



**Zdeněk Mikoláš**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Ekonomii  
Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego  
zdenek.mikolas@vspp.cz

**Janusz Karpeta**

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Prawa  
w Pradze  
Katedra Przedsiębiorczości i Managementu  
janusz.karpeta@vspp.cz

## **PRZEDSIĘBIROCZOŚĆ RODZINNA – WYNIKI I DALSZE KIERUNKI BADAŃ**

**Streszczenie:** Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Prawa w Ostrawie i Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania Publicznego w Bratysławie monografią zakończyły w 2015 r. drugi etap badań międzynarodowych *Analiza rozwoju i stanu małych i średnich przedsiębiorstw na Słowacji i w Czechach*. Biznes rodzinny, jak wykazały analizy praktyczne, ma więcej korzyści niż „biznes nie-rodzinny”. Oprócz korzyści ekonomicznych biznes rodzinny wpływa również na kultywowanie życia rodzinnego, utrzymując jednocześnie system wartości i styl życia z jednej strony oraz stabilizację gospodarczą z drugiej. Niniejszy artykuł opisuje wyniki badań przeprowadzonych w Republice Czeskiej i Republice Słowackiej, w oparciu o które sformułowano założenia badawcze do kolejnego etapu eksploracji funkcjonowania przedsiębiorczości rodzinnej w regionie Górnego Śląska, w Polsce i w Czechach.

**Słowa kluczowe:** potencjał, biznes rodzinny, badania.

### **Wprowadzenie**

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości (obecnie Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Prawa w Ostrawie – VŠPP<sup>1</sup>) w Ostrawie i Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania Publicznego w Bratysławie zakończyły w 2015 r. drugi etap badań międzynarodowych *Analiza rozwoju i stanu małych i średnich przedsiębiorstw na Słowacji i w Czechach*, publikując ich wyniki [Hudakovà, Mižičková, Váľková, Mikoláš, Fialová, 2015]. W artykule zaprezentowano najważniejsze rezultaty przeprowadzonych badań i opisano cele oraz oczekiwane rezultaty kontynu-

<sup>1</sup> Nastąpiła fuzja dwóch uczelni i obecnie Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości w Ostrawie jest filią/oddziałem Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Prawa.

acji badań nad zjawiskiem przedsiębiorczości rodzinnej w regionie Górnego Śląska – w Polsce i w Czechach. Projektowane badania będą prowadzone przez Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach<sup>2</sup> i VŠPP w Pradze.

## 1. Cele badawcze i założenia metodyczne pierwszego etapu badań

Celem prezentowanych badań, które miały eksploracyjny charakter było odkrycie istoty biznesu rodzinnego, poznanie historii badanych firm, mechanizmów ich rozwoju, systemu wartości, zidentyfikowanie ich słabych i mocnych stron oraz określenie perspektyw ich dalszego rozwoju.

Badania w wybranych firmach rodzinnych realizowano w 2015 r., obejmując badaniami 85 podmiotów. Jako metody badawcze zastosowano: wywiady bezpośrednie, wywiady kontrolne, metodę misji diagnostycznych (tj. zewnętrznego monitoringu firmy przez eksperta), zapis diagnostyczny, analizy historyczne, analizy relacyjne i przyczynowe itd. [Budziak, 2012; Geršlová, 2012; Koráb, 1998; Koráb, Hanzelová, Mihalisko, 2008; Macháček, 2005; Mikoláš, 2002; Odehnalová, 2011; szczegółowo: Hudaková, 2015, s. 37].

## 2. Model i kryteria biznesu rodzinnego jako wynik badań

Przedsiębiorczość rodzinna – inaczej biznes rodzinny – łączy dwa systemy wartości (odpowiedzialność społeczną i racjonalność ekonomiczną) w jeden. Model graficzny przedsiębiorczości rodzinnej przedstawia harmonizację zidentyfikowanych systemów wartości (rys. 1).

