

# Pojęcie przedsiębiorstwo rodzinne – teoretyczne dylematy i praktyczne konsekwencje

Krzysztof Safin

*Zadanie stawiane przez naukę językowi, aby każdy jego wyraz miał tylko jedno znaczenie, to znaczy aby było tylko jedno pojęcie tam, gdzie jest jeden wyraz, w przypadku pojęcia „przedsiębiorstwo rodzinne” jest trudne i na razie niewykonalne. Główne problemy nie są jednak językowej ani logicznej, ale raczej praktycznej natury. Trudność w stworzeniu zgrabnej definicji polega na konieczności przydania jej jednoznaczności pozwalającej na szacunki i ocenę skali zjawiska.*

*Jak dowodzi J. Astrachan (Astrachan i Shanker 2003), wywołuje to określone skutki dla analiz na poziomie makro – nieznaną jest skala zjawiska, lecz również na poziomie mikro – próbuje się badać i porównywać wyniki właściwie różnych podmiotów.*

*Badacze stają przeto przed koniecznością stosowania różnych „autorskich” zabiegów eliminujących tę niedogodność. Wprowadzają kryteria pomocnicze lub uproszczone definicje robocze. Konsekwencje przyjęcia określonej definicji w przypadku badań empirycznych są istotne. Zbyt liberalne zakwalifikują większość przedsiębiorstw jako rodzinne, zbyt restrykcyjne zmarginalizują ich znaczenie. Próby budowania definicji opartych na walorach aplikacyjnych z jednej strony powinny iść w kierunku większego rygoryzmu (wąskiego definiowania), z drugiej zaś muszą uwzględniać zmieniające się pojęcie rodziny (szerokie definiowanie).*

## 1. Wstęp

Jednym z istotniejszych elementów rozważań nad przedsiębiorczością rodzinną są ciągle problemy definicyjne. Wydaje się, że w poszukiwaniach adekwatnej definicji dominuje wyrażone przez E. Niedbałą przekonanie, że „Dobra definicja powinna odróżnić firmy rodzinne i pozostałe. Powinna być na tyle szeroka, a jednocześnie konkretna, aby objąć wiele rodzajów firm rodzinnych i wyraźnie odróżnić je od pozostałych” (Niedbała 2002: 46). Jednakże oprócz oceny logiki, zwartości lub elegancji poszczególnych definicji, należałoby zwrócić większą uwagę na możliwości ich praktycznego wykorzystania. Można by za M. Bratnickim powiedzieć, że „Badania prowa-

dzone w tej dziedzinie muszą pokonać podwójną przeszkodę: jakości naukowej i przydatności praktycznej” (Bratnicki 2007).

Podstawowa weryfikacja przydatności proponowanych definicji polegająca na próbie szacunku liczby przedsiębiorstw rodzinnych w populacji przedsiębiorstw danego kraju czy regionu świadczy o ograniczonej możliwości zastosowania większości z nich. Szacunki te opierają się więc na różnych bardziej i mniej oryginalnych koncepcjach, których cechą wspólną jest chęć ograniczenia liczby czynników (głównie jakościowych), które należy brać pod uwagę w badaniach. W literaturze przedmiotu można spotkać więc rozwiązania, które modyfikują definicje, czyniąc je przystawalnymi do potrzeb i możliwości badawczych. Celem zaprezentowanych w artykule rozważań będzie analiza tych „sposobów radzenia sobie” z pojemnością definicji i ich konsekwencji dla ocen skali i znaczenia zjawiska przedsiębiorczości rodzinnej w gospodarce.

## **2. Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego – podstawowe problemy**

Różne definicje, których dziesiątki można spotkać w literaturze przedmiotu, są wynikiem różnicy poglądów ich autorów na siłę rodzinnego zaangażowania w kapitale przedsiębiorstwa, pracy w przedsiębiorstwie i na jego rzecz, zarządzaniu oraz poglądów na trwałość tych związków. W związku z tym w rozwiniętych koncepcjach teoretycznych dają się wyróżnić trzy podejścia do definiowania i określania specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych (zob. szerzej Safin 2007): pierwszy (socjologiczny) – biorący za punkt wyjścia więzi społeczne, drugi (zasobowy) – definiujący przedsiębiorstwa rodzinne poprzez pryzmat zasobów przedsiębiorstwa oraz trzeci (integracyjny, zintegrowane ujęcie) – łączący w jednym pojęciu obie strony zjawiska – ekonomiczną i społeczną.

W nurcie pierwszym rodzina i więzi rodzinne traktuje się jako główne spoiwo organizacyjne (Fukuyama 1997: 78). W tym ujęciu podstawową jednostką społeczną jest równocześnie podstawową jednostką działalności gospodarczej (funkcje wykonywane w rodzinie przenoszone są niejako na grunt przedsiębiorstwa). Przedsiębiorstwo rodzinne jest tu jedną z trzech form organizacji gospodarczych – obok profesjonalnie zarządzanej korporacji opartej na dobrowolnych więzach wykraczających poza krąg pokrewieństwa oraz przedsiębiorstw państwowych (dotowanych przez państwo) opartych na stosunkach inicjowanych przez państwo.

