

**Malwina Szczepkowska**

## **UWARUNKOWANIA ROZWOJU POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH**

### **Wstęp**

Pozycja firm rodzinnych w krajach rozwiniętych gospodarczo jest wysoka. W USA firmy rodzinne stanowią prawie 90% wszystkich przedsiębiorstw, które wytwarzają 40% PKB. W Unii Europejskiej udział przedsiębiorstw rodzinnych waha się, w zależności od kraju, od 45 do 90%, a wytwarzają one od 45 do 65% PKB<sup>1</sup>. Firmy rodzinne funkcjonują we wszystkich sektorach gospodarki, oprócz globalnych rynków (Wal-Mart, Ford, Carrefour czy BMW), można je również znaleźć wśród małych, lokalnych biznesów. W krajach rozwiniętych gospodarczo podmioty te mają ugruntowaną pozycję, są bowiem siłą napędową w gospodarce.

W Polsce za czasów gospodarki planowanej firmy rodzinne nie odgrywały zbyt dużej roli, dopiero w okresie transformacji zyskały na znaczeniu. Większość z nich powstała w okresie transformacji gospodarczej, czyli w ciągu ostatnich kilkunastu lat. Pierwsze badania nad rolą biznesu rodzinnego przeprowadzono dopiero po 2000 roku. Pokazało ono, że nawet 90% małych i średnich firm to przedsiębiorstwa rodzinne, co z reguły wynika z braku wystarczającego kapitału rodzinnego. Z doświadczeń krajów zachodnich, wynika, że jeśli firmy rodzinne będą funkcjonować

---

<sup>1</sup> Por. Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Determinanty przedsiębiorczości w biznesach rodzinnych – badania empiryczne*, w: *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1116, Wrocław 2006, s. 349; K. Safin, *Przedsiębiorstwo rodzinne – ujęcie modelowe*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 800, Wrocław 1998, s. 77; Ł. Sułkowski, *Przedsiębiorczość w firmach rodzinnych*, w: *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1030, Wrocław 2004, s. 465.

przez dłuższy czas, kilkadziesiąt lat, to wiele z nich przekształci się w duże podmioty<sup>2</sup>.

Zainteresowanie problematyką przedsiębiorczości rodzinnej wynika z tego, że podmioty te są ważną częścią systemu gospodarczego, a ich ciągłe funkcjonowanie i odniesiony sukces ma duży wpływ na stabilność i efektywność gospodarki, zarówno w wymiarze krajowym jak i globalnym.

## 1. Pojęcie przedsiębiorstwo rodzinne

Przedsiębiorstwa rodzinne tworzą szczególną grupę podmiotów gospodarczych, wyróżnionych ze względu na kryterium społeczne – na ogół własność i funkcje zarządcze są w rękach jednej rodziny. Według jednej z najprostszych definicji jest to „podmiot o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny. Dodatkowo przynajmniej jeden członek rodziny wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny”<sup>3</sup>. Taka pojemna definicja dopuszcza różnorodne formy firmy rodzinnej – od małego zakładu wytwórczego, w którym pracują tylko członkowie rodziny, przez przedsiębiorstwo średniej wielkości, zarządzane przez właściciela, aż do wielkiego podmiotu, w którym rodzina odgrywa tylko rolę właściciela większościowego, a zarządzanie jest oddane wynajętemu menedżerowi<sup>4</sup>.

Obecnie większość autorów skłania się do uznania biznesu rodzinnego za „jednostkę, w której dwóch lub więcej członków rodziny dzieli pracę i własność (w przypadku firm niepublicznych jest to własność 51% udziałów, w przypadku firm publicznych posiadanie pakietu kontrolnego akcji)”<sup>5</sup>.

Specjaliści uważają, że psychologiczne utożsamianie się rodziny z firmą sprawia, że taka firma jest bliżej biznesu rodzinnego niż jakiegokolwiek innego, dlate-

<sup>2</sup> Por. Ł. Sułkowski, *Punkty krytyczne w rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1054, Wrocław 2004, s. 240.

<sup>3</sup> J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 19; P.A. Frishoff, *Understanding Family Business: What is a Family Business?* Oregon State University, Austin Business Family Program, 15 April 1995, [www.frishoffbus.orst.edu](http://www.frishoffbus.orst.edu).

