

Agnieszka THIER

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

KIERUNKI ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH WE WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARCE

Streszczenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie definicji i liczebności oraz kierunków rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych, w szczególności przeobrażeń ich rodzajów i funkcji w gospodarce na tle zmian w organizacji oraz strukturze rodziny, a następnie postępów w samoorganizowaniu się tych przedsiębiorstw oraz zjawiska sukcesji. W pracy podjęto analizę następujących kwestii: pojęcie i definiowanie przedsiębiorstw rodzinnych, rodzaje, cechy, funkcje oraz zadania przedsiębiorstw rodzinnych, współzależność rodziny i biznesu oraz modelowe ujęcie systemów rodziny i firmy, a następnie liczebność i samoorganizowanie się przedsiębiorstw rodzinnych, sukcesja oraz długowieczność biznesu rodzinnego.

Słowa kluczowe: wady i zalety przedsiębiorstw rodzinnych, współzależność rodziny i biznesu, stowarzyszenia przedsiębiorstw rodzinnych, zmiany pokoleniowe w firmach rodzinnych, długowieczność przedsiębiorstw rodzinnych.

THE DIRECTIONS FOR DEVELOPMENT OF FAMILY BUSINESSES IN THE CONTEMPORARY ECONOMY

Summary

The purpose of the article is to present the definition, show the number as well as the directions for development of family businesses. In particular, the article describes the transformations in the types of businesses and their function within the economy at the backdrop of changes within the organization and family structure. Then it shows the developments in the self-organization of such businesses and the succession process. The article aims to analyze the following issues: the concept and the definition of a family business, their types and features, the functions and tasks of family businesses, the mutual dependence of a family and a business, the model presentation of family and business systems, the number and self-organization of family businesses, succession and longevity of a family business.

Key words: the advantages and drawbacks of family businesses, the mutual dependence of a family and a business, family business associations, generation changes within family businesses, longevity of a family business.

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo rodzinne okazuje się nie tylko najstarszą, ale również jedną z najbardziej popularnych form działalności gospodarczej niemal we wszystkich państwach. W systemie scentralizowanego zarządzania gospodarką – z przewagą przedsiębiorstw państwowych – rola firm prywatnych była ograniczona w państwach, które po II wojnie światowej charakteryzowały się gospodarką dyrektywną. Dopiero na przełomie lat 80. i 90. XX wieku nastąpiło urynkowanie gospodarki i ożywienie prywatnej przedsiębiorczości. Wskazuje się, że przedsiębiorstwa rodzinne – w szerokim rozumieniu – obejmują ok. 80% ogólnej liczby przedsiębiorstw w USA i Kanadzie, 75% w Unii Europejskiej oraz ok. 40% w Polsce z tendencją rosnącą (Lewandowska i in., 2016, s. 12, 21). Według innych badań przedsiębiorstwa rodzinne stanowią ok. 66% przedsiębiorstw na świecie i zatrudniają blisko 80% wszystkich pracowników (Jeżak, 2016, s. 53).

Celem artykułu jest zaprezentowanie istoty i liczebności oraz kierunków rozwoju sektora przedsiębiorstw rodzinnych, a w szczególności przeobrażeń ich rodzajów i funkcji społeczno-gospodarczych na tle przemian w organizacji oraz strukturze rodziny, a następnie postępów w samoorganizowaniu się tych przedsiębiorstw. Pracę zamyka analiza kwestii zmiany pokoleniowej, czyli sukcesji, a także długowieczności firm rodzinnych.

Definiowanie przedsiębiorstwa rodzinnego

Istotą przedsiębiorstwa rodzinnego jest sprzężenie dwóch czynników: rodziny i firmy, czyli połączenia odmiennych środowisk, jakimi są sfera biznesu oraz życie rodzinne (Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk, 2004, s. 20). „Rodzina” jest bowiem instytucją społeczną, związaną z funkcjonowaniem gospodarstwa domowego (w połączeniu ze „szczęściem rodzinnym”), zaś „przedsiębiorstwo: oznacza podstawową organizację gospodarczą, wyodrębnioną pod względem prawnym, organizacyjnym i ekonomicznym z zadaniem produkcji wyrobów lub świadczenia usług dla odbiorców, czyli zaspokajania potrzeb społecznych oraz osiągania zysku¹. Te dwa środowiska jako podsystemy – mimo odmienności – są wzajemnie powiązane, gdyż „relacje między miłością i pracą muszą być w równowadze” (Freud, 1998, s. 53). Specyfiką przedsiębiorstwa rodzinnego jest zatem koncentracja własności i powiązanie z nią systemu kontroli oraz skupienie kluczowych pozycji w zarządzaniu taką organizacją w rękach jednej rodziny (Jeżak, 2016, s. 54; Sobiecki, 2014, s. 13). Łączenie życia zawodowego z życiem rodzinnym pozwala zwykle na lepsze wykorzystanie pasji, talentów, wiedzy i wartości etycznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, ale może również powodować kłopotliwe ingerowanie w życie prywatne członków rodziny. Uprawianie działalności gospodarczej przez rodzinę sprzyja także – z jednej strony – integracji i wzmocnieniu jej tkanki, ale może także prowadzić – z drugiej strony – do konfliktów niewystępujących w przedsiębiorstwach nierodzinnych. Wszystko to oznacza swego rodzaju paradoks zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi, wynikający z ich specyfiki sprzyjającej zdobywaniu przewagi konkurencyjnej na rynku, ale na innych etapach rozwoju, prowadzącej do zahamowania ekspansji firmy i groźby jej upadku.

„Przedsiębiorstwo rodzinne” jest nazwą powszechną, rzadziej spotyka się określenie „biznes rodzinny” (*family business*), a jeszcze rzadziej – „biznes familijny” (w przeciwieństwie do krajów anglosaskich, gdzie wyrażenie *family business* jest popularne). Dość często jednak w języku potocznym utożsamia się nazwy „przedsiębiorstwo” i „firma”. Otóż, słowo „firma” ma dwa znaczenia: logo, czyli znak przedsiębiorstwa (według kodeksu handlowego), a także przedsiębiorstwo, którego właściciel jest jednocześnie przedsiębiorcą i nim zarządza². Nazwa „firma” wiąże się zatem z przedsiębiorstwem rodzinnym, jednak niewiele ma wspólnego np. z dużą spółką akcyjną, w której właściciele (akcjonariusze) przy rozproszonym akcjonariacie mają znikomą lub żaden wpływ na decyzje zarządu, składającego się z wynajętych menadżerów. Termin „przedsiębiorstwo rodzinne” w języku potocznym jest zrozumiały, jednak w statystykach i publikacjach okazuje się trudno rozpoznawalny, gdyż przedsiębiorstwa te mają zróżnicowane formy organizacyjno-prawne, zwykle nie akcentują w nazwie cechy rodzinności i nie zawsze można łatwo ustalić ich właścicieli. W praktyce stosuje się też niejednolite kryteria wyodrębniania przedsiębiorstw rodzinnych oraz celu identyfikacji tych jednostek.

¹ Są to definicje przedsiębiorstwa powszechne w podręcznikach ekonomii i socjologii, lecz w niektórych publikacjach spotykamy odmienne sformułowania, ale o podobnym meritum, np.: „Przedsiębiorstwo jest to zespół (układ) składników materialnych i niematerialnych celem prowadzenia działalności gospodarczej” (s. 6), M. Adamska (red.), 2014, w: *Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych*, Kraków: PARP.

² Niektórzy autorzy nie definiują tak firmy, uważając – zresztą słusznie – że termin ten występuje ponadto w znaczeniu prestiżowym jako „dobra marka”. *Przedsiębiorstwo rodzinne wobec wyzwań sukcesji* (s. 11), A. Surdej, K. Wach, 2010, Warszawa: Difin, 2010.

Podstawową przyczyną trudności w jednoznacznym zdefiniowaniu przedsiębiorstwa rodzinnego, a także wyodrębniania takich informacji w statystykach GUS i Eurostatu, jest brak tej kategorii w porządku prawnym Polski i większości innych krajów. Przedsiębiorstwo rodzinne nie stanowi zatem wyodrębnionego porządku prawnego, pomimo że charakteryzuje się kilkoma odmiennymi cechami w porównaniu do przedsiębiorstwa nierodzinnego. W 2018 roku potrzebę ustawowej definicji firmy rodzinnej zgłosiła Najwyższa Izba Kontroli, lecz Minister Przedsiębiorczości i Technologii stanął na stanowisku, że ten problem prawny wymaga indywidualnego podejścia do konkretnych sytuacji w praktyce.

Unia Europejska zaczęła wspierać rozwój przedsiębiorstw rodzinnych za sprawą Ramowego programu konkurencyjności i innowacji na lata 2007-2013 – w 2018 roku powołała specjalną grupę ekspertów, w której Polskę reprezentowała Halina Matejek-Caban ze Związku Rzemiosła Polskiego (do 1972 roku Związek Izb Rzemieślniczych). Grupa ta dokonała przeglądu ok. 90 definicji występujących w literaturze fachowej (Mandl, 2008) i na tej podstawie podkreśliła, że brak w miarę spójnej i europejskiej definicji stwarza problemy szczególnie w kontekście międzynarodowym z powodu nie tylko różnic geograficznych, ale także zmian omawianego pojęcia w czasie; powołując się przy tym na publikacje (Astrachan, Klein, Smyrnios, 2006). W Raporcie wyrażono opinię, że świadomość polityków w zakresie gospodarczego i społecznego znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych jest niska. Następnie „europejską definicję biznesu rodzinnego” sformułowano – w skrócie – w następujący sposób (*Overview of Family...*, 2009, s. 9-11): Przedsiębiorstwo każdej wielkości jest biznesem rodzinnym, jeżeli:

- większość praw do podejmowania decyzji należy do osoby fizycznej lub osób, które założyły firmę albo nabyły jej akcje, bądź jest w posiadaniu ich małżonków, rodziców, dzieci lub ich spadkobierców;
- przynajmniej jeden przedstawiciel rodziny lub krewny jest formalnie zaangażowany w zarządzanie firmą (w nadzór nad firmą);
- w utworzonej lub wykupionej spółce rodzina lub jej potomkowie dysponują 25% praw do podejmowania decyzji z tytułu jej udziału w kapitale akcyjnym.

Definicja ta obejmuje także przedsiębiorstwa rodzinne, które jeszcze nie przeprowadziły sukcesji (zatem właściciele pierwszego pokolenia) oraz przedsiębiorstwa jednoosobowe (tzw. samozatrudnienie), które – jako podmioty zarejestrowane – mogą podlegać międzypokoleniowej transformacji.