Odrębność pierwszej kategorii przedsiębiorstw polega na tym, że ich spójność organizacyjna opiera się na moralnej i emocjonalnej więzi wąskiej grupy społecznej, a w związku z tym „(...) mogą funkcjonować nawet w obliczu braku prawa handlowego lub stabilnego systemu form własności” (Fukuyama 1997: 79). Zwykle też są one początkiem każdego przedsięwzięcia gospodarczego, z którego następnie wyrastają (lub nie) inne formy dzia-

łałości gospodarczej. Oparcie funkcjonowania przedsiębiorstwa na więzach i zależnościach rodzinnych jest dla wielu autorów głównym źródłem siły przedsiębiorstw rodzinnych.

Drugi nurt to koncepcje zasobowe przedsiębiorstw rodzinnych, które analizują raczej jego „drugą stronę”, tzn. warstwę ekonomiczną. Podkreśla się tu zwykle konstytuującą przedsiębiorstwo rodzinne rolę niektórych zasobów. Najczęściej wymienia się zasoby finansowe i rzeczowe (zwłaszcza w kontekście własności), zasoby personalne (w kontekście sprawowania władzy) oraz specyfikę zarządzania w przedsiębiorstwie rodzinnym. Przedsiębiorstwa rodzinne w tym kontekście to organizacje bazujące na kapitale własnym, co pozwala właścicielowi zachować suwerenność decyzyjną. Niektórzy autorzy widzą w elemencie niezawisłości decyzyjnej (decydentów rodzinnych) i opanowania przedsiębiorstwa przez rodzinę podstawowy wyznacznik ich rodzinnego charakteru. W tym ujęciu przedsiębiorstwo jest swego rodzaju związkiem społeczno-kapitałowym członków rodziny. Zatem za przedsiębiorstwo rodzinne można by uznać takie, w którym rodzina sprawuje władzę poprzez fakt, że większość właścicieli to członkowie rodziny, bądź poprzez posiadanie większości udziałów przez członków rodziny, a także poprzez fakt, że członkowie rodziny wyrażają wolę traktować je jako służące celom rodziny.

Drugim elementem (zasobem), który stanowi o istocie przedsiębiorstwa rodzinnego, jest personel (kadra kierownicza) gwarantujący możliwość wywierania wpływu. Uważa się więc, że o przedsiębiorstwie rodzinnym można mówić wtedy, gdy istnieją oba elementy, tzn. udział w kapitale (taki, który zapewnia niezależność decyzyjną) oraz wpływ rodziny na przedsiębiorstwo. Rola członków rodziny nie ogranicza się jedynie do funkcji stróża interesów rodzinnych, lecz jest o wiele szersza. Mają oni być raczej tymi, którzy pomnażają majątek przedsiębiorstwa (a przez to rodziny/rodzin). Kontrola nad firmą nie wymaga bezwzględnego udziału jej członków w gremiach zarządzających. Wpływ rodziny na przedsiębiorstwo zostaje zachowany również wtedy, gdy jednej lub kilku osobom obcym zostaje powierzone zarządzanie firmą. Chociaż w przeważającej większości członkowie firmy zasiadają w najwyższych gremiach decyzyjnych, to spektrum ich udziału może być szerokie.

Najliczniej reprezentowane jest w literaturze przedmiotu ujęcie trzecie – zintegrowane (wielokryterialne), polegające na próbie połączenia w jednym modelu całości zagadnień związanych ze sferą rodzinną i sferą biznesu. Daje się przy tym zaobserwować tendencję do multiplikowania opisów i wzajemnych związków pomiędzy przedsiębiorstwem a rodziną. Pokazują one co prawda obraz złożoności problematyki, ale odbywa się to kosztem przejrzystości, co utrudnia wnioskowanie, obserwowanie zależności i specyfiki przedsiębiorstwa rodzinnego. W nurcie tym mieści się bodaj najpopularniejsza, a zapożyczona z doświadczeń niemieckich definicja, zgodnie z którą jako rodzinne traktuje się przedsiębiorstwo o dowolnej formie orga-

nizacyjno-prawnej, którego kapitał w całości lub decydującej części znajduje się w rękach rodziny, w którym jeden lub kilku członków rodziny wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sprawuje funkcję kierowniczą, z zamiarem utrzymania firmy w rękach rodziny (Löwe 1979: 23).

Ta zaprezentowana różnorodność koncepcji terminologicznych ma, jak dowodzi J. Astrachan, nie tylko konsekwencje dla analiz na poziomie makro – nieznana jest skala zjawiska, lecz również na poziomie mikro – próbuje się badać i porównywać wyniki właściwie różnych podmiotów (tabela 1), co prowadzi do różnych wyników i różnych ocen.

