

Wybrane uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce

Beata Glinka, Svetlana Gudkova

Powstanie i rozwój firm rodzinnych wymaga zarówno indywidualnych kompetencji przedsiębiorcy, jak i odpowiedniego kontekstu: gospodarczego, instytucjonalno-prawnego, infrastrukturalnego i kulturowego. Rozwój przedsiębiorczości rodzinnej uzależniony jest więc od szeregu czynników: kształcenia i przekazywania kompetencji przedsiębiorczych, tworzenia odpowiednich uregulowań prawnych, wspierania infrastruktury czy też zrozumienia szans i ograniczeń kulturowego kontekstu działań przedsiębiorczych. Celem niniejszego opracowania jest charakterystyka wybranych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej – zarówno tych, o charakterze wewnętrznym (związanych z przedsiębiorcą/rodziną, firmą), jak i tych zewnętrznych (związanych z kontekstem funkcjonowania przedsiębiorstwa). Autorki opierają się na prowadzonych przez siebie projektach badawczych, a także literaturze i raportach dotyczących przedsiębiorczości.

1. Wstęp

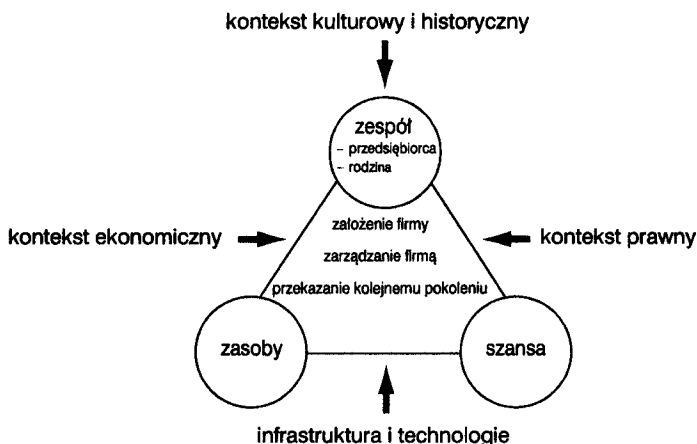
Istotą przedsiębiorczości jest szansa (por. np. Timmons 1999; Wickham 2004) – tworzenie lub poszukiwanie i identyfikowanie szans i umiejętne ich wykorzystanie stanowią sedno działań przedsiębiorców, zarówno tych, którzy prowadzą firmy rodzinne, jak i wszystkich innych. Takie działanie zależy zarówno od osobistych predyspozycji, jak i kontekstu, w którym działają jednostki – trzeba posiadać odpowiednie kompetencje i jednocześnie mieć możliwość wykorzystania nadarzających się sposobności. Rozwój przedsiębiorczości rodzinnej, przejawiający się zakładaniem nowych firm, jak również rozwijaniem tych już istniejących, jest zatem uwarunkowany zarówno czynnikami wewnętrznymi (związanymi z przedsiębiorcą i przedsiębiorstwem), jak i zewnętrznymi (związanymi z systemem prawnym, finansowym, infrastrukturą czy uwarunkowaniami kulturowymi), które mogą mieć materialny bądź niematerialny charakter. Zrozumienie dynamiki i kierunków rozwoju przedsiębiorczości, zarówno na poziomie przedsiębiorstw, regionów, jak i całych państw, wymaga jednoczesnej analizy wszystkich tych czynników, w każdym bowiem obszarze znajdują się zarówno elementy pobudzające, jak i hamujące ów rozwój.

Na pierwszy rzut oka wydawać by się mogło, że uwarunkowania tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych są takie same jak wszelkich innych przedsiębiorstw. Oczywiście, w wielu obszarach tak właśnie jest – relacje z organami państwa czy też otoczenie makroekonomiczne tworzą podobne warunki do tworzenia i rozwoju wszelkiego rodzaju przedsiębiorstw – zarówno tych rodzinnych¹, jak i tych o innym charakterze. Są jednak takie uwarunkowania, które mają charakter specyficzny. W przeważającej mierze wiążą się one z czynnikami społecznymi, takimi jak kulturowy kontekst prowadzenia działalności czy szczególne warunki stwarzane dla rozwoju kompetencji przedsiębiorczych w rodzinach prowadzących przedsiębiorstwa.

Niniejsze opracowanie opiera się zarówno na analizie literatury fachowej, jak i na wynikach różnych projektów badawczych prowadzonych przez autorki w latach 2002–2009².

2. Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych

Kwestia uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości, w tym przedsiębiorczości rodzinnej, czynników pobudzających i hamujących ów rozwój, jest często poruszana zarówno w literaturze przedmiotu, jak też w dokumentach rządowych i pozarządowych jednostek odpowiedzialnych za ów rozwój. Jest to więc obszar, który znajduje się w centrum zainteresowania zarówno naukowców, przedstawicieli władz i organów regulacji (na poziomie lokalnym, narodowym i ponadnarodowym), jak i ludzi biznesu.



Rys. 1. Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych. Źródło: opracowanie własne.

Na kontekst powstania i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych wpływa cały system powiązanych ze sobą czynników. Są one związane zarówno z szeroko pojętym otoczeniem, jak i z sytuacją wewnętrzną przedsiębiorstwa³. Uproszczony schemat tych uwarunkowań przedstawia rysunek 1.

