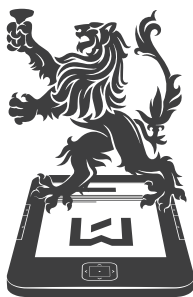


Finansowanie innowacji w polskich firmach rodzinnych



WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

Finanse

Finansowanie innowacji w polskich firmach rodzinnych

Alicja Winnicka-Popczyk



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2016

Alicja Winnicka-Popczyk – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania,
Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

Krzysztof Wach

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKCJA

Aleksandra Urzędowska

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Leonora Wojciechowska

PROJEKT OKŁADKI

Stämpfli Polska Sp. z o.o.

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

© Copyright by Alicja Winnicka-Popczyk, Łódź 2016
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.07455.16.0.M

Ark. wyd. 16,0; ark. druk. 17,25

ISBN 978-83-8088-556-1
e-ISBN 978-83-8088-563-9

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1	
Przedsiębiorstwa rodzinne na współczesnym etapie rozwoju gospodarki rynkowej	13
1.1. Znaczenie firm rodzinnych w gospodarce i społeczeństwie	14
1.2. Definicje i różnorodność firm rodzinnych	17
1.3. Kluczowe czynniki rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych	22
1.3.1. Planowanie i przeprowadzenie sukcesji władzy i własności	22
1.3.2. Optymalizacja struktury źródeł finansowania	25
1.3.3. Profesjonalizacja zarządzania	25
1.3.4. Pokonywanie skutków konfliktów rodzinnych	33
1.4. Przyczyny niepowodzeń oraz bariery rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych	35
1.5. Przewaga konkurencyjna firm rodzinnych nad ich nierodzinnymi odpowiednikami – źródła i przejawy zjawiska	38
1.5.1. Specyficzne cechy przedsiębiorstw rodzinnych jako źródło przewagi	38
1.5.2. Przewaga konkurencyjna publicznych firm rodzinnych	41
1.5.3. Przewaga konkurencyjna prywatnych firm rodzinnych	45
Rozdział 2	
Inwestycje firm rodzinnych w innowacje w warunkach gospodarki aspirującej do miana opartej na wiedzy	51
2.1. Istota i cechy gospodarki opartej na wiedzy	51
2.2. Innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych	56
2.3. Uwarunkowania aktywności innowacyjnej w firmach rodzinnych	61
2.3.1. Wpływ własności rodzinnej oraz struktura nadzoru rodzinnego	62
2.3.2. Oddziaływanie czynników kulturowych	70
2.3.3. Wpływ sektora działania	71
2.4. Przykłady innowacyjności polskich firm rodzinnych	72
2.4.1. Innowacje w firmie rodzinnej sektora tradycyjnego	72
2.4.2. Innowacje w firmie rodzinnej sektora wysokich technologii	74
Rozdział 3	
Specyfika finansowania firm rodzinnych	75
3.1. Finanse firm rodzinnych w świetle dotychczasowych badań	76
3.2. Logika finansowania firm rodzinnych i jej konsekwencje	83
3.3. Determinanty finansowania rozwoju firm rodzinnych	85

6	Spis treści	
3.3.1.	Koncentracja własności w rękach rodziny	87
3.3.2.	Stopień profesjonalizacji zarządzania	88
3.3.3.	Cechy demograficzne właścicieli i zarządzających	89
3.3.4.	Forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa	92
3.4.	Finansowanie innowacji w firmach rodzinnych	97
3.4.1.	Przegląd źródeł finansowania	97
3.4.1.1.	Zastosowanie środków własnych oraz finansowania dłużnego	98
3.4.1.2.	Znaczenie finansowania kapitałowego	100
3.4.1.3.	Firmy rodzinne na publicznym rynku kapitałowym (GPW S.A., NewConnect)	102
3.4.1.4.	Firmy rodzinne na prywatnym rynku kapitałowym (<i>Private Equity/Venture Capital</i>)	121
3.5.	Bariery finansowania innowacji w dojrzałych firmach rodzinnych (z dotychczasowych badań autorki)	130
3.6.	Finansowanie innowacji w firmach rodzinnych „Diamenty Forbesa 2014” – wprowadzenie do badań ankietowych firm z listy „Diamenty Forbesa 2016” (z dotychczasowych badań autorki)	141

Rozdział 4

	Finansowanie aktywności innowacyjnej w firmach rodzinnych z listy „Diamenty Forbesa 2016” – raport z badań własnych	147
4.1.	Koncepcja badań empirycznych	147
4.1.1.	Cel i zakres badań	147
4.1.2.	Dobór i charakterystyka zmiennych badawczych	148
4.2.	Populacja badanych przedsiębiorstw – opis i uzasadnienie wyboru	150
4.3.	Problemy badawcze i hipotezy	152
4.4.	Metoda i przebieg badań	152
4.5.	Trudności zaobserwowane w trakcie realizacji badań	153
4.6.	Wyniki badań	154
4.6.1.	Statystyczna charakterystyka badanych firm	154
4.6.2.	Informacje o liderze firmy i innowacjach wdrażanych przez podmiot	157
4.6.3.	Informacje o finansowaniu innowacji. Modele zależności dla finansowania innowacji w badanych firmach	166
4.7.	Hipotezy a wyniki badawcze – weryfikacja hipotez	175
4.8.	Podsumowanie badań	176
4.8.1.	Ustalenia i wnioski dotyczące działalności badanych firm i ich liderów	176
4.8.2.	Ustalenia i wnioski dotyczące finansowych aspektów wdrażanych innowacji	182

Rozdział 5

	Wybrane aspekty finansowania innowacyjności firm rodzinnych sektora wysokich technologii na przykładzie IT (studia przypadków)	185
5.1.	Globalne trendy na rynkach technologii informatycznych	185
5.2.	Sektor technologii informatycznych w Polsce	187
5.3.	Analiza finansowania innowacji w giełdowych firmach rodzinnych	190
5.3.1.	Comarch S.A.	190
5.3.2.	Komputronik S.A.	198
5.3.3.	PGS Software S.A.	205
5.3.4.	WASKO S.A.	210
5.4.	Wnioski ze studiów przypadku	216

