

Finanse

Finansowanie innowacji w polskich firmach rodzinnych

Alicja Winnicka-Popczyk



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

<https://doi.org/10.18778/8088-556-1>

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.	Barriere 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, nastrocza wielu trudności i może być obciążone 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 kulturowane 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 kulturowanych 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.

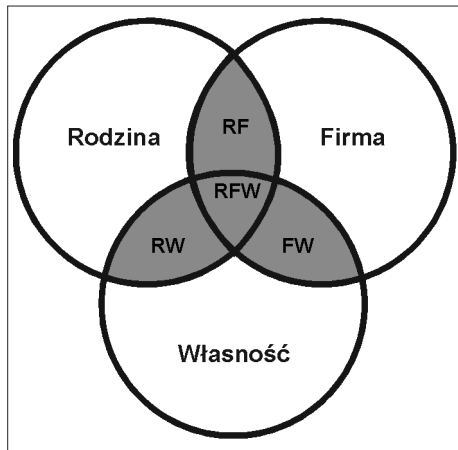
Punktem wyjścia do rozważań nad funkcjonowaniem przedsiębiorstwa rodzinnego w rozwiniętej gospodarce rynkowej niech będzie **twierdzenie M.A. Gallo**, zgodnie z którym **firmy rodzinne na świecie działają według tej samej logiki i są w zasadzie podobne pod względem swych elementów składowych, zachodzących 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 pokolenie 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.

Cele, jakie stawiają sobie przedsiębiorstwa rodzinne, są konsekwencją obranego systemu wartości. Można podzielić je na dwie zasadnicze grupy²⁴: **moralno-etyczne** (np. przetrwanie i umocnienie firmy, zachowanie niezależności gospodarczej i finansowej przedsiębiorstwa, pozytywne postrzeganie rodziny i firmy przez otoczenie, głównie lokalną społeczność) oraz **ekonomiczne** (np. wzrost zysku i produktywności firmy, osiągnięcie określonego pułapu obrotów). W małych i średnich przedsiębiorstwach dominującym celem jest **osiągnięcie samodzielności i niezależności** wobec banków kredytowych, wielkich kooperantów, zagranicy. Natomiast wielkie przedsiębiorstwa, mimo swego specyficznego rodzinnego charakteru, przyjmują zwykle styl działania właściwy korporacjom przemysłowo-handlowo-usługowym. P. Milling zauważa, że zarządzanie koncernem rodzinnym (takim, w którym rodzina posiada udziały i wpływa na kierowanie przedsiębiorstwem) nie różni się zasadniczo od zarządzania koncernem nierodzinnym. Można jednak wskazać na pewne odrębności, np. zdaniem M. Sławińskiej i S. Sudoła:

cele związane z rozwojem przedsiębiorstwa i dążenia do utrzymania dotychczasowej struktury własnościowej mogą ze sobą kolidować; długookresowe bezpieczeństwo przedsiębiorstwa ma pierwszeństwo przed dążeniem do zysku; koncerny rodzinne napotykają więcej trudności przy pozyskiwaniu kapitału i rekrutacji wysoko wykwalifikowanego personelu zarządzającego niż przedsiębiorstwo porównywalnej wielkości, ale z inną strukturą własnościową; obok racjonalnych informacji i wskaźników ekonomicznych istotną rolę odgrywiają subiektywne informacje oraz oceny wpływowych członków rodziny²⁵.

1.3. Kluczowe czynniki rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych

1.3.1. Planowanie i przeprowadzenie sukcesji władzy i własności

Proces sukcesji w firmie rodzinnej obejmuje przekazanie własności i władzy. W swojej pracy nad przygotowaniem przyszłej kadry kierowniczej S. Goldstein wyróżniła **cztery fazy występujące w procesie sukcesji władzy**²⁶. Chociaż fazy te głównie ilustrują drogę kariery członków rodziny w firmie rodzinnej, mogą mieć zastosowanie także do pracowników nienależących do rodziny. Są to:

- **inicjacja** – okres, w którym dzieci lub nowi pracownicy zapoznają się z firmą rodzinną;

²⁴ Tamże.

²⁵ M. Sławińska, S. Sudoł, *Zarządzanie koncernem*, 62. Doroczna Konferencja Naukowa Stowarzyszenia Profesorów w Zakresie Nauk o Przedsiębiorstwie, Uniwersytet Humboldtta, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa” 13–17 czerwca 2000, Berlin, 12, s. 31.

²⁶ M. Cohn, *Passing The Torch: Succession, Retirement, & Estate Planning in Family-Owned Businesses*, McGraw-Hill, Inc., New York 1992, s. 26–27.

- **selekcja** – proces dokonywania oceny i selekcji przyszłych liderów młodego pokolenia; w oparciu o prezentowane kompetencje, sumiennosc, zaangażowanie;
- **edukacja** – proces rozwijania umiejętności niezbędnych następcom;
- **sukcesja właściwa** – proces przekazywania władzy (praw i obowiązków).

Wymienione fazy sukcesji władzy powinny być zintegrowane z sukcesją własności. Pominięcie którejkolwiek z tych faz w celu oszczędzenia czasu odbije się na realizacji planów strategicznych. Przygotowanie następnego pokolenia do objęcia stanowisk, do bycia przedsiębiorcami strategicznymi, łączy się z czymś więcej niż tylko z uczeniem technik związanych z codziennym, bieżącym zarządzaniem. Proces ten wymaga stworzenia liderów z wizją, którzy będą mieli długookresowy, pozytywny wpływ na firmę i rodzinę.



Rys. 2. Sukcesja władzy i własności w firmie rodzinnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Cohn, *Passing the Torch: Succession, Retirement, & Estate Planning in Family-Owned Businesses*, McGraw-Hill, Inc., New York 1992, s. 27.

W zakresie **transferu własności** właściciele podejmują decyzje co do **ilości nowych sukcesorów i struktury ich udziałów oraz sposobu przeprowadzenia transferu własności drogą**, np. darowizny, spadku, sprzedaży członkom rodziny, wykupu przez pracowników czy sprzedaży osobom trzecim.

Optymalizacji decyzji sukcesyjnych towarzyszyć winno planowanie sukcesji, które jest złożonym procesem opracowywania i realizacji strategicznego planu przekazania własności i władzy przez aktualnego właściciela (lub

właścicieli) firmy rodzinnej wybranemu następcy, który będzie w stanie zapewnić kontynuację i rozwój rodzinnego przedsięwzięcia zgodnie z ustaloną strategią. Chociaż własność i władza są to dwie różne, oddzielne kwestie, należy je rozważać jednocześnie. Wiele planów sukcesji kończy się niepowodzeniem z poważnymi konsekwencjami dla rodziny i firmy, kiedy te dwa procesy nie przebiegają równolegle. Własność firmy rodzinnej nawet w formie kilku udziałów lub akcji wiąże się z odpowiedzialnością, którą często pojmuje się niewłaściwie. Odpowiedzialność ta polega na zapewnieniu zwartego, zgodnego kierownictwa firmie i jej pracownikom, a także na dążeniu do utrzymania i podnoszenia jakości oferowanych produktów czy też usług. Z transferem własności i władzy wiążą się nierozzerwalnie takie zagadnienia, jak: **rozwiązanie kwestii podatkowych** (podatek od darowizn, spadku lub przyrostu kapitału), **zabezpieczenie finansowo-emerytalne wycofującego się właściciela czy określenie jego roli w nowych okolicznościach**.

Ponieważ proces selekcji i szkolenia właściwego następcy oraz techniczne, organizacyjne i prawne rozwiązania kwestii podatkowych, zabezpieczeń emerytalnych i własnościowych wymagają czasu, planowanie sukcesji należy rozpocząć z dużym wyprzedzeniem. Większość specjalistów z dziedziny *family business* jest zdania, że proces ten można rozpocząć już wkrótce po przejęciu własności i kontroli nad firmą przez wyznaczonego sukcesora, nawet gdy obecny jest jeszcze młodym człowiekiem.

Ze względu na szeroki zakres tematyczny występujący w planowaniu sukcesji, przekraczający możliwości właściciela firmy, konieczne wydaje się włączenie do tego procesu specjalistów z różnych dziedzin: prawników, ekspertów od spraw *family business*, księgowych, przedstawicieli instytucji finansowych (banków) i ubezpieczeniowych.

Opisane wyżej względy zachęcają firmy rodzinne do **kompleksowego planowania sukcesji**. Planowanie to powinno obejmować:

- 1) Rozważenie: czy przepisanie (przekazanie) firmy członkom rodziny – młodszemu pokoleniu, sprzedanie lub inne dyspozycje co do losów przedsiębiorstwa odpowiadają najbardziej żywotnym ogólnym interesom rodziny;
- 2) Rozpoznanie, wybór oraz szkolenie właściwych członków rodziny, którzy poprowadzą firmę;
- 3) Zgromadzenie środków niezbędnych do pokrycia podatku od spadku bez naruszenia kapitału firmy;
- 4) Ewentualną konieczność zwrócenia się o poradę specjalistyczną do prawników, banków inwestycyjnych, instytucji ubezpieczeniowych i innych jednostek, dotyczącą dostępu firmy do tzw. kapitału sukcesji.

Sumując, planowanie sukcesji – prawidłowo opracowane i zrealizowane – ma zagwarantować przetrwanie i rozkwit firm rodzinnych w następnym pokoleniu oraz wspierać harmonię, a nie niezgodę w łonie samej rodziny.

1.3.2. Optymalizacja struktury źródeł finansowania

Podstawowym **celem finansowym** przedsiębiorstwa rodzinnego jest maksymalizacja zasobów finansowych rodziny osiągnięta drogą inwestycji i rozwoju firmy. Realizacja przedsięwzięć inwestycyjnych wymaga odpowiednich kapitałów, które mogą pochodzić z różnych źródeł. Przyjęcie przez przedsiębiorstwo różnych źródeł finansowania jest określone strukturą kapitału, która ma spełniać obecne i przyszłe potrzeby członków rodziny – udziałowców oraz kapitałowe potrzeby samego przedsiębiorstwa. **Brak wystarczających środków własnych** i typowa dla większości firm rodzinnych strategia finansowa, polegająca na **unikaniu kapitałów obcych**, grozi zahamowaniem procesów wzrostowych, a to z kolei może zakończyć się utratą wypracowanej pozycji rynkowej i bankructwem. Strategie wzrostu firmy mogą przybrać formę ekspansji zasadniczej działalności firmy lub jej dywersyfikacji. Strategie dywersyfikacji łączą się z rozpoczęciem pokrewnych działalności lub całkowicie nowych niezwiązanych z dotychczasowym profilem. Sposób finansowania strategii wzrostu w firmach rodzinnych jest funkcją takich czynników jak: stopień koncentracji własności w ramach zarządu rodzinnego, stopień profesjonalizacji zarządzania w przedsiębiorstwie rodzinnym, cechy demograficznych zarządu (wiek, wykształcenie, doświadczenie), wymogi makroekonomicznych i specyfiki branży, w której działa firma. Kwestie uwarunkowań finansowych firm rodzinnych będą przedmiotem rozdziału trzeciego niniejszego opracowania.

1.3.3. Profesjonalizacja zarządzania

Ważną kwestią w firmie rodzinnej – będącą konsekwencją jej istoty – jest **specyfika zarządzania** tym podmiotem. Możemy mieć w tym miejscu generalnie do czynienia z trzema sytuacjami związanymi z określoną fazą rozwoju, takimi jak: zarządzanie bezpośrednio przez właścicieli-założycieli, bezpośrednio zarządzanie przez kolejne generacje potomków założyciela, rozdział własności firmy i jej zarządzania.

J. Davis przedstawił pewne **typowe zjawiska dotyczące zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym**, które można ująć następująco:

- **spojrzenie na firmę zależy od znaczenia i usytuowania członków rodziny w przedsiębiorstwie**, np. pełnią oni role menedżerów, członków rady nadzorczej i właścicieli (niektórzy pełnią naraz wszystkie te role);
- **stopień zaangażowania właścicieli w zarządzanie uzależniony jest od tego, która generacja rodziny prowadzi firmę**. Z reguły w pierwszym pokoleniu właściciel wypełnia zarazem decydujące funkcje w zarządzaniu. W drugiej i trzeciej generacji role te pokrywają się w coraz mniejszym stopniu. Właściciele mają coraz słabszą orientację w biznesie, a mimo to nadal próbują zachowywać jak największą kontrolę;

- **do zarządzania wprowadzane są powszechnie emocje i kryteria rodzinne, a nie profesjonalne.** Najbardziej widoczne jest to w sytuacji, gdy role właścicielskie i menedżerskie oddalają się od siebie i chodzi o konieczność zatrudnienia ludzi odpowiednim przygotowaniem, ale spoza rodziny. Podobną sytuacją jest konieczność wprowadzenia zmian w firmie, jak np. wycofanie się z tradycyjnej branży;
- w większości rodzin obserwuje się **trudności w wymianie informacji i komunikacji wzajemnej odnośnie funkcjonowania firmy;**
- w większości przypadków istnieje dość duża **luka między ocenami sytuacji firmy ze strony właścicieli (często rozdrobnionych) a rzeczywistością gospodarczą.**

W celu pokonania problemów informacyjnych w wielu firmach dochodzi do **tworzenia więzi organizacyjnych między członkami rodziny**, wykorzystywanych na potrzeby przedsiębiorstwa. Najczęściej powoływane są dwa organy: zgromadzenie rodzinne i rada rodzinna.

Do **zgromadzenia rodzinnego** należą wszyscy potomkowie założyciela, ich małżonki lub małżonkowie. Raz do roku odbywają się spotkania zgromadzenia rodzinnego, będące forum, na którym każdy ma okazję wypowiedzania się o wszystkim, co go nurtuje. Jednocześnie spotkania te nie mają tak formalnego charakteru, jak np. zgromadzenie akcjonariuszy.

Drugą instytucję stanowi **rada rodzinna**, składająca się z kilku osób i wybierana przez zgromadzenie rodzinne. Pełni ona funkcję formalnego kanału komunikacji między współwłaścicielami a radą nadzorczą i prezesem zarządu. Ponadto jest odpowiedzialna za:

- przygotowywanie spotkań w ramach zgromadzenia rodzinnego,
- rozpowszechnianie materiałów informacyjnych,
- proponowanie kandydatów do rady nadzorczej,
- opracowywanie dokumentów typu „wartości i procedury”, będących swego rodzaju konstytucją rodzinnej firmy. Dokumenty te określają m.in. kwalifikacje upoważniające do kandydowania do rady nadzorczej, zasady ustalania dywidend i mianowania prezesa zarządu, zasady zatrudniania na kierowniczych stanowiskach członków rodziny itp.

P. Milling stwierdza natomiast, że zarządzanie w koncernie rodzinnym (przedsiębiorstwie dużych rozmiarów, w którym rodzina posiada udziały i w sposób istotny wpływa na kierowanie) nie różni się w wielu punktach od zarządzania koncernem nierodzinnym, ale można wskazać na szereg odrębności:

- 1) Cele związane z rozwojem przedsiębiorstwa i dążenia do utrzymania dotychczasowej struktury własnościowej mogą ze sobą kolidować;
- 2) Długookresowe bezpieczeństwo przedsiębiorstwa ma pierwszeństwo przed dążeniem do zysku;
- 3) Koncerny rodzinne napotykać więcej trudności przy pozyskiwaniu kapitału i rekrutacji wysoko wykwalifikowanego personelu zarządzającego niż przedsiębiorstwo porównywalnej wielkości, ale z inną strukturą własnościową;

- 4) Obok racjonalnych informacji i wskaźników ekonomicznych istotną rolę odgrywają subiektywne informacje oraz oceny wpływowych członków rodziny²⁷.

Doświadczenie, skłonności, konieczność chwili, często osobowość i predyspozycje – są to powody, dla których właściciele niepublicznych firm rodzinnych koncentrują się na strategiach i kwestiach krótkookresowych. Są oni absorbowani przez bieżące problemy, nadarzające się okoliczności, zyski bilansowe czy *cash flow*. Przy sprzyjających warunkach w środowisku zewnętrznym i wewnętrznym zdarza się, że można osiągnąć sukces tą drogą. Niestety, takie skupienie uwagi na bieżących wyzwaniach i korzyściach finansowych zdecydowanie nie jest drogą prowadzącą do długookresowego wzrostu *shareholder value* firmy znajdującej się na etapie wzrostu. Jest rzeczą oczywistą, że na przykład sprawnie przeprowadzona sukcesja własności i kontroli w firmie rodzinnej może zwiększyć jej wartość w ocenie udziałowców i potencjalnych nabywców. W firmach zorientowanych na kwestie krótkookresowe sukcesja, jeśli w ogóle o niej się mówi, jest postrzegana jako „wydarzenie”, które nastąpi dopiero w odległej przyszłości. Tymczasem takie podejście jest błędne, ponieważ sukcesja, z uwagi na swoją wielowymiarowość, horyzont czasu i wpływ na dalsze funkcjonowanie firmy, winna być traktowana jako proces.

Kiedy firma rodzinna przechodzi z pierwszej fazy działalności, zwanej przedsiębiorczą, w fazę wzrostu, jej funkcjonowanie w większym stopniu powinno opierać się na strategiach długookresowych, co oznacza konieczność uruchomienia procesu rozwijania zdolności przewidywania odległych zagrożeń i przeciwdziałania im. D.J. Jonovic z Ohio State University proces ten nazywa „profesjonalizacją zarządzania” firmą rodzinną i wyróżnia cztery jego główne elementy:

- powołanie rady konsultacyjnej z udziałem specjalistów z zewnątrz,
- zarządzanie własnością,
- doskonalenie procesu zarządzania,
- rozwój wspólnej wizji przedsiębiorstwa.

Powołanie rady konsultacyjnej z udziałem specjalistów z zewnątrz

Ponieważ spojrzenie na firmę z szerszej perspektywy jest doświadczeniem obcym właścicielom większości niepublicznych firm rodzinnych, uważa się za pożądane powołanie w firmie ciała doradczo-nadzorczonego skupiającego specjalistów z zewnątrz. Większość właścicieli sprzeciwia się powołaniu takiego organu funkcyjnego. Głównym źródłem tej niechęci jest: pragnienie utrzymania niezależności, poczucie unikalnego charakteru firmy, silna kultura prywatności i duża nieufność do sformalizowanej „biurokracji”. Pierwszym krokiem ku profesjonalizacji jest stworzenie rady konsultacyjnej – nieformalnego ciała składającego się z kierownictwa wyższego

27 M. Stawińska, S. Sudoł, *Zarządzanie koncernem*, 62. Doroczna Konferencja Naukowa Stowarzyszenia Profesorów w Zakresie Nauk o Przedsiębiorstwie, Uniwersytet Humboldta, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa” 13–17 czerwca 2000, Berlin, 12, s. 31.

szczebla, głównych udziałowców oraz zawodowych doradców, świadczących usługi danej firmie. Zadaniem tego organu jest pomaganie udziałowcom i menedżerom w koncentrowaniu się na trzech pozostałych elementach profesjonalizacji.

Zarządzanie własnością

Profesjonalizacja własności reguluje kwestie związane ze strukturą własności i jej ewentualnymi zmianami, co ma pozytywny wpływ na przyszłość firmy oraz długookresowe utrzymanie dobrych stosunków i harmonii wśród członków rodziny. Jest to zadanie leżące w gestii rady konsultacyjnej, realizowane przez wypracowanie lub uaktualnianie *shareholder agreement*, porozumienia między firmą a jej udziałowcami, regulującego kwestie dotyczące losu udziałów firmy w przypadku śmierci, kalectwa, rozwodu lub wycofania się z firmy ich właścicieli oraz stosunków własnościowych między członkami rodziny zatrudnionymi w firmie a tymi utrzymującymi się z pracy poza nią. Klauzule zawarte w umowie nie pozwalają udziałowcom na sprzedaż, zastaw lub wyzbycie się swoich udziałów wbrew życzeniom innych uczestników oraz gwarantują rodzinom zmarłych udziałowców zwrot inwestycji w formie płynnych aktywów. W umowie istotna z punktu widzenia interesów udziałowców i ich rodzin lub obowiązku uregulowania kwestii fiskalnych jest klauzula o sposobie wyceny firmy w przypadku sprzedaży lub odkupienia jej udziałów.

Równie duże znaczenie ma klauzula regulująca kwestie związane z rozwiązywaniem konfliktów w firmie. Impas definiowany jest na potrzeby *shareholder agreement* jako trwały brak porozumienia między udziałowcami w sprawach strategicznych dotyczących firmy. Zdarza się to często, gdy dwóch udziałowców (lub dwie grupy udziałowców) posiadających równą ilość głosów nie zgadza się w kwestiach fundamentalnych. Istnienie klauzuli przewidującej zdecydowane rozwiązania może nakłonić udziałowców do szukania kompromisu i zmiany swojego stanowiska.

Profesjonalizacja własności może także oznaczać odejście od zamkniętej struktury własności firmy rodzinnej i dopuszczenie do niej udziałowców nienależących do rodziny, inwestorów zewnętrznych w celu zwiększenia płynności kapitału firmy i pozyskania nowych źródeł finansowania.

Doskonalenie procesu zarządzania

Proces wzrostu firmy rodzinnej postrzegany jest jako ewolucyjne przechodzenie organizacji przez różne etapy rozwoju. Każdy etap charakteryzowany jest przez sześć czynników wzajemnie ze sobą powiązanych:

- orientację strategii i celów firmy,
- strukturę własności,
- rolę i skład zarządu,
- proces strategicznego planowania,
- wewnętrzne drogi wzrostu,
- zewnętrzne drogi wzrostu.

Orientacja strategiczna, proces strategicznego planowania oraz wewnętrzne i zewnętrzne drogi wzrostu charakteryzują stopień profesjonalizacji zarządzania, nato-

miast struktura własności oraz rola i skład zarządu charakteryzują stopień instytucjonalizacji i profesjonalizacji własności na określonym etapie. Różne firmy mogą znajdować się na różnych etapach profesjonalizacji zarządzania i instytucjonalizacji własności, a konfiguracja wymienionych czynników i ich stopnia natężenia stanowią niepowtarzalny obraz profesjonalizacji w każdym przedsiębiorstwie. Na podstawie badań przedsiębiorstw średniej wielkości, z przewagą firm rodzinnych, przeprowadzonych na terytorium Belgii w 1996 r. przez H. Crijnsa i H. Ooghe pod kątem poznania sposobów ich wzrostu, ustalono dwie przeciwne pod względem poziomu profesjonalizacji grupy firm. 46% badanych firm miało następujące cechy: strategię zorientowaną na zwiększenie rozmiarów firmy lub w mniejszym zakresie na jej rentowność, zamkniętą strukturę własności, bierną rolę zarządu o zamkniętej strukturze członkostwa (właściciel-menedżer, członkowie rodziny), niesformalizowany proces planowania strategicznego, tylko wewnętrzne drogi wzrostu firmy. Druga, przeciwna grupa firm stanowiła 19% i miała następujące cechy: strategię zorientowaną na wartość firmy, otwartą strukturę własności, aktywną rolę zarządu o otwartej strukturze członkostwa (obok członków rodziny są pracownicy nie należący do rodziny lub specjaliści z zewnątrz) w procesie podejmowania strategicznych decyzji, sformalizowany proces planowania strategicznego, zewnętrzne (przejęcia, fuzje) i wewnętrzne drogi wzrostu. Pozostałe firmy stanowiące 35% badanej populacji posiadają cechy pośrednie lub cechy należące do obydwu krańcowych grup. Widoczny jest związek między poszczególnymi sześcioma cechami a wielkością (rozmiarem) firmy mierzoną poziomem obrotu lub zatrudnienia.

Wzrost firmy jest wynikiem oddziaływania dwóch środowisk, w których ona działa, tzn. środowiska zewnętrznego i wewnętrznego. Strategia „produkt–rynek” odzwierciedla pozycję firmy w środowisku zewnętrznym. Elementami środowiska wewnętrznego będącymi determinantami wzrostu są:

- osoba przedsiębiorcy jako lidera (cele stawiane sobie i firmie, predyspozycje operacyjne, kierownicze i strategiczne),
- firma jako organizacja (możliwości finansowe, osobowe, organizacyjne, techniczne),
- struktura własności (zamknięta lub otwarta struktura własności).

Najistotniejszym elementem środowiska wewnętrznego, który ma decydujący wpływ na osiągnięcie coraz wyższych poziomów profesjonalizacji firmy rodzinnej, jest osoba przedsiębiorcy jako lidera i jego zespół kierowniczy. Przejście z jednego etapu organizacyjnego do drugiego w firmach rodzinnych przebiega z dużymi trudnościami. Literatura empiryczna z dziedziny przedsiębiorczości rodzinnej podkreśla, że jednym z głównych problemów jest niezdolność właściciela-założyciela firmy oraz jego zespołu kierowniczego do przekształcenia drobnego lub średniej wielkości przedsiębiorstwa w profesjonalnie zarządzaną firmę (U. Gupta, W.G. Dyer Jr., Ch.W. Hofer)²⁸. Pomyślna transformacja wymaga, aby właściciel/lider i zespół kierowniczy

28 Ch.W. Hofer, R. Charan, *The Transition to Professional Management: Mission Impossible?*, „American Journal of Small Business”, Summer 1984.

wyższego szczebla rozwijali i nabywali nowe umiejętności wraz z ekspansją firmy. Zgodnie z teorią zhierarchizowanych systemów E. Jaques'a zdolność do przyswajania nowych umiejętności i niezbędnej wiedzy może zależeć od ich potencjału intelektualnego oraz wieku. Organizacje ewoluują przez różne stadia rozwoju w pewien ustalony i dający się przewidzieć sposób²⁹. Każdy etap charakteryzuje się swoistymi wymaganiami co do roli przewidzianej dla liderów i ich menedżerów na różnych poziomach struktury organizacyjnej. Poszczególnym poziomom przyporządkowane są zadania o różnym stopniu złożoności, a zatem, zgodnie ze wspomnianą teorią, poszczególne stanowiska kierownicze winny być obejmowane przez menedżerów o wymaganiach dla danego stanowiska i etapu potencjale intelektualnym.

Tymczasem w niepublicznych firmach rodzinnych proces zarządzania jest wynikiem oddziaływania systemu rodziny o określonych wartościach, celach i potrzebach na system firmy. W celu sprawowania pełnej kontroli nad firmą właściciele mają tendencję do utrzymywania zamkniętej struktury własności, co sprzyja obsadzaniu kluczowych stanowisk kierowniczych przez członków rodziny, często bez względu na ich wykształcenie, predyspozycje czy stopień zaangażowania. Zgodnie z systemem wartości wyznawanym przez firmy rodzinne zatrudnienie w niej członka rodziny jest jego „prawem naturalnym”, tak zresztą, jak i partycypowanie we własności rodzinnej. Regułą jest wynagradzanie członków rodziny zatrudnionych w firmie według potrzeb, a nie w oparciu o uzyskiwane wyniki czy osiągnięcia. Wyrazem związków rodzinnych w przedsiębiorstwie, utrudniających przeprowadzanie zmian strategicznych, jest paternalistyczny styl kierowania promujący bezwzględną lojalność, podporządkowanie, jednomysłność, bezwarunkowy szacunek dla założyciela firmy lub aktualnego lidera. Taki styl zarządzania sankcjonuje przywilej właściciela-menedżera do pełnienia swojej funkcji przez czas nieokreślony. Zależności między etapami życia przedsiębiorcy i ich wpływem na decyzje i zachowania gospodarcze dowodzą, że skłonność do podejmowania odważnych decyzji i ryzyka jest funkcją wieku (a w przypadku poszczególnych przedziałów wiekowych dodatkowo funkcją wykształcenia). Sukces utwierdza właściciela w przekonaniu co do prawidłowości dotychczasowej organizacji i funkcjonowania jego firmy, a to, w połączeniu ze wspomnianym paternalizmem i pełnieniem funkcji głównego lidera przez długi okres, osłabia tendencje rozwojowe.

W celu zwiększenia efektywności zarządzania firmą rodzinną specjaliści zalecają następujące rozwiązania:

- dobór kadry kierowniczej według kryterium kompetencji i wykształcenia, a nie tylko przynależności do rodziny;
- wprowadzenie zasady równych szans rozwoju i awansu dla członków rodziny oraz pracowników nienależących do niej;
- powołanie niezależnego zarządu o mieszanej strukturze (dopuszczenie członków spoza rodziny);

29 I. Adizes, *Organizational Passages-Diagnosing and Treating Lifecycle Problems*, „Organizational Dynamics”, Summer 1979.

- nadanie zarządowi, składającemu się z członków rodziny i przedstawicieli spoza rodziny, pełniących funkcje kierownicze wyższego szczebla, kompetencji do aktywnego podejmowania strategicznych decyzji w przedsiębiorstwie;
- sformalizowanie procesu planowania strategicznego;
- nieustanne podnoszenie kwalifikacji kadry kierowniczej;
- wprowadzenie formalnej, nieustannej kontroli i systemu oceny wyników działalności kadry kierowniczej (jednego dla członków rodziny i pracowników nienależących do niej), konstruktywnej krytyki oraz ustalenie ilościowych wskaźników, będących podstawą oceny;
- wprowadzenie profesjonalnego, motywacyjnego systemu płac i nagród przewidzianych za osiągnięte wyniki ekonomiczne w podległej dziedzinie oraz w całej firmie. Wskazane jest przekazywanie wyróżniającym się menedżerom nienależącym do rodziny akcji lub udziałów w przedsiębiorstwie.

W przypadku publicznych firm rodzinnych większość powyższych postulatów jest już spełniona na skutek warunków przewidzianych regulaminem wejścia na rynki kapitałowe i interwencji inwestorów zewnętrznych.

Tworzenie wspólnej wizji przedsiębiorstwa

Zrozumienie różnych punktów widzenia jest szczególnie ważne w firmach rodzinnych o zamkniętej strukturze własności, ponieważ pojęcie *shareholder value* ma tyle znaczeń, ilu jest udziałowców. Dla jednych pojęcie to może oznaczać realizację optymalnego zysku bieżącego, dla innych – optymalną stopę zwrotu z kapitału. Wewnętrzny system komunikowania się powinien być skonstruowany, tak aby móc kontrolować bogactwo opinii na powyższy temat. W firmie rodzinnej o zamkniętej lub ograniczonej strukturze własności, każdy indywidualny właściciel może pełnić różnorodne role: udziałowca, dyrektora, menedżera oraz role związane z życiem prywatnym czy wiekiem. Kiedy ludzie rozmawiają ze sobą z różnych perspektyw, drogi komunikowania nieuchronnie stają się niedrożne. Sformalizowanie procesu komunikowania się jest niezbędne w celu eliminowania nieporozumień na tym tle. Korzystne jest wprowadzenie oficjalnych spotkań na różnych poziomach podejmowania decyzji. W praktyce zwykle to oznacza ustalenie terminarza: zgromadzeń udziałowców, posiedzeń rady konsultacyjnej oraz posiedzeń zarządu o określonej częstotliwości.

- 1) **Zgromadzenie udziałowców.** Udziałowcy i zawodowi doradcy z zewnątrz spotykają się co rok lub co pół roku, aby uporać się z następującymi kwestiami związanymi z *shareholder value*: ocena stopy zwrotu z inwestycji, wzrost wartości firmy, zarządzanie procesem podejmowania ryzyka;
- 2) **Posiedzenie rady konsultacyjnej.** Zapadają na niej decyzje dotyczące systemu wynagradzania kadry kierowniczej, inwestycji kapitałowych, planowania strategicznego. Posiedzenia winny odbywać się przynajmniej raz na kwartał. Biorą w nich udział: zespół kierowniczy, właściciele oraz zawodowi doradcy;

- 3) **Posiedzenie zarządu.** Są to regularne spotkania, na których poruszane są kwestie operacyjne. Uczestniczą w nich członkowie zespołu kierowniczego, a jeśli potrzeba także zawodowi doradcy.

Kolejny ważny problem w zarządzaniu firmą rodzinną stanowi **poziom umiejętności członków rady nadzorczej**, odpowiedzialnej zresztą za wybór prezesa zarządu. K. Ahlstrom – prezes zarządu fińskiego koncernu Ahlstrom, przedstawiciel czwartego pokolenia właścicieli, podkreśla, że

rady nadzorcze w firmach rodzinnych często nie prezentują wystarczającego profesjonalizmu. Rozpowszechniony jest pogląd, że **rady nadzorcze kontrolują przedsiębiorstwo, ale powinny robić znacznie więcej: powiększać jego wartość.** Rady nadzorcze nie mogą ograniczać się tylko do stawiania trudnych pytań, bo to potrafi każdy. Stawiając trudne pytania, muszą jednocześnie dostarczać nowych impulsów zarządowi. Po długich latach dominacji rodziny w radzie nadzorczej niełatwo było wprowadzić do niej profesjonalnych menedżerów (...). Jeśli ktoś z was jest poważnie chory, to czy zwróci się do krewnego, który uchodzi za miernego lekarza, czy też będzie poszukiwał najlepszego specjalisty w kraju?³⁰

Wielu autorów dopatruje się **związku między kolejnymi generacjami rodziny a specyfiką zarządzania i niezbędnymi do rozwiązania problemami.** Powszechnie uważa się, że **pierwsza generacja tworzy, druga dziedziczy, a trzecia niszczy.** Przedstawiciele trzeciej generacji przeceniają dotychczasowe sukcesy, są do końca przekonani, że firma zawsze będzie im zapewniać wygodny byt. W takich okolicznościach łatwo mogą przeoczyć fundamentalne zmiany, jakie zachodzą w otoczeniu i wymagają od firmy dostosowania lub porzucenia pierwotnej logiki prowadzenia biznesu. Tak więc firmy rodzinne przechodzą szczególnie niebezpieczną fazę w okresie zarządzania przez trzecią generację. **Czwarta generacja musi zatem niekiedy przystępować do drastycznych zmian.** Zwykle absolutnie konieczne jest oparcie się na profesjonalnych menedżerach. W tej fazie zmienia się też ostatecznie świadomość członków rodziny. Rozumieją oni lepiej, że są wprawdzie właścicielami, lecz nie wynikają z tego automatycznie roszczenia do podejmowania decyzji menedżerskich. Jednocześnie nie chcą ograniczać się do całkiem pasywnej roli, stąd ich działalność w ramach zgromadzenia rodzinnego i rady rodzinnej. Zamierzają pełnić funkcję tzw. **oświeconego właściciela.**

W wielu firmach organizowane są **szkolenia członków rodziny z zakresu działalności współczesnego przedsiębiorstwa oraz roli rodziny w zarządzaniu.** Preferowane jest ponadto „sprawdzenie się” członków rodziny właścicielskiej – nawet tych najzdolniejszych – najpierw w innych przedsiębiorstwach, zanim obejmą stanowiska kierownicze we własnej firmie. W świecie zewnętrznym bowiem otrzymują rzeczywiste możliwości uczenia się, zetkną się z krytyką i odpowiedzialnością za poczynione błędy.

30 *Specyfika zarządzania w firmie rodzinnej*, „Zarządzanie na świecie” 1998, 4, na podstawie *Governing the family-owned enterprise: an interview with Finland's Krister Ahlstrom*, „Harvard Business Review” 1998, styczeń–luty, s. 24.

1.3.4. Pokonywanie skutków konfliktów rodzinnych

Życiem ludzkim w znacznej mierze rządzą siły emocjonalne, które do pewnego stopnia mogą być regulowane przez człowieka. Rodzina postrzegana jest jako wyodrębniona jednostka emocjonalna złożona z powiązanych ze sobą i ustanowionych od pokoleń stosunków interpersonalnych.

Uwaga zawodowych doradców od przedsiębiorczości rodzinnej koncentruje się na dwóch zasadniczych kwestiach: rozwiązywaniu konfliktów rodzinnych mających wpływ na funkcjonowanie firmy oraz sukcesji.

Większość firm zakłada, że sam fakt bycia firmą rodzinną gwarantuje istnienie kanałów swobodnej i otwartej komunikacji, które umożliwiają wczesne rozpoznanie i likwidację ogniw konfliktowych prowadzących do destrukcji. W praktyce wewnątrz firmy rodzinnej rzadko funkcjonują efektywne mechanizmy komunikowania się. Chociaż o małych przedsiębiorstwach myśli się często jak o autokracjach, akademicy (M. Ram i S. Holiday) sugerują, iż firmy rodzinne mają tendencję do przyjmowania modelu „negocjowanego paternalizmu”, ogółu stosunków opartych na zasadach rządzących życiem rodziny podporządkowanej władzy ojcowskiej, w którym wszyscy członkowie rodziny mają udział w procesie podejmowania decyzji przez seniora, nawet jeśli jest on bierny³¹. Ten styl tworzy serię potencjalnych możliwości pojawiania się konfliktów, których korzenie tkwią w psychologii i emocjach. Stosunki rodzinne są wcześniejsze i zajmują miejsce przed stosunkami zawodowymi. Według E. Kepner wrażliwość kultury rodzinnej na pojawianie się konfliktów w firmie jest funkcją następujących czynników:

- umiejętności rozwiązywania konfliktów przez system (radzenie sobie z różnicami występującymi między elementami systemu);
- stosunku rodziny do indywidualizmu (tolerancja, poparcie czy nietolerancja);
- umiejętności panowania nad emocjami (stopień kontrolowania przez jednostkę własnych planów, zamierzeń, nadziei);
- wrażliwości rodziny na zmiany;
- legend i wierzeń związanych z historią rodziny, wpływających na sposób postrzegania firmy.

Psychologia rodziny daje o sobie znać szczególnie w punktach zwrotnych firmy, kiedy firma rośnie, zachodzą w niej zmiany. E. Kepner rozróżnia dwa typy zmian. W pierwszym przypadku niewielka fluktuacja z punktu widzenia firmy, taka jak dopuszczenie dziecka do zarządu, może wywołać konflikt między systemami wartości firmy (bariera kompetencji) i rodziny, ale nie powinna doprowadzić do poważnych zmian w równowadze rodzina–firma. Zmiany drugiego rodzaju mogą wywoływać konflikty stanowiące istotną barierę dalszego rozwoju firmy. Przykładem ich może być sukcesja, zmiana pokoleniowa, podczas której wszystkie czynniki konfliktotwórcze mogą się uaktywnić.

31 M. Ram, S. Holiday, *Keep it in the Family: Small firms and family culture*, Small Firms research and Policy Conference 1992.

Możliwości wystąpienia potencjalnych konfliktów można zminimalizować, a rzeczywiste konflikty rozwiązać za pomocą następujących metod, których skuteczność została zweryfikowana przez dotychczasową praktykę fachowców od przedsiębiorczości rodzinnej:

- istnienie regularnego forum rodziny,
- konstytucja rodzinna,
- obecność mediatorów wynajętych w obliczu zagrożenia konfliktem.

Rzeczywistość jednak nieustannie zmusza właścicieli i zarządzających firmami rodzinnymi do poszukiwania optymalnych **sposobów łagodzenia sprzeczności** będących immanentną cechą tych organizacji. Są oni zgodni, że podstawowe drogi rozwiązań prowadzą poprzez³²:

- organizowanie spotkań rodzinnych na temat zakresu funkcjonowania firmy;
- powoływanie i działalność rad rodzinnych;
- kultywowanie systemu wartości i celów w ramach tzw. rodzinnego kodeksu honorowego;
- wspólne deklaracje co do misji i wizji przyszłości rodziny i firmy;
- wspólne spędzanie czasu poza pracą w gronie rodzinnym (wspólna zabawa, zainteresowania, podróże itp.);
- oddzielne, niekolidujące ze sobą zakresy obowiązków dla poszczególnych członków rodziny;
- prawidłowo sporządzony plan sukcesji;
- w miarę możliwości stała współpraca z zespołem zewnętrznych doradców z różnych dziedzin: prawników, finansistów, doradców podatkowych, psychologów, pedagogów itp.

Często podkreśla się, że organizację firm rodzinnych należy traktować „jako sztukę, a nie jako naukę”. Członkom rodziny nie wydaje się bowiem poleceń, oni decydują poprzez głosowanie, tworzą kompromisową wizję firmy i rodziny, a także finansowe zabezpieczenie dla pokolenia udającego się na zasłużoną emeryturę. Z nimi związany jest sukces i kontynuacja firmy rodzinnej.

