



Miesięcznik TNOiK
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI RODZINNEJ W POLSCE NA TLE TENDENCJI ŚWIATOWYCH

<https://doi.org/10.33141/po.2016.04.08>

Przeгляд Organizacji, Nr 4 (915), 2016, ss. 52-59

www.przekladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Jan Jeżak

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rodzinne są ważnym elementem każdej gospodarki, a w niektórych regionach świata (Ameryka Południowa i Środkowa oraz Azja) wręcz dominującym. Na rozpoznawaniu ich problemów oraz sposobach wspierania ich rozwoju koncentruje się bogata literatura światowa, głównie amerykańska, chińska, japońska oraz zachodnioeuropejska.

Bogata literatura światowa oraz liczne badania nie znajdują jednak – jak dotychczas – odpowiedniego odzwierciedlenia w literaturze krajów Europy Środkowej i Wschodniej, w tym literaturze polskiej. Mimo szybko zwiększającego się polskiego dorobku literaturowego w tej dziedzinie, złasz-

cza w okresie ostatnich kilku lat¹, nadal istnieje – moim zdaniem – wyraźna luka poznawcza oraz empiryczna pomiędzy krajową a zagraniczną wiedzą w zakresie teorii i praktyki przedsiębiorstw rodzinnych. Brakuje przede wszystkim szerokich i systematycznych badań empirycznych nad stanem przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce oraz nad szansami i zagrożeniami dla jej dalszego rozwoju.

Pierwszym celem niniejszego opracowania jest, na podstawie analizy literatury przedmiotu i własnych refleksji naukowych, przypomnienie roli i ekonomicznego znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce światowej oraz specyficznych cech i problemów, z jakimi borykają się

tego typu przedsiębiorstwa. Natomiast drugim celem jest przedstawienie wyników badań własnych nad rolą i stanem przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce. Rezultaty tych badań skłoniły autora do zaprezentowania w końcowej części artykułu zestawu własnych propozycji zawierających szereg działań, potrzebnych w skali makro- i mikro-ekonomicznej, dla wzmocnienia oraz szybszego rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej w naszym kraju.

Ekonomiczne i społeczne znaczenie firm rodzinnych

Badania prowadzone w wielu krajach wykazały, że przedsiębiorstwa rodzinne stanowią przeciętnie od 65 do 90% ogólnej liczby przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych, Ameryce Środkowej i Południowej, a także w Europie Zachodniej oraz Azji. Absorbują ok. 70% siły roboczej i wytwarzają przeciętnie od 40 do 70% PKB (Jeżak i in., 2004, s. 16–17). Kraje o największym znaczeniu firm rodzinnych to: Stany Zjednoczone, Meksyk, Argentyna, Chile, Japonia, Singapur oraz Hongkong. Na kontynencie europejskim obszarem najwyższego poziomu aktywności firm rodzinnych są: Włochy, Grecja, Hiszpania, Portugalia, Belgia, Dania, Szwecja, Szwajcaria oraz Francja.

Według najnowszych badań, przeprowadzonych przez międzynarodową firmę doradcą EY, w ujęciu globalnym firmy rodzinne stanowią 66% wszystkich firm i zatrudniają ok. 80% wszystkich pracowników (Family Business Yearbook, 2015).

Po przełomie ustrojowym w 1989 roku przedsiębiorczość rodzinna odradza się także w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, między innymi w: Polsce, Czechach, Rumunii, Bułgarii, na Słowacji, na Węgrzech, oraz w krajach nadbałtyckich, a ostatnio także w Gruzji i na Ukrainie. Polska statystyka – jak dotychczas – nie rejestruje skali oraz ekonomicznego znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych. Można jedynie przypuszczać – jak zauważa B. Piasecki (1998, s. 139–140) – że firmy rodzinne stanowią dosyć wysoki odsetek polskiego sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Na przykład w badaniach prowadzonych przez zespół badawczy pod kierunkiem wspomnianego autora stanowiły one prawie jedną trzecią wszystkich losowo dobranych przedsiębiorstw zatrudniających od 1 do 100 osób.

Podobny wynik przyniosło ogólnopolskie badanie firm rodzinnych przeprowadzone przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w drugiej połowie 2009 r. Wykazało ono 37% udział przedsiębiorstw rodzinnych w całej zbiorowości podmiotów zarejestrowanych jako działalność osoby fizycznej (Pierwsze ogólnopolskie ..., 2010, s. 1–2). Nieco wyższy udział wykazały ogólnopolskie badania przeprowadzone w latach 2009–2011 przez zespół badawczy z Uniwersytetu Łódzkiego pod kierunkiem autora niniejszego artykułu i we współpracy z Głównym Urzędem Statystycznym.

Często spotykanym błędem, zwłaszcza w publikacjach popularnonaukowych, jest kojarzenie firm rodzinnych wyłącznie z sektorem MSP. Tymczasem firmy te stanowią, zwłaszcza w krajach o dojrzałej gospodarce rynkowej, tak-

że znaczny odsetek dużych przedsiębiorstw, w tym spółek publicznych.