W definiowaniu przedsiębiorstwa rodzinnego stosuje się zatem różne kryteria i najczęściej formułuje się trzy typy definicji: wąskie, pośrednie i szerokie. W podziale tym nie ma znaczenia forma organizacyjno-prawna, a głównym kryterium jest stopień zaangażowania rodziny w prowadzenie biznesu. Przede wszystkim wysuwa się aspekt kapitałowy, czyli właścicielem przedsiębiorstwa lub jego większościowym udziałowcem musi być rodzina, co jest łatwym do oceny kryterium prawnym³. Idąc dalej, przy definiowaniu bierze się pod uwagę – oprócz udziału członków rodziny we własności – także ich udział w nadzorze i zarządzaniu przedsiębiorstwem. Tak więc, w definicjach o *wąskim* ujęciu zakłada się wysoki stopień zaangażowania rodziny, czyli większościowe udziały rodzinne oraz kontrolę strategiczną i pełny zarząd w rękach rodziny (przynajmniej dwóch członków rodziny), a także tradycję wielopokoleniową. W ujęciach *pośrednich* definicyjnych brane są pod uwagę większościowy pakiet kontrolny, sprawowanie kontroli strategicznej oraz udział przynajmniej jednego członka rodziny w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a także przewidywanie sukcesji rodzinnej. W szerokim ujęciu podkreśla się z kolei znaczący udział rodziny, minimum kontroli strategicznej

³ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (Dz.U. z 1964 r., Nr 76, poz. 93, t.j. Dz.U. z 2019 r., poz. 2086).

i brak konieczności przewidywania sukcesji rodzinnej (tylko intencja sukcesji) lub niekiedy samoocenę kierownictwa, czyli uznanie się za firmę rodzinną. W przeciwieństwie do przeszłości, coraz więcej przedsiębiorstw rodzinnych deklaruje obecnie z dumą ten fakt.

Reasumując, przedsiębiorstwo rodzinne jest to takie przedsiębiorstwo, w którym dwóch lub więcej członków rodziny posiada przynajmniej 51% udziałów we własności i co najmniej jeden z nich pełni funkcję kierowniczą i stara się utrzymać je dla następnego pokolenia (Jeżak, 2016, s. 53; za: Jaffe, 1990; Piekarski, Rudzińska, 2012, s. 1200). Często cytowana definicja firmy PricewaterhouseCoopers jest podobna, ale podkreśla, że członkowie rodziny stanowią większość w zarządzie i na co dzień zajmują się zarządzaniem firmą (Sobiecki, 2014, s. 20). Zamiar trwałego utrzymania biznesu w rękach rodziny jest również ujęty w statucie Instytutu Firm Rodzinnych w Poznaniu oraz w stanowisku Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Autorka opowiada się za przytoczonym powyżej rozumieniem przedsiębiorstw rodzinnego, czyli za wąskim ujęciem definicyjnym. Można przyjąć, że także pozostałe dwa rodzaje ujęć definicji tych podmiotów opierają się na tych samych trzech głównych kryteriach, ale traktowanych w sposób niejednoznaczny (z wyjątkiem definicji szerokich, w których nie zauważa się narastającego problemu dotyczącego sukcesji). Warto jednak dodać, że istnieją jeszcze inne klasyfikacje definicji przedsiębiorstw rodzinnych⁴.

W przeciwieństwie do stanowiska badaczy w USA oraz Europie Zachodniej, pojęcie „przedsiębiorstwo rodzinne” w Polsce niektórzy autorzy ograniczają do firm mikro-, małych i średnich, czyli tzw. Sektora MMŚP (Kowalewska, 2009; Sobiecki, 2014, s. 15-16), co ułatwia korzystanie z danych GUS i ankiet. Nie popiera tej tezy Instytut Biznesu Rodzinnego w Poznaniu (Lewandowska, 2020, s. 39), a inni badacze uznają to za wadę (Kołodkiewicz, 2015, s. 23), podobnie jak autorka niniejszego artykułu i dlatego eksponuje największe przedsiębiorstwa rodzinne na świecie.

Rodzaje, funkcje i zadania przedsiębiorstw rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się różnorodnymi cechami, co wiąże się z pełnionymi przez nie funkcjami ekonomicznymi i społecznymi w gospodarce każdego kraju. Z tego też względu można wyliczyć co najmniej kilkanaście następujących rodzajów przedsiębiorstw rodzinnych:

- przedsiębiorstwo jednoosobowe, zwłaszcza gdy właściciel przewiduje przekazanie firmy swemu następcy;
- przedsiębiorstwo prowadzone wspólnie przez małżeństwo z myślą o przekazaniu go dzieciom;
- przedsiębiorstwo we władaniu założyciela z planem sukcesji i przygotowywanym następcą do przejęcia firmy;
- małe przedsiębiorstwo rodzinne, zatrudniające pracowników z zewnątrz, ale tylko na zwykłych stanowiskach;
- duże przedsiębiorstwo, należące w całości do jednej rodziny, która obsadza również wszystkie stanowiska kierownicze;
- przedsiębiorstwo rodzinne zatrudniające menadżerów spoza rodziny;
- przedsiębiorstwo o typowych cechach firmy rodzinnej, ale bez znamion przygotowania sukcesji;

⁴ Stosunkowo obszerny przegląd definicji zawierają prace: *Przedsiębiorstwa rodzinne* (s. 32-34), K. Leszczewska, 2016, Warszawa: Difin oraz *Strategiczna logika firm rodzinnych* (s. 40-46), A. Lewandowska, 2020, Warszawa: PWN.

- duże przedsiębiorstwo rodzinne, w którego zarządzie i wśród szeregowych pracowników zatrudnionych jest kilku lub kilkunastu członków rodziny i bliskich krewnych z różnych pokoleń;
- przedsiębiorstwo po sukcesji, ale z zachowaniem przez nestora funkcji kontrolnych lub wybranych kompetencji kluczowych;
- przedsiębiorstwo prowadzone przez rodzeństwo, zwykle po przekazaniu firmy przez rodziców lub w wyniku dziedziczenia;
- przedsiębiorstwo w formie spółki z o.o. lub spółki akcyjnej, w której udziały mają 2-3 rodziny kultywujące wizję firmy rodzinnej;
- przedsiębiorstwo w formie „konsorcjum kuzynów”, gdy udziałowcy lub akcjonariusze są spokrewnieni ze sobą zwykle w III i IV pokoleniu;
- przedsiębiorstwo w formie spółki akcyjnej, w której rodzina posiada udziały dominujące i wpływa na decyzje strategiczne;
- duże przedsiębiorstwo rodzinne, którego właściciele z dominującym kapitałem są nastawieni na inwestowanie w akcje także innych spółek;
- przedsiębiorstwo rodzinne, którego właściciele kierują się przede wszystkim kryterium maksymalizacji zysku, a w razie niepowodzenia są zdecydowani na sprzedaż firmy;
- rodzinne przedsiębiorstwo rzemieślnicze z tradycją wielopokoleniową.

Wymienione rodzaje przedsiębiorstw rodzinnych można ponadto przyporządkować – wzorem literatury amerykańskiej – do następujących typów firm klasyfikowanych według kryteriów stylu zarządzania oraz okresu funkcjonowania (Zajkowski, 2018, s. 34-36):

- przedsiębiorstwo pod silnym nadzorem rodzicielskim, ale zarządzane już przez kolejną generację, co zwykle powoduje konflikty międzypokoleniowe;
- przedsiębiorstwo „patrzące w przyszłość”, a więc mające przygotowany plan sukcesji, co sprzyja harmonii międzypokoleniowej;
- przedsiębiorstwo o dominujących właścicielach, z reguły w pierwszym pokoleniu, bez większej roli dorosłych dzieci;
- przedsiębiorstwo prowadzone przez „klan rodzinny”, czyli cele rodziny i przedsiębiorstwa są zgodne, gdyż zarządzające nim osoby podzielają wspólne wartości, cele i normy;
- profesjonalne przedsiębiorstwo rodzinne, w którym zarządzanie jest oparte na profesjonalnym kodeksie, regulacjach i systemie kontroli, zwykle z wykorzystaniem specjalistów z zewnątrz;
- przedsiębiorstwo rodzinne, zorientowane na potrzeby właścicieli, co prowadzi do konfliktów między nimi, a troska o dobro firmy jest na drugim planie.

Warto podkreślić, że tworzenie własnego biznesu to jeden z najlepszych sposobów uczenia się przedsiębiorczości i rozwoju kariery zawodowej. Szczególnie małe przedsiębiorstwo stanowi naturalną formę przedsiębiorczości, często bez najemnych pracowników, co sprzyja większemu powiązaniu rodziny i firmy, a także tworzeniu specyficznej kultury organizacyjnej.

Cechy przedsiębiorstw rodzinnych stanowią o ich specyfice oraz wyróżniają je od pozostałych podmiotów gospodarczych. W literaturze wymienia się ich wiele (Sobiecki, 2014, s. 22-23; Lajstet i in., 2017, s. 26-27):

- wartości uznawane przez rodzinę, wpływające na misję i strategię rozwoju firmy;
- troska o wartości rodzinne, solidaryzm i zespołowość oraz kształtowanie obrazu firmy przez ten system wartości;
- łatwiejsze przechodzenie przez okresy spowolnienia gospodarczego i recesję dzięki gotowości do wyrzeczeń celem przetrwania firmy;

- podejmowanie inwestycji długookresowych w dużej mierze z troski o utrzymanie biznesu także w rękach następnego pokolenia;
- poczucie odpowiedzialności za firmę i jej pracowników, wyższy poziom odpowiedzialności kierownika przedsiębiorstwa w stosunku do członków rodziny – również wobec nestora oraz sukcesorów – pracowników, a także lokalnej społeczności;
- większe zaangażowanie ogółu pracowników w realizację misji i celów firmy, emocjonalne przywiązanie pracowników do firmy;
- dążenie do suwerenności i niezależności firmy oraz propagowanie wzorców przedsiębiorczości;
- zaufanie do pracowników i dialog między przedstawicielami różnych pokoleń;
- prosta na ogół struktura organizacyjna, prostsze procesy i łańcuchy decyzyjne, a także więcej relacji bezpośrednich między pracownikami;
- szybsza i bardziej sprawna komunikacja wewnętrzna dzięki wykorzystaniu relacji rodzinnych;
- zacieśnianie więzi między kadrą zarządzającą a pracownikami ze względu na większą wspólnotę celów;
- otwartość wobec otoczenia i podtrzymywanie długotrwałych relacji z klientami;
- większa elastyczność wobec potrzeb odbiorców i innych klientów z uwagi na większą skłonność do działania w niszach rynkowych, realizacji zamówień niestandardowych oraz usługi dla lokalnych społeczności;
- ułatwienie rozwoju kariery zawodowej członkom rodziny.