Autor	Rok bazowy	Kraj	Udział przedsiębiorstw rodzinnych w %	Podstawa szacunków
Bertsch	1960	Szwajcaria	86	wyłącznie przedsiębiorstwa indywidualne
Michalski	1970	Niemcy	88	wyłącznie przedsiębiorstwa indywidualne
			7	bez przedsiębiorstw indywidualnych
Bechtle	1978	Niemcy	95	wyłącznie przedsiębiorstwa indywidualne
			15,1	bez przedsiębiorstw indywidualnych
Koenig	1979	Szwajcaria	53	wyłącznie przedsiębiorstwa indywidualne
	1980	Niemcy	97,6	z przedsiębiorstwami indywidualnymi
			20,3	bez przedsiębiorstw indywidualnych
Kornblum	1985	Niemcy	52,6–62,2	oceny na podstawie rejestrów sądowych firm
Klein	1995	Niemcy	70	przedsiębiorstwa o obrotach 2–100 mln DM, próba ponad 1000 przedsiębiorstw
IFG	b.d.	Austria	83	brak danych
		Holandia	52	
Neubauer	1990	Austria	82	przedsiębiorstwa indywidualne i spółki osobowe
Donckels, Fröhlich	1991	Austria	83,2	studia empiryczne – badania ankietowe (program STRATOS) ponad 1000 przedsiębiorstw z 6 krajów Europy
		Belgia	69	
		Niemcy	82	
		Finlandia	63,2	
		Francja	60,5	
		Wielka Brytania	67,3	
		Holandia	51,7	
Szwajcaria	67,2			

cd. tab. 1.

Autor	Rok bazowy	Kraj	Udział przedsiębiorstw rodzinnych w %	Podstawa szacunków
Risak, Nagy	1999	Holandia	85	przedsiębiorstwa zatrudniające 1–9 pracowników
			76,8	przedsiębiorstwa zatrudniające 10–99
			46,5	
		USA	90	wszystkie przedsiębiorstwa
		Austria	84,8	przedsiębiorstwa zatrudniające 0–9 pracowników
			12,7	przedsiębiorstwa zatrudniające 10–49
		2,1	przedsiębiorstwa zatrudniające 50–249	
Safin	1998	Polska	93	wszystkie przedsiębiorstwa – szacunki
Leach, Bogod	1999	Wielka Brytania	75	wszystkie przedsiębiorstwa
Duh	2002	Słowenia	38,1–50,1	wszystkie przedsiębiorstwa małe i średnie
Grant Thornton	1999	USA	90	oceny własne przedsiębiorców (poziom identyfikacji z własnym przedsiębiorstwem); b.d. o próbie
Astrachan	2002	USA	80–90	szacunki
Fueglistaller, Halter	2005	Szwajcaria	88,14	badania na próbie 1121 przedsiębiorstw

Tab. 1. Wybrane koncepcje, metody i wyniki szacowania liczby przedsiębiorstw rodzinnych. Źródło K. Safin 2007. *Przedsiębiorstwa rodzinne. Istota i zachowania strategiczne*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, s. 54–55.

### 3. Problem operacjonalizacji pojęcia w literaturze przedmiotu i praktyce badawczej

W badaniach obcych i coraz liczniejszych badaniach polskich ośrodków naukowych występują różne koncepcje operacjonalizacji definicyjnych rozwiązań. W kierunku największego uproszczenia (i omięcia definicyjnych meandrów) zmierzają te metody, które opierają się na kryterium subiektywnym i polegają na samoocenie przedsiębiorców. Niektórzy autorzy dostrzegają w takim podejściu nie tylko dążenie do metodologicznych uproszczeń, ale także znajdują uzasadnienie psychologicznej natury. Psychologiczne utożsamianie rodziny z firmą sytuuje tę firmę bliżej biznesu rodzinnego niż jakiegokolwiek innego (Jeżak 2004: 19). Za przedsiębiorstwo rodzinne uznaje się takie, które sami właściciele uznają za rodzinne. Badania polegają wtedy na ankietyzacji przedsiębiorstw, a ocena (i w związku z tym skala zjawiska) zależeć będzie

od sposobu rozumienia pojęcia „przedsiębiorstwo rodzinne” bądź wartości, jakie przydaje temu pojęciu ankietowany. Pierwiastek subiektywizmu, powielanych wzorów ocen czy nawet sposób postrzegania przedsiębiorców przez społeczeństwo mogą tu mieć decydujący wpływ na deklaracje przedsiębiorców i tym samym ocenę skali zjawiska. Często, zwłaszcza w gospodarkach, w których tradycja rodzinnych biznesów jest krótka, są one symbolem biznesu „amatorskiego”, gorszej, bardziej prymitywnej jego postaci, stąd wynika niechęć ankietowanych do nazywania swoich przedsiębiorstw rodzinnymi.