Podsumowanie oraz rekomendacje dla przedsiębiorców, decydentów gospodarczych i społeczeństwa	219
Bibliografia	231
Załączniki	243
Innovation financing in Polish family firms (Summary)	263
Spis tabel	267
Spis rysunków	269
Spis załączników	271
O Autorce	273

WSTĘP

Powstawanie gospodarki opartej na wiedzy – najogólniej rzecz ujmując – jest odpowiedzią na problemy globalizacji. Ta nowa jakość ekonomiczna rozwija się stopniowo i w pierwszej kolejności dotyczy najwyżej rozwiniętych krajów. Oznacza przeorientowanie współczesnej gospodarki z tradycyjnej (w której czynnikami decydującymi były głównie kapitał, siła robocza, surowce, odpowiednia infrastruktura, sprawny transport i właściwa organizacja) w taką opartą na informacji i wiedzy. Podstawę rozwoju gospodarczego sukcesywnie zaczynają stanowić nowoczesne technologie, wysoko wykwalifikowani pracownicy, uczelnie wyższe i ośrodki badawczo-rozwojowe, infrastruktura umożliwiająca przesyłanie informacji (ICT), jak również polityka proinnowacyjna państwa. Jest to proces skomplikowany, długookresowy i zróżnicowany regionalnie. Nie ulega wątpliwości, że mamy do czynienia ze zmianami o charakterze fundamentalnym, a ich istotę stanowi kluczowa rola kapitału ludzkiego – intelektualnego i społecznego. Najbardziej zaawansowane w budowie GOW są Stany Zjednoczone, Japonia, Kora Południowa, Singapur, a wśród krajów Unii Europejskiej – Finlandia. Jeśli przyjmiemy upowszechnianie się gospodarki opartej na wiedzy za prawidłowość oraz imperatyw rozwojowy wynikający z procesów globalizacyjnych, przy uwzględnieniu naszego członkostwa w Unii Europejskiej oraz działań proinnowacyjnych instytucji państwowych i rządowych, krajem aspirującym do włączenia się w rzeczywistość nowego ładu społeczno-gospodarczego powinna okazać się również Polska z około 70% przedsiębiorstw rodzinnych. W takich zatem warunkach społeczno-ekonomicznych stopniowo przychodzi funkcjonować polskim biznesom rodzinnym we wszystkich sferach ich działalności, z finansową na czele. Przyjąwszy, że centralnym przejawem gospodarki opartej na wiedzy jest umiejętność tworzenia i wdrażania innowacji, konsekwentnie ich realizację umożliwiają posiadane, właściwie wykorzystywane zasoby finansowe. Dlatego też za **główny cel pracy** oraz przeprowadzonych w jej ramach **badań empirycznych** autorka obrała dogłębne **opisanie finansowania aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych**¹. Do **celów szczegółowych** natomiast zaliczyła zadania o charakterze:

1 Określeniom: „przedsiębiorstwo rodzinne”, „firma rodzinna”, „biznes rodzinny”, „*family business*”, „przedsiębiorczość rodzinna” czy „podmiot rodzinny” przydano na potrzeby niniejszego opracowania jednakowe znaczenie.

- **poznawczym** – głównie zidentyfikowanie tzw. krytycznych czynników rozwoju firm rodzinnych oraz pochodzenia ich przewagi konkurencyjnej, określenie rodzajów wdrażanych innowacji oraz intensywności nakładów na ich finansowanie, jak też ustalenie zasadniczych źródeł finansowania innowacyjnych przedsięwzięć;
- **normatywnym** – dokonanie analizy i oceny powyższych atrybutów i działań przedsiębiorstw rodzinnych pod kątem ich racjonalności, skuteczności oraz w warunkach gospodarki opartej na wiedzy;
- **praktycznym/aplikacyjnym** – stworzenie systemu zaleceń, wsparcia finansowego i pozafinansowego dla przedsiębiorców rodzinnych oraz rekomendacji dla osób stanowiących prawo i podejmujących decyzje na szczeblu rządowym i samorządowym, tak aby firmy rodzinne mogły w pełni sprostać pogłębiającym się zmianom cywilizacyjnym.

W świetle powyższych rozważań autorka formułuje **główny problem badawczy** niniejszego opracowania (wraz z jego częścią empiryczną), określając go następującym pytaniem: czy firmy rodzinne, chcąc sprostać wymogom gospodarki aspirującej do miana opartej na wiedzy, są w stanie oraz wyrażają gotowość do finansowania inwestycji w innowacje? Uzyskanie odpowiedzi na to pytanie wsparte zostało rozważeniem następujących **problemów szczegółowych (P)**:

(P1) – Czy firmy rodzinne są liczącą się populacją wśród badanych przedsiębiorstw (tu: laureatów nagrody „Diamenty Forbesa 2016”)?

(P2) – Jak wielkie środki finansowe przeznaczają badane firmy na inwestycje w innowacje?

(P3) – Jakie główne źródła środków wykorzystują badane firmy rodzinne, finansując inwestycje w innowacje?

(P4) – Czy istnieją **czynniki związane z rodzinnym charakterem firmy**, które są skorelowane z intensywnością nakładów na innowacje? Jaki kierunek korelacji wykazują te czynniki? (P4a) – pozytywny? (P4b) – negatywny?