Wymienione cechy są na ogół korzystne dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego. Niektóre z nich wydają się oczywiste, a inne – np. większa troska o otoczenie – znajdują uzasadnienie w badaniach ankietowych. Cechy te potwierdzają także ocenę o istnieniu znaczącego kapitału społecznego w przedsiębiorstwach rodzinnych. Omawiane cechy wyraźnie zatem wskazują na specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych, a ich odrębność jeszcze dobitniej prezentuje tabela 1.

Za najważniejszy wyróżnik przedsiębiorstw rodzinnych powszechnie uznaje się długookresową perspektywę prowadzenia działalności gospodarczej – z troską o następne pokolenia – czyli trwałość i stabilizację firmy, a niekoniecznie maksymalizację zysku oraz wartości dodanej osiąganęj z biznesu. Owocuje to m.in. takimi atutami, jak ostrożny i bez większego ryzyka sposób prowadzenia polityki inwestycyjnej oraz doboru źródeł finansowania działalności bieżącej, a zwłaszcza inwestycji, oparty o środki własne i majątek rodziny, jak też charakterystyczny sposób nadzoru właścicielskiego. Przez analogię przypomina to poniekąd koncepcję rozwoju zrównoważonego i trwałego (*sustainable development* – trwały rozwój społeczno-gospodarczy).

Tabela 1

Porównanie cech przedsiębiorstw rodzinnych oraz nierodzinnych

Kategoria	Przedsiębiorstwa rodzinne	Przedsiębiorstwa nierodzinne
1. Własność	Skoncentrowana, zależna od pokrewieństwa, bez zróżnicowania	Rozproszona, niezależna od pokrewieństwa, dobrze zdywersyfikowane prawa własności
2. Strategia rozwoju	Utrzymanie firmy w długiej perspektywie	Maksymalizacja zysku, zwiększanie wartości przedsiębiorstwa i jego obrotów
Horyzont czasu	Decyzje inwestycyjne oparte bardziej na misji i tradycji, a mniej na kryteriach biznesowych	Krótkotrwałość – zgodnie z logiką rynku kapitałowego
Identyfikacja z przedsiębiorstwem	Identyfikacja z przedsiębiorstwem zwykle przekraczająca ramy pokolenia	Identyfikacja z przedsiębiorstwem zwykle na czas trwania kontraktu
3. Przywództwo	Długie kadencje kierownictwa Szkolenie głównie przez pracę w firmie Wybór sukcesora spośród członków rodziny	Wysoka rotacyjność kierownictwa Formalne wykształcenie Szeroki wybór kandydatów na przywództwo pozyskiwanych z rynku
4. Ład i jego kontrola	Własność i kontrola skupione w jednych rękach oraz dominacja zarządu Brak przejrzystości i jawności Orientacja na pracowników i trudniejsza ich wymiana Mniejsza troska o opisy stanowisk i kompetencji	Rozdzielenie własności od kontroli Oddziaływanie na zarząd także z zewnątrz Przejrzystość i jawność Duże znaczenie funkcji pracowników, ale podlegających łatwiej wymianie (w tym kierowników) Ścisłe określenie kompetencji na poszczególnych stanowiskach oraz precyzyjne regulacje
5. Zarządzanie i styl kierowania	Zwykle autokratyczne lub paternalistyczne i emocjonalne, intuicyjne poszukiwanie zysku Działalność skoncentrowana na sprawach bieżących	Analityczne, innowacyjne i sformalizowane Delegowanie zadań profesjonalistom
6. Decyzyjność	Decyzje podejmowane szybko i intuicyjnie, często bez rachunku ekonomicznego, ale z uwzględnieniem długookresowej opłacalności	Decyzje podejmowane z uwzględnieniem rachunku ekonomicznego i akceptacją właścicieli
7. Środki i formy komunikacji	Wiele ustnych poleceń i bezpośrednich komunikatów Duża rola zaufania wobec pracowników, a także kontrahentów	Dominacja pisemnych form komunikacji i protokołowanych decyzji Duża rola pieniądza również na tym odcinku
8. Konflikty	Konflikty pochodną relacji w rodzinie, trudne do zrozumienia dla postronnych osób	Różne przyczyny sytuacji konfliktowych, raczej bez wyróżniania się określonej grupy pracowników
9. Ocena wyników, stopa zwrotu	Korzyści indywidualne dla rodziny i duża rola korzyści niefinansowych Gorsza sytuacja udziałowców mniejszościowych	Stopa zwrotu zdefiniowana ekonomicznie Brak korzyści dla jednostki Ochrona wszystkich udziałowców bądź akcjonariuszy
10. Płace i premie	Z góry określone Zaspokajanie członków rodziny Partykularyzm i nepotyzm	Na podstawie osiągnięć i zasług Premie pracowników według ich wyników Kryteria uniwersalne
11. Relacje, sieci powiązań	Więzi rodzinne, osadzone w pokrewieństwie Odpowiedzialność społeczna spersonalizowana	Więzi bezosobowe Rozgraniczenie sfery biznesu i sfery rodziny Odpowiedzialność społeczna niespersonalizowana
12. Drogi kariery	Głównie członkowie rodziny, tworzenie szans dla dzieci Indywidualne podejście do każdego pracownika i umożliwienie nauki odpowiednio do jego potrzeb Uwieńczenie kariery w długim okresie	Zatrudnianie osób o odpowiednich kwalifikacjach Na ogół brak indywidualnego podejścia do pracowników Najemni menadżerowie Uwieńczenie kariery w krótszym czasie

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika modeli biznesu* (s. 41-44), K. Leszczewska, 2016, Warszawa: Difin; *Strategiczna logika firm rodzinnych* (s. 49), A. Lewandowska, 2020, Warszawa: PWN.

Dotąd Autorka starała się podkreślać przede wszystkim zalety, czyli korzystne cechy przedsiębiorstw rodzinnych, jednak charakteryzują się one również pewnymi wadami, które na tle znanych już zalet przedstawia tabela 2.

Tabela 2

Zalety i wady przedsiębiorstw rodzinnych

Zalety	Wady
1. Orientacja długookresowa działalności gospodarczej Ostrożność w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych i zaciągania kredytów Dążenie do przekazania firmy potomkom Niski wskaźnik postępowań upadłościowych	Trudności finansowe w krótkim okresie, zwłaszcza w początkowej fazie rozwoju opartej tylko o środki własne Ograniczenie możliwości podejmowania rynkowych decyzji, zwykle na skutek bezzasadnego uporu rodziny
2. Swoboda działania oraz duża niezależność od rynków kapitałowych Inwestowanie częściej w nieruchomości niż w akcje i obligacje	Ograniczony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, zwłaszcza inwestycji, w wyniku zbyt ostrożnej strategii rozwoju
3. Prosta struktura organizacyjna, np. bezwydziałowa Uproszczona i jawna komunikacja wewnętrzna oraz wyższy stopień ochrony informacji poufnych Duże zaufanie do pracowników firmy Większa elastyczność pracy	Nieprzejrzysta struktura organizacyjna i brak jasnego podziału zadań Paternalistyczne i autorytarne zarządzanie Zmiany podjętych decyzji po interwencji kogoś z rodziny Większa możliwość ukrycia niewłaściwych praktyk i wchodzenia w szarą strefę
4. Ograniczona biurokracja oraz szybsze podejmowanie decyzji	Trudności z profesjonalizacją zarządzania, przesadna ostrożność w zatrudnianiu menadżerów z zewnątrz
5. Efektywne wykorzystanie wewnętrznych zasobów kapitałowych i menadżerskich Wysoki kapitał psychologiczny i społeczny oraz wytrwałość w działaniu	Wraz z rozwojem firmy mniejsza troska o zasoby wewnętrzne oraz podejmowanie działań w mniej atrakcyjnych branżach i niszach Opieranie działalności na lokalnej społeczności i zbyt duża ostrożność wchodzenia na rynki międzynarodowe
6. Możliwość korzystania z zasobów finansowych rodziny w trudnych sytuacjach i ostrożność w podejmowaniu ryzyka finansowego z uwagi na bezpieczeństwo rodziny	Naciski finansowe członków rodziny korzystających z dochodów firmy i brak zrównoważenia wyników ekonomicznych z wynagrodzeniami
7. Kultura rodzinna jako źródło dumy i prestiżu, co sprzyja ciągłości kierownictwa i silnej motywacji oraz dbałości o pracowników, klientów i lokalną społeczność Elastyczność członków rodziny w pracy na różnych stanowiskach	Dominacja logiki rodziny nad logiką biznesu, co skutkuje tolerowaniem niezdolnych lub niechętnie pracujących członków rodziny oraz nepotyzmem Niedopasowanie celów między członkami rodziny zaangażowanych w działalność firmy
8. Dziedzictwo obejmujące historię rodziny i firmy, wyznawane wartości, reputację i prestiż oraz wzorce zachowań	Sztywne trzymanie się tradycyjnych technologii, metod zarządzania, produktów, kanałów dystrybucji i rynków, dostawców i odbiorców
9. Stanowiska kierownicze związane z decyzyjnością i odpowiedzialnością oraz rozwojem kariery przeznaczone dla członków rodziny	Dyskryminowanie pracowników niebędących członkami rodziny właścicielskiej
10. Troska o przygotowanie do biznesu następców oraz procentowanie zdobytego doświadczenia w kolejnych pokoleniach	Kryzys sukcesji w przypadku nieprzygotowania następcy albo zdarzeń losowych

Zródło: opracowanie własne oraz *Firmy w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania* (s. 17-18), A. Kowalewska (red.), 2009, Warszawa: PARP; *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej* (s. 24), R. Sobiecki (red.), 2014, Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH; *Międzynarodowe przedsiębiorstwa rodzinne* (s. 61), A. Hadryż-Nowak, 2019, Warszawa: CeDeWu.