Przez rodziny jest kontrolowana przynajmniej jedna piąta dużych korporacji amerykańskich, kanadyjskich, francuskich oraz nowozelandzkich (La Porta i in., 1999, s. 494–495, 501). Przykładowo firmami rodzinnymi w Stanach Zjednoczonych są tak znane przedsiębiorstwa (i marki), jak: Ford, Wal-Mart, Bechtel, Cargill, Dow-Jones, Forbes, Hewlett-Packard, Hilton, Marriott oraz Levi-Strauss. Z kolei znane marki europejskie to: Auchan, Carrefour, Fiat, Heineken, IKEA, Leroy-Merlin, Michelin. Firmą rodzinną jest również wielki hinduski konglomerat Tata Group oraz największy kolumbijski konglomerat, kontrolowany przez rodzinę Santo Domingo. W strukturze tego ostatniego funkcjonują linie lotnicze, montownie samochodów, browary, spółki telekomunikacyjne oraz spółki z sektora mass mediów (Andrade i in., 2001, s. 82–83). Firmą rodzinną jest także Ayala Corporation, największa firma na Filipinach, która reprezentuje jedną czwartą rynkowej kapitalizacji tamtejszej giełdy papierów wartościowych (Gibson, 2002, s. 127–128).

W Polsce i całej Europie Środkowo-Wschodniej tylko nieliczne firmy zdołały zachować wielopokoleniową ciągłość i silną pozycję rynkową, m.in. A.J. Blikle, Z. Grycan czy też Pierwsza Warszawska Palarnia Kawy „PLUTON” T. i M. Tarasiewiczów (Tarasiewicz, 2013, s. 17–192). Większość powstała dopiero po odrodzeniu się gospodarki rynkowej w tej części Europy, ale mimo to już niektóre z nich konkurują z powodzeniem na rynkach europejskich, jak np. firma Fakro czy Solaris Bus. Inne znane polskie marki rodzinne to: ComArch, Koral, Dr Irena Eris, Fakro, Mokate, Piotr i Paweł, Roleski, Ziaja oraz Bracia Urbanek.

W literaturze przedmiotu można spotkać całą gamę określeń, które próbują zdefiniować istotę firmy rodzinnej. Z punktu widzenia niniejszych rozważań najbardziej trafna wydaje się propozycja D. Jaffe (1990, s. 27–36). Według tegoż autora, firma rodzinna to przedsiębiorstwo, w którym dwóch lub więcej członków rodziny dzieli pracę i własność oraz posiada przynajmniej 51% udziałów we własności lub kontrolny pakiet akcji w przypadku spółek publicznych. Skupienie własności i władzy w jednym podmiocie, jakim jest firma rodzinna, ma według specjalistów od *family business* szereg zalet. Z ekonomicznego punktu widzenia są one następujące:

- firmy rodzinne są bardziej skłonne do „reinwestowania w siebie” w celu pomnożenia oraz utrzymania majątku dla przyszłych pokoleń,
- nie ulegają częściej pokusie osiągnięcia krótkookresowych korzyści,
- odznaczają się dużą ostrożnością w podejmowaniu ryzykownych przedsięwzięć inwestycyjnych, mając na uwadze bezpieczeństwo finansowe rodziny,
- wykazują stosunkowo dużą odporność na dekonjunkturę (w sytuacjach kryzysowych członkowie rodziny są zdolni do dużych poświęceń),
- stale troszczą się o jakość produktów lub świadczonych usług, co wiąże się z obawą o utratę prestiżu nazwiska rodziny (marki firmy),
- ogólnie rzecz biorąc, charakteryzują się silną orientacją strategiczną w swej działalności.



Z kolei społeczne znaczenie firm rodzinnych wynika nie tylko z tworzonych miejsc pracy, ale także z ich podejścia do pracowników oraz do otoczenia. Przejawia się to m.in. w tym, że firmy rodzinne wykazują:

- większą niż w firmach nierodzinnych troskę o byt pracowników najemnych i ich rodzin,
- mniejszą skłonność do redukcji zatrudnienia w okresach kryzysowych,
- większą gotowość do przekazywania określonych środków na cele charytatywne oraz sponsorowania różnego rodzaju lokalnych inicjatyw i instytucji.

Specyficzne cechy firm rodzinnych

Na system zwany firmą rodzinną składają się dwa odmienne środowiska (podsystemy), ale wzajemnie ściśle powiązane w tym sensie, że zdarzenia zachodzące w jednym środowisku, np. w rodzinie, mogą w istotny sposób wpłynąć na kształt drugiego środowiska, jakim jest firma, i odwrotnie.

S. Freud (1955, s. 68) zauważył, że intensywność relacji pomiędzy rodziną i pracą jest kreowana przez konflikty pomiędzy *lieben und arbeiten* (miłością i pracą). Jednocześnie sugerował, że miłość i praca są głównymi źródłami własnej godności i przyjemności w życiu i tylko wtedy, kiedy są one w równowadze, osiągamy satysfakcję.

Co zatem robić, aby te konflikty pomiędzy „miłością i pracą” nie niszczyły firmy rodzinnej? Pierwszą istotną rzeczą jest uświadomienie sobie, że są to dwa różne światy, rządzące się odmiennymi celami i systemami wartości. **Rodziny**, opierające się na więziach emocjonalnych, **dążą przede wszystkim do stabilności** i równocześnie są przeciwnie zmianom. **Firmy odwrotnie**, jeżeli mają przetrwać, **muszą być otwarte na zmiany**, zwłaszcza w otoczeniu.