Na podstawie studiów literaturowych oraz dotychczasowych badań (w tym badań własnych) nad przedsiębiorczością rodzinną autorka sformułowała następującą **główną hipotezę (H)** – **Firmy rodzinne są w stanie i wyrażają gotowość do finansowania inwestycji w innowacje w celu sprostania wymogom gospodarki aspirującej do miana opartej na wiedzy.**

Niezależne od siebie **hipotezy pomocnicze**, mające wspierać hipotezę główną, uzyskały brzmienie:

(H1) – Firmy rodzinne stanowią liczącą się populację wśród badanych przedsiębiorstw (z listy „Diamenty Forbesa 2016”);

(H2) – Nakłady badanych przedsiębiorstw rodzinnych na innowacje są intensywne;

(H3) – Głównym źródłem finansowania innowacji w badanych firmach rodzinnych są środki własne oraz fundusze unijne;

(H4) – W badanych firmach istnieją czynniki ściśle związane ze specyfiką firm rodzinnych, które są skorelowane z intensywnością nakładów finansowych na innowacje: (H4a) – pozytywnie, (H4b) – negatywnie.

Za próbę odpowiedzi na sformułowane powyżej cele, problemy badawcze oraz hipotezy niech posłuży niniejsze opracowanie, które wymagało określonego ustrukturyzowania oraz uporządkowania treści o charakterze teoretyczno-empirycznym. Monografia obejmuje zatem **pięć rozdziałów**: wstęp, trzy rozdziały teoretyczne, dwa rozdziały empiryczne (wraz z opisem zastosowanej metody badawczej), zawierające wnioski i rekomendacje zakończenie oraz wykaz źródeł wykorzystanych przez autorkę.

Pierwszy rozdział wskazuje na swoiste cechy przedsiębiorstwa rodzinnego, usiłuje rozwiązać kwestię definicyjną, ukazać społeczno-ekonomiczne znaczenie, kluczowe czynniki oraz bariery jego rozwoju, a w końcowej części zidentyfikować źródła przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych nad ich nierodzinnymi odpowiednikami. Autorka uznała, że opisanie specyficznych problemów firm rodzinnych odgrywa fundamentalną rolę w prawidłowym zrozumieniu treści zawartych w kolejnych rozdziałach, jak też dla rzetelności samego procesu badawczego.

Rozdział drugi porusza problematykę wymogów gospodarki opartej na wiedzy jako porządku społeczno-ekonomicznego w XXI w., który stawia nowe lub intensyfikuje dotychczasowe wymogi zarówno podmiotom gospodarczym, różnego rodzaju instytucjom, jak i społeczeństwu. Ingeruje również w życie poszczególnych ludzi. Na znaczeniu zyskują inwestycje w innowacje wraz wydatkami na badania i rozwój, tworzenie kapitału intelektualnego, społecznego, rodziny oraz ponadgranicznego w formie internacjonalizacji działalności. W odniesieniu do firm rodzinnych wskazano na uwarunkowania ich aktywności innowacyjnej, jak również zaprezentowano innowacje wdrożone w firmie sektora tradycyjnego oraz sektora wysokich technologii, co stanowiło przedmiot wcześniejszych badań autorki. Dokonano również przeglądu ważniejszych badań nad innowacyjnością polskich firm rodzinnych.

Rozdział trzeci poświęcony został różnorodnym aspektom finansowania innowacji w firmach rodzinnych. Ukazano tu dorobek nauki o finansach w zakresie eksploracji firm rodzinnych, cechy i konsekwencje szczególnej logiki finansowej tych podmiotów oraz uwarunkowania sposobu finansowania strategii ich rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem czynnika ryzyka finansowego. Wśród form finansowania innowacji szczególnie efektywne wydają się kapitały własne, kredyty inwestycyjne, leasing i fundusze Unii Europejskiej. Wskazano również na rolę rynków kapitałowych publicznych (GPW S.A. i NewConnect) oraz prywatnych (*Private Equity*, *Venture Capital*, Anioły Biznesu). Opisując bariery finansowania innowacji, autorka przytoczyła wyniki swoich wcześniejszych badań przeprowadzonych wśród liderów dojrzałych przedsiębiorstw rodzinnych. Rozdział kończy relacja z kolejnych wcześniejszych badań autorki, dotyczących źródeł finansowania firm rodzinnych z listy „Diamenty Forbesa 2014”, które posłużyły za wprowadzenie do zasadniczych analiz statystycznych, zamieszczonych w następnym rozdziale monografii.

Rozdział czwarty – empiryczny – prezentuje wyniki badań ankietowych dotyczących finansowania innowacji w **115 firmach rodzinnych z listy „Diamen-**

ty **Forbesa 2016**”, udziela odpowiedzi na sformułowane powyżej problemy badawcze i hipotezy, wyprowadza wnioski zarówno o charakterze teoretycznym, jak i praktycznym. Jednocześnie zawiera opis metody badawczej na etapie pozyskiwania danych pierwotnych oraz dokonywania analiz statystycznych.

Finansowanie innowacji w dużych przedsiębiorstwach rodzinnych w warunkach gospodarki aspirującej do miana opartej na wiedzy – na przykładzie sektora IT – zaprezentowane zostało w **rozdziale piątym**. Oprócz charakterystyki tendencji globalnych i rynku technologii informatycznych w naszym kraju rozdział zawiera studia przypadku czterech firm rodzinnych z GPW S.A. w Warszawie (Comarch S.A., Komputronik S.A., PGS Software S.A., WASKO S.A.), co nie zmienia faktu, że w Polsce aż 90% firm informatycznych znajduje się w rękach mikro i małych podmiotów. Tę część opracowania kończy próba syntezy sytuacji w analizowanych giełdowych firmach rodzinnych co do wprowadzanych innowacji oraz źródeł ich finansowania, zawierającej również rekomendacje dla aktualnych i przyszłych liderów. W badaniu wykorzystano – wspomnianą wcześniej – **metodę studium przypadku**, a w jej ramach technikę analizy dokumentów źródłowych: sprawozdań finansowych, prospektów emisyjnych, stron internetowych spółek.