<sup>4</sup> Por. K. Safin, *op.cit.*, s. 77.

<sup>5</sup> D.T. Jaffe, *Working With Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for a Successful Business*, Berkeley, CA, Conari 1990, s. 27, za J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *op.cit.*, s. 19.

go jeżeli rodzina uważa, że jej firma jest rodzinna, to taka jest. Podkreśla się również, że podmioty rodzinne z pewnością będą ulegać dalszym przeobrażeniom<sup>6</sup>.

W opisie przedsiębiorstw rodzinnych w literaturze amerykańskiej uwzględnia się wiele dodatkowych elementów, które precyzują istotę tych podmiotów. Do najważniejszych z nich, można zaliczyć<sup>7</sup>:

- a) **funkcje pracowników** – w firmie rodzinnej więcej niż jednej członek rodziny pracuje na jej rzecz albo odpłatnie, albo nieodpłatnie;
- b) **przebieg i rozwój kadr** – firma rodzinna wpływa na decyzje członków rodziny co do wyboru zawodowej drogi życiowej;
- c) **problem dziedziczenia** – stosunki rodzinne mają największy wpływ na przejęcie kierownictwa i własności firmy;
- d) **wpływ rodziny na zarządzanie** – członkowie rodziny odgrywają główną rolę w kontrolowaniu zarządu firmy;
- e) **określony system wartości, priorytetów i celów** – wartości kultywowane przez rodzinę wpływają na kulturę organizacyjną firmy rodzinnej;
- f) **występowanie sprzężenia zwrotnego** – oznacza to brak jasnego i wyraźnego rozgraniczenia między rodziną a firmą, co jest szczególnie widoczne w małych podmiotach;
- g) **tworzenie legendy i mitu firmy** – historia rodziny jest nieodłączną częścią legendy o firmie, tworzy jej mit;
- h) **dzielenie odpowiedzialności** – członkowie rodziny dzielą poczucie odpowiedzialności za losy i przyszłość firmy traktując ją jako wspólne dziedzictwo.

Firmy rodzinne są uznawane za unikatowy typ przedsiębiorstw, charakteryzujący się cechami, które mogą decydować o ich przewadze konkurencyjnej. Podkreśla się następujące cechy biznesu rodzinnego<sup>8</sup>:

- a) członkowie rodziny pracujący razem dbają i troszczą się o siebie nawzajem, o pracowników najemnych i klienta o wiele bardziej, niż w firmach nierodzinnych;
- b) pracownicy najemni, którzy pracują w przedsiębiorstwach rodzinnych, są bardziej sumienni i lojalni;
- c) właściciele firm rodzinnych są bardziej otwarci i komunikatywni w porównaniu z właścicielami i kierownictwem innego typu przedsiębiorstw;

<sup>6</sup> P.A. Frishoff, *op.cit.*

<sup>7</sup> Por. *ibidem.*

<sup>8</sup> Por. J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *op.cit.*, s. 25.

- d) atrybutami biznesu rodzinnego są szacunek i przywiązanie do tradycji, bezpieczeństwo utrzymania pracy, odpowiedzialność, nastawienie na jakość, długofalowe cele, duży margines samodzielności w myśleniu i działaniu.

Futurysta A. Tofler dopełnia obraz cech ułatwiających budowanie przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych przez porównanie ich z dużymi i wielkimi podmiotami. W przeciwieństwie do wielkich korporacji, które nie są przystosowane do globalnego tempa rozwoju, firmy rodzinne<sup>9</sup>:

- a) są zdolne do szybkiego podejmowania decyzji;
- b) w większym stopniu są gotowe do podejmowania ryzykownych przedsięwzięć;
- c) potrafią szybciej się zmieniać i lepiej przystosowywać do nowych potrzeb rynkowych;
- d) charakteryzują się szybką i efektywną komunikacją dzięki stałym i bliskim kontaktom członków kierownictwa;
- e) członkowie rodziny zazwyczaj mają głębokie poczucie współwłasności firmy, dlatego są zmotywowane do osiągnięcia celów oraz wyjątkowo lojalni i często pracują ponad normę.