Z badań prowadzonych przez Grant Thornton wynika (Kinast 2000: 9), że szacowana w ten sposób populacja przedsiębiorstw rodzinnych wynosi około 40% (w Japonii blisko 100%). W tym nurcie mieszczą się również badania przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers w Polsce. Autorzy raportu przyjęli definicję przedsiębiorstwa rodzinnego, zgodnie z którą jest to firma, gdzie co najmniej 51% udziałów należy do rodziny lub ludzi ze sobą spokrewnionych, członkowie rodziny stanowią większość w zarządzie, a właściciele na co dzień zajmują się jej zarządzaniem. Przesądzające były oceny właścicieli: „Wszyscy badani potwierdzili, że ich firma – według zaproponowanej przez nas definicji – jest przedsiębiorstwem rodzinnym” (PricewaterhouseCoopers 2009: 10).

Odejściem od badań ankietowych i pierwiastka subiektywizmu jest koncepcja L. von Schuttenbach, która za podstawę szacunków przyjmuje zatrudnienie członków rodziny. W metodzie tej przyjmuje się założenie, że zatrudnieni w przedsiębiorstwie członkowie rodzin są miarą „rodzinnosci” biznesu. Na podstawie oficjalnych statystyk dotyczących pracujących na własny rachunek oraz pomagających im członków rodzin autorka ustaliła wielkość przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce niemieckiej. W latach 70. XX w. przy 2,7 mln samodzielnych przedsiębiorstw zatrudnienie członków rodziny wynosiło 1,8 mln osób, co oznacza, że 66,6% przedsiębiorców prowadziło firmy rodzinne (von Schuttenbach 2000: 38). W roku 1998 zatrudnienie członków rodzin spadło do 370 tys., przy ponad 3 mln przedsiębiorstw, co dało 12,2% udziału przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce Niemiec (w szacunkach Grant Thornton było to 80%).

Przyjęcie tych założeń dla Polski oznacza, że jeżeli np. w roku 2000 na 3305 tys. pracujących na własny rachunek przypadało 796 tys. pracujących członków rodzin, to przedsiębiorstw o rodzinnym charakterze było 23,89% (por. Dzierżanowski i Tokaj-Krzewska 2002: 287). Jest to istotna różnica w porównaniu z wynikami uzyskanymi w badaniach Grant Thornton (41%).

Zabiegiem upraszczającym i eliminującym rozbudowany proces badawczy są również spotykane w literaturze fachowej próby określenia liczebności przedsiębiorstw rodzinnych na zasadzie analogii. Tak należy przyjmować nie poparte żadnymi wiarygodnymi szacunkami twierdzenie, że „ponad 90% przedsiębiorstw małych i średnich w Polsce, to przedsiębiorstwa rodzinne”. Oparcie się na analogiach („średnia europejska”) dotyczących skali biznesu rodzinnego oraz zastosowanie konkretnych wielkości wynikających z oficjalnych statystyk może doprowadzić do sugerowanego wyniku.

W Polsce zgodnie z danymi GUS (GUS 2010: 68) w 2009 r. było zarejestrowanych 2 815 618 zakładów osób fizycznych oraz 267 615 spółek cywilnych. Zakłady osób fizycznych dla uproszczenia traktuje się zwykle jako przedsiębiorstwa o charakterze rodzinnym. W Europie tę kategorię przedsiębiorstw uznaje się wyłącznie za przedsiębiorstwa rodzinne. Prywatne spółki prawa handlowego to około 283 712 podmiotów. Europejskie szacunki dowodzą, że od 40–60% (spółki akcyjne) do ponad 90% (spółki jawne) to przedsiębiorstwa rodzinne. Przy uwzględnieniu faktu, że skłonność polskich przedsiębiorców do wyboru bardziej skomplikowanych prawnych form prowadzenia działalności jest niższa niż średnio w Europie, a skłonność do łączenia kapitałów zupełnie obcych jest wśród indywidualnych przedsiębiorców większa (Gruszecki 1994: 223) niż w cytowanych krajach i odsetek przedsiębiorstw rodzinnych może być niższy od europejskiego minimum (40%), w związku z tym w tej grupie występuje nie więcej niż 140 000 przedsiębiorstw rodzinnych. Trudno byłoby znaleźć rodzinne spółdzielnie produkcyjne (handlowe, usługowe itp.), uznać należy więc, że w tej grupie nie ma jednostek rodzinnych. Jednostki, których nie brano pod uwagę, to zagraniczne jednostki drobnej wytwórczości oraz przedsiębiorstwa państwowe, a także fundacje (choćby pojedyncze mają rodzinny charakter).

Przy tych założeniach wynik szacunków byłby następujący: na ogólną liczbę 3 742 673 prywatnych podmiotów 3 332 233 jednostki to firmy rodzinne. Stanowi to około 89,03% wszystkich podmiotów zarejestrowanych w Polsce. Pod uwagę trzeba wziąć jednak fakt, że część zarejestrowanych jednostek nie prowadziła działalności. Przedsiębiorstwa nieaktywne, jak wynika z raportów PARP, stanowią ponad 50% (Żołnierski 2009: 31–32).