Badanie ankietowe firm rodzinnych w sferze finansowej, zwłaszcza podmiotów prywatnych, nastęrcza wielu trudności i może być obarczone znacznym stopniem subiektywizmu, z takich chociażby powodów jak silna kultura prywatności, niska wiarygodność i woluntaryzm w tworzeniu, a zwłaszcza w udostępnianiu wszelkich statystyk związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą. Dlatego też – zdaniem autorki – korzystniej jest posługiwać się w badaniu finansowych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych danymi opisowymi, a nie wyłącznie liczbowymi, co w efekcie znacznie zwiększa prawdziwość uzyskanych informacji i otrzymanych na ich podstawie wyników.

Podsumowując, rozdziały pierwszy, drugi i trzeci stanowią teoretyczną podbudowę działalności przedsiębiorstw rodzinnych w ich dążeniu do gospodarki opartej na wiedzy, drogą wprowadzania i finansowania innowacji. Rozdziały czwarty i piąty zawierają natomiast przebieg, wyniki oraz wnioski z własnych **badania autorki, przeprowadzonych na potrzeby niniejszego opracowania**. Jednocześnie autorka pragnie podkreślić, że teoretyczne części monografii zostały ograniczone do zakresu, w jakim – w jej ocenie – mogą przyczynić się do osiągnięcia założonych celów, udzielenia odpowiedzi na postawione problemy badawcze oraz zweryfikowania i/lub zilustrowania przyjętych hipotez badawczych.

Rozdział 1

Przedsiębiorstwa rodzinne na współczesnym etapie rozwoju gospodarki rynkowej

Firmy rodzinne uznawane są za **specjalny typ przedsiębiorstw o unikalnych zaletach**, mogących przesądzać o istotnej przewadze konkurencyjnej tych podmiotów. Generalnie członkowie rodziny, pracując razem, dbają i troszczą się o siebie nawzajem, o pracowników najemnych, o klientów w stopniu o wiele większym niż ma to miejsce w firmach nierodzinnych. Pracownicy najemni są często bardziej sumienni, pilni i oddani, a właściciele firm rodzinnych bardziej dostępni w porównaniu z właścicielami i kierownictwem innego typu przedsiębiorstw. Atrybutami firm rodzinnych są ponadto: szacunek i przywiązanie do tradycji, bezpieczeństwo utrzymania pracy, odpowiedzialność, nastawienie na jakość, długofalowe cele, duży margines samodzielności w myśleniu i działaniu. Jak zauważa A. Toffler, „gigantyczne” firmy są zbyt wolne i nieprzystosowane do dzisiejszego świata biznesu, który cechuje szczególnie wysokie tempo rozwoju. W przeciwieństwie do nich firmy rodzinne¹: są zdolne do szybkiego podejmowania decyzji, w większym stopniu wykazują gotowość do realizowania śmiałych, ryzykownych przedsięwzięć, potrafią szybciej zmieniać się i lepiej przystosowywać do nowych potrzeb rynkowych, charakteryzują się lepszą komunikacją poprzez stałe i bliskie wzajemne oddziaływanie członków kierownictwa (nawet chrząknięcie i grymas twarzy niosą pewien zasób informacji). Członkowie rodziny zazwyczaj posiadają głębokie poczucie własności firmy, przejawiają dużą motywację, są wyjątkowo lojalni i często pracują ponad normę.

Istnieje także **negatywna strona przedsiębiorczości rodzinnej**, która poważnie zakłóca funkcjonowanie wielu firm. Przedsiębiorstwa rodzinne znane są ze swoich konfliktów wewnętrznych i waśni, aczkolwiek namiętności, zaangażowanie emocjonalne, poświęcenie i inne uczucia mogą być zaletami lub wadami w zależności

¹ M. Cohn, *Passing the torch: Succession, retirement and estate planning in family-owned businesses*, McGraw-Hill, Inc. New York 1992, s. 10–11.

od zaistniałej sytuacji i punktu widzenia. Nadto – w miarę upływu czasu – firmy rodzinne wymagają planowych przekształceń pokoleniowych oraz gruntownych zmian sposobu myślenia i działania. Tymczasem starzejący się właściciele są często niechętni podjęciu potrzebnych działań, przejawiają postawę zachowawczą i obawę przed przeprowadzeniem nawet dobrze przemyślanego planu sukcesji. Konsekwencją takiej postawy jest zazwyczaj sytuacja, że kiedy właściciel-założyciel umiera – wizja i marzenia, które były motorem działania firmy rodzinnej, „bledną” lub nawet giną. W Stanach Zjednoczonych prawie 70% przedsiębiorstw rodzinnych nie przechodzi w ręce drugiego pokolenia. Wiele z nich jest sprzedawane, wchłaniane przez inne firmy lub likwidowane. Połowa z tych firm, które prosperują w rękach drugiego pokolenia, nie przechodzi w ręce trzeciego. Średnia żywotność firmy rodzinnej wynosi około 24 lata.

Można zatem wskazać na pewien **paradoks przedsiębiorstw rodzinnych** polegający na tym, że te same właściwości, które są siłą i źródłem sukcesu (np. silne patriarchalne zarządzanie), mogą okazać się czynnikiem szkodliwym na innym etapie rozwoju firmy (np. w procesie przekazywania władzy i własności). Firma rodzinna jest zatem **silną, ale i wrażliwą jednostką**, często wymagającą wyjątkowego zrozumienia jej istoty oraz pomocy, szczególnie ze strony tworzącej jej rodziny, instytucji rządowych i nauki.