Nawiązując do tabeli 2, zalety przedsiębiorstw rodzinnych są wielorakie, dzięki czemu ich wyniki ekonomiczne – generalnie biorąc – są lepsze niż rezultaty przedsiębiorstw rodzinnych, co zresztą wykazują dane empiryczne. Niektóre z cech pozytywnych mogą jednak na pewnych etapach rozwoju okazać się wadami, co nazywa się „paradoksem przedsiębiorstw rodzinnych”. Otóż, przykładowo, zaleta w postaci orientacji długookresowej i związana z tym przesadna ostrożność w podejmowaniu decyzji może przerodzić się w sztywne trzymanie się dotychczasowych technologii, metod zarządzania itp., co niekiedy uogólnia się jako tradycyjną niechęć firm rodzinnych do zmian i innowacji. Podobnie, zgoda właściciela przedsiębiorstwa na włączenie członków jego rodziny do prowadzenia biznesu może ułatwić kierowanie firmą, ale przy tym wywołać zagrożenie dla stabilizacji działalności gospodarczej. Także inne wady, jak autorytarne zarządzanie, faworyzowanie pracowników będących członkami rodziny, niechęć do zatrudniania profesjonalnych kierowników z zewnątrz oraz zbyt ściśle wiązanie życia zawodowego i rodzinnego – ułatwiające przenoszenie konfliktów rodzinnych w sferę biznesu – są eksponowane już od dawna. Młodsze pokolenie sukcesorów – jak wskazują badania – charakteryzuje się jednak większymi ambicjami w unowocześnianiu systemu zarządzania przedsiębiorstwami.

Współzależność rodziny i biznesu

Zadania i funkcje rodziny są różnorodne. Najczęściej wyróżnia się następujące rodzaje tych funkcji (Adamski, 2002; Szlendak, 2010, s. 263-264; Lipiec, 2017, s. 16-17):

- 1) *prokreacyjna* (biologiczna) – wynikająca z natury, której jej celem jest podtrzymywanie ciągłości społeczeństwa;
- 2) *ekonomiczna* (gospodarcza) – polegająca na zobowiązaniu do dostarczania środków na utrzymanie rodziny na odpowiednim poziomie jakości życia⁵;
- 3) *socjalizacyjna i kulturowa* (wychowawcza) – polegająca na utrzymywaniu ciągłości kulturowej przez odpowiedni rytm dnia, obyczaje, obchodzenie świąt rodzinnych, standardy moralne;
- 4) *opiekunicza* – wobec dzieci i starszych osób;
- 5) *osobowe* (małżeńska, rodzicielska i braterska) – zaspokajające potrzeby uczuciowe i seksualne;
- 6) *emocjonalna* – poprzez udzielanie wsparcia duchowego rodzicom i dzieciom;
- 7) *interpretacyjno-kontrolna* – polegająca na kształtowaniu odpowiedniego zachowania członków rodziny w domu i poza domem;
- 8) *rekreacyjno-towarzyska* – przez zagospodarowanie czasu wolnego;
- 9) *klasowa* (stratyfikacyjna) – określająca status i pozycję społeczną członków rodziny;
- 10) *identyfikacyjna* – wyznaczająca miejsce w społeczeństwie przez fakt narodzin i sposób wykształcenia.

Niektóre z zaprezentowanych funkcji rodziny są realizowane w rzeczywistości na ogół z dużą troską i wytrwałością, inne z kolei raczej tylko podświadomie – w zależności od postaw członków rodziny, jak też warunków otoczenia i innych okoliczności zewnętrznych. W dobie znaczącego rozwoju społeczno-gospodarczego i przyspieszenia przemian cywilizacyjnych, w tym obyczajowych, wszystko to prowadzi do przekształceń także w organizacji i funkcjonowaniu rodzin.

Pomimo wspomnianych przemian społeczno-gospodarczych na przełomie XX i XXI wieku, oddziałujących również na relacje rodzinne, to nadal istotą rodziny jest małżeństwo, a dominującym jej typem rodzina monogamiczna. Rodzina wielopokoleniowa nie jest jeszcze rzadkością, nie mówiąc

⁵ Ustawa z dnia 29 lipca 2005 o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie (Dz.U. z 2005 r., Nr 180, poz. 1493).

o przypadkach rodzin autorytarnych, w których lider czy nestor charakteryzuje się omnipotencją i autokratyzmem (oraz nepotyzmem w zarządzaniu przedsiębiorstwem rodzinnym). Wyraźną tendencją okazuje się jednak wzrost znaczenia rodzin partnerskich. Poglądy społeczeństwa polskiego w tej materii – na podstawie badań CBOS⁶ – znajdują już odbicie w publikacjach (Lipiec, 2017, s. 84). Warto dodać, że rosnąca ilość rozwodów ma już wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych, co również zaczyna być zauważane w publicystyce (Solska, 2019, s. 37-38).

Trudności godzenia życia zawodowego i rodzinnego pracowników występują nawet w korporacjach, w których są oni przecież słabiej powiązani z pracodawcą. W przypadku przedsiębiorstwa rodzinnego większość członków rodziny żyje sprawami firmy codziennie, a pracujący spędzają w niej zwykle cały dzień. Należy oczywiście dodać, że na tym polu występują już pewne zmiany, gdyż liderzy pierwszego pokolenia cały swój czas poświęcali firmie, ale młodzi sukcesorzy na ogół próbują działać już inaczej. Utrzymanie równowagi między życiem rodzinnym i zawodowym wciąż jest jednak trudną kwestią.

Wpływ rodziny – a nie tylko założyciela, nawet gdy sam kieruje firmą – na funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego jest wielokierunkowy. Przede wszystkim rodzina jest źródłem pomysłu uruchomienia biznesu, czyli autorem koncepcji przedsiębiorstwa i sposobu sfinansowania jej wdrożenia kapitałem rodzinnym. Grono rodzinne staje się również ośrodkiem decyzyjnym – przynajmniej w pierwszej fazie rozwoju przedsiębiorstwa – ponieważ sprawy firmy są często rozstrzygane przy rodzinnym stole. I wreszcie, rodzina określa oraz tworzy wartości kultury organizacyjnej. Oczywiście, rodzina może też wpływać mniej korzystnie przez wprowadzanie czynnika emocjonalnego w działalność gospodarczą lub całkiem negatywnego, gdy staje się źródłem nepotyzmu w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Przedsiębiorstwo rodzinne wywiera istotny bądź zasadniczy wpływ na funkcjonowanie rodziny, wręcz nieporównywalny z oddziaływaniem przedsiębiorstwa nierodzinnego na rodziny jego pracowników. Własna firma staje się bowiem podstawowym źródłem dochodów całej rodziny, a często również ośrodkiem życia rodzinnego. Przedsiębiorstwo okazuje się wtedy także spoiwem rodziny oraz czynnikiem oddziałującym na relacje wewnątrzrodzinne w duchu racjonalności ekonomicznej. Ułatwia członkom rodziny zdobywanie praktyki zawodowej, w tym wejście na ścieżkę kariery uwieńczonej przejęciem własności oraz zarządzania firmą. Dobrze prowadzone przedsiębiorstwo staje się przedmiotem dumy i prestiżu oraz rodzinnym skarbem. Niekiedy jednak przedsiębiorstwo sprawia, że autorytet i sposób sprawowania władzy przez nestora jest przenoszony z firmy do domu rodzinnego, co zwykle powoduje konflikty w rodzinie.

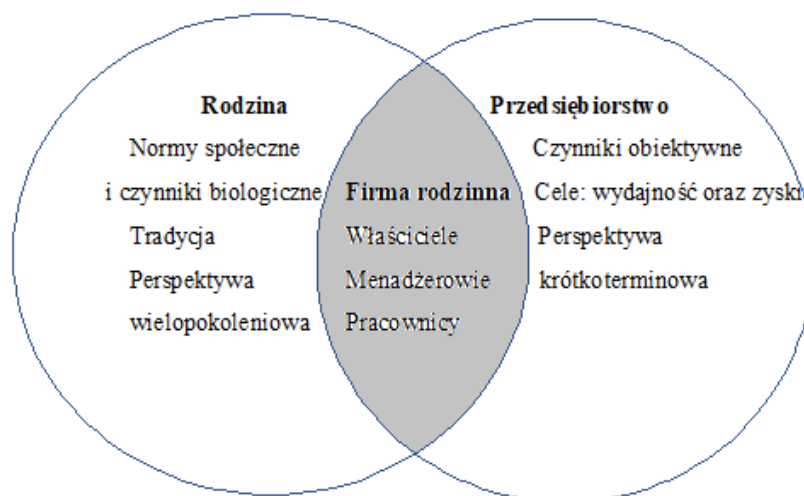
Wpływ więzi rodzinnych na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa jest jeszcze bardziej złożony w przypadku posiadania dużego i zróżnicowanego majątku. Zjawisko to występuje coraz powszechniej też w Polsce dzięki trwałemu rozwojowi gospodarczemu w warunkach rynkowych w okresie co najmniej trzech dekad. Otóż, przedsiębiorcza rodzina posiadająca przedsiębiorstwo produkcyjne lub usługowe – traktowane jako podstawowa działalność gospodarcza – prowadzi na ogół także inne rodzaje działalności, związane z nieruchomościami, biznesem typu start-up, aktywami finansowymi i majątkiem rodzinnym (domy, dzieła sztuki) oraz być może z biurem rodzinnym. Rodzina taka jest też zaangażowana w działalność społeczną i filantropię. Wtedy przedsiębiorstwo rodzinne nie jest jedynym majątkiem ani działalnością, co wymaga aktywności rodziny wykraczającej poza podstawowy biznes oraz odpowiedniego rozeznania ról poszczególnych działalności w rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego, a także planowania przyszłości w kilku kierunkach. Okazuje się, że nawet duża i zróżnicowana rodzina może być zjednoczona, jeżeli

⁶ Centrum Badań Opinii Społecznej powstało w 1982 roku, a w 1997 roku uzyskało na drodze ustawowej status niezależnej fundacji prowadzącej reprezentatywne badania sondażowe (ankietowe) aktualnych problemów i wydarzeń.

jej członkowie odczuwają potrzebę uczestniczenia w realizacji wspólnych celów. Jest na to wiele przykładów pozytywnych, ale także negatywnych, gdy brak jedności i spory rodzinne spowodowały utratę fortun (Davis, Cohen, Jay, Runner, 2019, s. 3-5). Niezbędne jest więc określanie znaczenia zasadniczego biznesu, jego misji i wizji na przyszłość oraz celów programowych wszystkich rodzajów działalności, jak również podstawowych wartości i czynników sprzyjających realizacji takiego programu.