2.1. Zewnętrzne uwarunkowania rozwoju

Zewnętrzne uwarunkowania rozwoju firm rodzinnych wiążą się z szeregiem czynników i trendów występujących w otoczeniu przedsiębiorcy. Najczęściej charakteryzuje się je w takich obszarach, jak:

- uregulowania prawne dotyczące rozpoczęcia, prowadzenia i likwidacji działalności gospodarczej,
- ekonomiczny i finansowy kontekst przedsiębiorczości – struktura i tempo wzrostu gospodarki, zamożność społeczeństwa, struktura wymiany zagranicznej, kursy walut, stopy procentowe, relacje międzynarodowe, system finansowania działalności gospodarczej (w tym dostępne źródła i formy środków, jakie można pozyskać na rozwój przedsięwzięcia),
- uwarunkowania techniczne i strukturalne (dostęp do technologii, infrastruktura transportu itd.),
- kontekst kulturowy – wartości charakterystyczne dla danej społeczności.

Sami przedsiębiorcy, odnosząc się do rozwoju swoich firm, zwracali uwagę na rozmaite aspekty, które na przestrzeni lat sprzyjały rozwojowi lub go hamowały. Wśród najczęściej wymienianych można wyróżnić takie czynniki, jak (Glinka 2008):

- chłonny rynek w Polsce (zwłaszcza lat 80. i początku lat 90.) i na Wschodzie,
- niejednoznaczne przepisy i trudne kontakty z urzędami, „wszechmoc urzędników”,
- wysokie pozapłacowe koszty pracy, ZUS, a także przepisy dotyczące PFRON,
- trudności z pozyskaniem kapitału, uzyskaniem kredytów bankowych itd.,
- zatory płatnicze w gospodarce, których ofiarami stają się najczęściej małe podmioty,
- nowe wymogi i nowe możliwości związane z wejściem Polski do struktur UE,
- postawa państwa i jego rola w gospodarce (bardzo niejednoznacznie oceniana),
- postawy pracowników wobec pracy,
- uczciwość innych uczestników rynku.

Najczęściej wskazywane – zarówno w literaturze, jak i w dokumentach dotyczących wspierania rozwoju przedsiębiorczości – są uwarunkowania dotyczące **otoczenia prawnego** i **systemu finansowania**. Są to niezmiernie istotne warunki, gdyż bez dostępu do kapitału i dobrych regulacji trudno rozwijać przedsięwzięcia. Na dodatek są to czynniki stosunkowo łatwo poddające się analizie i ewentualnym zmianom, które mogą zostać w przemysłany sposób projektowane i wdrażane.

Analizując powyższe listy, można uznać, że w zasadzie zawierają one elementy niespecyficzne – wpływające na działanie przedsiębiorstw bez względu na ich formę prawną, branżę, w której działają, czy zaangażowanie rodziny. Głębsza analiza pozwala jednak na ujawnienie takich zjawisk, które odgrywają szczególną rolę w rozwoju firm rodzinnych. Pewne różnice widać już przy jednolitych, wydawałoby się, uwarunkowaniach prawnych. Dotyczą one zwłaszcza korzystania z pracy i zatrudniania członków rodziny. Jeśli przedsiębiorca chce zatrudnić członka rodziny, musi zgłosić go do ZUS jako osobę *współpracującą* (i od wypłacanych wynagrodzeń pobierać zaliczki na podatek). Współpraca członków rodziny jest więc uregulowana, nie wyklucza zatrudnienia na etat (jednakże – jak podkreślają przedsiębiorcy – zatrudnienie współpracującego członka rodziny na etat nie jest odpłacalne).

W przypadku uwarunkowań ekonomicznych możemy mówić o pewnych wspólnych dla różnych przedsiębiorstw trendach – ich oddziaływanie na przedsiębiorstwo będzie bardziej zależeć od wielkości i posiadanych zasobów, niż od tego, czy mamy do czynienia z firmą rodzinną. Podobnie rzecz ma się z czynnikami techniczno-infrastrukturalnymi. Warto jednak zauważyć, że przedsiębiorstwa rodzinne często funkcjonują na specyficznych, niszowych rynkach. Z pokolenia na pokolenie często przekazywane są przedsiębiorstwa, które prowadzą działalność z różnych względów mało interesującą dla innych podmiotów. Dotyczy to często rzadkich, tradycyjnych zawodów, takich jak np. zegarmistrz czy kaletnik. Oznacza to, że część przedsiębiorstw rodzinnych będzie zajmować wyspecjalizowane nisze, w których popyt na usługi na ogół nie jest wielki, przedsiębiorcy jednak mogą cieszyć się quasi-monopolistyczną pozycją.

Trudno analizować uwarunkowania ekonomiczne, nie wspominając o procesach umiędzynaradawiania działań gospodarczych. Przedsiębiorstwa rodzinne, będące najczęściej małymi podmiotami, coraz częściej muszą odnajdywać się w konfrontacji z międzynarodowymi graczami. Oznacza to konieczność ciągłego udoskonalania metod zarządzania oraz poszukiwania nisz rynkowych, w których konkurencja jest stosunkowo mało nasiloną. Stosunkowo niewielka grupa polskich firm rodzinnych sama podejmuje ekspansję zagraniczną (np. Solaris). Istotną z punktu widzenia umiędzynarodowienia biznesu problematyką transferu mód i popularnych wzorców zarządzania do firm rodzinnych w Polsce nie znalazła szerszego odzwierciedlenia w badaniach.

