

Specyfika polskich małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych – wnioski z badań empirycznych

Łukasz Sułkowski, Andrzej Marjański

Przedsiębiorstwa rodzinne są bardzo zróżnicowane i nie stanowią jednolitej grupy podmiotów gospodarczych. Zróżnicowanie tego typu podmiotów związane jest przede wszystkim z ich wielkością i przynależnością do różnych sektorów. Wyodrębnianie rodziny business przeprowadzane jest na podstawie szeregu kryteriów sprowadzających się do wskazania związków pomiędzy własnością lub zarządzaniem przedsiębiorstwem a rodziną sprawującą kontrolę. Problematyka przedsiębiorstwa rodzinnego w głównej mierze dotyczy podmiotów kontrolowanych przez jedną rodzinę, jednak zagadnienia zależności między więziami rodzinnymi a organizacjami mają szerszy charakter. Obejmują kwestie nepotyzmu, zaufania społecznego, dominujących wzorów władzy w małych grupach, ról społecznych, mechanizmów zdobywania władzy w organizacji, reguł sukcesji i wielu innych zagadnień związanych z rozwojem każdej organizacji gospodarczej. Przedsiębiorstwa rodzinne są interesującym przykładem wzorcowej zależności pomiędzy rodziną, która zdominowała przedsiębiorstwo, organizacją gospodarczą oraz społeczeństwem i gospodarką, które stanowią kontekst funkcjonowania danej organizacji.

Artykuł poświęcony jest analizie specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych, która wskazuje na istotne zróżnicowanie tego typu podmiotów. Ukazane zostały kluczowe wyróżniki przedsiębiorstw rodzinnych w porównaniu z nierodzinnymi. Na podstawie najnowszych wyników badań dokonano próby scharakteryzowania szczególnych cech polskich małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych.

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią bardzo niejednorodną grupę podmiotów gospodarczych, które są wyodrębnione na podstawie szeregu kryteriów sprowadzających się do wskazania związków pomiędzy własnością lub zarządzaniem przedsiębiorstwem a rodziną sprawującą kontrolę. Zróżnicowanie tego typu podmiotów wiąże się przede wszystkim z ich wielkością oraz przynależnością do różnych sektorów. Znaczną jest nadreprezentacja przedsiębiorstw rodzinnych w grupie małych podmiotów gospodarczych oraz proporcjonalne zmniejszanie się ich udziału w grupie średnich i dużych

firm. Analiza jasno wskazuje również na nierówny rozkład udziału przedsiębiorstw rodzinnych w różnych sektorach. Na przykład w Polsce bardzo wysoki jest udział w grupie małych podmiotów specjalizujących się w handlu detalicznym, a bardzo niski w grupie dużych przedsiębiorstw przemysłu chemicznego. Porównania międzynarodowe prowadzą z kolei do konstatacji, że udział przedsiębiorstw rodzinnych w różnych sektorach jest również uwarunkowany historycznie. Udział *family business* w grupie dużych podmiotów gospodarczych w USA będzie wyższy niż w Polsce, chociażby ze względu na krótki okres funkcjonowania gospodarki wolnorynkowej w Polsce. Można więc jednoznacznie wskazać na znaczne zróżnicowanie wśród przedsiębiorstw rodzinnych, choć jednocześnie są elementy wspólne łączące tego typu podmioty.

Problematyka przedsiębiorstwa rodzinnego dotyczy w głównej mierze przedsiębiorstw kontrolowanych przez jedną rodzinę, jednak zagadnienia zależności między więziami rodzinnymi a organizacjami mają szerszy charakter. Dotyczą one kwestii nepotyzmu, zaufania społecznego, dominujących wzorów władzy w małych grupach, ról społecznych, mechanizmów zdobywania władzy w organizacjach, reguł sukcesji i wielu innych zagadnień istotnych dla rozwoju każdej organizacji. Przedsiębiorstwa rodzinne są jednak przykładem bardzo interesującym, mają bowiem charakter wzorcowej zależności pomiędzy: (1) rodziną, która zdominowała przedsiębiorstwo, (2) organizacją gospodarczą, (3) społeczeństwem i gospodarką, które stanowią kontekst funkcjonowania danej organizacji.

Przedmiotem artykułu jest właśnie analiza owej specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych, która ma jednocześnie wskazywać na istotne zróżnicowanie tego typu podmiotów. A zatem potrzebna jest analiza najczęściej wykorzystywanych w literaturze przedmiotu definicji *family business*. Następnie wskazane zostaną najważniejsze wyróżniki przedsiębiorstw rodzinnych w porównaniu z podmiotami nierodzinnymi. A dalej na podstawie najnowszych wyników badań przeprowadzona zostanie próba scharakteryzowania szczególnych cech polskich małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych (Kowalewska i in. 2009). W konkluzji artykułu wspomniane zostaną szczególne problemy zarządzania wynikające właśnie ze specyfiki firm rodzinnych na świecie i w Polsce.

Można postawić tezę, że istniejące definicje przedsiębiorstw rodzinnych nie wyczerpują w pełni tej kategorii organizacyjnej. Będą one obejmowały podmioty gospodarcze zdominowane przez jedną rodzinę z punktu widzenia własności lub zarządzania, z drugiej jednak strony wskazać można szereg przypadków szczególnych, w których – mimo że przedsiębiorstwo nie jest z definicji rodzinne – to jednak wykazuje istotne cechy „rodzinności”. A zatem postulowane jest przyjęcie otwartego sposobu definiowania *family business* oraz traktowania rodzinności podmiotu gospodarczego jako kategorii ciągłej.

W artykule przedstawiono interpretacje oparte na wynikach badań prowadzonych w roku 2009 w programie badawczym „Badanie firm rodzinnych” zrealizowanym w ramach projektu P/789/8/2008 współfinansowanego przez

Unię Europejską, zrealizowanego na zlecenie Zespołu Rozwoju Zasobów Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (Kowalewska i in. 2009).

2. Definicje przedsiębiorstwa rodzinnego

Określenie przedsiębiorstwa rodzinnego nie jest jednoznaczne. Mieszczą się w tej kategorii zarówno małe podmioty rodzinne, jak i duże przedsiębiorstwa kontrolowane przez jedną rodzinę. Właściwie nie ma nawet konsensu co do kryteriów wyróżniania *family business*, choć najczęściej wskazuje się na: rodzinną strukturę własności podmiotu, sprawowanie kontroli strategicznej przez rodzinę, udział członków rodziny w zarządzaniu oraz zaangażowanie więcej niż jednego pokolenia rodziny w funkcjonowanie firmy (Handler 1989: 257–276). M.C. Shanker i J.H. Astrachan zwracają uwagę, że określenia *family business* mieszczą się na kontinuum. Najszersze definicje przyjmują bardzo ogólne i mgliste określenie przedsiębiorstwa rodzinnego oparte na kryteriach: kontroli nad decyzjami strategicznymi oraz zamiarze pozostawienia przedsiębiorstwa pod kontrolą rodziny. Nieco węższe określenie *family business* wskazuje, że: założyciel lub jego potomkowie prowadzą firmę, która pozostaje pod kontrolą własnościową członków rodziny. Z kolei wąskie definicje wymieniają dodatkowo, oprócz wspomnianych kryteriów: bezpośrednie zaangażowanie rodziny w zarządzanie firmą, więcej niż jednej osoby z rodziny oraz przedsiębiorstwo wielopokoleniowe. W zależności od przyjmowanej definicji przedsiębiorstwa rodzinne produkują 12, 30 lub 49% dochodu narodowego gospodarki USA (tabela 1). Są to zatem istotne różnice, choć nawet przyjmując wąską definicję przedsiębiorstw rodzinnych, mamy do czynienia ze znaczącą grupą podmiotów gospodarczych.