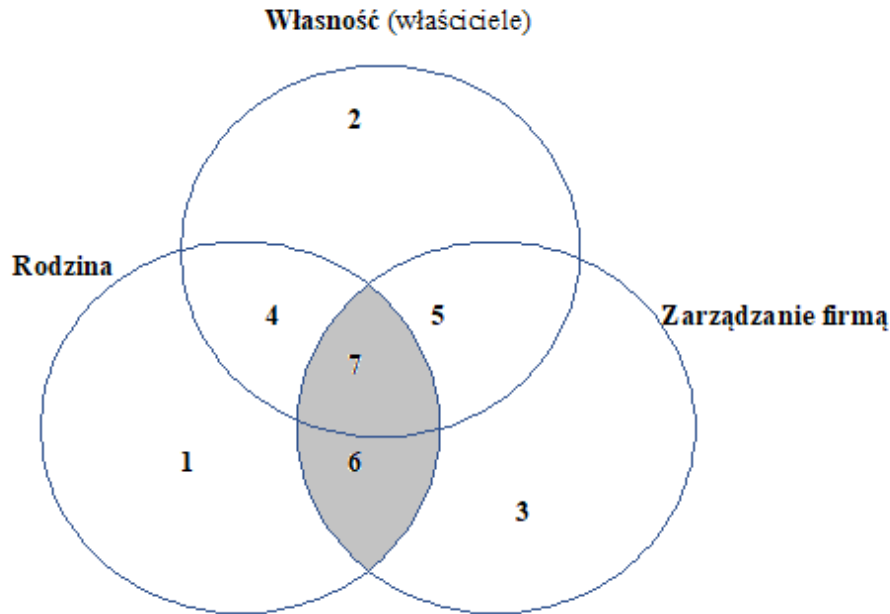
Początkowo najważniejsza cecha przedsiębiorstw rodzinnych, jaką jest współzależność rodziny i biznesu, traktowana była – zwłaszcza w publikacjach anglosaskich – jako „źródło destrukcji”. Celem rodziny jest bowiem prokreacja i zapewnienie dochodów na utrzymanie gospodarstwa domowego, kierując się normami społecznymi, a także emocjami i niekiedy nawet zachowaniami irracjonalnymi. Celem przedsiębiorstwa jest zaś maksymalizowanie zysku, zwykle w ograniczonym czasie, ale w warunkach określonych obiektywnie. Dodać można również tak odmienne czynniki, jak naturalną bliskość członków rodziny oraz przejrzyste zasady selekcji kadr w przedsiębiorstwie. Współdziałanie tych dwóch systemów konkurencyjnych wobec siebie jest więc trudne, a czasem niemożliwe. Dotyczy to szczególnie kwestii finansowych z powodu wspólnego budżetu rodziny i firmy, czego wcale nie ma w przedsiębiorstwach nierodzinnych. Według wcześniejszych poglądów wymaga to po prostu odseparowania spraw rodziny od przedsiębiorstwa. Z upływem czasu uznano, że pomimo rozbieżnych postaw i działań, współpraca obydwóch systemów – czy raczej podsystemów w systemie „biznes rodzinny” – jest niezbędna i możliwa. Wymaga to właściwych struktur i procedur, określających tzw. ład korporacyjny, do którego muszą dostosować się członkowie rodziny i pracownicy, a nie odwrotnie (Szczepan-Jakubowska, 2012). Kwestie destrukcji, a następnie zachodzenia na siebie i współdziałania omawianych podsystemów w ramach systemu biznesu rodzinnego znalazły odbicie w literaturze w postaci tzw. modelu dwóch okręgów (schemat 1), a potem modelu trzech okręgów (schemat 2).

Model dwukołowy obrazuje różnice w logice systemu rodziny i systemu przedsiębiorstwa, zaś model trójkołowy powiązań w systemie „biznes rodzinny” składa się z trzech podsystemów (rodzina, właściciel, zarządzanie) i lepiej odzwierciedla pole konfliktów na linii rodzina – firma, a także wpływ członków rodziny i innych osób na stanowiskach na relacje w biznesie z tytułu ich funkcji zawodowych i odpowiedzialności za utrzymanie harmonii w rodzinie (Lewandowska, 2020, s. 56-59; Safin, 2007, s. 29-31; Tagiuri, Davis, 1996; Stafford i in., 1999).



Schemat 1. Model dwukołowy powiązań systemów rodziny i przedsiębiorstwa.

Źródło: *Strategiczna logika firm rodzinnych* (s. 57-58), A. Lewandowska, 2020, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN (na podstawie literatury anglosaskiej) oraz własne uzupełnienia.



Schemat 2. Model trójkołowy powiązań systemów rodziny i przedsiębiorstwa.

Źródło: *Strategiczna logika firm rodzinnych* (s. 57-58), A. Lewandowska, 2020, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN (na podstawie literatury anglosaskiej) oraz własne uzupełnienia.

Objaśnienia:

- 1) Członek rodziny biznesowej, ale bez udziałów i bez funkcji zarządczej;
- 2) Udziałowiec spoza rodziny i bez funkcji zarządczej;
- 3) Menedżer zarządzający spoza rodziny i bez udziałów;
- 4) Udziałowiec z rodziny, ale bez funkcji zarządczej;
- 5) Menadżer zarządzający spoza rodziny i posiadający udziały;
- 6) Członek rodziny w strukturze zarządu, ale bez udziałów;
- 7) Członek rodziny jako udziałowiec i pełniący funkcje zarządcze.

Schematy 1 i 2 przedstawiają typ powiązania systemów rodziny i przedsiębiorstwa rodzinnego, chociaż są oczywiście pewne odrębne cechy wyróżniające niektóre z takich przedsiębiorstw. Schemat 3 prezentuje z kolei model dużego przedsiębiorstwa rodzinnego o różnych rodzajach działalności gospodarczej i społecznej, które zaczynają pojawiać się w Polsce coraz częściej. Warto jeszcze raz podkreślić, że w takich przedsiębiorstwach ład gospodarczy uzyskuje się nie tyle – co nie tylko – dzięki formalnym strukturom i procedurom administracyjnym, ale bardziej poprzez tradycje i relacje rodzinne, czyli przez ludzi, a nie procedury. Z drugiej strony tradycjonalizm czy zbytnie posłuszeństwo w hierarchii rodzinnych stosunków zawodowych ogranicza indywidualizm w innowacjach oraz w relacjach z otoczeniem.



Schemat 3. Model przedsiębiorstwa rodzinnego realizującego różnego rodzaju działalności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie idei zawartej w: *Future family enterprise: sustaining multigenerational success* (s. 3-5), J. Davis, J. Cohen, I. Jay, J. Runner, 2019, Cambridge (MA): Cambridge Institute for Family Enterprise.

Powiązanie obowiązków rodzinnych oraz zawodowych w przedsiębiorstwie rodzinnym wskazuje pewną specyfikę z powodu systemowego nakładania się relacji i decyzji w prowadzeniu gospodarstwa domowego oraz firmy. Skutkuje to m.in. opinią, że prowadzenie przedsiębiorstwa jest wtedy mniej ryzykowne. Powstają jednak obawy, że zmiany w strukturze i funkcjonowaniu rodziny – zwłaszcza pod naporem przemian cywilizacyjnych – mogą zaważyć na dotychczasowej strategii i stopniu ryzyka podejmowanego przez rodzinę. Przesądza to o konieczności analizy funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego, łącznie z analizą systemu rodziny. Główną rolę odgrywa wtedy „rodzinnosc” (*familiness*), czyli unikatowy zestaw zasobów przedsiębiorstwa rodzinnego, powstający w rezultacie interakcji między systemami rodziny i firmy. Definiuje się ją jako wartość dodaną zaangażowania rodziny w działalność gospodarczą, wynikającą z wzajemnego zaufania i lojalności członków rodziny oraz ich identyfikowania się z przedsiębiorstwem (Leszczewska, 2016, s. 70-72). Czynnikiem rodzinności stanowi więc źródło zdobywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w następstwie bogactwa rodziny (zgodnie zresztą z teorią zasobową o unikatowości zasobów kapitału społecznego i umiejętności biznesu rodzinnego). W przypadku nepotyzmu, oportunistycznego lub emocjonalności w decyzjach oraz przejawów apatii i niskiej energii, niezdrowa rywalizacja między członkami rodziny może jednak powodować i niekiedy powoduje negatywne skutki rodzinności, co potwierdza pierwotną opinię o współzależności rodziny i biznesu jako źródła destrukcji. Jednakże już na przełomie XX i XXI wieku większość autorów opowiada się za koegzystencją, czyli godzeniem potrzeb rodziny i potrzeb firmy, w tym spraw rodzinnych oraz zawodowych, co zresztą łatwo podbudować korzystnymi cechami, a także przykładami niekwestionowanych walorów przedsiębiorstw rodzinnych. Zaowocowało to powstaniem „teorii koewolucji”, czyli teorii wzajemnego i ewolucyjnego oddziaływania obydwóch systemów: rodziny oraz firmy (Lewandowska, 2020, s. 59; Bergh, Stagl, 2004).

Liczebność i znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce

Przedsiębiorstwa rodzinne są uznawane przez państwo za odrębny i ważny sektor gospodarki, co jednak nie idzie w parze z dostosowaniem przepisów prawa gospodarczego i statystyki GUS do ich specyfiki (a tak traktuje się już sektor małych i średnich przedsiębiorstw). Skoro nie ma takiej statystyki, to pojawiają się szacunki liczebności przedsiębiorstw rodzinnych na podstawie wycinkowych badań ankietowych i innych kryteriów, zróżnicowane ponadto przez sposób definiowania tych przedsiębiorstw. Z tego też względu wskaźniki udziału przedsiębiorstw rodzinnych w liczbie przedsiębiorstw ogółem, przyjęte w szacunkach Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Instytutu Biznesu Rodzinnego, a także zespołu prof. Jana Jeżaka z Uniwersytetu Łódzkiego i prof. Andrzeja Marjańskiego z mieszczą się w następujących przedziałach (Borowiecki, Siuta-Tokarska, Thier, Żmija, s. 168-187):

- mikro przedsiębiorstwa (zwykle zakłady osób fizycznych, do 9 osób): 38-81%
- małe przedsiębiorstwa (10-50 pracowników): 12-28%
- średnie przedsiębiorstwa (51-250 pracowników): 6-14%
- duże przedsiębiorstwa: 1%
- przedsiębiorstwa ogółem: 36-41,4%.

W 2017 roku w systemie REGON zarejestrowano 4,31 mln podmiotów gospodarki narodowej, w tym 3,0 mln zakładów osób fizycznych, 537,3 tys. spółek handlowych, 288,6 tys. spółek cywilnych, 17,7 tys. spółdzielni i tylko 481 przedsiębiorstw państwowych i spółek Skarbu Państwa (GUS, 2018, s. 735). Przyjmując zatem wskaźniki 36-41,4%, można uznać, że mamy w Polsce 1,55-1,78 mln przedsiębiorstw rodzinnych. Wśród nich zakłady osób fizycznych stanowią 70-85%, spółki cywilne 9-14%, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością 4-11%, a spółki akcyjne 0,2%.

Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce zapewniają ok. 33% zatrudnienia w sektorze MMŚP, a w całej gospodarce – szacunkowo – ok. 40%, czyli mniej niż w krajach Europy Zachodniej, gdyż European Family Business ocenia ten wskaźnik na 50-80%. Jeszcze trudniej jest oszacować udział w tworzeniu dochodu narodowego. Pierwsze oceny z wymienionych już źródeł opiewały na 10,5% PKB w latach 2009-2010. Należy oczekiwać, że GUS dokona wkrótce takiej oceny.

Samoorganizowanie się sektora przedsiębiorstw rodzinnych

W Polsce jest już dostępnych wiele pogłębionych analiz oraz ocen funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych i ich strategii i perspektyw rozwoju, które zostały przygotowane nie tylko przez ośrodki uniwersyteckie, ale także przez organizacje przedsiębiorstw rodzinnych, jak stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych z siedzibą w Warszawie (oraz 7 lokalnych centrów), Fundacja „Firmy Rodzinne” w Poznaniu, Instytut Biznesu Rodzinnego w Poznaniu (od 2011 roku), którego prezesem jest Adrianna Nowakowska. Stowarzyszenie publikuje dwumiesięcznik „Relacje. Magazyn Firm Rodzinnych”, a Fundacja wydaje biuletyn „Firmy Rodzinne dla Firm Rodzinnych”. Organizacje te urządzają corocznie ogólnopolskie i regionalne zjazdy firm rodzinnych, a także kongresy międzynarodowe, jak też współpracują z międzynarodową siecią firm rodzinnych The Family Business Network z siedzibą w Lozannie (z oddziałem w Polsce od 2012 roku), organizacją badawczą The International Family Enterprise Research Academy i z czasopiśmie „Family Business Review”. W relacjach międzynarodowych szczególną rolę odgrywa od 1989 roku Cambridge Family Enterprise Group, powołana przez Instytut Przedsiębiorstwa Rodzinnego w Cambridge (k. Bostonu) w USA, która współpracuje z biznesem rodzinnym w kilkudziesięciu krajach, udzielając różnorodnej pomocy i prowadząc badania nad przedsiębiorstwami o kilkusetletniej tradycji. Warto dodać, że w 1981 roku powstało w Paryżu Stowarzyszenie „The

Henokiens” (*Association d’entreprises familiales et bicentenaires*), grupujące przedsiębiorstwa rodzinne liczące minimum 200 lat (*The Henokiens: The Circle of the Families*).

W Polsce ponadto dużą pomoc naukową oraz organizacyjną sektorowi przedsiębiorstw rodzinnych świadczy Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości z siedzibą w Warszawie. Firma audytorsko-doradcza KPMG Sp. z o.o. (oddział międzynarodowej sieci KPMG International) wydaje rocznik „Barometr Firm Rodzinnych”, a inne międzynarodowe firmy doradcze – Blackpartners (z biurami polskimi w Gdyni i Warszawie), Deloitte oraz Pricewaterhouse Coopers (PwC) – organizują badania i wydają publikacje popularno-naukowe na temat działalności firm rodzinnych. Firma Blackpartners ocenia, że w Polsce 61% przedsiębiorstw rodzinnych należy do organizacji zraszających takie firmy, a dalsze 15% zamierza to uczynić (*Strategia czy instytucja...*, 2015, s. 6-18). Potwierdza to opinię o znaczącym postępie w samoorganizowaniu się przedsiębiorstw rodzinnych, a także ożywieniu kontaktów z organizacjami międzynarodowymi.

Sukcesja i długowieczność przedsiębiorstw rodzinnych

Sukcesja w przedsiębiorstwach rodzinnych, czyli zmiana pokoleniowa we własności i zarządzaniu, stanowi – obok narodzin oraz wzrostu – jedną z najbardziej kluczowych, a także trudnych kwestii przetrwania. W firmach tych występuje bowiem konieczność przekazania władzy młodszemu pokoleniu w określonym momencie cyklu życia przedsiębiorstwa – wyznaczonym na ogół przez wiek emerytalny właściciela – i często jest to moment krytyczny ze względu na zagrożenia bądź szanse związane ze zmianą kierownictwa i ewentualnie systemu zarządzania (natomiast w biznesie nierodzinnym zmiany w kierownictwie przebiegają zwykle stopniowo, np. z woli akcjonariuszy lub rady nadzorczej).

Pojęcie „sukcesja” jest dość jasne i występujące w literaturze definicje nie różnią się znacząco pod względem merytorycznym, mimo odmienności sformułowań. Otóż, sukcesja w przedsiębiorstwie rodzinnym polega na przekazaniu własności i władzy przez właściciela wybranemu następcy, czyli stanowi proces, w którym celem jest zapewnienie kontynuacji firmy rodzinnej, a innymi słowy – jej przetrwanie na rynku. Sukcesja powoduje zatem zmiany w strukturze własnościowej, a także z reguły zmiany w stylu kierowania przedsiębiorstwem, pomimo że władza pozostaje w rodzinie. Transfer własności i władzy oraz wiedzy do młodszego pokolenia powinien się odbyć z zachowaniem wartości ważnych dla rodziny i branży danego biznesu (Jeżak, 2014, s. 200-201; Lewandowska, 2015).

Założyciel przedsiębiorstwa czy jego następcą wiąże swoją działalność gospodarczą z własnym cyklem życia. Na ogół wpływa on dość mocno na przebieg cyklu życia przedsiębiorstwa, jednak cykl ten – składający się zwykle z czterech etapów – jest znacznie dłuższy i bardziej zróżnicowany niż przebieg „kadencji” lidera firmy. Otóż, wyróżnia się cztery etapy (fazy) życia przedsiębiorstwa rodzinnego – podobnie zresztą jak w przypadku innych organizacji gospodarczych – o następującej charakterystyce:

- 1) narodziny i usamodzielnienie się;
- 2) młodość – wzrost dzięki innowacyjności i kreatywności;
- 3) dojrzałość i spowolnienie wzrostu;
- 4) schyłek lub odrodzenie.

Etap 1 można podzielić na fazę przedsiębiorczości indywidualnej (zwykle zakład osoby fizycznej) oraz fazę pracy zespołowej z ustabilizowaną kadrą. W etapie 3 wyróżnia się fazę profesjonalizacji, czyli formalizacji procedur systemu zarządzania firmą. 4 etapy obejmują zwykle 2-3 generacje właścicieli, chociaż niektóre przedsiębiorstwa istnieją znacznie dłużej. Przez „długowieczność” określa się ich istnienie przez co najmniej 100 lat (Kuta, Matejun, Miksa, 2017, s. 94). Stowarzyszenie Les Hénokiens (Enochion – nazwa od biblijnego Henocha żyjącego

300 lat) kieruje się zasadą, że jako członków przyjmuje przedsiębiorstwa liczące ponad 200 lat (i spełniające inne kryteria).

Średni okres trwania przedsiębiorstwa rodzinnego wynosi ok. 60 lat (Zellweger, Nason, Nordqvist, 2012, s. 136-155). Większość publikacji fachowych zawiera oceny, że w Europie Zachodniej tylko 30% firm rodzinnych jest przejmowane przez dzieci ich założycieli, przez wnuki 10-12%, a przez prawnuki 3% (*Family Business Yearbook*, 2015; Fleming, 2013, s. 13). Wcześniejsze szacunki wskaźnika dla III pokolenia opiewały na 15% (Neubauer, Lank, 1998). Z nowszych badań wynika, że II pokolenie przyjmuje już ok. 50% przedsiębiorstw rodzinnych, a III – 25% (*Prognoza badań „Next Generation”*, 2017). Te bardziej optymistyczne oceny są zapewne rezultatem samoorganizowania się i konsolidacji sektora biznesu rodzinnego, ale po części wynikają z odmiennych metod badań ankietowych. Okazuje się zatem, że większość przedsiębiorstw, które odnoszą sukces, traci go w III pokoleniu. Innymi słowy, I pokolenie buduje firmę, II – czyli dzieci lub krewni założyciela – podtrzymuje i rozwija biznes, a III w osobach wnuków nestora trwoni majątek lub sprzedaje go, albo przeprowadza zasadniczą restrukturyzację przez przekształcenie przedsiębiorstwa w spółkę akcyjną i dopuszczenie do niej innych udziałowców oraz zwykle wejście na giełdę (połączone na ogół z utratą cech rodzinności). Powody nieudanej sukcesji są różne, np. nieporozumienia rodzinne, brak zainteresowania potencjalnych sukcesorów czy koszty przejścia spadku. Szczególnie w 2 poł. XX wieku wystąpiła na świecie „nadumieralność biznesów”, gdyż według magazynu „Fortune” i innych ocen aż 1/3 dużych przedsiębiorstw przestała istnieć już po 20-30 latach, a 1/2 wielkich korporacji międzynarodowych po 70 latach (Cipiur, 2019).

Z przytoczonych danych płynie wniosek, że ok. 40% przedsiębiorstw rodzinnych przechodzi pozytywnie proces sukcesji – lub na dany moment ma dobrze przygotowany jej program – a ok. 10% firm podlega sprzedaży lub przechodzi na giełdę z utratą cech rodzinności. Aż połowie przedsiębiorstw rodzinnych nie udaje się zatem przejść do następnej generacji, czemu towarzyszy przeżywanie kłopotów przez członków rodzin oraz ich osobista boleść nieudanej sukcesji (Ward, 2004). Z tego też względu stowarzyszenia przedsiębiorstw rodzinnych i instytuty zajmujące się tą problematyką opracowują zalecenia, programy oraz poradniki przeprowadzania transformacji międzypokoleniowej – szczególnie dla firm po pierwszej sukcesji – celem ulepszenia procedur tego procesu w ramach systemu zarządzania i nadzoru oraz planowania rozwoju wieloletniego. Wspomniany Cambridge Institute for Family Enterprise bada cykle rozwoju przedsiębiorstw oraz rodzin ich właścicieli w 30 krajach w okresie obejmującym 17 generacji (Davis, Cohen, Jay, Runner, 2019, s. 5). Również w Polsce podejmuje się programy badawcze oraz publikuje poradniki na temat budowy planu sukcesji i włączenie go w strategię rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego (Surdej, Wach, 2010; *Diagnoza sytuacji sukcesyjnej...*, 2016; Marjański, 2016; Zajkowski, 2018; Adamska, 2019).

