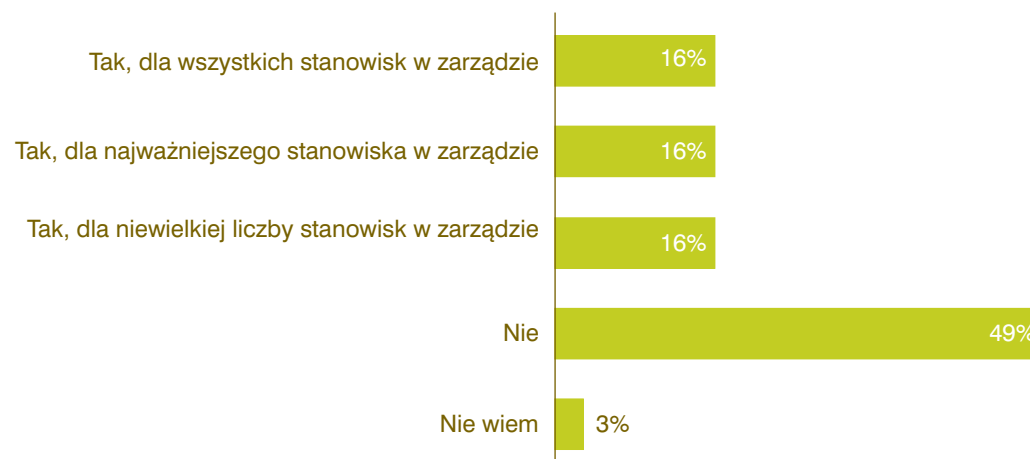


„Niezwykle istotne jest pozostawienie przedsiębiorstwa z odpowiednim zarządem i strukturą”
 Przedsiębiorca z Kanady

Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Mimo to prawie połowa badanych przez nas przedsiębiorstw nie ma żadnego planu sukcesji, a odsetek ten jest jeszcze wyższy w przypadku firm małych lub względnie młodych (rys. 30). 56% przedsiębiorstw o rocznych obrotach nieprzekraczających 50 mln EUR i 60% z nich założonych w ciągu ostatnich 20 lat nie poczyniło żadnych przygotowań związanych z przekazaniem najważniejszych stanowisk zarządczych kolejnemu pokoleniu. To poważne niedopatrzenie, jeśli wziąć pod uwagę to, że stworzenie odpowiedniej nowej struktury własności zajmuje około 3-5 lat oraz to, iż niepewność co do przyszłości może mieć poważny wpływ na dochody firmy, a wręcz zagrozić jej istnieniu.

Rys. 30.
Prawie połowa badanych przedsiębiorstw nie ma planu sukcesji – wyniki światowej edycji badania

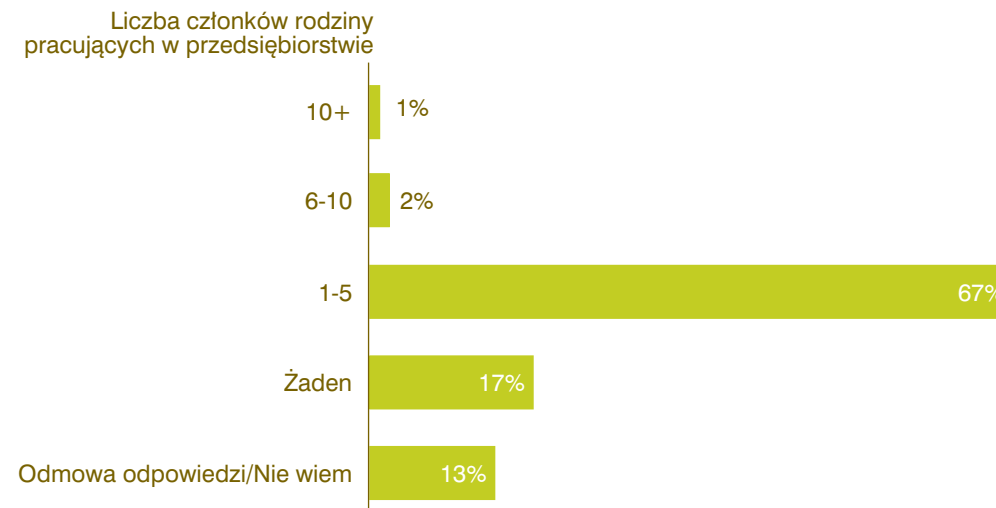


„Chcę opracować odpowiedni plan sukcesji dla tego przedsiębiorstwa. Nie oznacza to, że ma ono pozostać w rodzinie”
Przedsiębiorca ze Szwajcarii

Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Ponadto w wielu firmach mających nawet plan sukcesji nie poczyniono ustaleń odnośnie do niektórych bardzo ważnych szczegółów. 70% respondentów oczekuje, że co najmniej jedno z najważniejszych stanowisk w zarządzie zostanie objęte przez któregoś z członków rodziny, choć 17% – głównie tych, którzy prowadzą duże przedsiębiorstwa – zamierza całkiem pominąć swoje rodziny (rys. 31). Jednak tylko 48% wybrało swojego następcę.

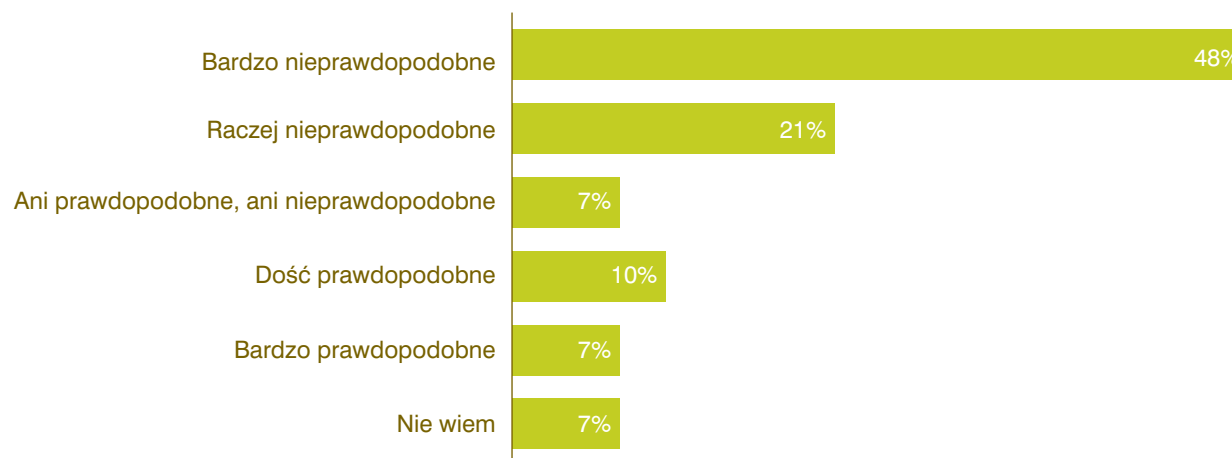
Rys. 31.
70% respondentów oczekuje, że co najmniej jedno z najważniejszych stanowisk w zarządzie przedsiębiorstwa zostanie objęte przez któregoś z członków rodziny – wyniki światowej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Większość respondentów mających plany sukcesji jest pewna, że rodziny z zadowoleniem przyjmą podjęte przez nich decyzje. Jedynie 17% uważa, że ich decyzje z dużym lub bardzo dużym prawdopodobieństwem wywołają niezadowolenie rodziny, choć kolejne 7% twierdzi, że nie ma pewności, co się wydarzy (rys. 32).

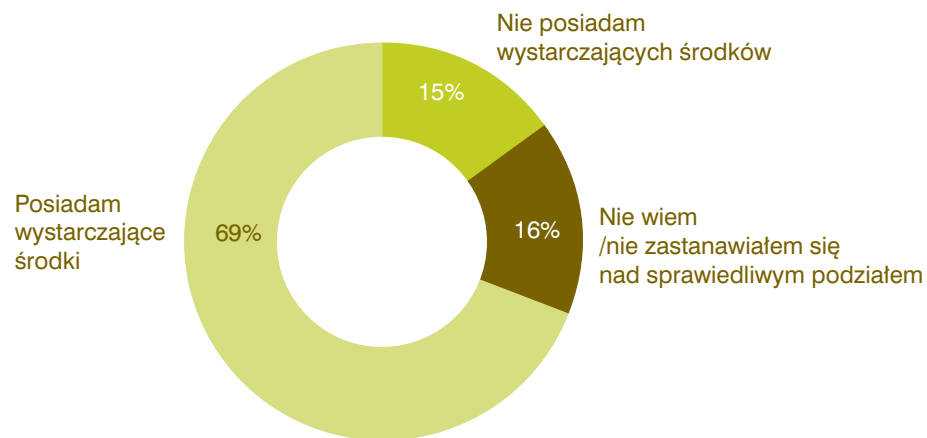
Rys. 32.
Ponad dwie trzecie respondentów mających plan sukcesji uważa, że nie spowoduje on w przyszłości powstania mniejszości lub rozłamu w rodzinie – wyniki światowej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Wynika to prawdopodobnie z tego, że ponad dwie trzecie respondentów ma wystarczające zasoby, by móc sprawiedliwie obdzielić swoich spadkobierców, niezależnie od tego, czy są oni zaangażowani w prowadzoną działalność, czy też nie (rys. 33). Szczególnie dobrze sytuowani są przedsiębiorcy północnoamerykańscy: ponad cztery piąte ankietowanych uważa, że posiada majątek wystarczający do zrekompensowania – poprzez przekazanie pozostałym członkom rodziny innych składników majątku – wszelkich nierówności wynikających z rozdysponowania udziałów.