Kryterium	Szerokie definicje	Pośrednie definicje	Wąskie definicje
Struktura właścicielska	Znaczące udziały rodzinne	Kontrolne udziały rodzinne	Większościowe udziały rodzinne
Kontrola strategiczna i zarządcza	Minimum kontroli strategicznej	Kontrola strategiczna i udział w zarządzaniu	Kontrola strategiczna i pełny zarząd
Struktura międzygeneracyjna	Niewymagana	Przewidywana sukcesja rodzinna	Podmiot wielopokoleniowy
Zaangażowanie członków rodziny	Niskie	Umiarkowane	Wysokie
Procent wytwarzanego PKB w USA	49%	30%	12%
Zatrudnienie w USA	59%	37%	15%

Tab. 1. Definicje biznesu rodzinnego ze względu na stopień zaangażowania rodziny. Źródło: opracowanie na podstawie M.C. Shanker i J.H. Astrachan 1996. *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics. Family Business Review*, nr 2 (9), s. 107–119.

Wśród najważniejszych kryteriów pozwalających na uznanie podmiotu gospodarczego za rodzinny można wymienić: własność, zarząd, zaangażowanie rodziny w biznes oraz sukcesję rodzinną. R.K.Z. Heck i E.S. Trent prezentują zestawienie tych kryteriów w odniesieniu do literatury przedmiotu (tabela 2).

Kryterium	Badane zmienne w National Family Business Survey 1997	Autorzy koncepcji
Własność i zarządzanie	Rodzaj lub struktura własności, podejmowanie kluczowych decyzji lub kontrola, wartość udziałów	Alcorn (1982); Barnes i Herson (1976); Daily i Dollinger (1992); Daily i Thompson (1994); Dunn (1996); Dyce (1986); Hershon (1975); Hollander i Elman (1988); Kleiman, Petty i Martin (1995); Lansberg, Perrow i Rogolsky (1988); McConaughy (1994); Rue i Ibrahim (1996); Sharma, Chrisman i Chua (1997); Stern (1986); Winter i Morris (1988)
Zaangażowanie rodziny w prowadzenie biznesu (współzależność systemów)	Liczba członków rodziny pracujących w firmie rodzinnej, wynagradzani i niewynagradzani krewni niemieszkający w jednym gospodarstwie rodzinnym	Backhard i Dyer (1983); Covin (1994); Davis (1983); Goldberg i Wooldrige (1993); Handler (1992); Harvey i Evans (1995); Kepner (1983); Kirchoff i Kirchoff (1987); Narva i Dreux (1996); Taguri i Davis (1996); Winter, Fitzgerald, Heck, Haynes i Danes (1998)
Sukcesja rodzinna	Zmiana pokoleniowa w firmie rodzinnej, planowanie sukcesji w okresie 5 lat, dążenie do utrzymania własności firmy w rodzinie	Barach i Ganitsky (1995); Churchill i Hatten (1997); Litz (1995); Ward (1987, 1988)
Wielokryterijne	Połączenie przynajmniej 2 wymienionych kryteriów	Astrachan i Kolenko (1994); Birley (1986), Blake i Saleh (1995); Cox (1998); Dannhaeuser (1993); Donnelley (1964); Fiegner, Brown, Ponce i File (1994); Lansberg (1988); Lyman (1991); Resenblatt, deMik, Anderson i Johnson (1985)

Tab. 2. Podsumowanie definicji biznesów rodzinnych bazujące na literaturze przedmiotu. Źródło: R.K.Z. Heck i E.S. Trent 2002. *The Prevalence of Family Business from a Household Sample*, w: C.E. Aronoff, J.H. Astrachan i J.L. Ward (red.) *Family Business Sourcebook*, Georgia: Family Enterprise Publishers, s. 610.

Zaprezentowana analiza sugeruje, że dominują definicje wiążące definicję biznesu rodzinnego z kryterium własności lub zarządzania. Dość popularne są definicje przyjmujące zaangażowanie w biznes rodziny, a także

łącznie ze sobą dwa lub więcej kryteriów. Rzadziej teoretycy definiują *family business*, posługując się sukcesją rodzinną jako kluczowym kryterium.

Przykładem bardzo konkretnej, wąskiej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, związanej wyłącznie z kryterium sukcesji, posługuje się R.G. Donnelley; „z biznesem rodzinnym mamy do czynienia, jeśli co najmniej dwie generacje jednej rodziny miały znaczący wpływ na cele i politykę firmy” (Donnelley 2002: 4). Taki sposób definiowania byłby trudny do przyjęcia w Polsce. Znaczna część badanych w projekcie przedsiębiorstw to podmioty jednopokoleniowe. Przede wszystkim ze względu na ich krótkie istnienie.

P.A. Frishkoff skłania się ku węższej definicji związanej z kryterium zarządzania i zwraca uwagę, że firmy rodzinne: posiadają dowolną formę prawną, kapitał przedsiębiorstwa znajduje się w całości lub decydującej części w rękach rodziny, przynajmniej jeden członek rodziny wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję zarządczą (Frishkoff 1995). Ta definicja pozwala zazwyczaj dość precyzyjnie rozróżnić podmioty rodzinne od nierodzinnych ze względu na kryteria: własności i władzy. Jednak ta węższa definicja wyklucza z kategorii biznesów rodzinnych podmioty gospodarcze, których kontrola własnościowa, a nie zarządzanie pozostaje w rękach przedstawicieli jednej rodziny.

R.K.Z. Heck i E.S. Trent w jednym z największych, reprezentatywnych badań biznesów rodzinnych – *National Family Business Survey* – wykorzystują szeroką definicję biznesu rodzinnego jako „biznesu, którego właścicielem lub zarządcą jest przynajmniej jeden członek rodziny”. Autorzy argumentują, że dzięki temu badane są zależności między rodziną a biznesem niezależnie od formalnej partycypacji członków rodziny we własności lub zarządzie przedsiębiorstwa (Heck i Trent 2002: 603). Takie szerokie rozumienie *family business* pozwala na zaliczenie do nich podmiotów zarządzanych przez pierwszą generację (założycieli), gdzie formalnie własność i zarząd często spoczywają w rękach jednego członka rodziny, a faktycznie i nieformalnie (z powodów podatkowych) zaangażowani są w biznes również inni członkowie rodziny. Z drugiej jednak strony zbyt szeroka definicja biznesu rodzinnego utrudnia zróżnicowanie pomiędzy podmiotami zarządzanymi lub będącymi własnością jednej osoby a rodzinnymi podmiotami gospodarczymi.

J.L. Ward i C.E. Arnoff zauważają, że firma rodzinna to taka, która pozostaje pod kontrolą finansową dwóch lub więcej członków rodziny (Ward i Arnoff 2002: 2). Tym samym wykluczone z kategorii przedsiębiorstw rodzinnych są podmioty kontrolowane w całości przez jednego właściciela. A jednak w ramach wielu badań przeprowadzonych w Polsce pojawiały się podmioty gospodarcze znajdujące się pod kontrolą jednego właściciela i zatrudniające jednocześnie osoby z rodziny. Były to zresztą zazwyczaj podmioty, których pracownicy definiowali biznes jako firmę rodzinną i jako taki były postrzegane przez otoczenie.