Prewencja w zakresie występowania konfliktów jest przede wszystkim kwestią dobrej komunikacji. Rolę taką pełni forum rodziny, na którym wszyscy członkowie rodziny znajdują się na gruncie neutralnym i mogą bez oporów wyrażać swoje opinie i myśli. Są to regularne spotkania wszystkich członków rodziny, zarówno tych pracujących w firmie, jak i tych zatrudnionych poza nią. Właściciel-senior informuje z wyprzedzeniem rodzinę o swoich przemyśleniach, oczekiwaniach, planach i decyzjach, udziela głosu każdemu i ma obowiązek wysłuchać wszystkich opinii. Na forum winny zapadać takie decyzje jak określenie priorytetów rodziny i firmy względem siebie czy wybór celów strategicznych realizowanych przez firmę. Członkowie rodziny powinni wyrażać swoje obiektywne i wątpliwości związane z konkretnymi

32 I. Bryck, *Business Relativity Good Sense, Dollars Will Follow*, „Business Digest Magazine” 1997, 2, Umass Family Business Center; Ira Bryck jest dyrektorem Umass Family Business Centre. Przez 17 lat był współwłaścicielem rodzinnej firmy, która od czterech pokoleń zajmuje się sprzedażą detaliczną odzieży dziecięcej w Long Island, Nowy Jork.

mi projektami i decyzjami w sposób bezpośredni, z pominięciem pośrednika, który może mieć swoje własne cele, interesy czy własną interpretację poruszanych kwestii. Niedopuszczalne jest, aby na forum dochodziło do ataków na niektórych członków rodziny za ich poglądy lub obwiniania ich za takie, a nie inne nastawienie do sprawy. Forum rodziny jest miejscem budowania konsensusu, a nie narzucania rozwiązań będących wynikiem decyzji podjętych wcześniej w sposób arbitralny. Forum jest miejscem wyrażania zaufania, bezstronności i sprawiedliwości. Właśnie te cechy winny być podstawą funkcjonowania firmy rodzinnej, a nie więzi emocjonalne.

Konstytucja rodziny jest skutecznym narzędziem zapobiegającym ewentualnym konfliktom. Reguluje kwestie związane z sukcesją, zbywaniem udziałów, trybem podejmowania pracy przez członków rodziny w firmie lub opuszczania jej, sposobem wyceny firmy, pozycją seniora w firmie po przejściu na emeryturę itp. Ponieważ wszyscy członkowie rodziny podpisują ten dokument, obszar występowania możliwych konfliktów jest ograniczony do minimum.

Obecność niezależnych osób z zewnątrz jest najbardziej efektywnym mechanizmem zwalczania konfliktów w sytuacji, kiedy zaczynają się już pojawiać. Mediator musi zachować status zewnętrzny i traktować całą firmę jako klienta, a nie poszczególnych członków rodziny, jeśli terapia ma odnieść skutek. Stworzenie atmosfery zaufania, bezstronność, szacunek i zrozumienie dla każdej ze stron decydują o powodzeniu interwencji. Podkreśla się także znaczenie wszechstronności usług świadczonych przez mediatora. Winien on posiadać podstawową wiedzę z zakresu zarządzania, księgowości, psychologii, socjologii i prawa, zwłaszcza w kontekście rodziny. W przypadkach szczególnych mediator wprowadza specjalistów pomocniczych lub zleca im przeprowadzenie dodatkowych ekspertyz.

1.4. Przyczyny niepowodzeń oraz bariery rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych

Jeszcze do niedawna **głównych przyczyn niepowodzeń** firm rodzinnych upatrywano w **zaniechaniu planowania – w tym przede wszystkim planowania sukcesji oraz w niewłaściwych stosunkach rodzinnych i braku umiejętności komunikowania się między członkami rodziny**³³. Szybko jednak zdano sobie sprawę, że przyczyny te są zbyt uproszczone i właściwie każde bankructwo można byłoby im do pewnego stopnia przypisać. Pogłębione badania kilkudziesięciu tysięcy przedsiębiorstw rodzinnych w USA pozwoliły jednak na wyróżnienie kilku kategorii przyczyn (tab. 1).

33 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).

Tabela 1. Główne przyczyny niepowodzeń firm rodzinnych

Przyczyna niepowodzeń	Przykłady
Niewłaściwe zaplanowanie sukcesji firmy	Niechęć stawania wobec problemu śmiertelności – często tkwiąca w podświadomości postawa „po mnie choćby potop”; niechęć stawania wobec groźby podatków od spadku lub darowizny; przekonanie i wiara w to, że sprawiedliwy podział oznacza podział równy; niedokończone, nieskoordynowane, a często wręcz nieprofesjonalne planowanie prawne i finansowe dyspozycji spadkowych; brak przedmażeńskich umów majątkowych; niezorganizowane, utrzymywane w nieporządku, niechronione lub niepodpisane dokumenty majątkowo-spadkowe brak zaufania do agentów ubezpieczeniowych i instytucji ubezpieczenia.
Problemy z przejęciem kierownictwa w przedsiębiorstwie	Brak wizji przedsiębiorstwa lub nieprzekazanie jej następcom, wynagradzanie pracowników-członków rodziny według ich potrzeb, a nie według ich użyteczności, przydatności i realnej wartości; niewyznaczenie wyraźnego następcy (dziedzica); niewłaściwe wychowanie i przygotowanie zawodowe następców (dziedziców); uprzedzenie co do płci i wieku w planowaniu przekazania kierownictwa; różnice w systemach wartości między pokoleniami, szczególnie dotyczące etyki pracy; władza jednoosobowa jako zasadnicza forma zarządzania; niechęć w stosunku do kluczowych pracowników firmy spoza rodziny, którzy mogliby przejąć funkcje kierownicze.
Cechy osobowe właściciela firmy	Bezpodstawna wiara, że inwalidztwo, ciężka choroba, śmierć „nie przytrafi się mnie ani moim bliskim”; oporność na zmiany, innowacje, postęp; obsesja kontrolowania; uzależnienie od narkotyków, alkoholu, pracy; nieprzywiązywanie wagi do zdrowia osobistego, brak higienicznego trybu życia, chciwość, zachłanność, żądza władzy; niebezpieczne hobby.
Rodzinne modele zachowań	Ukrywanie konfliktów; wtrącanie się poszczególnych członków rodziny „w nie swoje sprawy”; zachowania nieetyczne i/lub bezprawne; błędne przekonanie, iż tylko „chore” rodziny szukają terapii, czynienie pozorów (udawanie), że uzgodniło się rozkład zajęć w ciągu dnia, podział obowiązków itp.; małostkowe spory i sprzeczki głównie na temat: kto, co i kiedy ma zrobić; wysiłki, aby zachować harmonię rodzinną za wszelką cenę; zbytnia skrytość i dyskrecja – rodzina nie ma pojęcia, co właściwie dzieje się w firmie i w samej rodzinie lub przeciwnie – rozmawianie o biznesie „przy każdym posiłku”.
Nieprzewidziane sytuacje związane z przejęciem własności	Brak testamentu, który regulowałby preferencje w dziedziczeniu; brak środków finansowych i pomysłu na sfinansowanie wysokiego podatku od spadku lub darowizny; niezdolność członka rodziny-spadkobiercy do zarządzania firmą (z różnych powodów); zapis w testamencie każdemu spadkobiercy po równo; zaskakujące sytuacje, tzw. miny – spowodowane zbytnią dyskrecją i trzymaniem udziałowców w stanie nieświadomości.

Niewystarczające zasoby finansowe na:	Rozpoczęcie działalności; wzrost i rozwój firmy; wydatki bieżące – eksploatacyjne i operacyjne; sfinansowanie podatków od spadku; fundusz emerytalny dla pokolenia odchodzącego z firmy; realizację własnego stylu życia – np. zaspokajanie potrzeb związanych z edukacją, kulturą, wypoczynkiem, posiadaniem dóbr luksusowych itp. – wydatki na leczenie i inne usługi medyczne.
Błędy praktyki gospodarczej	Brak rzeczywistego i niewymuszonego zainteresowania biznesem ze strony właściciela i jego rodziny; sytuacje, gdy pracownicy okradają potajemnie firmę (nawet członkowie rodziny); zatrudnianie i utrzymywanie niewydajnych pracowników (nawet członków rodziny); brak kontroli nad firmą, „kłapki na oczach”; niechęć do wszelkiego rodzaju urozmaiceń, innowacji, dywersyfikacji działania z obawy przed naruszeniem pierwotnej wizji firmy (dążenie do „świętego spokoju”).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: 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).

Usystematyzowanie przytoczonych wyżej głównych przyczyn niepowodzeń firm rodzinnych umożliwia wyodrębnienie najpoważniejszych **barier – sprzeczności** zagrażających dalszemu rozwojowi tych podmiotów. K. Safin wskazuje, że największą rolę odgrywają tu:

- 1) **Bariera niezależności** – dotyczy polityki finansowej przedsiębiorstwa. Sprowadza się do dylematu: unikać finansowania działalności z „zewnątrz” przy braku lub ograniczonych zasobach własnych (pozwala to na zachowanie niezależności, ale grozi dekapitalizacją i bankructwem) czy skorzystać z kapitału obcego, najczęściej w postaci kredytu bankowego, zapewniając sobie kondycję finansową kosztem częściowej utraty samodzielności³⁴. Firmy rodzinne zwykle bardzo wysoko cenią sobie niezależność, zwłaszcza finansową. Decyzje co do wyboru źródła finansowania są niekiedy podejmowane w dramatycznych okolicznościach, po długich debatach i sporach zwolenników tradycji i radykałów, pragnących wszelkimi sposobami poprawić kondycję firmy;
- 2) **Bariera kompetencji** – pojawia się, gdy sytuacja w firmie i na rynku bezwzględnie wymaga zatrudnienia fachowców w danej dziedzinie. Wiedza właściciela i członków jego rodziny okazuje się niewystarczająca i może hamować dalszy rozwój przedsiębiorstwa bądź też, przy popełnieniu błędów w doborze kadr, spowodować jego upadek;
- 3) **Bariera dziedziczenia i zmiany pokoleń** – z jednej strony chodzi tu o formalne dziedziczenie, wynikające z zasad prawa spadkowego obowiązującego

³⁴ K. Safin, *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w RFN*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1993, 2, s. 26.

- w państwie, z drugiej zaś – o realne przejmowanie władzy przez dorastające dzieci i konsekwencje częstego w takich przypadkach „spsychania” rodziców na boczny tor, związane na przykład z radykalną zmianą metod zarządzania;
- 4) **Bariera stosunków wewnątrzrodzinnych** – dotyczy głównie waśni, sporów na łonie rodziny, tym trudniejszych do uniknięcia, im bardziej się ona rozrasta. Skłócona rodzina obniża autorytet i prestiż firmy, niweczy lata pracy na rzecz stworzenia jej pozytywnego wizerunku;
 - 5) **Bariera sprzeczności interesów majątkowych** – konflikt między kapitałem przedsiębiorstwa a majątkiem indywidualnym jego właściciela. Jest to sprzeczność często wręcz niemożliwa do rozwiązania. Na przeciwnych biegunach stoją bowiem: chęć dalszego rozwijania firmy oraz tworzenia przez przedsiębiorcę majątku poza nią, w celu ochrony własnej odrębności i indywidualności;
 - 6) **Bariera strukturalna** – związana z istotą firmy rodzinnej – zależnością między rodziną a przedsiębiorstwem. Zachwianie proporcji między tymi dwoma elementami powoduje, że albo firma dominuje nad rodziną i zakłóca jej podstawowe zadania, albo rodzina, przenosząc na sferę zawodową nierozwiązane problemy wewnętrzne, utrudnia lub wręcz uniemożliwia normalne działanie³⁵.

1.5. Przewaga konkurencyjna firm rodzinnych nad ich nierodzinnymi odpowiednikami – źródła i przejawy zjawiska

1.5.1. Specyficzne cechy przedsiębiorstw rodzinnych jako źródło przewagi

W powszechnej opinii firmy rodzinne w warunkach globalizacji i gospodarki opartej na wiedzy skazane są na niepowodzenie i sukcesywną marginalizację, podczas gdy podmiotów tych przybywa, wzrasta ich efektywność, stają się coraz bardziej innowacyjne, skutecznie konkurują z ich nierodzinnymi odpowiednikami. Powstaje zatem pytanie, co przyczynia się do sukcesu i długowieczności firm rodzinnych. Odpowiedzi dostarczają liczne badania prowadzone w krajach odmiennych kręgów kulturowych, o różnym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego, wskazujące unikalne cechy biznesu rodzinnego na kilku płaszczyznach jako źródło przewagi, m.in. relacje rodzinne, zarządzanie, koncentracja własności oraz połączenie własności i zarządzania, wartości rodzinne oraz finanse.

35 A. Popczyk, W. Popczyk, *Kawałek własnego biznesu*, „Businessman Magazine”, 1996, 6, s. 6–77.

W zakresie **relacji rodzinnych** stwierdzono:

- „wewnętrzna struktura” przedsiębiorstwa rodzinnego wraz z wzajemnym oddziaływaniem jego elementów składowych: systemu biznesu i systemu rodziny, która włada i zarządza działalnością;
- zagwarantowanie bezpieczeństwa finansowego oraz zatrudnienia członkom rodziny jako priorytet działania³⁶;
- elastyczne, swobodne definiowanie kryterium sukcesu, nieuleganie stereotypem w tym zakresie³⁷;
- zdolność wygenerowania cennych, rzadkich i trudnych do podrobienia zasobów, które niwelują niedoskonałości w zakresie kapitału ludzkiego oraz finansowego, a te pozwalają osiągać ponadprzeciętne wyniki;
- zdolność stworzenia kapitału rodzinnego jako szczególnego przypadku kapitału społecznego lub familizmu, na skutek wzajemnego oddziaływania systemów rodziny, firmy i własności;
- kształtowanie unikalnego środowiska pracy dla członków rodziny i pozostałych pracowników, które motywuje i zwiększa lojalność³⁸;
- wypłacanie wyższych wynagrodzeń niż w przypadku firm nierodzinnych³⁹;
- zdolność do wydobywania z pracowników wszystkiego, co najlepsze⁴⁰;
- członkowie rodziny zaangażowani w firmę są na ogół bardziej produktywni w porównaniu z pracownikami spoza rodziny⁴¹. Łączy ich specyficzny „język rodziny”, usprawniający komunikację, ale umożliwiający zachowanie prywatności;
- relacje rodzinne w firmie pełnią funkcję motywacyjną, zwiększają lojalność i zaufanie⁴². Jak zauważa A. Blikle, stosunki rodzinne kształtują „infrastrukturę moralno-etyczną biznesu”, budującą w otoczeniu silną reputację, zarówno biznesu, jak i rodziny⁴³.

W **sferze zarządzania** firmy rodzinne cechują się:

- sprawnymi, nieformalnymi procedurami podejmowania decyzji, mniej skomplikowaną strukturą organizacyjną, niższym poziomem i kosztami monitoringu;
- znacznie niższymi kosztami transakcyjnymi⁴⁴;

36 W.G. Dyer, *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transactions*, Jossey-Bass, San Francisco 1986.

37 D. Denison, C. Lief, J.L. Ward, *Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths*, „Family Business Review” 2004, 17, s. 61–70.

38 J.L. Ward, *The special role of strategic planning for family businesses*, „Family Business Review” 1988, 1(2), s. 105–117.

39 R. Donckels, E. Frohlich, *Are family businesses really different? European experiences from STRATOS*, „Family Business Review” 1991, 4(2), s. 149–160.

40 L. Moscatello, *The Pitcairns want you*, „Family Business Magazine” 1990, February, s. 24.

41 P.C. Rosenblatt, L. deMik, R.M. Anderson, P.A. Johnson, *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*, Jossey-Bass, San Francisco 1985, s. 45.

42 J.A. Davis, R. Tagiuri, *Bivalent attributes of the family firm*, *Owner Managed Business Institute*, Santa Barbara, CA 1996, s. 199–208.

43 A. Blikle, *Wizerunek firmy rodzinnej*, „Magazyn Firm Rodzinnych” 2013, 1 (5), s. 18.

44 C.E. Aronoff, J.L. Ward, *Family-owned businesses: A thing of the past or a model of the future?* „Family Business Review” 1995, 8(2), s. 121–130.

- scentralizowanymi w rękach zarządu rodzinnego procesami decyzyjnymi, zwiększającymi elastyczność i szybkość reakcji przedsiębiorstwa⁴⁵;
- właścicielski charakter strategii – jak zauważa K. Safin – w małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych⁴⁶.

Koncentracja własności rodzinnej daje efekty w postaci:

- silnego poczucia misji;
- długookresowej orientacji biznesu;
- dobrze zdefiniowanych celów długookresowych;
- zdolności szybkiej adaptacji do zmian otoczenia⁴⁷;
- pozytywnego skorelowania z kreatywnością⁴⁸, innowacyjnością i proaktywnością biznesu⁴⁹;
- pozytywnego skorelowania ze stopniem i przebiegiem internacjonalizacji⁵⁰.

Z kolei **połączenie funkcji własności i zarządzania** w firmach rodzinnych powoduje zredukowanie kosztów agencji i ograniczenie oportunistów. Zarządzający właściele zachowują się jak stewardzi, nie kierują się własnymi partykularnymi zamierzeniami, lecz celami i dobrem firmy (koncepcja *stewardship*)⁵¹.

W odniesieniu do **wartości rodzinnych** Ł. Sułkowski zauważa wiele skutków familizmu pozytywnego dla organizacji, tj.:

- większe zaangażowanie w pracę;
- lojalność;
- budowanie i rozwijanie tradycji zawodowych (kluczowych kompetencji) i ich skuteczną ochronę w rodzinie⁵²;
- lepszą reputację firmy – pozytywne postrzeganie własności rodzinnej przez klientów, dostawców, odbiorców innych zewnętrznych *stakeholders*⁵³. Reputacja rodziny wnosi z kolei siłę i potencjał tworzenia wartości⁵⁴.

45 J.A. Davis, R. Tagiuri, *Bivalent attributes of the family firm*, *Owner Managed Business Institute*, Santa Barbara, CA 1996, s. 199–208.

46 K. Safin, *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, „Dom Organizatora”, TNOiK, Toruń 2005, s. 174.

47 L. Moscatello, *The Pitcairns want you*, „Family Business Magazine” 1990, February, s. 24.

48 A. Pervin, *A conversation with Henry Mintzberg*, „Family Business Review” 1997, 10(2), s. 185–198.

49 J.L. Ward, *Growing the family business: Special challenges and best practices*, „Family Business Review” 1997, 10(4), s. 323–337.

50 S.A. Zahra, *International expansion of US. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement*, „Journal of Business Venturing” 2003, 18, s. 495–512.

51 J.H. Davis, F.D. Schoorman, L. Donaldson, *Toward a stewardship theory of management*, „Academy of Management Review” 1997, 22(1), s. 20–47.

52 Ł. Sułkowski, *Organizacja a rodzina, więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, „Dom Organizatora”, TNOiK, Toruń 2004, s. 212.

53 C.E. Aronoff, J.L. Ward, *Family-owned businesses: A thing of the past or a model of the future?*, „Family Business Review” 1995, 8(2), s. 121–130.

54 A.R. Lyman, *Customer service: Does family ownership make a difference?*, „Family Business Review” 1991, 4(3), s. 303–324.

W **obszarze finansów** firmy rodzinne:

- inwestują w przedsięwzięcia o długim okresie zwrotu („kapitał cierpliwy”)⁵⁵;
- większą wagę przykładają do wzrostu organizacyjnego niż do krótkookresowych wzrostów sprzedaży⁵⁶;
- łagodniej reagują na cykle gospodarcze niż inne podmioty⁵⁷;
- jako firmy rodzinne publiczne osiągają większe zyski, szybciej wzrastają i mają stabilniejsze dochody⁵⁸;
- są postrzegane przez inwestorów za lepszą lokatę niż firmy nierodzinne (biznes jest przedmiotem transferu międzypokoleniowego i ma generować wartość dla kolejnych pokoleń)⁵⁹. Szczegółowego rozliczenia mocnych i słabych stron przedsiębiorstw rodzinnych dokonali A. Surdej i K. Wach⁶⁰.

1.5.2. Przewaga konkurencyjna publicznych firm rodzinnych

Wyniki dotychczasowych badań przedsiębiorstw publicznych wskazują na wyższą efektywność firm rodzinnych niż nierodzinnych. Cechą różniącą duże firmy rodzinne od nierodzinnych jest osiąganie przez te pierwsze lepszych notowań akcji na giełdzie. Zdaniem W. Popczyka wpływ „elementu rodziny” na osiągnięcie wysokiej pozycji giełdowej może wynikać z następujących czynników: lepsze wyniki finansowe; konsekwentne, zgodne cele strategiczne; strategie długookresowe; mniejsza presja na korzyści krótkookresowe; konserwatywny, ostrożny stosunek do ryzyka gwarantujący długowieczność; kultura rodzinna przejawiająca się większą troską o pracowników, większym poczuciem odpowiedzialności wobec nich i otaczającej społeczności czy większa elastyczność i odporność na okresy słabszej koniunktury⁶¹.

55 F.M. de Visscher, C.F. Aronoff, J.L. Ward, *Financing transitions: Managing capital and liquidity in the family business*. *Family Business Leadership Series*, Business Owner Resources, Marietta, GA 1995.

56 R. Donckels, E. Frohlich, *Are family businesses really different? European experiences from STRATOS*, „Family Business Review” 1991, 4(2), s. 149–160.

57 J.L. Ward, *Growing the family business: Special challenges and best practices*, „Family Business Review” 1997, 10(4), s. 323–337.

58 D.L. McConaughy, M.C. Walker, G.V. Henderson, C.S. Mishra, *Founding family controlled firms: Efficiency and value*, Paper presented at the European Financial Management Association Meeting, 1995.

59 H. James, *Owner as manager, extender horizons and the family firm*, „International Journal of the Economics of Business” 1999, 6, s. 41–56.

60 A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa 2010, s. 30–33.

61 W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym*, WUŁ, Łódź 2013, s. 77–81.

Tabela 2. Przegląd badań nad przewagą konkurencyjną publicznych firm rodzinnych

Autorzy badań/kraj	Rok opublikowania	Przedmiot badań	Wyniki badań
1	2	3	4
Institute for Family Business Stoy Hayward/ Wielka Brytania	1992 ^a	Ceny akcji brytyjskich publicznych firm rodzinnych notowanych na giełdzie w porównaniu z indeksem FTSE w okresie 1979–1991 (71 przedsiębiorstw, w których rodziny posiadały więcej niż 25% akcji zwykłych).	Badane firmy osiągnęły na giełdzie znacznie lepsze rezultaty niż firmy nierodzinne. Indeks przedsiębiorstw rodzinnych (FBI) przewyższał FTSE o prawie 30%. Ponad 40% firm osiągnęło więcej niż dziesięciokrotny wzrost cen akcji, a siedem firm odnotowało aż pięćdziesięciokrotny wzrost cen akcji. Ceny akcji pozostałych firm rodzinnych (oprócz trzech przypadków) przynajmniej podwoiły się. Akcje firm rodzinnych okazały się bardziej odporne na krach giełdowy w październiku 1987 r. Indeks giełdowy firm rodzinnych (FBI) wzrósł o 32% w okresie koniec 1986 r. – koniec 1987 r., gdy tymczasem indeks FTSE odnotował wzrost 4%.
R.C. Anderson, D.M. Reeb/ USA	2003 ^b	Amerykańskie firmy rodzinne z listy S&P500 w okresie 1992–1999.	Badane firmy osiągnęły znacząco lepsze wyniki niż ich nierodzinne odpowiedniki. Obalono przekonanie, że koncentracja własności i kontroli rodzinnej skorelowana jest negatywnie z osiąganymi wynikami finansowymi. Zaprzeczono, że zarząd rodzinny działa na zasadzie agencji w stosunku do mniejszościowych udziałowców spoza rodziny.

S. Stuart z inicjatywy "Business Week"/USA	2003 ^c	Amerykańskie firmy rodzinne z listy S&P500 w okresie 1993–2003.	Pozytywna weryfikacja wyników badań R.C. Andersona i D.M. Reeba.
Thomson Financial dla „Newsweeka”/USA	2003	Sześć głównych indeksów giełdowych w Europie (od londyńskiego FTSE do madryckiego IBEX).	Pozytywna weryfikacja wyników badań R.C. Andersona i D.M. Reeba.
Kurashina (badania japońskie I)	2003 ^d	Ocena wpływu systemu rodziny na wyniki i osiągnięcia publicznych przedsiębiorstw rodzinnych.	42,7% japońskich firm notowanych na giełdzie w 2003 r. znajduje się pod kontrolą rodzin. Aż w 21 sektorach z 33 istniejących w japońskiej nomenklaturze, firmy rodzinne odnosiły lepsze wyniki działalności niż ich odpowiedniki nierodzinne, w dwóch sektorach firm rodzinnych nie stwierdzono, w 3 sektorach nie odnotowano istotnych różnic w osiągniętych wynikach przez przedstawicieli dwóch badanych populacji przedsiębiorstw, a tylko w 7 sektorach firmy rodzinne średnio funkcjonowały nieznacznie gorzej od firm nierodzinnych. Analizy porównawcze firm nierodzinnych (grupa A) i rodzinnych (grupy: B, C, D) oparto na średnim wskaźniku rentowności sprzedaży, osiąganym w przedmiotowych dwóch grupach podstawowych. Publiczne firmy japońskie radzą sobie lepiej niż inne podmioty, powołując się na wyniki porównawcze z 33 sektorów.

Tabela 2 (cd.)

1	2	3	4
J. Allouche, B. Amann, J. Jaussaud oraz T. Kurashina (badania japońskie II)	2003 ^d	Różnice w efektywności funkcjonowania japońskich firm rodzinnych i nierodzinnych publicznych w latach: 1998 i 2003. Jako metodę badań obrano analizy starannie dobranych par przedsiębiorstw (jednorodzinne, drugie nierodzinne) z tych samych sektorów, o podobnym profilu działalności i podobnej wielkości (wielkość osiągniętych obrotów, zatrudnienie). Jako wskaźniki osiągniętych wyników autorzy przyjęli ROA, ROE, ROIC oraz charakterystyki struktury finansowej: zadłużenie całkowite (kapitał całkowity, długoterminowe zadłużenie), kapitał całkowity, wskaźnik bieżący i wskaźnik szybki. Przebadano 487 par przedsiębiorstw na podstawie danych z 1998 r. oraz 156 par na podstawie danych z 2003 r.	Większa zdolność kreowania wartości, wyższa rentowność i silniejsze struktury finansowe niż w publicznych firmach nierodzinnych; rentowność i silniejsze charakterystyki struktury finansowej japońskich publicznych firm rodzinnych, pozytywnie skorelowane z poziomem własności i kontroli rodziny w spółkach (firmy rodzinne kategorii B – zgodnie z wyżej cytowaną typologią firm rodzinnych).
J.I. Martinez, B.S. Stohr, B.F. Quiroga (badania chilijskie)	1995–2004 ^e	Z liczby 390 firm notowanych na giełdzie zbadano 100 firm rodzinnych (57%) i 75 firm nierodzinnych (43%), wykorzystując do analiz porównawczych następujące wskaźniki: ROA, ROE oraz Tobin's Q.	Własność i kontrola rodziny mają znaczący, pozytywny wpływ na osiągnięcia i wyniki przedsiębiorstw rodzinnych. Tamtejsze publiczne firmy rodzinne osiągają znacząco lepsze wyniki od publicznych firm nierodzinnych i mają większy potencjał kreowania wartości.
P. Jaskiewicz/ Kanada/ Niemcy	2005 ^f	293 notowane na giełdzie przedsiębiorstwa niemieckie i 419 publicznych przedsiębiorstw francuskich.	Firmy rodzinne osiągają lepsze wyniki od swoich odpowiedników nierodzinnych.
S. Menendez-Requejo/ Hiszpania	2005 ^g	6000 firm hiszpańskich o mieszanym charakterze i wielkości, wśród których były firmy publiczne, ale większość badanej próby składała się z firm prywatnych.	Firmy rodzinne były znacząco lepsze od nierodzinnych w odniesieniu do pewnych wskaźników efektywności, podczas gdy w odniesieniu do innych wskaźników takiej jasności nie odnotowano.

O. Kowalewski, O. Talavera, I. Stetsyuk/ USA/Polska	1997–2005 ^h	W latach 1997–2005 zostało przebadanych 217 publicznych przedsiębiorstw polskich notowanych na rynku podstawowym giełdy warszawskiej. Cel badania – ustalenie wpływu własności i zarządu rodziny na osiągnięte przez przedsiębiorstwa wyniki finansowe.	Angażowanie się członków rodziny w zarządzanie i kontrolowanie przez nich własności (25% i więcej głosów na walnym zgromadzeniu) było pozytywnie skorelowane z osiąganymi wynikami finansowymi przedsiębiorstw. Jedynie po przekroczeniu pewnego poziomu własności rodzinnej ten wpływ okazał się być neutralny.
--	------------------------	---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: a. *The UK Family Business Sector*, An Institute for Family Business Report by Capital Economics, Institute for Family Business, 2008, s. 18; b. R.C. Anderson, D.M. Reeb, *Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500*, „Journal of Finance” 2003, 58(3), s. 1301–1328; c. *Family Inc. Business Week*, „Business Week” 2003, November 10, s. 100–114; d. J. Allouche, B. Amann, J. Jausaud, T. Kurashina, *The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: A matched-pair investigation*, „Family Business Review” 2008, 21(4), s. 315–329; e. J.I. Martinez, B.S. Stohr, B.F. Quiroga, *Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile*, „Family Business Review” 2007, 20(2), s. 83–94; f. P. Jaskiewicz, *Family influence and performance: An empirical study for Germany and France*, paper presented at the FBN-IFERA Conference, Portland, OK 2005; g. S. Menendez-Requejo, *Ownership structure and firm performance: Evidence from Spanish family firms*, paper presented at the FBN-IFERA Conference, Brussels 2005; h. O. Kowalewski, O. Talavera, I. Stetsyuk, *Influence of family involvement in management and ownership on firm performance: Evidence from Poland*, „Family Business Review” 2010, 23(1), s. 45–59.

Z wyników przeprowadzonych badań można wyciągnąć jednoznaczny wniosek, że firmy rodzinne publiczne mają przewagę konkurencyjną nad firmami nierodzinnymi bez względu na uwarunkowania narodowe.

1.5.3. Przewaga konkurencyjna prywatnych firm rodzinnych

Badania porównawcze konkurencyjności prowadzono również w odniesieniu do prywatnych firm rodzinnych i ich nierodzinnych odpowiedników, utożsamianych powszechnie z małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Z powodu trudności w pozyskaniu informacji, silnej kultury organizacyjnej prywatności, jak też przydawania priorytetu celom niefinansowym związanym z systemem rodziny, badania te okazały się o wiele trudniejsze niż w przypadku rodzinnych firm publicznych. Do celów niefinansowych przedsiębiorstw rodzinnych należą: zachowanie zamkniętej struktury własności, zagwarantowanie zatrudnienia i środków utrzymania członkom rodziny, ochrona i powiększanie stanu posiadania rodziny oraz determinacja przekazania go kolejnym pokoleniom. Konsekwencją silnie zakorzenionych celów niefinansowych mogą być zakłócenia w generowaniu

wartości oraz w analizach porównawczych wyników osiągniętych przez oba typy przedsiębiorstw.

W aktualnych warunkach zmiennego i bardzo konkurencyjnego otoczenia czynnikiem przetrwania i sukcesu biznesu jest orientacja przedsiębiorcza, cechująca się czterema wymiarami:

- **innowacyjnością** – odzwierciedlającą tendencje do angażowania się w nowe idee i eksperymentalne rozwiązania;
- **proaktywnością** – wola wychwytywania szans w otoczeniu i osiągnięcia pozycji dominującej w tym zakresie;
- **podejmowaniem ryzyka** – polegającego na wkraczaniu w obszar nieznan, zaciąganie poważnego zadłużenia lub angażowanie dużej puli zasobów w celu osiągnięcia wysokich zwrotów poprzez wykorzystywanie pojawiających się, nadzwyczajnych szans;
- **autonomią i walecznością konkurencyjną**⁶².

Osiągnięte przez biznes wyniki są funkcją orientacji przedsiębiorczej. Analizy empiryczne sugerują jednak, że najmniejsza pozytywna korelacja występuje między osiąganymi wynikami a skłonnością do podejmowania ryzyka⁶³. Mniejsza skłonność do podejmowania ryzyka w firmach rodzinnych może być rekompensowana pozostałymi wymiarami orientacji przedsiębiorczej.

Istnieje pozytywna korelacja między indywidualnymi wymiarami orientacji przedsiębiorczej⁶⁴. Firmy różnią się stopniem innowacyjności, proaktywności czy skłonnością do podejmowania ryzyka, a zatem nie są równe przedsiębiorczo we wszystkich wymiarach orientacji przedsiębiorczej. Do tej pory podjęto kilka prób empirycznego opisu orientacji przedsiębiorczej prywatnych firm rodzinnych i nierodzinnych. Jednocześnie decyzje w firmach rodzinnych, inwestycje w różne projekty podejmowane są często nieformalnie, intuicyjnie, bez kontroli czynnika zewnętrznego i należytych specjalistycznych kalkulacji⁶⁵. Zatem prawdopodobieństwo popełnienia błędu i obniżenia tym samym wyniku finansowego osiąganego przez biznes jest większe niż w przypadku firm nierodzinnych, w których procedury i procesy są bardziej sformalizowane.

62 G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996, 21, s. 135–172.

63 A. Rauch, J. Wiklund, M. Freese, G.T. Lumpkin, *Entrepreneurial orientation and business performance: Cumulative empirical evidence*, paper presented at the 23rd Babson College Entrepreneurship Research Conference, Glasgow, UK 2004.

64 G.T. Lumpkin, G.G. Dess, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996, 21, s. 135–172.

65 W.S. Schulze, M.H. Lubatkin, R.N. Dino, A.K. Buchholtz, *Agency relationships in family firms: theory and evidence*, „Organization Science” 2001, 12(2), s. 85–105.

Tabela 3. Przegląd badań nad konkurencyjnością prywatnych firm rodzinnych

Autorzy badań/ Kraj	Rok publikacji	Przedmiot badania	Wyniki badania
1	2	3	4
J.I. Martinez/Chile ^a	2003 (połowa lat 90.)	424 prywatne firmy rodzinnych i nierodzinnych.	Nieznaczną, ale wyższą efektywność firm rodzinnych
M.A. Gallo, J. Tapies, K. Cappuyns/ Hiszpania ^b	2004	1000 czołowych przedsiębiorstw, a za miarę efektywności przyjęto ROE.	Nieznaczną, ale wyższą efektywność firm rodzinnych
P. Jaskiewicz, S. Klein/Kanada/ Niemcy ^c	2005	Wyniki 42% wszystkich badań dotyczących różnic w efektywności funkcjonowania firm rodzinnych i nierodzinnych (66 odnotowanych badań do 2005 r.). Większość wszystkich odnotowanych badań dotyczyła podmiotów prywatnych – małych i średnich przedsiębiorstw.	Znacząco wyższą efektywność firm rodzinnych od ich odpowiedników nierodzinnych. Rzeczywisty potencjał generowania wartości w prywatnych przedsiębiorstwach rodzinnych może być zniekształcony tendencją do nadawania wyższego priorytetu celom niefinansowym w tego typu podmiotach gospodarczych.
P. Westhead, C. Howorth/ Wielka Brytania ^d	2006	240 prywatnych przedsiębiorstw rodzinnych w Wielkiej Brytanii.	Liczebność zarządu bez względu na strukturę własności jest pozytywnie skorelowana z efektywnością finansową biznesu. Koncentracja własności w rękach rodziny i stopień angażowania się członków rodziny w zarządzanie biznesem nie musi oznaczać, jak powszechnie uważa się, niższej efektywności jego funkcjonowania.

Tabela 3 (cd.)

1	2	3	4
J. Levie, M. Lerner/ Wielka Brytania	2005–2006	577 małych firm rodzinnych i ich odpowiedników nierodzinnych.	Małe brytyjskie przedsiębiorstwa rodzinne wykazują bardziej oportunistyczne i nieprofesjonalne podejście do mobilizowania kapitału ludzkiego i finansowego w porównaniu do przedsiębiorstw nierodzinnych; małe brytyjskie przedsiębiorstwa rodzinne chętniej korzystają ze źródeł zewnętrznych niż z finansowania kapitałowego swoich strategii wzrostu. Jednoznacznie nie potwierdzono natomiast hipotezy, że zważywszy na gorszą pozycję w zakresie zasobów ludzkich i finansowych, firmy rodzinne osiągają gorsze wyniki niż firmy nierodzinne i że w związku z tym są marginalizowane. Wyniki osiągnięte przez obie grupy przedsiębiorstw zmierzone zostały wielkością i wzrostem zatrudnienia, obrotów i wartości aktywów w czasie. Badania brytyjskie są kolejnym dowodem na umiejętność rozwijania przez firmy rodzinne zasobu strategicznego pozwalającego im rekompensować niedoskonałości w niektórych aspektach funkcjonowania i osiągać rezultaty niezgorsze od tych osiągniętych przez firmy nierodzinne.

L. Naldi, M. Nordqvist, K. Sjöberg, J. Wiklund/ Szwecja ^e	2007	Porównanie orientacji przedsiębiorczej szwedzkich małych i średnich firm rodzinnych i nierodzinnych (próba licząca 696 przedsiębiorstw).	Podejmowanie ryzyka jest istotnym wymiarem orientacji przedsiębiorczej firm rodzinnych; podejmowane ryzyko w firmach rodzinnych jest pozytywnie skorelowane z pozostałymi wymiarami orientacji przedsiębiorczej; skłonność do podejmowania ryzyka w firmach rodzinnych jest jednak mniejsza niż w firmach nierodzinnych; wielkość podejmowanego ryzyka w firmach rodzinnych jest negatywnie skorelowana z osiąganymi przez biznes wynikami.
---	------	--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: a. J.I. Martinez, *Family business in Chile*, „Families in Business” 2003, 11, s. 20–23; b. M.A. Gallo, J. Tapies, K. Cappuyns, *Comparison of family and nonfamily business: Financial logic and personal preferences*, „Family Business Review” 2004, 17(4), s. 303–318; c. P. Jaskiewicz, S. Klein, *Family influence and performance – theoretical concepts and empirical results*, paper presented at the FERC Conference, Portland, OK 2005; d. P. Westhead, C. Howorth, *Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives*, „Family Business Review” 2006, 19(4), s. 301–316; e. L. Naldi, M. Nordqvist, K. Sjöberg, J. Wiklund, *Entrepreneurial orientation, risk taking and performance in family firms*, „Family Business Review” 2007, 20(1), s. 33–47.

Wyniki porównawczych badań empirycznych, prowadzonych bez względu na kontekst narodowy, skłaniają do poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi. W ostatnim dziesięcioleciu wykształciły się dwie szkoły, próbujące zidentyfikować te źródła i tworzyć koncepcje teoretyczne: **szkoła familizmu**, wywodząca się ze szkoły zasobowej i wskazująca na familizm jako szczególny zasób strategiczny, pozwalający generować specyficzne umiejętności wyróżniające⁶⁶, a także **szkoła kapitału rodziny**, wywodząca się ze szkoły kapitału społecznego⁶⁷.

66 T.G. Habbershon, M.L. Williams, I.C. Macmillan, *A unified systems perspective of family firm performance*, „Journal of Business Venturing” 2003, 18, s. 451–465.

67 J. Hoffman, M. Hoelscher, R. Sorenson, *Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory*, „Family Business Review” 2006, 19(2), s. 135–145.

Rozdział 2

INWESTYCJE FIRM RODZINNYCH W INNOWACJE W WARUNKACH GOSPODARKI ASPIRUJĄCEJ DO MIANA OPARTEJ NA WIEDZY

2.1. Istota i cechy gospodarki opartej na wiedzy

Wiedza, nazywana często czwartym czynnikiem produkcji, stała się w ostatnich latach kluczowym czynnikiem rozwoju gospodarczego, decydującym o sukcesie przedsiębiorstw w niepewnym i szybko zmieniającym się otoczeniu. Stanowi podstawę wyrosłej w latach 90. ubiegłego wieku koncepcji gospodarki opartej na wiedzy, „w której wiedza jest tworzona, przyswajana, przekazywana i wykorzystywana bardziej efektywnie przez przedsiębiorstwa, organizacje, osoby fizyczne i społeczności, sprzyjając szybkiemu rozwojowi gospodarki i społeczeństwa”¹. P. Drucker definiuje GOW szeroko jako „porządek ekonomiczny, w którym wiedza, a nie praca, surowce lub kapitał, jest kluczowym zasobem; porządek społeczny, w którym nierówność społeczna oparta na wiedzy jest głównym wyzwaniem; oraz system, w którym rząd nie może być postrzegany jako ten, który ma rozwiązywać społeczne i ekonomiczne problemy”². A. Koźmiński uważa, że „gospodarka oparta na wiedzy jest to taka gospodarka, w której działa wiele przedsiębiorstw, które o wiedzę opierają swoją przewagę konkurencyjną”³. Według OECD jest to nowy typ gospodarki, który „bezpośrednio opiera się na generowaniu, dystrybucji oraz stosowaniu wiedzy i informacji”⁴. Ta definicja została rozszerzona i obecnie ma brzmienie: jest to typ gospodarki „w której wiedza jest tworzona, przyswajana,

1 *Encyklopedia Zarządzania*, http://mfiles.pl/plindex.php/Gospodarka_Oparta_na_Wiedzy (dostęp: 15.01.2015).