Badania ośmiu ośrodków europejskich i wielu amerykańskich wykazały, że błędne jest utożsamianie firm rodzinnych wyłącznie z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw. W każdym typie organizacji gospodarczej, bez względu na jej wielkość, formę prawną czy sektor działania, może być pierwiastek rodzinny, jeżeli system zarządzania i własności w takiej organizacji jest podporządkowany systemowi rodziny. Autorzy wysunęli następujące wnioski świadczące o odrębności firm rodzinnych<sup>10</sup>:

- a) w firmach rodzinnych zachowania przedsiębiorcze są wszechstronne, a działania organizatorskie przeważają nad działalnością pionierską, co jest podyktowane niechęcią do podejmowania ryzyka i skutkuje mniejszym zainteresowaniem innowacjami i wzrostem;
- b) firmy rodzinne są bardziej zorientowane na siebie i uznawane za zamknięte systemy, zdominowane przez rodziny; system rodziny dominuje nad systemem firmy, zarządzania i własności<sup>11</sup>;

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 24–26.

<sup>10</sup> R. Donckels, E. Frohlich, *Are Family Business Really Different?* „Family Business Review” 1991, IV(2)/1991, s. 149–160, za J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *op.cit.*, s. 27–28.

<sup>11</sup> O systemach w firmie rodzinnej będzie mowa w następnym punkcie artykułu.

- c) firmy rodzinne mają mniejszą potrzebę istnienia zaplecza doradczego, są postrzegane jako niezależne, bez ściślejszych kontaktów ze środowiskiem naukowym;
- d) w firmach rodzinnych utrzymuje się tendencja do płacenia wyższych wynagrodzeń pracownikom i większa troska o ich satysfakcję zawodową; firmy te są mniej postępowe pod względem większego angażowania pracowników najemnych w sprawy firmy;
- e) zachowanie strategiczne firm rodzinnych jest konserwatywne; eksport i internacjonalizacja działalności nie są powszechne.

Firmy rodzinne różnią się od firm nierodzinnych stopniem uwzględniania przez menedżerów wpływu na życie rodziny podjętych przez siebie decyzji gospodarczych. Wszystkie badania nad przedsiębiorczością rodzinną potwierdzają duży wpływ stosunków rodzinnych na zarządzanie firmą oraz większe niż w przedsiębiorstwach nierodzinnych prawdopodobieństwo występowania konfliktów.

## 2. Firma rodzinna jako system

Przedsiębiorstwo rodzinne jest traktowane przez teoretyków jako system składający się z trzech podsystemów: systemu biznesu, rodziny i własności, co powoduje unikatową specyfikę tych podmiotów (rysunkach 1). Takie ujęcie *family business* pozwala lepiej zrozumieć łączenie różnych funkcji w rękach członków rodziny i rodzące się z tego powodu konflikty. Wymienione podsystemy firmy rodzinnej zawierają następujące elementy i mają następujące cechy charakterystyczne<sup>12</sup>:

- a) **podsystem rodzinny** – jego elementami składowymi są poszczególni członkowie rodziny lub następne pokolenia; system ten jest wewnętrznie skupiony na członkach rodziny przez uczucia, proces wychowania, zapewnienie bezpieczeństwa, satysfakcji itp.;
- b) **podsystem gospodarczy (firma)** – należą do niego pracownicy, kierownicy, klienci; zadaniem przedsiębiorstwa jest realizacja wytyczonych celów działania firmy przy maksymalnej wydajności członków organizacji; system jest więc zewnętrznie nastawiony na klientów;
- c) **podsystem własności** – jego elementami są wszyscy właściciele przedsiębiorstwa, zarówno członkowie rodziny jak i osoby do niej nienależące; dzie-

<sup>12</sup> Por. J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *op.cit.*, s. 21.

ki niemu możliwe jest sprawne zarządzanie firmą, tworzenie jej misji, wytyczanie celów działania itp.

Rysunek 1. Podsystemy firmy rodzinnej



Źródło: J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *op.cit.*, s. 22;  
zasoby Internetu: [www.biznesrodzinny.pl](http://www.biznesrodzinny.pl).