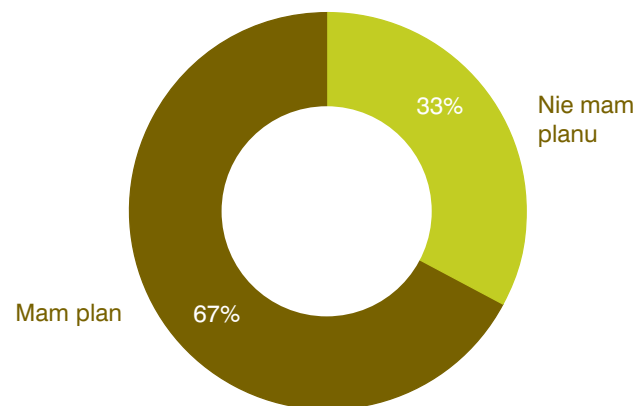
Rys. 33.
Większość właścicieli ma zasoby wystarczające do sprawiedliwego podziału aktywów pomiędzy członków rodziny zaangażowanych i niezaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa – wyniki światowej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

„Chcę mieć pewność, że firma zostanie sprawiedliwie podzielona pomiędzy członków rodziny i że wszyscy będą zadowoleni... zanim odejdę”
Przedsiębiorca z RPA

Rys. 34.
Większość badanych przedsiębiorstw ma plany rozwiązywania problemów biznesowych i rodzinnych na wypadek niezdolności głównej osoby zarządzającej lub głównego udziałowca do pracy albo jego śmierci – wyniki światowej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Paradoksalnie, wiele badanych przez nas firm, które nie opracowały planu sukcesji ani nie wyznaczyły nikogo do przejęcia sterów po odejściu obecnego szefa firmy, może być lepiej przygotowanych na inne – mniej przewidywalne – wydarzenia. Ponad dwie trzecie wszystkich respondentów twierdzi, że poczyniło przygotowania związane z możliwością wystąpienia problemów biznesowych i rodzinnych w przypadku niezdolności głównej osoby zarządzającej lub głównego udziałowca do pracy albo jego śmierci (rys. 34).

Jednak jakość niektórych z tych planów jest kwestią otwartą. Jedynie 43% spośród badanych przedsiębiorstw powołało zespół zarządzania przejściowego na wypadek śmierci prezesa zarządu, zanim jego dzieci będą wystarczająco dorosłe, by przejąć kontrolę nad firmą.

Zaledwie 48% opracowało procedury zakupu udziałów po niesprawnym lub zmarłym udziałowcu. Tylko 45% ustaliło podstawę wyceny firmy, gdyby zaszło zdarzenie wymagające sprzedaży lub przeniesienia jakichkolwiek udziałów.

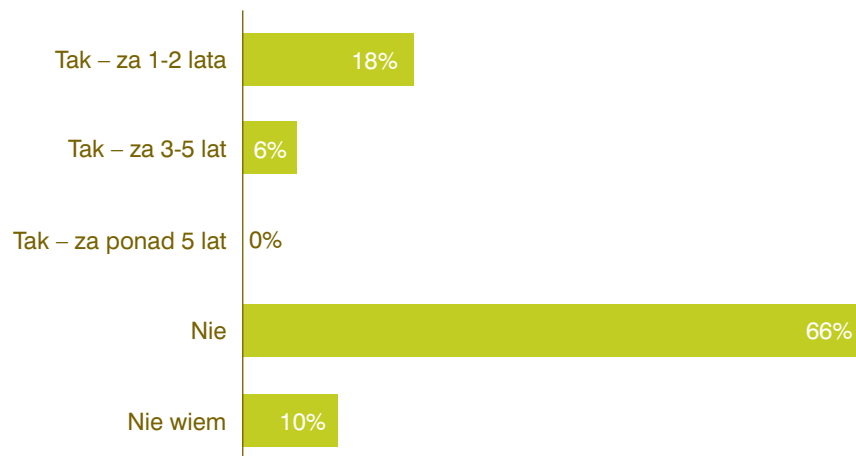
Przedsiębiorstwa z Ameryki Północnej są w większym stopniu przygotowane na nieprzewidziane wydarzenia niż firmy z innych zakątków świata. Znakomita większość ma opracowane działania na taką ewentualność. Trzy czwarte ankietowanych wprowadziło procedury zakupu udziałów od udziałowców chorych lub po zmarłych, a prawie dwie trzecie ustaliło podstawę wyceny udziałów; podobne środki zapobiegawcze wprowadziła niespełna połowa przedsiębiorstw działających w Europie i krajach rozwijających się.

Wyniki polskiej edycji badania

Podobnie jak w przypadku firm rodzinnych biorących udział w globalnej edycji badania, w Polsce jedna czwarta badanych również planuje zmienić strukturę właścicielską w ciągu najbliższych pięciu lat (rys. 35). Jedyne 25% spośród nich przewiduje, że zmiana struktury własności nastąpi wyłącznie w obrębie rodziny, natomiast aż 67% respondentów planujących zmiany myśli o wprowadzeniu firmy na giełdę (rys. 36).

Na zachowaniu obecnej struktury własności zależy aż 66% badanych przedsiębiorstw.

Rys. 35.
24% badanych przedsiębiorstw najprawdopodobniej przejdzie w inne ręce w ciągu najbliższych pięciu lat – wyniki polskiej edycji badania

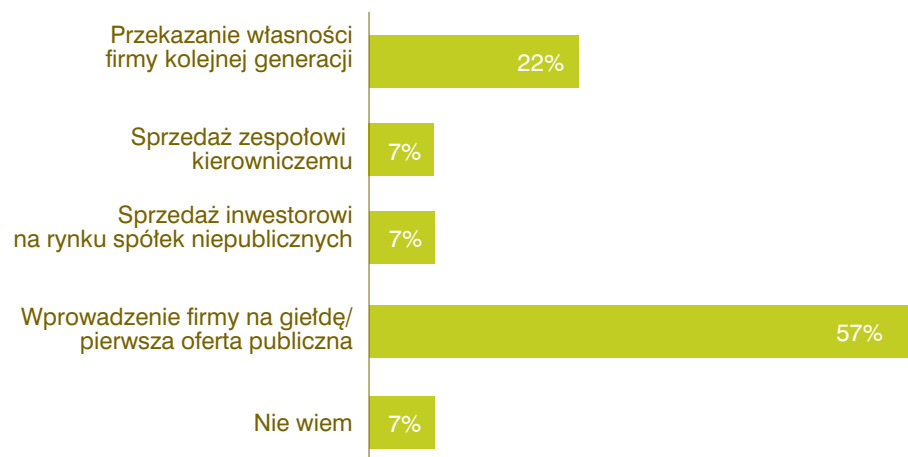


Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

„Moja firma oraz sprzęt, jaki produkujemy, powinny być utożsamiane z wysoką jakością produktów wytwarzanych w naszym kraju”

Przedsiębiorca z Polski

Rys. 36.
57% polskich respondentów przewidujących zmianę struktury właścicielskiej przedsiębiorstwa w ciągu najbliższych pięciu lat planuje wprowadzenie firmy na giełdę – wyniki polskiej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Na pytanie dotyczące planu przekazywania kluczowych stanowisk wyższego szczebla aż 68% badanych odpowiedziało, że nie ma opracowanego obecnie żadnego planu sukcesji (rys. 37). Prawie połowa badanych przez nas firm nie posiada też żadnych procedur, które określałyby postępowanie w sprawach biznesowych i spadkowych w przypadku nieoczekiwanej śmierci lub niesprawności kluczowych osób, pełniących kierownicze funkcje.

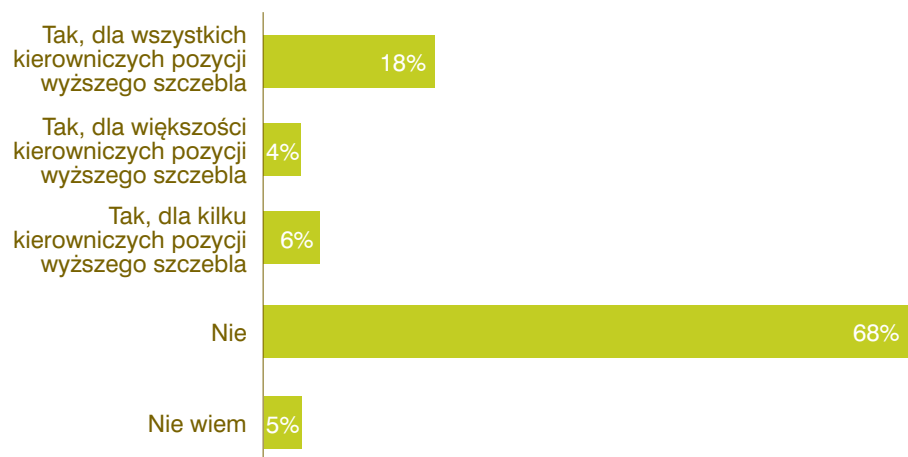
Jednak nawet tam, gdzie został opracowany plan sukcesji, ponad połowa właścicieli firm nie wybrała jeszcze swojego następcy.

Większość z nich jest jednak przekonana, że członkowie rodziny z zadowoleniem przyjmą podjęte przez nich decyzje. Jedyne co piąty obawia się, że jego postanowienia w tej kwestii mogą nie spotkać się z akceptacją rodziny i spowodować powstanie rozłamu wskutek pozbawienia wpływu na przedsiębiorstwo niektórych jej członków.

Takie podejście jest z pewnością związane z faktem, że 66% przedsiębiorstw posiada wystarczające środki finansowe do sprawiedliwego podziału między członków rodziny, zarówno zaangażowanych w biznes, jak również pozostałych.

Rys. 37.