2 P.F. Drucker, *The Age of Social Transformation*, „The Atlantic Monthly” 1994.

3 A.K. Koźmiński, *Strategia rozwoju Polski u progu XXI wieku*, PAN, Warszawa 2001.

4 *The Knowledge-Based Economy*, Paris: OECD, GD, 1996, 102, s. 7.

przekazywana i wykorzystywana efektywniej przez przedsiębiorstwa, organizacje, osoby fizyczne i społeczności, co sprzyja szybkiemu rozwojowi gospodarki i społeczeństwa⁵. Brak jednoznacznej definicji GOW ukazuje raport Instytutu Zarządzania Wiedzą w Krakowie „gospodarka oparta na wiedzy jest nie do końca sprecyzowaną wizją gospodarki – gospodarki, której istnienie warunkuje umiejętność efektywnego wykorzystania wiedzy na poziomie jednostek, organizacji, regionów i całych społeczeństw⁶. GOW (*knowledge-based economy*) znana jest również pod nazwami: *new economy*, *network economy*, *digital economy*, gospodarka świadczeń, gospodarka nadmiaru, gospodarka oparta na zarządzaniu wiedzą czy gospodarka nowego ładu.

K.B. Matusiak do najważniejszych czynników przemian z gospodarki przemysłowej w gospodarkę nowego ładu zalicza: niepewność (wzrost dynamiki otoczenia, znaczące skrócenie cyklu życia produktu, globalizację (wzrost zasięgu rynku, możliwość szybkiej ekspansji na rynki zagraniczne, konieczność nastawienia na innowacje), dynamizację i przyspieszenie (wyścig innowacyjny – nowe technologie wypierają z rynku stare, możliwość szybkiego uzyskania silnej pozycji rynkowej, jak i szybkiego bankructwa), decentralizację (zastąpienie ścisłych reguł biznesu tworzeniem modeli biznesowych oraz rozwojem sieci wytwórczych), dematerializację (przekształcenie się kluczowych czynników firmy z aktywów materialnych w niematerialne, wiedza jako wartość przedsiębiorstwa, a jej umiejętne wykorzystanie podstawą budowania przewagi konkurencyjnej)⁷.

Kwestię znaczenia GOW podniósł L. Jasiński, dzieląc gospodarkę na cztery główne sektory:

- 1) Wydobywanie surowców naturalnych z ziemi, leśnictwo, rybołówstwo, górnictwo,
- 2) Dostarczanie produktów fizycznych, głównie przemysł, budownictwo, energetyka,
- 3) Dostarczanie specjalistycznych usług,
- 4) Dostarczanie zaawansowanej informacji, głównie telekomunikacja i informatyka.

W ostatnim segmencie, nazywanym sektorem wiedzy, kapitał fizyczny odgrywa niewielką rolę, ogromne znaczenie ma natomiast posiadanie zaawansowanej wiedzy czy specjalistycznych umiejętności⁸.

Warunki wstępne nowej gospodarki wyszczególnia J. Kleer, zaliczając do nich:

- udział wydatków na badania i rozwój w PKB na poziomie 3%,
- otwarty charakter społeczeństwa oraz gospodarki,

5 OECD – World Bank Institute, *Korea and the Knowledge Based Economy, Making the Transition*, Paris 2000.

6 *Gospodarka oparta na wiedzy – stan, diagnoza i wnioski dla Polski*, Instytut Zarządzania Wiedzą w Krakowie, Warszawa–Kraków 2002, s. 13.

7 K.B. Matusiak, *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, SGH, Warszawa 2010, s. 44–45.

8 L. Jasiński, *Sektor Wiedzy w rozwoju gospodarki*, Key Text, Warszawa 2009, s. 9–11.

- stworzenie zupełnie nowej struktury społecznej oraz ekonomicznej,
- innowacyjność rozumianą jako kombinację proinnowacyjnego klimatu, kreatywności ludzi oraz popytu na innowacje,
- wysoki poziom wykształcenia społeczeństwa (przynajmniej połowa ludności czynnej zawodowo z wykształceniem wyższym),
- wysoki poziom rozwoju gospodarki kraju (70% udział usług w PKB)⁹.

Jak zauważa E. Skrzypek, gospodarka oparta na wiedzy posiada cechy jednoznacznie odróżniające ją od gospodarki przemysłowej:

- kluczowe znaczenie zasobów niematerialnych: wiedzy, informacji, zasobów intelektualnych,
- globalne spojrzenie na gospodarkę,
- niestabilność bliższego i dalszego otoczenia,
- dostęp do informacji i umiejętność jej przetworzenia jako kluczowe zdolności przedsiębiorstwa,
- konieczność pozyskiwania rzadkiej wiedzy, umożliwiającej firmie tworzenie innowacji,
- szeroka dystrybucja technologii,
- wzrost znaczenia usług¹⁰.

Określono podstawowe filary gospodarki opartej na wiedzy, czyli niezbędne narzędzia, które mają zdynamizować rozwój gospodarczy krajów aspirujących, w tym również Polski, tj. systemy:

- innowacji,
- edukacyjny,
- informacyjno-komunikacyjny,
- instytucjonalno-prawny.

System innowacji stanowi podstawowy element każdej gospodarki, która chce spełniać założenia gospodarki opartej na wiedzy. Należą tu wszelkie ośrodki kreujące oraz pobudzające działalność innowacyjną przedsiębiorstw, czyli działania z obszaru komercyjnego, naukowego, technicznego, finansowego oraz organizacyjnego, które przyczyniają się do wdrażania innowacji, jak również działy badawczo-rozwojowe, niepowiązane bezpośrednio z tworzeniem nowej innowacji¹¹.

System edukacyjny określany jest jako zespół działań zmierzających do powiększenia wiedzy kapitału ludzkiego. Mniejszą rolę w organizacji odgrywa kapitał fizyczny czy też finansowy¹². Podnoszenie kwalifikacji personelu wymaga znacznych nakładów finansowych przedsiębiorstwa, samych pracowników czy też budżetu państwa. Wysoko wykwalifikowany personel posiadający specjalistyczną wiedzę to ta grupa ludzi, która często tworzy innowacje. Niezwykle ważne jest zatem stworzenie takim jednostkom odpowiednich warunków aktywnego rozwijania ich możliwości. Inwestycja w wiedzę przybiera zwykle formę szkoleń oraz

9 J. Kleer, *Gospodarka oparta na wiedzy*, KBN, Warszawa 2003, s. 12.

10 E. Skrzypek, *Kapitał intelektualny w organizacji*, UMCS, Lublin 2009, s. 34–46.

11 J. Olszewski, *Gospodarka oparta na wiedzy*, IVG, Szczecin 2014, s. 48–49.

12 D. Romer, *Makroekonomia dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2001, s. 149.

programów badawczych. Korzyści inwestowania w kapitał ludzki uwidaczniają się w: większej wydajności pracowników i szybkości adaptacji do zachodzących zmian; zwiększeniu ilości badaczy, którzy mogą odkrywać nową wiedzę; ukształtowaniu ludzi bardziej otwartych na innowacje; podwyższeniu umiejętności szybszego uczenia się. Jak zauważają W. Sewer i G. Baran, w przedsiębiorstwach funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy problemy traktuje się jak wyzwania motywujące do poszukiwania rozwiązania, a zamiast kultury współzawodnictwa promuje się kulturę dzielenia się wiedzą¹³.

W **systemie informacyjno-komunikacyjnym** chodzi o wykorzystanie informatyki w celu zbudowania społeczeństwa informacyjnego, czyli takiego, w którym informacja jest intensywnie wykorzystywana w życiu ekonomicznym, społecznym, kulturalnym i politycznym. J. Goddard wymienia cztery główne elementy społeczeństwa informacyjnego:

- 1) Informację jako strategiczny zasób,
- 2) Technologie komunikacyjne oraz komputeryzację,
- 3) Nowe media, kable światłowodowe, dane on-line,
- 4) Informatyzację ekonomii jako katalizator globalizacji¹⁴.

W przypadku **systemu instytucjonalno-prawnego** mamy na myśli głównie: zwiększenie sprawności administracji publicznej, podniesienie zakresu wolności gospodarczej (również z wykorzystaniem Internetu), podniesienie jakości prawa, które będzie wspierać przedsiębiorczość i innowacyjność¹⁵.

Stan polskiej gospodarki opartej na wiedzy na tle innych gospodarek Unii Europejskiej

Pogłębiające się dysproporcje rozwojowe pomiędzy Stanami Zjednoczonymi i Japonią a krajami członkowskimi Unii Europejskiej, konieczność sprostania wyzwaniom związanym z rosnącą konkurencją ze strony państw azjatyckich oraz problem starzenia się społeczeństw doprowadziły do opracowania społeczno-gospodarczego planu/programu Unii realizowanego w latach 2000–2010, zwanego Strategią Lizbońską. Priorytetem Strategii było utworzenie na terytorium Europy najbardziej dynamicznie rozwijającej się i konkurencyjnej gospodarki na świecie, zdolnej do zapewnienia zrównoważonego wzrostu, oferującej więcej lepszych miejsc pracy, większą spójność społeczną, jak również poszanowanie środowiska naturalnego. Strategia oparta została na trzech filarach: społecznym, ekonomicznym i ekologicznym, do jej priorytetów zaliczono: liberalizację, przedsiębiorczość, spójności społeczną i zrównoważony rozwój, a zwłaszcza innowacyjność, czyli wiedzę i innowacje na rzecz wzrostu gospodarczego (w tym m.in.: zwiększenie nakładów na B+R, pobudzanie innowacji, wykorzystanie ITC, zrównoważone wy-

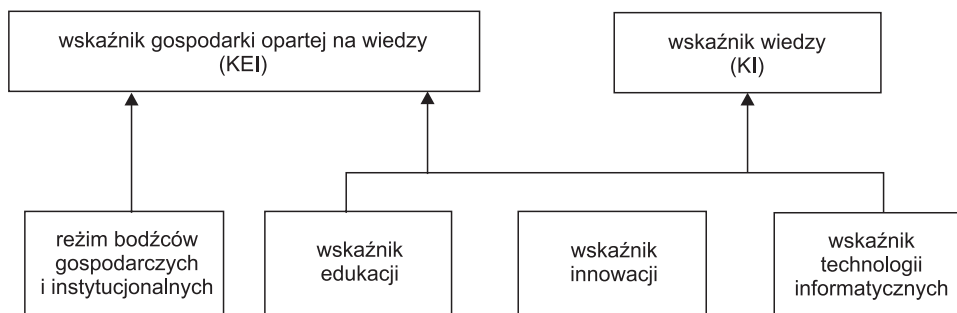
13 W. Sewera, G. Baran, *Spółeczeństwo informacyjne*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2003, s. 28–30.

14 M.S. Szczepański, *Zrozumieć rozwój. Od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002, s. 170.

15 <http://europejski.portal.eu/gospodarka-oparta-na-wiedzy> (dostęp: 10.02.2015).

korzystanie zasobów)¹⁶. Strategia Lizbońska miała zapewnić włączenie się krajów członkowskich oraz wspólnoty jako całości w proces tworzenia gospodarki opartej na wiedzy.

Do oceny uczestnictwa i pozycji poszczególnych krajów w tym skomplikowanym, długotrwałym procesie wykorzystano procedurę tzw. Metodologii KAM (*Knowledge Assessment Methodology*), zaproponowaną przez Bank Światowy¹⁷. Holistyczny wskaźnik KEI (*Knowledge Economy Index*) opiera się na czterech wspomnianych wcześniej filarach-systemach: instytucjonalno-prawnym, innowacji, edukacji oraz informacji. Drugi wskaźnik KI (*Knowledge Index*) jest miarą określającą generowanie, stosowanie oraz dyfuzję wiedzy, obejmującą potencjał wiedzy w wybranej gospodarce. Z perspektywy stosowanej metodologii wskaźnik wiedzy jest zwykłą średnią znormalizowanych wyników kraju czy regionu, opracowaną na podstawie kluczowych parametrów trzech filarów gospodarki wiedzy: edukacji i zasobów ludzkich, innowacji oraz komunikacyjnych technologii informatycznych¹⁸. Wartości obu wskaźników oblicza się w 10-punktowej skali.



Rys. 3. Wskaźniki wiedzy według *Knowledge Assessment Methodology*

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *KI and KEI Indexes*, World Bank, <http://go.worldbank.org/SDDP311T40> (dostęp: 20.01.2016).

Pod względem wskaźnika KEI wyraźnie dominują kraje skandynawskie (Szwecja – 9,43; Finlandia – 9,33; Dania – 9,16), które cechuje wysoki poziom rozwoju, przyjazny system instytucjonalno-prawny, wysoki wskaźnik edukacji, inwestowanie w innowacje. Polska ze wskaźnikiem 7,41 zajmuje jedno z ostatnich miejsc, przed Rumunią (6,82) i Bułgarią (6,80). Pozycja gospodarki polskiej jest wypadkową słabego systemu wspierania innowacji, niedorozwoju infrastruktury informacyjno-komunikacyjnej oraz niskiego poziomu nauczania, pomimo stosunkowo dużej liczby osób z wykształceniem wyższym. W zakresie wskaźnika KI najwyższe wartości osiągnęły Szwecja (9,38) oraz Finlandia (9,22). Na trzecim miejscu do-

¹⁶ <http://uniaeuropejska.org/strategia-lizbonska> (dostęp: 20.01.2016).

¹⁷ M. Basek, *Metodologia KAM w oszacowaniu wiedzy gospodarek UE-analiza porównawcza*, [w:] *Zastosowania metod statystycznych w badaniach naukowych III*, StatSoft Polska 2008, s. 95.

¹⁸ *KI and KEI Indexes*, World Bank, <http://go.worldbank.org/SDDP311T40> (dostęp: 20.01.2016).

chodzi do zmiany, Holandia znajduje się przed Danią. Polska ze wskaźnikiem 7,2 poprawia swoją pozycję o jedno miejsce i nieznacznie wyprzedza Łotwę (7,15). Listę zamykają Rumunia i Bułgaria¹⁹.

Podsumowując, Polska na tle innych krajów UE wypada bardzo niekorzystnie. Nasza gospodarka jest mało konkurencyjna i atrakcyjna. Słaby system wspierania rozwoju GOW, niskie nakłady na badania i rozwój, wadliwy system edukacji oraz przeciętna znajomość obsługi komputera powodują, że Polska zajmuje jedno z ostatnich miejsc w Unii. Chcąc poprawić sytuację, trzeba przede wszystkim stworzyć ekosystem wspierający powstawanie innowacji i poprawiający konkurencyjność, mianowicie:

- stworzyć korzystniejsze warunki dla rozwoju przedsiębiorczości, a postawę przedsiębiorczą kształtować już od najmłodszych lat;
- unowocześnić administrację w państwie, która będzie efektywniej wspierać innowacje;
- prorozwojowo wykorzystywać środki przyznawane przez UE;
- zwiększać nakłady publiczne na badania i rozwój;
- stwarzać zachęty dla sektora MSP do inwestowania w innowacje;
- zwiększać promocję eksportu rodzimych produktów;
- udoskonalić współpracę środowisk naukowego i biznesowego;
- ograniczyć treści programowe w szkolnictwie podstawowym i średnim na rzecz rozwoju umiejętności, zainteresowań i pasji młodych ludzi.

2.2. Innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych

W literaturze zagranicznej opinie na temat innowacyjności firm rodzinnych są podzielone. Z jednej strony uważa się, że postawy innowacyjne są przekazywane następnemu pokoleniu w drodze sukcesji, a same innowacje generuje rodzina. Z drugiej strony podkreśla się, że przedsiębiorstwa rodzinne częściej trzymają się jednak sprawdzonych, utartych wzorców działania (Litz, Colli, Aronoff, Ward)²⁰.

19 www.worldbank.org/kam (dostęp: 20.01.2016).

20 R. Litz, *Your old men shall dream dreams, your young men will see visions*, Canadian Council for Small Business & Entrepreneurship, 17th Annual Conference, Ottawa, Ontario 2000, [w:] *Raport analizy danych zastanych, na potrzeby projektu badawczego „Badanie firm rodzinnych”*, Warszawa 2009, s. 61; A. Colli, *Family business historical and comparative perspectives*, „Economics History Society”, Cambridge University Press, 2002, [w:] *Raport analizy danych zastanych, na potrzeby projektu badawczego „Badanie firm rodzinnych”*, Warszawa 2009, s. 61; C.E. Aronoff, J.L. Ward, *Set policies to solve future problems*, „Nations Business” 1994, nr 82(7), [w:] *Raport analizy danych zastanych, na potrzeby projektu badawczego „Badanie firm rodzinnych”*, Warszawa 2009, s. 61.

Wydaje się, że **po raz pierwszy** innowacyjność polskich przedsiębiorstw (w tym przedsiębiorstw rodzinnych) była przedmiotem badań prowadzonych przez **Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk pod kierunkiem T. Baczko**²¹. W latach **2005–2011** ukazało się 7 ogólnopolskich raportów o innowacyjności, których integralną część stanowiła „Lista 500 najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce”. Głównymi celami badań okazały się diagnoza sektora innowacyjnego oraz identyfikacja barier i problemów firm innowacyjnych. **Nie przewidywano rozpoznania struktury finansowania innowacji, aczkolwiek wysokie koszty innowacji, niedobór środków własnych oraz brak wsparcia zewnętrznego uznano właśnie za jedną z najpoważniejszych barier innowacyjności.** Badaniem objęto firmy małe, średnie i duże, których cechą wspólną były działania proinnowacyjne. Metodologię badań opracował INE PAN z uwzględnieniem: studiów makroekonomicznych i mikroekonomicznych, jak również badań jakościowych i ilościowych. Badań o charakterze ilościowym dokonano w oparciu o dane statystyczne oraz dane dostarczane przez przedsiębiorstwa, w badaniach jakościowych i trudno mierzalnych posłużono się ocenami eksperckimi. W rezultacie badań ustalono, że generalnie małe i średnie firmy, w dużym stopniu o charakterze rodzinnym (w zależności od przyjętej definicji firmy rodzinnej 40–90% ogółu firm w Polsce), napotykają na liczne bariery innowacyjności i wzrostu, spowodowane zbyt wysokimi kosztami innowacji oraz niepewnym popytem na innowacyjne produkty. Według raportu z 2011 r. zauważyć daje się znaczne rozproszenie terytorialne analizowanych innowacyjnych firm rodzinnych. Największa ich ilość prowadziła działalność w Małopolsce (17,5%), następnie na Śląsku (15%), na Mazowszu i w Wielkopolsce (po 12,5%), na Podlasiu (10%), na Dolnym Śląsku i w Łódzkiem (po 7,5%), w woj. zachodniopomorskim (5%) oraz po 2,5% w województwach: kujawsko-pomorskim, lubelskim, lubuskim, podkarpackim i pomorskim. We wnioskach raportu czytamy, że rośnie dysproporcja pomiędzy regionami. Na tle wszystkich regionów znaczącą rolę odgrywają regiony centralny i południowy. Badane innowacyjne firmy rodzinne powstały w 80% po roku 1988, spośród nich 32% funkcjonuje nie dłużej niż 10 lat. Pod względem zatrudnienia 10% innowacyjnych firm rodzinnych stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, 15% firmy małe, 47,5% firmy średnie i 23% firmy duże. 67,5% przedsiębiorstw rodzinnych wprowadzających innowacje prowadzi działalność w zakresie przetwórstwa przemysłowego, a 32,5% w sferze usług. Analiza sektorowa natomiast wskazuje na znaczne zróżnicowanie innowacyjnych firm rodzinnych, działają one w obszarach niskich i średnio-niskich, średnio-wysokich i wysokich technologii. Autorzy badania zwracają uwagę, że małe i stosunkowo młode firmy wydają się mieć przewagę we wprowadzaniu radykalnych innowacji (np. tworzeniu nowych gałęzi). Konstatują również, że innowacyjność jest szansą polskich firm rodzinnych sektora MSP na otwarcie się na współpracę z dużymi przedsiębiorstwami – wzorem krajów

21 T. Baczko, A. Chaberski, *Innowacyjność firm rodzinnych*, IX Kongres Ekonomistów Polskich, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, 2005, <http://www.pte.pl/kongres/referaty/Baczko%20Tadeusz,%20Chaberski%20Artur/Chaberski%20Artur%20-%20INNOWACYJNO%20FIRM%20RODZINNYCH.pdf> (dostęp: 31.12.2014).

wysoko rozwiniętych – w ramach podwykonawstwa lub kooperacji, jak wymiana technologii i informacji, procesy wzajemnego uczenia się, dzielenie ryzyka między współpracujące firmy (Baczko, Chaberski)²².

W 2009 roku PARP opublikowała pierwszy w Polsce raport „Firmy rodzinne w gospodarce polskiej – szanse i wyzwania”, w którym scharakteryzowane zostały m.in. inwestycje przeprowadzane w polskich firmach wraz ze źródłami pozyskania środków finansowych na ich realizację. Na grupie 1280 przedsiębiorstw stwierdzono wówczas, że:

firmy rodzinne nie różnią się od nierodzinnych pod względem podejmowanych w roku 2008 działań o charakterze inwestycyjnym. W obu kategoriach przedsiębiorstw najczęściej dokonywano zakupu środków trwałych (37% firm rodzinnych, 29% nierodzinnych), inwestowano w infrastrukturę IT (po 24%) oraz prowadzono prace budowlano-montażowe (19% firm rodzinnych, 21% nierodzinnych). Rzadziej firmy sięgały po wsparcie szkoleniowo-doradcze (odpowiednio 13% i 14%). W znikomym stopniu kierowano środki finansowe na zakup nieruchomości (odpowiednio 2%, 4%) lub prace B+R (po 2%).

Nietrudno zauważyć, że autorzy badań stworzyli cenne źródło wiedzy na temat **innowacji w szerokim rozumieniu**, obejmujących większość inwestycji.

Innowacyjnością firm rodzinnych zajmował się również **W. Popczyk**. Chociaż w koncepcji badań nie przewidywał poszukiwania danych mogących dać obraz struktury finansowania innowacji, wykazał, że spośród wszystkich firm notowanych na rynku NewConnect ok. 69% stanowiły firmy rodzinne, które znalazły tam efektywne źródło pozyskiwania kapitału na rozwój oraz możliwość przyspieszonej, skokowej zmiany jakości funkcjonowania. Badaniem jakościowo-statystycznym objął wszystkie przedsiębiorstwa: mikro, małe i średnie notowane na rynku NewConnect do końca **2012 r.** w liczbie 425, funkcjonujące w sektorach gospodarki o największym potencjale wzrostu, takich jak: budownictwo, eco-energia, e-handel, handel, informatyka, inwestycje (głównie *Venture Capital/Private Equity*), media, nieruchomości, ochrona zdrowia, recykling, technologie, telekomunikacja, usługi finansowe, inne usługi, wypoczynek. Są to firmy wysoce przedsiębiorcze, tzn. innowacyjne, proaktywne i skłonne podejmować ryzyko, powstałe w drugiej połowie lat 90. i po 2000 r., zarządzane w zdecydowanej większości przez profesjonalnych menedżerów. Autor badania 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 aktywnego zarządzania z uwagi na barierę kompetencji w zarządzaniu wzrostem przedsiębiorstwa publicznego, wiek czy przyczyny losowe i brak sukcesora rodzinnego);
- typ C, w którym założyciele/przedsiębiorcy rodzinni dominują w zarządzaniu, a nie mają przewagi bezwzględnej we własności, charakteryzuje się roz-

22 A. Winnicka-Popczyk, *Źródła finansowania innowacji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych (przegląd dotychczasowych badań)*, [w:] Piasecki B., Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne – doświadczenia i problemy zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. II, Łódź 2015, s. 333–349.

proszoną strukturą własności lub obecnością w niej inwestora znaczącego, np. *Venture Capital/Private Equity*²³.

Tabela 4 prezentuje rozkład sektorowy badanej populacji przedsiębiorstw z uwzględnieniem charakteru przedsiębiorstw. Dynamika zmian technologicznych determinuje wysokość nakładów na działalność badawczo-rozwojową, poziom ryzyka prowadzonej działalności oraz orientację na szanse globalne. A zatem, czym wyższa dynamika zmian technologicznych w sektorze, tym większy poziom orientacji przedsiębiorczej jest konieczny, aby biznes mógł przetrwać i dalej się rozwijać.

Tabela 4. Struktura firm na NewConnect z punktu widzenia obszaru działalności*

Obszar działalności		Liczba firm ogółem	Firmy rodzinne		Firmy nierodzinne					
					Ogółem		Firmy prywatne		Typowe firmy nierodzinne	
			N	%	N	%	N	%	N	%
Sektory o wysokiej dynamice zmian technologicznych	Technologie	35	24	69	11	31	5	14	6	17
	Ochrona zdrowia	23	13	57	10	43	2	9	8	35
	Informatyka	42	27	64	15	36	6	14	9	21
	Media	36	26	72	10	28	4	11	6	17
Sektory o średniej dynamice zmian technologicznych	Budownictwo	34	30	88	4	12	0	0	4	12
	E-handel	8	4	50	4	50	0	0	4	50
	Handel	69	51	74	18	26	6	9	12	17
	Eco-energia	13	7	54	6	46	1	8	5	38
	Recycling	9	8	89	1	11	1	11	0	0
	Telekomunikacja	12	9	75	3	25	1	8	2	17
	Usługi inne	56	37	66	19	34	5	9	14	25
	Inwestycje	21	10	48	11	52	4	19	7	33
	Nieruchomości	17	15	88	2	12	0	0	2	12
	Usługi finansowe	34	20	59	14	41	3	9	11	32
	Wypoczynek	15	10	67	5	33	2	13	3	20
Ogółem		424	291	69	133	31	40	9	93	22

* Ze względu na małe liczebności niektórych grup odsetki zaprezentowane w powyższej tabeli należy traktować jedynie poglądowo (odsetki wyznaczono, przyjmując jako 100% liczbę funkcjonujących przedsiębiorstw w danym obszarze działalności na NewConnect). Wyróżniono obszary działalności, w których zdecydowanie przeważają firmy rodzinne.

Źródło: W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym*, WUŁ, Łódź 2013, s. 138.

23 W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku NewConnect*, WUŁ, Łódź 2013, s. 129.

Przedsiębiorstwa rodzinne są obecne we wszystkich sektorach odnotowanych na NewConnect – niewiele mniej bądź znacznie więcej niż proporcjonalnie do ich udziału w całej populacji badawczej. Zdominowały sektor mediów (72%) i technologii należących do grupy o wysokiej dynamice zmian technologicznych (69%), sektor budownictwa (88%), handlu (74%), recyklingu (89%) i telekomunikacji (75%) należących do grupy o średniej dynamice zmian technologicznych, sektor nieruchomości (88%) będący w grupie o niskiej dynamice zmian technologicznych. Mniej niż proporcjonalnie do udziału ogólnego na „małej giełdzie” firmy rodzinne opanowały sektory e-handel (50%), eco-energia (54%) i inwestycje (48%)²⁴.

Biorąc pod uwagę udziały poszczególnych typów firm rodzinnych (A, B, C) w strukturze sektorowej NewConnect, badania W. Popczyka wykazały, że w obszarze sektorów o wysokiej dynamice zmian technologicznych, firmy rodzinne typu C występują częściej (31%), a typu A rzadziej (52%) niż proporcjonalnie do ich udziału w ogólnej liczbie firm rodzinnych, co świadczy o większej orientacji tych pierwszych na innowacje i gotowości do podejmowania ryzyka rynkowego. Z kolei w obszarze sektorów o niskiej dynamice zmian technologicznych częściej występują firmy rodzinne typu A (65%) niż typu C (14,5%). Firmy rodzinne typu B można odnotować w trzech obszarach sektorów proporcjonalnie do udziału w ogólnej liczbie firm rodzinnych, co świadczy o ich małej wrażliwości na poziom ryzyka w poszczególnych obszarach²⁵. Badania dowiodły również, że pod względem zaangażowania w prace badawczo-rozwojowe (B+R) firmy rodzinne pozostają na średnim poziomie – odsetek firm rodzinnych prowadzących prace badawczo-rozwojowe sięga 16,8% przy średniej 16,9% i 14,9% firm nierodzinnych. Wyraźniejsze są różnice między poszczególnymi typami firm rodzinnych (siła związku jest w tu prawie trzykrotnie większa) – **zdecydowanie najczęściej prace B+R prowadzą firmy typu C** (25,5%) w porównaniu z typem A (16,6%) i typem B (8,3%)²⁶.

W ostateczności W. Popczyk, chociaż w koncepcji badań nie przewidywał poszukiwania danych mogących dać obraz struktury finansowania innowacji, wykazał, że spośród wszystkich firm notowanych na rynku NewConnect ok. 69% stanowiły firmy rodzinne, które znalazły tam efektywne źródło pozyskiwania kapitału na rozwój oraz możliwość przyspieszonej, skokowej zmiany jakości funkcjonowania.

J. Jeżak natomiast łączy innowacyjność firm rodzinnych z obecnością silnego, zdecydowanego sukcesora oraz zaplanowaniem i efektywnym przeprowadzeniem sukcesji w przedsiębiorstwie. Młodsze pokolenie jest inicjatorem większości zmian, co wskazuje, że sukcesja jest niezwykle ważna²⁷.

24 Tamże, s. 138–139.

25 Tamże, s. 138.

26 Tamże, s. 145.

27 *Czy innowacyjność to przyszłość polskich firm rodzinnych?*, relacja z konferencji naukowej SGH „Innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych”, Instytut Biznesu Rodzinnego, Katowice 27.09.2014, <http://www.ibrpolska.pl> (dostęp: 30.12.2014).

Interesujące i bardzo znaczące badania innowacyjności firm rodzinnych przeprowadzili w 2015 roku J. Klimek i B. Żelazko na 97 przedsiębiorstwach z siedzibą w woj. śląskim. Wśród badanych podmiotów odnotowano 48% firm mikro, 33% małych, 14% średnich oraz 4% dużych, prowadzących głównie działalność produkcyjną (79%) oraz usługową (21%). Badania wykazały, że w latach 2011–2014 nowatorskie rozwiązania w różnych obszarach funkcjonowania wprowadziło 60% firm. W większości były to innowacje łączone, polegające na zaoferowaniu nowego produktu lub usługi, których powstanie możliwe było dzięki zastosowaniu nowej technologii. Często innowacji tej towarzyszyło wdrożenie nowych rozwiązań marketingowych i organizacyjnych. Autorom udało się ustalić czynniki decydujące o wprowadzeniu innowacji w badanych firmach, takie jak związek projektu z realizacją nadrzędnego celu przedsiębiorstwa (59% wskazań), presja ze strony klientów (57%), presja ze strony konkurencji (53%). Ustalili również, że cennym źródłem inspiracji dla innowacyjności firm rodzinnych było nawiązanie współpracy z otoczeniem, głównie klientami, organizacjami branżowymi oraz innymi przedsiębiorstwami. Ostatecznym efektem oraz istotnym wkładem tego ważnego badania było opracowanie modelu analitycznego innowacyjności przedsiębiorstwa rodzinnego²⁸.

2.3. Uwarunkowania aktywności innowacyjnej w firmach rodzinnych

Współczesne przedsiębiorstwo (nie tylko sektora wysokich technologii), aby sprostać wymogom konkurencyjności, musi utrzymywać stałe, **nieprzerwane tempo aktywności innowacyjnej**, która stanowi źródło nowych produktów i usług. Brak lub ograniczenie działalności tego typu zmniejsza tzw. umiejętność innowacyjną przedsiębiorstwa, co z kolei negatywnie wpływa na nieustanny rozwój biznesu i w konsekwencji redukuje jego przewagę konkurencyjną²⁹. Innowacje (oprócz nakładów materialnych) wymagają jednakże **wydatków (inwestycji) na badania i rozwój (B+R)**. Wysoki poziom inwestycji w B+R umożliwia firmom generowanie technologicznych i rynkowych zdolności niezbędnych dla innowacji procesowych i produktowych, które mogą zwiększać sprzedaż, udział w rynku, zysk. Ogólnie rzecz ujmując, inwestycje w B+R powodują postęp w innowacjach biznesowych i są powszechnie uznawane za decydujący czynnik w zakresie zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Nakłady na badania i rozwój przedsiębiorstwa stanowią długoterminową, wymagającą dużych kwot „zamrożonego” kapitału

28 J. Klimek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie rodzinnym*, [w:] Kiełtyka L. (red.), *Przykłady dobrych praktyk w biznesie*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 2016, s. 13–32.

29 Y.Y. Kor, *Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R&D investment strategy*, „Strategic Management Journal” 2006, 27, s. 1081–1099.

inwestycję o znacznie podwyższonym ryzyku i złożonym charakterze, obarczoną dużym prawdopodobieństwem niepowodzenia³⁰ na skutek braku zasobów, głównie takich jak umiejętności. Rezultaty nakładów na B+R nie są ani natychmiastowe, ani pewne, a zwroty z inwestycji (o ile wystąpią) mogą mieć miejsce po wielu latach. Zważywszy na powyższe zagrożenia, można stwierdzić, że decyzje co do inwestycji w B+R odzwierciedlają gotowość i wolę do podejmowania ryzyka, jak również określają zdolności zasobowe przedsiębiorstwa. Innymi słowy, podejmowanie decyzji dotyczących działalności innowacyjnej jest warunkowane głównie przez **nastawienie do ryzyka oraz dostęp do odpowiednich zasobów**. Z różnym stopniem awersji do podejmowania ryzyka oraz różnymi zdolnościami zasobowymi biznesu ściśle wiąże się **typ własności przedsiębiorstwa**. **Stopień własności rodzinnej** może zatem bardzo istotnie wpływać na stosunek biznesu do ryzyka innowacji. Brakuje jednakże pogłębionych badań na temat wpływu własności rodzinnej i reguł nadzoru właścicielskiego na korporacyjne decyzje inwestycyjne.

Analiza piśmiennictwa badaczy amerykańskich i europejskich, ale także australijskich i azjatyckich, dotyczących głównie (lecz nie wyłącznie) dużych przedsiębiorstw rodzinnych, umożliwiła autorce zidentyfikowanie podstawowych czynników, wpływających na ich aktywność innowacyjną, w tym nakłady na inwestycje w badania i rozwój, którymi okazały się:

- 1) **Własność rodzinna i struktura nadzoru korporacyjnego,**
- 2) **Elementy kulturowe (rozumiane zarówno jako typ kultury przedsiębiorczej, jak również kultury etnicznej),**
- 3) **Cechy otoczenia sektorowego.**

Studia literaturowe oraz dotychczasowe badania zagraniczne dowodzą, że przedsiębiorstwa rodzinne są w wysokim stopniu naturalnie usposobione do wprowadzania innowacji z uwagi na ich długoterminową perspektywę działania, natomiast ich intensywność i efektywność zależą od umiejętnego zarządzania rodzinną własnością, będącego w stanie pogodzić interesy biznesu z korzyściami dla rodziny³¹.

2.3.1. Wpływ własności rodzinnej oraz struktura nadzoru rodzinnego

Struktura własności firmy uznawana jest za pierwszy ważny czynnik jej wydatków na B+R³². Choć liczne dowody świadczą o tym, że firmy rodzinne są kluczowym źródłem innowacji technologicznych i rozwoju ekonomicznego kra-

30 S. Wu, E. Levitas, R.L. Priem, *CEO tenure and company invention under differing levels of technological dynamism*, „Academy of Management Journal” 2005, 48, s. 859–873.

31 A. Winnicka-Popczyk, *Inwestycje firm rodzinnych w innowacyjność (przegląd zagadnienia w literaturze zagranicznej)*, [w:] Piasecki B., Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne – doświadczenia i problemy zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. II, Łódź 2015, s. 183–197.

32 P.M. Lee, H.M. O’Neill, *Ownership structures and R&D investments of U.S. and Japanese firms: Agency and stewardship perspectives*, „Academy of Management Journal” 2003,

jów, nie zbadano jeszcze w stopniu wystarczającym wpływu własności rodzinnej na działalność badawczo-rozwojową firm, skupiając się natomiast głównie na dynamice koncentracji własności³³ oraz na typach własności³⁴ i ich oddziaływaniu na decyzje inwestycyjne w zakresie B+R. Niniejsza luka w literaturze jest zdumiewająca, ponieważ firmy rodzinne odgrywają ważną rolę w przodujących gospodarkach świata.

Własność rodzinna a decyzje inwestycyjne w B+R

Własności rodzinnej towarzyszy różny stopień awersji do ryzyka oraz poziomu zaangażowania zasobowego i jako taka może wpływać na decyzje strategiczne biznesu. Zgodnie z teorią agencji własność może powodować zbieżność interesów firm rodzinnych i ich menedżerów oraz zwiększać wolę menedżerów do zaangażowania się w działalność ryzykowną, taką jak B+R. Z drugiej strony zauważono jednak, że w sytuacji dużej koncentracji udziałów w rękach rodziny jej członkowie mogą wywierać wpływ i wymuszać, aby firma spełniała ich oczekiwania i realizowała ich interesy, takie jak na przykład powstrzymywanie się przed innowacjami. Ze względu na brak zgody w literaturze na temat efektu własności rodzinnej S.A. Zahra³⁵ sugeruje, aby badacze, posługujący się argumentami teorii agencji dla wyjaśnienia decyzji strategicznych firm rodzinnych, bardziej ostrożnie podchodzili do złożonych relacji, które występują w tego typu podmiotach.

Odrębną koncepcję wyjaśnienia relacji własność rodzinna–inwestycje w B+R z perspektywy ryzyka i zdolności zasobowych proponuje M. Carney, opisując ją jako związek oparty na „skłonności do oszczędzania”³⁶. Członkowie rodziny mogą być ostrożni, jeśli chodzi o zasoby firmy, ponieważ podejmują decyzje korporacyjne z punktu widzenia dobrobytu swoich rodzin. Skłonność członków rodziny do roztropnej ochrony zasobów motywuje do efektywnego ich wykorzystania. M. Carney twierdzi, że z uwagi na oczekiwanie co do rezydualnej wartości firmy (wartość pod względem generowania przychodów) członkowie rodziny są silnie zmotywowani do monitorowania menedżerów-agentów, aby zapewnić skromne i intensywne wykorzystanie zasobów. Na podstawie tezy „skłonności do oszczędzania” firmy rodzinne mogą być bardziej wydajne, efektywne w wykorzystaniu inwestycji oraz potrzebować mniej środków na B+R w porównaniu z firmami

46, s. 212–225; H.L. Chen, W.T. Hsu, *Family ownership, board independence, and R&D Investment*, „Family Business Review” 2009, 4, s. 347–362.

33 P.M. Lee, H.M. O’Neill, *Ownership structures and R&D investments of U.S. and Japanese firms: Agency and stewardship perspectives*, „Academy of Management Journal” 2003, 46, s. 212–225.

34 J.A. Tribo, P. Berrone, J. Surroca, *Do the type and number of blockholders influence R&D investments? New evidence from Spain*, „Corporate Governance: An International Review” 2007, 15(5), s. 828–842.

35 S.A. Zahra, *Entrepreneurial risk taking in family firms*, „Family Business Review” 2005, 18, s. 23–40.

36 M. Carney, *Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2005, 29, s. 249–265.

nierodzinnymi. Powyższa koncepcja stanowi rozwinięcie poglądów R. Duranda i V. Vargasa³⁷ uważających, że członkowie rodziny dążą do efektywnego wykorzystania zasobów, ponieważ łączy ich wspólne przeznaczenie.

Pozytywny wpływ własności rodzinnej na inwestycje w B+R

Unikalne cechy własności rodzinnej mogą pozytywnie wpływać na inwestycje B+R, tworząc **kulturę organizacyjną** altruizmu, lojalności, zaangażowania, więzi rodzinnych oraz stabilizacji³⁸. Te cechy z kolei zmniejszają skłonności do przejawiania postaw oportunistycznych oraz zachęcają do koncentracji na długookresowym interesie biznesu i jego udziałowców³⁹. Tłumaczy to – zdaniem badaczy – dlaczego menedżerowie firm rodzinnych są zorientowani długookresowo⁴⁰ i mogą przejawiać podejście proinnowacyjne pomimo ryzyka, jakie towarzyszy aktywności badawczo-rozwojowej. D. Sirmon i M. Hitt⁴¹ zasugerowali, że firmy rodzinne, charakteryzujące się dłuższym horyzontem inwestycyjnym, są stworzone do tego, aby podejmować i wdrażać bardziej innowacyjne strategie. Podobnie twierdzą D. Miller i I. Le Bretton-Miller⁴², tłumacząc, że menedżerowie firm rodzinnych przejawiają większe inklinacje do inwestowania w B+R właśnie ze względu na orientację długookresową.