Harmonizacja systemów wartości w biznesie rodzinnym składa się z dwóch par czynników:

- a) pierwsza para czynników uwzględnia kontrast wartości ekonomicznych (EK), wynikających z równoważności wartościowo-racjonalnej z wartościami etycznymi (moralnymi) (ET), opartymi na wartościowo-irracjonalnej nierównoważności,
- b) drugą parę tworzy sprzeczność szczególnych kryteriów istnienia (egoizmu – EI) i zbiorowych kryteriów istnienia (solidarności – SO).

---

<sup>2</sup> W ramach badań statutowych Katedry Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

Inaczej mówiąc, w życiu i biznesie rodzinnym chodzi o dwie tendencje harmonizacji działań: rodzinnych oraz korporacyjnych, takich jak:

- a) racjonalność ekonomiczna (EK), która ma na celu optymalizację poszczególnych wartości, egoistycznych interesów (EI).
- b) świat wartości etycznych i moralnych (ET), który zmierza do solidarności, odpowiedzialności zbiorowej (SO).

Pierwszy trend jest skierowany ku selekcji „zwycięzców” (posiadających władzę, kontrolę) i „przeegranych” (poddanych, uzależnionych lub bezradnych). Przeciwwagą dla takiej selekcji jest tendencja do solidarności „zwycięzców” z „przegranymi”.

Mowa tu o ewolucyjnym wyrażeniu rozwoju ludzkiej społeczności, możemy nawet powiedzieć, że chodzi o ogólne wyrażenie naturalnych wzorców „stanów i przemian energii” w ogólnym sensie tego słowa (nie tylko w ujęciu fizycznym) [Válková, Mikoláš et al., 2013/2014]. Biznes rodzinny naturalnie pochłania „jedność tych sprzeczności”. Należy podkreślić, iż na ten związek sprzeczności intensywnie wpływa środowisko biznesu.

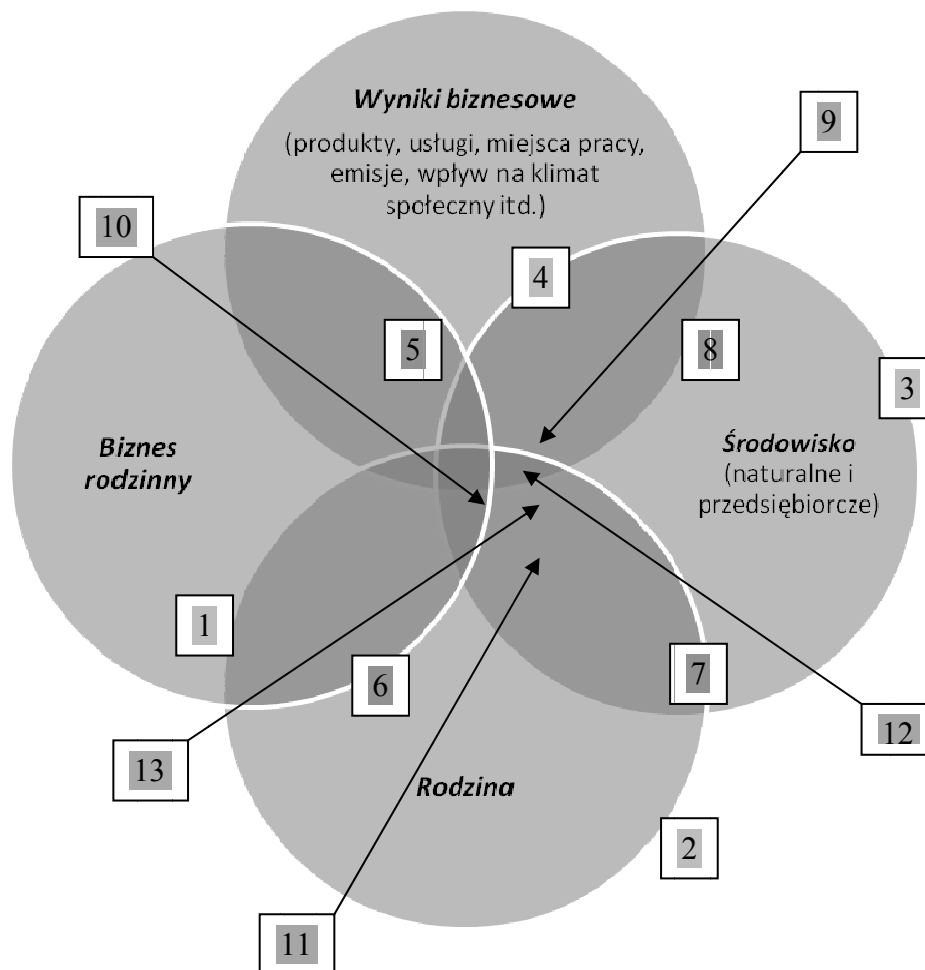
Efekty biznesu rodzinnego (wyniki na wyjściu) w postaci produktów, usług, miejsc pracy, specyficznych emisji o charakterze materialnym i niematerialnym<sup>3</sup>, wpływu na klimat społeczny, emocji, estetyki, kultury itp., są w znaczący sposób uzależnione nie tylko od cech rodziny, ale także cech biznesu i środowiska życiowego (biznesu).