Jeszcze bardziej odbiegające od obiegowych przekonań wyniki może przynieść dokładna analiza stanu faktycznego określonego na podstawie dokumentów rejestrowych badanych przedsiębiorstw. Taka identyfikacja pozwala uniknąć problemu niereprezentatywności badań, lecz nie eliminuje uznaniowości. Bazuje bowiem również na wybranych i arbitralnie przyjętych poziomach wskaźników, takich jak struktura własności, skład zarządu, struktura gremiów nadzorczych. Jednak rzeczywistą miarą charakteru przedsiębiorstwa będzie głównie własność, gdyż trudno jest monitorować zmiany w składzie osób zarządzających i nadzorujących. Badania takie mogą mieć tylko fragmentaryczny charakter, gdyż nie wszystkie funkcjonujące podmioty mają obowiązki rejestrowe, mają jedynie obowiązek ewidencyjny (co nie rozwiązuje problemu „indywidualnej działalności gospodarczej”), a dokonanie takiego przeglądu w skali kraju byłoby bardzo czasochłonne i kosztowne. Analizy ograniczone do jednego regionu przeprowadzone przez autora przyniosły jednak ciekawy obraz przedsiębiorczości rodzinnej. Pod uwagę wzięto spółki pochodzące z regionu legnickiego (zarejestrowane w latach 1996–2004). Przeanalizowano dane łącznie 1228 spółek.

Na podstawie kryterium własności zidentyfikowano 250 spółek rodzinnych, tzn. takich, w których kapitał należy do przynajmniej dwóch spokrew-

nionych ze sobą osób (można by je nazwać przedsiębiorstwami rodzinnymi w wąskim znaczeniu). Jeżeli by przyjąć kryterium rozszerzające, tzn. także w przypadku własności jednej osoby zakwalifikować spółkę do kategorii „rodzinna”, to wtedy liczba spółek wzrasta do 430 (spółek rodzinnych w szerokim znaczeniu). Nawet przyjęcie tak liberalnych kryteriów klasyfikacji dało zaskakująco niski odsetek przedsiębiorstw rodzinnych – odpowiednio 20,4% przy kryterium zawężającym i 35,1% przy kryterium rozszerzającym.

W przypadku przyjmowania bardziej rozbudowanych definicji (wielokryterialnych) pojawia się konieczność stosowania znacznie bardziej skomplikowanych metod szacowania liczby przedsiębiorstw rodzinnych. Charakterystyczna jest tu koncepcja S. Klein (Klein 2000: 44) modyfikowana przez U. Fueglistallera i F. Haltera (Fueglistaller i Halter 2005). Ich koncepcje pomiaru zastosowane w Niemczech i Szwajcarii polegają na przyjęciu definicji przedsiębiorstwa rodzinnego opartej na względnie jednoznacznej definicji rodziny oraz określania stopnia wpływu rodziny na przedsiębiorstwo poprzez udział w kapitale własnym przedsiębiorstwa, udział w zarządzaniu i udział w gremiach nadzorczych. Wpływy te wyraża następująca nierówność:

$$\frac{KW_{rodz}}{KW_{og}} + \frac{RN_{rodz}}{RN_{og}} + \frac{Z_{rodz}}{Z_{og}} \geq 1 \quad (1)$$

gdzie:

$KW$  – udział w kapitale własnym,

$RN$  – gremia nadzorcze,

$Z$  – zarządzanie.

Warunkiem koniecznym zaliczenia do firm rodzinnych jest przy tym, aby udział rodziny w kapitale był większy od zera. Ten sposób rozstrzygnięcia o rodzinnym charakterze ma tę wadę, że chociaż eliminuje subiektywizm właściciela, nie eliminuje subiektywizmu badacza. Zasadnie stwierdza E. Niedbała, że „Definicje oparte na czynniku własności nie opisują dokładnie istoty firm rodzinnych. Arbitralnie ustalony poziom posiadania nie może stanowić istotnego kryterium określającego firmy rodzinne” (Niedbała 2002: 44).

W obu koncepcjach obliczanie udziałów przedsiębiorstw rodzinnych dokonywane jest w obrębie poszczególnych klas wielkości (mikro, małe, średnie, duże) przedsiębiorstw. Podstawą jest liczba zatrudnionych osób lub obrót. Szacunki dokonywane są na bazie badań ankietowych (weryfikujących spełnienie powyższych, „definicyjnych” warunków), na próbie losowej, nie-reprezentatywnej. Określone na bazie tych badań udziały przedsiębiorstw rodzinnych w poszczególnych klasach odnoszone są do całej populacji przedsiębiorstw (poszczególnych klas) zidentyfikowanej na podstawie oficjalnych statystyk. W przypadku szwajcarskich badań próba liczyła 1120 przedsiębiorstw – spośród 7000, do których wysłano ankiety (tabela 2).