W projekcie „Badanie firm rodzinnych” przyjęto szeroką definicję firm rodzinnych MSP w Polsce, która stanowi połączenie kryterium zarządu i własności: „Firma rodzinna to każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro,

małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym:

- co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie,
- co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie,
- członkowie rodziny posiadają znaczące lub większościowe udziały w przedsiębiorstwie” (Kowalewska i in. 2009: 60).

Z punktu widzenia badań prowadzonych w Polsce słuszne wydaje się przyjęcie szerokiej definicji biznesów rodzinnych. Z jednej strony powinna ona być wystarczająco pojemna, aby obejmować: firmy znajdujące się tylko pod kontrolą własnościową lub tylko zarządzane przez rodziny, podmioty o różnej wielkości, także te, w których nie dokonał się transfer międzypokoleniowy władzy lub sukcesji. Z drugiej strony jednak nie powinna być to definicja zbyt szeroka, a więc np. obejmująca podmioty będące własnością i kontrolowane zarządczo przez jedną osobę.

Można zaproponować, aby za przedsiębiorstwo rodzinne uznać podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa i/lub zarządzanie podmiotem pozostają w rękach przedstawicieli jednej rodziny. W funkcjonowanie podmiotu gospodarczego powinien być jednak zaangażowany więcej niż jeden członek rodziny. Owo zaangażowanie może przybierać formę własności, współwłasności oraz sformalizowanego lub niesformalizowanego udziału w zarządzaniu (Sułkowski i Safin 2005: 89–110). Do grupy firm rodzinnych można również zaliczyć podmioty gospodarcze będące pod kontrolą własnościową i zarządzaną jednej osoby z rodziny, które jednak wykazują się świadomością rodzinnego charakteru podmiotu oraz ukierunkowaniem na sukcesję rodzinną.

Posługując się definicjami przedsiębiorstw rodzinnych oraz dostępnymi badaniami i literaturą przedmiotu, można doszukać się kilku cech charakterystycznych dla większości przedsiębiorstw rodzinnych:

- współzależność rodziny właścicielskiej z przedsiębiorstwem rodzinnym,
- udział rodziny we własności przedsiębiorstwa,
- udział rodziny w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
- udział rodziny w zatrudnieniu oraz rodzinny system zarządzania zasobami ludzkimi,
- świadomość rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa,
- dążenie do rodzinnego transferu własności i/lub władzy w podmiocie gospodarczym,
- rodzinna kultura organizacyjna,
- spłot celów rodziny i biznesu w realizowanej strategii przedsiębiorstwa.

Wymienione cechy mają różny stopień natężenia w zależności od podmiotu gospodarczego oraz nie zawsze występują w przedsiębiorstwach rodzinnych łącznie. Tworzą w ten sposób swoiste kontinuum, począwszy od biznesów prezentujących wysoki poziom natężenia rodzinności (wiele cech występuje z dużym natężeniem) aż do firm odznaczających się jedynie słabymi cechami rodzinnymi.

3. Charakterystyka małych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce

Udział przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce Polski, zgodnie z przyjętą na potrzeby badania definicją, można szacować na 36% ogółu przedsiębiorstw sektora małych i średnich przedsiębiorstw, co stanowi około 219 tysięcy podmiotów (Kowalewska i in. 2009). Podkreślić trzeba, że z badania wyłączono podmioty reprezentujące rolnictwo, łowiectwo, myślistwo, administrację publiczną, gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników oraz organizacje i zespoły eksterytorialne. Ponadto wykluczono podmioty funkcjonujące w formie działalności gospodarczej osób fizycznych, nikogo nie zatrudniające (nawet jeśli były one nieformalnie wspierane przez pracę członków rodziny osoby prowadzącej działalność). Uwzględnienie przedsiębiorstw osób fizycznych nie zatrudniających formalnie pracowników, które w wielu krajach zaliczane są do grupy *family business*, a w tym badaniu nie zostały uwzględnione, pozwoliłoby uznać, że 78% przedsiębiorstw sektora MSP w Polsce stanowią podmioty rodzinne. Wydaje się, że przyjęcie takiego założenia oddawałoby prawidłowo specyfikę polskich *family business* i byłoby porównywalne z szacunkami podawanymi dla innych krajów.

Udział podmiotów rodzinnych w tworzeniu PKB można szacować na poziomie ponad 10% polskiego PKB (ponad 121 miliardów złotych). Natomiast zatrudnienie kształtuje się na poziomie 1300 tys. pracowników, co stanowi około 21% zatrudnionych w sektorze MSP¹.

Wyniki badań pokazują, że udział podmiotów rodzinnych zmniejsza się wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa. Mikroprzedsiębiorstwa rodzinne stanowią 38%, małe podmioty rodzinne 28%, a przedsiębiorstwa rodzinne średniej wielkości stanowią 14%.

W badanych przedsiębiorstwach zidentyfikowano wysoką (około 90%) świadomość rodzinnego charakteru prowadzonego biznesu. Fakt bycia przedsiębiorstwem rodzinnym nie jest silnie eksponowany w relacjach biznesowych, ale rodzinność jest pozytywnie wartościowana, a badani mają bardzo dobry wizerunek firm rodzinnych. Uznają też w większości rodzinność za czynnik sprzyjający prowadzeniu biznesu. Do częstego podkreślania faktu bycia firmą rodzinną przyznało się 27% badanych przedsiębiorstw, a zbliżony odsetek (26%) respondentów zadeklarował, że robi to od czasu do czasu, natomiast 14% rzadko. Prawie jedna trzecia (32%) badanych przedsiębiorstw nie podkreśla, że jest przedsiębiorstwem rodzinnym.

Przeprowadzone reprezentatywne badanie ilościowe na próbie małych i średnich przedsiębiorstw pokazało, że nie występują istotne różnice pomiędzy biznesami rodzinnymi a pozostałymi podmiotami sektora MSP pod względem cech strukturalnych, takich jak: wielkość podmiotu, liczba zatrudnionych pracowników, obszar działalności, wielkość przychodów, prowadzone inwestycje i plany rozwoju). Podobny jest także poziom percepcji kluczowych barier, jakie występują w polskiej przedsiębiorczości,

oraz oczekiwań z zakresie poprawy możliwości prowadzenia działalności gospodarczej.

Z przeprowadzonych analiz można wnioskować, że zróżnicowania są związane bardziej z rozmiarem prowadzonej działalności i liczbą zatrudnionych niż z rodzinnym charakterem biznesu. Jak się wydaje, wiąże się to z okresem funkcjonowania polskich przedsiębiorstw, które są na takim etapie rozwoju, w którym nie występują specyficzne problemy przedsiębiorczości rodzinnej charakterystyczne dla późniejszych etapów, takie jak: pojawienie się w biznesie kolejnego pokolenia, planu sukcesji czy wprowadzenia do zarządzania przedsiębiorstwem menedżerów spoza rodziny.

Zidentyfikowane różnice pomiędzy podmiotami rodzinnymi a nierodzinnymi obejmują przede wszystkim sfery wartości i kultury organizacyjnej. Są one postrzegane zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Są przedsiębiorstwa, które w sposób wyraźny eksponują w swoim wizerunku rodzinny charakter prowadzonego biznesu, ale są też takie, w których zarządzający uważają, że nie należy eksponować rodzinności z obawy, że może być odbierana pejoratywnie.