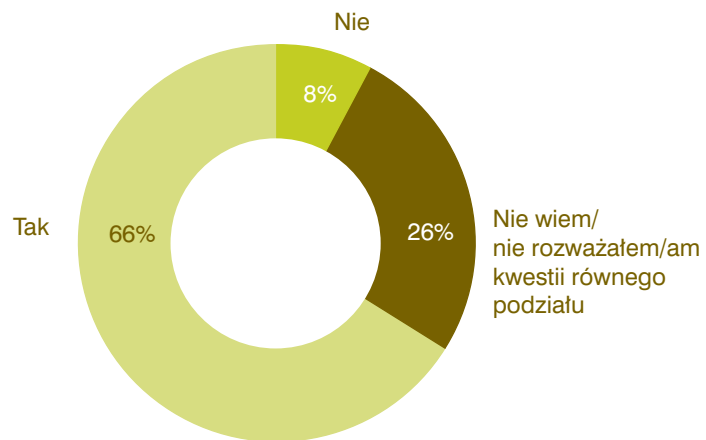
Na podstawie pytania dotyczącego posiadania przez firmę planu sukcesji dla osób pełniących kierownicze funkcje wynika, że 70% polskich przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu nie posiada takiego dokumentu – wyniki polskiej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

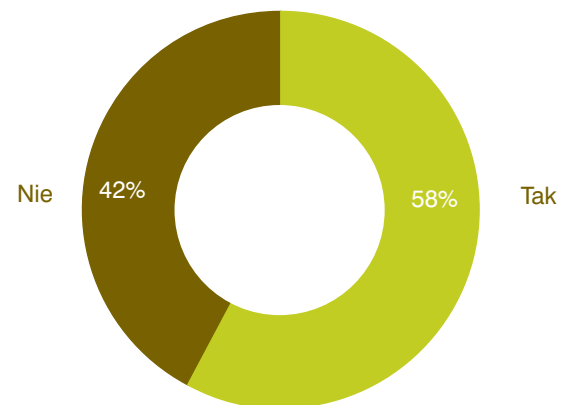
„Zależy mi na stworzeniu trwałych podstaw funkcjonowania firmy, którą w przyszłości będę mógł przekazać dzieciom”
Przedsiębiorca z Polski

Rys. 38.
Większość właścicieli (66%) ma zasoby wystarczające do sprawiedliwego podziału aktywów pomiędzy członków rodziny – zaangażowanych i niezaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa – wyniki polskiej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

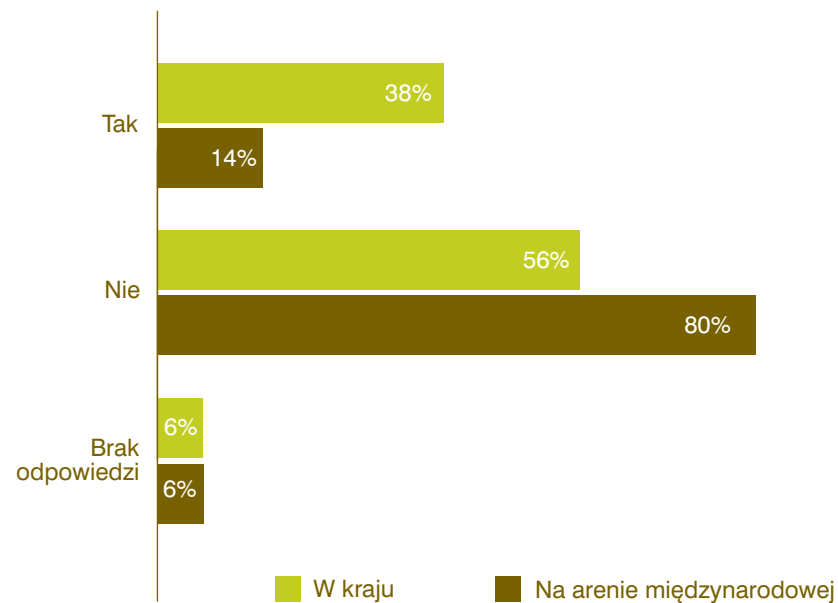
Rys. 39.
Większość badanych przedsiębiorstw ma plany rozwiązywania problemów biznesowych i rodzinnych na wypadek niezdolności głównej osoby zarządzającej lub głównego udziałowca do pracy albo jego śmierci – wyniki polskiej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

56% badanych firm rodzinnych nie dokonała w ostatnich 12 miesiącach wyceny swoich przedsiębiorstw działających na terenie Polski. Swego majątku nie wyceniło również 80% podmiotów działających na rynkach zagranicznych. Co ważne, prawie połowa przedsiębiorstw nie ustaliła do tej pory zasad wyceny akcji (udziałów) firmy w przypadku konieczności sprzedaży lub przekazania udziałów.

Rys. 40.
W ciągu ostatnich 12 miesięcy ponad połowa badanych przedsiębiorstw, (56%) nie została poddana wycenie krajowej, a 80% nie zostało poddanych wycenie zagranicznej – wyniki polskiej edycji badania



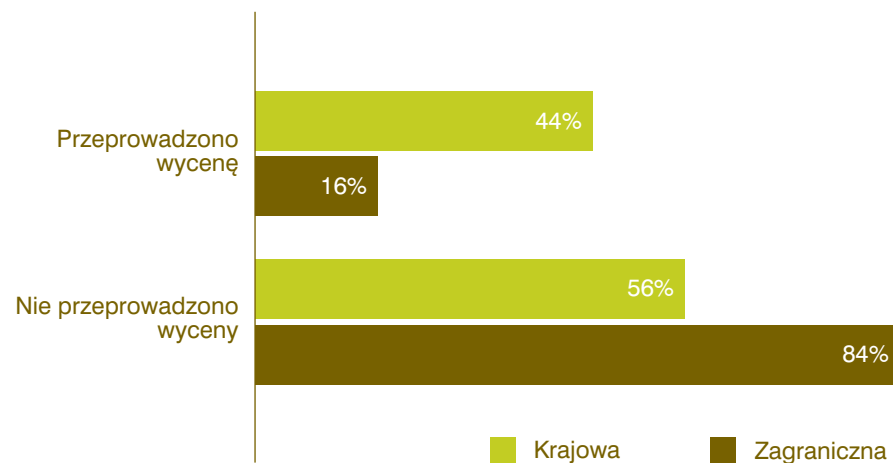
Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Wyniki światowej edycji badania

Zaskakująco wysoki odsetek właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych (szczególnie tych działających w sektorze sprzedaży detalicznej i motoryzacji) nie oszacował swojego ryzyka podatkowego, choć planowanie podatkowe jest niezbędne, by móc uniknąć obciążeń finansowych. Pierwszym krokiem powinna być profesjonalna wycena przedsiębiorstwa w celu oszacowania prawdopodobnego zobowiązania podatkowego w przypadku przekazania firmy kolejnemu pokoleniu lub sprzedaży członkom zarządu albo podmiotowi zewnętrznemu. Jednak w ciągu ostatnich 12 miesięcy ponad połowa respondentów nie dokonała wyceny swoich przedsiębiorstw działających na terenie kraju, a ponad cztery piąte nie wyceniło swoich przedsiębiorstw funkcjonujących również na rynkach zagranicznych (rys. 41).

Rys. 41.

W ciągu ostatnich 12 miesięcy ponad połowa badanych przedsiębiorstw nie została poddana wycenie krajowej, a ponad cztery piąte nie zostało poddanych wycenie zagranicznej – wyniki światowej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

„Chciałbym dać moim dzieciom taką szansę, jaką dano mnie”

Przedsiębiorca z Wielkiej Brytanii

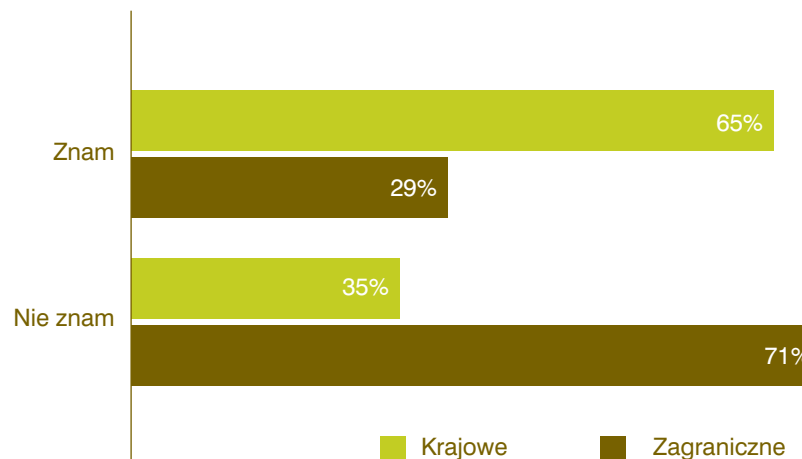
Okazało się, że 35% badanych przez nas właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych nie miało pojęcia o krajowym podatku z tytułu zysków kapitałowych, do którego zapłaty mogą zostać zobowiązani oni lub ich firmy, 71% zaś nie wiedziało o konsekwencjach związanych z działalnością zagraniczną (rys. 42). Podobnie wyglądają wyniki dotyczące świadomości istnienia krajowego lub zagranicznego podatku od spadków, do którego zapłaty mogą być zobowiązani ich spadkobiercy (rys. 43 i 44).

Niewiedza na temat poziomu podatku od spadku, którym może zostać obłożony majątek osobisty, jest szczególnie zauważalna u osób, które prowadzą działalność krócej niż 20 lat; 44% nie zna wielkości swoich zobowiązań krajowych, a 67% nie zna wielkości swoich zobowiązań zagranicznych. Zjawisko to występuje częściej w krajach rozwijających się niż w Ameryce Północnej, gdzie 66% respondentów przyznaje, że wie o krajowym podatku od spadków, który będą musieli zapłacić, choć jedynie 38% z nich zleciło profesjonalną wycenę swoich przedsiębiorstw w ciągu ostatnich 12 miesięcy.

Znakomita większość właścicieli ma pełną świadomość znaczenia odpowiedniego wynagradzania kierowników wyższego szczebla, co dowodzi jeszcze dobitniej, że sprawdzają się oni lepiej w przewidywaniu bezpośrednich potrzeb przedsiębiorstwa, niż w przygotowywaniu się do wydarzeń w odległej przyszłości. Ponad cztery piąte badanych przez nas firm zatrudnia do 10 osób na najwyższych stanowiskach kierowniczych, choć w większych przedsiębiorstwach zdarzają się czasem liczniejsze zarządy. 17% przedsiębiorstw o rocznych przychodach przekraczających 50 mln EUR zatrudnia 11-20 osób na najwyższych szczeblach kierowniczych.