Wydaje się jednak, że sferą, w której najwyraźniej rysują się specyficzne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej, jest **kontekst kulturowy**. Znaczenie uwarunkowań kulturowych jest kluczowe, ponieważ wpływają na skłonność do podejmowania działań przedsiębiorczych na dwa sposoby: po pierwsze w ramach przekazu kulturowego starsze pokolenia przekazują młodszemu normy i zasady związane z działaniami przedsiębiorczymi, po drugie kultura wyznacza ogólną akceptację otoczenia dla podejmowania działań przedsiębiorczych. Innymi słowy, w transferze kulturowym

przekazywana jest wiedza zarówno o tym, jak prowadzić działalność gospodarczą, jak i o tym, jaki jest status społeczny osób, które taką działalność podejmują (Glinka i Hensel 2007). Dla rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej kluczowy jest pierwszy ze wskazanych sposobów wpływu.

Oczywistym jest, że rodzice wychowani w systemie komunistycznym nie mogą przekazywać kulturowego *know-how* prowadzenia biznesu swoim dzieciom, ponieważ sami go nie posiadają. Przez kilkadziesiąt lat działania przedsiębiorcze odbywały się na mocno ograniczoną skalę, jakby na marginesie życia gospodarczego, zaś sposoby działania, które były skuteczne wówczas, w dużej części nie przystają do realiów konkurencyjnego rynku po transformacji. Choć od transformacji minęło 20 lat, wydaje się, że ten problem nadal jest aktualny, dopiero obecnie na nieco szerszą skalę możemy obserwować proces przekazywania wzorców i kształtowania kompetencji przedsiębiorczych poprzez socjalizację w rodzinie – o czym piszemy w kolejnej części tekstu. Można powiedzieć, że wciąż trzeba czasu, by tradycje rodzinne, dzięki którym młodzi ludzie będą opuszczać domy rodzinne bogatsi o wiedzę i doświadczenia przedsiębiorcze, zostały w Polsce odbudowane. Nieliczne przykłady wielopokoleniowych biznesów (np. firma Blikle) są, z jednej strony, wyjątkiem potwierdzającym regułę, z drugiej zaś – mogą stanowić pewien wzór, który w przyszłości zapewne ulegnie upowszechnieniu.

Jak wskazują badania Pentora (2009), obecnie jedynie w nieco ponad 1/3 przedsiębiorstw rodzinnych pracuje więcej niż jedno pokolenie (w 34% drugie pokolenie, zaledwie w 3% trzecie). Te same badania wskazują jednak, że zaledwie 8% respondentów nie planuje przekazać firmy następnemu pokoleniu (34% odpowiada, że nie wie, a 60% „tak” lub „raczej tak”). 68% przedsiębiorców, którzy planują sukcesję, nie ma jej planu. Wydaje się, że ów brak planu, przynajmniej częściowo można tłumaczyć brakiem wcześniejszych doświadczeń rodziny w tym obszarze, spowodowanym wskazanymi wyżej czynnikami.

Czynnikiem, który mógłby zapełnić istniejącą lukę wynikającą z przerwanej transferu doświadczeń, a co za tym idzie – wesprzeć rozwój przedsiębiorstw rodzinnych, jest edukacja. Edukacja przedsiębiorcza wciąż jest niedoskonała, choć w ostatnich latach nastąpiło tu wiele pozytywnych zmian, choćby takich, że w szkołach średnich wprowadzono kształcenie z zakresu przedsiębiorczości, zaś na studiach magisterskich (II stopnia) z dziedziny zarządzania obowiązkowy przedmiot. Wydaje się jednak, że – znowu po części ze względu na brak tradycji – w edukacji przedsiębiorczej ciągle brak jest kompleksowości, a promowanie przedsiębiorczych postaw na innych przedmiotach i na wcześniejszych etapach edukacji nie wszędzie się udaje; powoduje to, że dla wielu osób kariera przedsiębiorcy wciąż wydaje się mniej atrakcyjna niż praca w korporacji.

Wydaje się więc, że wciąż jesteśmy na etapie, na którym kultura nie w pełni wspiera rozwój rodzinnej przedsiębiorczości.

Reasumując, przedsiębiorstwa rodzinne w swoim codziennym funkcjonowaniu napotykają szereg barier ograniczających ich możliwości rozwojowe.

Poza wciąż niedoskonałym dostępem do źródeł finansowania, skomplikowanymi procedurami urzędowymi i prawem, które nie zawsze odpowiada potrzebom przedsiębiorców, za barierę rozwoju przedsiębiorczości można uznać także niedostateczne wyposażenie kulturowe społeczeństwa, które przekłada się na postawy preferencje i wybory jednostek (por. np. Kwiatkowski 1990; Glinka 2008). Jeśli chcemy poznać bariery ograniczające tę przedsiębiorczość, nie możemy skupić się tylko na tych, które są najbardziej widoczne, gdyż może się okazać, że oddziaływanie wyłącznie na nie przyniesie efekty dalekie od oczekiwań.

Warto zwrócić uwagę na to, że choć, jak podkreślaliśmy wcześniej, znaczna część barier rozwojowych ma charakter uniwersalny, przedsiębiorstwa rodzinne często radzą sobie z nimi w specyficzny sposób. Za przykład może służyć radzenie sobie ze zmianami wielkości popytu czy trudnościami z pozyskaniem środków na rozwój lub bieżące działanie. W takich przypadkach przedsiębiorstwa opierające się na silnym zaangażowaniu rodziny mogą to wykorzystać – odpowiednio regulując wielkość produkcji (dzięki np. czasowej współpracy członków rodziny) czy też posiłkując się pożyczkami uzyskanymi od rodziny.