1.1. Znaczenie firm rodzinnych w gospodarce i społeczeństwie

Firmy rodzinne stanowią dość niejednorodną grupę przedsiębiorstw. Główne różnice między nimi dotyczą: **wieku i długości okresu funkcjonowania** (najstarsze mają kilkaset lat, najmłodsze powstają każdego dnia), **branży** (reprezentują m.in. wytwórców słodczy, win, tekstyliów, sprzętu gospodarstwa domowego, samochodów, kosmetyków i chemii gospodarczej, właścicieli sieci hoteli i restauracji, po konstruktorów samolotów), **wielkości** (są tu typowe przedsiębiorstwa sektora MSP, ale również firmy duże, zatrudniające powyżej 500 pracowników, a nawet wielkie koncerny przemysłowo-handlowe), **formy prawnej** (od osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, spółek cywilnych i jawnych, poprzez partnerskie, komandytowe i komandytowo-akcyjne po spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i spółki akcyjne)². Znane są także przypadki fundacji prowadzonych przez słynne rodziny. W Polsce **najliczniej reprezentują je podmioty mikro i małe**, sukcesywnie przybywa jednak przedsiębiorstw śred-

2 K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1991, 5, s. 16–17.

nich i dużych. **Znaczenie ekonomiczne** firm rodzinnych sprowadza się głównie do ich liczebności (65–90% populacji przedsiębiorstw), udziału w wytwarzaniu PKB (40–65%) oraz ilości oferowanych miejsc pracy (ok. 50% zatrudnionych). Uważa się, że skoro rodziny są „cegiełkami” stabilnego społeczeństwa, **firmy rodzinne są podstawą w tworzeniu stabilnej gospodarki**. Przedsiębiorstwo rodzinne ze względu na swoją specyfikę jest bardziej skłonne do „re inwestycji w siebie” w celu utrzymania, utrwalenia i pomnożenia majątku dla przyszłych pokoleń. Firma rodzinna jest zdolna do przeprowadzania długookresowych inwestycji i skutecznie opiera się presji osiągnięcia krótkookresowych korzyści³. Nie mniej istotne jest **społeczne znaczenie firm rodzinnych**, wynikające ze skłonności rodzin prowadzących działalność gospodarczą do zabiegania o swój dobry wizerunek oraz podnoszenie rangi nazwiska rodziny. W pierwszym rzędzie należy podkreślić ich **znaczący wpływ na lokalne społeczności**, głównie poprzez przekazywanie środków na cele charytatywne, utrzymywanie lub dofinansowywanie instytucji użyteczności publicznej, zakładanie fundacji, dbałość o tworzenie miejsc pracy, właściwe traktowanie pracowników czy szacunek dla tradycji, jak również zabieganie o jakość wytwarzanych produktów lub świadczonych usług⁴. J.H. Astrachan twierdzi, że firmy rodzinne są **bardziej uświadomione społecznie**, członkowie rodziny mogą być zdolni do wielkich ofiar, a nawet do przetrwania długookresowego załamania, aby tylko oszczędzić firmę i społeczność wokół niej⁵.

Z początkiem lat osiemdziesiątych XX w. przedsiębiorstwo rodzinne stało się przedmiotem poważnych badań naukowych, przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych i krajach Europy Zachodniej. Badaczy interesowały wówczas takie fundamentalne kwestie, jak definicja firmy rodzinnej, związek między środowiskiem rodziny i przedsiębiorczością, a w szczególności znaczenie firm rodzinnych dla gospodarki i społeczeństwa. Badania przedsiębiorczości wykazały, że **rodzina jest sprzyjającym środowiskiem dla zachowań przedsiębiorczych**. Konieczność utrzymania rodziny i przykład rodziców pracujących we własnym przedsiębiorstwie wywierają poważny wpływ na decyzję założenia firmy, potrzebę jej posiadania i kontynuacji⁶. Przedsiębiorczość jest „**początkiem i sercem**” większości firm rodzinnych i wzajemnie – firma rodzinna wspiera i wzmaga wysiłki jej członków zaangażowanych w działania przedsiębiorcze. Więcej, **firma rodzinna może być zaczątkiem przedsiębiorczości na dużą skalę** – powstaje

3 P.D. Hall, *A historical overview of family firms in the United States*, dolny „Family Business Review” 1988, 1, s. 51–68.

4 Więcej na ten temat w: J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 15–58.

5 J.H. Astrachan, *Family firm and the community culture*, „Family Business Review” 1988, 1, s. 165–189.

6 A. Shapero, L. Sokol, *The social dimensions of entrepreneurship*, [w:] Kent C., Sexton D., Vesper K., *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Engelwood Cliffs, Prentice-Hall, New York 1982, s. 72–90.

bowiem z inicjatywy jednego lub większej liczby członków rodziny, wzrasta, rozwija się i zmienia w czasie⁷.

W Stanach Zjednoczonych firmy rodzinne stanowią 90% z 15 mln przedsiębiorstw. Ich udział w produkcie krajowym brutto wynosi 40%, a w wypłatach wynagrodzeń 50%. Jedna trzecia największych 500 firm amerykańskich jest własnością rodzin. Firmami rodzinnymi w USA są tak słynne przedsiębiorstwa (i marki), jak: Tyson Foods, Herman Miller, Hallmark, Bechtel, Marriott, Wal-Mart, Johnson-Wax, Cargill, Mars Candy, Estee Lauder, Levi-Strauss, Forbes, Dow-Jones, Anheuser-Bush i inne⁸. W sąsiednim Meksyku 80% ogółu firm stanowią firmy rodzinne, które od ponad stu lat dominują w gospodarce tego kraju. Szczególny przypadek na kontynencie amerykańskim stanowi gospodarka Chile, gdzie firmy rodzinne mają duży udział w produkcie krajowym brutto oraz zatrudnieniu siły roboczej i stanowią aż 75% ogółu przedsiębiorstw. Najnowsze wyniki badań potwierdzają, że 65% średnich i dużych przedsiębiorstw chilijskich jest w posiadaniu rodzin. Chile stanowiło do tej pory najbardziej jaskrawy przykład wzrostu gospodarczego w całej Ameryce Łacińskiej, zatem wpływ firm rodzinnych na gospodarkę tego kraju jest szczególnie pozytywny⁹.