Inwestycje w B+R obarczone są ryzykiem, którego przezwyciężenie wymaga zaufania, zrozumienia i wsparcia ze strony członków rodziny⁴³. Własność rodzinna, immanentnie związana z intensywną komunikacją wśród członków rodziny, może ułatwiać: dzielenie się wiedzą i doświadczeniem⁴⁴, oraz wypracowanie jasnego rozumienia misji biznesu⁴⁵, a także dokonanie oceny zdolności do rozwiązywania problemów⁴⁶, co prowadzi do poczucia zaufania oraz konsekwentnie wspomaga

37 R. Durand, V. Vargas, *Ownership, organization, and private firms efficient use of resources*, „Strategic Management Journal” 2003, 24, s. 667–675.

38 J. Lee, *Family firm performance: Further evidence*, „Family Business Review” 2006, 19, s. 89–174.

39 S.A. Zahra, *International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement*, „Journal of Business Venturing” 2003, 18, s. 495–512.

40 M. Braun, A. Sharma, *Should the CEO also be chair of the board? An empirical examination of family-controlled public firms*, „Family Business Review” 2007, 20, s. 111–126.

41 D.G. Sirmon, M.A. Hit, *Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2003, 27, s. 339–358.

42 D. Miller, I. Le Breton-Miller, *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*, Harvard Business School Press, Boston 2005.

43 Y.Y. Kor, *Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R&D investment strategy*, „Strategic Management Journal” 2006, 27, s. 1081–1099.

44 J. Craig, C. Dibrell, *The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study*, „Family Business Review” 2006, 19, s. 275–288.

45 S.A. Zahra, *International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement*, „Journal of Business Venturing” 2003, 18, s. 495–512.

46 Y.Y. Kor, *Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R&D investment strategy*, „Strategic Management Journal” 2006, 27, s. 1081–1099.

gotowość i wolę podejmowania ryzyka⁴⁷ związanego z potencjalnie rentownymi inwestycjami w B+R.

J. Lee zauważa ponadto, że własność rodzinna może w naturalny sposób działać na rzecz zbieżności interesu firmy i jej pracowników, ponieważ członkowie rodziny często pełnią rolę starszych rangą menedżerów⁴⁸. Menedżerowie firm rodzinnych zazwyczaj pełnią swe funkcje o wiele dłużej niż menedżerowie firm nierodzinnych⁴⁹, co motywuje ich do działania jako dobrych stewardów zasobów⁵⁰. Zdaniem S.Wu⁵¹ dla zmaksymalizowania korzyści z inwestycji w B+R⁵² ważną rolę w zarządzaniu zasobami i umiejętnościach biznesu, w tym koncentrowaniu ich na działalnościach innowacyjnych, odgrywa przywództwo w organizacji. Menedżerowie rodzinni według dużego prawdopodobieństwa będą sprawować rozważne gospodarowanie zasobami (*stewardship*), zatem ryzyko związane z B+R powinno zostać zredukowane, a to konsekwentnie zachęcać do dalszych inwestycji w badania i rozwój.

Własność rodzinna może tworzyć i pielęgnować unikalne typy **kapitału ludzkiego i społecznego**. Właściciele firm rodzinnych generalnie próbują przekazywać biznes w ręce swoich dzieci i skutkiem tego mogą dążyć do stworzenia lojalnego zespołu wykwalifikowanych pracowników, sieci długoterminowych powiązań zewnętrznych (banki, samorządy itp.), aby wspierać i zapewnić sukces tego transferu międzypokoleniowego. W celu ich zatrzymania, zwiększenia zaangażowania, motywacji i lojalności, firmy rodzinne dużo inwestują w pracowników w drodze wysokich wynagrodzeń, pakietów korzyści dodatkowych i ponadprzeciętnych warunków pracy. Ponadto firmy rodzinne chętnie inwestują w relacje zewnętrzne z klientami, dostawcami i dawcami kapitału (np. bankami), co umożliwia im dostęp do ich zasobów⁵³. Budowanie bliskich relacji z instytucjami finansowymi dla przykładu może ułatwiać dostęp do kapitału finansowego. Reasumując, inwestycje w kapitał ludzki i społeczny zwiększają prawdopodobieństwo inwestycji w B+R.

Negatywny wpływ własności rodzinnej na inwestycje w B+R

Własność rodzinna może także wpływać negatywnie na aktywność badawczo-rozwojową biznesu. W przypadku wysokiego udziału majątku zainwestowanego w przedsiębiorstwo rodzinne i/lub pragnieniu stworzenia trwałego dziedzictwa dla

47 S.A. Zahra, *International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement*, „Journal of Business Venturing” 2003, 18, s. 495–512.

48 J. Lee, *Family firm performance: Further evidence*, „Family Business Review” 2006, 19, s. 89–174.

49 D. Miller, I. Le Breton-Miller, *Family governance and firm performance: Agency, stewardship and capabilities*, „Family Business Review” 2006, 19, s. 73–87.

50 D. Miller, I. Le Breton-Miller, *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*, Harvard Business School Press, Boston 2005.

51 S. Wu, E. Levitas, R.L. Priem, *CEO tenure and company invention under differing levels of technological dynamism*, „Academy of Management Journal” 2005, 48, s. 859–873.

52 Tamże.

53 D. Miller, I. Le Breton-Miller, *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*, Harvard Business School Press, Boston 2005.

kolejnych pokoleń rodziny, rodzinni menedżerowie wykazują tendencje do unikania, ograniczania ryzyka i do koncentracji na stabilizacji i przetrwaniu⁵⁴. Podobny punkt widzenia prezentowali W. Schulze, M. Lubatkin, R. Dino i A. Buchholtz⁵⁵, którzy wskazali, że członkowie rodziny mogą zniechęcać do nowych przedsięwzięć o potencjalnym zagrożeniu dla status quo i bezpieczeństwa materialnego rodziny. Ze względu na to, iż inwestycje w B+R pozbawiają członków rodziny krótkoterminowych korzyści i wiążą się z niepewnymi rezultatami, które mogą zagrażać egzystencji biznesu⁵⁶, menedżerowie rodzinni mogą próbować ograniczać inwestycje w ryzykowne i długookresowe projekty badawczo-rozwojowe, chcąc chronić byt materialny ich rodzin oraz zapewnić biznesom długowieczność. W konsekwencji menedżerowie rodzinni mogą orientować się na opcje krótkookresowe i z mniejszym prawdopodobieństwem wykorzystywać ryzykowne, ale potencjalnie rentowne szanse wzrostu.

W zakresie zdolności zasobowych mogą pojawić się konflikty interesów między rodziną a biznesem. W. Voordeckers, A. Gils i J. den Heuvel⁵⁷ zasugerowali, że cele rodziny, takie jak utrzymanie rodzinnego zatrudnienia oraz rodzinnej kontroli, wydają się być znacznie ważniejsze od celów biznesu, takich jak: maksymalizacja wartości zysku, wzrost i innowacje. Firmy rodzinne często preferują obsadzanie funkcji menedżerskich członkami rodziny niż pozyskiwanie bardziej profesjonalnie wykwalifikowanych kandydatów spoza rodziny⁵⁸. Taki sposób doboru menedżerów również może wpływać na zarządzanie ryzykiem, dysponowanie zasobami i umiejętnościami firmy, na działalność innowacyjną⁵⁹ oraz utrudniać kreowanie wartości w ogóle⁶⁰. D. Datta i J. Guthrie⁶¹ oraz U. Daellenbach, A. McCarthy i T. Schoenecker⁶², rozwijając ten punkt widzenia, zasugerowali, że firmy o wysokim poziomie nakładów na B+R powinny starannie selekcjonować prezesa (CEO)

-
- 54 J. Lee, *Family firm performance: Further evidence*, „Family Business Review” 2006, 19, s. 89–174.
- 55 W.S. Schulze, M.H. Lubatkin, R.N. Dino, A.K. Buchholtz, *Agency relationships in family firms: Theory and evidence*, „Organizational Science” 2001, 12(2), s. 99–116.
- 56 S. Wu, E. Levitas, R.L. Priem, *CEO tenure and company invention under differing levels of technological dynamism*, „Academy of Management Journal” 2005, 48, s. 859–873; W. Voordeckers, A.V. Gils, J.V. den Heuvel, *Board composition in small and medium-sized family firms*, „Journal of Small Business Management” 2007, 45(1).
- 57 W. Voordeckers, A.V. Gils, J.V. den Heuvel, *Board composition in small and medium-sized family firms*, „Journal of Small Business Management” 2007, 45(1), s. 137–156.
- 58 J. Lee, *Family firm performance: Further evidence*, „Family Business Review” 2006, 19, s. 89–174; D.G. Sirmon, M.A. Hitt, *Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2003, 27, s. 339–358.
- 59 S. Wu, E. Levitas, R.L. Priem, *CEO tenure and company invention under differing levels of technological dynamism*, „Academy of Management Journal” 2005, 48, s. 859–873.
- 60 D.G. Sirmon, M.A. Hitt, *Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2003, 27, s. 339–358.
- 61 D.K. Datta, J.P. Guthrie, *Executive succession: Organizational antecedents of CEO characteristics*, „Strategic Management Journal” 1994, 15, s. 569–577.
- 62 U.S. Daellenbach, A.M. McCarthy, T.S. Schoenecker, *Commitment to innovation: The impact of top management characteristics*, „Strategic Management Journal” 1999, 29.

i/lub starszych rangą menedżerów, preferując kandydatów z wykształceniem technicznym i doświadczeniem zawodowym.

Wysokie zaangażowanie wiedzy w projektach badawczo-rozwojowych wymaga obsługi przez szczególnie uzdolniony personel. Tymczasem badania potwierdzają, że firmy rodzinne ogólnie cechuje niski poziom kwalifikacji personelu. Nepotyzm w zatrudnianiu może prowadzić do niepożądanych zmian w praktykach menedżerskich, takich jak motywowanie i mechanizmy awansu, dając przywileje w niewspółmiernym stopniu członkom rodziny, które to z kolei zniechęcają wykwalifikowanych pracowników spoza rodziny do pracy na rzecz biznesu oraz przyczyniają się do korzystania z pracowników wewnętrznych, jakże często oportunistycznie nastawionych⁶³. M. Weidenbaum⁶⁴ stwierdza natomiast, że w chińskich przedsiębiorstwach rodzinnych niewykwalifikowani członkowie rodziny są preferowani bardziej niż zewnętrzni profesjonalści, co ogranicza wzrost przedsiębiorstw z sektora high-tech, bezwzględnie wymagających zaangażowania ekspertów od innowacji. Dlatego zatrudnianie członków rodziny lub innych osób, które nie posiadają kompetencji do efektywnego zarządzania ryzykiem i zasobami, zwiększa ryzyko badań i rozwoju⁶⁵, zmniejszając jednocześnie wolę biznesu do inwestowania w tym obszarze.

Kolejnym negatywnym zjawiskiem w firmach rodzinnych może okazać się także nadmierna alokacja zasobów w te obszary, gdzie następuje maksymalizacja dobrobytu rodziny ze szkodą dla interesu biznesu. Członkowie rodziny mogą przejawiać zachowania krótkowzroczne, takie jak kierowanie się bieżącymi, okazjonalnymi korzyściami materialnymi i przywilejami, kosztem pozostałych udziałowców⁶⁶. Kiedy dochodzi do tego typu zachowań, członkowie rodziny mogą nawet wycofywać zasoby z rentownych projektów badawczo-rozwojowych. Z ograniczonymi zasobami finansowymi firmy mogą być niezdolne do kontynuacji inwestycji w B+R, a w konsekwencji zwiększać ryzyko niepowodzeń i słabych wyników.

Struktura nadzoru rodzinnego a inwestycje w B+R

Decyzje korporacyjne dotyczące inwestycji w B+R mogą zależeć od problemów agencji, które najlepiej rozwiązać poprzez radę nadzorczą⁶⁷, działającą jako efektywny mechanizm nadzoru, szczególnie jeśli jest niezależna od aktualnego zespołu menedżerskiego albo – jeszcze korzystniej – niezależna od firmy⁶⁸. Jeśli jednak człon-

63 W.S. Schulze, M.H. Lubatkin, R.N. Dino, A.K. Buchholtz, *Agency relationships in family firms: Theory and evidence*, „Organizational Science” 2001, 12(2), s. 99–116.

64 M. Weidenbaum, *The Chinese family business enterprise*, „California Management Review” 1996, 38(4), s. 141–156.

65 W.S. Schulze, M.H. Lubatkin, R.N. Dino, A.K. Buchholtz, *Agency relationships in family firms: Theory and evidence*, „Organizational Science” 2001, 12(2), s. 473–490.

66 Tamże, s. 99–116.

67 W USA rada nadzorcza posiada znacznie większy zakres władzy niż w spółkach europejskich.

68 Y.Y. Kor, *Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R&D investment strategy*, „Strategic Management Journal” 2006, 27, s. 1081–1099.

kowie rady są w bliskich relacjach z menedżerami i firmą, opartych na przyjaźni lub związkach zawodowych, może brakować im realnej władzy lub niezależności do podejmowania racjonalnych decyzji. Niezależność tego organu może zostać znacząco zwiększona poprzez rozdzielenie stanowisk CEO i przewodniczącego rady oraz poprzez włączenie do rady bardziej niezależnych członków z zewnątrz⁶⁹.

Podwójna rola CEO

W prawie anglosaskim dozwolone jest łączenie funkcji wykonawczej CEO z funkcją nadzorczą przewodniczącego rady nadzorczej. W przypadkach, kiedy role te są rozdzielone, rada ma większe zdolności sprawowania efektywnej kontroli procesu podejmowania decyzji i monitorowania zachowań agentów rodzinnych, zwiększając w ten sposób prawdopodobieństwo, że potrzeby, zarówno rodzinnych, jak i nierodzinnych udziałowców, zostaną zaspokojone⁷⁰. Natomiast w warunkach dualizmu, tj. kontroli zarówno zasobów biznesu, jak i decyzji, członkowie rodziny mogą być bardziej skłonni do podejmowania działań niszczących wartość dla akcjonariuszy (*shareholder-value*), ponieważ rada nadzorcza nie jest w stanie efektywnie sprawować funkcji monitoringu. Połączenie funkcji CEO i przewodniczącego rady nadzorczej może nawet ograniczać kontrolę rady i tym samym ułatwić realizację planu agentów rodzinnych, istotnie różniące się od oczekiwań biznesu i udziałowców zewnętrznych, prowadzącego do stopniowej utraty konkurencyjności⁷¹.

Reasumując, brak dualności umożliwi radzie sprawowanie kontroli, głębszy wgląd w proces podejmowania decyzji przez menedżerów rodzinnych i w konsekwencji zachęci do wyższych nakładów na badania i rozwój.

Niezależność członków rady nadzorczej

Niezależni członkowie rady działają w ten sposób, że monitorują menedżerów rodzinnych w interesie i na rzecz udziałowców. Jak zauważają W. Schulze⁷² oraz J. Chrisman, J. Chua oraz R. Litz⁷³, rada nadzorcza, która jest w stanie oprzeć się sile i władzy CEO, może zapobiec oportunistycznym zachowaniom, takim jak niewłaściwe wykorzystanie zasobów. Podobny punkt widzenia prezentują D. Miller

69 B.I. Boyd, *CEO duality and firm performance: A contingency model*, „Strategic Management Journal” 1995, 16, s. 301–312; Y.Y. Kor, *Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R&D investment strategy*, „Strategic Management Journal” 2006, 27, s. 1081–1099.

70 M. Braun, A. Sharma, *Should the CEO also be chair of the board? An empirical examination of family-controlled public firms*, „Family Business Review” 2007, 20, s. 111–126.

71 B.R. Baliga, R.C. Moyer, R.S. Rao, *CEO duality and firm performance: What’s the fuss?*, „Strategic Management Journal” 1996, 17, s. 41–53.

72 W.S. Schulze, M.H. Lubatkin, R.N. Dino, A.K. Buchholtz, *Agency relationships in family firms: Theory and evidence*, „Organizational Science” 2001, 12(2), s. 99–116.

73 J.J. Chrisman, J.H. Chua, R.A. Litz, *Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2004, 28, s. 335–354.

i I. Le Breton-Miller⁷⁴, którzy sugerują, że niezależni członkowie rady pomagają usprawnić podejmowanie przez menedżerów decyzji oraz unikać zawłaszczania korzyści (majątku) przez członków rodziny. Rady składające się z niezależnych członków przeważnie posiadają większą motywację, aby stać na straży interesów udziałowców oraz redukować oportunistyczny zachowanie rodziny, co z kolei może zachęcać menedżerów firm rodzinnych do podejmowania ryzykownych, ale potencjalnie rentownych działań badawczo-rozwojowych. Y. Kor⁷⁵ w szczególności twierdzi, że przedsiębiorstwa z zależną radą nadzorczą są bardziej skłonne ograniczać inwestycje w B+R w zakresie prowadzącym nawet do zmniejszenia wartości firmy. Tymczasem firmy z niezależną radą są bardziej zaangażowane w rozwijanie i utrzymywanie umiejętności innowacyjnych.

Rady nadzorcze wnoszą do przedsiębiorstw rodzinnych ważny zasób – kapitał zarządu, który składa się z kapitału ludzkiego (doświadczenie, specjalizacja, reputacja) oraz kapitału relacyjnego (społecznego) – sieci powiązań z innymi firmami, zewnętrzne okazje. W zakresie kapitału ludzkiego zarządy z pokrewną specjalizacją, doświadczeniem, wiedzą i umiejętnościami mogą nie tylko pytać, radzić, konsultować podejmowane przez menedżerów decyzje, ale również pomagać w ustaleniu potrzeb, szans i problemów powstających podczas procesów badawczo-rozwojowych. B. Osma⁷⁶ zauważa, że niezależni członkowie rady często mają wystarczające doświadczenie, aby wykrywać krótkowzroczne redukcje nakładów na B+R. Ponadto mogą pomagać firmom akumulować kapitał ludzki poprzez wyszukiwanie i zatrudnianie profesjonalnych menedżerów⁷⁷. Niezależna rada postrzega biznes autonomicznie w stosunku do punktu widzenia rodziny i jej potrzeb (zatrudnianie członków rodziny), może pomóc w wykształceniu, przygotowaniu praktycznym oraz rozwoju kluczowych i zdolnych pracowników. W zakresie kapitału relacyjnego rady (szczególnie te z przedstawicielami instytucji finansowych w swoim składzie), będące w sieci różnorodnych powiązań, są w stanie pomóc w pozyskiwaniu zasobów finansowych z zewnątrz⁷⁸. W ten sposób niezależne rady mogą oferować dostęp zarówno do zasobów ludzkich, jak i finansowych, które umożliwią firmie podejmowanie złożonej i kosztownej działalności badawczo-rozwojowej⁷⁹.

74 D. Miller, I. Le Breton-Miller, *Family governance and firm performance: Agency, stewardship and capabilities*, „Family Business Review” 2006, 19, s. 73–87.

75 Y.Y. Kor, *Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R&D investment strategy*, „Strategic Management Journal” 2006, 27, s. 1081–1099.

76 B.G. Osma, *Board independence and real earnings management: The case of R&D*, „Corporate Governance: An International Review” 2008, 16(2), s. 116–131.

77 D. Miller, I. Le Breton-Miller, *Family governance and firm performance: Agency, stewardship and capabilities*, „Family Business Review” 2006, 19, s. 73–87.

78 B. Clarysse, M. Knockaert, A. Lockett, *Outside board members in high tech start-ups*, „Small Business Economics” 2007, 29, s. 243–259.

79 A. Winnicka-Popczyk, *Inwestycje firm rodzinnych w innowacyjność (przegląd zagadnienia w literaturze zagranicznej)*, [w:] Piasecki B., Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne – doświadczenia i problemy zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. II, Łódź 2015, s. 183–197.

2.3.2. Oddziaływanie czynników kulturowych

Najnowsza literatura z dziedziny zarządzania, a zwłaszcza marketingu, opisująca ewolucję orientacji produktowej w **orientację kreowania wartości (usług) dla klientów**, jednoznacznie wiąże tę drugą ze wzmożoną aktywnością innowacyjną przedsiębiorstw. Firmy, które orientują się na potrzeby klientów, budują sieci komunikacji z klientami, aby współuczestniczyli w procesie kreowania wartości. Tworzą kapitał społeczny z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, są z natury innowatorami i wprowadzają wszelkie zmiany, które zwiększą wartość dla klientów, ich zadowolenie, a nawet wzbudzą zachwyty. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy to właśnie zasoby niematerialne są źródłem przewagi konkurencyjnej biznesu⁸⁰. Oprócz orientacji na kreowanie wartości kolejny istotny zasób niematerialny stanowi **kultura *stewardship***, która wywiera silny wpływ na innowacyjność biznesu⁸¹. Natomiast połączenie zasobów niematerialnych skutkuje wygenerowaniem nadzwyczajnego, strategicznego, cennego i trudnego do imitacji zasobu, decydującego o przewadze konkurencyjnej, jej utrzymaniu i powiększaniu.

W 2011 r. opublikowane zostały zaskakujące wyniki badań aktywności innowacyjnej 367 (małych, średnich, dużych) amerykańskich przedsiębiorstw sektora przetwórstwa spożywczego z uwzględnieniem ich rodzinnego i nierodzinnego charakteru. W badaniach amerykańskich postawiono następujące hipotezy:

- strategia kreowania wartości (usług) dla klienta będzie pozytywnie skorelowana z aktywnością innowacyjną firm rodzinnych i nierodzinnych;
- obecność kultury *stewardship* będzie pozytywnie moderować relacje między strategią kreowania wartości (usług) dla klienta a aktywnością innowacyjną zarówno firm rodzinnych jak i nierodzinnych;
- w warunkach kultury *stewardship* relacje między strategią kreowania wartości (usług) dla klienta a aktywnością innowacyjną biznesu będą silniejsze w firmach rodzinnych niż w firmach nierodzinnych.

W wyniku statystycznego opracowania danych potwierdzono powyższe hipotezy częściowo i to w odniesieniu tylko do firm rodzinnych. Strategia kreowania wartości (usług) dla klienta jest znacznie częściej podejmowana przez firmy rodzinne, jak również kultura *stewardship* jest zdecydowanie bardziej charakterystyczna dla tych podmiotów. W konkluzji stwierdza się, że przedsiębiorstwa rodzinne są bardziej innowacyjne, częściej podejmują strategię innowatora, mają w związku z tym

80 S. Vargo, R.F. Lusch, *Evolving to a new dominant logic for marketing*, „Journal of Marketing” 2004, 68(1), s. 1–17.

81 Pojęcie *stewardship* ma zastosowanie do sytuacji, w której menedżerowie nie kierują się własnymi partykularnymi celami, lecz przyjmują oczekiwania i cele właścicieli (pryncypałów) za swoje. Altruizm jest atrybutem stewarda. Pomaga mu osiągać cele rodziny władającej biznesem oraz zapewnić przetrwanie i rozwój samego biznesu. Kontrolę formalną zastępuje się w takim przypadku kontrolą społeczną, jaką jest zaufanie.

przewagę konkurencyjną nad przedsiębiorstwami nierodzinnymi, a w konsekwencji osiągają lepsze wyniki finansowe⁸².

Zgodnie z badaniami P. Lee i H. O'Neill⁸³ również odmienność kulturowa między narodami może doprowadzać do różnic w relacjach między strukturą własności a inwestycjami w B+R. Jak już wcześniej wspomniano, w typowym chińskim biznesie rodzinnym członkowie rodziny często pełnią większość stanowisk menedżerskich, a silna jedność rodzinna jest krytyczna. Te dwa czynniki, które zachęcają do bardziej intensywnego wysiłku menedżerskiego, mogłyby pomóc złagodzić problemy agencji, przed którymi stają zachodnie korporacje w kontekście pozyskiwania profesjonalnych menedżerów do prowadzenia interesów udziałowców⁸⁴. Są też opinie, że mentalność lokalnej wizji przedsiębiorczej może w poważnym stopniu przyczynić się do wzrostu organizacyjnego, ale także hamować rozwój chińskich firm rodzinnych⁸⁵.

2.3.3. Wpływ sektora działania

Poszukując uwarunkowań aktywności innowacyjnej, G. Tanewski, D. Prajogo oraz A. Sohal⁸⁶ poddali analizie 237 małych i średnich australijskich firm produkcyjnych i usługowych, rodzinnych i nierodzinnych. Wyniki badań opublikowane zostały w 2003 r. w Belfaście na 48. Światowej Konferencji Rady Międzynarodowej Małego Biznesu. Celem badań było ustalenie poziomu oraz determinant aktywności innowacyjnej w obu grupach przedsiębiorstw. Za zmienne niezależne opisujące przyjęto rodzaj strategii biznesu według kryterium stopnia jej agresywności – innowatora, obrońcy, analityka, biernego i niespójnego reagowania⁸⁷, strukturę organizacyjną (stopień formalizacji) oraz stopień nieprzewidywalności i zmienności otoczenia. Aktywność innowacyjną zmierzono w jednakowy sposób zarówno w odniesieniu do produktu, jak i procesów wytwórczych w oparciu o liczbę wprowadzonych innowacji oraz szybkość ich wdrażania, poziom innowacyjności (zdobycie nowej wiedzy versus wykorzystywanie wiedzy już istniejącej), bycie „pierwszym na rynku” z daną innowacją.

82 S. Vargo, R.F. Lusch, *Evolving to a new dominant logic for marketing*, „Journal of Marketing” 2004, 68(1), s. 1–17.

83 P.M. Lee, H.M. O'Neill, *Ownership structures and R&D investments of U.S. and Japanese firms: Agency and stewardship perspectives*, „Academy of Management Journal” 2003, 46, s. 212–225.

84 M. Weidenbaum, *The Chinese family business enterprise*, „California Management Review” 1996, 38(4), s. 141–156.

85 A. Winnicka-Popczyk, *Inwestycje firm rodzinnych w innowacyjność (przegląd zagadnienia w literaturze zagranicznej)*, [w:] Piasecki B., Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne – doświadczenia i problemy zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. II, Łódź 2015, s. 183–197.

86 G.A. Tanewski, D. Prajogo, A. Sohal, *Strategic orientation and innovation performance between family and non-family firms*, paper presented at the 48th „World Conference of the International Council of Small Business”, Belfast 2003, s. 1–22.

87 R.E. Miles, C.C. Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York 1978.

Badania, mimo wątpliwości co do doboru próby, wykazały, że firmy rodzinne są mniej innowacyjne pod względem nakładów przeznaczanych na inwestycje, w mniejszym stopniu dążą do przywództwa innowacyjnego w swoim sektorze, ale częściej podejmują strategię innowatora niż ich odpowiedniki nierodzinne. Największy, znaczący statystycznie wpływ na aktywność innowacyjną obu typów przedsiębiorstw ma orientacja strategiczna czyli rodzaj realizowanej strategii. Orientacja strategiczna nie wpływa znacząco na strukturę organizacyjną firm rodzinnych, ale na strukturę organizacyjną firm nierodzinnych (struktura mniej sformalizowana). Struktura organizacyjna oraz charakter otoczenia nie mają większego wpływu na aktywność innowacyjną biznesów. W badaniu potwierdzono hipotezę, że firmy podejmujące strategię innowatora mają mniej sformalizowane struktury organizacyjne. Odrzucono natomiast hipotezy, że:

- 1) Firmy funkcjonujące w otoczeniu niepewności i zmian będą podejmować strategię innowatora;
- 2) Firmy z mniej sformalizowaną strukturą organizacyjną będą bardziej aktywne w zakresie innowacji.

2.4. Przykłady innowacyjności polskich firm rodzinnych

2.4.1. Innowacje w firmie rodzinnej sektora tradycyjnego

Piekarnictwo-Cukiernictwo „Jaś i Małgosia” (spółka jawna) w Łodzi jest firmą rodzinną z wieloletnią tradycją, prowadzoną obecnie przez trzecie pokolenie, założoną w 1925 r. przez Franciszka Romanowskiego. Od roku 1989 zakład piekarniczo-cukierniczy kierowany jest przez Janusza i Małgorzatę Romanowskich, od dziecka przyuczanych do zawodu i będących nadzieją na kontynuowanie rodzinnego biznesu. Rodzice zadbali również, aby Janusz i Małgorzata posiadali dyplomy mistrza piekarstwa i cukiernictwa. Córka obecnych właścicieli Maja – absolwentka kierunku Zarządzanie na Uniwersytecie Łódzkim – pomaga rodzicom w prowadzeniu firmy. Wraz z siostrą stanowią czwarte pokolenie rodziny Romanowskich.

Firma zatrudnia około 200 osób. „Jaś i Małgosia” to nie tylko zakład produkcyjny, ale również sieć sklepów firmowych w całej Łodzi. Proponuje swoim klientom obszerną gamę produktów piekarniczych i cukierniczych. Wysiłek właścicieli i pracowników został doceniony w środowisku. W 2007 r. przedsiębiorstwo zdobyło nagrodę Grand Prix – „Złoty Promień” i tytuł „Mister Chleba 2007”, a w roku 2009 pierwsze miejsce w konkursie na najlepszego pączka. Obydwa konkursy zorganizowane były przez „Express Ilustrowany”⁸⁸.

88 Materiał zebrany podczas wywiadu z właścicielem firmy oraz na podstawie M. Romanowska, *Procesy innowacyjne w biznesie rodzinnym na wybranym przykładzie*, Łódź 2014 (materiał niepublikowany).

Piekarnia-Cukiernia „Jaś i Małgosia” jest innowacyjnym przedsiębiorstwem rodzinnym w szerokim ujęciu. Od przeszło 10 lat w sposób ciągły wprowadza innowacje produktowe, procesowe, marketingowe oraz organizacyjne poprzez:

2004 r. – zakup instalacji silosowych w celu zmniejszenia kosztów związanych z magazynowaniem mąki, zaoszczędzenia powierzchni produkcyjnej oraz zwiększenia bezpieczeństwa wyrobów;

2005 r. – zakup czekoladek z nazwą firmy, które umieszczane na torbach zwiększają rozpoznawalność produktów na rynku;

2006 r. – zakup rogalikarki w celu zwiększenia wydajności pracy. Dzięki zainstalowanemu modułowi wydłużenia ciasta istnieje możliwość poszerzenia wytwarzanych produktów o bagietki i długie paluchy;

2007 r. – zakup innowacyjnego systemu automatycznego załadunku i wyładunku wyrobów w celu istotnego zwiększenia efektywności zakładu piekarskiego, dzięki oszczędności energii i zmniejszeniu liczby pracowników;

2008 r. – nawiązanie współpracy z biurem rachunkowości oraz wprowadzenie zmian transportowych, dzięki zakupowi innowacyjnych skrzynek transportowych w celu zwiększenia ilości przewożonego towaru, zminimalizowania ryzyka uszkodzenia produktów, a także przyspieszenia i ułatwienia pracy;

2009 r. – zakup pieca obrotowego przyjaznego dla środowiska, dzięki zastosowaniu systemu odzysku ciepła ze spalin i pary;

2010 r. – zakup ubijaczki cukierniczej wyposażonej w silniki posiadające podwyższoną moc w celu sprostanania wymogom jakości trudnych w obróbce ciast;

2011 r. – rozpoczęcie produkcji chleba IG o niskim indeksie glikemicznym, będącego pieczywem dla dietetyków;

2012 r. – zakup automatu garowniczego, realizującego wszystkie procesy związane z fermentacją, wprowadzenie nowych, firmowych opakowań tortów, nawiązanie współpracy z firmą Coca-Cola (w dwóch punktach sprzedaży odbywa się sprzedaż napojów tej firmy);

2013 r. – wprowadzenie na rynek dwóch nowych produktów: chleba tygrysięgo, który charakteryzuje się pękającą skórką oraz palucha Mamma Mia (ciemny wyrób z dużą ilością ziaren);

2014 r. – zakup automatycznego smaźalnika przelotowego pączków, pszennika do produkcji naturalnego, płynnego zakwasu pszennego, wielofunkcyjnego urządzenia umożliwiającego wydruk wysokiej jakości w formacie A4, A3, kopiowanie, skanowanie dokumentów, wysyłanie faksu oraz e-maili⁸⁹.

Potencjał innowacyjny firmy uwarunkowany jest przez wewnętrzne i zewnętrzne źródła innowacji. Do wewnętrznych źródeł innowacji analizowanej firmy zaliczyć należy: wiedzę, kwalifikacje oraz osobiste doświadczenia zawodowe kadry (zwłaszcza osoby współwłaściciela Janusza Romanowskiego, nieustannie poszu-

89 Materiał zebrany podczas wywiadu z właścicielem firmy oraz na podstawie M. Romanowska, *Procesy innowacyjne w biznesie rodzinnym na wybranym przykładzie*, Łódź 2014 (materiał niepublikowany).

kującego nowości), jak również wysoki stopień nowoczesności maszyn i urządzeń. Zewnętrzne źródła innowacji w tej firmie stanowią konkurenci oraz dostawcy. Firma w sposób ciągły monitoruje działania konkurencji, natomiast dostawcy zaopatrzenia, przedstawiając swoje oferty i nowości, również inspirują do wprowadzania innowacji. Firma wykorzystuje do finansowania innowacji leasing bezpośredni finansowy jako podstawowe źródło środków, tańsze niż kapitał własny czy kredyt, oraz sporadycznie zasoby własne⁹⁰.

2.4.2. Innowacje w firmie rodzinnej sektora wysokich technologii

Firma rodzinna PHARMENA S.A. powstała w 2002 r. jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, a w roku 2008 przekształciła się w spółkę akcyjną z zamiarem przystąpienia do rynku NewConnect. Prowadzi działalność w sektorze ochrony zdrowia (biotechnologia). Zlokalizowana jest w Łodzi, posiada również spółki zależne w USA. Zatrudnia 15 osób. Stanowi przedsiębiorstwo rodzinne typu C. PHARMENA S.A. powstała z inicjatywy prof. dr. hab. Jerzego Gębickiego z Politechniki Łódzkiej, który posiada 17,90% udziału w akcjonariacie spółki i tyle samo w głosach. Jest przewodniczącym rady nadzorczej. Konrad Palka, prezes zarządu, absolwent Katedry Finansów i Bankowości Uniwersytetu Łódzkiego, jest zięciem profesora Gębickiego i posiada 11,99% udziału w akcjonariacie spółki i tyle samo w głosach. Łącznie w posiadaniu rodziny jest ok. 30% udziału w strukturze własności.

Na początku celem działalności spółki było komercjalizowanie odkrycia naukowego w dermatologii, dokonanego przez zespół profesora Gębickiego, tj. wprowadzenie na rynek produktów opartych w swym działaniu o substancję czynną opatentowaną przez Politechnikę Łódzką i jej naukowców.

Obecnie w portfolio spółki znajdują się produkty zapobiegające nadmiernemu wypadaniu włosów (ok. 76% sprzedaży) oraz dermokosmetyki (ok. 24% sprzedaży). Dermokosmetyki oferowane przez firmę to produkty oparte na opatentowanej w piętnastu kluczowych krajach Europy substancji czynnej. Ze względu na złożoność procesu i zaawansowaną technologię produkcja jest w całości realizowana przez podmioty zewnętrzne. Produkty dostępne są tylko w aptekach.

Drugim obszarem działalności spółki są prace naukowo-badawcze, prowadzone samodzielnie w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie, które koncentrują się na opracowaniu innowacyjnego na skalę światową leku przeciwmiażdżycowego nowej generacji.

90 A. Winnicka-Popczyk, *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw rodzinnych w świetle dotychczasowych badań oraz wybranych studiów przypadku*, [w:] Bielawska A. (red.), *Uwarunkowania rynkowe mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Zeszyty Naukowe nr 848, „Ekonomiczne Problemy Usług”, Nr 116, Szczecin 2015, s. 342–350.

Rozdział 3

SPECYFIKA FINANSOWANIA FIRM RODZINNYCH

Rosnące w naszym kraju zainteresowanie problemami firm rodzinnych, konieczność ich wspierania przez wzgląd na ogromne znaczenie ekonomiczne i społeczne, a nade wszystko brak naukowej wiedzy z zakresu finansów tych specyficznych podmiotów, stały się zasadniczymi przesłankami niniejszego opracowania. Rozdział dokonuje prezentacji wyników dotychczasowych badań nad finansami tych przedsiębiorstw, jak również stanowi próbę rozpoznania podstawowych elementów logiki finansowej *family business* w celu usprawnienia procesu zarządzania finansami oraz podniesienia ogólnej efektywności gospodarowania w tych jednostkach. Istnieje zatem paląca potrzeba:

- wzbogacenia teorii zarządzania finansami o elementy finansów przedsiębiorstw rodzinnych;
- zidentyfikowania najgroźniejszych dla firm rodzinnych błędów, barier i zagrożeń powstających na płaszczyźnie finansowej;
- sformułowania katalogu zaleceń i postulatów pod adresem właścicieli i zarządzających firmami rodzinnymi z zamiarem usprawnienia procesów rozwojowo-wzrostowych w tych podmiotach.

Kondycja i długoterminowy wzrost gospodarki rynkowej spowodowane są w dużej mierze dostępnością wystarczających zasobów rodzimego i obcego kapitału do finansowania atrakcyjnych przedsiębiorstw. Obecny rozwój sytuacji na rynkach kapitałowych nie przestaje być korzystny dla firm rodzinnych. Pomimo raczej krytycznej oceny finansów firm rodzinnych ze strony wielu ekspertów, inwestorzy coraz bardziej doceniają niewątpliwe zalety wyróżniające te podmioty spośród ich publicznych odpowiedników, zauważając, że¹:

- firmy rodzinne, jako w większości firmy prywatne, nie są przedmiotem wielu ryzyk (jak np. przejęcia), które mogą narażać na niebezpieczeństwo inwestycje w firmach publicznych;

1 D.R. Dreux IV, *Financing Family Business: Alternatives to Selling Out or Going Public*, „Family Business Review” 1990, Vol. III, 3, s. 232.

- wiele firm rodzinnych cechuje silne, stabilne zarządzanie, lojalność pracowników i wsparcie licznych lokalnych instytucji;
- kapitał jest inwestowany wraz z kapitałem właściciela, w przeciwieństwie do firm publicznych, w których zarząd ryzykuje relatywnie mniej kapitału;
- firmy rodzinne zarządzają aktywami, mając na względzie raczej długoterminową konkurencyjność i podwyższenie wartości niż krótkoterminową zyskowość.

Wziąwszy pod uwagę przytoczone wcześniej przesłanki, jak również pozytywną ocenę i zainteresowanie ze strony inwestorów rynku kapitałowego, można dojść do przekonania, iż przedsiębiorstwa rodzinne zasługują na pogłębioną analizę pod kątem prowadzonej polityki finansowej w celu chociażby przełamania funkcjonujących w tym zakresie stereotypów oraz stworzenia podstaw efektywnego systemu wspierania.