2.2. Wewnętrzne uwarunkowania rozwoju

Rozwój przedsiębiorstwa rodzinnego jest uwarunkowany wieloma czynnikami związanymi z osobą przedsiębiorcy oraz innymi członkami rodziny zaangażowanymi w prowadzenie działalności gospodarczej. Czynniki te łączy się w koncepcję kompetencji przedsiębiorczych, na które składają się cechy osobowości, motywy, poczucie własnej skuteczności oraz wiedza przedsiębiorcy (Bird 1995), które warunkują zdolność przedsiębiorcy do założenia oraz rozwoju przedsiębiorstwa. W przypadku wielopokoleniowych firm rodzinnych można mówić o zdolności do kontynuacji tradycji rodzinnych. Niektóre składniki kompetencji przedsiębiorczych w części są dziedziczne, natomiast w zdecydowanie największym stopniu są one kształtowane pod wpływem czynników zewnętrznych, wśród których najważniejszą rolę odgrywa rodzina. Wychowywanie się w atmosferze firmy rodzinnej umożliwia młodej osobie zdobycie tzw. startowego pakietu wiedzy, który jest potrzebny do założenia i prowadzenia działalności gospodarczej. Proces uczenia się przedsiębiorcy rozpoczynający się we wczesnym dzieciństwie i trwający do momentu założenia własnego przedsięwzięcia biznesowego nosi nazwę procesu **socjalizacji przedsiębiorczej**. O uwarunkowaniach tego procesu w szerszym kontekście kulturowym wspomnieliśmy powyżej.

Najważniejszą rolę w socjalizacji przedsiębiorczej odgrywa społeczne uczenie się, w którym kompetencje są kształtowane pod wpływem relacji społecznych z najbliższym otoczeniem. Kluczową rolę w kształtowaniu się kompetencji przedsiębiorczych mogą przy tym odgrywać nie tylko rodzice, lecz także inni członkowie rodziny prowadzący działalność gospodarczą. Jest wiele przykładów, kiedy silny wpływ na kształtowanie się kompetencji

potencjalnego przedsiębiorcy wywarł np. wujek czy ciocia prowadzący własną firmę. Poniżej zostaną przedstawione poszczególne składniki kompetencji przedsiębiorczych oraz pokazane wymiary wpływu rodziny na ich kształtowanie się⁴.

Wiedza. Jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych jest, wspomniany już, międzypokoleniowy transfer wiedzy, który następuje w dwóch kierunkach. Z jednej strony przedsiębiorca kształtuje kompetencje przedsiębiorcze dorastających następców, a z drugiej młode pokolenie dostarcza wiedzy oraz bodźców do jej zdobywania rodzicom prowadzącym działalność. Proces uczenia się przedsiębiorców można podzielić na dwa podstawowe etapy: okres przed założeniem własnej firmy, który nosi nazwę procesu socjalizacji przedsiębiorczej, oraz okres po założeniu własnej firmy, gdzie wiedza jest zdobywana głównie poprzez transformację doświadczeń.

Minniti i Bygrave (2001) wyróżnili dwa podstawowe rodzaje wiedzy, jakie powinien posiadać przedsiębiorca. Jest to wiedza specyficzna, dotycząca konkretnego rynku, produktu albo na przykład określonej grupy klientów, oraz wiedza ogólna, która może mieć zastosowanie w różnych warunkach, niezależnie od specyfiki danego rynku. Częścią wiedzy ogólnej jest wiedza przedsiębiorcza, którą Kirzner (1973) określił jako wrażliwość na szanse pojawiające się w otoczeniu. Przedsiębiorcy z kolei nazywają ją „handlowym wyczuciem” czy „żyłką przedsiębiorczą”. Jest to wiedza proceduralna, o charakterze ukrytym, która jest pozyskiwana poprzez bezpośredni kontakt z jej nosicielem albo zdobywana poprzez transformację doświadczenia.

Cope (2005) wyróżnił z kolei pięć kluczowych zakresów wiedzy, jakie powinien posiadać przedsiębiorca stojący na czele własnej firmy. Są to:

- wiedza o sobie,
- wiedza o biznesie,
- wiedza o otoczeniu oraz sieciach powiązań,
- wiedza o zarządzaniu małym przedsiębiorstwem,
- wiedza o charakterze relacji oraz możliwości zarządzania nimi.

Każdy z tych zakresów wiedzy może być kształtowany w procesie socjalizacji przedsiębiorczej odbywającej się w rodzinie, podczas której oddziałuje cały szereg bodźców sprzyjających jej zdobywaniu.

Można wyróżnić trzy podstawowe sposoby pozyskiwania wiedzy w procesie dorastania w atmosferze firmy rodzinnej. Początkowo wiedza jest pozyskiwana poprzez obserwację działań podejmowanych przez rodziców (krewnych) prowadzących działalność. W ten sposób w oczach dziecka tworzy się obraz firmy oraz relacji w niej zachodzących jako naturalnej części otaczającej go rzeczywistości. Z czasem bierna obserwacja przechodzi w doraźną pomoc, podczas której wiedza jest zdobywana na podstawie transformacji doświadczeń w bezpośredniej współpracy z rodzicami prowadzącymi firmę. W ten sposób często przekazywana jest wiedza ukryta, która może stanowić o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Ważne znaczenie ma tu również możliwość uzyskania od rodziców pomocy w zakresie inter-

pretacji zdobywanych doświadczeń. Stopniowo samodzielność oraz wkład dorastającego pokolenia w rozwój firmy rośnie, co powoduje, że zaczyna ono coraz częściej samodzielnie zdobywać wiedzę, coraz rzadziej korzystając również z rad w zakresie interpretacji doświadczeń. W procesie socjalizacji wiedza jest również przekazywana werbalnie w postaci różnego rodzaju rad, mitów organizacyjnych czy cennych wskazówek. W ten sposób kształtowany jest tzw. startowy pakiet wiedzy potencjalnego przedsiębiorcy, z którym przystępuje on do założenia własnej firmy albo aktywnie angażuje się w rozwój przedsiębiorstwa rodzinnego. W kolejnych etapach rozwoju firmy będzie on ulegał zmianom pod wpływem zdobywanych doświadczeń.