Na kontynencie europejskim źródłem przedsiębiorczości rodzinnej są gospodarki rynkowe Europy Zachodniej, gdzie firmy rodzinne wytwarzają ogółem 45–65% produktu krajowego brutto i zatrudniają zbliżoną ilość siły roboczej. **Najwyższy poziom aktywności** firm rodzinnych występuje we **Włoszech**, gdzie 99% przedsiębiorstw prowadzonych jest przez rodziny¹⁰. Podobnie w Niemczech firmy rodzinne stanowią „kręgosłup” gospodarki. Około 75% siły roboczej znajduje zatrudnienie w firmach rodzinnych, których udział w tworzeniu produktu krajowego brutto wynosi 66%, ponadto 80% (około 2 mln) wszystkich niemieckich firm jest kontrolowanych przez rodziny¹¹. Również w Wielkiej Brytanii 76% z ośmiu tysięcy największych przedsiębiorstw jest w posiadaniu lub pod kontrolą rodzin. W Hiszpanii wśród przedsiębiorstw osiągających roczną sprzedaż o wartości ponad 2 mln dolarów firmy rodzinne stanowią 71%, a 17 ze stu największych firm tego kraju również należy do rodzin. Interesujący jest fakt, że **najniższy poziom aktywności** firm rodzinnych występuje w **Portugalii**, która przez dłuższy okres czasu w historii powojennej pozostawała pod wpływem ideologii komunistycznej.

Po przełomie ustrojowym w roku 1989 odrodziła się przedsiębiorczość rodzinna w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, zwłaszcza w Polsce, Czechach i na

7 A.G. Lank, *The state of family business in various countries around the world*, „Family Business Network Newsletter”, Conari 1994, 9, s. 3.

8 M. Cohn, *Passing the torch: Succession, retirement and estate planning in family-owned businesses*, McGraw-Hill, Inc. New York 1992, s. 9.

9 J.I. Martinez, *Family business in Chile*, „Family Business Network Newsletter” 1994, 9, s. 5.

10 M.A. Gallo, *Global perspectives on family businesses*, Loyola University, Family Business Center, Chicago 1994.

11 H. Reidel, *Family business in Germany*, „Family Business Network Newsletter”, Conari 1994, 9, s. 6.

Węgrzech. Ostatnio bardzo wysoki stopień aktywności w tym zakresie wykazuje również Rosja.

Z krajów azjatyckich na uwagę zasługuje przykład Japonii i Korei Południowej, gdzie małe firmy rodzinne aktywnie wspierają wielkie koncerny przemysłowo-handlowe oraz Chin i Hongkongu, które w zasadzie zdobyły miano „jednej wielkiej rodzinnej firmy”.

Statystyki światowe szacują również rozmiary biznesu rodzinnego w Australii, który zatrudnia ponad 50% całej siły roboczej tego kraju. Około 75% australijskich przedsiębiorstw jest w posiadaniu rodzin¹².

1.2. Definicje i różnorodność firm rodzinnych

Przedsiębiorstwo rodzinne – jego istota, wyróżniające cechy, swoista „struktura wewnętrzna”, kierujące nim cele i wartości, jak również posiadane zalety i wady oraz wiele innych elementów interesuje, inspiruje, a nierzadko intryguje wiele środowisk: naukowców, przedsiębiorców, finansistów, prawników, doradców, publicystów, psychologów i pedagogów, a ostatnio nawet uczniów i studentów. Czym zatem jest to specyficzne zjawisko społeczno-ekonomiczne, poruszające tak różnorodne grupy społeczne?

Do chwili obecnej nie wypracowano i nie przyjęto oficjalnej, jednoznacznej definicji biznesu rodzinnego. Kształtowała się ona samoistnie, ulegając na przestrzeni lat daleko idącej ewolucji.

Klasyczna amerykańska teoria *family business* określa firmę rodzinną jako **przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny**. Innymi słowy jest to przedsiębiorstwo, którego **własność kontrolowana jest przez jedną rodzinę**¹³. Na podstawie definicji klasycznej W. Popczyk zidentyfikował trzy główne typy przedsiębiorstwa rodzinnego:

- **typ A**, w którym rodzina dominuje zarówno w strukturze własności, jak i w zarządzaniu biznesem, duży stopień koncentracji własności;
- **typ B**, w którym rola rodziny sprowadza się do nadzoru zarządu dzięki dominacji w strukturze własności. Założyciele rodzinni wycofali się z aktywne-

12 R. Owens, *Australian family business, ethics, energy and long term commitment: The hallmarks of success*, „Family Business Network Newsletter” 1994, 9, s. 4.

13 P.A. Frishkoff, *Understanding Family Business: Why Do Family Businesses Fail?*, „Family Business Program Newsletter”, Oregon State University, Vol. 3, Issue 3, Summer 1995, frishkoff bus.orst.edu (dostęp: 20.10.1996).

go zarządzania ze względu na barierę kompetencji w zarządzaniu wzrostem przedsiębiorstwa publicznego, wiek czy przyczyny losowe i brak sukcesora rodzinnego. Przykładem typu „B” są także firmy przejęte własnościowo przez członków rodziny niezałożycielskiej. Przedsiębiorstwa, w których dominują dwie niezależne rodziny we własności, a czasami i w zarządzaniu, zostały zakwalifikowane do typu „A”. Takie dwie grupy społeczne są w stanie wygenerować między sobą kapitał społeczny wiążący z uwagi na podobieństwa systemu wartości i wzorców zachowań oraz długi okres zachodzących interakcji między członkami należącymi do obu rodzin;

- **typ C**, w którym założyciele/przedsiębiorcy rodzinni dominują w zarządzaniu, a nie mają przewagi bezwzględnej we własności, charakteryzuje się rozproszoną strukturą własności lub obecnością w niej inwestora znaczącego, np. *Venture Capital/Private Equity*¹⁴.

Dodatkowo W. Popczyk precyzuje klasyczną amerykańską definicję firm rodzinnych, stwierdzając, że **„są to podmioty gospodarcze zarządzane według systemu wartości i norm etyczno-moralnych rodzin przedsiębiorczych, które je założyły lub przejęły w celu zapewnienia bezpieczeństwa finansowego jej obecnym i przyszłym członkom”**¹⁵.