W Polsce występuje szczególna sytuacja, gdyż 40-50% przedsiębiorstw rodzinnych powstało w okresie prywatyzacji gospodarki w latach 1980-2000 i dlatego ok. 20% ich założycieli bądź już przekazało firmy swoim następcom, bądź powinno być w trakcie procesu sukcesji. W praktyce wielu z nich jednak opóźnia transformację własności i władzy. Choć 70-80% założycieli w Polsce (na świecie 40-50%) pragnie przekazać przedsiębiorstwo potomkom, to połowa z nich nie ma żadnego planu w tej kwestii (Romanowska, 2017). Z innych z kolei badań wynika, że dobrze przygotowany plan sukcesji ma w Polsce tylko 9% firm, zaś w Europie Zachodniej 15%, czyli również za mało (*Badanie firm rodzinnych...*, 2016, s. 15-17). Oprócz wydawania poradników i uruchomienia szkoleń, w Polsce rozpoczęto także zmiany regulacji prawnych, w tym przepisów podatkowych. Dużym postępem jest wspomniana ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwa

osoby fizycznej⁷, mimo że w zasadzie obejmuje tylko mikro- i małe przedsiębiorstwa oraz że już zgłoszono postulaty jej nowelizacji. Otóż, dotąd po śmierci przedsiębiorcy, który wykonywał działalność gospodarczą we własnym imieniu na podstawie wpisu do Centralnej Ewidencji i Informacji Działalności Gospodarczej, firma często zniknęła z rynku, gdyż ważność traciły zapisy rejestracyjne, w tym numer identyfikacji podatkowej (NIP), kontakty z pracownikami etc. Obecnie likwidacji takiego podmiotu może zapobiec powołanie zarządcy, który zajmie się prowadzeniem spraw „przedsiębiorstwa w spadku” do czasu uregulowania kwestii spadkowych i rejestracji firmy przez nowego. Spośród postulatów zmian prawnych warto wymienić głos Fundacji „Firmy Rodzinne”, będącej organizacją społeczną (pozarządową, NGO), która domaga się wprowadzenia do systemu prawnego instytucji „fundacji rodzinnej” celem ułatwienia wymiany pokoleniowej. Fundacja postuluje też inne nowe regulacje prawne, formułuje zasady zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi oraz wspiera konsolidację majątku rodzinnego i przeciwdziałanie jego rozdrobnieniu (*Polska Fundacja Rodzinna...*, 2019, s. 5-7).

Kwestię długowieczności przedsiębiorstw rodzinnych podsumować można stwierdzeniem, że najwięcej takich firm występuje w Japonii, gdyż jest ich tam ok. 100 tys. w wieku powyżej 100 lat, w tym prawie 100 firm ma ponad 600 lat. Za najstarsze uznaje się Kongo Gumi z 578 roku – przedsiębiorstwo handlu nieruchomościami, którego ostatni właściciel, Makazaki Kongo, dotrwał do 2006 roku, tj. do czasu przejścia biznesu przez grupę budowlaną Takamatsu. Houshi Onsen z 718 roku to niewielki hotel i SPA (*sanus per aquam*) w Komatsu (k. Tokio), położony na terenie parku narodowego Joshinetsu. Ostatnio hotelem zarządza Zengora Houshi jako 46. już potomek założyciela. W Europie najstarszymi przedsiębiorstwami rodzinnymi są zapewne: Winnice Chateau de Gaulaine, położona we Francji w dolinie Loary, a także Ludwisarnia Fonderia Pontificia Marinelli w Agnone we Włoszech (nadal trwająca jako odlewnia dzwonów itp.). Obydwa przedsiębiorstwa powstały ok. 1 000 roku. W Niemczech najstarszym przedsiębiorstwem jest Hotel „Pilgrim Haus” w Soest w Westfalii z 1304 roku, a w Wielkiej Brytanii fabryka tekstyliów John Brooke & Sons w Hundersfield z 1541 roku.

W Polsce do najstarszych firm należą:

- Pracownia Ludwisarska Felczyńskich, założona w 1808 roku w Kałuszu na Podolu, od 1948 roku w Przemyślu pod nazwą Odlewnia i Naprawa Dzwonów Jana Felczyńskiego;
- Firma Jubilerska W. Kruk, założona w 1840 roku w Poznaniu, w 2002 roku zadebiutowała na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, co spowodowało wrogie przejęcie przez konglomerat Vistula Group S.A., ale mimo tego tradycje rodzinne są kontynuowane;
- Cukiernia A. Bliklego – funkcjonuje w Warszawie od 1869 roku, ostatnio również z kłopotami w związku ze spadkiem popytu na kremówki oraz przyjęciem nowego udziałowca, który nie respektuje tradycji i strategii przedsiębiorstwa rodzinnego.

Odrębną kwestią są warsztaty i pracownie rzemieślnicze, często rzadkich już zawodów, ale z umiejętnościami i dumą zawodową, takie jak w Warszawie: Firma brązownicza Jana Łopieńskiego działająca od 1862 roku, Pracownia obuwnicza Jan Kielman i Syn (bez użycia maszyn) powstała w roku 1883, Pracownia gorsetów „Aniela” funkcjonująca od 1896 roku (niestety bez następczyni).

Z kolei w USA za najstarsze przedsiębiorstwo rodzinne uznaje się Zildjian Cymbal Company of Norwood w Massachusetts, które zostało założone w Konstancyopolu w 1623 roku, ale przeniesione do USA dopiero w 1929 roku. Z bardzo dużych przedsiębiorstw najstarszymi są: Molson Coors Brewing Company rodziny Molson od 1786 roku, Hyster-Yale Materials Handling, Inc. rodzin Taplin, Butter i Rankin od 1844 roku, Dale Food Company, Inc. rodziny Murdock od 1851 roku (*The World's Top 750...*).

⁷ Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwa osoby fizycznej (Dz.U. z 2018 r., poz. 1629).

Tabela 3

Największe przedsiębiorstwa rodzinne na świecie

Nazwa przedsiębiorstwa	Rodzina założycieli	Rok założenia	Dochód mld USD	Zatrudnienie tys. osób	Branża	Kraj	
1.	Wal-Mart	Walton	1962	485,9	2300	sklepy dyskontowe	USA
2.	Volkswagen AG	Porsche	1937	287,9	642,3	przemysł motoryz.	Niemcy
3.	Berkshire Hathaway, Inc.	Buffet	1955	242,1	402,2	usługi finansowe	USA
4.	EXOR SpA	Agnelli	1927	170,8	307,6	usługi finansowe	Włochy
5.	Ford Motor Company	Ford	1903	156,8	202,0	przemysł motoryz.	USA
6.	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	Quandt	1916	118,8	129,9	przemysł motoryz.	Niemcy
7.	Koch Industry Inc.	Koch	1940	110,0	100,0	konglomerat komunik.	USA
8.	Cargill, Incorporated	Cargill	1865	109,7	153,0	artykuły konsum.	USA
9.	Schwartz Group	Schwartz	1930	109,6	360,0	artykuły konsum.	Niemcy
10.	Robert Bosch GmbH	Bosch	1886	94,6	402,6	części samochod.	Niemcy
11.	ALDI Group	Albrecht	1913	84,9	162,6	sklepy dyskontowe	Niemcy
12.	Comcast Corp.	Roberts	1963	84,5	164,0	telekomunik., media	USA
13.	Arcelor Mittal	Mittal	1975	68,7	197,1	energetyka, hutnictwo	Luksemburg
14.	Gunvor SA	Törnqvist	2000	64,0	1,6	energetyka	Szwajcaria
15.	Dell Technologies Inc.	Dell	1984	61,6	138,0	telekomunik., media	USA
16.	Metro AG	Haniel, Schmidt, Beisheim	1996	60,2	57,9	nowoczesna infras.	Niemcy
17.	Roche Holding AG	Hoffman, Oeri	1896	56,5	93,7	usługi zdrowia i dobrostanu	Szwajcaria
18.	LG Corporation	Koo	1947	55,7	37,9	telekomunik., media	Korea Połud.
19.	Continental AG	Schaeffler	1871	53,2	235,5	konglomerat komunik.	Niemcy
20.	Groupe Auchan SA	Mulliez	1961	53,1	355,1	nowoczesna infras.	Francja
21.	CHHutchinson Holdings	Li	1828	53,0	300,0	konglomerat komunik.	Hong Kong
22.	America Movil SA de CV	Slim	2000	51,6	191,9	telekomunik., media	Meksyk
23.	LVMH Moët	Amault	1987	51,1	128,6	artykuły konsump.	Francja
24.	JBS SA	Batista	1953	49,5	235,0	artykuły konsump.	Brazylia
25.	China Evergrande Group	Hui	1996	47,9	140,0	nowoczesna infras.	Chiny
26.	Reliance Industries Limited	Ambani	1996	47,4	24,2	energetyka	Indie
27.	Amer Technology (Senzhen) Co. Ltd.	Wang	1994	46,6	15,5	konglomerat komunik.	Chiny
28.	Casino Guichard Perrachen	Naouri	1898	45,9	214,8	artykuły konsump.	Francja
29.	Louis Dreyfus Holding SE	Louis Dreyfus	1851	44,1	34,3	artykuły konsump.	Niderlandy
30.	Porsche Automobil Holding SE	Porsche-Piech	1931	43,2	823	konglomerat komunik.	Niemcy

Źródło: *The Global Family Business Index* (s. 4-10), H. Robertsson, T. Zellweger, 2019, St. Gallen: University of St. Gallen.

Na zakończenie warto zwrócić uwagę na światowe rankingi przedsiębiorstw rodzinnych. Jeden z tych rankingów – *The World's Top 750 Family Business Ranking* – obejmuje aż 750 największych przedsiębiorstw rodzinnych i zawiera dość dużo szczegółowych informacji, jednak kryteria jego budowy nie są jasne, a podawane liczby mogą budzić wątpliwości w pewnych przypadkach. O wiele lepiej kwestie te prezentują się w rankingu opracowanym w Katedrze Biznesu Rodzinnego w Uniwersytecie St. Gallen w Szwajcarii, z pomocą firmy konsultingowej Ernest Young. W tym zestawieniu ujęto 500 największych przedsiębiorstw – jako Global Family Business Index – za rok 2017, biorąc jako kryterium dochód firmy za ostatnie 24 miesiące.