Szczególne znaczenie dla młodego pokolenia ma zdobycie wiedzy przedsiębiorczej albo wrażliwości na szanse pojawiające się w otoczeniu. Właśnie umiejętność ich dostrzegania i realizacji wyróżnia przedsiębiorcę spośród innych aktorów na rynku. Obserwując działania rodziców, a następnie biorąc w nich bezpośredni udział, przyszli następcy uczą się rozpoznawać okazje rynkowe. Drugi rodzaj wiedzy, do przekazania którego młodemu pokoleniu przedsiębiorcy przywiązują duże znaczenie, jest wiedza o relacjach i możliwościach zarządzania nimi, która dotyczy kontaktów zarówno z ewentualnymi współnikami oraz pracownikami, jak i z aktorami zewnętrznymi. Składa się ona z dwóch elementów: po pierwsze z wiedzy o posiadanych kontaktach i sposobach komunikowania się z tymi osobami, po drugie z wiedzy dotyczącej sposobów budowania i wykorzystywania relacji społecznych, która ma charakter bardziej ogólny. O ile drugi rodzaj wiedzy może być w określonym stopniu pozyskany z innych źródeł, o tyle pierwszy wymaga bezpośredniego kontaktu z jej nosicielem.

Pozyskiwana w procesie socjalizacji przedsiębiorczej wiedza tworzy tzw. korytarz wiedzy (Shane 2000), w którym przedsiębiorcy są w stanie dostrześć szanse rynkowe. Ze względu na częste różnice w poglądach, wykształceniu, doświadczeniu czy znajomości nowinek technicznych młode pokolenie jest w stanie dostrzec szanse pojawiające się na rynku, które nie są widoczne dla rodziców. Ich realizacja często wymaga od rodziców prowadzących działalność zdobywania wiedzy w nowych kierunkach. Ma to kluczowe znaczenie dla rozwoju firmy, ponieważ dostrzeżone przez nowe pokolenie szanse umożliwiają wyjście poza utartą ścieżkę działania i zerwanie z ciągłym doskonaleniem się w jednym, obranym często kilkanaście lat wcześniej kierunku.

Motywacja. Wyróżnia się dwa podstawowe rodzaje motywacji przedsiębiorców: do założenia oraz do prowadzenia własnej firmy. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych mamy do czynienia ze specyficznym typem motywacji – motywacją do kontynuacji tradycji rodzinnych. Badania wskazują, że zdecydowana większość przedsiębiorców próbuje skłonić młode pokolenie do przejęcia sterów w rodzinnym biznesie. Kwestia ta staje się coraz bardziej aktualna w Polsce wraz z nieuchronnym zbliżaniem się przedsiębiorstw założonych na początku lat 90., w okresie tzw. eksplozji przedsiębiorczości, do

momentu, w którym założyciel będzie wycofywał się z prowadzenia firmy i przekazywał ją kolejnemu pokoleniu (tzw. proces sukcesji). Często jednak młode pokolenie dorastające w środowisku firmy rodzinnej decyduje się na rozpoczęcie własnej działalności w innej albo podobnej branży.

Na motywację do założenia własnej firmy silny wpływ wywierają członkowie rodziny prowadzący działalność gospodarczą. Dzieci dorastające w środowisku firmy rodzinnej od wczesnego dzieciństwa obserwują działania rodziców, dostrzegają atuty i mankamenty zaangażowania w rodzinny biznes, który staje się dla nich naturalnym środowiskiem. Niezależność rodziców, możliwość podejmowania samodzielnych decyzji, a także potrzeba osiągnięć, samorealizacji, sprawdzenia własnych możliwości stają się silnymi bodźcami do założenia własnej firmy. Często dla dzieci przedsiębiorców jedyną możliwą do zaakceptowania ścieżką rozwoju zawodowego staje się własny biznes. Zdarzają się jednak przypadki, kiedy rodzice nie tylko nie zachęcają dzieci do „bycia na swoim”, ale wręcz ograniczają ich kontakt z firmą. Nawet jednak w takich przypadkach dzieci niekiedy postanawiają założyć w przyszłości własne przedsięwzięcia biznesowe.

Silnym czynnikiem motywującym jest również „udzielenie się” pasji. Można przy tym wyróżnić dwa rodzaje pasji:

- pasja do określonego rodzaju działalności (np. pasja do kwiatów właściciela szklarni albo pasja do kamieni szlachetnych założyciela sklepu jubilerskiego); kierunkowanie zainteresowań wiąże się z dalszym zdobywaniem wiedzy i doskonaleniem się w wybranej dziedzinie, co daje młodemu pokoleniu atut na arenie konkurencyjnej;
- pasja do prowadzenia biznesu, jego rozwoju poprzez aktywne poszukiwanie i realizację szans w otoczeniu; ten typ pasji ma bardziej ogólny charakter i jest uznawany za jeden z czynników sukcesu.