Zaproponowany model wielowymiarowy przedsiębiorczości rodzinnej (rys. 1), uwzględnia 13 podsystemów cząstkowych, które wzajemnie na siebie oddziałują. W modelu wyodrębniono pięć kategorii podsystemów:

- a) podsystemy kluczowe (oznaczone numerami 1, 2, 3 i 4),
- b) podwójne podsystemy (oznaczone numerami 5, 6, 7 i 8), które powstały na podstawie skrzyżowania podsystemów typu a, tzn. 1, 2, 3 i 4,
- c) podsystemy trzeciego rzędu (oznaczone numerami 9, 10, 11 i 12), które powstały na podstawie skrzyżowania podsystemów typu b, tzn. 5, 6, 7 i 8,
- d) podsystem najwyższego rzędu (oznaczony numerem 13), który powstał na podstawie podsystemów typu c, tzn. 9, 10, 11 i 12.

<sup>3</sup> Przykład: browar i pub nazywa się „U Konička”. To typowa firma rodzinna. Równocześnie dzia-  
dek nazywał się Koniček. Rodzina w pobliżu browaru tradycyjnie hoduje konie. „Emisjami mate-  
rialnymi” biznesu rodzinnego są więc hodowla koni, koryta do karmienia, wszechobecne muchy,  
zapach koni itp. Nazwy piwa, obrazy, ozdoby szklanki piwa, ubrania personelu itp. wywodzą się  
z hodowli koni. Są to typowe przejawy „emisji niematerialnych” biznesu rodzinnego, które do-  
strzegają oraz akceptują goście i publiczność. Utożsamiają się z biznesem rodzinnym oraz w wy-  
powiedziach wskazują na swojski browar, pub, piwo; mówią „idę do Konička” (tzn. do restaura-  
cji), wypiję (tzn. piwo) Konička, Koniček (tzn. piwo, browar, restauracja) jest nasz.

Badania przedsiębiorczości rodzinnej oparte na przedstawionym modelu czterech kręgów, pozwalają stopniowo analizować poszczególne biznesy rodzinne, poczynając od podsystemu 1 aż do podsystemu 13, zarówno z punktu widzenia treści, jak również perspektywy formalnej oraz historycznej.



**Rys. 1.** Harmonizacja sprzeczności w biznesie rodzinnym (model 4 kręgów)

Źródło: Oryginalny rysunek, który powstał w trakcie warsztatu dyplomowego *Know-how w biznesie*, prowadzonego przez Mikoláša, w języku czeskim, VŠPP Ostrava, 4.01.2016.