Każda z osób w tego typu firmach może być przyporządkowana do jednej z siedmiu grup, które powstają w wyniku nakładania się na siebie podsystemów. Wszyscy członkowie rodziny są zaliczani do systemu rodziny (okrąg 1), a wszyscy pracownicy do firmy (okrąg 2). W trzecim okręgu są osoby które mają tytuł własności w przedsiębiorstwie rodzinnym. Zbiory powstałe w wyniku nakładania się na siebie okręgów reprezentują niektóre sytuacje, gdy osoba może pełnić podwójną lub potrójną rolę. Osoby takie można umieścić w jednym z obszarów wspólnych, czyli:

- w obszarze 4, do którego należą członkowie rodziny władający częścią przedsiębiorstwa, ale w nim nie pracują;
- w obszarze 5, w którym są umiejscowione osoby niebędące członkami rodziny, ale pracujące w firmie rodzinnej i mające prawo własności, na przykład akcjonariusze;
- w obszarze 6, do którego można zaliczyć członków rodziny (np. dzieci), którzy pracują w przedsiębiorstwie rodzinnym, ale nie mają w nim tytułu własności;
- w obszarze 7, w którym są osoby będące jednocześnie w trzech podsystemach – założyciele firmy lub jej spadkobiercy, pracujący na rzecz biznesu rodzinnego i mający do niego prawa własności.

Określenie roli poszczególnych osób w rodzinnym przedsięwzięciu pozwala łatwiej zidentyfikować potencjalne konflikty wynikające z pełnienia różnych ról

(sukcesja, zatrudnienie, wynagrodzenie, dywidendy itp.). Poznanie interesów tych osób i zmian, jakie zachodzą w relacjach między członkami trzech systemów, pozwala zapobiegać konfliktom i skutecznie zarządzać firmą<sup>13</sup>.

### 3. Rozwój firm rodzinnych w Polsce

W Polsce, podobnie jak w innych krajach postsocjalistycznych, gwałtowny rozwój małych i średnich przedsiębiorstw (MPS) oraz przedsiębiorstw rodzinnych, będących integralną częścią sektora MSP, nastąpił po transformacji ustrojowej. Warto podkreślić, że małe i średnie podmioty mają w Polsce, w odróżnieniu do innych państw Europy Środkowo-Wschodniej, dłuższą tradycję<sup>14</sup>. Rozwój polskiej przedsiębiorczości od lat 80. ubiegłego wieku można ująć w następujące fazy<sup>15</sup>:

- a) **wstępna faza rozwoju przedsiębiorczości**, przypadająca na lata 1981–1988, gdy istniał sektor drobnej wytwórczości i rzemiosła, a 75% sektora rolnego było własnością prywatną;
- b) **eksplozja przedsiębiorczości**, która wystąpiła w latach 1989–1992, gdy rocznie powstawało 600 tys. nowych podmiotów z sektora MSP;
- c) **faza samoregulacji rynkowej**, która pojawiła się po 1992 roku wraz ze zmianą warunków rynkowych funkcjonowania firm; wzrastająca konkurencja przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych wpłynęła na konieczności budowy trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym.

W Polsce transformacja ustrojowa stworzyła warunki sprzyjające szybkiemu rozwojowi małych i średnich podmiotów. W bardzo krótkim czasie musiały nastąpić głębokie przemiany i dostosowanie do zmieniających się bardzo dynamicznie warunków gospodarczych kraju<sup>16</sup>. W literaturze podkreśla się, że sektor małych i średnich przedsiębiorstw, w tym firmy rodzinne, odgrywał ważną rolę społeczną i polityczną. Dzięki przedsiębiorczości rodzinnej powstała klasa drobnych właścicieli, będące jednym z ważnych składników budowy demokratycznych instytucji. Powstanie małych firm złagodziło napięcia społeczne i zmniejszyło wysokie koszty procesu przemian, co pozwoliło kontynuować reformy. Cele te realizowano przez

<sup>13</sup> J.T. Lloret, *Od przedsiębiorstwa rodzinnego do rodziny przedsiębiorczej*, [www.biznesrodzinny.pl](http://www.biznesrodzinny.pl), 2006.

<sup>14</sup> T. Łuczak, *Rola małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, w: *Nowe pogranicze Europy. Litwa, Łotwa, Estonia*, red. E. Reichmann, AGH, PWE, Warszawa 2003, s. 28.