3.1. Finanse firm rodzinnych w świetle dotychczasowych badań

Prawdopodobnie pierwsze znaczące badania z zakresu finansów przedsiębiorstw rodzinnych przeprowadzone zostały w Stanach Zjednoczonych w drugiej połowie lat 80. ubiegłego wieku. W latach 90., pod wpływem osiągnięć amerykańskich, badania kontynuowano również w Europie (zwłaszcza w Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Francji) oraz w Australii. Przedmiotem analiz były głównie problemy realizowanej polityki finansowej oraz osiągniętych wyników. Za najbardziej wartościowe z punktu widzenia rozwoju wiedzy o finansach przedsiębiorstw rodzinnych uznać można badania, które przeprowadzili²:

- **Daily i Dollinger (1986–1988)** – poddali badaniu 186 przedsiębiorstw produkcyjnych w stanie Indiana (USA), o zatrudnieniu powyżej 500 pracowników i poziomie sprzedaży poniżej 30 mln USD rocznie, porównując przy tym firmy rodzinne i nierodzinne. Stwierdzili, że firmy rodzinne przewyższały firmy nierodzinne w zakresie tempa wzrostu sprzedaży i we wzrostach stopy zysku;
- **Poutziouris, Chittenden, Michaelas (1994–1996)** – poddali badaniu 350 firm rodzinnych i nierodzinnych w Wielkiej Brytanii, zatrudniających ponad 200 pracowników. Analizowali wpływ koncentracji kapitału na strukturę finansowania. Stwierdzili, że firmy rodzinne cechowały: niższa *ratio of leverage*, wyższa proporcja *property assets to total assets*, niższe *asset-turnover*,

2 M.A. Gallo, J. Tapies, K. Cappuyns, *Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences*, „Family Business Review” 2004, Vol. XVII, 4, s. 303–305.

niższa *investment in intangible assets*, niższa *profit of investment*. Rezultaty te doprowadziły badających do stanowiska, że firmy nierodzinne są bardziej rynkowo zorientowane, intensywniej zmierzają w kierunku wzrostu, podczas gdy firmy rodzinne borykają się z problemem wyboru między wyższymi zyskami a utratą kontroli przez rodzinę;

- **Gallo, Tapies, Cappuyns (1995), Gallo i Vilaseca (1996–1998)** – na przykładzie 104 hiszpańskich firm rodzinnych mających przeciętny wskaźnik sprzedaży 33,7 mln euro wykazali, że mniejsze firmy rodzinne dokonywały mniej skomplikowanych transakcji finansowych i miały bardzo niski wskaźnik zadłużenia. Działo się tak w przypadku, gdy dyrektor do spraw finansowych (CFO) był członkiem rodziny. Sytuacja kształtowała się odmiennie, gdy dyrektorem finansowym był nie tylko wysoko wykwalifikowany menedżer, ale jednocześnie osoba spoza rodziny. Badanie nie ustaliło natomiast statystycznie istotnych różnic w „zyskowności zasobów”;
- **Maherault (1998)** – porównując na przestrzeni kilkunastu lat „funkcje inwestycyjne” (zadłużenie, zysk, płynność) wśród 49 francuskich firm rodzinnych notowanych na rynku giełdowym i w 46 francuskich firmach rodzinnych nienotowanych na giełdzie, ustalił, że 1/3 przedsiębiorstw woli raczej zrezygnować z rozwoju niż stracić niezależność. Badający wyciągnął wniosek, że klasyczna „teoria finansów” może nie mieć zastosowania do firm rodzinnych, ponieważ często kierują się one w prowadzonej działalności zasadami „odmiennej logiki finansowej”;
- **Smyrnios, Romano, Tanewski (1998)** – na próbie 1000 firm rodzinnych spośród 5000 największych biznesów w Australii ustalili, że dynamika wzrostu i rozmiar firmy w połączeniu z proporcjami kapitału będącego w posiadaniu rodziny okazały się czynnikami determinującymi wykorzystanie określonego typu finansowania działalności, czy to będą: reinwestowane zyski, wolne środki pozyskiwane od rodziny (pożyczki lub udziały), kredyty i pożyczki z instytucji finansowych;
- **Coleman i Carsky (1999)** – na próbie małych firm amerykańskich o zatrudnieniu do 500 osób zebrali łącznie 4637 ważnych odpowiedzi, z których 3774 (88,4%) reprezentowały firmy rodzinne. W tym przypadku autorzy stwierdzili, że firmy rodzinne prawdopodobnie w jednakowym stopniu korzystały z zadłużenia jak firmy nierodzinne i zasugerowali, że różnica w używaniu długu może być spowodowana bardziej wiekiem firmy niż rodzinnym charakterem własności;
- **Lopez-Gracia, Sanchez-Andujar (2007)** – na grupie małych hiszpańskich firm rodzinnych badano uwarunkowania ich zachowań finansowych oraz poszukiwano różnic w tych zachowaniach w porównaniu z małymi biznesami nierodzinnymi. Uzyskano rezultaty potwierdzające, że „natura” firm rodzinnych powoduje stosowanie odmiennej polityki finansowej niż w przypadku firm nierodzinnych, a głównymi czynnikami, które odróżniają zachowania finansowe tych podmiotów, są: wykorzystywanie szans rozwojowo-wzro-

stowych (z reguły umiarkowane), bariera finansowa (zwłaszcza niechęć do ryzyka) oraz cechy zasobów ludzkich (oparcie działalności głównie na członkach rodziny), a zatem – uogólniając – bezpieczeństwo jako wartość cenione jest wyżej niż rozwój przedsiębiorstwa³.

W Polsce badania dotyczące finansów przedsiębiorstw rodzinnych sprowadzają się głównie do **analizy źródeł finansowania**. Wydaje się, że pierwszych badań w tym zakresie dokonali w latach 1999–2000 W. Popczyk i A. Winnicka-Popczyk na grupie 100 przedsiębiorstw rodzinnych. Badane firmy reprezentowały następujące sfery gospodarcze: handel 45%, produkcja 35%, usługi 16% (w tym transportowe i gastronomiczne), budownictwo 4%. Badający stwierdzili, że w firmach rodzinnych kwestia źródeł finansowania działalności stanowi z kilku względów tzw. **punkt krytyczny**⁴. Dzieje się tak nie tylko z powodu braku odpowiednich zasobów kapitałowych i trudnego do nich dostępu. Również odczucie nadmiernego uzależnienia od obcych środków finansowych stanowi istotny problem. W skrajnych przypadkach jest traktowane jako „zamach” na niezależność i integralność przedsiębiorstwa, a także poważne zagrożenie materialnego bytu rodziny. Badania wykazały, że 44% przedsiębiorstw finansowało swą działalność wyłącznie zasobami własnymi, pozostałe 56% uzupełniało je niewielkim kredytem bankowym. Podobna struktura źródeł finansowania wystąpiła w przypadku rozpoczynania działalności gospodarczej. Respondenci podkreślali, że kredyt bankowy zaciągany był z wielkimi oporami, w sytuacji prawdziwej konieczności. Niechęć i obawę przed pożyczkami tłumaczyli zbyt wysokim i niestabilnym oprocentowaniem, kłopotliwymi formalnościami kredytowymi w bankach oraz zainteresowaniem tych instytucji pożyczaniem wyłącznie wysokich kwot (1999). Przedsiębiorcy obawiali się, że w przypadku trudności ze spłatą kredytu ryzykują nie tylko przyszłość firmy, ale przede wszystkim pomyślność związanej z nią rodziny. W wyniku badań stwierdzono również, że 68% przedsiębiorstw funkcjonowało wyłącznie na podstawie własnych środków trwałych, 28% prowadziło działalność nie tylko we własnych, ale i dzierżawionych budynkach i pomieszczeniach. Jedynie 4% firm nie posiadało własnego majątku trwałego⁵.

Interesujące rezultaty uzyskała również grupa badawcza, w skład której weszli **Ł. Sułkowski, B. Haus, K. Safin**. W latach 2004–2005 przeprowadzili badania na próbie obejmującej 40 podmiotów gospodarczych. Znalazły się w niej przedsiębiorstwa różnej wielkości należące zarówno do sektorów produkcyjnych, jak

3 J. Lopez-Gracia, S. Sanchez-Andujar, *Financial Structure of Family Business: Evidence From a Group of Small Spanish Firms*, „Family Business Review” 2007, Vol. XX, 4, s. 269–287.

4 A. Winnicka-Popczyk, *Specyficzne problemy zarządzania finansami w przedsiębiorstwach rodzinnych – wnioski ze studiów literaturowych oraz dotychczasowych badań*, „Przegląd Organizacji” 2008, 3, s. 39–43.

5 W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorczość rodzinna w Polsce w świetle badań własnych. Podstawowe problemy rozwoju polskich firm rodzinnych*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 60, 63, 69–70.

i usługowych, z województw łódzkiego, dolnośląskiego, mazowieckiego oraz kujawsko-pomorskiego. Badając problem tworzenia *family business*, autorzy stwierdzili, że aż 60% firm powstało w całości, opierając się na funduszach własnych założyciela i rodziny. 32,5% firm wykorzystywało dodatkowo kredytowanie, a jedynie w 12,5% firm kredyt dominował⁶. Słabość finansów – chroniczny brak kapitału, funduszy na rozwój i rezerw środków pieniężnych stanowi wg 37,5% badanych firm podstawową wadę tego typu podmiotów⁷. Przyczynami dominacji własnych funduszy finansowych w badanej populacji były wysokie koszty oraz brak możliwości pozyskania kredytu. Zdaniem autorów celowe wydaje się przygotowanie specjalnych programów kredytowania biznesów rodzinnych⁸.

Tymczasem badań jakościowych finansowania przedsiębiorstw rodzinnych dokonał w **2005 roku J. Prus**. Wśród wielu cennych wniosków, których dostarczyły badania, na uwagę zasługują następujące, godne przytoczenia *in extenso*:

- specyfiki finansowania przedsiębiorstw rodzinnych należy poszukiwać raczej w sposobie i skuteczności wykorzystywania ogólnie dostępnych możliwości finansowania, a nie w poszukiwaniu innych, przynależnych tylko tej grupie przedsiębiorstw,
- przyjąć należy dodatkowo, że dostępność tych źródeł będzie związana z fazą rozwoju przedsiębiorstwa (wielkością przedsiębiorstwa) i siłą wpływu rodziny na zarządzanie i własność,
- na finansowe strategie przedsiębiorstwa decydujący wpływ mają faza rozwoju i potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa. Przy czym w ocenie banku chodzi głównie o potencjał odzwierciedlony w bilansie,
- **rodzinny charakter przedsiębiorstwa pozwala sięgać po niekonwencjonalne źródła finansowania, lecz równocześnie zamyka drogę do źródeł najpopularniejszych,**
- rodzinny charakter przedsiębiorstwa, a także związanie załogi z przedsiębiorstwem i przedsiębiorcą stanowi silny bufor ochronny przed kryzysem finansowym⁹.

Małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzuje **odrębny typ gospodarki finansowej**, stanowiący ich istotną jakościową cechę strukturalną. **T. Łuczka** stwierdza, że:

faktem o szczególnym znaczeniu jest finansowa geneza przedsiębiorstwa tego typu, powstającego w drodze inwestowania odziedziczonych, zaoszczędzonych bądź uzyskanych w wyniku małżeństwa środków finansowych. Podczas gdy gromadzenie kapitału w fazie zakładania

6 Ł. Sułkowski, B. Haus, K. Safin, *Raport z badań przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 22, 24, 26.

7 Tamże, s. 40.

8 Tamże, s. 44.

9 Więcej na ten temat: J. Prus, *Finansowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego na przykładzie spółki VITBIS*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 260, 277.

przedsiębiorstwa odbywa się poprzez finansowanie ze środków właściciela lub jego rodziny, w późniejszych fazach jest ono rezultatem tezauryzacji zysku przedsiębiorstwa przeznaczanego na inwestycje lub gromadzenia oszczędności¹⁰.

Dalej autorka zauważa, że przyczyną dominacji tego źródła finansowania należy upatrywać w niechęci właściciela do kredytów i długów, mającej historyczne korzenie w **zawodowym etosie rzemieślnika**. Obawa przed kapitałem obcym charakteryzuje funkcjonowanie tego typu przedsiębiorstwa i jego gospodarkę finansową także w późniejszych fazach. Można tu nawet mówić o tzw. przedindustrialnej (przedkapitalistycznej) mentalności kredytowej właścicieli oraz centralnej pozycji kredytu krótkoterminowego w finansowaniu małego i średniego przedsiębiorstwa¹¹. W takiej postawie właściciela tkwi jednak wyraźna sprzeczność: z jednej strony dążenie do zachowania niezależności od kapitału obcego się spełnia, z drugiej – może ono w skrajnych przypadkach prowadzić do upadku finansowego przedsiębiorstwa.

Problem finansów i polityki finansowania pojawia się jako istotna **bariera wzrostu** małych i średnich przedsiębiorstw – zarówno bariera wejścia, jak i bariera rozwoju. **N. Daszkiewicz** zauważa, że:

potrzeby finansowe firmy wyprzedzają poziom jej rozwoju. A zatem większość małych przedsiębiorstw to firmy niedofinansowane, a ich mały kapitał zakładowy jest przyczyną chronicznego niedoboru kapitału obrotowego i problemów z przepływem pieniędzy. Wzrost firmy oczywiście poprawia dostęp do kredytów, ale nie wszystkie firmy są w stanie rozwinąć się na tyle, aby uzyskać kredyt.

Takie zjawisko nazywa autorka mianem **bariery finansowej** i dostrzega jej występowanie w trzech etapach cyklu życia przedsiębiorstwa: momencie wejścia (kiedy idea przechodzi w fazę realizacji i wtedy rośnie zapotrzebowanie na kapitał), etapie działania (kiedy konieczne staje się zwiększenie wydatków, ponieważ rozpoczyna się ciągła działalność), etapie ekspansji (kiedy rozwój firmy wymaga zwiększenia nakładów we wszystkich obszarach). Bariera finansowa (kapitałowa) może też mieć charakter zewnętrzny, a do jej powstawania przyczyniają się: niestabilność rynków finansowych i wahania kursów walut, wysoki stopień formalizacji i biurokratyzacji procedur uzyskania zewnętrznego finansowania, nadal wysoki koszt kapitału i niekorzystne formy zabezpieczeń, niedostosowanie oferty do potrzeb małych przedsiębiorstw. Ponadto sektor MSP odczuwa utrudniony dostęp do środków i przetargów publicznych. Kolejną przeszkodą są wydłużone terminy płatności lub zaleganie z zapłatą ze strony większych kooperantów¹².

10 T. Łuczka, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa–Poznań 2001, s. 16–17.

11 Tamże, s. 51–62.

12 N. Daszkiewicz, *Bariera wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Bławat F. (red.), *Przezwyciężanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, s. 63–68.

Dokonując przeglądu wyników ważniejszych **badan zagranicznych** z zakresu finansowania firm rodzinnych, M. Stradomski zauważył, że firmy rodzinne charakteryzują się niższymi od średnich wskaźnikami zadłużenia¹³. Zestawienie podstawowych badań oraz konkluzji z nich wynikających prezentuje tabela 5.

Tabela 5. Ważniejsze badania zagraniczne finansowania firm rodzinnych

Rok badania	Autor	Wynik badań
1990	A. Agrawal, N. Nagarajan	Niższy poziom zadłużenia długoterminowego firm rodzinnych
1994	D. Mc Conaughy	Niższe poziomy zadłużenia dużych publicznych firm rodzinnych niż pozostałych firm
1997	A. Andersen Survey	Niskie poziomy zadłużenia firm rodzinnych
1999	C.S. Mishra, D. Mc Conaughy	Szczególne unikanie przez firmy rodzinne zadłużenia krótkoterminowego
2003	M. Lyagoubi	Emisja przez firmy rodzinne głównie długu krótkoterminowego; unikanie długu przez firmy rodzinne, bo nie chcą stracić kontroli (istotnym zagrożeniem dług krótkoterminowy); preferowanie długu krótkoterminowego przez kredytodawców ze względu na istotną asymetrię informacyjną firm rodzinnych; struktura finansowania firmy rodzinnej niezależna od pokolenia sprawującego kontrolę lub własność; wyższy udział długu długoterminowego w firmach rodzinnych o statusie spółek publicznych; brak wymogów w firmach rodzinnych istotnych poziomów zadłużenia ze względu na niższy poziom zjawiska tzw. wolnej gotówki
2006	T. Zellweger	Mniejsze poziomy zadłużenia firm rodzinnych. Odmienne niż w przypadku pozostałych firm przesłanki doboru źródeł finansowania w firmie rodzinnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Stradomski, *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa 2010, s. 186–187.

W 2009 roku PARP – jak zauważono w rozdziale drugim – ogłosiła wyniki badań przeprowadzonych na zlecenie przez PENTOR, na próbie 1280 przedsiębiorstw, z czego 1/3 stanowiły firmy rodzinne. Celem badania była pomoc w zaprojektowaniu działań na rzecz firm rodzinnych realizowanych przez PARP. W zakresie finansów skoncentrowano się głównie na finansowaniu inwestycji. Przedsięwzięcia inwestycyjne były najczęściej finansowane ze środków własnych

¹³ M. Stradomski, *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa 2010, s. 186.

przedsiębiorstw. Zwraca jednak uwagę fakt, że przedsiębiorstwa nierodzinne mogły pochwalić się większą skutecznością w pozyskiwaniu środków unijnych¹⁴. Jednocześnie uzyskane w badaniu wyniki:

przeczą tezie formułowanej w światowej i polskiej literaturze na temat firm rodzinnych, że firmy te mają niską (niższą niż firmy nierodzinne) skłonność do korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania. Teza ta potwierdza się jedynie w przypadku funduszy unijnych, co można wiązać z postrzeganiem procedury ubiegania się o dofinansowanie jako kosztownej, czasochłonnej, nadmiernie zbiurokratyzowanej i nie dającej gwarancji sukcesu. Widać jednak wyraźnie większą skłonność firm rodzinnych niż nierodzinnych do finansowania inwestycji za pomocą kredytu. Zjawisko to daje się łatwo wyjaśnić ograniczonymi zasobami materialnymi firm rodzinnych (na co wskaznp.m.in. niższe obroty), działających w zdecydowanej większości jako osoby fizyczne prowadzące własną działalność gospodarczą. Podejmowanie działań w obszarach wymagających większych nakładów finansowych zmusza takie osoby do korzystania z kredytów i pożyczek¹⁵.

Trudno w tym przypadku polemizować z wynikami badań, nie do przyjęcia jest natomiast ich uzasadnienie, chociażby ze względów formalnych. Autorzy badań wykluczyli bowiem z badanej populacji osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, nie mogą zatem powoływać się na ich ograniczone zasoby finansowe dla wytłumaczenia konieczności korzystania z kredytu. Strukturę finansowania inwestycji w roku 2008 obrazuje tabela 6.

Tabela 6. Sposób finansowania inwestycji w firmach rodzinnych (Raport PARP 2009)

Rodzaj inwestycji / źródło finansowania	Środki własne	Kredyt/pożyczka	Fundusze unijne
środków trwałych – zakup maszyn, urządzeń itp.	78% (76%)*	29% (18%)	2% (8%)
usług szkoleniowo-doradczych	87% (89%)	0% (6%)	16% (25%)
infrastruktury IT – zakupu sprzętu komputerowego, oprogramowania, etc.	89% (92%)	12% (10%)	3% (5%)
prac budowlano-remontowych	88% (83%)	24% (13%)	0% (5%)
nieruchomości – zakup nowych budynków	mała liczebność	mała liczebność	mała liczebność
prac badawczo-rozwojowych, np. stworzenie nowych produktów	mała liczebność	mała liczebność	mała liczebność

* Pierwsza wartość pokazuje odsetek odpowiedzi w grupie przedsiębiorstw rodzinnych, wartość w nawiasie (odsetek odpowiedzi dla firm nierodzinnych).

Źródło: Raport „Firmy rodzinne w gospodarce polskiej – szanse i wyzwania”, PARP, Warszawa 2009, s. 72.

14 *Badanie firm rodzinnych*, Raport końcowy, znak sprawy: p/789/8/2008, projekt PARP współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Warszawa, grudzień 2009 r., www.firmyrodzinne.pl (dostęp: 20.03.2010).

15 Tamże, s. 81–82.

3.2. Logika finansowania firm rodzinnych i jej konsekwencje

Wyniki dotychczasowych badań zagranicznych i krajowych nasuwają wnioski, że firmy rodzinne kierują się „szczególną logiką finansową”. Zgodnie z ogólnie akceptowanymi zasadami zarządzania finansowego, ostateczny cel funkcji finansowej stanowi maksymalizacja kapitału zakładowego przedsiębiorstwa, na co, poza wieloma czynnikami natury wewnętrznej, zasadniczy wpływ ma sytuacja rynkowa. Podkreślić należy, że w firmach rodzinnych „wartość” kapitału jest nie tylko jego ceną, zawiera dodatkowo inne elementy, takie jak: kontynuowanie rodzinnej tradycji, oferowanie możliwości pracy członkom rodziny, funkcjonowanie przez długi okres czasu.

Jak zauważa M.A. Gallo, „szczególność logiki finansowej” firm rodzinnych nie jest spowodowana brakiem wiedzy lub technicznych umiejętności lecz **osobistymi preferencjami dyrektorów finansowych będących jednocześnie członkami rodziny. Trudny do odparcia wpływ mogą wywierać również inni wysoko usytuowani w hierarchii członkowie rodziny, najczęściej właściciele-założyciele**¹⁶. Wiele firm rodzinnych prowadzi zatem działalność w sposób podyktowany osobistymi cechami ich założycieli. Wpływ założycieli może być bezpośredni, jeśli są osobami żyjącymi lub kontynuowany jest za pośrednictwem tradycji niesionej przez ich sukcesorów. Sytuacja taka kontrastuje często z „ogólnie akceptowanymi i rekomendowanymi” wzorami zachowania strategicznego i finansowego skierowanego na szybkie osiągnięcie adekwatnego stopnia rozwoju oraz przetrwanie na zmieniającym się rynku¹⁷.

Osobiste preferencje CFO mogą dotyczyć **stosunku do: tempa wzrostu firmy, stopnia ponoszonego ryzyka oraz kontroli własności przedsiębiorstwa** i są siłami napędowymi „szczególnej logiki finansowej” firm rodzinnych.

Stosunek do tempa wzrostu firmy

Jak powszechnie wiadomo, środki finansowe potrzebne do rozwoju biznesu pochodzą z trzech źródeł: samofinansowania (wkładów własnych i zysków), rynku kapitałowego oraz szeroko pojętego rynku kredytowego. Jeśli chodzi o problem wzrostu, firmy rodzinne są przeciętnie starsze niż nierodzinne, a jednak osiągają niższe wskaźniki sprzedaży. Wiele z nich „wzrasta” wolniej lub „nie chce” wzrastać tak dużo i szybko, jak byłoby to możliwe przy wykorzystaniu wszelkich dostępnych źródeł. Wydaje się zatem, że firmy rodzinne mogą poświęcać na własny rozwój mniejszą część dochodów ze sprzedaży. Nie ma wątpliwości co do ich przywiązania do tradycji, jakości i służby społecznej, które traktują jako obowiązek

16 M.A. Gallo, J. Tapies, K. Cappuyns, *Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences*, „Family Business Review” 2004, Vol. XVII, 4, s. 314–315.

17 Tamże.

(ponieważ „tabliczka z nazwiskiem rodziny widnieje na drzwiach firmy”), nie cechuje ich jednak szczególne i wyróżniające zaangażowanie we wzrost i ewolucję. Po żywiołowym na ogół starcie, który uczynił je silnymi i umożliwił przetrwanie przez długi okres, firmy te wydają się stopniowo podupadać, co często następuje im poważnych trudności w okresie zmiany generacji. Przyczyną umiarkowanego stosunku do wzrostu przedsiębiorstwa i wyboru źródeł finansowania może być niechęć do ponoszenia nadmiernego ryzyka.

Stosunek do ryzyka

W odniesieniu do ryzyka firmy rodzinne wykazują wysoki stopień ostrożności¹⁸. Jest to widoczne w ich znacznie niższym poziomie zadłużenia w porównaniu z firmami nierodzinnymi, jak również w bardziej powściągliwym korzystaniu ze stałego pełnoetatowego personelu. Firmy rodzinne nie są zatem w dostatecznym stopniu zaangażowane w podejmowanie ryzyka rozwoju, który umożliwiłby im z sukcesem konkurowanie w średnio i długoterminowej przyszłości, a także pozwolił na utrzymywanie zespołu młodych menedżerów o wysokich kwalifikacjach.

Stosunek do kontroli własności

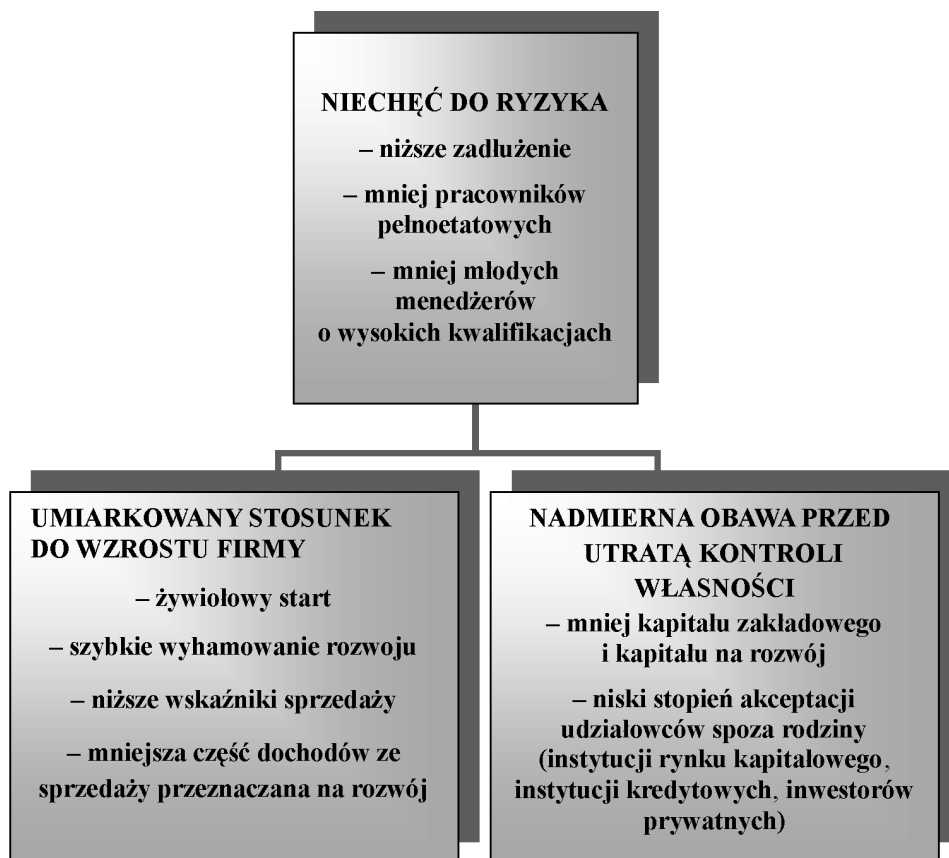
Zbadano, że firmy rodzinne mają przeciętnie niższy kapitał zakładowy niż nierodzinne, a mimo to nie są skłonne do akceptowania jako partnerów instytucji finansowych czy inwestorów rynku kapitałowego, którzy oczywiście nie są członkami rodziny. Ponadto wiele firm rodzinnych nie wypłaca dywidendy i odnotowuje niższy zwrot z akcji, co obniża ich atrakcyjność dla osób trzecich, a nawet członków rodziny, którzy nie pracują w firmie. Ta ostatnia grupa udziałowców generalnie powiększa się z każdym pokoleniem dziedziczącym. Poważnym mankamentem jest również brak czytelnych kryteriów polityki dywidend¹⁹.

Zasadne wydaje się zatem pytanie o przyczyny tej charakterystycznej awersji do ryzyka oraz nadmiernej obawy przed utratą kontroli własności, które często doprowadzają firmy rodzinne do poważnego ograniczenia ich potencjału rozwojowego. Najczęściej właściciele-menedżerowie udzielają odpowiedzi, że „nie chcą tłumaczyć się ze swego działania przed nikim”, „nie chcą być kontrolowani”, „chcą być zdolni do zrobienia, co uważają za stosowne z tym, co do nich należy”, „nie mają odwagi ujawnić prawdziwej sytuacji firmy” czy też „nie posiadają od długiego czasu nowych pomysłów biznesowych”, natomiast ich firmy tracą powoli zdolność konkurowania. Jest to prawdą przynajmniej w tych branżach, które szczególnie wymagają nieustannego rozwoju i wzrostu, w tym dużych nakładów na inwestycje²⁰.

18 S.A. Zahra, *Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms*, „Family Business Review” 2005, Vol. XVIII, 1, s. 23.

19 A. Vilaseca, *Finance in Family Business*, University of Navarra, Instituto de la Empresa Familiar, Barcelona 1995, s. 10–11.

20 A. Winnicka-Popczyk, *Specyficzne problemy zarządzania finansami w przedsiębiorstwach rodzinnych – wnioski ze studiów literaturowych oraz dotychczasowych badań*, „Przegląd Organizacji” 2008, 3, s. 39–43.



Rys. 4. Podstawowe cechy myślenia o finansach w przedsiębiorstwie rodzinnym (elementy logiki finansowej)

Źródło: opracowanie własne.

3.3. Determinanty finansowania rozwoju firm rodzinnych

Podstawowym celem przedsiębiorstwa rodzinnego jest maksymalizacja zasobów finansowych rodziny osiągnięta drogą inwestycji i rozwoju firmy. Realizacja przedsięwzięć inwestycyjnych wymaga odpowiednich kapitałów, które mogą pochodzić z różnych źródeł. Przyjęcie przez przedsiębiorstwo różnych źródeł finansowania jest określone strukturą kapitału, która ma spełniać obecne i przyszłe potrzeby członków rodziny – udziałowców oraz kapitałowe potrzeby samego przedsiębiorstwa. **Brak wystarczających środków własnych** i typowa dla większości firm ro-

dzinnych strategia finansowa, polegająca na **unikaniu kapitałów obcych**, grozi zahamowaniem procesów wzrostowych, a to z kolei może zakończyć się utratą wypracowanej pozycji rynkowej i bankructwem.

Według badań przeprowadzonych w 1989 r. przez **B.D. Phillipsa i B.D. Kirckhoffa** **prawdopodobieństwo przetrwania małej firmy rodzinnej zorientowanej na wzrost jest ponaddwukrotnie większe niż firmy nierealizującej strategii wzrostowej**²¹. Współczynnik przetrwania firmy zorientowanej na wzrost wynosi 66–75%, gdy tymczasem ten sam współczynnik dla firm obojętnych na rozwój wynosi tylko 27%. Firmy ustalają strategię wzrostową w oparciu o dwa wymiary obszaru swoich obecnych lub planowanych stosunków z otoczeniem: produktów i rynków. Każdy z tych wymiarów ma skalę od wąskiej specjalizacji do szerokiej różnorodności. Zakres działalności firmy jest wynikiem dokonania przez nią wyboru swojej domeny. Firma może być zorientowana na wszystkie możliwe obszary, i tak jest najczęściej w przypadku firm rodzinnych, lub może polegać na ograniczonej liczbie segmentów rynkowych. Może zdarzyć się, że firma preferuje duży stopień dywersyfikacji w jednym wymiarze, podczas gdy wybiera wąską specjalizację w drugim.

J.J. Chrisman z Uniwersytetu Stanowego w Luizjanie i **J.O. DeCastro** z Uniwersytetu w Kolorado w oparciu o wyniki przeprowadzonych badań ustalili, że **optymalnym układem w dojrzałych przemysłach o wysokim stopniu koncentracji jest wąska specjalizacja lub dywersyfikacja w obydwu wymiarach**. Firmy oferujące szeroki zakres towarów lub usług odnoszą większe korzyści, kierując je na szeroki segment rynku. Ta sama prawidłowość dotyczy firm, które realizują strategię wąskiej specjalizacji. Wąska specjalizacja zarówno w wymiarze towarowym, jak i rynkowym pozwala osiągać wyższy stopień specjalizacji produkcji i możliwość efektywniejszego dopasowania programu marketingowego nakierowanego na wybrany segment odbiorców. Strategie wzrostu mogą przybrać formę ekspansji zasadniczej działalności firmy lub jej dywersyfikacji. Strategie dywersyfikacji z kolei mogą wiązać się z rozpoczęciem pokrewnych działalności lub całkowicie nowych niezwiązanych z dotychczasowym profilem. Sposób finansowania strategii wzrostu w firmach rodzinnych jest funkcją następujących czynników: **stopnia koncentracji własności w ramach zarządu rodzinnego, stopnia profesjonalizacji zarządzania w przedsiębiorstwie rodzinnym, cech demograficznych zarządu (wiek, wykształcenie, doświadczenie), wymogów makroekonomicznych i specyfiki branży, w której działa firma**. Profesjonalizacja zarządzania decyduje o doborze racjonalnej struktury kapitału firmy. Realizacja długookresowej strategii zorientowanej na rentowność i wartość firmy, czyli wzrost *shareholder value* wiąże się z użyciem kapitału obcego, kredytu, czyli uruchamianiem dźwigni finansowej z zamiarem podwyższenia rentowności kapitału własnego. Również wpływ środowiska zewnętrznego na preferencje co do podejmowania ryzyka, znajduje odzwierciedlenie w ustaleniu przez właścicieli strategii produkt–rynek.

21 B.D. Phillips, B.D. Kirckhoff, *Formation, growth and survival: Small firm dynamics in the U.S. economy*, „Small Business Economics” 1989, 1, s. 65–74.

Bliskoznaczej klasyfikacji czynników warunkujących sposób finansowania strategii wzrostu w firmach rodzinnych dokonuje również **S.A. Zahra**, wyróżniając: łączenie roli właściciela i głównego menedżera, długość okresu pełnienia funkcji kierowniczej przez właściciela, stopień koncentracji własności w rękach rodziny, stopień i zakres zaangażowania członków rodziny w zarządzanie firmą²².

3.3.1. Koncentracja własności w rękach rodziny

Prawie 2/3 amerykańskich firm rodzinnych utrzymuje wskaźnik zadłużenia na poziomie mniejszym niż 25%. Awersja do korzystania z kredytu jest trudna do zrozumienia, ponieważ zmusza te firmy do polegania na drogim, wewnętrznie wygenerowanym kapitale, co ogranicza zarówno wzrost, jak i wyniki finansowe firmy. Niski wskaźnik zadłużenia w firmach rodzinnych stoi w sprzeczności z **teorią agencji (przedstawicielstwa) M.C. Jensena i W.H. Mecklinga**, która utrzymuje, że **istnieje powszechny, pozytywny związek między podejmowaniem ryzyka (decyzji strategicznych) a zwiększoną koncentracją własności**²³. Teoria agencji definiuje stosunki przedstawicielskie jako umowę, zgodnie z którą właściciele angażują inne osoby (agentów – menedżerów) do pełnienia funkcji związanych z zarządzaniem w ich imieniu, co łączy się z przekazaniem menedżerom stosownych pełnomocnictw do podejmowania decyzji. Teoria przedstawicielstwa zakłada, że właściciel, który jednocześnie zarządza firmą (co ma miejsce w małych firmach rodzinnych), będzie działał przy zachowaniu bezpiecznego poziomu ryzyka. Ryzyko podejmowane przez firmę rośnie, kiedy interesy menedżerów i właścicieli zbiegają się dzięki dystrybucji i koncentracji własności w ramach zarządu. Jednak statystyki na temat korzystania z kredytów inwestycyjnych przez firmy rodzinne, które mogą być miarą realizowanych przez nie strategii wzrostu i jednocześnie ich skłonności do ryzyka, nie pozwalają stosować w przypadku tego rodzaju firm teorii agencji w jej klasycznym wydaniu. Firmy rodzinne mimo wysokiego poziomu koncentracji własności w rękach zarządu (co jest ich immanentną cechą) wyrażają niechęć do podejmowania ryzyka finansowego. Za optymalny poziom koncentracji własności w rękach zarządu w firmach publicznych można przyjąć 7,5%, podczas gdy w firmach rodzinnych wynosi on średnio 87%. Przy tak wysokiej koncentracji własności w rękach zarządu kierowanie firmą nie odbywa się na zasadach agencji (przedstawicielstwa), a główny udziałowiec pracuje najczęściej sam jako dyrektor generalny. **W.S. Schulze** oraz **R.N. Dino** z Uniwersytetu z Connecticut przeprowadzili zakrojone na szeroką skalę badania firm rodzinnych, które

22 S.A. Zahra, *Entrepreneurial risk taking in family firms*, „Family Business Review” 2005, 18, s. 27–29.

23 M.C. Jensen, W.H. Meckling, *The theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, „Journal of Financial Economics” 1976, 3, s. 305–360.

potwierdziły zaskakujące zjawisko, a mianowicie pozytywny związek między koncentracją własności w rękach niektórych członków zarządu rodzinnego (a nie w zarządzie jako całości) a skłonnością do podejmowania większego ryzyka finansowego (decyzji strategicznych). **Skłonność do korzystania z efektów dźwigni finansowej w drodze zaciągania kredytów w firmie rodzinnej jest niska, kiedy główny udziałowiec posiada pakiet mniejszościowy akcji lub udziałów, ale gwałtownie rośnie, kiedy zdobywa on pakiet większościowy**²⁴. Teorię przedstawicielstwa w jej klasycznym wydaniu można stosować do firm rodzinnych wtedy, gdy nie wszyscy udziałowcy rodzinni są zatrudnieni w firmie, tzn. praca w przedsiębiorstwie rodzinnym nie stanowi dla niektórych głównego źródła utrzymania lub gdy firma jest generatorem zasobów finansowych dla wielu rodzin, co ma miejsce w firmach wielopokoleniowych przy bardzo małej koncentracji własności i mniejszych więziach emocjonalnych między członkami poszczególnych rodzin. Jednak bez względu na związek między skłonnością do ryzyka a koncentracją własności, stosunki rodzinne wśród właścicieli-menedżerów redukują koszty przedstawicielstwa²⁵. **De Angelo** sugeruje, że przynależność do rodziny służy efektywnemu monitorowaniu i dyscyplinowaniu menedżerów. **M.F. Kets de Vries** utrzymuje, że różnice w łonie rodziny oraz konflikty ról i celów poszczególnych systemów mogą jednak doprowadzić do zachowań niesprzyjających najlepszym interesom firmy. Konflikt psychologiczny wśród członków rodziny może stać się źródłem kosztów, które niwelują korzyści związane z ograniczeniem monitoringu²⁶.

3.3.2. Stopień profesjonalizacji zarządzania

Profesjonalizacja zarządzania decyduje o doborze racjonalnej struktury kapitału firmy. Realizacja długookresowej strategii zorientowanej na rentowność i wartość firmy, czyli wzrost *shareholder value*, wiąże się z użyciem kapitału obcego, kredytu, czyli uruchamianiem dźwigni finansowej z zamiarem podwyższenia rentowności kapitału własnego. Instytucjonalizacja własności – jako wyższy stopień profesjonalizacji zarządzania – oznacza otwartą strukturę własności firmy rodzinnej, co wiąże się z możliwością pozyskiwania niezbędnego kapitału w drodze emisji i sprzedaży akcji oraz z osiągnięciem płynności kapitału.

Typowy dla większości firm rodzinnych jest również **brak profesjonalizmu przy planowaniu środków finansowych** przeznaczonych na działalność operacyjną i rozwój. Na to groźne zwłaszcza dla małego biznesu zjawisko zwraca uwagę

24 W.S. Schulze, R.N. Dino, *The Impact of Distribution of Ownership on the Use of Financial Leverage in Family Firms*, The University of Connecticut, 1998.

25 E.F. Fama, M.C. Jensen, *Agency problems and residual claims*, „Journal of Law and Economics” 1983, 26, s. 327–349.

26 M.F.R. Kets de Vries, *The Dark Side of CEO Succession*, „Harvard Business Review” 1988, Jan./Feb.

T.T. Kaczmarek, upatrując niepowodzenia wielu przedsięwzięć w takich czynnikach jak: nieprawidłowe przygotowanie koncepcji finansowania działalności lub przygotowanie jej w pośpiechu, ustalenie zbyt niskiego zapotrzebowania na środki finansowe, zbyt optymistyczny plan finansowy czy oderwanie projektów finansowych od realiów życia gospodarczego. Często są także: niestaranne sprawdzanie warunków finansowania, zaniechanie poszukiwania alternatywnych źródeł finansowania, brak znajomości *know-how* w dziedzinie finansów, korzystanie z usług podejrzanych pośredników kredytowych czy negatywny wpływ braku ładu organizacyjnego na finanse przedsiębiorstwa²⁷.

3.3.3. Cechy demograficzne właścicieli i zarządzających

Demograficzne cechy zarządu, takie jak: wykształcenie, doświadczenie i wiek jego członków, mają wpływ na strategię finansową realizowaną przez firmę rodzinną. O ile wykształcenie i posiadane doświadczenie mogą zwiększać skłonność właścicieli do podejmowania ryzyka finansowego, o tyle wiek ma silny negatywny wpływ na indywidualne preferencje co do ryzyka. Fakt, że udział w firmie rodzinnej stanowi często większość osobistego majątku właściciela, potęguje efekt związany z wiekiem. D.C.Hambrick i G.D.Fukutomi zaobserwowali, że menedżerowie-właściciele w starszym wieku mają tendencje do odbierania węższych „przefiltrowanych” informacji, nabywają wolniej niezbędną wiedzę, tracą zainteresowanie rutynowymi zadaniami, szybko się nudzą i dążą do utrzymania status quo.