Liczba pracowników	Przedsiębiorstwa w Szwajcarii w 2001 r. według krajowego urzędu statystycznego		Wyniki badań ankietowych		Udział przedsiębiorstw rodzinnych w próbie		Udział przedsiębiorstw rodzinnych w Szwajcarii	
	absolutna wielkość	w %	absolutna wielkość	w %	absolutna wielkość	w %	absolutna wielkość	w %
	A	B	C	D	E	F=E/C	G=FxA	H=BxF
< 10	271 632	87,84	354	31,60	318	89,83	244 008	78,91
10-49	30 894	9,99	462	41,25	358	77,49	23 940	7,74
50-99	4 474	1,44	131	11,70	90	68,70	3 074	0,99
100-249	1 227	0,40	112	10,00	79	70,54	865	0,28
250-499	822	0,27	28	2,50	20	71,43	587	0,19
500-999	127	0,04	17	1,52	10	58,82	75	0,02
≥ 1000	51	0,02	16	1,43	9	56,25	29	0,01
Razem	309 228	100,00	1120	100,00	-	-	272 578	88,14

Tab. 2. Liczba przedsiębiorstw rodzinnych w Szwajcarii według U. Fueglistallera i F. Haltera. Źródło: U. Fueglistaller, F. Halter 2005. Familienunternehmen in der Schweiz. Empirische Fakten zur Bedeutung und Kontinuität. L'expert comptable suisse, nr 1-2.

Struktura przedsiębiorstw w Szwajcarii kształtuje się więc następująco: rodzinne (*family*) 88,14 %, nierodzinne (*nonfamily*) 11,86%; duże 0,33%, MSP 99,67%.

Podobnie szacuje liczbę przedsiębiorstw rodzinnych w Niemczech S. Klein (2000: 44). Na podstawie 1016 ankiet otrzymanych spośród 5646 wysłanych, posługując się podobną metodą, autorka stwierdziła, że w roku 1996 było w Niemczech 66,9% przedsiębiorstw rodzinnych wśród przedsiębiorstw o obrotach powyżej 2 mln marek niemieckich (tabela 3).

Obrót w mln DM	Liczba przedsiębiorstw w Niemczech	Przedsiębiorstwa w badanej próbie	Przedsiębiorstwa rodzinne w badanych	Udział przedsiębiorstw rodzinnych w badanych (w %)	Przedsiębiorstwa rodzinne wśród przedsiębiorstw niemieckich
2 do 10	211 758	243	163	67,08	142 047
10 do 50	50 084	226	155	68,58	34 348
50 do 100	6 388	162	104	64,20	4 101
100 do 250	3 700	166	84	50,60	1 872
250 do 500	2 209	90	42	46,67	807
500 do 1000		42	12	28,57	
> 1000		87	26	29,89	
Razem	274 139	1016	586	58,09	183 175

Tab. 3. Liczba przedsiębiorstw rodzinnych w Niemczech według S. Klein. Źródło: S. Klein 2000. Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen, Wiesbaden: Gabler, s. 44.

Na podobne trudności związane z definiowaniem i szacowaniem wielkości przedsiębiorstw rodzinnych zwracają uwagę realizatorzy największych w Polsce badań prowadzonych przez Pentor na zlecenie PARP (Kowalewska 2009). Wskazują zarówno na kwestię „indywidualnej działalności gospodarczej”, definiowanie pojęcia „rodzina” oraz problem udziału rodziny we własności. W badaniach tych przyjęto kilka kryteriów szacowania wielkości populacji przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Oczywiście wyniki przy zastosowaniu każdego z kryteriów były inne.

Przy uwzględnieniu kryterium subiektywnego (reprezentujący podmiot właściciele lub zarządzający odpowiadali na pytanie o rodzinny charakter) wśród osób fizycznych prowadzących własną działalność gospodarczą odsetek ten wyniósł 36%, wśród podmiotów działających w innych formach prawnych 27%. Przy uwzględnieniu kryterium struktury własności (pochodzenie kapitału przedsiębiorstwa) stwierdzono, że w 22% polskich przedsiębiorstwach (o innej formie prawnej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej) udziały należą do rodzin/rodziny. Przy zastosowaniu kryterium zaangażowania rodziny (kryterium funkcjonalne) stwierdzono, że 75% osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą zarządza swoimi firmami „jednoosobowo”, 21% zarządza samodzielnie, korzystając jednak z pomocy rodziny, 2% całkowicie za pośrednictwem innego członka rodziny, 1% za pośrednictwem zatrudnionego menedżera. Natomiast wśród firm prowadzonych w innej formie prawnej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej 97% przedsiębiorstw jest bezpośrednio zarządzanych przez przedstawicieli rodziny (Kowalewska 2009: 52).

Zastosowanie kryterium generacyjnego (przedsiębiorstwo, w którym dokonała się sukcesja) pozwoliło stwierdzić, że wśród firm rodzinnych (zidentyfikowanych według innych kryteriów) prowadzonych w innej formie prawnej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej sukcesję przeprowadzono w co czwartym przedsiębiorstwie. Na podstawie weryfikacji czterech wyżej wymienionych szczegółowych kryteriów definicyjnych przyjęto ostateczną definicję firmy rodzinnej, która pozwoliła określić wielkość przedsiębiorstw rodzinnych. Oszacowana w ten sposób wielkość przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce nie przekracza 36%.