<sup>15</sup> *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, red. B. Piasecki, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 63.

<sup>16</sup> Zasoby Internetu: [www.biznesrodzinny.pl](http://www.biznesrodzinny.pl).



pochłanianie nadwyżek siły roboczej na rynku, kreowanie przedsiębiorczych postaw, wskazanie szans i możliwości samozatrudnienia oraz osiągnięcie sukcesu i awansu społecznego przez zmianę statusu społecznego<sup>17</sup>.

Cechą, która szczególnie wyróżnia firmy rodzinne w sektorze MSP, jest silna potrzeba społecznej przydatności. Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych, którzy mają wyjątkowy szacunek dla tradycji, kultywują przez pokolenia wartości rodzinne, zabiegają o dobrą reputację w środowisku lokalnym, silnie odczuwają potrzebę angażowania się w działalność na rzecz lokalnej społeczności. Członkowie rodziny mogą być zdolni do przetrwania długookresowego kryzysu, aby oszczędzić firmę, pracowników i kooperantów. Charakterystyczną cechą *family business* jest również lepsza opieka socjalna pracowników, przywiązywanie większej uwagi do należytej obsługi klienta i wspieranie akcji charytatywnych. Motywy podejmowania takich działań nie mają jedynie ekonomicznego podłoża<sup>18</sup>.

Do funkcji ekonomicznych sektora małych i średnich przedsiębiorstw, w tym firm rodzinnych, można zaliczyć<sup>19</sup>:

- aktywny udział w procesie zmian struktury przemysłowej kraju,
- ważną rolę w powstaniu prywatnej własności,
- wchłonięcie i zagospodarowanie znacznych zasobów siły roboczej,
- zbudowanie infrastruktury koniecznej do prawidłowego funkcjonowania systemu gospodarczego,
- rozwój kooperacji i systemu subkontaktów,
- wymuszanie zmian w prawnych uregulowaniach sprzyjających przedsiębiorczości,
- produkowanie dóbr i usług, na które jest niewielki popyt,
- oferowanie dóbr niestandardowych,
- prowadzenie działalności w dziedzinach o dużym ryzyku początkowym.

Przedstawione funkcje dotyczą również firm rodzinnych, natomiast funkcją makroekonomiczną, właściwą tylko *family business*, jest stabilizujący wpływ na gospodarkę. Badania przedsiębiorczości rodzinnej w USA i Europie dowiodły, że firmy te są znacznie trwalsze i stabilniejsze w porównaniu z nierodzinnymi. Można wyróżnić co najmniej dwa aspekty takiego stabilizującego oddziaływania<sup>20</sup>:

<sup>17</sup> *Ekonomika i zarządzanie...*, s. 65.

<sup>18</sup> Por. J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *op.cit.*, s. 207–208.

<sup>19</sup> *Ekonomika i zarządzanie...*, s. 65.

<sup>20</sup> J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *op.cit.*, s. 209.



- a) aspekt zatrudnienia – firmy rodzinne są mniej skłonne do zwalniania pracowników, nawet w sytuacjach kryzysowych; cechuje je nawet „przejściowa nieracjonalność” pod tym względem;
  - b) aspekt finansowy – firmy rodzinne są postrzegane przez potencjalnych inwestorów jako pewniejsza lokata kapitału niż przedsiębiorstwa nierodzinne.
- W polskich przedsiębiorstwach rodzinnych również można zaobserwować podobne zjawiska. Ich wzrastający udział wpłynie na spotęgowanie funkcji stabilizacyjnej w gospodarce.

## DETERMINANTS OF DEVELOPMENT IN POLISH FAMILY BUSINESS

### Summary

In this article have been presented a part conclusion gathered during literature researches of development in family business. The meaning of family business in economies of the EU and the USA is very large. They constitute from about 45% to 90% of all companies. In Poland family business developed and gathered significance from the beginning of 1990s. Nowadays the majorities of the family companies in Poland belongs to SM sectors and have strong impact on polish economy. The work describes a specific character of the family companies, their classification and analyses the most important problems of succession.

*Translated by Malwina Szczepkowska*