Ustalono **zależność między etapami życia przedsiębiorcy a ich wpływem na decyzje i zachowania gospodarcze**. Zwlekanie z przekazaniem własności i kontroli nad firmą młodemu sukcesorowi pozbawia go szansy realizacji odważnych pomysłów, które mogłyby służyć nie tylko firmie, ale pomyślności całej rodziny, zapewniając lepsze zaplecze finansowe jej członkom, szczególnie tym, którzy zdecydowali się odejść na emeryturę. Niemożność samorealizacji, ograniczanie temperamentu i inicjatywy gospodarczej, ciągle pouczanie przez starzejących się liderów i pozostawanie w ich cieniu jest źródłem frustracji, nałogów, konfliktów na tle różnicy zdań, które w efekcie prowadzą do opuszczenia rodzinnego przedsiębiorstwa przez potencjalnych sukcesorów. W trakcie opracowywania i realizacji strategii wzrostu, jak również w procesie planowania sukcesji, istotne jest zrozumienie, że każdy człowiek przechodzi przez różne etapy życia, składające się na specyficzny cykl. Jego decyzje gospodarcze i system wartości zmieniają się wraz ze zmianą potrzeb, związków społecznych czy gotowości ponoszenia określonego ryzyka. Często potrzeby człowieka na jednym etapie życia stoją w sprzeczności z potrzebami charakterystycznymi dla innego etapu.

27 T.T. Kaczmarek, *Zarządzanie płynnością finansów małych i średnich przedsiębiorstw – ujęcie praktyczne*, Difin, Warszawa 2007, s. 11–17.

Tabela 7. Etapy życia przedsiębiorcy i ich wpływ na podejmowane decyzje życiowe i zachowania gospodarcze

Cykl życia	Wiek	Wpływ na decyzje	
		Gospodarcze	Życiowe
Wczesny okres dorobku	25–40 lat	zainteresowanie wzrostem i ekspansją firmy mobilizacja kapitału na rozwój tendencje do inwestowania wysoka tolerancja ryzyka wysoka tolerancja długu małe zainteresowanie zabezpieczeniem emerytalnym	rozpoczęcie kariery zawodowej potrzeba szybkiego sukcesu finansowego (osobistego) „nowicjusz” w świecie ludzi dorosłych, mąż, ojciec zmiana stosunków z rodzicami pełen energii i możliwości pierwsze sprzeczności i iluzje
Przejściowy wiek średni <i>Natężenie konfliktów</i>	40–45 lat	trudności w podejmowaniu strategicznych decyzji poczucie braku możliwości dalszego rozwoju	szukanie wsparcia, porad i wskazówek u zatrudnionych spoza rodziny czas najwyższy na podjęcie życiowych decyzji, jeśli takowych nie ma konflikty z rodzicami, umniejszającymi aspiracje ultimatum vs. odejście z firmy
Wiek średni	45–55 lat	dalsza realizacja zamierzeń powziętych we wczesnym okresie dorobku ekspansja i rozwój firmy większa wrażliwość na zasłużonych pracowników potrzeba sprawnego zespołu zarządzającego i stałej struktury organizacyjnej uzyskanie linii kredytowych	zmiany fizyczne i psychiczne, objawy „starzenia się” zwiększone prawdopodobieństwo choroby przywiązywanie wagi do wszelkich informacji potrzeba szacunku, władzy, statusu przywódcy
Przejściowy wiek późny	55–60 lat	wszystkie opcje otwarte tendencje do bierności	konfrontacja osiągnięć z marzeniami sprzeczność celów
Wiek późny <i>Natężenie konfliktów</i>	60–70 lat	zainteresowanie bezpieczeństwem emerytalnym małe zainteresowanie rozwojem firmy niechęć do inwestycji większy <i>cash flow</i> firmy niska tolerancja ryzyka niska tolerancja długu	potrzeba zmniejszenia tempa życia wycofanie się ze sceny może być wstrząsem „członkostwo” w starszej generacji oddanie władzy lub status tyranicznego władcy

Źródło: M. Cohn, *Passing the Torch: Succession, Retirement, & Estate Planning in Family-Owned Businesses*, McGraw-Hill, Inc., New York 1992, s. 58.

Na **wczesny okres dorosłości** składają się: nabywanie wykształcenia i doświadczenia, odpowiedniego przygotowania do wykonywania zawodu, duża ruchliwość i mobilność, podejmowanie śmiałych decyzji. Jest to okres zawierania małżeństwa, rodzicielstwa i generalnych zmian typu związków z rodzicami czy współmałżonkiem. To właśnie w tym okresie człowiek ma najwięcej energii, innowacyjności, pomysłowości, odwagi i zaczyna podważać sposoby zachowań, tradycję i praktykę starszego pokolenia. Pracując w firmie rodzinnej, młodzi ludzie chcą, aby firma rozwijała się szybko, szukają dostępu do kapitału, aby ułatwić jej wzrost, są gotowi poświęcić bieżące dochody na korzyść przyszłego wzrostu. Odznaczają się wyższą odpornością na ryzyko i zadłużenie niż przedstawiciele starszego pokolenia. Myślą strategicznie o wykorzystaniu aktywów firmy w celu przyspieszenia wzrostu drogą przejęć i fuzji oraz opanowywania nowych rynków. W okresie **wieku późnego** właściciel zainteresowany jest zapewnieniem sobie bezpieczeństwa i niezależności finansowej po odejściu na emeryturę. Nie obchodzi go już rozwój i ekspansja firmy, zainteresowany jest akumulacją środków finansowych bardziej niż inwestowaniem ich. Nie toleruje ryzyka ani zadłużenia. Jeśli w tym czasie nie dokona transferu własności i władzy, ryzykuje pozyskanie miana tyrauna, hamującego dążenia i aspiracje sukcesora i zagraża długookresowemu wzrostowi i pomysłowości firmy. Jeśli niezależna firma rodzinna ma przetrwać i przejść w ręce sukcesora lub sukcesorów, wymagany jest nadzwyczajny wysiłek zaangażowanych pokoleń. Mądrość nabyta podczas wieku średniego i późnego oraz energia i siła młodego pokolenia muszą współgrać ze sobą, aby zagwarantować efektywne przejście własności i władzy. **L. Segil** natomiast zauważa, że skłonność do podejmowania ryzykownych decyzji zależy nie tylko od wieku, wykształcenia, doświadczenia, ale także od **indywidualnych typów osobowości menedżerskich** (*individual managerial personality types*). Wyróżnia sześć typów osobowości (celowo podanych tu w języku oryginalnym):

- **adventurer** (risk taker, has personal vision, obsessive, driven, sometimes unrealistic, sense of urgency);
- **warrior** (aggressive, self-confident, wins battles, may lose war, abrasive, result-focused, resistant to process, omnipresent);
- **hunter** (leader, good team and consensus builder, more formal, systematic);
- **farmer** (member of old boy network, formal, risk-averse, conforms in behavior);
- **politician** („cover your rear” philosophy, risk-averse, polite but self-protective, emphasizes form over substance in behavior, uses paperwork as protection against reality, isolationist, bureaucratic);
- **visionary** (results-oriented, assertive, confident, inspires hope, empowerment, team builder, risk taker, flexible)²⁸.

28 L. Segil, *Intelligent business alliances. How to profit using today's most important strategic tool*, Random House, New York 1996, s. 37–50.

3.3.4. Forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa

W każdym przedsiębiorstwie, obok decyzji funkcjonalnych dotyczących bieżącego działania, podejmowane są **decyzje konstytutywne**, szczególnie istotne z punktu widzenia rozwoju firmy rodzinnej. Jako decyzje przedsiębiorcze leżą w gestii właścicieli, względnie osób zarządzających w ich imieniu całym przedsiębiorstwem i w zasadzie nie mogą być delegowane na niższe szczeble. Z tego powodu nazywane są też pierwotnymi, bo podejmowane są autonomicznie. Odnoszą się do przedsiębiorstwa jako całości, mają w dużym stopniu charakter jednorazowy lub bardzo rzadki, z reguły są nieodwracalne albo bardzo trudno odwracalne, mają długookresowy charakter. Do grupy decyzji konstytutywnych zalicza się zatem decyzje związane z cyklem życia przedsiębiorstwa dotyczące:

- założenia przedsiębiorstwa,
- wyboru formy prawnej i jej zmiany,
- wyboru lokalizacji i siedziby,
- trwałej współpracy z innymi przedsiębiorstwami,
- tempa wzrostu przedsiębiorstwa i połączenia się z innym przedsiębiorstwem,
- sukcesji władzy i własności w przedsiębiorstwie,
- ewentualnego zakończenia działalności przedsiębiorstwa.

Jak zauważa J. Kortan²⁹, formę organizacyjno-prawną należy rozumieć jako prawne podstawy przedsiębiorstwa, do których dostosowana winna być cała organizacja zarządzania oraz wzajemne powiązania, zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego stosunkach zewnętrznych z otoczeniem. S. Sudoł z kolei podkreśla³⁰, że forma prawna powinna być dostosowana do konkretnego przedsiębiorstwa, a przede wszystkim do:

- jego wielkości,
- liczby właścicieli,
- charakteru działalności,
- posiadanego kapitału.

J. Prus natomiast pisze³¹ o **formie organizacyjno-własnościowej przedsiębiorstwa** i zalicza ją do wyróżników pozycji rynkowej małego i średniego biznesu. Jednocześnie stawia hipotezę, że w grupie małych i średnich przedsiębiorstw pewne formy organizacyjno-własnościowe będą bardziej efektywne niż inne, przez co firmy działające w ramach takich właśnie form organizacyjno-prawnych zajmą bardziej znaczącą pozycję niż te, które działają według innej formuły. A.

29 *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, Kortan J. (red.), C.H.Beck, Warszawa 1997, s. 67–110.

30 S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 104.

31 J. Prus, *Funkcjonowanie małego i średniego przedsiębiorstwa*, [w:] Pluta W. (red.), *Finanse małych i średnich przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 29.

Rzetelska zastrzega³², że okoliczności decydujące o wyborze prawnej formy prowadzenia działalności gospodarczej są bardzo różnorodnej natury: mogą mieć charakter prawny i pozaprawny, ponadto najczęściej cały zespół czynników wpływa na wybór najbardziej właściwej formy. Determinanty tego wyboru nie podlegają klasyfikacji teoretycznej, daje się natomiast uchwycić pewne względy praktyczne, takie jak: jednoosobowy czy grupowy charakter podmiotu, typ więzi łączących przyszłych wspólników oraz skala wzajemnego zaufania, stan zasobności finansowej na etapie podejmowania działalności, ryzyko obciążenia odpowiedzialnością za wypadek zbyt małych zysków lub strat, zakres i branża jak również obciążenia fiskalne przedsięwzięcia. Znaczące – zdaniem A. Rzetelskiej – jest także to, czy działalność polega głównie na wykorzystaniu przymiotów osobistych właściciela i członków jego najbliższej rodziny, czy też pojawi się konieczność zatrudnienia pracowników. Podobnie T. Gorzelany zauważa³³, że wybierając formę prawną prywatnej działalności, powinno się uwzględnić następujące elementy: rodzaj i wielkość planowanej działalności, wielkość posiadanych zasobów finansowych, wysokość obciążeń podatkowych i zasady rozliczeń z budżetem państwa, osobowość przedsiębiorstwa (osoba fizyczna, osoba prawna), prowadzenie działalności przez jedną osobę albo przez grupę osób.

Do podstawowych elementów opisanych przez poszczególne formy organizacyjno-prawne zaliczyć można³⁴:

- określenie zasad odpowiedzialności (głównie za zobowiązania),
- uprawnienia do decydowania i reprezentowania,
- zasady podziału zysku i ewentualnego udziału w stratach,
- możliwość finansowania bieżącego działania i rozwoju przedsiębiorstwa,
- nakłady związane z określoną formą prawną,
- obciążenia podatkowe.

Finansowe aspekty wyboru formy prawnej w biznesie rodzinnym

W przypadku firm rodzinnych zastosowanie mają następujące formy prawne prowadzenia biznesu:

- działalność gospodarcza osoby fizycznej (tzw. przedsiębiorstwa jednostkowe, przedsiębiorstwa jednego właściciela) – w rejestrze REGON jest to osoba fizyczna będąca przedsiębiorcą w rozumieniu ustawy z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. z 2010 r. Nr 220, poz.1447, z późniejszymi zmianami);
- spółka cywilna jako stosunek łączący strony, przez który wspólnicy zobowiązują się dążyć do osiągnięcia wspólnego celu gospodarczego, w szczególności

32 A. Rzetelska, *Uwarunkowania prawne podjęcia i wykonywania działalności gospodarczej*, [w:] Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 148.

33 T. Gorzelany, *Podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej*, [w:] *Prowadzenie działalności gospodarczej*, WSiP, Warszawa 2013, s. 49.

34 *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, Kortan J. (red.), C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 67–110.

przez wniesienie wkładów. Wkłady wspólników mogą przybrać różne formy, ale muszą mieć wartość majątkową. Chociaż działalność spółki cywilnej regulowana jest przepisami Kodeksu cywilnego, przedsiębiorcami w rozumieniu ustawy o działalności gospodarczej są wspólnicy spółki;

- spółka handlowa, której utworzenie, organizację, funkcjonowanie, rozwiązywanie, łączenie, podział, przekształcenie reguluje Kodeks spółek handlowych. Spółki handlowe dzielą się na: osobowe (jawne, partnerskie, komandytowe, komandytowo-akcyjne) i kapitałowe (z ograniczoną odpowiedzialnością, akcyjne).

Z punktu widzenia zarządzania finansami firmy rodzinnej najbardziej istotne są dwa kryteria doboru formy prawnej: **poziom ryzyka/bezpieczeństwa finansowego firmy i rodziny oraz możliwości pozyskiwania środków na finansowanie rozwoju przedsiębiorstwa**. W przypadku poszczególnych form prawnych kryteria te mogą kształtować się odmiennie.

W **przedsiębiorstwach jednostkowych**, których jest najwięcej wśród firm rodzinnych:

- właściciel jest wobec swych wierzycieli odpowiedzialny w pełni (nieograniczenie) całym swym łącznym majątkiem prywatnym, sam ponosi pełne ryzyko gospodarowania;
- wysokość kapitału własnego zależna jest od aktualnego majątku właściciela oraz od jego powiększenia drogą reinwestycji części zysku;
- uzyskanie kapitału z zewnątrz w formie kredytów i pożyczek jest w dużym stopniu zależne od sytuacji majątkowej i dobrego imienia przedsiębiorcy. Kredyty długookresowe są trudno dostępne³⁵.

Spółki cywilne – wspólnicy odpowiadają za zobowiązania spółki całym swym prywatnym majątkiem³⁶. Forma ta spełnia często rolę tzw. spółki okolicznościowej, tworzonej dla przeprowadzenia określonych przedsięwzięć, także jednorazowych, lub dla współdziałania przez określony czas. Pomimo stosunkowo niskiego potencjału tej formy prowadzenia biznesu zainteresowanie nią ze strony przedsiębiorców rodzinnych utrzymuje się na wyrównanym poziomie (Załącznik 2).

Spółki jawne:

- za zobowiązania spółki jawnej każdy wspólnik odpowiada jak przedsiębiorca jednostkowy, tzn. nieograniczenie całym swym prywatnym majątkiem. Odpowiedzialność ta jest solidarna, tzn. że wierzyciel może np. zaskarżyć jednego tylko, dowolnie przez siebie wybranego wspólnika;
- wysokość kapitału własnego jest tu (jak w przedsiębiorstwie jednostkowym) ograniczona prywatnym majątkiem wspólników oraz możliwością osiągnięcia zysków;
- uzyskiwanie dodatkowego kapitału obcego w drodze kredytu jest w tej formie łatwiejsze niż w przedsiębiorstwie jednostkowym. Przyszłość przedsiębior-

35 Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 02.07.2004 r. (Dz.U. 2004, nr 173, poz. 1807).

36 Ustawa z dnia 23.04.1964, Kodeks cywilny (Dz.U. 1964, nr 16, poz. 93).

stwa nie jest bowiem już tak silnie związana z losem jednej osoby, a wobec istnienia grupy nieograniczenie swym majątkiem odpowiadających współników kredytowa wiarygodność tej formy spółki jest wysoka³⁷.

Spółki partnerskie – partner nie ponosi odpowiedzialności za zobowiązania spółki powstałe w związku z wykonywaniem przez pozostałych partnerów wolnego zawodu. Wszyscy partnerzy natomiast odpowiadają osobiście i solidarnie całym swoim majątkiem za zobowiązania spółki nie związane z wykonywaniem wolnego zawodu, np. zaciągnięcie kredytu przez spółkę.

Spółki komandytowe posiadają dwa rodzaje współników. Należą do nich komplementariusze, którzy właściwie nie różnią się od przedsiębiorców jednostkowych czy współników jawnych (tak jak oni odpowiadają za zobowiązania spółki nieograniczenie, całym swoim – także osobistym – majątkiem) oraz komandytariusze, których odpowiedzialność ogranicza się tylko do wysokości wniesionego wkładu. Ponadto:

- wysokość kapitału ograniczona jest z jednej strony majątkiem prywatnym komplementariuszy, a z drugiej strony wkładami komandytariuszy. Jednocześnie – poza reinwestycją zysku – istnieje możliwość przyjęcia dodatkowych współników, zarówno komplementariuszy, jak i komandytariuszy, a także możliwość podniesienia wysokości wkładów;
- jeśli chodzi o dostęp do kapitału obcego, to jednak istnienie komandytariuszy z ich ograniczoną odpowiedzialnością stanowi często czynnik utrudniający w porównaniu np. ze spółką jawną.

Spółki komandytowo-akcyjne łączą w sobie zarówno cechy spółki komandytowej, jak i spółki akcyjnej, co czyni je wyjątkowo atrakcyjną dla firm rodzinnych formą prowadzenia działalności gospodarczej. Za zobowiązania spółki wobec wierzycieli co najmniej jeden współnik odpowiada bez ograniczenia (komplementariusz), a co najmniej jeden współnik jest akcjonariuszem. Akcjonariusz nie odpowiada za zobowiązania spółki. Komplementariusz odpowiada natomiast za zobowiązania spółki całym swoim majątkiem, solidarnie z pozostałymi komplementariuszami oraz ze spółką. Ponadto odpowiedzialność komplementariusza za zobowiązania spółki jest subsydiarna, co oznacza, że wierzyciel może prowadzić egzekucję z jego majątku dopiero, gdy egzekucja z majątku spółki okaże się bezskuteczna. W celu ograniczenia odpowiedzialności współników spółki komandytowo-akcyjnej jako komplementariusza często dobiera się spółkę kapitałową, najczęściej spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością.

W spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością:

- odpowiedzialność udziałowców tej formy spółki jest ograniczona do wysokości ich wkładów;
- wysokość kapitału własnego wynika z posiadania kapitału zakładowego oraz funduszy zapasowych i rezerwowych. Jego zwiększenie może być dokonane w drodze dopłat lub w drodze przyjęcia nowych współników;

³⁷ Ustawa z dnia 15.09.2000 r., Kodeks spółek handlowych (Dz.U. 2000, nr 94, poz. 1037).

- jeśli chodzi o uzyskiwanie długookresowego kapitału obcego, spółka ze względu na ograniczenie odpowiedzialności wszystkich wspólników często traktowana jest jako kredytowo mniej wiarygodna.

W **spółkach akcyjnych** akcjonariusze nie odpowiadają za zobowiązania spółki, ryzyko ponoszą jedynie do wysokości wniesionego kapitału. Możemy mieć tu jednak do czynienia z ryzykiem przejęcia firmy rodzinnej na publicznym rynku kapitałowym oraz utraty przez nią rodzinnego charakteru³⁸.

Według danych na dzień 30.06.2013 r. udział poszczególnych form prawnych w ogólnej populacji podmiotów gospodarczych w Polsce kształtował się następująco:

- osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą 73%,
- spółki cywilne 7%,
- spółki jawne 0,82%,
- spółki partnerskie 0,05%,
- spółki komandytowe 0,3%,
- spółki komandytowo-akcyjne 0,08%,
- spółki z ograniczoną odpowiedzialnością 7,6%,
- spółki akcyjne 0,3%,
- spółki handlowe ogółem 9,15%
- pozostałe podmioty gospodarcze 10,85%.

Udział każdej z tych form wykazywał w badanym okresie 2003–2013 tendencję wzrostową. Dane z tabeli 2 wskazują na znaczące miejsce firm mikro, małych i średnich o najprostszyc formach prawnych w gospodarce polskiej³⁹.

W przypadku firm rodzinnych w Polsce nie istnieją oficjalne statystyki dotyczące obranych przez te podmioty form prawnych. Jedyne wyniki badań poruszające tę kwestię spotykamy w Raplocie Końcowym „Badania firm rodzinnych” z 2009 r., przeprowadzonym przez PENTOR na zlecenie PARP. Badaniu poddano 1280 losowo dobranych firm sektora MMSP, w tym 407 firm rodzinnych i 873 firmy nierodzinne. Wyniki badań prezentowały się następująco:

- najbardziej popularną formą prawną przedsiębiorstw rodzinnych była działalność gospodarcza osób fizycznych. W tej formie funkcjonowało 81% badanych przedsiębiorstw rodzinnych i niespełna dwie trzecie (63%) firm nierodzinnych;
- niemal co piąta firma rodzinna (19%) działała w bardziej zaawansowanych formach prawnych. Wśród firm nierodzinnych analogiczny odsetek wyniósł 37%, a odnotowane różnice były istotne statystycznie;
- poza działalnością gospodarczą osoby fizycznej przedsiębiorstwa rodzinne działały jako spółki cywilne (6%) i spółki jawne (5%) oraz spółki z ograni-

38 Ustawa z dnia 15.09.2000 r., Kodeks spółek handlowych (Dz.U. 2000, nr 94, poz. 1037); Zestawienie cech form prawnych firm rodzinnych według kryterium ryzyka finansowego i pozyskiwania kapitału na rozwój zawiera Załącznik 1.

39 GUS, *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON*, I półroczcie 2013 r., Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2013, Załącznik 2.

czoną odpowiedzialnością (4%). Forma spółki z o.o. była zdecydowanie częściej preferowana przez przedsiębiorstwa nierodzinne (18%), a odnotowana różnica była istotna statystycznie⁴⁰.

Efektywność i profesjonalizm zarządzania biznesem rodzinnym wymaga dokonania okresowej, dogłębnej analizy aktualnie obowiązującej formy prawnej oraz dostosowania jej do osiągniętego etapu rozwoju przedsiębiorstwa. Forma ta powinna bezwzględnie stanowić element wspierający wzrost i rozwój przedsiębiorstwa, a nie barierę jego funkcjonowania, optymalizować ryzyko oraz ułatwiać pozyskiwanie niezbędnych środków finansowych.

Wydaje się, że w firmach rodzinnych czynnikami wyboru formy prawnej mogą być – poza czynnikami właściwymi dla każdego typu przedsiębiorstwa, takimi jak wielkość firmy, liczba właścicieli, charakter działalności czy zasoby kapitału – np. poziom zaufania i przebieg relacji między spokrewnionymi właścicielami, stopień pokrewieństwa (małżeństwo, rodzeństwo, rodzice i dzieci czy inne możliwości), stopień wykształcenia i profesjonalizm właścicieli rodzinnych, ich odporność na ryzyko oraz posiadana wizja rozwoju rodzinnego przedsięwzięcia. Pogłębione badania w tym zakresie zapewne mogłyby rzucić nowe światło na związek między obieraną formą prawną firmy a jej rodzinnym charakterem⁴¹.

3.4. Finansowanie innowacji w firmach rodzinnych

3.4.1. Przegląd źródeł finansowania

Prowadząc działalność gospodarczą, przedsiębiorstwo może stosować jeden z dwóch modeli finansowania swojej działalności, tj. **model retrospektywny i model prospektywny**⁴².

Model finansowania retrospektywnego charakteryzuje się uprzednim zgromadzeniem niezbędnych środków finansowych, a następnie ich wydatkowaniem: podmiot gospodarczy unika kredytów i pożyczek, nie uzależnia się od kapitału obcego – w ten sposób minimalizuje ryzyko finansowe. Możliwości rozwojowe uzależnione są w tym przypadku od wysokości generowanej nadwyżki ekonomicznej. Ten model finansowania w warunkach współczesnej gospodarki rynkowej rzadko występuje. Stosują go przedsiębiorstwa indywidualne, prowadzące działalność

40 PARP, *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, Warszawa 2009.

41 A. Winnicka-Popczyk, *Finansowe uwarunkowania wyboru formy prawnej biznesu w firmach rodzinnych*, [w:] Piasecki B., Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XV, Zeszyt 7, cz. II, Łódź 2014, s. 249–259.

42 W. Janik, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Politechnika Lubelska, Lublin 2006.

gospodarczą na niewielką skalę. Firmy rodzinne powszechnie wykorzystują model retrospektywny w początkowym okresie działalności, w późniejszych etapach zmuszone są do sięgania (często nie bez oporów) również po środki obce. Historycznie rzecz ujmując, taka koncepcja finansowania była typowa dla biznesów rodzinnych w warunkach gospodarki centralnie sterowanej, a w okresie transformacji ustrojowej wraz z rozwojem gospodarki rynkowej w Polsce po 1989 r. sukcesywnie ustępowała miejsca nowoczesnym rozwiązaniom finansowym.

Model finansowania prospektywnego charakteryzuje się zaangażowaniem kapitału obcego w formie kredytów i pożyczek, jak również rozwiązań mniej tradycyjnych: leasingu, factoringu i forfaitingu, franchisingu, *Venture Capital* i *Private Equity*, Business Angels czy kapitału typu Mezzanine. Niektóre z przedsiębiorstw rodzinnych podejmują nawet ryzyko wejścia na publiczny rynek kapitałowy, zarówno w formie rynku giełdowego, jak i alternatywnego systemu obrotu (w Polsce rynek NewConnect). Ten model finansowania współczesnych przedsiębiorstw jest powszechny. Stwarza możliwości zdynamizowania procesów rozwojowych wielu firm. Podmiot gospodarczy nie musi czekać z wieloma decyzjami do momentu wygospodarowania dostatecznej ilości własnych środków pieniężnych. Możliwość skorzystania ze środków obcych pozwala na utrzymywanie osiągniętej pozycji rynkowej lub jej poprawę. Finansowanie prospektywne wiąże się jednak ze znacznie wyższym ryzykiem finansowym w porównaniu z modelem poprzednim. Bardzo łatwo jest przekroczyć granicę tzw. bezpiecznego zadłużenia, tym bardziej, że taką granicę trudno jest jednoznacznie określić. Firmy rodzinne korzystają zatem bardzo ostrożnie zarówno z tradycyjnych, jak i nowoczesnych obcych źródeł finansowania, mimo ich całej różnorodności i dużej dostępności na rynku.

3.4.1.1. Zastosowanie środków własnych oraz finansowania dłużnego

Innowacje przedsiębiorstwa wymagają wydatków materialnych oraz **nakładów na badania i rozwój (B+R)**. Stanowią one długoterminową, pochłaniającą duże kwoty „zamrożonego” kapitału inwestycję o znacznie podwyższonym ryzyku i złożonym charakterze, obarczoną dużym prawdopodobieństwem niepowodzenia na skutek braku zasobów takich jak umiejętności. Rezultaty nakładów na B+R nie są ani natychmiastowe, ani pewne, a zwroty z inwestycji (o ile wystąpią) mogą mieć miejsce po wielu latach. Innowacje ze swej natury muszą być **finansowane długo-terminowo**. Firmy mają do wyboru szereg możliwości, które nauka o finansach tradycyjnie klasyfikuje w trzech grupach:

- **kapitałów własnych prywatnych** (wkłady właścicieli-udziałowców, wypracowane zyski, uzyskane dotacje rządowe i unijne, fundusze *Private Equity/Venture Capital*, udziały Business Angels);
- **kapitałów własnych publicznych** pozyskanych poprzez emisję i publiczną ofertę akcji z późniejszym ulokowaniem ich na rynku wtórnym – GPW S.A. czy ASO NewConnect;
- **kapitałów dłużnych** w formie kredytów, pożyczek, obligacji czy leasingu.

Kapitały własne i obce (tradycyjne i alternatywne)

Kapitały własne stanowią najpopularniejszą, a zarazem najdroższą i najmniej efektywną formę finansowania wzrostu firm rodzinnych. Finansowanie wzrostu wyłącznie wypracowanymi zyskami charakteryzuje pierwsze etapy rozwoju firmy rodzinnej: realizującej strategię zorientowaną na wielkość, posiadającej zamkniętą strukturę własności, prowadzącej sporadyczne nieformalne planowanie strategiczne. Takie konserwatywne zachowanie firm rodzinnych w kwestiach finansowania strategii wzrostu, znamienne dla większości ich populacji, urasta do rangi kluczowej bariery rozwoju i jednej z głównych przyczyn wysokiego wskaźnika bankructw, likwidacji i niepowodzeń. Kolejnym źródłem finansowania firm rodzinnych są kapitały obce. Niewątpliwą przewagą tej formy pozyskiwania niezbędnych środków nad finansowaniem kapitałowym jest: możliwość zachowania prywatności w panujących w firmie rodzinnej relacjach wewnętrznych, które są wynikiem nakładania się systemu rodziny i firmy; brak konieczności dzielenia się wypracowanymi dochodami z inwestorami z zewnątrz; relatywnie niższy koszt pozyskania kapitału oraz zminimalizowanie groźby utraty kontroli nad firmą.

Jak już wspomniano, firmy rodzinne charakteryzuje duża niechęć do korzystania z kapitałów obcych jako źródła finansowania realizowanych strategii wzrostowych:

- po pierwsze, wynika to z niskiej skłonności do podejmowania ryzyka finansowego, spowodowanej zbyt jednolitą strukturą inwestycji rodzinnych i obawą przed ich utratą;
- po drugie, utrudniony jest dostęp do tych kapitałów firmom znajdującym się we wstępnym etapie rozwoju, a więc walczącym o utrzymanie się i stabilizację, co podyktowane jest zwiększonym ryzykiem kredytodawcy, związanym z wątpliwą zdolnością kredytową kredytobiorcy. Ma to odzwierciedlenie w wysokości stopy procentowej, cenie ewentualnego kredytu oraz w żądanych gwarancjach i zabezpieczeniach pożyczonej kwoty.

W związku z powyższym najczęstszym źródłem finansowania wzrostu w firmach rodzinnych są oszczędności rodziny (jej pozostałych członków, bliższych lub dalszych) i przyjaciół, które nie wymagają wygórowanych zabezpieczeń, a celem tak udzielanej pożyczki nie są oczekiwane przez dawców korzyści materialne, lecz chęć podkreślenia wspólnotowości i wyrażenia poparcia dla prowadzonej działalności.

Równie popularną formą finansowania jest wykup innej firmy lub części jej aktywów na zasadzie tzw. dźwigni. Źródłem spłaty zaciągniętych zobowiązań są przyszłe dochody wygenerowane przez nabyte aktywa. Jest to swoista forma nabycia majątku przedsiębiorstwa na raty.

Banki komercyjne udzielają kredytów małym i średnim firmom, w większości przypadków firmom rodzinnym, pod warunkiem spełnienia pięciu kryteriów. Są to: posiadanie zdolności kredytowej, dobra sytuacja finansowa kredytobiorcy, satysfakcjonujący *cash flow* generowany przez firmę, wielkość współczynnika zadłużenia (stosunek wartości kredytu do wartości kapitału własnego), żądane zabezpieczenia. Banki wymagają, aby współczynnik pokrycia *coverage ratio* (*cash flow*/obsługa długu) mieścił się w granicach 1,25–2,5, a współczynnik D/E (wartość kredytu/kapitał zakła-

dowy) wynosił około 2. Nie bez znaczenia są cechy personalne zarządu, tzn. wykształcenie, operatywność, doświadczenie jego członków, a także przedłożony biznes plan.

Wspomniane kredyty w praktyce były mało dostępne dla nowo powstałych firm rodzinnych, znajdujących się w pierwszej fazie rozwoju i cierpiących na chroniczny niedobór kapitału. Dla tej kategorii firm najbardziej dostępną formą kredytowania jest **leasing** – szczególna forma pozyskiwania rzeczowych składników majątku trwałego. Zobowiązania wynikające z umowy leasingowej mogą być równie ryzykowne z punktu widzenia finansowego, co zobowiązania wynikające z umowy kredytowej.

3.4.1.2. Znaczenie finansowania kapitałowego

Trzecim sposobem finansowania rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych jest finansowanie kapitałowe. Ten rodzaj kapitału można uzyskać od inwestorów, osób fizycznych lub prawnych w zamian za określony udział we własności firmy, przez co stają się oni partnerem gospodarczym i nabywają prawo do kontroli i wpływu na zarządzanie firmą oraz dostęp do informacji wcześniej traktowanych jako poufne. Dla firm rodzinnych, które charakteryzują się dużym stopniem koncentracji własności, finansowanie kapitałowe, wiążące się z koniecznością dopuszczenia nowych udziałowców z zewnątrz, wydaje się być kontrowersyjne z punktu widzenia systemu rodziny, ale często jedyne, które gwarantuje pozyskanie kapitału na realizację strategii wzrostu i jednocześnie osiągnięcie płynności umożliwiającej bezproblemowe wycofanie się z przedsięwzięcia rodzinnego.

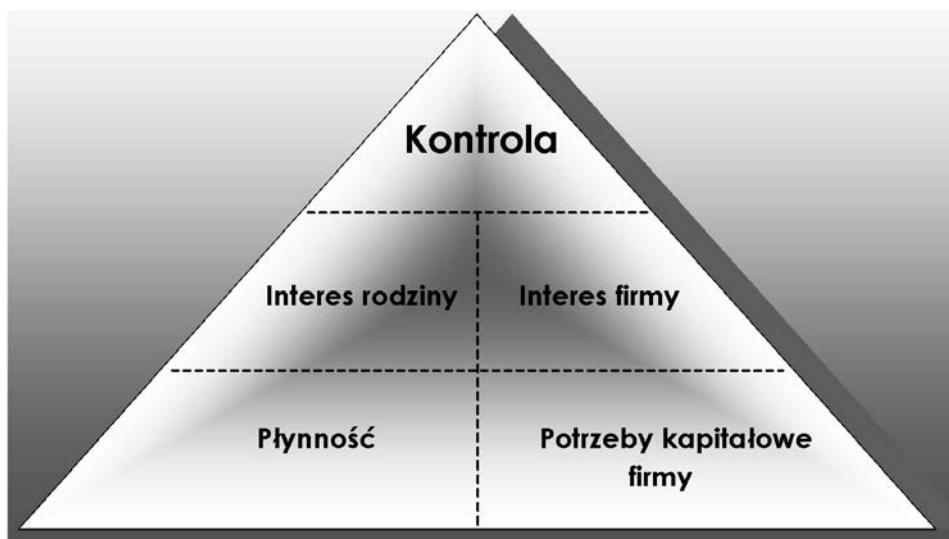
Udziałowcy rodzinni konkurują z firmą o kontrolę nad płynnością i kapitałem. Posiadanie kontroli jest związane z podejmowaniem decyzji, jak należy spożytkować płynne zasoby gotówkowe (*cash flow*). Można je potraktować jako środki płynne dla udziałowców, którzy mogą pragnąć zrealizować swoją część majątku rodzinnego w celach innych niż te związane z firmą rodzinną lub jako kapitał, który trzeba zainwestować ponownie we wspólne przedsięwzięcie. W firmach wielopokoleniowych udziałowcy niezaangażowani w firmie mogą stanowić większość i dzięki temu posiadać większą kontrolę niż udziałowcy zatrudnieni w firmie, którzy stanowią mniejszość. Czas zgłaszania deklaracji sprzedaży swoich udziałów przez niektórych członków rodziny oraz dostępność w firmie gotówki niezbędnej na sfinansowanie tych transakcji mogą być ważnymi czynnikami dalszego funkcjonowania firmy. Jeśli firmy nie stać na wyłożenie gotówki w celu wykupu udziałów, jedynym rozwiązaniem kwestii roszczeniowych jest sprzedaż firmy lub umożliwienie nabycia tych udziałów inwestorom z zewnątrz.

Z punktu widzenia efektywności funkcjonowania firmy rodzinnej finansowanie kapitałowe posiada **kilka istotnych zalet**:

- nie obciąża wyniku finansowego firmy obowiązkiem spłat zobowiązań (w przeciwieństwie do pozyskiwania środków finansowych drogą zaciągania kredytów i pożyczek);
- interesy właścicieli firm rodzinnych i inwestorów z zewnątrz są zbieżne. Inwestorom kapitałowym bardziej zależy na wzroście i ekspansji firmy niż

instytucjom finansowym udzielającym kredytów, których zainteresowanie skupia się przede wszystkim na uzyskaniu odpowiednich zabezpieczeń;

- inwestor kapitałowy stanowi nie tylko źródło środków finansowych potrzebnych do osiągnięcia sukcesu, ale także cenne źródło informacji, świeżych pomysłów, koncepcji oraz nowych kontaktów korzystnych dla firmy. Dla firm rodzinnych, które najczęściej charakteryzują się silną, dość zamkniętą kulturą organizacyjną, może to okazać się dodatkowym czynnikiem wzrostu;
- rezygnacja z zaciągania zobowiązań kredytowych na korzyść finansowania kapitałowego zwiększa ogólną zdolność kredytową firmy i umożliwia szerszy dostęp do źródeł kredytowych w przyszłości.



Rys. 5. Konkurencja między udziałowcami rodzinnymi a firmą o płynność finansową i kapitał
Źródło: B. Dunn, M. Hughes, *Themes and Issues in the Recognition of Family Businesses in the UK*, Paper submitted for The 18th ISBA National Small Firms Conference, Glasgow Caledonian University, The Centre for Family Enterprise, 28.02.1997.

Finansowanie kapitałowe w przypadku firm rodzinnych obarczone jest jednak określonymi, **dość istotnymi wadami:**

- inwestorzy kapitałowi są bardziej narażeni na ryzyko niż instytucje kredytowe ze względu na to, że w przypadku niepowodzenia w pierwszej kolejności zaspakajane są roszczenia kredytodawców, a potem dopiero właścicieli. Oczekują w zamian większych korzyści finansowych, co może oznaczać wyższe koszty finansowania kapitałowego;
- finansowanie kapitałowe dla firm rodzinnych o zamkniętej strukturze własności jest skomplikowane. Aby zaistnieć na rynku kapitałowym, firma musi spełnić określone wymogi proceduralne lub uruchomić mechanizmy poszukiwania inwestorów;

- ceną za możliwość pozyskania środków finansowych na rozwój najczęściej jest ograniczenie niezależności firmy rodzinnej na rzecz dawców kapitału.

Do **najpopularniejszych form finansowania kapitałowego** firm rodzinnych w rozwiniętej gospodarce rynkowej należą: wejście na rynek kapitałowy z ofertą publiczną, prywatny obrót kapitałowy, kapitał spekulacyjny, partnerstwo strategiczne.

Emisja i sprzedaż nowych akcji na publicznym rynku kapitałowym muszą być poprzedzone spełnieniem szeregu formalnych wymogów dotyczących wielkości kapitału zakładowego, struktury własności, wyników finansowych firmy wykazujących tendencję wzrostową w przeciągu ostatnich kilku lat. Z tej formy finansowania mogą skorzystać firmy rodzinne średniej wielkości lub duże znane w swoim zewnętrznym środowisku i budzące zaufanie inwestorów szukających pewnych, bezpiecznych i dochodowych lokat. Oczekiwania takie spełniają firmy, które znajdują się **na wyższym etapie procesu profesjonalizacji**, a w związku z tym realizują strategię wzrostu *shareholder value* i pragną przejść na jeszcze wyższy etap związany z **instytucjonalizacją własności**. Wyrazem troski organizacji ekonomicznych i rządu Wielkiej Brytanii o firmy rodzinne i ich potrzeby finansowe, stanowiące obszerny segment gospodarki brytyjskiej i mające duży wpływ na jej ogólną kondycję, jest powołanie przy Londyńskiej Giełdzie Kapitałowej Alternatywnego Rynku Inwestycyjnego (AIM – *Alternative Investment Market*) przeznaczonego do obsługi małych i średnich firm, które nie mogą z przyczyn proceduralnych ubiegać się o wejście na powszechny rynek kapitałowy, a odczuwają pilną potrzebę płynności swoich aktywów lub kapitału na realizację strategii wzrostu. W Polsce podobnym działaniem było powołanie w 2007 r. rynku akcji GPW S.A. w formie alternatywnego systemu obrotu NewConnect, na którym źródła finansowania znalazło wiele firm rodzinnych⁴³. Przedsiębiorstwa rodzinne obecne są również na rynkach regulowanych GPW S.A., należą do nich m.in. Anti S.A., City Interactive S.A., Farmacol S.A., Mirbud S.A.⁴⁴ Jak zauważa W. Popczyk, istnieje szereg porównawczych badań empirycznych, z których wyników (bez względu na kontekst narodowy) można jednoznacznie wywnioskować, że firmy rodzinne publiczne mają przewagę konkurencyjną nad firmami nierodzinnymi publicznymi, a jej źródłem jest zasób strategiczny wynikający z interakcji między systemem rodziny a systemem biznesu⁴⁵.