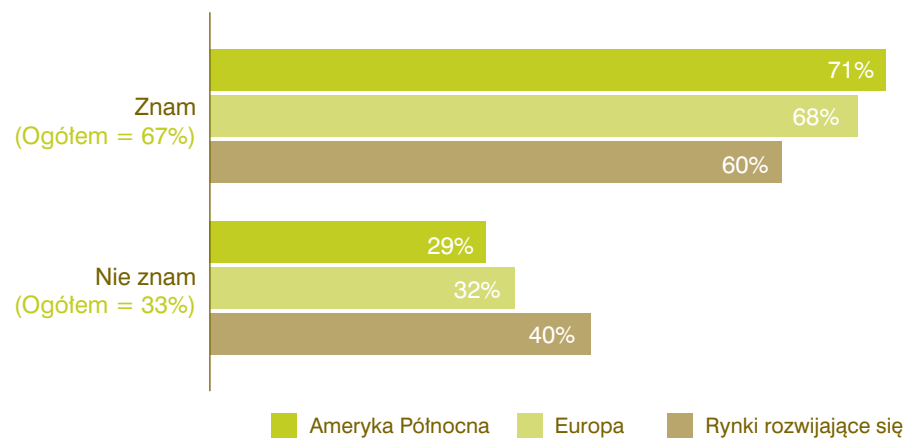
Poszerzenie zarządu o osoby spoza rodziny często przynosi korzyści. Wiele badań wskazuje na pozytywną zależność pomiędzy dobrym zarządzaniem a wynikami finansowymi oraz na to, że skład zarządu jest jednym z najważniejszych elementów tej zależności⁷.

Rys. 42.
Ponad jedna trzecia właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych nie zna swoich potencjalnych zobowiązań krajowych, a ponad dwie trzecie nie zna zobowiązań zagranicznych z tytułu podatku od zysków kapitałowych – wyniki światowej edycji badania



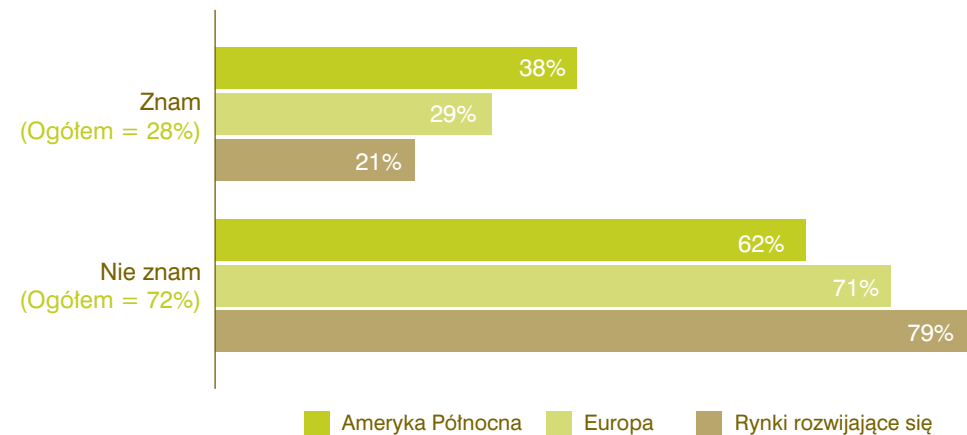
Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Rys. 43.
Jedna trzecia właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych nie zna zobowiązań z tytułu krajowego podatku od spadków, które mogą dotyczyć ich spadkobierców – wyniki światowej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

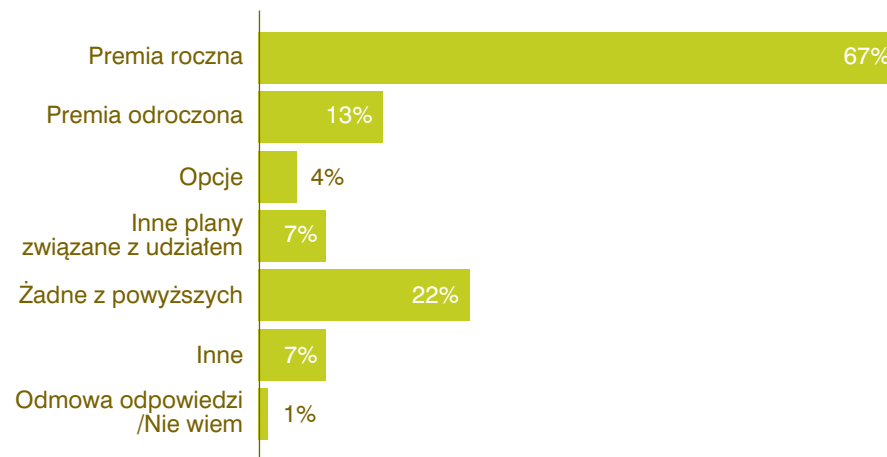
Rys. 44.
Ponad trzy czwarte właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych nie zna zobowiązań z tytułu zagranicznego podatku od spadków, które mogą dotyczyć ich spadkobierców – wyniki światowej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

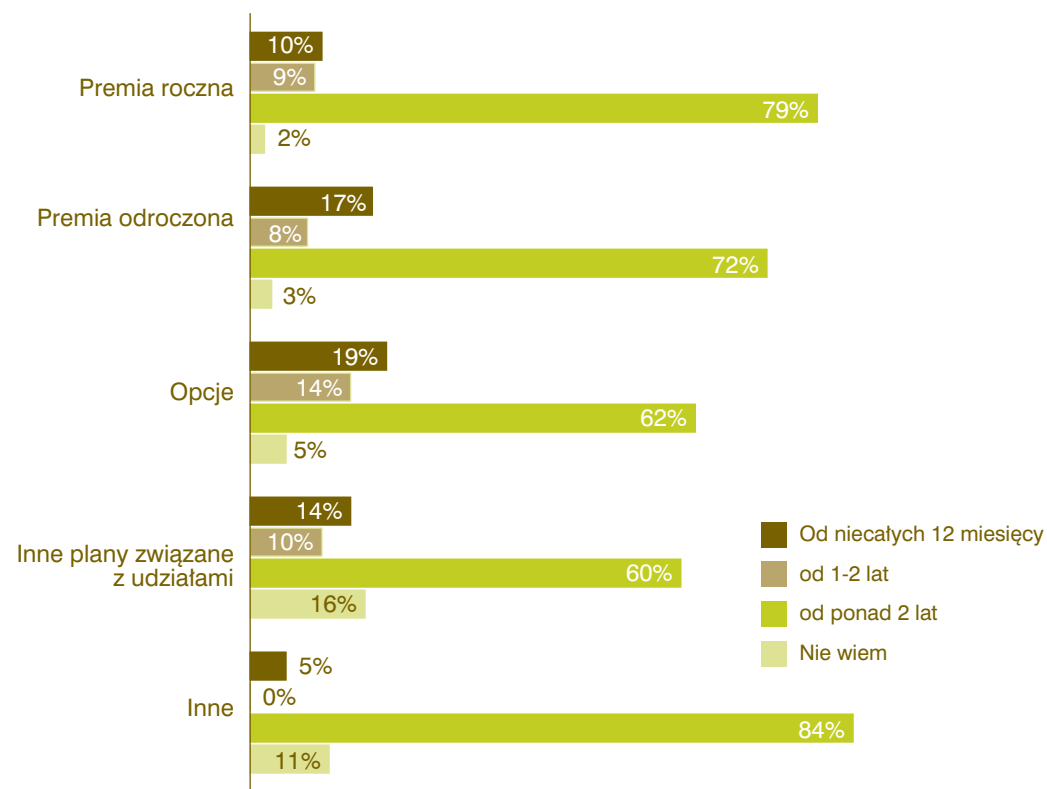
Prawie cztery piąte respondentów stosuje program motywacyjny, wynagradzając członków najwyższego kierownictwa, a najpopularniejszą jego formą jest premia roczna (rys. 45). Większość programów motywacyjnych funkcjonuje w przedsiębiorstwach od ponad dwóch lat (rys. 46). I znowu: to duże przedsiębiorstwa działające głównie w Ameryce Północnej częściej i dłużej niż małe firmy stosują programy premiowe. Należy jednak zauważyć, że niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa ankietowani uważają, że takie programy dają pozytywne rezultaty (rys. 47).

Rys. 45.
Najpopularniejszą formą nagradzania członków zarządu jest premia roczna
– wyniki światowej edycji badania



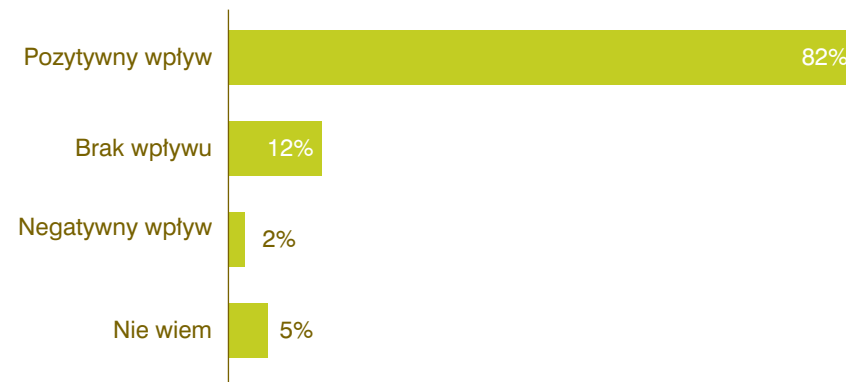
Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Rys. 46.
Większość programów motywacyjnych stosowanych przez badane przedsiębiorstwa funkcjonuje od ponad dwóch lat – wyniki światowej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Rys. 47.
Większość respondentów uważa, że programy motywacyjne mają pozytywny wpływ na członków zarządu – wyniki światowej edycji badania



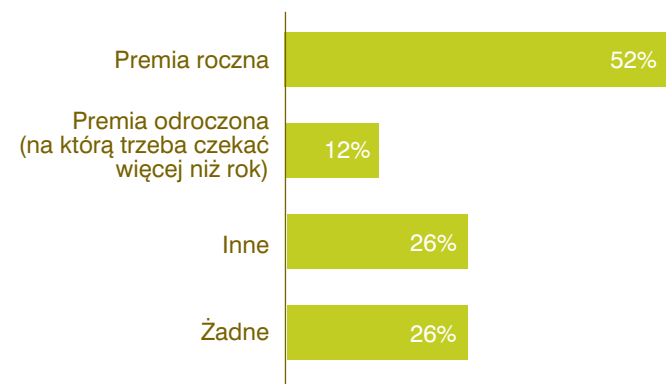
Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Wyniki polskiej edycji badania

W odpowiedzi na problemy ze znalezieniem oraz utrzymaniem wykwalifikowanego personelu w firmie przedstawiciele firm rodzinnych coraz częściej inwestują w programy motywacyjne, jednak nadal aż jedna czwarta respondentów nie podejmuje w tej kwestii żadnych działań. Wśród programów motywacyjnych, stosowanych wobec kierownictwa wyższego szczebla, najpopularniejsza jest premia roczna, którą wykorzystuje ponad połowa badanych firm. Aż 61% z nich wykorzystuje ten sposób wynagradzania oraz motywowania swojego personelu od ponad dwóch lat.