Drugi z wymienionych rodzajów pasji nawiązuje do podstawowego podziału motywacji na wymuszoną i opartą na szansie. W pierwszym przypadku własny biznes jest traktowany jako źródło środków finansowych na utrzymanie rodziny, a działania w kierunku jego rozwoju są podejmowane z powodu większego zapotrzebowania na nie. Na przykład powiększenie rodziny, utrata pracy przez małżonka czy pójście dziecka na studia może stać się bodźcem do poszukiwania nowych źródeł przychodów i założenia własnej działalności. W drugim przypadku przedsiębiorcą kieruje również motywacja pozafinansowa, a celem podejmowanych działań jest realizacja dostrzeżonej szansy rynkowej i rozwój firmy. Takie firmy posiadają zazwyczaj większy potencjał rozwojowy oraz cele strategiczne, a co najważniejsze wdrażają na rynku innowacyjne rozwiązania (Wickham 2004). Na motywację do założenia własnej firmy wpływ ma również wiedza przekazana przez rodziców w okresie socjalizacji przedsiębiorczej, a dokładnie chęć jej zastosowania w praktyce. Szczególne znaczenie ma tu wiedza przedsiębiorcza, określana przez Kirznera (1973) jako wrażliwość na szanse pojawiające się w otoczeniu, które motywują osobę do ich realizacji poprzez założenie własnej działalności.

Najbliższa rodzina często kształtuje w dzieciach poczucie odpowiedzialności za tradycje rodzinne, wywierając na nich silną presję. Młode pokolenie od początku dorasta w przekonaniu, że w przyszłości stanie na czele rodzinnego biznesu. Kluczowe znaczenie przy podjęciu decyzji o kontynuacji tradycji rodzinnych ma również osobowość i podejście do kierowania firmą przedsiębiorcy-założyciela. Brak akceptacji dla pomysłów młodego pokolenia czy jednoosobowe podejmowanie decyzji demotywuje do zaangażowania się w zarządzanie firmą rodzinną.

Na motywację do założenia własnej firmy wpływają również przedsiębiorcy z najbliższego otoczenia osoby. Stanowią oni pewien wzorzec ukazujący pozytywne oraz negatywne aspekty prowadzenia własnej działalności. Przedsiębiorcy, którzy wzięli udział w naszym badaniu, w trakcie wywiadów często przyznawali, że dopiero poznanie takiej osoby sprawiało, że zaczęli oni rozpatrywać możliwość założenia własnej firmy jako jak najbardziej realną perspektywę. Dla jednych decydujące znaczenie miały sukcesy osiągnięte przez innego przedsiębiorcę, w tym również finansowe, drugich motywowała jego niezależność, a dla trzecich najważniejsze było nabranie przekonania, że prowadzenie własnego przedsiębiorstwa wcale nie przekracza ich możliwości. Przedsiębiorcy z najbliższego otoczenia mogą stanowić również źródło pomysłów na biznes albo pomocy przy identyfikacji szans rynkowych, które motywują do podejmowania aktywnych działań w kierunku ich realizacji. Wiele osób zakłada własne przedsiębiorstwa, rozpoczynając od realizacji zapożyczonych pomysłów. Często idee nowych przedsięwzięć rodzą się w wyniku współpracy przedsiębiorców, szczególnie kiedy reprezentują oni inne środowiska, w których dostępne są różne informacje. Ich wymiana prowadzi do identyfikacji dotąd ukrytych szans rynkowych bądź tworzenia innowacyjnych rozwiązań.

Młode pokolenie jest z kolei źródłem czynników motywacyjnych dla rodziców prowadzących działalność. W trakcie wywiadów wielu przedsiębiorców podkreślało, że traktują oni swoje firmy jako przedsiębiorstwa rodzinne, co dla większości z nich również oznaczało przedsiębiorstwa wielopokoleniowe. Takie podejście do prowadzonego biznesu sprawia, że przedsiębiorcy nie zatrzymują się na osiągniętej pozycji w sytuacjach, kiedy inne czynniki motywacyjne tracą swoją aktualność, lecz ciągle poszukują oni nowych kierunków rozwoju firmy, starając się stworzyć jak największe dziedzictwo dla przyszłego pokolenia. Silnym bodźcem wpływającym na motywację rodziców są szanse dostrzegane przez nowe pokolenia. Skłaniają one nie tylko do zdobywania wiedzy w nowych kierunkach, ale również ukazują nowe możliwości rozwojowe, które dotąd nie były dostrzegane przez przedsiębiorców.

Poczucie własnej skuteczności. Jest to przekonanie o możliwości realizacji określonego zadania w konkretnych warunkach biznesowych za pomocą dostępnych lub możliwych do pozyskania zasobów. W odróżnieniu od bardziej ogólnego pojęcia pewności siebie ma ono odniesienie do konkretnej sytuacji,

na przykład podjęcia decyzji o założeniu własnej działalności czy realizacji dostrzeżonej szansy rynkowej. Bandura (1977) – twórca koncepcji – zwracał uwagę, że jednostki mające wysokie poczucie własnej skuteczności mają większe aspiracje, są skłonne do wytyczania bardziej ambitnych długofalowych celów, a także z większym zaangażowaniem podchodzą do ich realizacji.

Poczucie własnej skuteczności potencjalnego przedsiębiorcy jest kształtowane od wczesnego dzieciństwa. Osoby dorastające w rodzinach przedsiębiorców o swojej skuteczności w realizacji zadań związanych z prowadzeniem działalności mają możliwość przekonania się podczas aktywnego uczestnictwa w działaniach podejmowanych przez rodziców. Dla innych pierwsze próby własnych sił mają miejsce w trakcie pracy na etat bądź przy realizacji pierwszych samodzielnie zaplanowanych transakcji rynkowych.