W zagadnieniach związanych z zatrudnianiem członków rodziny wskazywano na większe zaufanie do tych osób. Wskazywano, że pokrewieństwo, podzielenie wspólnych wartości oraz współodpowiedzialność za nazwisko i markę przedsiębiorstwa są czynnikami, które powodują, że zarządzający firmami mogą mieć większą pewność, iż nie zostaną przez zatrudnianych członków rodziny oszukani. Jest to jedna z przyczyn faktu, że członkowie rodziny zajmują kluczowe stanowiska i odpowiadają za podejmowanie najważniejszych decyzji. Można wskazać również fakt, iż od członków rodziny oczekuje się większego zaangażowania i poświęcenia na rzecz rodzinnego biznesu niż od pracowników spoza rodziny.

W przedsiębiorstwach rodzinnych występuje wypracowany przez lata specyficzny system komunikowania się, w którym używa się tego samego kodu językowego. Ponadto stałe przebywanie ze sobą członków rodziny umożliwia szybsze i łatwiejsze podejmowanie decyzji. Ważnym elementem w procesie komunikowania się są bliskie relacje pomiędzy członkami rodziny, co powala na łatwiejsze wyrażanie opinii, także tych o charakterze negatywnym. Ważnym czynnikiem w zarządzaniu przedsiębiorstwem rodzinnym jest specyficzna kultura organizacyjna, przejawiająca się tworzeniem pozytywnej atmosfery w pracy obejmującej wszystkich pracujących. Ta cecha, często podnoszona w literaturze przedmiotu jako jedna ze specyficznych cech *family business*, znalazła potwierdzenie również w polskich przedsiębiorstwach. W badanych przedsiębiorstwach znajdowano również takie, w których właściciele zarządzający przedsiębiorstwem wskazywali na chęć stworzenia sobie miejsca pracy, do którego chce się przychodzić. Wskazywali na złe doświadczenia zawodowe wyniesione z okresu pracy w dużych przedsiębiorstwach nierodzinnych.

Istotną cechą w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest dużo większe spersonalizowanie relacji z pracownikami, niż ma to miejsce w firmach niero-

dzinnych. Zakres kontaktów wykracza często poza stosunki służbowe i obejmuje życie prywatne. Bezpośredni kontakt właścicieli z pracownikami umożliwia lepsze rozpoznanie możliwości pracowników i zatrudnienie ich na optymalnym stanowisku, co przekłada się na efektywność podmiotu.

W zakresie kontaktów z klientami, bez względu na wielkość przedsiębiorstwa, widoczna jest wysoka elastyczność w zaspokajaniu ich potrzeb. Ma na to wpływ zarówno dostosowanie czasu pracy do potrzeb rynku, jak i funkcjonowanie w niszach rynkowych, w których realizują specjalne, często bardzo niestandardowe zamówienia klientów. Przedsiębiorstwa rodzinne, które wdrożyły taką strategię działania, są postrzegane przez klientów jako firmy potrafiące sprostać szczególnym wymaganiom klientów. Elastyczność i umiejętność szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych powoduje, że przedsiębiorstwa rodzinne są bardziej odporne na występujące kryzysy i brak koniunktury na rynku. Są w stanie szybko dostosować się do warunków panujących w czasie kryzysu poprzez ograniczenie wydatków, redukcję kosztów funkcjonowania, a także zmniejszenie lub nawet czasowe niewypłacanie wynagrodzeń członkom rodziny pracującym w biznesie.

Przedsiębiorstwa rodzinne w większości funkcjonują na rynkach lokalnych lub regionalnych i są jednoznacznie kojarzone z ich właścicielami. Ta cecha przejawia się większym poziomem odpowiedzialności zarówno za rodzinę, pracowników, jak też za społeczność lokalną. Ma to wpływ na sposób podejmowania decyzji przez zarządzających przedsiębiorstwem. Przy podejmowaniu decyzji zarządzający wiedzą, że ich konsekwencje będą miały wpływ na rodzinę, na pracowników i ich rodziny oraz otoczenie, w którym funkcjonują. Widoczne jest zaangażowanie i pomoc dla społeczności lokalnej.

4. Struktura małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce

Pod względem wielkości polskie małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne stanowią odzwierciedlenie struktury sektora MSP. Dominują mikroprzedsiębiorstwa, które stanowią 90% podmiotów, 9% stanowią małe przedsiębiorstwa rodzinne, a tylko 1% średnie. Ta sytuacja ma wpływ na wielkość średniego zatrudnienia, które wynosi 5,8 zatrudnionego, w tym 2,4 osób będących członkami rodziny. Dominującą formą organizacyjno-prawną jest prowadzenie działalności gospodarczej przez osobę fizyczną, w której funkcjonuje 81% polskich małych i średnich firm rodzinnych. Po 6% stanowią spółki cywilne i jawne, 4% spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, a 1% spółki akcyjne. W 2% badanych przedsiębiorstw nie udzielono odpowiedzi. W porównaniu z przedsiębiorstwami nierodzinnymi, w których w 37% występują bardziej zaawansowane formy organizacyjno-prawne, tylko 19% podmiotów rodzinnych funkcjonuje w formie innej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej.

Na uwagę zasługuje fakt, iż średni wiek funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych jest zbliżony do wielu firm nierodzinnych i wynosi 14 lat. 42% podmiotów rodzinnych funkcjonuje od 11 do 20 lat, a około 20% funkcjonuje powyżej 20 lat. Również 20% stanowią przedsiębiorstwa funkcjonujące od 6 do 10 lat. Tylko 18% stanowią podmioty o stosunkowo krótkim okresie funkcjonowania. W grupie przedsiębiorstw rodzinnych częściej niż w przedsiębiorstwach nierodzinnych spotyka się podmioty, które funkcjonują dłużej niż 10 lat. Porównywanie wielu przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych będzie nabierało coraz większego znaczenia wraz z upływem czasu. W chwili obecnej można zauważyć tylko pierwsze przejawy „długowieczności” przedsiębiorstw rodzinnych. Można sądzić, że w przyszłości, podobnie jak w przypadku zagranicznych firm rodzinnych, wystąpi wyraźna różnica na korzyść *family business* przy porównywaniu czasu funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Analiza wyników badań dotycząca liczby przedsiębiorstw rodzinnych w poszczególnych województwach wskazuje, że przedsiębiorczość rodzinna pokrywa się z rozkładem przedsiębiorczości w poszczególnych regionach. Najbardziej licznie podmioty rodzinne występują w województwach o wysokim poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego. 58% firm rodzinnych jest zlokalizowanych w pięciu województwach: mazowieckim (14%), śląskim (12%), dolnośląskim i wielkopolskim (po 11%) oraz małopolskim (10%). Udział poszczególnych województw w strukturze firm rodzinnych zawiera tabela 3. Biorąc pod uwagę liczby bezwzględne, najwięcej firm rodzinnych jest w województwach mazowieckim, śląskim, dolnośląskim i wielkopolskim.

Lp.	Województwo	Udział w %
1.	Mazowieckie	14
2.	Śląskie	12
3.	Dolnośląskie	11
4.	Wielkopolskie	11
5.	Małopolskie	10
6.	Kujawsko-Pomorskie	8
7.	Pomorskie	7
8.	Łódzkie	6
9.	Opolskie	4
10.	Świętokrzyskie	4
11.	Zachodniopomorskie	3
12.	Lubelskie	3
13.	Podkarpackie	2
14.	Warmińsko-Mazurskie	2
15.	Podlaskie	2
16.	Lubuskie	1

Tab. 3. Udział poszczególnych województw w strukturze przedsiębiorstw rodzinnych. Źródło: opracowanie na podstawie A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, Ł. Sułkowski i A. Marjański 2009. *Badanie firm rodzinnych, raport końcowy*, Warszawa: PAPP, s. 74.