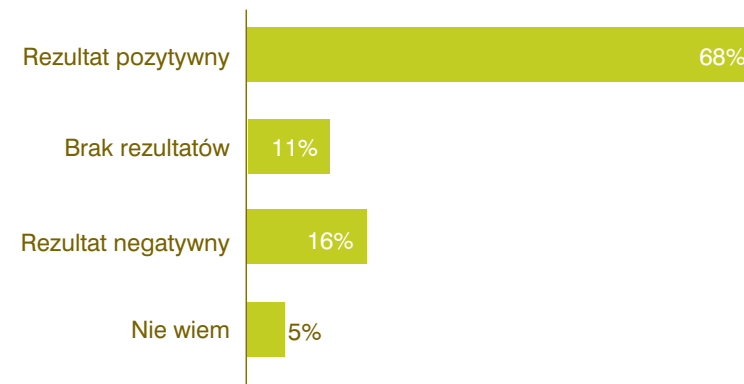
Większość przedsiębiorstw, które realizują programy motywacyjne, dostrzega ich pozytywne efekty, jednak na uwagę zasługuje również fakt, że co czwarta firma nie odniosła żadnych korzyści z wprowadzenia programów motywacyjnych lub zauważyła wyłącznie negatywne konsekwencje.

Rys.48.
Najbardziej popularną formą nagradzania członków zarządu jest premia roczna – wyniki polskiej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Rys.49.
Większość respondentów uważa, że programy motywacyjne mają pozytywny wpływ na członków zarządu – wyniki polskiej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

25% badanych przedsiębiorstw
najprawdopodobniej przejdzie w inne ręce
w ciągu najbliższych pięciu lat



Rozwiązywanie sporów

Światowa edycja badania

W ponad jednej trzeciej badanych przez nas przedsiębiorstw rodzinnych wystąpiły spory o przyszłą strategię, a w ponad jednej czwartej dotyczyły one albo kompetencji członków rodziny czynnie zaangażowanych w działalność, albo tego, kto powinien pracować dla firmy.

Dwie trzecie przedsiębiorstw rodzinnych nie ma określonych kryteriów wyboru członków rodziny, którzy mogliby czynnie zaangażować się w ich działalność.

Ponad połowa zatrudnia także krewnych, nie oczekując od nich, że będą konkurowali o swoje stanowiska na wolnym rynku.

Ponad dwie trzecie badanych przez nas przedsiębiorstw nie dysponuje żadnymi procedurami dotyczącymi rozwiązywania sporów między członkami rodziny.

Polska edycja badania

W prawie jednej trzeciej badanych przez nas przedsiębiorstw rodzinnych głównym czynnikiem powodującym napięte stosunki są dyskusje na temat przyszłej strategii biznesowej przedsiębiorstwa.

80% przedsiębiorstw rodzinnych nie ma określonych kryteriów wyboru członków rodziny, którzy chcą czynnie zaangażować się w działalność firmy.

Prawie 70% zatrudnia członków rodziny, nie oczekując od nich, że będą konkurowali o swoje stanowiska na wolnym rynku.

Aż 90% badanych przez nas firm nie dysponuje żadnymi procedurami dotyczącymi rozwiązywania sporów między członkami rodziny.

W przedsiębiorstwach rodzinnych dochodzi do kumulacji napięć występujących w życiu rodziny i biznesowych, dlatego konflikty nie są tu niczym zaskakującym. Występują one szczególnie często, gdy kierowanie firmą ma być przekazane kolejnej osobie lub gdy właścicielem jest już drugie lub trzecie pokolenie w rodzinie. Większość przedsiębiorców to osoby o silnym charakterze, które mają poczucie większego prawa do kontroli niż ich następcy, ponieważ to oni są założycielami firmy. Ponadto w miarę rozwoju przedsiębiorstwa coraz bardziej prawdopodobne staje się to, że niektórzy udziałowcy nie będą zaangażowani w codzienne kierowanie firmą i że czasami mogą nie zgadzać się ze sposobem zarządzania stosowanym przez krewnych.

Wyniki światowej edycji badania

Na szczęście w większości badanych przez nas przedsiębiorstw pojawia się niewiele konfliktów. Jednak, kiedy już do nich dojdzie, zwykle wynikają one z następujących powodów: braku zgody co do decyzji o tym, kto może pracować w przedsiębiorstwie rodzinnym, a kto nie (20% respondentów); niekonsultowania się w ważnych sprawach z rodziną oraz z niedostatecznego określenia roli odgrywanych w firmie przez powinowatych. Jednak najczęstszymi przyczynami spięć były decyzje o przyszłej strategii firmy i kompetencje członków rodziny czynnie zaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa. 34% respondentów przyznaje, że prowadziło spory o przyszły kierunek działania firmy, 27% zaś – o wyniki działalności członków rodziny zatrudnionych w przedsiębiorstwie (rys. 50).

Rys. 50.

Choć w większości przedsiębiorstw rodzinnych spory są raczej rzadkością, kilka głównych spraw najczęściej wywołuje napięcia – wyniki światowej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

W rzeczywistości dwie trzecie przedsiębiorstw rodzinnych nie opracowało określonych kryteriów wyboru członków rodziny, którzy chcą czynnie zaangażować się w ich działalność. Jednak to firmy z rynków rozwijających się mają do tych kwestii bardziej rygorystyczne podejście niż przedsiębiorstwa europejskie czy północnoamerykańskie. Zaledwie 32% podmiotów europejskich i 28% północnoamerykańskich ma wytyczne w sprawie decydowania o tym, kto może pracować w przedsiębiorstwie, w porównaniu z 44% firm działających w pozostałych częściach świata.

Ponad połowa badanych przez nas przedsiębiorstw rodzinnych zatrudnia także krewnych, nie oczekując, że będą konkurowali o swoje stanowisko na wolnym rynku. Nie jest być może zaskoczeniem to, że preferencyjne traktowanie członków rodziny jest dość powszechne w małych przedsiębiorstwach, szczególnie tych, które działają w sektorach detalicznym i hurtowym.

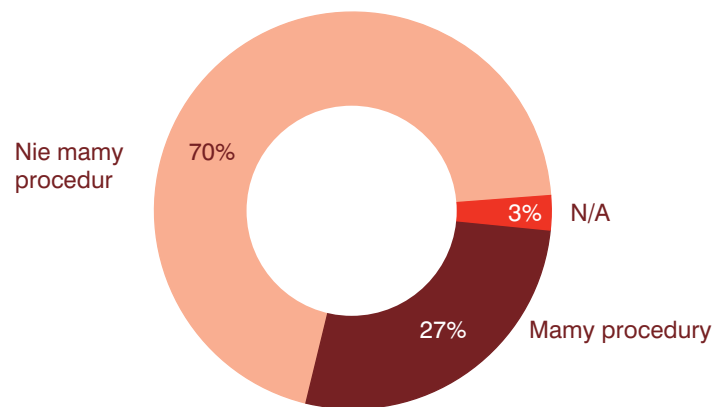
Warto jednak odnotować, że takie zachowania przeważają również w kapitalistycznych ośrodkach Nowego Świata. 64% przedsiębiorstw północnoamerykańskich obsadza stanowiska członkami rodziny, nie porównując ich z kandydatami niespokrewnionymi; tak samo robi zaledwie 46% firm działających na rynkach rozwijających się.

Biorąc pod uwagę brak formalnych procedur rekrutacyjnych w wielu przedsiębiorstwach rodzinnych, konflikty o to, którzy krewni mogą pracować w firmie i jak dobrze sobie radzą, są rzeczą naturalną. Jednak zarówno dla dobra rodziny, jak i dla dobra firmy niezwykle ważne jest skuteczne rozwiązywanie takich sporów. Niestety, zaledwie niespełna jedna czwarta badanych przez nas przedsiębiorstw wprowadziła jakiegokolwiek procedury rozwiązywania sporów pomiędzy członkami rodziny (rys. 51).

„Wierzę, że w każdej współczesnej firmie rodzinnej potrzebna jest równowaga i ludzie spoza rodziny. Potrzebna jest obiektywna ocena sposobu kierowania firmą”

Przedsiębiorca z USA

Rys. 51.
Ponad dwie trzecie badanych przedsiębiorstw nie ma żadnych procedur dotyczących rozwiązywania sporów między członkami rodziny – wyniki światowej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

„Chciałbym swej firmie
zapewnić spokój i ciągłość”
Respondent z RPA

31% przedsiębiorstw organizuje narady rodzinne, które stanowią dobrą okazję do omówienia problemów poza biurem i udzielenia głosu „biernym” właścicielom, którzy na co dzień nie są zaangażowani w kierowanie firmą (rys. 52). Kolejne 30% sporządziło umowy pomiędzy udziałowcami, 28% zaś stworzyło statuty rodzinne będące spisem zasad porządkujących kierowanie biznesem i rodziną. Formalne zasady kierowania przedsiębiorstwem rodzinnym mają kilka zalet – nadają jasność założeniom i oczekiwaniom różnych członków rodziny, depersonalizują kwestie potencjalnie sporne i zapobiegają konfliktom.