Niestety, wiele rodzin o tym zapomina i bardziej troszczy się o interes własny aniżeli o interes firmy. Poza tym, nierozwiązane konflikty pomiędzy członkami rodziny, brak wzajemnego zaufania, rywalizacja między generacjami utrudniają, a niekiedy wręcz uniemożliwiają, wzajemną dyskusję oraz szybkie decydowanie w obliczu pojawiających się szans oraz zagrożeń zewnętrznych. W ten sposób rodzina będąca podporą i naturalnym atutem firmy rodzinnej staje się dla niej największym zagrożeniem. Interes firmy, a także interes rodziny wymaga, aby oba systemy umiały się porozumieć. Potrzebują one bowiem wzajemnej równowagi **pomiędzy oczekiwaniami rodziny a wymaganiami firmy**. To oczywiste, że firma musi kreować określone korzyści dla rodziny, ale również i rodzina powinna kreować określoną wartość dodaną dla firmy – twierdzą J.W. Chua, J.J. Chrisman i L.P. Steier (2003, s. 331–332) – tak, by mogła ona konkurować na wysoce konkurencyjnych rynkach XXI w.

Aby wspomniana wyżej równowaga mogła zaistnieć, potrzebne są – według ekspertów (Carlock, Ward, 2001, s. 4–5) – odpowiednie zasady postępowania oraz odpowiednie praktyki w następujących obszarach funkcjonowania firmy rodzinnej:

- 1) **kontrola nad firmą**, tj. ustalenie przejrzystej struktury własnościowej oraz przejrzystej struktury zarządzania,

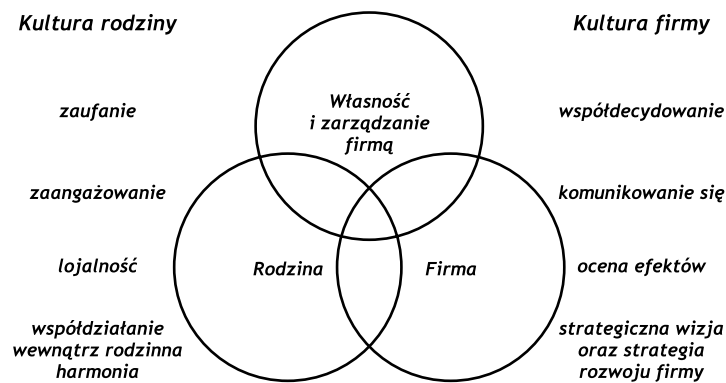
w tym procesie podejmowania decyzji przez poszczególnych członków rodziny zaangażowanych bezpośrednio w prowadzenie firmy,

- 2) **kariery zawodowe** członków rodziny – umożliwienie poszczególnym członkom rodziny pracy, awansu i wynagrodzeń według osiągniętych wyników,
- 3) **kapitał firmy** – określenie systemów i umów, na mocy których członkowie rodziny mogą inwestować w firmę oraz wycofywać lub sprzedawać swoje udziały bez naruszania interesów innych członków rodziny,
- 4) **umiejętność rozwiązywania konfliktów** – wczesne identyfikowanie potencjalnych sprzeczności interesów pomiędzy pracą w firmie a życiem osobistym oraz ich łagodzenie poprzez odwoływanie się do wartości służących zachowaniu równowagi między firmą a rodziną,
- 5) **kultura firmy** – rozwój wartości integrujących rodzinę z firmą oraz wykorzystujących atuty firmy rodzinnej, takie jak np. stabilna struktura własnościowa, wysoki stopień identyfikacji z firmą, długofalowe inwestycje w zarządzanie firmą, unikanie nadmiernie ryzykownych inwestycji i inne.

Wszystkie wymienione obszary składają się na określoną jakość funkcjonowania firmy rodzinnej. Nie ulega jednak wątpliwości, że obszarem wiodącym oraz spajającym całość jest kultura firmy rodzinnej. Jeżeli kulturę rozumiemy jako określony zestaw wartości, to w przypadku firmy rodzinnej oznacza ona współistnienie dwóch różnych zestawów wartości, tj. **kultury rodziny** oraz **kultury firmy**. Chodzi o to, aby w obydwu podsystemach dominowały **wartości wzajemnie się wspierające i zarazem współtworzące sprawny i efektywny system zarządzania firmą** (rys. 1).

Ze strony rodziny kluczowymi dla rozwoju firmy wydają się takie wartości, jak: wzajemne zaufanie, zaangażowanie się członków rodziny w sprawy firmy, wzajemna lojalność oraz współdziałanie. Natomiast w systemie firma powinny dominować także wartości budujące zrozumienie i wsparcie ze strony rodziny, jak: wspólne podejmowanie decyzji przez wyznaczonych członków rodziny, wzajemne komunikowanie się, systematyczna ocena efektów pracy firmy oraz pracy członków rodziny pełniących funkcje kierownicze, a także posiadanie strategicznej wizji rozwoju firmy. O sposobach harmonizowania wartości rodziny z wartościami firmy piszą interesująco A. Lewandowska i J. Lipiec (2015, s. 79–107).

W uzupełnieniu tej części rozważań warto dodać, że firmy rodzinne, jako specyficzny typ własności przedsiębiorstwa, mają też kilka istotnych słabości. Są to przede wszystkim takie cechy, jak mała skłonność do podejmowania ryzyka finansowego i korzystania z mechanizmu dźwigni finansowej. Jest to podyktowane obawą przed utratą prywatności i kontroli nad firmą oraz wynikającą stąd tendencją do zachowania zamkniętej struktury własności, czyli świadomej rezygnacji z korzyści, jakie daje np. finansowanie rozwoju firmy poprzez rynek kapitałowy. Przykładem tego typu struktury jest rozwiązanie przyjęte przez holenderski holding piwowski Heineken, w którym od ponad pół wieku o ułamek więcej niż połowa akcji należy do rodziny Heineken. Zdaniem analityków



Rys. 1. Podsystemy rodzina i firma oraz własność i zarządzanie
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Carlock, Ward, 2001, s. 4-5)

giełdowych, struktura ta stoi na przeszkodzie emitowaniu nowych akcji firmy, a tym samym ogranicza możliwość nabywania nowych aktywów. Innego rodzaju słabościami firm rodzinnych są konflikty podsystemów wartości rodziny i firmy oraz konflikty międzypokoleniowe, np. na tle sukcesji władzy i własności rodzinnej. Zredukowanie tych słabości jest jednak możliwe poprzez podejście koncyliacyjne (np. ustanowienie rady rodziny, zaproszenie zewnętrznych negocjatorów), ale w głównym stopniu poprzez profesjonalizację systemu zarządzania, w tym wypracowanie wspólnej wizji przyszłości rodziny i firmy (Jeżak, 2014, s. 64–71).