W chwili obecnej większość autorów (m.in. D.T. Jaffe) skłania się ku uznaniu 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)**¹⁶.

J.A. Davis i R. Tagiuri traktują przedsiębiorstwo rodzinne jako „organizację, w której dwóch lub więcej członków rodziny ma wpływ na kierownictwo (zarząd) firmy poprzez: **wykorzystanie związków pokrewieństwa, pełnienie funkcji kierowniczej lub prawo własności**”¹⁷.

Najbardziej pragmatyczną definicję formułują badacze z Oregon State University, stwierdzając, że **jeżeli rodzina uważa, że jej firma jest rodzinna, to tak jest**, a samo psychologiczne utożsamianie się rodziny z firmą ustawia ją (tę firmę) bliżej biznesu rodzinnego niż jakiegokolwiek innego¹⁸. Autorka, jak zaznaczono we wstępie, zdecydowanie przychyła się do klasycznej definicji amerykańskiej, którą posługuje się w niniejszym opracowaniu.

14 W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym*, WUŁ, Łódź 2013, s. 129.

15 W. Popczyk, *Zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym – osiągnięcia młodej specjalności w naukach o zarządzaniu w Polsce*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A., *Stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu. Wybrane problemy*, „Dom Organizatora”, Toruń 2016, s. 136.

16 D.T. Jaffe, *Working with ones you love: Conflict resolution and problem solving strategies for a successful business*, Berkeley, CA, Conari 1990, s. 27–36.

17 J.A. Davis, R. Tagiuri, *Bivalent attributes of the family firm*, *Owner Managed Business Institute*, Santa Barbara, CA 1996, s. 62–73.

18 P.A. Frishkoff, *Understanding Family Business: Why Do Family Businesses Fail?*, „Family Business Program Newsletter”, Oregon State University, Vol. 3, Issue 3, Summer 1995, frishkoff bus.orst.edu (dostęp: 20.10.1996).

Do innych ważnych składników definicyjnych przedsiębiorstwa rodzinnego literatura zalicza¹⁹: **zatrudnionych pracowników** (więcej niż jeden członek rodziny pracuje w przedsiębiorstwie odpłatnie lub nieodpłatnie), **przebieg i rozwój kariery** (istnienie firmy w poważnym stopniu wpływa na decyzje członków rodziny co do rodzaju kariery i wyboru dróg życiowych), **problem dziedziczenia** (kształtujące się stosunki rodzinne mają podstawowy wpływ na przejęcie kierownictwa i własności firmy), **wpływ na zarządzanie** (członkowie rodziny utrzymują kluczową pozycję lub większość w kontrolowaniu zarządu firmy), **system wartości, priorytetów i celów** (wartości kultywowane przez rodzinę wpływają na filozofię prowadzonego przedsięwzięcia), **istnienie tzw. sprzężenia zwrotnego** (brak jasnego i wyraźnego rozgraniczenia między rodziną a firmą, szczególnie widoczny w małych podmiotach), **legendę i mit firmy** (historia rodziny jest nieodłączną częścią legendy o firmie, tworzy jej mit, **dzielenie odpowiedzialności** (rodzina dzieli poczucie odpowiedzialności za losy i przyszłość firmy jako wspólnego dziedzictwa).

Istota każdego przedsiębiorstwa rodzinnego polega na swoistym **sprzężeniu dwóch elementów składowych – rodziny i firmy**. Sprzężenie to wyznacza sposób funkcjonowania, cele, system kultywowanych wartości, politykę finansową, determinuje wszystkie poczynania podmiotu, powoduje zarazem specyficzne, niespotykane gdzie indziej sprzeczności, zagrożenia i słabości. Wszystko jest bowiem konsekwencją faktu, iż **członkowie rodziny dzielą pracę i własność**. Dylematy, jakie rodzą się w rodzinie, stają się kwestiami biznesowymi. Również odwrotnie – problemy związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa mają istotny wpływ na stosunki wewnątrzrodzinne. Na skutek powyższej zależności firmy rodzinne stają często przed problemami, których złożoność przerasta możliwości ich samodzielnego rozwiązania.

D. Jaffe z University of California w Berkeley potraktował firmę rodzinną jako **system** o trzech oddzielnych podsystemach: **rodziny, firmy i własności**, a każdy o określonych granicach, zasadach zachowania oraz wyznaczonych rolach i celach, obejmujący grupy ludzi mających najrozmaitsze zakresy obowiązków, zainteresowania, miejsca aktywności, potrzeby, sposoby i metody działania. Dostrzeżenie tych wzajemnie przenikających się podsystemów w firmie jest niezwykle ważne z punktu widzenia zrozumienia mechanizmu jej właściwego funkcjonowania oraz czynników rozwoju²⁰:

- 1) **Podsystem rodzinny** – jego elementami są poszczególni członkowie rodziny, jej kolejne pokolenia. Opiera się on na uczuciach, zorientowany jest na wychowanie, zapewnienie bezpieczeństwa, spokojnego wzrastania, zabawy itp. Jest zatem **wewnętrznie skupiony na członkach rodziny**;
- 2) **Podsystem firmy (gospodarczy)** – elementy składowe stanowią pracownicy, kierownicy, klienci. Jego zadaniem jest realizacja wytyczonych celów

19 Tamże.

20 D.T. Jaffe, *Working with ones you love: Conflict resolution and problem solving strategies for a successful business*, Berkeley, CA, Conari 1990, s. 27–36.

działania firmy przy maksymalnej wydajności jej członków. Jest więc **zewnątrznie nastawiony na klientów**;

- 3) **Podsystem własności** – jego elementami są wszyscy właściciele przedsiębiorstwa – zarówno członkowie rodziny, jak i osoby do niej nienależące. Dzięki jego istnieniu możliwe jest **sprawne zarządzanie firmą, tworzenie jej misji, wytyczanie celów działania** itp.