### 3. Wybrane szczegółowe wnioski z badań empirycznych

Wybrane wnioski z badań przedsiębiorczości rodzinnej przeprowadzonych w Republice Czeskiej oraz Republice Słowackiej [Hudaková, Mižičková, Válková, Mikoláš, Fialová, 2015; Řechta, 2015; Válková, Mikoláš et al., 2013/2014]:

1. Większość firm rodzinnych należy do sektora małych i średnich firm.
2. Ponad 80% firm rodzinnych w Republice Czeskiej (Słowacja: 75%) postrzega swoją przyszłość z optymizmem.
3. 40% firm rodzinnych w Czechach (Słowacja: ponad 50%) jest świadomych swoich mocnych stron.
4. Ponad 80% respondentów w Czechach (Słowacja: około 90%) przyjmuje z zadowoleniem, że chodzi o firmy rodzinne.
5. 20% respondentów w Republice Czeskiej (Słowacja: 30%) dostrzega jako wadę, że problemy firmy są przenoszone do rodziny.
6. 15% respondentów stwierdziło, że brakuje im czasu dla rodziny.
7. Około 85% firm nie jest spółkami kapitałowymi; tylko 13% firm to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.

Przeprowadzone badania w Czechach i na Słowacji pozwoliły także na zdefiniowanie kluczowych kryteriów harmonijnego rozwoju biznesu rodzinnego [Válková, Mikoláš et al., 2013/2014], które mogą być przydatne w dalszych badaniach tego zjawiska.

Chodzi o następujące kryteria:

- zapewnienie (utrzymanie) fizycznego i psychicznego zdrowia członków rodziny,
- rozwój harmonijnych stosunków w rodzinie,
- biznes rodzinny musi służyć rodzinie, nie odwrotnie,
- wytwarzanie zysku finansowego biznesu rodzinnego jest podporządkowane stylowi życia i społecznym potrzebom rodziny oraz niezbędnym potrzebom ekonomicznym utrzymania i rozwoju biznesu rodzinnego (tzn. wytwarzanie zysku jest głównie przeznaczone dla reinwestycji rodziny i biznesu rodzinnego),
- zabezpieczenie społeczne i ekonomiczne dla nieprodukcyjnych członków rodziny (dziadkowie i wnukowie) na podstawie biznesu rodzinnego aktywnych (produkcyjnych) członków rodziny,
- preferowanie własnych i rodzinnych środków finansowych dla rozwoju biznesu rodzinnego (w porównaniu ze źródłami zewnętrznymi – kredyty bankowe, pożyczki od innych członków rodziny itp.).

Warto również wspomnieć, że z punktu widzenia prowadzenia dalszych badań, nastąpiła w Czechach bardzo pozytywna zmiana. Od stycznia 2014 r. obowiązuje nowy Kodeks cywilny, który definiuje firmę rodzinną po raz pierwszy w powojennej historii Republiki Czeskiej [Ustawa nr 89 z dnia 26 marca 2012; Ustawa nr 90 z dnia 1 marca 2013].

#### 4. Dalsze kierunki badań

Na podstawie przeprowadzonych dotychczas badań w Euroregionie można sformułować pewne tezy, dotyczące szczególnych cech firm rodzinnych działających na tym obszarze, takie jak [Hudaková, Mižičková, Válková, Mikoláš, Fialová, 2015; Juřák, 2005; Mikolášová, 2015; Válková, Mikoláš et al., 2013/2014; Veselá, 2005]:

1. Przedsiębiorcy firm rodzinnych nie mierzą sukcesu wskaźnikami finansowymi (w szczególności zysku), ale parametrami jakościowymi, dotyczącymi relacji rodziny i biznesu.
2. Wybrany Euroregion jako obiekt badań – po obu stronach granicy – odznacza się znaczną przedsiębiorczością rodzin.
3. Po obu stronach granicy na powstawanie biznesu rodzinnego ma wpływ przestrzeganie historycznie sprawdzonych „konserwatywnych” wartości i orientacji na rodzinę – pod wpływem religii chrześcijańskich (zwłaszcza kościołów katolickiego i ewangelickiego).
4. Obie części Euroregionu intensywnie współpracują ze sobą oraz wywierają na siebie wzajemny wpływ kulturalny i gospodarczy.
5. Czeska część Euroregionu, w przeciwieństwie do Polski, odznacza się wielokulturowością i wielojęzycznością, tzn. oprócz Czechów i Morawian zamieszkują Euroregion Śląska Cieszyńskiego (lub Euroregion Beskidy) obywatele polscy, słowaccy, węgierscy, a także Wietnamczycy, Romowie i członkowie innych narodów europejskich i pozaeuropejskich.

Oczekuje się, że dalsze planowane badania biznesu rodzinnego na Górnym Śląsku (zwłaszcza na Śląsku Cieszyńskim) pozwolą zweryfikować powyższe tezy. W tym celu przygotowano projekt badawczy pt.: „Problemy rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce i Republice Czeskiej po 25 latach transformacji (analiza porównawcza)”, którego realizację podjęto w 2016 r. w ramach współpracy na wyżej wspomnianych uczelniach: Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach i Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Prawa w Pradze, filia w Ostrawie.

Celem badań biznesu rodzinnego w ramach tego projektu na Górnym Śląsku, po obu stronach granicy Polski i Czech, jest zdobycie wiedzy o nowych atrybutach i trendach w biznesie rodzinnym, które rozwijają się w tym regionie po 1990 r. Istnieje również potrzeba zweryfikowania wyników badań uzyskanych przez uniwersytety w Czechach i na Słowacji.

Zdefiniowano następujące cele cząstkowe, wyznaczające szczegółowe kierunki badań:

- zidentyfikowanie modeli rozwoju firm rodzinnych w Polsce i Republice Czeskiej oraz czynników determinujących je,
- określenie mierników sukcesu firm rodzinnych (uwzględniających aspekty finansowe i pozafinansowe),
- diagnoza zakresu zrealizowanych i planowanych sukcesji tych przedsiębiorstw oraz modeli sukcesji w tych dwóch krajach,
- ocena uwarunkowań administracyjno-prawnych sukcesji badanych podmiotów,
- ocena sytuacji ekonomicznej oraz potencjału rozwojowego firm rodzinnych z zastosowaniem wybranych wskaźników,
- zidentyfikowanie najważniejszych problemów i barier rozwoju firm rodzinnych w Polsce, a także Republice Czeskiej.

## Podsumowanie

Przedsiębiorczość rodzinna stanowi interesujący i ważny przedmiot badań ze względu na rolę firm rodzinnych, jaką odgrywają w rozwoju społeczno-gospodarczym większości krajów. Dotychczasowe badania zarówno koncepcyjne, jak i empiryczne dostarczyły autorom niniejszego artykułu bogatej wiedzy na temat tego zjawiska, ale jednocześnie zainspirowały do dalszej eksploracji. Z badań wynika, iż biznes rodzinny jest fenomenem w Euroregionie Górnego Śląska, zwłaszcza Śląska Cieszyńskiego, zarówno na terenie Polski, jak i Republiki Czeskiej. Potwierdza się, że na wiele cech ma wpływ kultura słowiańska i środkowoeuropejska, co skutkuje licznymi podobieństwami przedsiębiorczości rodzinnej w Czechach, Polsce i na Słowacji. Również administracja publiczna i samorządy nie zwracają wystarczającej uwagi na rolę przedsiębiorczości rodzinnej oraz nie doceniają jej znaczenia w rozwoju społecznym oraz gospodarczym danego regionu. Można przypuszczać, że planowane badania biznesu rodzinnego przyczynią się do przezwyciężenia tej bariery, ale przede wszystkim wzbogacą naszą wiedzę na temat uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej w tym euroregionie.