Metodyka badań

Celem przeprowadzonych badań było określenie ekonomicznego znaczenia polskich przedsiębiorstw rodzinnych. W związku z tym dokonano analizy wielkości, rodzaju i struktury przedsiębiorstw rodzinnych na tle wszystkich polskich przedsiębiorstw. Tam, gdzie było to możliwe, odnoszono uzyskane wyniki do wyników badań opisujących potencjał firm rodzinnych w innych gospodarkach europejskich². Ponadto przeanalizowano zagadnienie ciągłości pokoleniowej (sukcesji) oraz przygotowanie firmy do międzypokoleniowego transferu własności w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz determinanty wpływające na podejmowanie decyzji w tych firmach. Dodatkowym elementem uwzględnionym w badaniu była weryfikacja wad i zalet wynikających z rodzinnego charakteru firmy oraz postrzegania przez ich przyzmat barier utrudniających rozwój prowadzonej działalności gospodarczej.

Badanie przeprowadzono w trzech etapach. W ramach etapu I (przygotowania badań) dokonano – na podstawie dostępnych analiz, raportów i statystyk – syntezy istniejącego stanu wiedzy w zakresie roli i znaczenia przedsiębiorczości rodzinnej w Europie. Następnie opracowano kwestionariusz ankiety. Etap ten zakończono sporządzeniem operatu do losowania i przeprowadzeniem losowego, systematycznego doboru próby dla celów badania ankietowego.

Etap II (realizacja badań) rozpoczęto badaniem pilotażowym, dzięki któremu opracowano ostateczną wersję

kwestionariusza ankietowego kierowanego do właścicieli firm lub osób odpowiedzialnych za ich funkcjonowanie. Zasadnicze badanie ilościowe zostało zrealizowane metodą wywiadu telefonicznego przy wykorzystaniu przez ankietera odpowiednio przygotowanego programu komputerowego (metoda CATI – ang. Computer Aided Telephone Interviewing).

Badania przeprowadzone zostały w latach 2009–2011 na ogólnopolskiej próbie 1501 polskich przedsiębiorstw (rodzinnych i nierodzinnych). Próbę dobrano w taki sposób, by uwzględniała wszystkie przedsiębiorstwa spełniające określone kryteria co do rodzaju działalności i formy własności oraz aktywności, niezależnie od ich rodzinnego bądź nierodzinnego charakteru. Następnie wyodrębniono w badanej zbiorowości firmy rodzinne i dokładniej je zbadano, a także porównano zdefiniowany zbiór ogólnych charakterystyk dla firm rodzinnych z pozostałymi firmami (nierodzinnymi). Formularz ankiety podzielono w związku z tym na dwa bloki. Pierwszy z nich zawierał pytania kierowane do przedstawicieli wszystkich firm, natomiast drugi wyłącznie do firm o określonym zakresie wpływu rodziny na zarządzanie nimi (definiowanych jako rodzinne).

W etapie III przeprowadzono analizę uzyskanych wyników badań przy wykorzystaniu ilościowych metod statystycznych oraz dokonano ich interpretacji. Istotnym elementem była analiza porównawcza ekonomicznego znaczenia firm rodzinnych i nierodzinnych.

Wyniki badań

W ogólnej populacji polskich przedsiębiorstw liczącej według Głównego Urzędu Statystycznego 2831,5 tys. firm (na koniec 2009 roku) przedsiębiorstwa rodzinne stanowiły – według naszych analiz – 41,4%. Najczęściej były to firmy będące w całości własnością rodziny, w nielicznych przypadkach także firmy z większościowym udziałem rodziny oraz firmy, w których rodzina posiada, co prawda, mniejszościową liczbę głosów, ale sprawuje kontrolę nad firmą.

W wyodrębnionej zbiorowości firm rodzinnych blisko 40% z nich powstało w ciągu ostatnich 5 lat poprzedzających moment badania. Co trzecia firma ma historię

sięgającą lat 90. XX w., kiedy nastąpiła eksplozja przedsiębiorczości w Polsce. Firmy starsze, o ponad trzydziestoletnim rodowodzie, stanowią nikły, bo zaledwie 1,9% odsetek całej populacji polskich firm rodzinnych (Jeżak i in., 2014, s. 29–30).

Pośród stwierdzonej zbiorowości przedsiębiorstw rodzinnych zdecydowana ich większość (84,1%) znajduje się w rękach pierwszego pokolenia rodzinnych przedsiębiorców. Kolejne 13,2% firm jest prowadzone przez drugie pokolenie przedsiębiorców, a tylko 2,7% firm znajduje się w rękach danej rodziny od przynajmniej trzech pokoleń. Nie trzeba dodawać, że ta struktura polskich firm rodzinnych z punktu widzenia ciągłości międzypokoleniowej jest strukturą typową dla krajów Europy Środkowej i Wschodniej, które przechodziły okres transformacji systemowej i znacznie różni się pod tym względem od struktury firm rodzinnych w krajach Europy Zachodniej, takich jak Francja, Wlk. Brytania, Włochy, Hiszpania, czy krajach skandynawskich.