Można wyróżnić trzy podstawowe sposoby wpływu członków najbliższej rodziny prowadzących działalność gospodarczą na poczucie własnej skuteczności potencjalnego przedsiębiorcy. Są to:

- możliwość sprawdzenia się w konkretnych sytuacjach biznesowych,
- doświadczenia zastępcze,
- sygnały werbalne.

Dorastanie w rodzinie prowadzącej działalność gospodarczą oznacza często bezpośredni kontakt ze środowiskiem biznesu – początkowo jest to głównie obserwacja oraz słuchanie rozmów dorosłych, a następnie doraźna pomoc, podczas której potencjalny przedsiębiorca może się przekonać o skuteczności własnych działań. Może on sprawdzić posiadaną wiedzę i umiejętności w konkretnych sytuacjach biznesowych, przekonując się o swoich mocnych i słabych stronach. W ten sposób młode pokolenie dorastające w rodzinie prowadzącej przedsiębiorstwo wcześniej zaczyna zdobywać własne doświadczenia w biznesie, buduje poczucie własnej skuteczności.

W rodzinie potencjalni przedsiębiorcy mają możliwość również korzystania z doświadczeń zastępczych. Bliskość relacji dająca możliwość bezpośredniej obserwacji działań podejmowanych przez inne osoby pozwala na formułowanie wniosków dotyczących własnej skuteczności. Można wyróżnić trzy podstawowe mechanizmy wpływu doświadczeń zastępczych na poczucie własnej skuteczności przedsiębiorcy (Gudkova 2008). Pierwszy polega na *porównywaniu osiągnięć*. Potencjalny przedsiębiorca odnosi swoje doświadczenia, wiedzę i umiejętności do analogicznych charakterystyk innych prowadzących działalność osób. Drugi mechanizm to *modelowanie sytuacji*. Polega on na możliwości postawienia się w sytuacji decyzyjnej osoby prowadzącej działalność, podjęcie decyzji oraz obserwacji skutków, a następnie analizie, która z tych decyzji była bardziej trafna – ta podjęta przez przedsiębiorcę czy obserwatora. Trzeci mechanizm polega na *dostarczaniu dowodów wartości posiadanej przez przedsiębiorcę wiedzy*. Następuje to przez obserwację działań podejmowanych przez jej nosiciela oraz analizę ich skutków.

Przedsiębiorcy często oceniają własną skuteczność na podstawie opinii innych ludzi. Szczególnie silny wpływ na poczucie własnej skuteczności

przedsiębiorcy wywierają sądy wygłaszane przez rodziców w procesie socjalizacji przedsiębiorczej oraz przez klientów. Osoby dorastające w środowisku firmy rodzinnej często od wczesnego dzieciństwa słyszą pochlebne opinie na swój temat jako przyszłych przedsiębiorców, co zwiększa ich poczucie własnej skuteczności i sprawia, że z większą odwagą, często od razu po studiach, decydują się oni na założenie własnych firm albo dołączenie do działalności prowadzonej przez rodziców.

Ukształtowane w procesie socjalizacji przedsiębiorczej poczucie własnej skuteczności na zasadzie sprzężenia zwrotnego wywiera wpływ na inne elementy kompetencji przedsiębiorczych. Im silniejsze jest to przekonanie, tym większa jest gotowość przedsiębiorcy do realizacji celu, a tym samym szanse na podjęcie aktywnych działań. Jednocześnie im bardziej obiecujące są informacje zwrotne dotyczące skuteczności podjętych działań oraz silniejsza wiara we własne możliwości w tym zakresie, tym bardziej wytrwale osoba ta dąży do osiągnięcia wytyczonego celu (Locke 2000). Przedsiębiorcy, znając występującą zależność, często mimo niesprzyjających sygnałów z rynku i pesymistycznych prognoz, wytrwale dążą do realizacji wyznaczonego celu, aby nie dopuścić do porażki, która mogłaby negatywnie wpłynąć na ich poczucie własnej skuteczności.

3. Zakończenie

W badaniu Pentora (2009) przedsiębiorcy pytani o to, czy w funkcjonowaniu firm rodzinnych są jakieś specyficzne, szczególnie dla nich istotne problemy, w przeważającej części (75%) stwierdzili, że takich problemów nie ma. Ci, którzy wymieniali jakieś, wskazywali głównie na takie czynniki jak:

- różnice pokoleniowe w myśleniu,
- kłótnie rodzinne odbijające się na funkcjonowaniu firmy,
- duże zaangażowanie w działanie firmy i wynikający z tego brak czasu na życie rodzinne,
- fakt, że niepowodzenie firmy ma wpływ na całą rodzinę.

Tak wysoki odsetek przedsiębiorców, którzy nie wiążą funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych ze szczególnymi problemami, może dziwić. Jednakże warto zauważyć, że właściciele firm rodzinnych zwracają uwagę na szereg barier, które ograniczają wolność gospodarczą i utrudniają działania wszystkim przedsiębiorcom. Bardziej intensywny rozwój przedsiębiorczości rodzinnej wymaga więc, jak się wydaje, uwzględnienia wszelkich czynników – zarówno tych, które wyznaczają środowisko działania wszelkich firm w Polsce (i generują liczne hamulce rozwoju), jak i tych, które są szczególnie istotne dla przedsiębiorstw rodzinnych.