Zróźnicowanie występuje w udziale przedsiębiorstw rodzinnych w strukturze małych i średnich przedsiębiorstw w poszczególnych województwach. W przypadku województw opolskiego i kujawsko-pomorskiego udział był bardzo wysoki i wynosił odpowiednio: 64 i 55%. Najmniejszy udział odnotowano w województwach lubuskim (18%) i zachodniopomorskim (21%). W tabeli 4 zobrazowano udział firm rodzinnych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

Lp.	Województwo	Udział w %
1.	Opolskie	64
2.	Kujawsko-Pomorskie	55
3.	Dolnośląskie	50
4.	Świętokrzyskie	49
5.	Małopolskie	45
6.	Wielkopolskie	42
7.	Śląskie	38
8.	Pomorskie	36
9.	Łódzkie	35
10.	Mazowieckie	30
11.	Podlaskie	29
12.	Warmińsko-Mazurskie	28
13.	Lubelskie	23
14.	Podkarpackie	23
15.	Zachodniopomorskie	21
16.	Lubuskie	18

Tab. 4. Udział firm rodzinnych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw według województw. Źródło: opracowanie na podstawie A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, Ł. Sułkowski i A. Marjański 2009. *Badanie firm rodzinnych, raport końcowy*, Warszawa: PARR, s. 72.

Z przedstawionych danych wynika, że poziom udziału *family business* w poszczególnych województwach nie jest uzależniony od poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego danego regionu, ponieważ wśród dominujących województw są zarówno Wielkopolska, przodująca pod względem rozwoju gospodarczego i społecznego, jak i województwo kujawsko-pomorskie, mające charakter rolniczy.

Przedsiębiorstwa rodzinne najczęściej funkcjonują w branży hotelarskiej i gastronomicznej (50%), przetwórstwie przemysłowym (40%), transporcie i gospodarce magazynowej (50%) oraz w handlu hurtowym i detalicznym (41%). Natomiast tylko co dwudziesta piąta firma rodzinna funkcjonowała w branży budowlanej.

Polskie małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne funkcjonują głównie na rynkach lokalnych i regionalnych, gdzie odgrywają znaczącą rolę. W przypadku ponad 75% badanych przedsiębiorstw rynkiem zbytu jest dość wąski

geograficzny obszar działania; 60% funkcjonuje wyłącznie na rynku lokalnym. Specyfika biznesu rodzinnego przejawia się w niechęci do zmiany lokalizacji biznesu. Na rynkach międzynarodowych prowadzi działalność tylko 4% przedsiębiorstw rodzinnych, na krajowym 7%, na międzyregionalnym 4%, a na regionalnym 25%. Ponad połowa badanych firm ma swoje siedziby w miastach powyżej 200 tys. mieszkańców, 10% działa w miejscowościach do 20 tys. mieszkańców, a tylko 5% funkcjonuje na obszarach wiejskich. Strukturę firm rodzinnych pod względem lokalizacji ukazuje tabela 5.

Wieś	Miasto do 19 999 mieszkańców	Miasto od 20 000 do 49 999 mieszkańców	Miasto od 50 000 do 199 999 mieszkańców	Miasto powyżej 200 000 mieszkańców
5%	10%	18%	15%	52%

Tab. 5. Struktura przedsiębiorstw rodzinnych pod względem lokalizacji. Źródło: opracowanie na podstawie A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, Ł. Sułkowski i A. Marjański 2009. *Badanie firm rodzinnych, raport końcowy*, Warszawa: PARP, s. 76.

W przypadku biznesów rodzinnych zlokalizowanych w niewielkich społecznościach uwidoczniają się specyficzne wartości *family business*, takie jak mniejszy stopień formalizacji, chęć podtrzymywania dobrej reputacji oraz społeczne działanie na rzecz społeczności, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwa rodzinne są często zaangażowane w rozwój oraz wspieranie kulturalnych i sportowych inicjatyw wspólnot lokalnych.

W prowadzonych badaniach wystąpiła zasadnicza trudność w uzyskaniu danych o wielkości obrotów w roku 2008. Podobna sytuacja miała miejsce w odniesieniu do wcześniejszych badań prowadzonych w Polsce. Kwestie wielkości przychodów i osiągniętych zysków stanowią „obszar drażliwy”, stanowiący tajemnicę przedsiębiorstwa. Mimo że zadano pytanie tylko o wskazanie przedziału, w którym mieszczą się przychody przedsiębiorstwa, 50% badanych firm rodzinnych nie udzieliło odpowiedzi. Większość z nich w ostatnim roku osiągnęła obroty poniżej 1 mln złotych, przy czym przeważały podmioty o obrotach poniżej 500 tys. złotych.

W zakresie podejmowanych inwestycji sektor MSP jest jednorodny; nie stwierdzono różnic pomiędzy podmiotami rodzinnymi i nierodzinnymi. Podstawowe kierunki inwestowania stanowiły zakupy środków trwałych (37%), rozwój infrastruktury (24%) oraz prace budowlano-montażowe (19%). Do rzadkości należało przeznaczenie środków finansowych na zakupy nieruchomości (4%) oraz prace badawczo-rozwojowe (2%). W badaniach potwierdziło się, że w większości podstawę finansowania inwestycji stanowią środki własne (78–89%). Zdecydowanym priorytetem są przedsięwzięcia modernizacyjne (zakup nowych maszyn i urządzeń), niewielką popularnością cieszą się działania szkoleniowo-doradcze, niemal w ogóle zaś nie prowadzi się inwestycji badawczo-rozwojowych. Korzystanie ze szkoleń i doradztwa

nie było zjawiskiem powszechnym (z tego typu usług korzystało około 15% firm rodzinnych), a zmienną różnicującą poziom wykorzystywania tego typu inwestycji w rozwoju przedsiębiorstwa była wielkość firmy. Im więcej osób zatrudniała dana firma, tym większe prawdopodobieństwo, że wśród podejmowanych przedsięwzięć inwestycyjnych znajdowały się również inwestycje miękkie.

Wyraźnie widoczna jest większą skłonnością firm rodzinnych niż nierodzinnych do finansowania inwestycji za pomocą kredytu. Zjawisko to daje się wyjaśnić ograniczonymi zasobami materialnymi firm rodzinnych (na co wskazują m.in. niższe obroty), działających w zdecydowanej większości jako osoby fizyczne prowadzące własną działalność gospodarczą. Podejmowanie działań w obszarach wymagających większych nakładów finansowych zmusza takie podmioty do korzystania z kredytów i pożyczek. W tabeli 6 ukazano sposoby finansowania inwestycji przez badane przedsiębiorstwa rodzinne.

Rodzaj inwestycji	Źródło finansowania		
	środki własne (udział w %)	kredyt/ pożyczka (udział w %)	fundusze unijne (udział w %)
Środki trwałe – zakup maszyn, urządzeń itp.	78	29	2
Usługi szkoleniowo-doradcze	87	0	16
Infrastruktura IT – zakupu sprzętu komputerowego, oprogramowania itp.	89	12	3
Prace budowlano-remontowe	88	24	0
Nieruchomości – zakup nowych budynków	mała liczebność	mała liczebność	mała liczebność
Prace badawczo-rozwojowe, np. stworzenie nowych produktów	mała liczebność	mała liczebność	mała liczebność

Tab. 6. Sposoby finansowania inwestycji w przedsiębiorstwach rodzinnych. Źródło: opracowanie na podstawie A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, Ł. Sulkowski i A. Marjański 2009. *Badanie firm rodzinnych, raport końcowy*, Warszawa: PARR, s. 81.