Faktem szczególnie niepokojącym, a związanym w sposób naturalny z przedstawioną wyżej strukturą pokoleniową polskich firm rodzinnych, jest stwierdzona przez nas sytuacja, w której aż 68,4% badanych firm rodzinnych nie ma sprecyzowanych planów co do przekazania firmy kolejnemu pokoleniu. Jako główną przyczynę tej sytuacji wskazano brak zainteresowania przejęciem firmy ze strony młodego pokolenia. Tylko w 5,5% badanych firm młode pokolenie jest przygotowane do kontynuowania działalności w przyszłości i już obecnie uczestniczy w procesie zarządzania przedsiębiorstwem (Jeżak i in., 2014, s. 29–30).

Dominującą formą prawną, w jakiej polskie rodziny prowadzą działalność gospodarczą, jest formuła jednoosobowej działalności gospodarczej (osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą). W takiej formie funkcjonuje aż 85,5% firm rodzinnych. Kolejnymi formami prawnymi pod względem częstości występowania w przypadku polskich firm rodzinnych są spółki cywilne (8,2%) oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (3,1%). Firmy rodzinne wybierają zatem najprostsze formy prowadzenia działalności gospodarczej. W porównaniu z firmami nierodzinnymi relatywnie częściej prowadzą one działalność gospodarczą jako osoby fizyczne lub spółki cywilne. Dla firm niemających rodzinnego charakteru bardziej typowe jest prowadzenie działalności w bardziej złożonych formach prawnych, takich jak spółka z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółka akcyjna.

Wśród firm rodzinnych dominują firmy usługowe (46,9%) oraz handlowe (39,3%), a mniej licznie reprezentowane są firmy z sektorów przetwórstwa przemysłowego (8,4%) oraz budownictwa (5,2%).

Ponad 90% firm rodzinnych uzyskiwało w 2009 r. przychody w wysokości nie większej niż 1,5 mln PLN, a kolejne 7% osiągało przychody pomiędzy 1,5 a 10 mln PLN. Jedynie 1,1% firm rodzinnych osiągało przychody przekraczające 10 mln PLN. Ponad 60% firm rodzinnych osiągało większość przychodów ze sprzedaży na rynku lokalnym. Natomiast dla blisko 40% firm rodzinnych

głównym rynkiem był rynek ogólnokrajowy lub rynki zagraniczne.

Podstawową metodą, którą posługują się firmy rodzinne w konkurovaniu na rynku, jest oferowanie produktów lub usług o wysokiej jakości. Tę metodę konkurowania zadeklarowało 73,3% ogółu firm rodzinnych w badanej próbie. Inną popularną metodą konkurowania, stosowaną przez firmy rodzinne, jest działanie w oparciu o niską cenę (62,8%). Równocześnie co trzecia firma rodzinna wykorzystuje szeroki asortyment ofertowanych produktów jako metodę konkurowania. Pozostałe metody konkurowania, w tym oparte na innowacyjności produktów czy dywersyfikacji działalności, mają dla tego typu firm mniejsze znaczenie.

Zdecydowana większość firm rodzinnych nie uzyskuje żadnych przychodów z tytułu sprzedaży nowych lub zmodernizowanych produktów. Tylko 1,1% tego typu firm generuje ponad połowę swoich przychodów z produktów nowych lub zmodernizowanych, a kolejne 3,4% uzyskuje z tego tytułu blisko 50% przychodów.

Połowa firm rodzinnych nie zatrudniała żadnych pracowników spoza rodziny, a kolejne 37,4% zatrudniało od 1 do 5 osób spoza rodziny. Tylko 7% firm rodzinnych spełniało kryteria zatrudnienia właściwe dla przedsiębiorstw „małych” i „średnich”, zatrudniając minimum 10 pracowników. A zatem blisko 90% polskich firm rodzinnych to mikroprzedsiębiorstwa.

W badanej populacji polskich firm rodzinnych znalazło się niemalże siedmiokrotnie więcej przedsiębiorstw, które deklarowały dodatni wynik finansowy netto, w porównaniu z tymi, które odnotowały stratę. Jest jednak rzeczą interesującą i zarazem niepokojącą, że młode firmy rodzinne (w wieku do 5 lat) częściej aniżeli młode firmy nierodzinne sygnalizowały stratę netto, a rzadziej zysk netto z prowadzonej działalności. Z kolei bardziej doświadczone firmy rodzinne (działające na rynku 11 lat lub dłużej) uzyskują relatywnie lepsze wyniki finansowe netto z prowadzonej działalności aniżeli firmy nierodzinne.

Najczęściej wykorzystywanym przez firmy rodzinne źródłem finansowania inwestycji są środki własne, natomiast znacznie rzadziej korzystają one w tym przypadku z kredytu bankowego, leasingu i funduszy Unii Europejskiej. Udział firm rodzinnych, które korzystają z finansowania zewnętrznego na cele bieżące (operacyjne), stanowi aż 65,9% i jest on nieco wyższy od analogicznego wskaźnika dla firm nierodzinnych, który wynosi 62,6% (Jeżak i in., 2014, s. 29–30).