3.4.1.3. Firmy rodzinne na publicznym rynku kapitałowym (GPW S.A., NewConnect)

Z punktu widzenia zarządzania finansami decyzja o upublicznieniu działalności przedsiębiorstwa, również o charakterze rodzinnym, traktowana jest przede wszystkim jako element strategii finansowania. Kwestię tę podnosi m.in. T.R.

43 www.newconnect.pl

44 www.gpw.pl

45 W. Popczyk, *Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi*, „Problemy zarządzania”, Vol. 8, Nr 4 (30), Przedsiębiorczość rodzinna, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010, s. 59–61.

Smus⁴⁶, określając ją jako **pozyskanie kapitału w formie rozdrobnionego akcjonariatu**. Interesującego przeglądu zagranicznych porównawczych badań empirycznych wyników osiągniętych przez firmy rodzinne i nierodzinne publiczne dokonał W. Popczyk⁴⁷, konstatując, że „bez względu na kontekst narodowy, można jednoznacznie wywnioskować, że **firmy rodzinne publiczne mają przewagę konkurencyjną nad firmami nierodzinnymi, a jej źródłem jest zasób strategiczny wynikający z interakcji między systemem rodziny a systemem biznesu**”. Koncepcje radykalne⁴⁸ upatrują natomiast w publicznym rynku kapitałowym szansy na realizację **strategii wyjścia z biznesu rodzinnego**.

Pojęcie upublicznienia działalności

Przez upublicznienie (*going public*) firmy rodzinnej rozumie się pierwszą publiczną emisję akcji spółki, które do tej pory były w wyłącznym posiadaniu przedsiębiorcy, względnie w posiadaniu rodziny przedsiębiorczej. *Going public*, a więc w rezultacie droga i wejście na giełdę, oznacza przejście od „osobowo” do „firmowo” prowadzonego przedsiębiorstwa, podczas gdy powszechnie raczej utożsamia się pojęcie firmy rodzinnej i „osobowo” prowadzonego przedsiębiorstwa. Upublicznienie jest zatem określane jako proces polegający m.in. na: po pierwsze, zrzeczeniu się przez rodzinę określonych praw własności w przedsiębiorstwie, po drugie, całkowitym lub częściowym przekazaniu tych praw anonimowym inwestorom, a mianowicie wielkiej liczbie udziałowców na rynku kapitałowym. Przedsiębiorstwo prowadzone „firmowo” występuje tu jako samodzielna, wyodrębniona jednostka decyzyjna w formie nowoczesnej spółki akcyjnej charakteryzującej się rzeczywiście tzw. rozdzieleniem własności i zarządzania. Akcjonariusze – jako właściciele przedsiębiorstwa – nie mają przy tym w szczególności prawa samodzielnej zmiany lub sprzedaży elementów majątkowych spółki, nie mogą bezpośrednio wydawać żadnych poleceń pracownikom przedsiębiorstwa itp. Generalnie nie mają prawa do zawierania umów dotyczących przedsiębiorstwa⁴⁹.

Przedsiębiorstwa rodzinne z reguły mają charakter prywatny. Jednak większość dużych, tych najbardziej znanych, stanowią spółki publiczne. Sprzedaż akcji „na zewnątrz”, czy to w sposób bezpośredni (prywatny), czy w ofercie publicznej (IPO-*initial public offering*), może przynieść przedsiębiorstwu dużą ilość środków fi-

46 T.R. Smus, *Strategie finansowe firm rodzinnych*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, 2011, t. XII, zeszyt 6, s. 301.

47 W. Popczyk, *Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi*, „Problemy zarządzania”, Vol. 8, Nr 4 (30), *Przedsiębiorczość rodzinna*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010, s. 59–61.

48 K. Korda, *Rynek publiczny jako strategia wyjścia z biznesu rodzinnego*, TPA Horwath, TaxFin. pl, 2010.

49 B. Rudolph, *Zum „going public” von Familienunternehmen: Institutionelle Voraussetzungen und Vorteilhaftigkeitskriterien*, Lehrstuhl für Kreditwirtschaft und Finanzierung der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt a.M., Bonn 1984, materiał niepublikowany.

nansowych lecz właściciele, którzy rozważają ten krok, muszą stanąć wobec kilku trudnych dylematów.

W 1998 r. w Międzynarodowym Instytucie Rozwoju Kadry Kierowniczej (International Institute for Management Development) w Lozannie (Szwajcaria) przebadano 200 firm rodzinnych z 20 krajów Europy, Azji i Stanów Zjednoczonych, zatrudniających od 20 do 2000 pracowników. Respondentami byli właściciele, menedżerowie i sukcesorzy uczestniczący w seminarium „Kierowanie Biznesem Rodzinnym” („Leading the Family Business”). 12,5% z nich upubliczniło działalność przede wszystkim w celu powiększenia kapitału. Następne 27,5% rozważało upublicznienie, ale zaniechało tego działania, ponieważ nie było takiej finansowej potrzeby lub rynek „nie był gotowy”. Pozostałe 60% właściciele nie rozważało takiej możliwości, większość z nich będzie jednakże dokonywać sprzedaży akcji w bliskiej przyszłości. 25% firm deklaruje, że chciałoby wyemitować akcje w ciągu najbliższych 10 lat, a następne 43% oznajmiło, że w ogóle chciałoby wyemitować akcje. Respondenci dostarczyli wyczerpujących pisemnych komentarzy dotyczących głównych korzyści i niebezpieczeństw upublicznienia, jak również na temat najbardziej odpowiedniego czasu tego przedsięwzięcia. **Istnieje daleko idąca zgodność między respondentami z różnych kontynentów dotycząca największych ryzyk i korzyści upublicznienia działalności.** Opisali oni szczegółowo korzyści ze sprzedaży akcji spółki, a zwłaszcza łatwiejszy dostęp do kapitału, większe możliwości dla członków rodziny usiłujących upłynnić swoje akcje oraz dogodny sposób do stworzenia zachęt dla wiodących zdolnych menedżerów. Negatywy pociągają za sobą utratę prywatności ze względu na wymogi „publicznego raportowania”, wysiłek i koszt przygotowania takich raportów, zmiany w strukturze właścicielskiej i, może najbardziej irytująca rodzinę, presja ze strony akcjonariuszy⁵⁰.

Pewną alternatywą jest „bezpośrednia” oferta publiczna (skierowana do określonych znanych odbiorców), która dostarcza bardziej ograniczonych korzyści, ale jest tańsza i łatwiejsza do przeprowadzenia. Inną alternatywą (w szerokim ujęciu) jest w ogóle nieupubliczniać działalności firmy z powodu przewagi konkurencyjnej, jaką firma osiąga, pozostając prywatną: dyskrecja, stabilizacja, elastyczność i łatwość przystosowania się⁵¹.

Korzyści i zagrożenia strategii upublicznienia

Upublicznienie jest posunięciem obfitującym różnorodnymi ryzykami dla wielu właścicieli firm rodzinnych. A jednak zaskakująca ilość firm rodzinnych dokonała tego, przynosząc wymierne, znaczące korzyści, zarówno prowadzonej działalności,

50 M. Wagen, *Going public: pros and cons of going public, Financial Management of Your Family Company*, Family Business Publishing Co., Philadelphia 2000, s. 105–108.

51 A. Winnicka-Popczyk, *Upublicznienie firm rodzinnych – szanse i zagrożenia*, [w:] Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIII, zeszyt 7, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Łódź 2012, s. 75–90.

jak i rodzinie. W Stanach Zjednoczonych sukcesywnie wzrasta popularność oferty publicznej (IPO) wśród właścicieli i inwestorów. Rośnie również jej popularność w Europie. Właściciele muszą rozważyć wszystkie korzyści i ryzyka. Upublicznienie może być doskonałą drogą do podwyższenia kapitału, zapewnienia akcjonariuszom możliwości wypłacalności (*cash out*) oraz przyciągnięcia zdolnych menedżerów. Jednocześnie upublicznienie może rzeczywiście wyeliminować prywatność, ograniczyć siłę zarządzania przez rodzinę, nawet spowodować okoliczności przejścia firmy.

1) Łatwiejszy dostęp do kapitału, większa płynność

Właściciele, którzy upublicznili firmę lub oznajmili, że chcieliby wyemitować akcje, przytaczali poważne przewagi. Skoro tylko akcje znajdują się na giełdzie papierów wartościowych, właściciele uzyskują instrument sprzedaży akcji w celu pozyskania kapitału dla firmy lub gotówki dla siebie. Często właściciele sprzedają akcje w małych, kolejnych partiach na miarę potrzeb, zatrzymując wystarczającą ilość akcji niezbędną do kontroli zarządzania całością firmy. Sposobność finansowania wzrostu firmy raczej kapitałem własnym (*equity*) niż dłużnym przekonuje wielu właścicieli do oferty publicznej. Dodatkowy *working capital* umożliwia im osiągnąć większy udział w rynku, wprowadzić nowy produkt, unowocześnić technologię czy pokonać recesję.

Istnieją dwie drogi upublicznienia działalności przez firmę prywatną. Pierwszą jest przeznaczenie do sprzedaży już istniejących akcji będących w posiadaniu akcjonariuszy. Nie zwiększy to płynności firmy, ale zaopatrzy akcjonariuszy w gotówkę i wprowadzi akcje na rynek. Drugą metodą jest wyemitowanie dodatkowych akcji dostarczających kapitału firmie przez zewnętrznych inwestorów płacących za nowe akcje. To może przynieść wiele korzyści.

Upublicznienie firmy tworzy zatem rynek dla akcji, które: mogą podwyższyć kapitał, zabezpieczyć podwyżki płac, zwiększyć płynność aktywów firmy, zwiększyć fundusze przeznaczone na zapłatę podatków od spadku;

2) Płynność akcji

Akcje firm prywatnych mają ograniczoną płynność. Upublicznienie spółki stwarza rynek, na którym akcje te mogą być łatwo sprzedane. Poza tym banki i inni pożyczkodawcy o wiele chętniej pozwalają członkom rodziny wykorzystywać akcje jako zabezpieczenie pożyczek. Respondenci wskazywali, że wykorzystanie rynku publicznego daje również członkom rodziny niepracującym w firmie sposobność zamiany w razie potrzeby ich akcji na gotówkę za przewidywalną cenę (niektórzy właściciele tworzyli porozumienia, które określały, jak dużo akcji może być sprzedanych w ciągu określonego okresu czasu, tak by kontrola rodziny i cena rynkowa nie zmieniły się zbyt drastycznie). Emitując dwa różne rodzaje akcji: z głosem (*voting*) i bez głosu (*nonvoting*), można zapewnić, że rodzina zachowa kontrolę nad firmą;

3) Rozwiązania dla spłaty podatku od spadku i darowizny

Rodziny rzadko kiedy posiadają prywatny majątek, by zapłacić podatek od spadku w przypadku śmierci właściciela. Obciążenie zwykle przypada firmie, a wysiłki pozyskania pieniędzy często drenują rezerwy firmy i narażają

jej przyszłość. W przypadku uczestniczenia w rynku publicznym właściciele mogą pozyskać fundusze na zapłacenie podatków od spadku poprzez sprzedaż we właściwym czasie części akcji;

4) Zwiększenie wartości firmy

Od chwili upublicznienia akcji ich cena może wzrosnąć znacząco. Inwestorzy zewnętrzni są o wiele bardziej chętni zapłacić wyższą cenę za akcje spółki publicznej niż prywatnej z uwagi na płynność akcji, wiarygodność przypisaną spółkom publicznym oraz otwartość informacyjną (w tym dotyczącą finansów) firm publicznych;

5) Źródło tańszego kapitału

Sprzedaż akcji w ofercie publicznej jest ekwiwalentem pożyczania pieniędzy, które nie muszą być zwracane natychmiast. Poprawia to pozycję finansową firmy, może także umożliwić kredytowanie po bardziej atrakcyjnej stopie procentowej. Ponadto respondenci, którzy przeprowadzili pomyślną IPO, wskazywali, że byli w stanie pozyskać dodatkowy kapitał w kolejnych ofertach nawet na jeszcze bardziej korzystnych warunkach. Ten cykl umożliwia kontynuację pozyskiwania (infuzji) kapitału, poprawia równowagę finansową i podnosi zdolność kredytową. Rynek publiczny stwarza właścicielom również możliwości nabycia firm. Właściciele mogą sprzedać akcje, aby podwyższyć stan gotówki (na wydatki) lub oferować akcje bezpośrednio właścicielom innej firmy w zamian za akcje w ich firmach;

6) Zachęta dla zdolnych menedżerów

Bodźce giełdowe mogą być kluczem do przyciągnięcia i pozyskania zdolnych menedżerów spoza rodziny. Akcje w firmach prywatnych mogą powodować u pracowników „zdrowy” sens posiadania własności, są jednak zwykle ograniczone sposobności upłynnienia ich. Tworzenie rynku dla akcji czyni zachętę o wiele większą. Eliminuje również presję wywieraną na członków rodziny i firmę co do odkupienia akcji od odchodzących kierowników. Co więcej, firmy z publicznymi akcjami są bardziej chętne do zaakceptowania kierowników spoza rodziny na wyższych i najwyższych szczeblach zarządzania;

7) Podwyższony prestiż firmy

Jedną z przewag upublicznienia, która była szeroko podnoszona przez respondentów, jest większa korporacyjna rozpoznawalność, „widoczność” w otoczeniu i prestiż. Jeśli firma rodzinna jest dobrze prowadzona i odnosi sukcesy, upublicznienie zwykle rozszerzy rozpoznawalność jego produktów i usług, jak również reklamę, którą otrzymają. Obie strony: klienci i inwestorzy często preferują współpracę biznesową z dobrze znanymi przedsiębiorstwami. Wiele firm rodzinnych uzyskało międzynarodową sławę po przystąpieniu do oferty publicznej. Przykłady obejmują: Benetton we Włoszech, Peugeot we Francji, BMW w Niemczech, Hoffmann-LaRoche w Szwajcarii, Kikkoman w Japonii i Marriott w USA. Wszystkie te przedsiębiorstwa upubliczniły swoją działalność, by przyspieszyć wzrost i dać właścicielom większą elastyczność w relacjach z firmą.

Obok wszystkich potencjalnych korzyści upublicznienie powoduje kilka możliwych zagrożeń.

1) Utrata prywatności

Respondenci podkreślali, że najbardziej niszczącą zmianą, która następuje, gdy firma sprzedaje akcje w ofercie publicznej, jest utrata przywileju prywatności. Pozycja finansowa firmy, tożsamość akcjonariuszy i stopień poufności, jakimi cieszyli się właściciele i akcjonariusze, zmienia się znacznie. Zarobki, zachęty i ponadplanowe dochody dla kierownictwa rodzinnego staną się publiczną informacją. Dokumenty, które zawierają wysoce drażliwe informacje, takie jak dane o sprzedaży czy zarobki dyrektorów, będą wyjawiane akcjonariuszom publicznym oraz instytucjom regulującym rynek regularnie lub okresowo;

2) Możliwe przejęcia firmy

Jeśli firma wyemituje zbyt dużo akcji, inwestorzy czy konkurenci mogą przejąć kontrolę od właściciela. Właściciele rodzinni powinni zachować wystarczającą ilość akcji, żeby byli w stanie kontynuować wybór dyrektorów i określać działania firmy. Jeśli więcej niż 50% akcji będzie rozdystrybuowanych, rodzina może próbować zachować kontrolę przy sprzedaży akcji w małych partiach. Pociągnie to za sobą ryzyko, gdyż inwestorzy mogą skupować akcje i organizować kampanię przejęcia. Alternatywnie właściciele rodzinni mogą emitować w ofercie publicznej tylko akcje nieme (*unvoting stocks*), które jednak mniej interesują inwestorów i dlatego zwykle uzyskują niższe ceny;

3) Zmiany w strukturze zarządu

Jeśli bank inwestycyjny nabywa akcje w spółce publicznej, może oczekiwać miejsca w zarządzie. W Europie nie ma takiego prawa, jest jednak zwykle wymagane przez bank, który uważa członkostwo w zarządzie za najlepszą drogę do zapewnienia dostępu do aktualnych informacji o firmie i wywierania wpływu na podejmowane decyzje. Praktyka ta jest mniej powszechna w Stanach Zjednoczonych. Mimo że rodzina może uważać to za erozję kontroli, ekspertyzy banków często znacznie przyczyniają się do sukcesów firmy. Posiadanie takiego przedstawiciela w zarządzie generalnie również tworzy nowy status firmy;

4) Ograniczenie siły rodziny w firmie

Firma będzie nagle związana z osobami z zewnątrz, mającymi głos w sprawie jej działalności. Spotkania akcjonariuszy nabiorą bardziej formalnego i złożonego charakteru. Akceptacja zarządu i konsensus akcjonariuszy będą potrzebne w wielu specyficznych i nietypowych sprawach. Zmiany w strukturze własności czy polityce działania, przydział akcji czy ustalanie wysokości dywidend będą dokonywane publicznie;

5) Presja ze strony akcjonariuszy

Może jednak największe ryzyko będzie pochodziło od akcjonariuszy i dotyczyło żądań co do udziału w zyskach. To akcjonariusze będą rozsądzać m.in.

o warunkach wypłat dywidend, cenach akcji czy wysokości wynagrodzeń dla zarządzających. Jeśli rodzina nie będzie wystarczająco uważna i czujna, uprawnienia akcjonariuszy mogą sprowadzić zarządzanie firmą do kładzenia nacisku na krótkoterminowe cele, a nie na realizację długoterminowych strategii;

6) Wzrost kosztów

Początkowy koszt upublicznienia jest istotny i znaczny. Prowizja underwritera, ustawowe opłaty, koszty opracowania i publikacji prospektu emisyjnego, koszty rejestracji, wydatki przeznaczone na audyt mogą stanowić nawet 10–25% ceny emisyjnej. Główni zarządzający odnotowują, że od chwili podjęcia decyzji o upublicznieniu muszą poświęcać nadspodziewanie dużo czasu na informowanie akcjonariuszy i potencjalnych inwestorów, przygotowywanie raportów, co odwraca ich uwagę od codziennych operacji. Może być również konieczne uaktualnienie systemu rachunkowości firmy, tak by mógł dostarczać aktualnych informacji finansowych odpowiadających standardom giełdy papierów wartościowych i jej regulacjom. Jeśli kompleks wymagań co do raportów nie jest dokładnie spełniony, zarządzający mogą podlegać różnym ustawowym obciążeniom, jak np. kary za tworzenie raportów fałszywych lub wprowadzających w błąd.

Największym ograniczeniem upublicznienia jest to, że pozycja finansowa firmy, tożsamość akcjonariuszy i stopień prywatności właścicieli zmieniają się znacząco. B. Rudolph zaproponował interesujący podział korzyści i zagrożeń dla publicznej rodzinnej spółki akcyjnej zarówno z punktu widzenia firmy, jak i prowadzącej jej rodziny (tab. 8).

Tabela 8. Zestawienie głównych zalet i wad publicznej rodzinnej spółki akcyjnej według B. Rudolpha

ZALETY PUBLICZNEJ SPÓŁKI AKCYJNEJ
I. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa
1) Korzyści finansowania
– odnawialne zdolności pozyskiwania długoterminowego kapitału (obarczonego ryzykiem),
– możliwości emitowania specyficznych instrumentów finansowych (pożyczki zamienne, pożyczki opcyjne, akcje uprzywilejowane, świadectwa użytkowe, akcje pracownicze),
– rozszerzenie możliwości kredytowych;
2) Pozyskanie wykwalifikowanego kierownictwa spoza rodziny;
3) Możliwość zapobiegania rozproszeniu kręgu wspólników (akcjonariuszy);
4) Pozytywne skutki informacji przekazywanych przez przedsiębiorstwo dla reklamy, marketingu, public relations i tożsamości korporacyjnej (<i>Corporate Identity</i>).
II. Z punktu widzenia rodziny przedsiębiorczej
1) Podwyższenie kapitału własnego bez finansowego zaabsorbowania rodziny;
2) Możliwość wykorzystania praw akcjonariuszy do zapewnienia płynności firmy;
3) Możliwość zachowania wpływu rodziny na kierunek rozwoju firmy.

WADY PUBLICZNEJ SPÓŁKI AKCYJNEJ

- 1) Uzależnienie możliwości finansowania od sytuacji na rynku kapitałowym;
- 2) Mnożące się rachunkowe, audytorskie i publikacyjne obowiązki;
- 3) Niebezpieczeństwo przejęcia firmy;
- 4) Zmniejszający się wpływ rodziny na kierowanie firmą;
- 5) Wyższe obciążenia podatkowe.

Źródło: B. Rudolph, *Zum „going public” von Familienunternehmen: Institutionelle Voraussetzungen und Vorteilhaftigkeitskriterien*, Lehrstuhl für Kreditwirtschaft und Finanzierung der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt a.M., Bonn, 14.06.1984, s. 9 (materiał niepublikowany).

Czynniki warunkujące upublicznienie firmy rodzinnej

Decyzja o upublicznieniu firmy jest jedną zmianą, faktyczne jej wykonanie – drugą. Właściciele biznesu rodzinnego muszą wnikliwie przeanalizować, czy wejście na rynek publiczny – najpierw pierwotny i w następnej kolejności wtórny – jest w danej chwili pożądanym rozwiązaniem. Podstawowe pytania⁵², na które trzeba znaleźć odpowiedź, brzmią:

- czy skala działania firmy jest wystarczająco duża?
- czy firma osiąga wystarczająco duże przychody?
- czy firma jest w stanie ponieść niezbędne koszty?
- czy koszt pozyskania kapitału nie będzie zbyt wysoki?
- jaki powinien być zakres emisji akcji?
- czy rodzina jest w wystarczającym stopniu przekonana i przygotowana do procesu upublicznienia?

O wiele łatwiej jest wejść na rynek publiczny dużym firmom niż średnim. Opatkowanie, regulacje i wymogi administracyjne odnośnie do przyjęcia na największe giełdy zostały stworzone dla dużych firm; ich złożoność i koszty są wysoce zniechęcające dla średnich firm. Średnie firmy postąpią znacznie lepiej, najpierw przystępując do rynków typu alternatywny system obrotu lub giełd regionalnych; obie formy mogą być bardzo produktywne.

Inwestorzy skłaniają się do poszukiwania firm z kilkoma latami silnego, trwałego wzrostu i rosnących zysków. Te cechy i wskaźniki pokazują inwestorom zdolność zarządzających do konkurowania w długim okresie czasu. **Właściciel powinien emitować akcje w ofercie publicznej tylko wtedy, kiedy firma osiągnie taki poziom, w przeciwnym razie zainteresowanie inwestorów będzie prawdopodobnie niewielkie.** Inwestorzy także nie będą brać pod uwagę inwestowania w IPO dopóty, dopóki firma nie będzie mogła oczekiwać znaczącego wzrostu w ciągu kilku następnych lat.

Nawet po spełnieniu wymaganych kryteriów, warunki rynkowe mogą nie być sprzyjające w tym czasie, kiedy firma chce uplasować swoją ofertę. Rynek dla IPOs

52 K. Korda, *Rynek publiczny jako strategia wyjścia z biznesu rodzinnego*, TPA Horwath, TaxFin. pl, 2010.

zmieniał się znacząco: od depresyjnego poziomu połowy lat 70. do rekordowo wysokiego poziomu połowy lat 80. ubiegłego wieku, by znów ulec załamaniu w roku 2008. Czynniki polityczne, stopy procentowe, stopa inflacji, prognozy ekonomiczne – wszystko to wpływa na nastroje inwestorów. Analitycy rynku przepowiadają odnowienie zainteresowania upublicznieniem firm rodzinnych w Europie i USA w najbliższej przyszłości, szczególnie po dokonaniu się zmiany pokoleniowej w tych podmiotach.

Firmy rodzinne, które odnoszą sukces i mają potencjał przyszłości, potrzebę kapitału i płynności, godzą się na utratę części prywatności i kontroli, mogą znaleźć optymalny czas, by upublicznić działalność.

Niektóre przyczyny odrzucenia strategii upublicznienia

Właściciele firm rodzinnych przeciwni upublicznieniu działalności tłumaczą swoje stanowisko głównie obawą przed nieuniknioną w tej sytuacji utratą prywatności, nadmiernym uzależnieniem od wahań koniunktury i nastrojów na rynkach finansowych oraz tym, że w firmach prywatnych decyzje podejmowane są szybciej niż w firmach publicznych, w których proces decyzyjny jest często zbyt sformalizowany i wydłużony w czasie. Samuel C. Johnson, właściciel w czwartym pokoleniu firmy Johnson Wax, deklaruje, że jego przedsiębiorstwo nigdy nie będzie miało publicznego charakteru, podnosząc ewidentne przewagi, jakimi cieszą się firmy prywatne, tzn. dyskrecją, stabilizacją, elastycznością oraz wspaniałomyślnością⁵³. Na warszawskiej giełdzie notowanych jest 487 spółek akcyjnych (stan na 01.02.2016 r.). Nie dysponujemy jednoznacznymi statystykami, ile z nich ma charakter rodzinny ze względu na problemy z definicją firmy rodzinnej oraz to, że nie wszystkie firmy potwierdzają swoją rodzinną tożsamość. Znane są przypadki, że właściciele negocjują wręcz dominującą rolę rodziny w firmie. Niemniej jednak szacuje się, że może ich być nawet do 30%. Załącznik 3 zawiera podstawowe dane dotyczące 15 firm o różnym przedmiocie działalności, wysokości kapitału, terminie giełdowego debiutu, jak również udziale członków rodziny w strukturze własności oraz organach zarządzających. W Polsce systematycznie przybywa firm rodzinnych uczestniczących w publicznym obrocie. Dla wielu z nich etapem wstępnym będzie dynamicznie rozwijający się Alternatywny System Obrotu NewConnect. Wydaje się, że rynek giełdowy jest poważną szansą rozwoju dla dużych, prężnie działających firm rodzinnych w naszym kraju.

Rynek akcji NewConnect (NC) został utworzony w 2007 r. przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie jako alternatywny system obrotu (ASO). Przeznaczono go dla finansowania małych i średnich przedsiębiorstw na różnych etapach rozwoju, działających w rozmaitych branżach. Wśród emitentów rynku znajdują się spółki innowacyjne, nowych technologii, jak również te prowadzące działalność w bardzo tradycyjnych sektorach gospodarki. W chwili obecnej (dane

53 S.C. Johnson, *Why we'll never go public, Financial Management of Your Family Company*, Family Business Publishing Co., Philadelphia 2000, s. 110–114.

na 01.02.2016 r.) NewConnect zajmuje pozycję liczącego się w Europie rynku ASO, na którym notowanych jest 419 spółek⁵⁴. Przedmiotem analizy będą przedsiębiorstwa: PGS Software S.A., Admiral Boats S.A. oraz Pharmena S.A.

Istota, funkcje i wymogi rynku NewConnect. Koszt pozyskania kapitału

NewConnect jest rynkiem dla niewielkich, dynamicznie rozwijających się firm, realizujących jednoznacznie sformułowaną strategię rozwoju, które zgłaszają zapotrzebowanie na znaczące zasilenie kapitałowe, nawet w kwocie do kilkudziesięciu milionów złotych. Pozyskany od inwestorów kapitał powinien spełnić funkcje: stymulatora rozwoju spółki, czynnika budowania jej przewag konkurencyjnych oraz źródła tworzenia wartości dla akcjonariuszy. Wśród zalet tego rynku wymienić należy: możliwość pozyskania kapitału poprzez kolejne emisje akcji, uproszczone wymogi formalne i procedury dopuszczenia do obrotu, niskie koszty debiutu i notowań, pozyskanie dla firmy inwestorów i partnerów biznesowych, prestiż i renomę związane z funkcjonowaniem w formie spółki publicznej, promocję i rozpoznawalność firmy, zwiększoną wiarygodność wobec banków i kontrahentów⁵⁵.

Wymogi dopuszczenia dla spółek oraz zasady ich uczestnictwa są ustanawiane przez GPW, tak by NC był z jednej strony rynkiem niepreregulowanym, a z drugiej zapewniającym przejrzystość i bezpieczeństwo obrotu charakterystyczne dla rynku publicznego. Firma decydująca się na debiut powinna spełniać określone wymogi, takie jak: status spółki akcyjnej (lub komandytowo-akcyjnej), minimalna wartość kapitału własnego emitenta – 500 tys. zł włącznie z kosztami przyszłej rejestracji akcji objętych w wyniku oferty, minimalna wartość nominalna 1 akcji – nie mniej niż 10 gr, nieograniczona zbywalność akcji, spółka nie może znajdować się w stanie upadłości lub w trakcie postępowania likwidacyjnego, korzystanie z pomocy Autoryzowanego Doradcy oraz Animatora Rynku, minimum 15% akcji musi znajdować się w posiadaniu co najmniej 10 akcjonariuszy, z których każdy posiada nie więcej niż 5% ogólnej liczby głosów, sporządzenie właściwego dokumentu informacyjnego.

Ważną cechą rynku NC jest możliwość pozyskania kapitału w drodze oferty prywatnej o prostej, szybkiej, niewymagającej dużych nakładów finansowych procedurze. Przygotowania do wejścia na rynek przy założeniu przeprowadzenia oferty prywatnej trwają zwykle kilka miesięcy, podczas gdy przy ofercie publicznej na rynku regulowanym czynności te mogą zająć nawet rok.

Koszty pozyskania kapitału przez spółki obejmują: opłatę za wprowadzenie akcji do obrotu na NC (6 tys. zł) oraz za wprowadzenie do obrotu kolejnych emisji (2,5 tys. zł), zryczałtowane opłaty za notowanie akcji (w pierwszym kalendarzowym roku notowania 1,5 tys. zł, w kolejnych latach kalendarzowych – 0,02% wartości rynkowej wszystkich akcji emitenta, lecz nie mniej niż 3 tys. zł i nie więcej niż

54 Statystyki roczne za lata 2007–2013, www.newconnect.pl (dostęp: 15.04.2014).

55 Przewodnik po rynku NewConnect, http://www.newconnect.pl/pub/dokumenty_do_pobrania/GPW_Przewodnik_NC.pdf (dostęp: 15.04.2014).

8 tys. zł). Praktyka pokazuje, że w dotychczasowej historii rynku spółki pozyskują średnio 3,53 mln zł przy średnim koszcie 4,89%⁵⁶.

Zmniejszone wymogi formalne związane z debiutem (w szczególności w trybie oferty prywatnej) przekładają się na **stosunkowo niski – konkurencyjny wobec innych form finansowania – koszt pozyskania kapitału**, co stanowi dla spółek niewątpliwą zaletę tego rynku.

Firmy rodzinne na NewConnect – przegląd dotychczasowych badań

Jedno z nielicznych, a w tak kompleksowym zakresie bodaj pierwsze przedsięwzięcie badawcze **całej populacji spółek na rynku NC**, pod kątem ustalenia liczby przedsiębiorstw rodzinnych oraz zidentyfikowania modelu i stopnia internacjonalizacji ich działalności, przeprowadził W. Popczyk⁵⁷.

Badaniem, które trwało od 23 kwietnia 2012 r. do 27 stycznia 2013 r., objęto – jak już wspomniano – całą populację małych i średnich przedsiębiorstw notowanych na NewConnect w liczbie 425 podmiotów. Wyniki badania dostarczyły wielu informacji, które pozwoliły dokonać analizy znaczenia biznesu rodzinnego w polskim alternatywnym systemie obrotu. Poniżej zaprezentowano większość z nich⁵⁸.

1) Typy firm rodzinnych na NC

Punktem wyjścia badania okazało się zdefiniowanie firmy rodzinnej jako „**przedsiębiorstwa 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**”⁵⁹. W świetle powyższego W. Popczyk zidentyfikował – jak już zauważono w rozdziale pierwszym – na rynku NC trzy główne typy przedsiębiorstw rodzinnych:

- **typ A**, o dużym stopniu koncentracji własności, w którym rodzina dominuje zarówno w strukturze własności, jak i w zarządzaniu biznesem;
- **typ B**, w którym rola rodziny sprowadza się do nadzoru zarządu dzięki dominacji w strukturze własności. Założyciele rodzinni wycofali się z aktywnego zarządzania przez wzgląd 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 niezakończonych;

56 Tamże.

57 K. Safin, *Recenzja książki: W. Popczyk, Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym*, WUŁ, Łódź 2013.

58 W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku NewConnect*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

59 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).

- **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*.

Na podstawie informacji zawartych w bazie danych, stworzonej na potrzeby analityczne, stwierdzono, iż **„firmy rodzinne na NewConnect stanowią 68,5% całej populacji, firmy nierodzinne i prywatne stosownie 22,1% i 9,4%. Wśród firm rodzinnych dominuje typ A – 58,1%, typ B stanowi 20,6% a typ C 21,3% populacji”⁶⁰.**

2) **Zatrudnienie i wielkość przedsiębiorstw**

Średnia liczba pracowników firm na NewConnect to 42,1, przy czym mediana jest wyraźnie niższa – 15 (połowa firm zatrudnia więc nie więcej niż 15 pracowników, ale z drugiej strony połowa zatrudnia co najmniej 15 osób). Występują również przypadki nietypowe (niespełna 3% to duże firmy, zatrudniające przynajmniej 250 pracowników, w tym jedna – ponad 900) wobec faktu, że ok. 40% z firm zatrudnia co najwyżej 10 pracowników, z czego 27% – nie więcej niż 5.

Z punktu widzenia wielkości zatrudnienia różnice między firmami rodzinnymi i pozostałymi typami nie są duże. W przypadku firm rodzinnych nieco częściej niż w przypadku pozostałych mamy do czynienia z większym zatrudnieniem (21,7% z nich to firmy średnie, 2,5% – duże, a stosunkowo rzadko – w porównaniu z pozostałymi typami firm – są to firmy mikro).

Podobnie nie obserwuje się znaczących różnic między poszczególnymi typami firm rodzinnych. Udział mikrofirm jest stosunkowo najniższy w przypadku firm rodzinnych typu A (33% wobec ponad 40% w przypadku pozostałych), nieco wyższy jest z kolei odsetek podmiotów średniej wielkości. Zatem z punktu widzenia zatrudnienia firmy rodzinne typu A są większe od pozostałych typów firm rodzinnych.

3) **Struktura geograficzna działalności**

Rozkład firm rodzinnych według regionów geograficznych jest następujący: 71% firm z regionu zachodniego, 70% firm z regionu centralnego i 60% firm z regionu wschodniego ma charakter rodzinny. Największy odsetek firm rodzinnych typu A jest w zachodniej Polsce – 63%, a najmniej w centralnej Polsce – 53%. O ile rozkład regionalny firm rodzinnych typu C jest prawie równomierny, o tyle firmy rodzinne typu B dominują w centralnej Polsce – 27% wobec 15% w zachodniej Polsce. A zatem bardziej tradycyjne firmy rodzinne są w regionie zachodnim, natomiast bardziej zorientowane na wzrost w regionie centralnym. Trudno wnioskować o prawidłowościach w tym względzie w odniesieniu do firm rodzinnych regionu wschodniego z uwagi na niewielki ich odsetek w całej badanej populacji. Wyjątkiem jest województwo małopolskie, dla którego wskaźniki dotyczące typu firmy rodzinnej zbliżone są do regionu centralnego.

60 W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku NewConnect*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

4) Charakterystyka wiekowa firm

Firmy rodzinne są, generalnie rzecz biorąc, młodsze niż firmy nierodzinne i nieznacznie starsze niż firmy określone jako „prywatne”. Różnice te nie są jednak istotne w sensie statystycznym. Istotne różnice odnotowano natomiast między różnymi firmami rodzinnymi – wyraźnie najstarsze są firmy typu A, najmłodsze – typu B. Firmy te cechuje jednak pod względem wieku wysokie zróżnicowanie, a także silna prawostronna asymetria (przeważają podmioty o wieku niższym niż średnia arytmetyczna).

5) Rozkład sektorowy działalności

Przedsiębiorstwa rodzinne są obecne we wszystkich sektorach odnotowanych na rynku NC. Zdominowały sektor mediów (72%) i technologii (69%) należących do grupy o wysokiej dynamice zmian technologicznych, sektor budownictwa (88%), handlu (74%), recyklingu (89%) i telekomunikacji (75%) należących do grupy o średniej dynamice zmian technologicznych, sektor nieruchomości (88%) będący w grupie o niskiej dynamice zmian technologicznych. Mniej niż proporcjonalnie do udziału ogólnego na NC firmy rodzinne opanowały sektory: e-handel (50%), eco-energia (54%) i inwestycje (48%). Firmy tego ostatniego sektora zarządzają portfelami akcji i udziałów innych małych, publicznych i prywatnych przedsiębiorstw i mają charakter *Capital Venture* lub *Private Equity*. Mimo iż działalność inwestycyjna obciążona jest większym ryzykiem, spora jej część znajduje się pod kontrolą rodzin.

6) Struktura sektorowa w obrębie typów firm rodzinnych

W obszarze sektorów o wysokiej dynamice zmian technologicznych firmy rodzinne typu C występują częściej (31%) a typu A rzadziej (52%) niż proporcjonalnie do ich udziału w ogólnej liczbie firm rodzinnych, co świadczy o większej orientacji tych pierwszych na innowacje i gotowości do podejmowania ryzyka rynkowego. Z kolei w obszarze sektorów o niskiej dynamice zmian technologicznych częściej występują firmy rodzinne typu A (65%) niż typu C (14,5%). Firmy rodzinne typu B występują w trzech obszarach sektorów proporcjonalnie do udziału w ogólnej liczbie firm rodzinnych, co świadczy o ich małej wrażliwości na poziom ryzyka w poszczególnych obszarach.

7) Start-upy rodzinne oraz tendencje wzrostowe/spadkowe na rynku NC

Start-upy stosunkowo częściej notowano w przypadku firm rodzinnych (6,2% wobec średnio 5,4%). Biorąc pod uwagę firmy rodzinne, start-upy są bardziej charakterystyczne dla firm typu B (11,7%) i C (8,1%) niż A (3,6%). W obu przypadkach różnice nie są jednak duże.

Firmy rodzinne wyróżniają się na tle pozostałych pod względem tendencji wzrostowej – w ich przypadku tylko ok. 18% firm, czyli około dwukrotnie mniej niż odnośnie pozostałych grup, odnotowało spadkową tendencję wzrostu. Szczególnie wybijają się w tym zakresie firmy rodzinne typu A – jedynie ok. 11% z nich odnotowało spadek, zaś dwie na trzy firmy tego typu odnotowały wzrost. Biorąc pod uwagę wszystkie badane firmy notowane na NewConnect, pomimo kryzysu, ponad połowa z nich odnotowała wzrost, przy czym najczęściej były to firmy

rodzinne (ok. 62% wobec tylko ok. 30% w przypadku typowych firm nierodzinnych). Wśród firm rodzinnych najczęściej odnotowuje wzrost typ A – 68%, potem typ C – 58%, natomiast tendencję spadkową najrzadziej typ A – 11,2%, potem typ C – 19,4%. Natomiast typ B firmy rodzinnej wykazuje nieznacznie rzadziej wzrost w porównaniu do typu A i C i znacznie częściej niż one spadek. Osiąganie wzrostu częściej przez firmy rodzinne i odnotowywanie rzadziej spadku przez nie niż pozostałe publiczne jest prawidłowością korespondującą z wynikami badań światowych porównawczych, które opisują firmy rodzinne jako te osiągające lepsze wyniki finansowe.

Jeśli chodzi o start-upy, 10 na 23 notowane na NewConnect firmy odnotowało niestety spadek (analogiczna sytuacja charakteryzuje wszystkie typy firm), kolejne 6 firm start-upów nie odnotowało zmian, a tylko 4 odnotowały wzrost (wszystkie z nich to firmy rodzinne – typu A i C).

Rezultaty badań względem pozostałych zmiennych

Posiadanie grupy kapitałowej. Firmy rodzinne nie różnią się istotnie pod względem posiadania grupy kapitałowej. Niewielkie różnice mają miejsce również w przypadku poszczególnych typów firm rodzinnych, choć warto zauważyć, że do grupy kapitałowej należy co dziesiąta firma typu C, mniej więcej co ósma firma typu B i co szósta firma typu A.