5. Własność, zarządzanie i zatrudnienie w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych

Własność i zarządzanie w polskich firmach rodzinnych skupione są w zdecydowanej większości przypadków w rękach założyciela (rodziny założycielskiej). W przedsiębiorstwach zarejestrowanych jako działalność gospodarcza osoby fizycznej nie istnieje, przynajmniej pod względem formalnym, problem własności. Natomiast w przedsiębiorstwach o innych formach organizacyjno-prawnych przeważały podmioty o większościowych udziałach rodziny (93%). Najczęściej całość udziałów pozostawała w rodzinie założy-

ciela (52%), a w 23% wielkość udziałów wahała się od 50 do 70%, natomiast w 7% przedsiębiorstw mieściła się w przedziale 71–99%. Jedynie w 7% przedsiębiorstw poziom udziałów rodziny był mniejszy od 50%. Średnia wielkość udziałów rodziny wyniosła 87%.

Specyfika polskich biznesów rodzinnych uwidacznia się w tym, że najczęściej pracują przedstawiciele pierwszego pokolenia (blisko 90%), oni też są zwykle właścicielami przedsiębiorstw. Współwłasność (znacznie rzadsza) występuje najczęściej pomiędzy przedstawicielami pierwszego i drugiego pokolenia. Drugie pokolenie częściej zaangażowane jest w pracę na rzecz przedsiębiorstwa (33%), a dopuszczone do udziału we własności tylko w 15%.

Kwestie własności determinują zarządzanie przedsiębiorstwami, które najczęściej są zarządzane przez właścicieli osobiście lub z udziałem członków rodziny. W firmach, w których pracuje więcej niż jedno pokolenie, założyciele mają zwykle największy wpływ na proces decyzyjny – w prawie 9 na 10 badanych przedsiębiorstw jest to wpływ duży, w tym w ponad połowie przypadków bardzo duży. Założyciele biznesów rodzinnych posługują się najczęściej paternalistycznym stylem zarządzania, który przejawia się jednoosobowym, charyzmatycznym i zorientowanym na władzę zarządzaniem. Podstawowym celem założyciela biznesu mającego bardzo szerokie uprawnienia decyzyjne jest rozwój przedsiębiorstwa i zapewnienie dostatku rodzinie oraz pracownikom. Taki model zarządzania z jednej strony może dawać pracownikom większe poczucie bezpieczeństwa i stabilności, z drugiej jednak może nadmiernie ograniczać ich decyzyjność i promować syndrom „wyuczonej bezradności”.

Wielopokoleniowość w polskich firmach rodzinnych zaczyna być widoczna. Chociaż 89% przedsiębiorstw należy do założycieli, to 15% jest prowadzonych przez drugie, a 1% przez trzecie pokolenie. Widoczne jest zatem, że procesy sukcesyjne stają się coraz powszechniejsze. W 94% podmiotów pracuje pierwsze pokolenie, w 33% drugie, a w 2% trzecie pokolenie założycieli. W 33% przedsiębiorstw pracuje więcej niż jedno pokolenie. Już w 29% przedsiębiorstw pracują dwa pokolenia, a w 1% trzy. Zatem wspólna praca na rzecz przedsiębiorstwa jest coraz częstsza. W tabeli 7 ukazano udział różnych pokoleń w pracy na rzecz firmy.

Pokolenie 1.	Razem pokolenia 1. i 2.	Pokolenie 2.	Razem pokolenia 1. i 3.	Razem pokolenia 2. i 3.	Trzy pokolenia	Cztery pokolenia
65%	29%	1%	1%	2%	1%	1%

Tab. 7. Liczba pokoleń rodziny właścicielskiej zaangażowanych w pracę na rzecz przedsiębiorstwa. Źródło: opracowanie opracowanie na podstawie A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, Ł. Sułkowski i A. Marjański 2009. Badanie firm rodzinnych, raport końcowy, Warszawa: PARP, s. 128.

Wielopokoleniowość we własności i zaangażowaniu w pracę na rzecz przedsiębiorstwa częściej występuje w przypadku większych podmiotów. Udział drugiego pokolenia we własności wynosił dla mikroprzedsiębiorstw 14%, dla przedsiębiorstw małych 23%, a dla średnich 35%. Natomiast zaangażowanie w pracę wynosiło 32% dla mikrofirm, 41% dla małych i 58% dla średnich. Trzeba zauważyć, że w wielu przypadkach wielkość podmiotu jest wyraźnie skorelowana z wiekiem przedsiębiorstwa i wiekiem założyciela. Cykl życia przedsiębiorstwa rodzinnego musi uwzględniać fakt, iż przechodzenie do poszczególnych faz cyklu musi uwzględniać zarówno system przedsiębiorstwa, jak również system rodziny i własności. Rozwój każdego z tych systemów przebiega we własnym tempie i zmiennym czasie (Sułkowski i Marjański 2009: 21).

W co czwartym przedsiębiorstwie funkcjonującym do 3 lat członkowie rodziny z drugiego pokolenia pracowali w przedsiębiorstwie, natomiast w firmach istniejących ponad 20 lat odsetek ten wynosił 67%. Ponadto w tych podmiotach udział trzeciego pokolenia wynosił aż 12%, a w 1% pracowało nawet czwarte pokolenie.

Istotne znaczenie ma także liczba członków rodziny pracujących na rzecz przedsiębiorstwa. Trzeba podkreślić, że w tego typu podmiotach praca może być wykonywana również w wymiarze niesformalizowanym. Średnia liczba pracujących członków rodziny wynosiła 2,8, natomiast zatrudnienie formalne wynosiło 2,4 członka rodziny i było zależne od formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa. W podmiocie osoby fizycznej pracowało przeciętnie 2,6 osoby (formalnie 2,3), a w firmach o pozostałych formach organizacyjno-prawnych 3,6 osoby (formalnie 3,1). Udział pracujących członków rodziny wyraźnie wzrasta wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa – w mikroprzedsiębiorstwach było to 2,7 osoby (formalnie 2,3), w małych firmach 4,1 (formalnie 3,8), a w średnich podmiotach faktycznie i formalnie 6,1.

W ponad połowie badanych przedsiębiorstw (56%) występuje sytuacja, że członek rodziny jest zainteresowany przedsiębiorstwem, ale nie jest zaangażowany bezpośrednio w pracę na jego rzecz. Liczba tych osób wzrasta wraz z wielkością przedsiębiorstwa. Charakterystyczną cechą polskich firm rodzinnych jest zaangażowanie najbliższej rodziny właścicielskiej. Dalsi członkowie rodziny rzadziej znajdują pracę w przedsiębiorstwie rodzinnym, szczególnie w mikro i małych podmiotach.