Podsumowując, zidentyfikowana i opisana w badaniach zbiorowość polskich przedsiębiorstw rodzinnych, podobnie jak firmy rodzinne w innych krajach, charakteryzuje się wysokim stopniem różnorodności, zarówno pod względem przyjętej formy prawnej, wielkości osiągniętych przychodów, liczby zatrudnionych pracowników spoza rodziny, jak również pod względem metod konkurowania o klienta. Uogólniając, można jednak stwierdzić, że są to w przeważającej większości mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające głównie członków rodziny. Przedmiotem ich działalności jest przede wszystkim działalność

ność handlowa lub usługowa, zorientowana na rynki lokalne, a najbardziej popularną metodą konkutowania o klienta jest wysoka jakość oferowanych towarów lub usług.

Ich głównym problemem o charakterze strategicznym jest brak dobrze przygotowanych sukcesorów, chętnych do przejęcia firmy. Jest to problem znany i dobrze opisany w literaturze światowej (Poza, 2010, s. 85–126; Nordqvist, Zellweger, 2010, s. 1–37). Praktycy, czyli przedsiębiorcy – założyciele, słabo sobie jednak radzą z tym problemem, nie tylko w Polsce.

Czynniki dalszego rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce

Czynniki warunkujące dalszy rozwój polskich przedsiębiorstw rodzinnych, podobnie jak w innych krajach Europy Środkowej i Wschodniej, mają zarówno charakter zewnętrzny, w postaci bodźców płynących z makro- i mikrootoczenia ekonomiczno-społecznego, jak też tkwiących wewnątrz firmy. Praktyka krajów o rozwiniętej gospodarce rynkowej potwierdza, że czynniki wewnętrzne silniej warunkują przyszły rozwój firmy niż czynniki zewnętrzne. Dowodem takiej sytuacji może być zdolność do efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych nawet w niezbyt sprzyjających warunkach ekonomicznych kraju. Należy jednak zaznaczyć, że na obecnym etapie rozwoju gospodarki w Polsce nader wskazane były mocniejsze działania ze strony państwa, sprzyjające rozwojowi firm rodzinnych.

Podstawowe zewnętrzne determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych można sprowadzić do takich działań, jak:

- Rzeczywiste uznanie przez dane państwo przedsiębiorczości rodzinnej jako odrębnego sektora gospodarki – chodzi tu głównie o tworzenie przychylnego klimatu wokół biznesu rodzinnego w celu zmiany jego wizerunku w świadomości społecznej. Firmy rodzinne winny stać się jakby „kręgosłupem” danej gospodarki. Należy zerwać ze stereotypem firmy rodzinnej jako warsztatu rzemieślniczego czy wyłącznie mikropodmiotu zatrudniającego kilku pracowników. Podniesienie społecznego prestiżu przedsiębiorstw rodzinnych wymaga jednakże usilnych starań zarówno ze strony odpowiednich instytucji rządowych, jak i władz samorządowych. Godnym naśladowania przykładem w tym zakresie są działania władz Hiszpanii.
- Opracowanie i wdrażanie rządowych programów pomocowych dla przedsiębiorstw rodzinnych głównie z zakresu źródeł finansowania działalności gospodarczej. Dostęp do korzystnych źródeł finansowania jest w Polsce w dalszym ciągu utrudniony. Brakuje np. w pełni ukształtowanych alternatywnych form finansowego wspierania przedsiębiorczości rodzinnej. Natomiast pozytywną sytuację obserwuje się w zakresie przepisów prawnych dotyczących dziedziczenia przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, jak też obowiązujących podatków od spadków i da-

rowizn, które nie stanowią w zasadzie przeszkody w przekazywaniu firmy najbliższej rodzinie, w tym głównie małżonkowi i dzieciom. Chodziłoby zatem o utrzymanie istniejącego stanu prawnego.

- Tworzenie przez państwo bodźców skłaniających przedsiębiorstwa rodzinne do przekształcania się w „wyższe” formy organizacyjno-prawne (system zwolnień i ulg korzystniejszych dla osób prawnych niż osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą). Obecnie zdecydowana większość przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonuje w formie podmiotów jednoosobowych lub spółek cywilnych. Sytuacja taka powoduje zamykanie się firm rodzinnych przed obcymi źródłami finansowania, co chroni wprawdzie majątek rodzinny, ale zdecydowanie spowalnia procesy rozwojowe.
 - Aktywizacja działań *pro family business* ze strony władz samorządowych w ramach województw, powiatów i gmin. Właściwe rozwiązania dla lokalnej przedsiębiorczości rodzinnej winny koncentrować się m.in. na: znoszeniu barier i utrudnień biurokratycznych, promowaniu firm rodzinnych w kraju i zagranicą, organizowaniu regionalnych ośrodków konsultingowych oraz szeroko zakrojonej akcji szkoleniowej dla prowadzących rodzinną firmę.
 - Tworzenie szeroko dostępnego profesjonalnego doradztwa z zakresu przedsiębiorczości rodzinnej, np. wprowadzanie przez firmy konsultingowe specjalistycznego poradnictwa w tym zakresie, powołanie centrów biznesu rodzinnego przy uczelniach wyższych i placówkach naukowych, organizowanie wykładów, seminariów, warsztatów prowadzonych przez krajowych i zagranicznych specjalistów z zakresu *family business*, organizowanie konferencji naukowych, zjazdów zawodowych z udziałem polskich i zachodnich przedsiębiorców, tworzenie fachowej literatury krajowej oraz rozpowszechnianie literatury zagranicznej i in..
 - Upowszechnianie edukacji z zakresu przedsiębiorczości rodzinnej i wychowania do sukcesu w działalności gospodarczej – wprowadzanie problematyki firm rodzinnych do programów nauczania w średnich szkołach ekonomicznych oraz powoływanie odrębnych specjalności na studiach wyższych w dziedzinie zarządzania, opracowanie podręczników dla szkół średnich i podręczników akademickich, organizowanie w firmach praktyk zawodowych dla uczniów i studentów.
- Do głównych czynników o charakterze wewnętrznym, które mogą zdecydować o rozwoju wielu przedsiębiorstw rodzinnych, należą:
- Podjęcie we właściwym czasie problemu sukcesji rodzinnej firmy, czyli umiejętności przekazania przedsiębiorstwa w ręce następnego pokolenia. Chodzi tu o urzeczywistnienie dwóch kierunków działania: po pierwsze, prawidłowego rozdysponowania masy spadkowej (komu i jak powierzyć własność firmy) według zasady: „sprawiedliwie to nie znaczy po równo”, po drugie (co nie mniej ważne), wychowania