Także w tym badaniu ujawnia się istotny problem formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa. W wielu badaniach obcych (jak wspomniano wyżej) za najbardziej typową i pierwotną formę przedsiębiorstwa rodzinnego uznaje się formę własności indywidualnej (zakład osoby fizycznej). Uznanie indywidualnej działalności gospodarczej (albo indywidualnego właściciela spółki), zwłaszcza w fazie założycielskiej, jako działalności o charakterze rodzinnym może budzić wątpliwości. Argumentem podstawowym za przyznaniem takiego statusu jest, według S. Klein (2000: 158), po pierwsze sam fakt, że nie jest ono kontrolowane przez koncern czy inną „anonymową masę”. Po drugie należy je traktować jako „potencjalne przedsiębiorstwo rodzinne”, a brak możliwości monitoringu zmian w statusie cywilnym właś-

cicieli powoduje przyjęcie a priori założenia o rodzinnym charakterze. Po trzecie zaś istotna jest tu kwestia ryzyka i odpowiedzialności, jakie ponosi właściciel. Jest ona pełna w przypadku przedsiębiorstw jednoosobowych, wyklucza możliwość jej rozproszenia poprzez podział własności i przyjęcie osób obcych. W przeciwieństwie do zakładów osób fizycznych inne formy prawne przedsiębiorstw z udziałem własności rodzinnej – spółki rodzinne (możliwe są również fundacje rodzinne, stowarzyszenia, spółdzielnie) ze swej istoty zakładają rozproszenie ryzyka na wielu uczestników, w tym spoza rodziny.

Problem z bezkrytycznym przyjęciem tego twierdzenia polega na tym, że trudno mówić w tym przypadku o ciągłości (co uznaje się za istotny wyróżnik przedsiębiorczości rodzinnej), gdyż wraz ze śmiercią właściciela przestaje istnieć przedsiębiorstwo. Dziedziczy się majątek, lecz nie firmę, można kontynuować działalność w ogóle, lecz nie można kontynuować działalności zmarłego właściciela, pozostaje substancja, lecz zmienia się firma (Górczak 2008).

Rozstrzygnięcie kwestii sposobu traktowania przedsiębiorstwa w formie indywidualnej działalności gospodarczej ma więc dla szacunków pierwszorzędne znaczenie. Bezwarunkowe pominięcie tej kategorii z powodów, o których wspomniano wyżej, wydaje się błędem. Przyjęcie warunków ograniczających wymaga jednak pogłębionych badań wstępnych. Jak się wydaje, przy szacowaniu wielkości populacji przedsiębiorstw rodzinnych nie da się uniknąć takich dogłębnych analiz identyfikujących poziom własności, osób zarządzających i nadzorujących, nawet jeżeli przyjmiemy, że do identyfikacji tej kategorii przedsiębiorstw najistotniejszy jest element nadzoru właścicielskiego rodziny. Także tu pojawi się chociażby problem określenia dominującej pozycji i zdefiniowania pojęcia rodziny.

#### **4. Kierunki poszukiwań i rekomendacje**

Jak wynika z przeprowadzonych analiz, definiowanie pojęcia „przedsiębiorstwo rodzinne” jest zajęciem tyleż trudnym, co odpowiedzialnym. Sposób definiowania przedsiębiorstw rodzinnych rodzi określone konsekwencje zarówno dla oceny stanu i znaczenia w gospodarce, jak i dla oceny charakteru zachowań tych podmiotów. Trudność w stworzeniu zgrabnej definicji polega nie tylko na konieczności znalezienia takiej konstrukcji logicznej, która uwzględniałaby specyfikę zarówno przedsiębiorstwa, jak i rodziny, lecz także na przydaniu jej jednoznaczności pozwalającej na szacunki i oceny.

Wyzwania aplikacyjne wskazują, jak się wydaje, na dwie grupy podstawowych problemów: konieczność definiowania na nowo pojęcia „rodzina” oraz uznanie, że nie każde przedsiębiorstwo z udziałem i zaangażowaniem rodziny właścicieli jest przedsiębiorstwem rodzinnym.

Szerokie (liberalne) definicje nie odzwierciedlają istotnych immanentnych i specyficznych cech, zachowań i reakcji tego typu przedsiębiorstw. W takim

ujęciu są one w zasadzie „zwykłym” przedsiębiorstwem, którego istotnym wyróżnikiem jest to, że chwilowo jest we władaniu osób spokrewnionych.