Wielopokoleniowość występująca w firmie rodzinnej na wpływ na sposób podejmowania decyzji. Jak wiadomo, wspólna praca wielu pokoleń z naturalnych powodów niesie zagrożenie powstawania konfliktów. W badaniu określono rolę poszczególnych pokoleń w procesie decyzyjnym. Jako naturalny można przyjąć wynik, że pierwsze pokolenie ma kluczowy wpływ na podejmowane w przedsiębiorstwie decyzje; w prawie 9 na 10 badanych podmiotów jest to duży wpływ, a w ponad połowie bardzo duży. Drugie pokolenie ma wpływ w prawie połowie przedsiębiorstw, a w nieco ponad 1/4 wpływ ten jest bardzo duży. Najmniejszy wpływ na podejmowanie decy-

zji ma trzecie pokolenie, ale jego udział zarówno w pracy, jak i własności jest najmniejszy. Nawet w przypadku dopuszczenia do zarządzania przedsiębiorstwem młodszego pokolenia pierwsze pokolenie rezerwuje sobie prawo głosu w kluczowych sprawach.

Wpływ zarządzającego-właściciela jest widoczny w relacjach z pracownikami spoza rodziny, którzy mają niewielki wpływ na proces decyzyjny w przedsiębiorstwie. W zaledwie 11% firm wpływ „nierodzinnych” pracowników na proces decyzyjny został określony jako duży lub bardzo duży. Jednocześnie 38% badanych zadeklarowało, że pracownicy niebędący członkami rodziny w ogóle nie mają na ten proces wpływu. Efektem dominującego wpływu właściciela na zarządzanie przedsiębiorstwem jest niski stopień dopuszczenia do zarządzania zatrudnionych menedżerów. W małych firmach są to jednostkowe przypadki, a w średnich firmach miało to miejsce w 6% podmiotów, podczas gdy członkowie rodziny partycypowali w zarządzaniu w 16%.

Profesjonalizacja zarządzania, rozumiana jako odejście od struktury promienistej i jednoosobowej oraz właścicielskiej formy zarządzania do zatrudnienia menedżerów, w realiach polskich biznesów rodzinnych jest zjawiskiem jednostkowym. Postawa polskich przedsiębiorców wskazuje, że podstawową opcją zarówno w okresie tworzenia biznesu, jak i dalszego jego rozwoju jest utrzymanie zarządzania we własnych rękach. Druga z kolei opcja zakłada delegowanie uprawnień zarządczych na członków rodziny. Zatrudnienie zewnętrznych menedżerów jest ostatecznością. Jest to jedna przyczyn ograniczająca możliwości rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw. Występują trzy współzależne czynniki, które w opinii zarządzających przemawiają za niezatrudnianiem menedżerów zewnętrznych:

- wysoki koszt utrzymania najemnego menedżera, który nie jest równoważony poprzez korzyści płynące z jego pracy,
- mniejsze zaufanie do osoby spoza rodziny i obawy przed powierzeniem mu dorobku całego życia i jedyne źródła utrzymania,
- przekonanie właściciela-zarządzającego, że posiada dużą i wystarczającą wiedzę z zakresu zarządzania.

O ile trudno się zgodzić z trzecim z czynników, to praktyka zatrudniania zewnętrznych menedżerów często potwierdza dwa pierwsze czynniki. W prowadzonych wywiadach właściciele często podkreślają ryzyko delegowania władzy osobom z zewnątrz. Często ujawniają się różnice między zarządzającymi z rodziny i spoza rodziny w poglądach na zarządzanie firmą. Mogą być one źródłem potencjalnych konfliktów co do kierunków rozwoju rodzinnego biznesu. Większym konserwatyzmem w zarządzaniu wykazują się właściciele-zarządzający. Dysponują również z reguły dużo większą wiedzą na temat kondycji i możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa. Częściej niż decyzyjni pracownicy spoza rodziny twierdzą oni, że inwestycje należy prowadzić z użyciem własnego kapitału (59%, respondenci spoza rodziny – 40%), że firma powinna się rozwijać zgodnie z zasadą małych kroków (odpowiednio 59 i 43%), najlepiej zgodnie ze starymi, sprawdzonymi wzor-

cami (42 i 29%). W konsekwencji następuje różne postrzeganie perspektyw rozwoju firmy – właściciele częściej niż osoby spoza rodziny (odpowiednio 33 i 15%) deklarują, że ich przedsiębiorstwo myśli raczej o przetrwaniu niż o rozwoju. Ta prawidłowość potwierdza się również w firmach średnich.

6. Międzypokoleniowy transfer własności i władzy

Sukcesja rodzinna jest jednym z najważniejszych przejawów funkcjonowania *family business*, wyróżniającym przedsiębiorstwa rodzinne spośród ogółu przedsiębiorstw. W biznesie rodzinnym udana sukcesja jest procesem newralgicznym, gdyż zależy od niej rozwój przedsiębiorstwa. Obejmuje ona wszystkie elementy zarządzania podmiotem: strategię firmy, strategię personalną, kulturę organizacyjną i strukturę własności. Dokonywanie się sukcesji jest procesem, który obejmuje niekiedy okres kilkudziesięciu lat. Przejęcie przedsiębiorstwa przez następcę stanowi końcowy akt procesu sukcesji, powodujący zasadnicze zmiany w funkcjonowaniu zarówno podmiotu gospodarczego, jak i rodziny. Znaczenie sukcesji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych wzrasta w związku z dokonującą się zmianą pokoleniową.

Ze względu na stosunkowo krótkie tradycje polskiej przedsiębiorczości rzadko możemy spotkać firmy rodzinne, w których dokonał się transfer międzypokoleniowy (około 15–20% przypadków). Badane przedsiębiorstwa rodzinne w większości jednak wyrażają wolę przekazania firmy potomkowi (58%). Jednakże ma ona raczej charakter ogólnej deklaracji aniżeli skonkretyzowanego planu. Tylko w 31% podmiotów wyrażono wolę przeprowadzenia sukcesji w sposób planowy. Natomiast w 13% przedsiębiorstw proces sukcesji nie jest brany pod uwagę. Właściciele jednej trzeciej firm nie podjęli, jak dotąd, żadnych decyzji, jeśli chodzi o sukcesję.

Zakres wiedzy na temat planowania sukcesji jest bardzo ograniczony. Zarządzający z reguły opierają się wyłącznie na własnym doświadczeniu oraz intuicji i często popełniają błędy, takie jak chociażby nieprzygotowanie sukcesora do przejęcia firmy. Badane przedsiębiorstwa stoją przed poważnym problemem sukcesyjnym, jeżeli sukcesja nastąpiłaby w wyniku nagłego, niespodziewanego wydarzenia.

Na podkreślenie zasługuje fakt, iż wola przeprowadzenia sukcesji występuje silnie w firmach o długiej tradycji. W grupie przedsiębiorstw funkcjonujących powyżej 20 lat przeprowadzenie sukcesji planuje 49% podmiotów, a firmach działających na rynku od 6 do 11 lat odsetek ten spada do 27%, w najmłodszych biznesach (do 3 lat) zamiar ten wyrażało 22% badanych. Wielkość przedsiębiorstwa w mniejszym stopniu wpływa na chęć przeprowadzenia procesu sukcesji, chociaż rosła wraz ze wzrostem liczby zatrudnionych, co może być przejawem poczucia osiągnięcia sukcesu rynkowego i poziomu stabilizacji.

Strategię sukcesji posiada tylko 1/3 badanych firm, natomiast w sformalizowanej formie przygotowana jest tylko w 10% podmiotów. Przewodzą w tym

zakresie średnie przedsiębiorstwa, w których co piąte posiada spisany plan sukcesji (dwukrotnie więcej niż inne podmioty). W niektórych przedsiębiorstwach wskazywano, że przejęcie rodzinnego biznesu nie musi stanowić premii dla następców. Wskazywano na ciężką pracę i brak satysfakcji z posiadanej pozycji zawodowej.