i wykreowania przyszłej rodzinnej kadry kierowniczej (komu i dlaczego powierzyć zarządzanie firmą). Jak już wspomniano, obowiązujące aktualnie w Polsce przepisy prawa spadkowego i podatkowego w zakresie podatków od spadków i darowizn nie stanowią bariery, która utrudniałaby przeniesienie własności na dzieci przedsiębiorców rodzinnych. Podstawowym zadaniem będzie natomiast uświadomienie rodzicom-przedsiębiorcom potrzeby wychowania dzieci w duchu przedsiębiorczości i dążenia do sukcesu. Wychowanie do przedsiębiorczości jest długim i skomplikowanym procesem, wiodącym przez: rozbudzanie motywacji i aspiracji, rozwijanie zdolności i zainteresowań, wyzwalanie aktywności i własnej twórczości, przekazywanie wartości ponadczasowych, kształtowanie samodzielności, jak również kształtowanie stabilnej samooceny.

- Przewycięcie psychologicznej bariery dotyczącej obawy przed uzależnieniem od obcych źródeł finansowania, głównie poprzez proces przekształcania firm rodzinnych w „wyższe” formy organizacyjno-prawne, który pozwoliłby im na uniknięcie ryzyka utraty całego majątku rodzinnego. Bardziej zdecydowane, w szerszym zakresie realizowane zewnętrzne finansowanie działalności może stanowić istotny czynnik przyspieszania rozwoju przedsiębiorstwa.
- Dostrzeżenie konieczności profesjonalizacji zarządzania firmą rodzinną na określonym etapie jej rozwoju i prawidłowa jej realizacja, głównie poprzez dopuszczenie do zarządzania, a często również do współwłasności specjalistów spoza rodziny, udoskonalenie struktur i procedur organizacyjnych, dostosowanie formy organizacyjno-prawnej do etapu rozwoju firmy, uznanie kwalifikacji (a nie pokrewieństwa) za jedyne kryterium obsadzania stanowisk kierowniczych, powoływanie „zewnętrznych” rad złożonych ze specjalistów z różnych dziedzin, nieustanna edukacja przedsiębiorców w zakresie zarządzania z uwzględnieniem specyfiki firmy rodzinnej i in.
- Umiejętność przeciwdziałania i rozwiązywania konfliktów rodzinnych, głównie niedopuszczania do zerwania majątkowo-kapitałowego firmy na tle nieporozumień rodzinnych, jak też właściwego podziału ról i obowiązków spełnianych przez poszczególnych członków rodziny w przedsiębiorstwie. Problem zagrożenia integralności majątkowej w przypadku firm prowadzonych przez małżonków rozwiązać może ustanowienie rozdzielności majątkowej małżonków i tworzenie majątków odrębnych każdego z małżonków. Nieporozumienia i konflikty rodzinne oraz ich wpływ na funkcjonowanie firmy można wyeliminować z jednej strony drogą wspomnianej profesjonalizacji zarządzania, z drugiej strony m.in. poprzez: opracowywanie własnych „kodeksów firmy rodzinnej”, tworzenie efektywnego systemu wzajemnego komunikowania się, powoływanie do życia rad rodzinnych czy wreszcie wychowanie do dialogu i postaw negocjacyjnych.

Podsumowanie

Celem powyższego opracowania było ukazanie roli i ekonomicznego znaczenia firm rodzinnych w gospodarce światowej oraz ich cech specyficznych, a następnie przedstawienie wyników własnych studiów i badań nad stanem przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce.

Prezentowane badania zrealizowane metodą CATI miały charakter reprezentatywny i objęły próbę badawczą, składającą się z 1501 przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych. Zidentyfikowana przez nas zbiorowość firm rodzinnych stanowi ponad 40% wszystkich polskich firm (według stanu na koniec 2009 r.). Charakteryzuje się ona wysokim stopniem różnorodności, zarówno pod względem przyjętej formy prawnej, wielkości osiąganych przychodów, liczby zatrudnionych pracowników spoza rodziny, jak i pod względem metod konkurencji. Uogólniając, można powiedzieć, że w przeważającej większości są to mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające głównie członków rodziny, a przedmiotem ich działalności jest przede wszystkim działalność handlowa lub usługowa, zorientowana na rynki lokalne. Ich głównym problemem jest brak dobrze wyedukowanych sukcesorów, chętnych do przejęcia firmy.