Rys. 52.
Narady rodzinne, umowy pomiędzy udziałowcami, statuty i mediacja to najczęstsze metody rozwiązywania konfliktów stosowane w przedsiębiorstwach rodzinnych – wyniki światowej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Ponad jedna czwarta przedsiębiorstw posiadających procedury rozwiązywania konfliktów korzysta, jeśli to konieczne, z niezależnych mediatorów. Mediacja tego rodzaju może przybierać różnorodne formy, na przykład wezwanie niezależnego doradcy, który przedstawi obiektywny punkt widzenia i opracuje rozwiązanie najlepsze dla firmy. Może także polegać na przekazaniu uprawnień decyzyjnych niespokrewnionemu członkowi zarządu albo nawet na wyznaczeniu określonej osoby, która rozstrzygnie spór – choć oczywiście wszyscy członkowie zarządu spoza rodziny powinni móc swobodnie wyrażać swoje opinie, jeżeli taka nieoficjalna metoda ma okazać się skuteczna.

Mediacja prowadzona przez osobę niezależną jest jednak głównie stosowana w krajach zachodnich. Respondenci z Ameryki Północnej i Europy uważają ją za jedną z podstawowych metod rozwiązywania sporów, podczas gdy ankietowani działający w krajach rozwijających się zazwyczaj preferują statuty lub narady rodzinne (tabela 2).

Tabela 2.
Preferencje dotyczące metod rozwiązywania konfliktów w przedsiębiorstwach rodzinnych wykazują zmienność regionalną

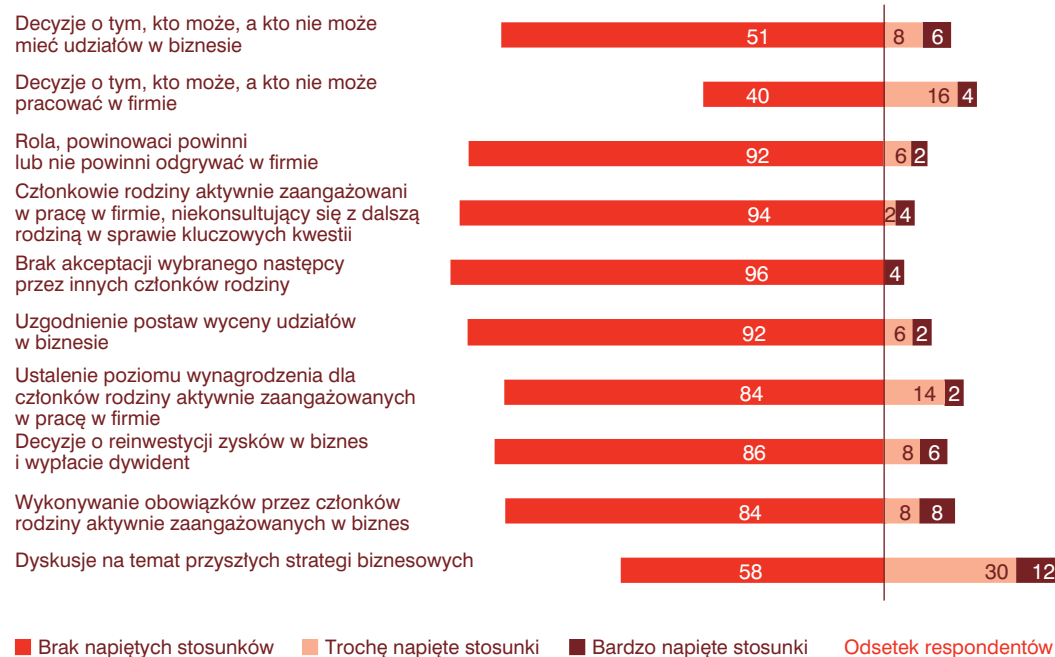
Ameryka Północna	Europa	Rynki rozwijające się
Niezależny mediator (44%)	Umowa pomiędzy udziałowcami (32%)	Statut rodzinny (42%)
Umowa pomiędzy udziałowcami (36%)	Narada rodzinna (31%)	Narada rodzinna (31%)
Narada rodzinna (36%)	Niezależny mediator (29%)	Umowa pomiędzy udziałowcami (23%)

Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Wyniki polskiej edycji badania

Podobnie jak przedstawiciele firm biorących udział w globalnej edycji badania, również polscy przedsiębiorcy podkreślają, że rzadko doświadczają w swoich firmach konfliktów. Jeżeli już do nich dochodzi, to głównie w obszarze budowania strategii. Kolejnym, rzadkim, ale pojawiającym się w niektórych firmach rodzinnych powodem konfliktów jest ocena kompetencji oraz sposobu wypełniania obowiązków przez członków rodziny, którzy są aktywnie zaangażowani w biznes (rys. 53).

Rys.53. Przedstawiciele polskich przedsiębiorstw rodzinnych rzadko doświadczają konfliktów. Jeżeli już do nich dochodzi, są to głównie obszary związane ze strategią firmy – wyniki polskiej edycji badania



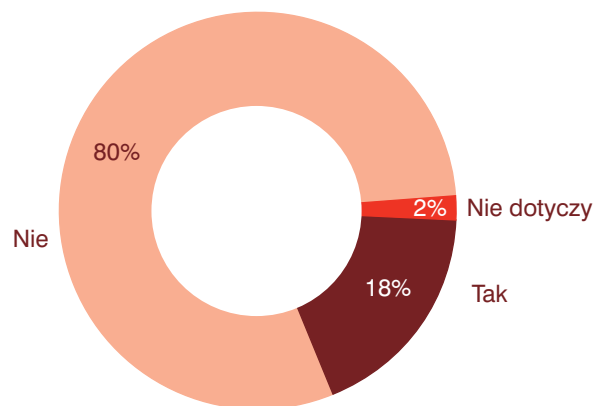
Na pytanie dotyczące kryteriów wyboru członków rodziny, którzy pragną odgrywać aktywną rolę w firmie, zdecydowana większość badanych (80%) odpowiedziała, że nie posiada takich wytycznych. W prawie 70% przedsiębiorstw jego członkowie nie muszą konkurować o stanowiska w procesie otwartej rekrutacji. Nie dziwi zatem fakt, że pojawiające się ewentualne konflikty dotyczą właśnie oceny kompetencji oraz sposobu wykonywania obowiązków przez członków rodziny, którzy są aktywnie zaangażowani w prowadzenie przedsiębiorstw.

Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Rys. 54.

W 80% badanych polskich przedsiębiorstw rodzinnych nie ma określonych kryteriów wyboru członków rodziny pragnących odgrywać aktywną rolę w firmie – wyniki polskiej edycji badania

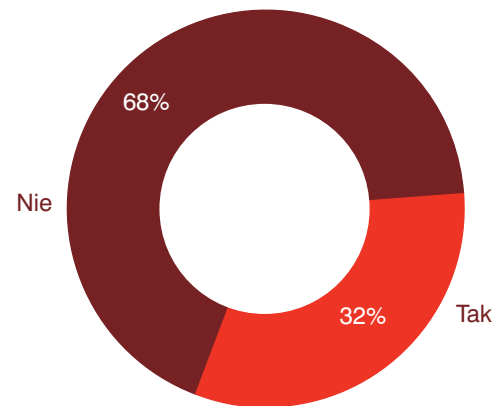
(Ustalenia w przypadku odejścia dotyczą spraw takich jak wycena udziałów po przejściu na emeryturę).



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Rys. 55.

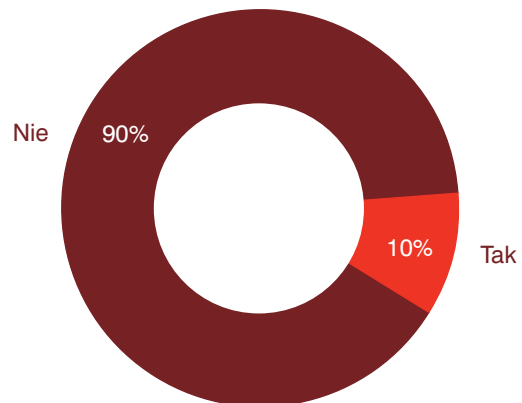
68% członków rodzin nie rywalizuje o stanowiska z otwartym rynkiem – wyniki polskiej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

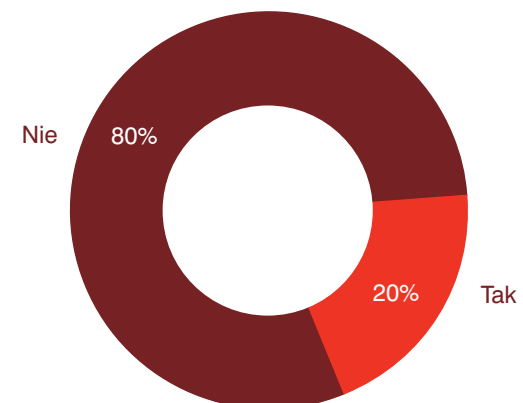
Aż 90% badanych firm nie posiada żadnych procedur mających na celu niwelowanie zaistniałych między członkami rodziny konfliktów (rys. 55). Najczęściej wykorzystywaną metodą rozwiązywania konfliktów w przypadku pozostałych 10% przedsiębiorstw jest rada rodzinna (rys. 56).