Rysunek 1 przedstawia, jak wymienione podsystemy „zachodzą” na siebie w przedsiębiorstwie rodzinnym. Wspólną część trzech podstawowych podsystemów wskazuje zakresowany obszar, w którym członek rodziny, aktywny w firmie lub też nie, mógłby się znaleźć. Jest to obszar, w którym rodzi się **konflikt**²¹. Konflikt istnieje, ponieważ zasady i oczekiwania co do zachowania w każdym podsystemie pozostają w konflikcie, np. w podsystemie rodziny wynagrodzenie mierzy się potrzebą, w podsystemie firmy nagradza się działanie i jego efektywność. A jednak w wielu firmach rodzinnych wynagrodzenie ustala się w oparciu o „potrzeby” potomstwa bez wyważenia realnych możliwości przedsiębiorstwa. Następnie – w podsystemie rodziny jest się jego członkiem, dopóki się żyje. W podsystemie firmy członkostwo zależy od wielu czynników obejmujących działanie efektywne. Każdy, kto był zmuszony zwolnić z pracy członka rodziny, wie, że decyzja służbowa w sposób istotny wpływa na stosunki rodzinne. Na tę i tak już skomplikowaną sytuację w rodzinnym przedsiębiorstwie „nakłada” się cały podsystem stosunków własnościowych.

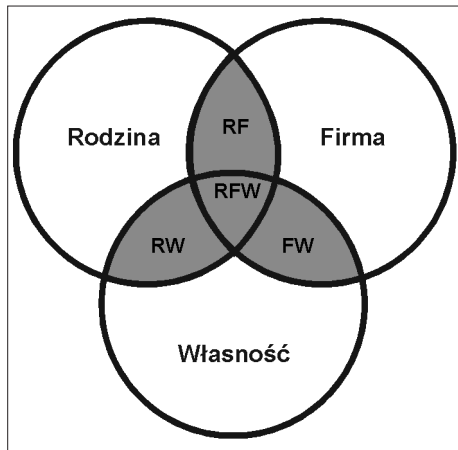
Punktem wyjścia do rozważań nad funkcjonowaniem przedsiębiorstwa rodzinnego w rozwiniętej gospodarce rynkowej niech będzie **twierdzenie M.A. Gallo**, zgodnie z którym **firmy rodzinne na świecie działają według tej samej logiki i są w zasadzie podobne pod względem swych elementów składowych, zachodzących w nich procesów oraz istniejących barier i problemów, jak również możliwych sposobów ich rozwiązania**. Nie można zatem mówić o jakiejś ścisłej specyfice narodowej tych podmiotów, a jedynie o różnicach wynikających z poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego danego kraju czy też etapu rozwoju konkretnego przedsiębiorstwa²².

Firmy rodzinne zawdzięczają swoje powodzenie w dużej mierze przyjętemu **systemowi wartości**. System ten, stworzony przez założycieli i przekazywany następnym pokoleniom, **stanowi zbiór zasad i reguł dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak też pożądaną postawę etyczno-moralną członków rodziny zaangażowanych w przedsięwzięcie**. Jest on swoistą „konstytucją” firmy, wyznaczającą postępowanie właścicieli, pracowników i organizacji jako całości. Najczęściej przybiera formę ustnego porozumienia, coraz częściej jednak rady rodzinne opracowują zbiór obowiązujących w firmie zasad w formie pisemnej. Ostatecznie ma on jednak charakter **dobrowolny i ulega powolnym zmianom**

21 N. Upton, *Financing Transitions in Family Firms: Behavioral Aspects*, Southwest Finance Association Meeting, Houston, Texas, March 3, 1995.

22 M.A. Gallo, *Global perspectives on family businesses*, Loyola University, Family Business Center, Chicago 1994.

w czasie²³. Konieczność utrzymania rodzinnego charakteru firmy i przekazania jej następnemu pokoleniu, przywiązanie członków rodziny do firmy, ich lojalność, jedność, zaangażowanie, pracowitość, kultywowanie tradycji rodzinnej, wiara w siebie i upór w dążeniu do określonego celu, wierność obranej branży, gałęzi i programom produkcji to niezmiennie elementy systemu wartości rodzinnego biznesu. Do niedawna jeszcze ważnym ogniwem była niezmiennosc stylu kierowania, obecnie kwestionuje się również zasadę wierności obranemu przez poprzednie pokolenia rodzajowi działalności.



Rys. 1. Podsystemy w firmie rodzinnej:

RFW – założyciel firmy i jego spadkobiercy, pracujący i mający prawa własności, są we wszystkich trzech podsystemach, RW – członkowie rodziny, którzy władają częścią przedsiębiorstwa, ale nie pracują w nim, RF – członkowie rodziny (np. dzieci), którzy pracują w firmie, ale nie mają prawa własności, FW – osoby niebędące członkami rodziny, pracujące w firmie i posiadające prawo własności, np. akcjonariusze.

Źródło: M. Cohn, *Passing the torch: Succession, retirement and estate planning in family-owned businesses*, McGraw-Hill, Inc. New York 1992, s. 3.

Dzięki **wyraźnie konserwatywnemu charakterowi** oraz pomimo całej swojej „ulotności” system wartości przedsiębiorstwa rodzinnego może spełniać **wysoce użyteczną i stabilizującą rolę**: powoduje, że członkowie rodziny identyfikują swoje drogi życiowe z rozwojem i pomyślnością firmy, opowiadają się za ciągłością i kontynuacją przedsięwzięcia oraz zachowaniem rodzinnej tradycji; modyfikacje stylów postępowania w przedsiębiorstwie mają kontrolowany przebieg i noszą cechy ewolucji, co może być niewątpliwą zaletą, zważywszy na specyfikę firmy rodzinnej i trudne do przewidzenia stosunki na linii rodzina-firma; konsoliduje i jednoczy rodzinę wokół działalności firmy, czyniąc z niej czynnik powodzenia przedsiębiorstwa, a nie barierę rozwoju.

23 K. Safin, *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w RFN*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1993, 2, s. 26.