W celu dalszego wzmocnienia przedsiębiorstw rodzinnych konieczne są – zdaniem autora – różnorodne działania o charakterze makroekonomicznym (np. w formie rządowych programów pomocowych) oraz mikroekonomicznym, głównie konieczność profesjonalizacji zarządzania firmą rodzinną (Fernandez-Araoz i in., 2015). Ta profesjonalizacja oznacza wypracowanie oraz przyswojenie sobie w każdej firmie określonych zasad skutecznego oraz trwałego funkcjonowania firm rodzinnych.

prof. dr hab. Jan Jeżak
Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
e-mail: jjezak@uni.lodz.pl

Przypisy

- 1) Zob. np. Ł. Sułkowski, A. Marjański (2009); A. Surdej, K. Wach (2010); W. Popczyk (2013); E. Więcek-Janka (2013); J. Klimek (2014); P. May, A. Lewandowska (2014); K. Safin, J. Pluta, B. Pabjan (2014); J. Klimek, B. Żelazko (2015) oraz A. Lewandowska, J. Lipiec (2015).
- 2) Badania te przeprowadził zespół pracowników Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem Uniwersytetu Łódzkiego w ramach projektu pt. „Skala i ekonomiczne znaczenie przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce w świetle tendencji europejskich i światowych”, zrealizowanego w latach 2009–2011 (grant MNiSW nr 2801/B/H03/2008/34) pod kier. nauk. prof. Jana Jeżaka). Wyniki przeprowadzonych badań opublikowano w rozdziale „Skala i ekonomiczne znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce (Raport

z badań empirycznych)”, autorzy: J. Jeżak, J. Kornecki, A. Krajenta-Kopeć, zamieszczonym w pracy pod redakcją J. Jeżaka (2014, s. 25–60).

Bibliografia

- [1] Andrade L.F., Barra J.M., Elstrodt H.P. (2001), *All in the Familia*, „The McKinsey Quarterly”, Autumn, <https://www.questia.com/library/journal/1G1-80118077/all-in-the-familia>, access date: 11.02.2016.
- [2] Carlock R.S., Ward J.L. (2001), *Strategic Planning for the Family Business*, Palgrave, New York.
- [3] Chua J.H., Chrisman J.J., Steier L.P. (2003), *Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research*, „Entrepreneurship: Theory and Practice”, Vol. 27, Iss. 4, pp. 331–338.
- [4] Family Business Yearbook (2015), EY, <https://familybusiness.ey-vx.com/insights/family-business-yearbook-2015.aspx>; access date: 11.02.2016.
- [5] Fernandez-Araoz C., Iqbal S., Ritter J. (2015), *Leadership Lessons from Great Family Businesses*, „Harvard Business Review”, April, <https://hbr.org/2015/04/leadership-lessons-from-great-family-businesses>, access date: 11.02.2016.
- [6] Freud S. (1955), *Civilization and its Discontents*, Hogarth Press, London.
- [7] Gibson K. (2002), *A Case for the Family-Owned Conglomerate: The President and CEO of Philippines' Largest and Most Conservative Family Conglomerate Expounds on the Value of Financial Discipline, Trust, and Good Governance in a Volatile Market*, „The McKinsey Quarterly”, Autumn, <https://www.questia.com/library/journal/1G1-93086953/a-case-for-the-family-owned-conglomerate-the-president>, access date: 11.02.2016.
- [8] Jaffe D. (1990), *Working with Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for Successful Business*, Conari Press, Berkeley, CA.
- [9] Jeżak J. (2014), *Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych*, [w:] J. Jeżak (red.), *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 61–92.
- [10] Jeżak J., Kornecki J., Krajenta-Kopeć A. (2014), *Skala i ekonomiczne znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce (Raport z badań empirycznych)*, [w:] J. Jeżak (red.), *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 25–60.
- [11] Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- [12] Klimek J. (2014), *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa.
- [13] Klimek J., Żelazko B. (red.), (2015), *Innowacyjność firm rodzinnych – uwarunkowania i przejawy*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- [14] La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Schleifer A. (1999), *Corporate Ownership Around the World*, „The Journal of Finance”, Vol. 54, Iss. 2, pp. 471–517.
- [15] Lewandowska A., Lipiec J. (2015), *Konstytucje firm rodzinnych. W kierunku długowieczności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [16] May P., Lewandowska A. (2014), *Stawka większa niż biznes. Strategie rozwoju firm rodzinnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [17] Nordqvist M., Zellweger T.M. (eds.), (2010), *Transgenerational Entrepreneurship. Exploring Growth and Performance in Family Firms Across Generations*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK.
- [18] Piasecki B. (1998), *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [19] *Pierwsze ogólnopolskie badanie firm rodzinnych* (2010), PARP, Warszawa, 29 stycznia 2010.
- [20] Popczyk W. (2013), *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym, Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku New-Connect*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [21] Poza J. (2010), *Family Business* (third edition), South-Western Cengage Learning, Mason, (OH).
- [22] Safin K., Pluta J., Pabjan B. (2014), *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Difin, Warszawa.
- [23] Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltext, Warszawa.
- [24] Surdej A., Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.
- [25] Tarasiewicz K. (2013), *Zapach świeżej kawy*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- [26] Więcek-Janka E. (2013), *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Development of Polish Family Firms in the Context of World Tendencies

Summary

The aim of this paper is to discuss the role and significance of family-owned firms in the global economy, as well as to highlight their unique features and the problems they have to grapple with. Moreover, the article presents the findings of the author's own research on Polish family business and identifies the factors which determine further development of this type of entrepreneurship. The research conducted reveals that family firms account for over 40% of all Polish enterprises (as of late 2009). They are highly diverse in their legal status, revenue generated, number of non-family staff, and methods used to compete for customers. The research further shows that the main challenge facing Polish family-owned firms is the absence of adequately prepared successors, eager to take over the business. The final part of the paper presents a range of macro – and microeconomic measures which—in the author's opinion—might greatly stimulate the development of the Polish family business sector.

Keywords

the economic role of family firms, family values and business values, determinants of the development of family business sector in Poland