Przy tym w definiowaniu tego pokrewieństwa (definiowaniu pojęcia rodziny) należałoby również wyjść poza obowiązujące ramy prawne i uwzględnić zachodzące dynamicznie zmiany społeczne. Socjologowie wskazują na wielość form współczesnego życia rodzinnego. Zaliczają tu takie formy jak tzw. *patchwork family* („rodzina-układanka”) bądź *agregat rodzinny* – rodzina składająca się z rozwiedzionych rodziców, którzy zawarli nowe związki małżeńskie i wraz z dziećmi żyją w tej nowej zbiorowości; *rodziny (związki) homoseksualne*; *kohabitacja bez małżeństwa (konkubinat)*; *ludzie samotni* i *samotni rodzice*. Do tego modelu rodziny zalicza się mieszkających czasowo (po rozwodach) samotnie lub z osobami niespokrewnionymi – na skutek śmierci współmałżonka lub trwale z wyboru. Do grupy tej zalicza się również samotne matki i samotnych ojców. Często postacią rodziny jest *rodzina nomadyczna* – opiera się ona na związku na odległość (małżeństwo wizytowe). Ze względu na pracę, służbę małżonkowie na co dzień znajdują się w miejscach od siebie odległych, a odwiedzają się bardziej lub mniej regularnie.

Rozwiązaniem dla drugiego problemu – zbyt szerokich ram dla przedsiębiorczości rodzinnej – może być wprowadzenie rozróżnienia (gradacji) „rodzinnosci” przedsiębiorstw. Opierając się na trzech podstawowych kryteriach (własność, zarządzanie, kontrola), można wyróżnić (Astrachan i Shanker 2003): przedsiębiorstwa rodzinne w szerokim sensie (występują wtedy, gdy zakłada się jedynie partycypację rodziny we własności i nadzór strategiczny); węższe rozumienie pojęcia przedsiębiorstwa rodzinnego (ma miejsce wtedy, gdy założyciel, potomek prowadzi firmę, a jego intencją jest utrzymanie jej w rękach rodziny); najwęższe znaczenie przedsiębiorstwa rodzinnego (ma miejsce wtedy, gdy w przedsiębiorstwie zaangażowanych jest wiele pokoleń, a więcej niż jeden członek rodziny ponosi odpowiedzialność menedżerską).

To rozróżnienie nie eliminuje wszystkich problemów, ale uniemożliwia nazywanie rodzinnymi wszystkich przedsiębiorstw, w których istnieją jakiegokolwiek związki rodzinne wśród właścicieli. Konsekwencje takiego założenie ilustruje przykład z gospodarki USA (tabela 4).

Udział biznesu rodzinnego w gospodarce USA	Rodzaj definicji		
	szeroka	pośrednia	zawężona
Procent wytwarzanego PKB	49	30	12
Zatrudnienie (w%)	59	37	15
Tworzenie nowych miejsc pracy (w %)	78	48	19

Tab. 4. Udział biznesu rodzinnego w gospodarce USA ze względu na rodzaj definicji. Źródło: 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).

## Informacje o autorze

**Dr hab. Krzysztof Safin** – prof. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Katedra Zarządzania Strategicznego. E-mail: krzysztof.safin@ue.wroc.pl.

## Bibliografia

- Astrachan, J.H. i M.C. Shanker 2003. Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, nr 3 (16).
- Bratnicki, M. 2007. Czynniki wpływające na kształtowanie przedsiębiorczości w kontekście badań *Global Entrepreneurship*, Katowice–Warszawa: Monitor, <http://www.fundacja.edu.pl/przedsiębiorczosc/index.php?DOC=program>.
- Chua, J.H, Chrisman, J.J. i P. Sharma 1999. Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, nr 4 (32).
- Dzierżanowski, W. i A. Tokaj-Krzewska (red.) 2002. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2000–2001*, Warszawa: PARP.
- Fueglistaller, U. i F. Halter 2005. Familienunternehmen in der Schweiz. Empirische Fakten zur Bedeutung und Kontinuität. *L'expert comptable suisse*, nr 1–2.
- Fukuyama, F. 1997. *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa–Wrocław: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Górczak, K. 2008. Firma otrzymana w drodze dziedziczenia wymaga założenia nowych rejestrów. *Gazeta Prawna*, nr 180 z dnia 15.09.2008.
- Gruszecki, T. 1994. *Przedsiębiorca*, Cedor.
- GUS 2010. *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2009 r.*, Warszawa: GUS.
- Jeżak, J., Winnicka-Popczyk, A. i W. Popczyk 2004. *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Warszawa: Difin.
- Kinast, A. 2000. *Międzynarodowy Raport Prac Badawczych PRIMA*, Grant Thornton.
- Klein, S. 2000. *Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen*, Wiesbaden: Gabler.
- Kowalewska, A. (red.) 2009. *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Warszawa: PARP.
- Löwe, C. 1979. *Die Familienunternehmung, Zukunftssicherung durch Führung*, Bern–Stuttgart.
- Niedbała, E. 2002. Firmy rodzinne – obiekt badawczy. *MBA*, nr 5.
- PricewaterhouseCoopers 2009. *Skuteczne działanie. Małe i średnie przedsiębiorstwa*, badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08.
- Safin, K. 2007. *Przedsiębiorstwa rodzinne. Istota i zachowania strategiczne*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Schuttenbach von, L. 2000. *Sektor MSP w Republice Federalnej Niemiec*, Warszawa: Polska Fundacja Promocji i Rozwoju MSP.
- 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).
- Żołnierski, A. 2009. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, Warszawa: PARP.