Z prowadzonych przez nas badań wynika, że przedsiębiorcy nader często mówią o swoich firmach w kategorii rodzin i planują przekazywanie biznesu kolejnym pokoleniom. Niektórzy mówili wprost o chęci stworzenia

rodzinnego imperium – może nie na skalę globalną, ale przynajmniej lokalną lub regionalną. Na początku XX w. Schumpeter, austriacki ekonomista, podkreślał, że właśnie chęć stworzenia „prywatnego królestwa” czy „dynastii” jest jednym z głównych motywów działania przedsiębiorcy (Schumpeter 2004/1934: 93–94).

Na koniec chcemy podkreślić, że w wyniku procesu socjalizacji przedsiębiorczej w rodzinie kształtowany jest unikalny zestaw kompetencji przedsiębiorczych, które umożliwiają młodemu pokoleniu podjęcie samodzielnych prób realizacji szans rynkowych na własny rachunek poprzez założenie nowego przedsięwzięcia biznesowego albo dołączenie do firmy rodzinnej. Z jednej strony dorastające w atmosferze firmy rodzinnej dzieci pozyskują cenną wiedzę od rodziców, która często była przez nich gromadzona latami, z drugiej zaś mają one możliwość otrzymania wykształcenia zgodnie z najnowszymi standardami. Daje to potencjalnym przedsiębiorcom unikalny zestaw kompetencji, w którym tradycja i najlepsze praktyki wypracowane przez wcześniejsze pokolenia łączą się z najnowszą wiedzą. Umożliwia to nie tylko dostrzeżenie, lecz również tworzenie szans w otoczeniu, a także ich skuteczną realizację. Ten kulturowo uwarunkowany proces jest, jak się wydaje, jednym z najważniejszych czynników określających specyfikę powstawania i rozwoju firm rodzinnych.

Informacje o autorkach

Dr hab. Beata Glinka – Kierownik Zakładu Innowacji Organizacyjnych, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. E-mail: bglinka@mail.wz.uw.edu.pl.

Dr Svetlana Gudkova – Katedra Przedsiębiorczości, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie. E-mail: sveta@alk.edu.pl.

Przypisy

- ¹ Zdajemy sobie sprawę, że podział na firmy rodzinne i „inne podmioty” jest podziałem nieostrym. Szerzej na temat niejasności związanych z pojęciem „przedsiębiorstwo rodzinne” i ich konsekwencji pisze, w niniejszym tomie, Krzysztof Safin (*Pojęcie przedsiębiorstwo rodzinne – teoretyczne dylematy i praktyczne konsekwencje*).
- ² Były to projekty jakościowe, z których największy, prowadzony w latach 2002–2006, dotyczył rozwoju małych przedsiębiorstw. Podstawową wykorzystywaną w tym badaniu metodą były wywiady pogłębione, częściowo ustrukturalizowane, przeprowadzane z przedsiębiorcami prowadzącymi działalność w różnych branżach i w różnych rejonach Polski (łącznie przeprowadzono 86 wywiadów). Poza wywiadami przeprowadzono również obserwacje, analizę dokumentacji przedsiębiorstw i informacji prasowych o nich (jeśli były dostępne); w niektórych przypadkach przeprowadzano krótkie rozmowy z pracownikami i klientami. W artykule wykorzystano również fragmenty wyników badań kulturowego kontekstu przedsiębiorczości prowadzonych przez B. Glinkę. Szersze omówienie wyników badań zobacz np. Glinka (2008) lub Gudkova (2008).

- 3 W opisie uwarunkowań wewnętrznych wykorzystano klasyczne elementy modelu procesu przedsiębiorczego zaproponowanego przez Timmonsa (1999).
- 4 Cechy osobowości, ze względu na swój częściowo dziedziczny oraz trwały charakter, nie będą stanowić przedmiotu analizy w niniejszym artykule.

Bibliografia

- Bird, B. 1995. Toward a Theory of Entrepreneurial Competency, w: J.A. Katz i R.H. Brockhaus (red) *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, And Growth*, vol. 2. JAI Press.
- Cope, J. 2005. Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, nr 4 (29), s. 373–397.
- Glinka, B. 2008. *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Glinka, B. i P. Hensel 2007. Wyobrażenia, przekonania, działanie – w poszukiwaniu kulturowych ograniczeń przedsiębiorczości, w: S. Partycki (red) *Nowoczesność, ponowoczesność. Społeczeństwo obywatelskie w Europie środkowej i Wschodniej*, T. 1. Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Gudkova, S. 2008. *Rozwój małych przedsiębiorstw. Wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*, Warszawa: WAI P.
- Kirzner, I.M. 1973. *Competition and Entrepreneurship*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Locke, E.A. 2000. Motivation, Cognition, and Action: An Analysis of Studies of Task Goals and Knowledge. *Applied Psychology: An International Review*, nr 3 (49), s. 408–429.
- Minniti, M. i W. Bygrave 2001. A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, nr 1, s. 5–16.
- Pentor 2009. *Badanie firm rodzinnych w Polsce*, <http://firmyrodzinne.pl>.
- Schumpeter, J.A. 2004/1934. *The Theory of Economic Development*, New Brunswick, London: Transaction Publishers.
- Shane, S. 2000. Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, nr 4 (11), s. 448–469.
- Timmons, J.A. 1999. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, Irwin/McGraw-Hill.
- Wickam, Ph.A. 2004. *Strategic Entrepreneurship*, Prentice Hall – Financial Times (3rd edition).