Badani właściciele optymistycznie oceniali stan swojej wiedzy na temat prawnych uwarunkowań związanych z przekazaniem przedsiębiorstwa następcy. Wydaje się, że rzeczywisty stan wiedzy jest zdecydowanie zły. Zdecydowanie korzystna ocena własnej wiedzy była wyrażana przez respondentów, którzy deklarowali posiadanie sformalizowanego planu sukcesji. Niska świadomość o potrzebie stworzenia planu sukcesyjnego może wynikać zarówno z młodego wieku zarządzających, jak i z niskiego stanu wiedzy o prawnych, organizacyjnych i psychologicznych uwarunkowaniach procesu sukcesji. Odsuwanie podejmowania tej problematyki w odległą przyszłość może również wynikać ze strachu przed utratą władzy i możliwości kontroli oraz zapewnieniem źródła utrzymania.

Ponad dwie trzecie przedsiębiorców zamierza przekazać rodzinny biznes wybranej osobie lub osobom. Jako przyszli sukcesorzy najczęściej wskazwane są dzieci, a w drugiej kolejności członkowie dalszej rodziny. Cieszy fakt, że przedsiębiorcy zwracają uwagę na osiągnięty sukces i konieczność zachowania dorobku przedsiębiorstwa i kontynuacji dorobku w rodzinie, ale zwracają równocześnie uwagę na konieczność zapewnienia autonomii decyzyjnej potencjalnym sukcesorom.

Ponad połowa (55%) następców pracuje w przedsiębiorstwie, które ma przejąć. W sposób formalny pracuje 41%, natomiast pozostali pracują na rzecz rodzinnego biznesu w sposób niesformalizowany. Tylko 12% następców zdobywa doświadczenie zawodowe w innych przedsiębiorstwach, a 29% ankietowanych wskazało, że następcy nigdzie nie pracują. Wzrasta znaczenie osiągnięcia formalnego wykształcenia związanego z zakresem działalności podmiotu. Ponad 57% następców posiada takie wykształcenie. Taka sytuacja może budzić wiele obaw. W literaturze przedmiotu często wskazuje się, że kluczową rolą seniora jest przygotowanie następcy do przejęcia biznesu. Dobre przygotowanie obejmuje wieloletni okres zdobywania doświadczenia zarówno poza rodzinną firmą, jak i w czasie pracy w niej.

Wielu przedsiębiorstwom rodzinnym nie udaje się przenieść przedsiębiorstwa z pokolenia na pokolenie. Jako cztery główne czynniki powodujące brak udanej sukcesji wymienia się: brak zdolności przedsiębiorstwa do utrzymania się na rynku, brak planowania sukcesji, brak chęci ze strony właściciela na przekazanie biznesu oraz brak zainteresowania potomstwa przejęciem biznesu. Te czynniki w pojedynkę lub w konfiguracji utrudniają lub też uniemożliwiają dokonanie sukcesji. Jednakże zasadniczą przyczyną niepowodzenia sukcesji jest brak planowania sukcesji. Posiadanie dobrego planu międzygeneracyjnego umożliwia, w większości przypadków, utrzymanie przedsiębiorstwa w dobrej kondycji oraz zachowanie właściwych stosunków rodzinnych.

7. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce w ciągu ostatnich lat zyskały duże znaczenie. Z przeprowadzonego badania małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce wyłania się obraz grupy podmiotów gospodarczych, przed którymi stoją wyzwania związane ze specyfiką sektora MSP. Tak jak każdy inny podmiot borykają się z uwarunkowaniami prowadzenia działalności gospodarczej.

Firmy rodzinne wyróżnia posiadanie wspólnych specyficznych cech w obszarach własności i zarządzania, zaangażowania rodziny w prowadzenie firmy oraz sukcesji, obejmujących sfery zarówno zarządzania, jak i stosunków społecznych. Specyfika przedsiębiorstwa rodzinnego obejmuje przede wszystkim:

- problemy i konflikty związane z rodzinnym charakterem biznesu,
- skuteczność strategii sukcesji,
- wykorzystanie strategii i metod zarządzania strategicznego,
- problemy etapów rozwoju, wzrostu i profesjonalizacji biznesu rodzinnego;
- problemy finansowania przedsiębiorstwa,
- problemy psychologiczne i społeczne związane z założycielem, sukcesorem, członkami rodziny pracującymi w przedsiębiorstwie i zarządzania pracownikami spoza rodziny.

Wyniki badań wskazują, że poziom wiedzy i doświadczeń osób zarządzających w zakresie rozumienia specyfiki i zdobycia umiejętności rozwiązywania specyficznych problemów *family business* jest ograniczony. Konieczne jest budowanie systemu wspierania rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych obejmującego program szkoleń i doradztwa, który pozwoli przedsiębiorstwom rodzinnym radzić sobie ze specyficznymi dla nich barierami i problemami w rozwoju.

Istotne wydaje się, aby rozszerzać badania kluczowych problemów firm rodzinnych, takich jak: przedsiębiorczość, fazy rozwoju, sukcesja, strategia i kultura organizacyjna. Z tego punktu widzenia celowy jest rozwój refleksji teoretycznych oraz doradztwa biznesowego z dziedziny *family business*, prowadzący do utworzenia kontinuum rodzinności.

Informacje o autorach

Prof. dr hab. Łukasz Sułkowski – prorektor, kierownik Katedry Marketingu, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi. E-mail: lsulkowski@swspiz.pl.

Dr Andrzej Marjański – prodziekan Wydziału Zarządzania, kierownik Zakładu Przedsiębiorczości i Innowacji, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi. E-mail: amarjanski@swspiz.pl.

Przypisy

¹ Przy przedstawionych obliczeniach wykorzystano dane z (PARP 2009), wedle którego cały sektor MSP wytwarza 47,4% polskiego PKB (w tym firmy mikro – 30,1%, małe – 7,3% oraz średnie – 10%).

Bibliografia

- Donnelley, R.G. 2002. The Family Business, w: C.E. Aronoff, J.H. Astrachan i J.L. Ward (red.) *Family Business Sourcebook*, Georgia: Family Enterprise Publishers.
- Frishkoff, P.A. 1995. *Understanding Family Business*, Austin Business Family Program, 15 April.
- Handler, W. 1989. Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, nr 2, September.
- Heck, R.K.Z. i E.S. Trent 2002. The Prevalence of Family Business from a Household Sample, w: C.E. Aronoff, J.H. Astrachan i J.L. Ward (red.) *Family Business Sourcebook*, Georgia: Family Enterprise Publishers.
- Kowalewska, A., Szut, J., Lewandowska, B., Kwiatkowska, M., Sułkowski, Ł. i A. Marjański 2009. *Badanie firm rodzinnych, raport końcowy*, Warszawa: PARP.
- PARP 2009. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, Warszawa: PARP.
- Shanker, M.C. i J.H. Astrachan 1996. Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, nr 2 (9).
- Sułkowski, Ł. i K. Safin 2005. Problematyka przedsiębiorstw rodzinnych, w: Ł. Sułkowski (red.) *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, monografia z projektu KBN 1 H02C 062 27, Łódź–Toruń: TNOiK.
- Sułkowski, Ł. i A. Marjański 2009. *Firmy rodzinne*, Warszawa: Poltext.
- Ward, J.L. i C.E. Aronoff 2002. Just What is a Family Business, w: C.E. Aronoff, J.H. Astrachan i J.L. Ward (red.) *Family Business Sourcebook*, Georgia: Family Enterprise Publishers.