Warto zwrócić uwagę, iż potrzeby rozwoju biznesu nie są uwarunkowane tylko przez czynniki wewnętrzne poszczególnych państw – w tym przypadku dwóch krajów Europy Środkowej. Nowym zjawiskiem jest m.in. imigracja do Europy z krajów, gdzie rodzina i biznes rodzinny miały lub mają istotne znaczenie. Przykładowo, zjawisko biznesu rodzinnego w Republice Czeskiej można było wyraźnie zaobserwować po 1990 r. we wspólnocie wietnamskiej. Ich wzajemna solidarność, pracowitość, zbiorowa aktywność i przedsiębiorczość, asymilacja z większością społeczeństwa i zaangażowanie całej rodziny wielopokoleniowej (nie tylko bezpośrednich krewnych) są przykładem dla innych narodów w Euroregionie.

## Literatura

- Budziak T. (2012), *Sukcesja w rodzinie biznesowej. Spojrzenie praktyczne*, Poltext, Warszawa.
- Geršlová J. (2012), *Dějiny moderního podnikání*, Professional Publishing, Praha.
- Hudaková M., Mižičková J., Válková D., Mikoláš Z., Fialová V. (2015), *Rodinné podnikanie, teória a príklady z praxe*, Wolters Kluwer, Bratislava.
- Juřák P. (2005), *Historie a současnost podnikání na Frýdecko-Místecku*, Městské knihy, Žehušice.
- Koráb V. (1998), *Jak pracují malé rodinné firmy*, Vysoké učení technické v Brně, Podnikatelská fakulta, Brno.
- Koráb V., Hanzelová A., Mihalisko M. (2008), *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*, Computer Press, Brno.
- Macháček I. (2005), *Rodinné podnikání v otázkách a odpovědích*, ASPI, Praha.
- Mikoláš Z. (2002), *Podnikání a synergie*, Repronis, Ostrava.
- Mikolášová J. (2015), *Rodinné podnikání se zaměřením na firmu Hostinec a Pivovar U Koničky*, Praca dyplomowa, Ekonomická fakulta VŠB-TU, Ostrava.
- Odehnalová P. (2011), *Přednosti a meze rodinného podnikání*, Masarykova univerzita, Brno.
- Řechta R. (2015), *Rodinné firmy čeká předávání otěží*, „Právo”, nr 47.
- Válková D., Mikoláš Z. et al. (2013/2014), *Rodinné podnikání: teorie a příklady z praxe*. VŠP Ostrava a VŠEMVS Bratislava<sup>4</sup>.
- Veselá R. a kol. (2005), *Rodina a rodinné právo: historie, současnost a perspektivy*, 2. vyd. Eurolex Bohemia, Praha.

<sup>4</sup> Druga monografia (czeska wersja robocza) w ramach badań międzynarodowych: *Rozwój i stan małych i średnich przedsiębiorstw w Republice Czeskiej i Słowackiej*, VŠP Ostrava i VŠEMVS, Bratislava.



Ustawa nr 89 z dnia 26 marca 2012 [w:]: *Nový občanský zákoník 2014*, Ostrava, Nakladatelství Sagit, 2012.

Ustawa nr 90 z dnia 1 marca 2013 [w:]: *Zákon o obchodních korporacích 2014*, Ostrava, Nakladatelství Sagit, 2012.

## **FAMILY BUSINESS – RESEARCH OBJECTIVES AND EXPECTED RESULTS**

**Summary:** In 2015 Business School Ostrava and College of Economics and Management of Public Administration in Bratislava reached the second stage of the international research *Analysis of the development and status of small and medium enterprises in Slovakia and the Czech Republic* by issuing the monograph *Family business, theory and examples from practice*. Family business, as revealed by practical analysis, has more benefits than “non-family business”. In addition to the economic benefit family business also has an impact on the cultivation of family life, while keeping the value system and lifestyle on the one hand and stabilizing the business on the other. This paper describes the goals and expected results of the research of the family businesses in the region of Upper Silesia in Poland and the Czech Republic, which builds on previous research in the Czech Republic and the Slovak Republic.

**Keywords:** potential, family business, research.