Rys. 56.
Aż 90% badanych firm rodzinnych nie posiada procedur rozwiązywania sporów w przypadku zaistnienia konfliktów między członkami rodziny – wyniki polskiej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Rys. 57.
W większości badanych przedsiębiorstw najczęstszą metodą rozwiązywania konfliktów jest rada rodzinna – wyniki polskiej edycji



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

W ponad jednej trzeciej przedsiębiorstw rodzinnych pojawiają się konflikty dotyczące przyszłej strategii biznesowej



Zmiany gospodarcze i prawne najbardziej pożądane przez przedsiębiorstwa rodzinne

Światowa edycja badania

Znakomita większość właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych chciałaby wprowadzenia prostszego systemu podatkowego i (lub) chciałaby płacić niższe podatki.

Właściciele chętnie skorzystaliby z pomocy w nawiązaniu bliższych kontaktów ze środowiskiem akademickim w celu opracowywania nowych produktów; oczekują powszechniejszego przestrzegania przepisów w biznesie i większego wsparcia państwa w szkoleniu pracowników.

Motywy prowadzenia przedsiębiorstw rodzinnych i osiągnięcia, za które chcieliby być zapamiętani, są bardzo różne. Niektórzy respondenci pragną zbudować przedsiębiorstwa, które przetrwają długie lata, albo móc przekazać dobrze prosperującą firmę dzieciom. Inni tak bardzo lubią swoją pracę, że nie wyobrażają sobie, by mogli robić cokolwiek innego.

Niektórzy przedsiębiorcy głęboko wierzą w znaczenie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa. Jeden na 12 podkreślał wagę prowadzenia działalności w sposób uczciwy, etyczny lub prowadzący do poprawy obecnej sytuacji społecznej czy ekologicznej.

Polska edycja badania

Podobnie jak w przypadku wyników uzyskanych od przedsiębiorców z całego świata, również zdecydowana większość polskich właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych chciałaby wprowadzenia prostszego systemu podatkowego oraz niższych podatków.

Właściciele polskich firm rodzinnych, podobnie jak pozostali respondenci z całego świata, chętnie skorzystaliby z możliwości nawiązania bliższych kontaktów ze środowiskiem akademickim w celu opracowywania oraz ulepszania wytwarzanych produktów.

Przedsiębiorcy oczekują również zwiększenia pomocy finansowej i wsparcia od państwa, także w zakresie szkoleń i rozwoju pracowników. Nie mniej ważne okazały się dla badanych kwestie dotyczące powszechnego przestrzegania przepisów oraz dostępność dodatkowych funduszy inwestycyjnych kapitału wysokiego ryzyka, by mogli wspierać rozwój swoich przedsiębiorstw.

Wyniki światowej edycji badania

Dotychczas omówiliśmy podstawowe problemy, z którymi zmagają się przedsiębiorstwa rodzinne, oraz sposób, w jaki rozwiązują konflikty wewnętrzne. Jakie jednak reformy zewnętrzne najbardziej ucieszyłyby naszych respondentów? Najwyżej na liście priorytetów wielu przedsiębiorców znajduje się lepszy system podatkowy. 85% procent przyznaje, że ważne jest dla nich uproszczenie zasad związanych z opodatkowaniem przedsiębiorstw i / (lub) zmniejszenie obciążeń podatkowych (rys. 58).

85% respondentów uważa, że należy uprościć system podatkowy

„System podatkowy należy zmienić, tak by był prostszy dla przedsiębiorstw rodzinnych”

Przedsiębiorca z Finlandii

Połowa badanych przez nas przedsiębiorstw chętnie skorzystałaby z pomocy w nawiązaniu bliższych kontaktów ze środowiskiem akademickim w celu opracowywania produktów, oczekuje też powszechniejszego przestrzegania przepisów w biznesie oraz większego wsparcia państwa w szkoleniu i rozwoju pracowników. Mniej martwi ich brak dostępu do dodatkowych środków finansowych, choć prawie 40% uważa, że przydałby się zastrzyk kapitału inwestycyjnego, większy dostęp do rynków kapitałowych albo dotacje budżetowe na zdobywanie nowych rynków i poszerzanie udziału w rynkach już obsługiwanych. Wielu właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych jest pewnych, że są w stanie samodzielnie zgromadzić środki potrzebne na rozwój firmy.

Rys. 58.

Uproszczenie systemu podatkowego i (lub) ograniczenie obciążeń podatkowych to najważniejsze zmiany oczekiwane przez przedsiębiorstwa rodzinne – wyniki światowej edycji badania



Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

Wyniki polskiej edycji badania

Polscy respondenci, podobnie jak przedstawiciele firm działających na rynkach globalnych, sugerowali, że rząd powinien w pierwszej kolejności zająć się wprowadzeniem zmian w systemie podatkowym. Według ponad 80% badanych właśnie uproszczenie zasad odprowadzania podatków z tytułu prowadzenia działalności gospodarczej oraz zmniejszenie obciążenia podatkowego mogłyby mieć zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania firmy na polskim rynku. Przedsiębiorcy oczekują też, że przestrzeganie przepisów stanie się powszechniejsze. Ponadto liczą na nawiązanie bliższej współpracy z uniwersytetami w celu ulepszenia i tworzenia nowych produktów. Wielu przedsiębiorców chciałoby również, by rząd zapewnił im większą pomoc finansową i wsparł ich w dotarciu do nowych lub poszerzonych rynków eksportowych.

Rys. 59.

Uproszczenie systemu podatkowego i (lub) ograniczenie obciążeń podatkowych to, najważniejsze zmiany oczekiwane przez przedsiębiorstwa rodzinne – wyniki polskiej edycji badania

Za jak ważne uważa Pan(i)...

Zapewnienie zwiększonej pomocy finansowej od państwa i wsparcie w celu stworzenia nowych lub poszerzonych rynków eksportowych

Zapewnienie przez państwo zwiększonej pomocy finansowej i wsparcia lub szkoleń i rozwoju dla pracowników

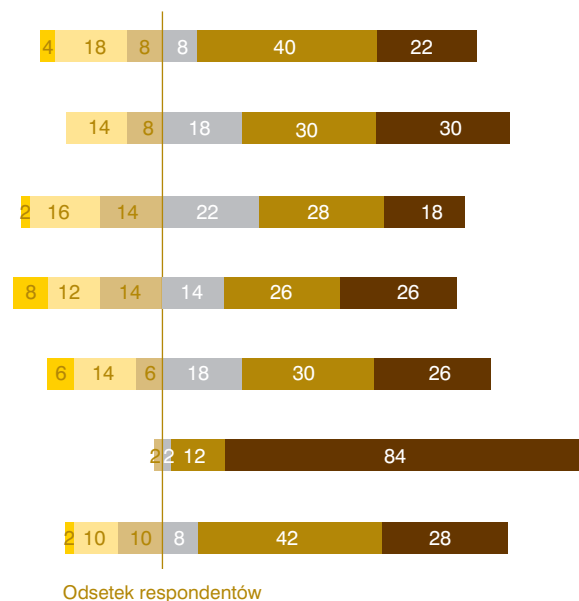
Większy dostęp do rynków kapitałowych

Dostępność dodatkowych funduszy inwestycyjnych kapitału wysokiego ryzyka w celu wspierania rozwoju

Lepsza współpraca między przemysłem a uczelniami w celu rozwoju produktów

Uproszczenie zasad podatku od prowadzenia działalności gospodarczej i/lub zmniejszenie obciążenia podatkowego

Wzmocnienie przestrzegania przepisów



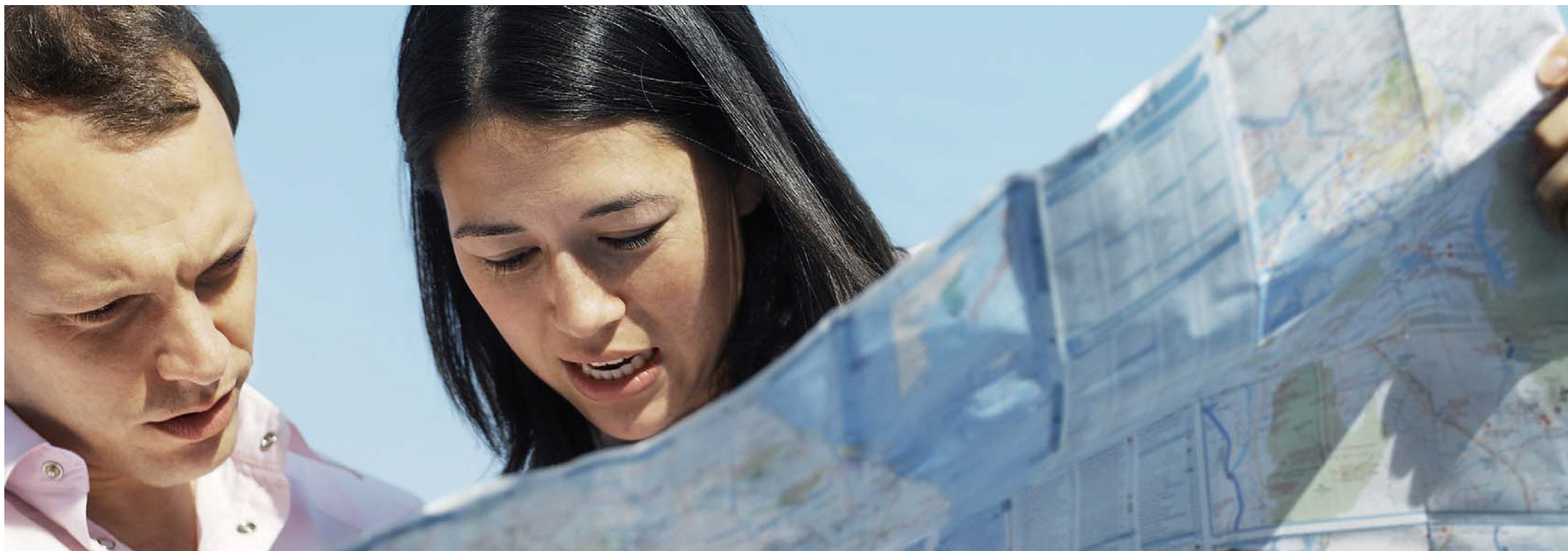
■ Nie dotyczy ■ Wcale nie ważne ■ Raczej nieważne ■ Ani/ani ■ Dość ważne ■ Bardzo ważne

Źródło: Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08, PricewaterhouseCoopers.