Warunkiem uznania podmiotu za przedsiębiorstwo rodzinne było zaangażowanie przynajmniej jednego członka rodziny w pracę w zarządzie (radzie dyrektorów) oraz udział rodziny w pakiecie kontrolnym w firmach prywatnych (akcyjnych) przynajmniej 32%. Największe liczby przedsiębiorstw znalazły się na liście z następujących krajów: USA 122 (24,4%), Niemcy 79 (15,8%), Francja 28 (5,6), Hongkong 20 (4%) oraz Indie i Szwajcaria po 18 (3,6%). Dane dla 30 największych firm prezentuje tabela 3. Okazuje się, że dochody 500 największych przedsiębiorstw rodzinnych wzrosły w badanym okresie o 9,9%, natomiast dochody przedsiębiorstw z listy „Fortune 500” (gdzie przedsiębiorstwa rodzinne zajmują wiele miejsc) o 8,6%, co dowodzi zdolności biznesu rodzinnego do konkurencji na rynkach (Robertson, Zellweger, 2019, s. 4-10).

Podsumowanie

Istotą przedsiębiorstwa rodzinnego jest łączenie sfery biznesu i życia rodzinnego, przynoszące wiele korzyści, co – pomimo pewnych mankamentów – przesądza o przewadze takiej formy przedsiębiorczości. Termin „przedsiębiorstwo rodzinne” jest powszechnie znany i zrozumiały, jednak w oficjalnych statystykach raczej pomijany – zwłaszcza przez GUS – z powodu braku jednoznacznego zdefiniowania oraz nieuwzględnienia tej kategorii w porządku prawnym Polski i większości innych krajów. Wiele czynników przemawia jednak za potrzebą ustawowej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego.

W Polsce niektórzy autorzy pojęcie „przedsiębiorstwa rodzinne” niesłusznie zawężają do firm mikro-, małych i średnich. W artykule wykazano, że występują również duże i bardzo duże przedsiębiorstwa rodzinne, szczególnie w krajach wysoko rozwiniętych, ale także w Polsce proces urynkowienia gospodarki sprzyja takiemu zjawisku.

Liczba przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, według szacunków Autorki, sięga 1,6-1,8 mln, czyli niewiele ponad 40% ogółu przedsiębiorstw, gdy w USA i Europie Zachodniej wskaźnik ten jest znacznie wyższy. Wczesniejsze szacunki opiewają na ogół na niższe liczby (choć także ponad 2 mln, ale mało uzasadnione). Liczba i udział przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce – jak dotąd – wyraźnie wzrasta, głównie za sprawą znacznego tempa powstawania nowych zakładów osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą.

Pomimo wydłużania się cyklu życia przedsiębiorstw rodzinnych, m.in. dzięki ich samoorganizacji oraz ułatwieniom prawnym ze strony państwa, tylko ok. 50% tych firm jest przejmowanych przez II pokolenie oraz 25% przez III pokolenie, a później jest o wiele gorzej. Z tego też względu podejmuje się programy badawcze i publikuje poradniki na temat budowy planu sukcesji w ramach unowocześniania strategii rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego.

Z badań Autorki wynika – chociaż w artykule mało to wyeksponowano – że wraz ze wzrostem rozmiarów przedsiębiorstwa rodzinnego zmienia się jego forma prawna w wyniku przekształcenia w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością lub też spółkę akcyjną. Uławia to zwłaszcza kwestie finansowania rozwoju, ale stwarza też trudności związane z przyjmowaniem do spółki nowych wspólników. Wzrost produkcji i sprzedaży sprzyja także dość często uruchamianiu produkcji wyrobów lub świadczeniu usług również z innych branż, co niekiedy powoduje kolejne trudności. Połączenie tych wszystkich czynników w sprawianiu kłopotów widać choćby na przykładzie Cukierni A. Bliklego czy Firmy Jubilerskiej W. Kruk. Podobnych przykładów, grożących utratą cech rodzinności lub nawet likwidacją przedsiębiorstwa, jest więcej i dlatego warto rozszerzyć badania także w tym zakresie.

Bibliografia

- Adamska, M. (red.) (2014). *Przedsiębiorstwo jest to zespół (układ) składników materialnych i niematerialnych celem prowadzenia działalności gospodarczej*. W: *Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych*. Kraków: PARP.
- Adamska, M. (red.). (2019). *Przewodnik po sukcesji*. Warszawa: PARP.
- Adamski, F. (2002). *Rodzina. Wymiar społeczno-kulturowy*. Kraków: Wydawnictwo UJ.
- Astrachan, J., Klein, S., Smyrnios K. (2006). *The F-PEC scale of family influence: a proposal to solving the family business definition problem*. Londyn: Handbook for Research on Family Business. Edward Elgar.
- Badanie firm rodzinnych*. „Net Generation”, 2016.
- Bergh Van den, C.J., Stagl, M.S. (2004). Coevolution of economic behaviour and institutions: Towards a theory of institutional change. *Journal of Evolutionary Economics*, 13(3).
- Borowiecki, R., Siuta-Tokarska, B., Thier, A., Żmija, K. *Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wobec wyzwań gospodarki XXI wieku*. E-bookowo.
- Cipiur, J. (2019). *Najstarsze przedsiębiorstwa w biznesie*. Pobrane z: <https://studioopinii.pl/>.
- Davis, J., Cohen, J., Jay, I., Runner, J. (2019). *Future family enterprise: sustaining multigenerational success*. Cambridge (MA): Cambridge Institute for Family Enterprise.
- Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Syntetyczny raport z badań w ramach projektu „Kody wartości”*. (2016). Warszawa: PARP.
- Family Business Yearbook*. (2015). Londyn: Ernest Young Publ.
- Fleming, Q.J. (2013). *Keep the Family Baggage out of the Family Business*. Nowy Jork: A Fireside Book.
- Freud, Z. (1998). *Psychologia zbiorowości i analiza „Ja”*. Warszawa: Pisma Społeczne.
- GUS. (2018). *Rocznik Statystyczny RP*. Warszawa.
- Hadryż-Nowak, A. (2019). *Międzynarodowe przedsiębiorstwa rodzinne*. Warszawa: CeDeWu.
- Jaffe, D. (1990). *Working with Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for Successful Business*. Berkeley: Conary Press.
- Jeżak, J. (2016). Rozwój przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce na tle tendencji światowych. *Przegląd Organizacji*, 4, 52-59.
- Jeżak, J. (red.). (2014). *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Jeżak, J., Popczyk, W., Winnicka-Popczyk, A. (2004). *Przedsiębiorstwa rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*. Warszawa: Difin.
- Koładkiewicz, I. (2015). *System nadzoru w firmie rodzinnej*. Warszawa: Poltext.
- Kowalewska, A. (red.). (2009). *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*. Warszawa: PARP.
- Kuta, K., Matejun, M., Miksa, P. (2017). Długowieczność firm rodzinnych. *Przegląd Nauk Ekonomicznych*, 26, 91-102.
- Lajstet, J., Karwacki, A., Escher, E., Karwacka, M., Królicka, B. (2017). *Firmy rodzinne. Ludzie – relacje – wartości*. Toruń: Wydawnictwo UMK.
- Leszczewska, K. (2016). *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika modeli biznesu*. Warszawa: Difin.
- Lewandowska, A. (2015). *Kody wartości. Czyli jak efektywnie przejść przez sukcesję w firmie rodzinnej*. Poznań: IBR.
- Lewandowska, A. (2020). *Strategiczna logika firm rodzinnych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Lewandowska, A., Więcek-Janka, E., Hadryś-Nowa, A., Wojewoda, M. (2016). *Model 5 poziomów definicyjnych firm rodzinnych. Podstawy metodyczne i wyniki badań firm rodzinnych w Polsce*. Poznań: IBR.
- Lipiec, J. (2017). *Ład przedsiębiorstwa rodzinnego. Doświadczenia światowe oraz zalecenia dla Polski*. Warszawa: SGH.
- Marjański, A. (red.). (2016). *Sukcesja biznesu, czyli jak zadbać o bezpieczeństwo przedsiębiorstwa i rodziny*. Gdańsk: ODKK.

- Mandl, I. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues*. Wiedeń: Austrian Institute for SME Research.
- Neubauer, F., Lank, A.G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Londyn: McMillan Press LTD.
- Overview of Family – Business – Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies. Final Report of the Expert Group*. (2009). Bruksela: Komisja Europejska.
- Piekarski, W., Rudzińska, J. (2012). Znaczenie procesu sukcesji w polskich firmach rodzinnych. *Logistyka*, 4, 1200-1205.
- Polska Fundacja Rodzinna – propozycja rozwiązań prawnych i podatkowych*. Warszawa: PwC.
- Prognoza badań „Next Generations”*. (2017). Warszawa: Deloitte Polska.
- Relacje. Magazyn Firm Rodzinnych*, 2019, 2(35).
- Robertsson, H., Zellweger, T. (2019). *The Global Family Business Index*. St. Gallen: University of St. Gallen.
- Romanowska, E. (2017). *Przedsiębiorczość rodzinna i jej sukcesja*. Warszawa: PARP.
- Sobiecki, R. (red.). (2014). *Przedsiębiorstwa rodzinne w gospodarce globalnej*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Solska, J. (2019). Rysy na szkle. *Polityka*, 10.
- Stafford, K., Duncan, K.A., Dane, S., Winter, M. (1999). A Research Model of Sustainable Family Business. *Family Business Review*, 3, 197-208.
- Strategia czy instytucja. Profesjonalizacja firm rodzinnych*. Warszawa: Black partners.
- Surdej, A., Wach, K. (2010). *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań sukcesji*. Warszawa: Difin.
- Szczepan-Jakubowska, D. (2012). Podejście systemowe do problematyki firmy rodzinnej. W: *Metodologia zarządzania firmą rodzinną* (s. 66-71). Warszawa: PARP.
- Szlendak, T. (2010). *Socjologia rodziny. Ewaluacja, historia, zróżnicowanie*. Warszawa: PWN.
- Tagiuri, R., Davis, J.A. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 2, 199-208.
- The Henokies: *The Circle of the Families*. Pobrane z: www.henokies.com/index_hitogp.php.
- Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o przeciwdziałaniu przemocy w rodzinie (Dz.U. z 2005 r., Nr 180, poz. 1493).
- Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwa osoby fizycznej (Dz.U. z 2018 r., poz. 1629).
- Ward, J.L. (2004). *Perpetuating the Family Business*. Nowy Jork: Palgrave Macmillan.
- The World's Top 750 Family Business Ranking*, wydanie 12.01.2020.
- Zajkowski, R. (2018). *Transfery władzy, własności i wartości w przedsiębiorstwach rodzinnych*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Zellwenger, T.M., Nason, R.S., Nordqvist, M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families. *Family Business Review*, 2, 136-155.