85% respondentów uważa, że należy uprościć system podatkowy



Wnioski



Z naszych informacji wyraźnie wynika, że przedsiębiorstwa rodzinne nie zamierzają spocząć na laurach. Na pytanie o to, jakie osiągnięcie miałyby stanowić ich spuściznę, respondenci odpowiadali bardzo różnie. Powtarzało się jednak kilka motywów.

Niektórzy ankietowani chcieliby rozwinąć swoje firmy. Inni mówili o „trwałym wzroście”. Jeszcze inni mieli większe ambicje – wspominali o „ekspansji międzynarodowej”, o stworzeniu „lidera rynkowego”, a nawet „firmy wartej miliardy dolarów”.

Wielu respondentów chciałoby stworzyć firmy, które „przetrwają próbę czasu”, jak ujął to jeden z nich, i przekazać dobrze prosperujące przedsiębiorstwo swoim dzieciom. „Chcę zostawić kolejnemu pokoleniu firmę zdrową i rentowną” – powiedział pewien belgijski przedsiębiorca. Takie ambicje ma też kanadyjski właściciel chcący „stworzyć silną, dobrze zarządzaną firmę, którą pokierują kiedyś jego dzieci”.

Respondent z Polski również podkreślał, że zależy mu na „stworzeniu firmy, która nawet po odejściu obecnego zarządu będzie nadal sprawnie funkcjonować”. Rzeczywiście, wspólną ambicją właścicieli przedsiębiorstw na całym świecie – od Australii po Brazylię – jest przekazanie spadkobiercom dobrze prosperujących firm.

Regularnie powtarzały się także opinie o znaczeniu etycznego działania w biznesie. Na przykład respondent z Irlandii wspominał o stworzeniu „kultury uczciwości”, pewien Francuz – o pozostawieniu po sobie firmy charakteryzującej się „uczciwością”, właściciel z Ameryki zaś wyraził chęć bycia zapamiętanym jako „ktoś, kto pomógł stworzyć etyczną firmę i kto jest wdzięczny Stwórcy za daną mu szansę”.

Poprawa istniejącej sytuacji społecznej i ekologicznej była równie często wymieniana przez respondentów – część miała nawet dość konkretne cele.

Pewien przedsiębiorca chce „ograniczyć przestępczość (w RPA) w ramach projektów zainicjowanych przez jego firmę”. Inny czynnie wspiera lokalną klinikę leczenia nowotworów, a pozostali koncentrują się na problemach ekologicznych. Oczywiście wyraźne były także ambicje bardziej komercyjne, takie jak chęć zbudowania prestiżowej marki, modernizacji i wprowadzenia najnowocześniejszych technologii. Jednak tylko nieliczne osoby wskazały na status materialny jako ważny, a i tak ich ambicje były często dość skromne: wystarczająco dużo pieniędzy, by móc „wygodnie żyć”, albo: „umożliwienie rodzinie prowadzenia takiego życia, jakie chcą”. Ci, których celem było „zarobienie dużo pieniędzy” albo zgromadzenie „dużego majątku”, pozostawali w absolutnej mniejszości. Wygląda więc na to, że czynnikami motywującymi większość właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych do pracy jest chęć „pozostawienia po sobie czegoś wartościowego dla następnych pokoleń” albo „zrobienie czegoś dobrego dla społeczności” oraz zapał do pracy.

„Robiłem w życiu to, co najbardziej lubiłem. Moją motywacją nie był wyłącznie zysk”

Przedsiębiorca z Grecji

Dodatek



Badaniem objęliśmy małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne z 29 krajów: Australii, Belgii, Brazylii, Kanady, Cypru, Danii, Finlandii, Francji, Niemiec, Grecji, Irlandii, Włoch, Luksemburga, Meksyku, Holandii, Polski, Norwegii, Omanu, Portugalii, Kataru, Arabii Saudyjskiej, Hiszpanii, RPA, Szwecji, Szwajcarii, Turcji, Zjednoczonych Emiratów Arabskich, Wielkiej Brytanii i Stanów Zjednoczonych.

Od 5 lutego do 15 czerwca 2007 r. przeprowadziliśmy ogółem 1454 rozmowy – w większości przypadków telefoniczne, trwające ok. 20 minut. Wyjątkiem byli respondenci z Hiszpanii, Luksemburga i Polski, z którymi odbyliśmy spotkania osobiste. Badania koordynowała Jednostka ds. Badań Międzynarodowych PricewaterhouseCoopers z Belfastu – nasze centrum doskonałości w badaniach rynkowych, które zaprojektowało kwestionariusz we współpracy z ekspertami PricewaterhouseCoopers zajmującymi się przedsiębiorstwami rodzinnymi. Odrębne badanie, którego wyniki nie zostały uwzględnione w niniejszej publikacji, przeprowadzono w Indiach.

Ze względu na przyjętą w badaniu metodologię zaokrąglania wyników oraz fakt, iż niektóre z pytań umożliwiały wybór kilku odpowiedzi, wyniki w tabelach w poszczególnych przypadkach mogą nie sumować się do 100.

Kontakt



Dodatkowych informacji udzielają:

Świat

Allan J. Watson
allan.j.watson@uk.pwc.com

Europa, Bliski Wschód i Afryka

Norbert Winkeljohann
norbert.winkeljohann@de.pwc.com

Europa Centralna i Wschodnia

Günter Westphal
guenter.westphal@pl.pwc.com

Marc-Tell Madl

marc-tell.madl@hu.landwellglobal.com

Ameryka Północna i Południowa

Eric S. Andrew
eric.s.andrew@ca.pwc.com

Richard Calzaretta

calzaretta@us.pwc.com

Azja Pacyficzna

Robert Gazzi
robert.gazzi@hk.pwc.com

Ameryka Południowa i Środkowa

Carlos Biedermann
carlos.biedermann@br.pwc.com

Abelardo Macotela

abelardo.macotela@mx.pwc.com

Australia

Gregory Will
gregory.will@au.pwc.com

Belgia

Eddy Dams
eddy.dams@be.pwc.com

Brazylia

Carlos Biedermann
carlos.biederman@br.pwc.com

Kanada

Eric S. Andrew
eric.andrew@ca.pwc.com

Cypr

George Loizou
george.loizou@cy.pwc.com

Dania

Kent Hedegaard
kent.hedegaard@dk.pwc.com

Finlandia

Ola Saarinen
ola.saarinen@fi.pwc.com

Francja

Philippe Bailly
philippe.bailly@fr.pwc.com

Niemcy

Norbert Winkeljohann
norbert.winkeljohann@de.pwc.com

Grecja

Marios Georgiou
marios.georgiou@gr.pwc.com

Irlandia

Paul Hennessy
paul.hennessy@ie.pwc.com

Włochy

Marco Tanzi Marlotti
marco.tanzi-marlotti@it.pwc.com

Luksemburg

Laurent Probst
laurent.probst@lu.pwc.com

Meksyk

Juan Carlos Simón Baqueiro
juan-carlos.simón-baqueiro@mx.pwc.com

Holandia

Steeff Klop
steeff.klop@nl.pwc.com

Norwegia

Thomas Holst
thomas.holst@no.pwc.com

Polska

Marek Perkowski
marek.perkowski@pl.pwc.com

Antoni Tymiński

antoni.tyminski@pl.pwc.com

Portugalia

Jaime Esteves
jaime.esteves@pt.pwc.com

Republika Południowej Afryki

Andries Brink
andries.brink@za.pwc.com

Hiszpania

Jose Felix Galvez
jose-felix.galvez@es.pwc.com

Szwecja

Jan-Olof Lindberg
jan-olof.lindberg@se.pwc.com

Szwajcaria

Marcel Widrig
marcel.widrig@ch.pwc.com

Turcja

Adnan Nas
adnan.nas@tr.pwc.com

Wielka Brytania

Frank Blin
frank.blin@uk.pwc.com

Zjednoczone Emiraty Arabskie

Amin Nasser
amin.nasser@ae.pwc.com

Stany Zjednoczone

Alfred Peguero
alfred.peguero@us.pwc.com

Zespół badawczy:

Philippe Bailly

Lider globalny badania przedsiębiorstw
rodzinnych
philippe.bailly@fr.pwc.com

Jacques Lesieur

Lider projektu badania przedsiębiorstw
rodzinnych
jacques.lesieur@fr.pwc.com

Rémy Barbeault

Koordynator badania przedsiębiorstw
rodzinnych
remy.barbeault@fr.pwc.com

Axel Dorenkamp

Koordynator badania przedsiębiorstw
rodzinnych
axel.dorenkamp@de.pwc.com

Bibliografia

1. Chris Flood, „Family companies top value league”, Ft.com, 30 stycznia 2007
2. International Family Enterprise Research Academy, „Family Businesses Dominate”, 2003
3. Firma PricewaterhouseCoopers przeprowadziła dotychczas dwa badania przedsiębiorstw rodzinnych. Pierwsze objęło przedsiębiorstwa rodzinne w Irlandii, a jego wyniki zostały opublikowane w 2001 r. Drugie objęło przedsiębiorstwa rodzinne w 12 spośród 27 państw członkowskich Unii Europejskiej (Belgię, Cypr, Danię, Finlandię, Francję, Niemcy, Grecję, Irlandię, Luksemburg, Maltę, Holandię i Szwecję), a jego wyniki zostały opublikowane w 2006 r.
4. Międzynarodowy Fundusz Walutowy, „World Economic Outlook”, kwiecień 2007
5. „Passing on the Crown – Family Businesses and How a Family Firm can Avoid a Succession Crisis”, The Economist, 6 listopada 2004
6. US Census Bureau, „Characteristics of Business Owners: 2002”, wrzesień 2006
7. Jay W. Eisenhofer, Gregg S. Levin, „Does Corporate Governance Matter to Investment Returns?” Corporate Accountability Report, t. 3, nr 57, The Bureau of National Affairs, Inc., 23 września 2005

pwc.com