Podmiot zagraniczny w strukturze akcjonariatu. Biorąc pod uwagę wszystkie podmioty badane, nie ma znaczących różnic między firmami o odmiennym charakterze, choć wyróżniają się firmy określone jako prywatne – w ich przypadku odsetek firm z udziałem kapitału zagranicznego sięga tylko 2,5%, podczas gdy w pozostałych firmach (w tym w firmach rodzinnych) – jest to ponad 8%. Wyraźniej różnią się natomiast poszczególne typy firm rodzinnych – notowane na NewConnect. Podmioty typu C prawie trzykrotnie częściej mają w strukturze podmioty zagraniczne niż typu A i dwukrotnie częściej niż typu B (16,1% vs. 5,9% i 8,3%).

Status spółki zależnej. Praktycznie nie różnią się firmy rodzinne od nierodzinnych oraz poszczególne typy firm rodzinnych między sobą z punktu widzenia „statusu spółki zależnej”, choć zaznacza się nieco niższy odsetek firm typu C. Jako spółki zależne najrzadziej występują firmy nierodzinne (ok. 3%), choć w przypadku firm rodzinnych odsetek ten jest tylko nieznacznie wyższy (4,5%). Również typ firmy rodzinnej nie jest istotnym czynnikiem omawianej charakterystyki, jedynie nieznacznie rzadziej niż w przypadku pozostałych, spółkami zależnymi są firmy typu C.

Stosowanie franczyzy. Podobnie, niewielkie są różnice z punktu widzenia stosowania franczyzy – średnio 3,8% notowanych na NewConnect spółek wykorzystuje ją w ekspansji biznesowej, przy czym relatywnie najczęściej dotyczy to firm rodzinnych (4,5% wobec ok. 2% w przypadku pozostałych firm), w tym zwłaszcza tych typu A (5,3%).

Korzystanie ze środków unijnych. Po środki unijne sięga średnio niespełna 30% firm notowanych na NewConnect. Firmy rodzinne nie różnią się w tym

względnie od pozostałych. Nieznacznie częściej ze środków unijnych korzystały firmy rodzinne typu C niż A czy B.

Zaangażowanie w prace B+R. Pod względem zaangażowania w prace badawczo-rozwojowe (B+R) firmy rodzinne pozostają na średnim poziomie – odsetek firm rodzinnych prowadzących prace badawczo-rozwojowe sięga 16,8% przy średniej 16,9%. Wyraźniejsze są różnice między poszczególnymi typami firm rodzinnych (siła związku jest w tu prawie trzykrotnie większa) – zdecydowanie najczęściej prace B+R prowadzą firmy typu C (nawet trzykrotnie częściej niż te typu B).

Obycie międzynarodowe właścicieli/zarządu. Z punktu widzenia funkcjonowania w otoczeniu globalnym ważne jest też obycie międzynarodowe właścicieli firm lub ich kadry zarządzającej. Porównując firmy rodzinne z pozostałymi, można zauważyć, że mniej więcej co czwarta firma rodzinna spełnia ten warunek, co jednak jest wskaźnikiem niższym niż w przypadku firm określonych jako „prywatne”, ale za to dwukrotnie wyższym niż w przypadku typowych firm nierodzinnych.

- Pozyskiwanie środków finansowych na rynku New Connect – z dotychczasowych badań własnych autorki

PGS Software S.A. – firma rodzinna typu A – analiza do momentu wejścia na GPW S.A.

Podstawowe informacje:

sektor – informatyka

lokalizacja – Wrocław, Rzeszów

powstanie – 2005 r. spółka jawna, 2008 r. S.A., 2008 r. NewConnect

zatrudnienie – 82 osoby w 2011 r.

Firma PGS Software S.A. została założona w 2005 r. jako spółka jawna przez Pawła Gurgula. Od 2006 r. nowym udziałowcem firmy został Wojciech Gurgul, który po przekształceniu firmy w spółkę akcyjną w 2008 r. został prezesem jej zarządu. Od roku 2008 spółka notowana jest na NewConnect. Obecnie bracia tworzą zarząd spółki. Wojciech Gurgul jest właścicielem 42,93% akcji dających mu 45,13% głosów, Paweł Gurgul posiada 42,94% akcji uprawniających do 45,14% głosów.

PGS Software S.A. jest liczącym się na rynku przedsiębiorstwem sektora IT tworzącym oprogramowanie na zamówienie, głównie dla klientów z Europy Zachodniej i USA. Firma świadczy usługi outsourcingowe w bardzo szerokim zakresie, począwszy od tworzenia aplikacji dopasowanych do indywidualnych potrzeb klientów, poprzez wdrożenia poszczególnych produktów, aż po długofalowe wsparcie techniczne i rozwojowe. Tworzone aplikacje rozwijane na potrzeby klientów łączą w sobie zalety oprogramowania „szytego na miarę” z najlepszymi cechami uniwersalnych aplikacji dostępnych na rynku. To sprawia, że klienci firmy mogą sobie pozwolić na implementację produktów nie tylko idealnie dostosowanych do ich potrzeb, lecz także opartych na sprawdzonych, światowej klasy rozwiązaniach,

które doskonale integrują się ze środowiskiem biznesu, tworząc nowy standard. Ten sposób tworzenia oprogramowania drastycznie obniża jego całkowity koszt, przy jednoczesnym rozszerzeniu funkcjonalności i wsparcia technicznego. Znajomość nowoczesnych technologii w połączeniu ze zrozumieniem strategii biznesowej przedsiębiorstw, z którymi PGS współpracuje, pozwala tworzyć produkty przynoszące im mierzalne, ekonomiczne zyski⁶¹.

Kapitał pozyskany na rynku NC

W okresie sześciu lat obecności na rynku NC firma pozyskała na finansowanie rozwoju łącznie ponad 136 mln zł, osiągając na koniec 2013 r. kapitalizację na poziomie 92 mln zł (zobacz tab. 9).

Tabela 9. Wielkość emisji akcji oraz kapitalizacja firmy PGS Software S.A. w latach 2009–2013

Rok	Wielkość emisji (w mln zł)	Kapitalizacja na koniec okresu (w mln zł)
2009	26,75	12
2010	26,75	13
2011	27,43	25
2012	27,64	71
2013	27,80	92
Razem	136,37	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Statystyki roczne za lata 2007–2013, www.newconnect.pl (dostęp: 15.04.2014).

Spółka wprowadziła do obrotu akcje kilku serii. Emisja akcji serii E i F związana była z realizacją programu motywacyjnego przygotowanego dla pracowników, którzy mają istotny wpływ na uzyskiwane przez firmę wyniki i jej rozwój, w tym pozyskiwane i realizowane projekty. Osoby uprawnione otrzymały wyemitowane przez spółkę warranty⁶².

Przychody spółki w 2012 r. wzrosły do 357% stanu z roku 2008, a do ponad 474% poziomu z roku 2007 (przed wejściem na NC). W tym samym czasie zysk netto wzrósł aż do 361%. Celem strategicznym jest nieustanny, dynamiczny wzrost realizowany drogą akwizycji i budowania sieci partnerskich oraz utrzymanie wysokiego poziomu rentowności EBIT: 18–20%.

61 Profile badanych spółek, <http://www.newconnect.info/spolki> (dostęp: 15.04.2014).

62 Dokument Informacyjny PGS Software Spółka Akcyjna sporządzony na potrzeby wprowadzenia akcji serii B,C,D do obrotu na rynku NewConnect, http://www.newconnect.pl/pub/dokumenty_informacyjne/Dokument_informacyjny_PGS_Software.pdf (dostęp: 15.04.2014).

Admiral Boats S.A. – firma rodzinna typu B**Podstawowe informacje:****sektor** – technologie**lokalizacja** – Bojano (woj. pomorskie)**powstanie** – 2008 r. spółka jawna., 2010 r. S.A., 2011 r. NewConnect**zatrudnienie** – 16 osób w 2011 r.

Admiral Boats S.A. jest firmą rodzinną typu B, gdyż rodzina założycieli dominuje we własności – posiada 93 % głosów w walnym zgromadzeniu akcjonariuszy, natomiast jedyny przedstawiciel rodziny – Paulina Kleba pełni funkcję wiceprezesa zarządu.

Admiral Boats jest producentem i dystrybutorem łodzi. Wszystkie łodzie produkowane przez firmę posiadają znak bezpieczeństwa CE przyznawany przez instytucję certyfikującą (Polski Rejestr Statków). Dodatkowo firma zastrzegła wzory użytkowe swoich łodzi na terenie Unii Europejskiej. Wyroby firmy cechuje wysoka jakość, bezpieczeństwo i konkurencyjna cena. W 2010 r. firma miała w ofercie 12 modeli łodzi. W 2011 r. oferta została poszerzona do 25 modeli. W latach 2009–2010 firma nawiązała współpracę z największymi importerami łodzi z Holandii, a także z dwoma pośrednikami z Norwegii, co pozwoliło jej na zwiększenie sprzedaży, która w 2010 r. osiągnęła poziom ponad 700 sztuk łodzi różnego typu.

Spółka prowadziła działalność produkcyjną początkowo w dzierżawionym zakładzie znajdującym się w Bojanie niedaleko Gdańska. W 2011 r. nabyła tę nieruchomość, a zakup sfinansowany został częściowo z kredytu inwestycyjnego oraz częściowo ze środków pozyskanych z emisji akcji.

Strategia Admiral Boats S.A. zakłada rozbudowę i modernizację zakładu produkcyjnego, w szczególności automatyzację wydziału laminatów. Działania inwestycyjne w tym zakresie pozwolą na znaczące zwiększenie efektywności, przyspieszenie procesu realizacji zamówień oraz na zwiększenie mocy produkcyjnych. Obecnie moce produkcyjne przedsiębiorstwa wynoszą ok. 1100 łodzi rocznie. Po zakończeniu modernizacji zakładu wzrosną one do poziomu ok. 1500 łodzi. Firma planuje także dalszy rozwój własnego biura projektowego. Bierze udział w projekcie unijnym „Eksport szansą rozwoju Admiral Boats S.A.” Projekt współfinansowany jest ze środków Programu Operacyjnego „Innowacyjna Gospodarka”, Oś priorytetowa 6: Polska gospodarka na rynku międzynarodowym, Działanie 6.1: Paszport do eksportu⁶³.

Kapitał pozyskany na rynku NC

W okresie trzech lat obecności na rynku NC firma pozyskała na finansowanie rozwoju łącznie 146 mln zł, osiągając na koniec 2013 r. kapitalizację na poziomie 68 mln zł (zobacz tab. 10).

63 Profile badanych spółek, <http://www.newconnect.info/spolki> (dostęp: 15.04.2014).

Tabela 10. Wielkość emisji akcji oraz kapitalizacja firmy Admiral Boats S.A. w latach 2011–2013

Rok	Wielkość emisji (w mln zł)	Kapitalizacja na koniec okresu (w mln zł)
2011	38,08	29
2012	38,08	38
2013	70,38	68
Razem	146,54	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Statystyki roczne za lata 2007–2013, www.newconnect.pl (dostęp: 15.04.2014).

Admiral Boats S.A. w ramach rozbudowy zakładu produkcyjnego zrealizowała dotychczas następujące inwestycje: remont i docieplenie hali produkcyjnej, zakup i instalacja systemu wentylacji i odprowadzenia niebezpiecznych substancji, zakup i wdrożenie zintegrowanego systemu informatycznego zarządzania produkcją, przygotowanie oraz wdrożenie do produkcji nowych modeli łodzi. Działania te związane były z nakładami inwestycyjnymi o wartości ok. 2,5 mln zł⁶⁴.

Przychody spółki w roku 2012 wzrosły do ponad 227% poziomu z roku 2011, a do ponad 837% stanu z roku 2010 (przed wejściem na NC). W tym samym czasie zysk netto wzrósł do ponad 375%.

Pharmena S.A. – firma rodzinna typu C

Podstawowe informacje:

sektor – ochrona zdrowia (biotechnologia)

lokalizacja – Łódź, spółki zależne w USA

powstanie – 2002 r. Sp. z o.o, 2008 r. S.A., 2008 r. NewConnect

zatrudnienie – 15 osób w 2011 r.

Pharmena S.A. powstała z inicjatywy Jerzego Gębickiego, profesora Politechniki Łódzkiej, który posiada 17,90% udziału w akcjonariacie Spółki i tyle samo w głosach. Pełni on funkcję przewodniczącego rady nadzorczej. Konrad Palka, prezes zarządu, jest zięciem profesora Gębickiego i posiada 11,99% udziału w akcjonariacie spółki i tyle samo w głosach. Łącznie w posiadaniu rodziny jest ok. 30% udziału w strukturze własności.

Na początku celem działalności firmy było komercjalizowanie odkrycia naukowego w dermatologii, dokonanego przez zespół profesora Gębickiego, tj. wprowadzenie na rynek produktów opartych w swym działaniu o substancję czynną opa-

64 Dokument Informacyjny Admiral Boats Spółka Akcyjna z siedzibą w Bojanie sporządzony na potrzeby wprowadzenia akcji serii B oraz akcji serii D do obrotu na rynku NewConnect, http://www.newconnect.pl/pub/dokumenty_informacyjne/Admiral_Boats_DI.pdf (dostęp: 15.04.2014).

tentowaną przez Politechnikę Łódzką i jej naukowców. Wprowadzenie pierwszych produktów opartych o wyniki odkryć nastąpiło w 2003 r.

Obecnie w portfolio spółki znajdują się produkty zapobiegające nadmiernemu wypadaniu włosów, dermokosmetyki do skóry suchej, skłonnej do podrażnień i alergii, preparaty przeciwtrądzikowe, żele łagodzące skutki oparzeń termicznych i słonecznych oraz produkty przeciwzmarszczkowe. Dermokosmetyki oferowane przez firmę to produkty oparte na opatentowanej w piętnastu kluczowych krajach Europy substancji czynnej. Ze względu na złożoność procesu i zaawansowaną technologię produkcja jest w 100% realizowana przez podmioty zewnętrzne. Produkty dostępne są tylko w aptekach. Udział produktów z kategorii „włosy” stanowił 76,20%, natomiast produktów z kategorii „skóra” – 23,80% sprzedaży produktów Pharmeny w roku 2011.

Drugim obszarem działalności spółki są prace badawczo-naukowe, prowadzone w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie wspólnie z funduszami branżowymi Domain Partners i MVM Life Sciences za pośrednictwem spółki celowej Cortria Corporation. Obecnie badania prowadzone są samodzielnie (przejęcie spółki amerykańskiej) i koncentrują się na opracowaniu innowacyjnego na skalę światową leku przeciwmiażdżycowego nowej generacji – projekt 1-MNA⁶⁵.

Kapitał pozyskany na rynku NC

W okresie sześciu lat obecności na rynku NC firma pozyskała na finansowanie rozwoju łącznie ok. 41 mln zł, osiągając na koniec 2013 r. kapitalizację na poziomie 157 mln zł (zobacz tab. 11).

Tabela 11. Wielkość emisji akcji oraz kapitalizacja firmy Pharmena S.A. w latach 2008–2013

Rok	Wielkość emisji (w mln zł)	Kapitalizacja na koniec okresu (w mln zł)
2008	6,25	152
2009	6,25	172
2010	6,25	163
2011	6,25	166
2012	7,04	43
2013	8,80	157
Razem	40,84	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Statystyki roczne za lata 2007–2013, www.newconnect.pl (dostęp: 15.04.2014).

65 Dokument Informacyjny Pharmena Spółka Akcyjna sporządzony na potrzeby wprowadzenia akcji serii A i B do obrotu na rynku NewConnect, http://www.newconnect.pl/pub/dokumenty_informacyjne/Pharmena_Dokument_informacyjny.pdf (dostęp: 15.04.2014).

Spółka nie prowadzi samodzielnie działalności produkcyjnej, w związku z czym nie występują istotne z punktu widzenia spółki inwestycje w rzeczowy majątek trwały. Do istotnych inwestycji należy natomiast zaliczyć nabycie patentów i praw do zgłoszeń patentowych, na bazie których firma opiera swoją działalność. Ponadto istotnymi z punktu widzenia przyszłych dochodów firmy należy uznać inwestycje w finansowy majątek trwały w postaci spółek zagranicznych: Cortria Corporation oraz Dermena North America Inc. Obie spółki utworzone na podstawie prawa USA⁶⁶.

W 2012 r. firma osiągnęła przychód do 173% poziomu z roku 2008 oraz do 207% poziomu z roku 2007 (przed wejściem na NC). W tym samym okresie zysk netto wzrósł do ponad 692%.

3.4.1.4. Firmy rodzinne na prywatnym rynku kapitałowym (*Private Equity/Venture Capital*)

Współpraca firm rodzinnych z funduszami *Private Equity/Venture Capital*

Zgodnie z definicją *European Private Equity and Venture Capital Association* (EVCA), *Private Equity* (PE) stanowią inwestycje kapitałowe w przedsiębiorstwa rynku niepublicznego. Celem tego typu inwestycji mogą być: rozwój nowych produktów i technologii, zwiększenie poziomu kapitału pracującego w przedsiębiorstwie, dokonanie przejęć lub wzmocnienie struktury bilansu przedsiębiorstwa, jak również rozwiązanie kwestii własnościowych lub związanych z zarządzaniem. Są one dokonywane we wszystkich sektorach gospodarki oraz wszystkich fazach rozwoju przedsiębiorstwa, często z zamiarem udziału w bezpośrednim zarządzaniu tym przedsiębiorstwem. *Venture Capital* natomiast jest częścią składową *Private Equity* i polega na inwestycjach kapitałowych dokonywanych w fazie rozpoczęcia działalności przez przedsiębiorstwo, we wczesnej fazie jego rozwoju oraz jego ekspansji⁶⁷.

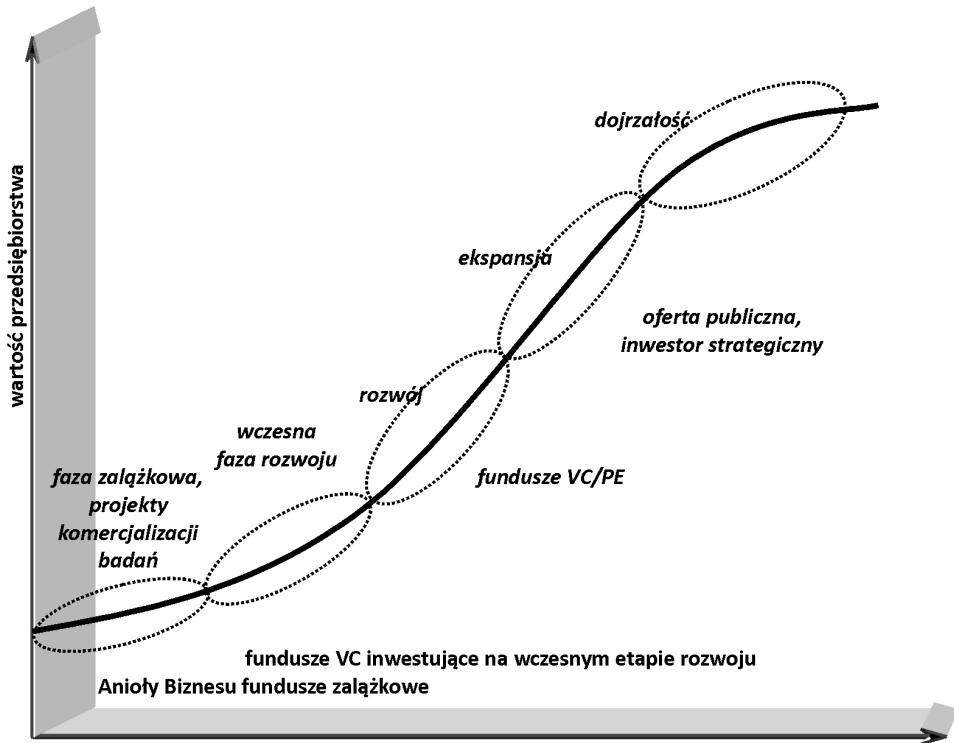
Fundusze PE zazwyczaj mają strukturę spółek komandytowych. Cykl życia funduszy PE wynosi od 7 do 10 lat. Celem jest wyjście z zyskiem przed zamknięciem funduszy. Okres typowej inwestycji wynosi 3–5 lat, lecz może sięgać dziesięciu lat. Refinansowanie pozwala na zamknięcie funduszu przed terminem zapadalności wszystkich jego inwestycji. Preferowane przez fundusz fazy rozwoju przedsiębiorstwa stanowią: „zasiew”, rozpoczęcie działalności, wczesny rozwój, ekspansja i dalszy rozwój⁶⁸.

Rok 2011 (brak danych za rok 2012) był rekordowym rokiem w Polsce pod względem wartości zrealizowanych inwestycji PE oraz wartości wyjść ze spółek.

66 Tamże.

67 *Private Equity Consulting*, portal internetowy poświęcony funduszom PE/VE (dostęp: 25.03.2013).

68 Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie wpływu funduszy private equity, funduszy hedgingowych i państwowych funduszy inwestycyjnych na przemiany w przemyśle*, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, 2010/C 128/10, 18.05.2010, s. 59–61.



Rys. 6. Aktywność podmiotów PE w różnych fazach rozwoju przedsiębiorstwa

Źródło: R. Toft, *Źródła finansowania, a etap rozwoju przedsiębiorstwa*, Małopolska Agencja Energii i Środowiska Sp. z o.o., Kraków 2007.

Według danych EVCA fundusze zainwestowały ponad 680 mln EUR w 57 polskich spółkach. Należy podkreślić, że przeszło 90% kapitałów funduszy pochodzi od zagranicznych inwestorów instytucjonalnych. Inwestycje *Private Equity* stanowią już ok. 8% bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Dominowały inwestycje w spółki dojrzałe – 72% środków (489 mln EUR). Do spółek w fazie dynamicznego wzrostu wpłynęło 24% zainwestowanych kwot (163 mln EUR), zaś do najmłodszych firm – 4% (27 mln EUR). Najbardziej popularne okazały się branże: konsumpcyjna (32%) i telekomunikacyjna (31%). W 2011 r. fundusze wyszły z 24 spółek, sprzedając udziały o wartości początkowej 180 mln EUR. Wartość wyjść w porównaniu z rokiem 2010 wzrosła ponad dwukrotnie. Dominowały wyjścia poprzez sprzedaż inwestorowi strategicznemu (125 mln EUR i 70% ogółu), znacząco wzrosły wyjścia przez giełdę – z 0,5 mln EUR w 2010 r. do 37 mln EUR w roku 2011⁶⁹.

⁶⁹ Polskie Stowarzyszenie Inwestycji Kapitałowych PSIK, 2013, oficjalna strona internetowa.

Korzyści ze współpracy z funduszem PE

Inwestycje *Private Equity* cechuje szereg zalet⁷⁰, przez co przyczyniają się do wzrostu efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa, m.in.:

- przedsiębiorstwo uzyskuje **możliwość finansowania** na każdym etapie rozwoju. Perspektywa funduszu jest długofalowa, koncentruje się on na przyszłości, w przeciwieństwie do banków, które, udzielając nawet długookresowych kredytów, skupione są na teraźniejszości;
- będąc współwłaścicielem przedsiębiorstwa, posiadając pozycję zbliżoną lub taką samą jak przedsiębiorca, fundusz może sobie pozwolić na **bardziej elastyczne podejście do ryzyka**. Podejmuje decyzje co do przyszłości przedsiębiorstwa, poszukuje rozwiązań innowacyjnych i niekonwencjonalnych, co nie występuje w przypadku banków;
- **nie są wymagane formalne zabezpieczenia**, jednocześnie inwestorzy *Private Equity* żądają w zamian większego wpływu na przedsiębiorstwo i podwyższonej premii za ryzyko;
- przedsiębiorca nadal posiada **duży wpływ na zarządzanie** – fundusze poszukują wśród przedsiębiorców takich liderów, którzy przy ich wsparciu istotnie zwiększą wartość przedsiębiorstwa;
- dzięki współpracy z funduszem *Private Equity* **przedsiębiorstwo podwyższa swoją wiarygodność**, która przyczynia się do poprawy wizerunku firmy na rynku krajowym, a często i zagranicznym;
- wraz z kapitałem **firma otrzymuje dodatkowo specjalistyczną wiedzę** w zakresie szeroko pojętego zarządzania, w tym w zakresie międzynarodowych kontaktów biznesowych – samodzielne pozyskanie tej wiedzy przez przedsiębiorstwo mogłoby być bardzo kosztowne i długotrwałe;
- **utrzymanie zamkniętego charakteru firmy** oraz ograniczonego dostępu do informacji o niej – podczas gdy pozyskanie finansowania przez ofertę publiczną zobowiązuje do wypełniania szczegółowych obowiązków informacyjnych. Stanowi to ważną kwestię w przypadku firm rodzinnych, mało skłonnych do ujawniania informacji, zwłaszcza na temat stosunków wewnątrz rodziny oraz osiągniętych wyników finansowych;
- przedsiębiorstwo uzyskuje **wsparcie w zakresie zarządzania strategicznego**, zwłaszcza przy konstruowaniu długofalowej strategii wzrostu, a także w dziedzinie długookresowego zarządzania finansowego;
- przedsiębiorstwo **nie dokonuje jakichkolwiek regularnych wypłat gotówkowych** na rzecz funduszu (dywidend czy wypłat z zysku), jak to jest przykładowo w przypadku spłat kredytu bankowego;
- ze względu na własnościowy charakter **udział funduszu nie zmniejsza zdolności kredytowej** przedsiębiorstwa – przedsiębiorstwo jest zatem w stanie pozyskać dodatkowe środki na rozwój w postaci kredytu, pożyczki czy leasingu;

⁷⁰ Private Equity Consulting, portal internetowy poświęcony funduszom PE/VE (dostęp: 25.03.2013).

- **wzrasta efektywność zarządzania** w przedsiębiorstwie, np. dyscyplinowanie zespołu zarządzającego – inwestor *Private Equity* wymaga ścisłego przestrzegania okresowego raportowania, uprzedzając tym samym część nieefektywnych przedsięwzięć i egzekwując racjonalność działania. Fundusz może też natychmiastowo zareagować w sytuacjach przerastających zespół zarządzający lub przewidzieć problemy w przyszłości.

Zagrożenia związane ze współpracą z funduszem PE

Zarządzający przedsiębiorstwem winni być świadomi ewentualnych zagrożeń i obowiązków wynikających ze współpracy z funduszem PE⁷¹. Należy wziąć pod uwagę m.in. to, że:

- **koszt pozyskania kapitału może być stosunkowo wysoki;**
- fundusz *Private Equity* może przyczynić się do **ograniczenia swobody działania przedsiębiorcy**, zarówno w bieżącym zarządzaniu, jak i opracowaniu oraz wdrożeniu strategii rozwoju. Nie można nawet wykluczyć utraty dotychczasowej pozycji w swojej własnej firmie;
- następuje **wprowadzenie nowych zwyczajów i dodatkowych obowiązków** z koniecznością przyzwyczajania się do nich, np. zwoływanie regularnych posiedzeń zarządu, rady nadzorczej, przygotowywanie okresowych sprawozdań itp.;
- przedsiębiorstwo musi **dzielić się wypracowanymi zyskami z funduszem**, gdy tymczasem bank wymaga tylko odsetek niezależnie od wysokości zysków;
- fundusz dostarcza relatywnie **słabego wsparcia branżowego**. Niewykluczone, że strategiczny inwestor branżowy mógłby efektywniej wpłynąć na wzrost przedsiębiorstwa;
- inwestycja ma **charakter okresowy** – po upływie kilku lat nastąpi wyjście funduszu z przedsiębiorstwa, co może wywoływać znaczące konsekwencje. Partnerzy muszą zatem opracować szczegółową „strategię wyjścia” z funduszu. Tak znaczącą operację finansową często zdoła obsłużyć jedynie upublicznienie przedsiębiorstwa, a scenariusz oferty publicznej musi być wzięty pod uwagę przez przedsiębiorstwo już w chwili zawierania umowy z funduszem.

Przygotowanie firmy rodzinnej do przyjęcia funduszu

Dla inwestorów PE firmy rodzinne są dobrą inwestycją z powodu ich stabilności finansowej, długoterminowej orientacji w działaniu oraz lojalności klientów. W jakich okolicznościach firma rodzinna powinna rozważyć skorzystanie z PE? Odpowiedź zależy od tego, w jaki sposób firma planuje wydać środki finansowe uzyskane z prowadzonej działalności:

- czy ma nadzieję zapewnić płynność w celu wyprowadzenia środków finansowych z firmy?
- czy chciałaby sprzedać cały biznes w związku z sukcesją lub z powodów strategicznych?

71 Private Equity Consulting, portal internetowy poświęcony funduszom PE/VE (dostęp: 25.03.2013).

- czy chce skorzystać z możliwości ekspansji?

W większości przypadków inwestorzy PE są zainteresowani wzrostem firmy rodzinnej. PE należy traktować jako kapitał przejściowy, zatem znalezienie atrakcyjnego inwestora, uzgodnienie warunków przedsięwzięcia oraz zaplanowanie jego wyjścia po zakończeniu inwestycji należą do głównych problemów współpracy firmy rodzinnej z funduszem. Firma rodzinna winna zatem dokonać stosownych przygotowań przed zawarciem umowy z inwestorem⁷².

Warunki wstępne transakcji z funduszem PE

Z punktu widzenia interesu firmy rodzinnej bezdyskusyjne wydają się następujące elementy postępowania wstępnego:

- 1) **Dobrze przygotowana koncepcja wzrostu firmy oraz plan zrealizowania go.** Przed znalezieniem inwestora PE firma musi posiadać dobrze przemyślany biznes plan, który opisuje, w jaki sposób kapitał będzie spożytkowany i jak będzie przekształcony na wzrost. Dotychczasowy zarząd firmy powinien szczegółowo zapoznać się z tym planem, rozumieć i akceptować go;
- 2) **Jasno zdefiniowane potrzeby płynności właścicieli** – strukturyzując transakcję z partnerem PE, firma winna zidentyfikować potrzeby płynności jej właścicieli. Po przystąpieniu partnerów PE do firmy zdefiniują oni możliwości zapewnienia płynności dla rodziny. Będą chcieli jednak przeznaczenia większości swojego kapitału na wzrost finansowy, a nie na płynność akcjonariuszy czy udziałowców;
- 3) **Efektywna struktura władzy rodziny w firmie** – przed wprowadzeniem inwestorów PE należy upewnić się, czy struktura władz rodzinnych jest prawidłowa i funkcjonuje sprawnie. Zarząd i/lub zgromadzenie akcjonariuszy winny dopomóc w sprecyzowaniu celów rodziny w biznesie i stanowić silną przeciwwagę w stosunku do partnerów PE podczas całego okresu inwestowania⁷³.

Due diligence

Niezbędne okazuje się również poddanie funduszu, będącego przyszłym partnerem, starannej analizie pod względem kryteriów ważnych dla firm rodzinnych, takich jak:

- 1) **Zaufanie** – relacje z PE muszą być rozwijane na bazie wzajemnego zaufania i szacunku. Należy dokonać wnikliwej oceny menedżerów funduszu PE, tj. przebiegu ich kariery zawodowej, reputacji i prawości;
- 2) **Znajomość branży** – kapitał nie powinien stanowić jedynej korzyści, jaką firma może uzyskać od partnerów PE. Istotne jest również ich uczestnictwo w implementacji planów wzrostu. Firma winna zatem poszukiwać partnera, który zna branżę i ma na bieżąco z nią do czynienia;

72 E.A. Cohen, *Finding 'hidden' funding in your family business*, „Family Business” 2006, Summer, s. 17; F. de Visscher, *Is private equity funding the right choice for you?*, „Family Business” 2006, Winter, s. 22-23.

73 Tamże.

- 3) **Doświadczenia ze współpracy z firmami rodzinnymi** – partner PE winien rozumieć specyfikę funkcjonowania firmy rodzinnej i właściwie ustosunkować się do jej problemów: płynności właścicielskiej i kontroli własności, zarządu rodzinnego, kultury organizacyjnej, tradycji i dziedzictwa rodzinnego, przywiązania do lokalnej społeczności. Ważne jest również, by zbadać i ocenić dotychczasowe inwestycje potencjalnego partnera w firmach rodzinnych;
- 4) **Historia i reputacja funduszu PE** – należy pracować z funduszem, który ma dobry standing w zakresie inwestycji i współpracy z instytucjami otoczenia gospodarczo-społecznego. Dobry partner to ten, który wspierał swe inwestycje, nawet gdy ich finansowe rezultaty nie były takie, jak oczekiwano⁷⁴.

Struktura funduszu PE a współpraca z firmą rodzinną

Przedmiotem analizy winny być również elementy struktury i funkcjonowania funduszu, w szczególności:

- **rozmiary funduszu** – fundusz winien być dostatecznie mały, żeby inwestycja w firmę rodzinną była dla partnera PE ważna, np. jeżeli potrzebuje się 10 mln zł, nie jest potrzebny 500 mln fundusz. Fundusz zauważy wtedy, że kwota, którą zainwestował w firmę, jest tak mała, że nie będzie przywiązywał do niej wagi. Podobnie, fundusz nie może być zbyt mały. Gdyby okazało się, że firma potrzebuje jednak więcej kapitału, inwestor powinien go zapewnić. Inwestycja funduszu w firmę rodzinną nie powinna stanowić mniej niż 5% lub więcej niż 25% jego portfolio;
- **struktura kierownictwa funduszu** – większość funduszy PE składa się z kilku profesjonalnych partnerów inwestycyjnych i zarządzana jest przez generalnego partnera. Firma potrzebuje funduszu, który potrafi zwrócić uwagę na inwestycję z wysokiego szczebla zarządzania i zapewni ciągłość dialogu z rodziną;
- **typ inwestorów funduszu** – nie wszystkie fundusze PE są jednakowe. Określony typ inwestora w funduszu często dyktuje stopień elastyczności i warunki inwestowania. Na przykład fundusze PE, w których inwestorzy są *multifamily offices* lub *individuals*, będą z reguły mieć najwyższy stopień elastyczności odnośnie warunków inwestowania, jak również wycucia czasu i struktury wyjścia z biznesu;
- **inne możliwości** – jaki rodzaj zarządzania strategicznego, reprezentowania w zarządzie czy kontaktów w branży mogą zapewnić partnerzy? Zdarza się również, że dotychczasowa firma konsultingowa, świadcząca usługi przedsiębiorstwu rodzinnemu, przekształca się w PE i wnosi do inwestycji głęboki strategiczny punkt widzenia⁷⁵.

Warunki współpracy funduszu z firmą rodzinną

W celu ukształtowania prawidłowych relacji firma rodzinna oraz fundusz muszą znaleźć odpowiedź na następujące pytania:

⁷⁴ Tamże.

⁷⁵ Tamże.

- **w zakresie struktury inwestycji** – jak długo będzie trwać inwestycja? Czy inwestorzy oczekują swojej puli w firmie rodzinnej w formie akcji zwykłych czy uprzywilejowanych? Jakich uprawnień żądają inwestorzy? Ilu procent własności firmy rodzinnej będą oczekiwać w zamian za fundusze, które zainwestują w firmę? Należy pamiętać również, że kapitał przejściowy (*transitional capital*) może być większościowy lub mniejszościowy. Czy porozumienie zostanie zatem zawarte w klauzule, która pozwoli funduszowi PE przejąć kontrolę firmy, jeśli ta nie będzie wywiązywać się na określonym poziomie? W końcu – jakiej stopy zwrotu z inwestycji oczekują właściciele funduszu?
- **w zakresie miejsc w zarządzie** – jak wielu miejsc w zarządzie będą oczekiwali inwestorzy i jak aktywni będą w tym zarządzie? Ilu ludzi „z zewnątrz” (np. menedżerów, specjalistów, doradców) chcieliby zatrudnić? Jakie zasoby i doświadczenia – np. w zakresie technologii czy kontaktów zagranicznych – wniosą „obcy” do firmy?⁷⁶

Ponieważ wiele funduszy PE konkuruje o raczej ograniczoną liczbę możliwości inwestowania, firma rodzinna może pozwolić sobie na wymagające wybory. Należy szukać kogoś, kto mógłby wnieść do przedsiębiorstwa coś więcej niż pieniądze. Po starannym *due diligence* i zaplanowaniu przedsięwzięcia firma nie powinna mieć kłopotu ze znalezieniem partnera, który pomoże osiągnąć cele biznesowe, rodzinne i płynnościowe.

Studia przypadków wybranych przedsiębiorstw – z dotychczasowych badań autorki

Firma W. Kruk

Przykładem firmy rodzinnej, która jako jedna z pierwszych w Polsce w efektywny sposób skorzystała z oferty funduszu PE, była znana **firma jubilerska W. Kruk**. Pomimo że obecnie firma jest członkiem Vistula Group S.A. z około 7,75% udziałem w kapitale zakładowym, prezentacja przypadku wydaje się zasadna jako ilustracji korzystnego współdziałania z instytucjonalnymi inwestorami zewnętrznymi. Współpraca z funduszem PAEF (Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości, którego inwestycjami zarządzał Enterprise Investors) zaczęła się w 1993 r., czyli w początkowym okresie przemian w firmie, zapoczątkowanych transformacją ustrojową 1989 r. „Wtedy rodził się polski kapitalizm, wszyscy musieliśmy się wszystkiego uczyć. Takie wsparcie i możliwość korzystania z doświadczeń amerykańskiego funduszu pomogły nam szybciej zbudować opartą na naszej rodzinnej tradycji markę. To między innymi dzięki temu staliśmy się jedną z bardziej rozpoznawalnych prestiżowych polskich marek” – relacjonuje Wojciech Kruk⁷⁷. Za kluczowy element na linii firma rodzinna–fundusz inwestycyjny uznano **uzgodnienie wspólnej strategii i dobre ułożenie wzajemnych relacji**. W przypadku

⁷⁶ Tamże.

⁷⁷ *Najlepszy partner dla firmy, czyli Kruk Krukowi oka nie wykole*, „Rzeczpospolita”, 27.09.2011.

firmy W. Kruk fundusz umożliwił pozostawienie rodzinie kontroli, zapewnił systematyczny rozwój – od firmy typowo rodzinnej poprzez fazę współpracy z partnerem finansowym do stania się spółką publiczną. Ponadto fundusz wniósł nowe spojrzenie na sprawy skostniałej struktury spółki. Wreszcie, co bardzo ważne, nie naruszył cech identyfikacyjnych firmy, nazw i symboli. Wspólnym interesem było cierpliwe budowanie wartości firmy, wspólne pokonywanie przeszkód, wzajemne uczenie się. Fundusz okazał się doradcą, który nie wtrącał się bez potrzeby, ale zawsze służył radą i pomocą w trudnych momentach.

Partnerstwo z funduszem pomogło firmie W. Kruk w procesie upublicznienia działalności i debiucie na giełdzie. Fundusze mają bowiem doświadczenie w budowaniu „ładu korporacyjnego”. W efekcie fundusze mogą skutecznie doprowadzić do ewolucyjnego, a nie rewolucyjnego przekształcenia „ładu rodzinnego” w powszechnie akceptowany „ład korporacyjny”, co potrafią docenić i wycenić inwestorzy giełdowi⁷⁸.

Firma Eratech S.A.

Innym przykładem inwestycji PE/VC w przedsiębiorstwo rodzinne jest Eratech S.A., spółka założona w 2000 r. przez grupę specjalistów z sektora utylizacji odpadków, którym udało się zidentyfikować niszę w tym sektorze. Pod koniec lat 90. większość firm z branży koncentrowało się na recydingu tradycyjnych odpadów: makulatury, szkła i plastiku. Nie było jednak przedsiębiorstwa specjalizującego się w recydingu substancji niebezpiecznych, takich jak kwasy, emulsje, rozpuszczalniki i inne roztwory chemiczne. W 1996 roku zostały wprowadzone nowe regulacje prawne w zakresie zarządzania odpadami, które zainspirowały przedsiębiorców do założenia przedsiębiorstwa w formie spółki akcyjnej, zajmującego się utylizacją substancji niebezpiecznych. Początki były trudne, zabrakło kapitału na rozpoczęcie działalności i komercjalizację pomysłu przedsiębiorczego. Dopiero w 1999 roku wsparcie finansowe ze strony Capital Venture PBK Investment umożliwiło przedsiębiorcom uruchomienie biznesu. W zamian za 66% udziałów we własności, fundusz postawił do dyspozycji 1,3 miliona złotych. Dzięki funduszowi VC trzej założyciele, absolwenci Politechniki Łódzkiej, mogli nabyć, wyremontować i zaadoptować na potrzeby nowego przedsięwzięcia hale produkcyjne, należące do dawnego przedsiębiorstwa Anilana. W 2001 roku biznes gotowy był do realizacji pierwszych zamówień i kontraktów. Do dzisiaj przedsiębiorstwo działa, rozwija się i kontrolowane jest przez rodzinę. Prezentowany przypadek potwierdza, że angażowanie się finansowe PE/VC w przedsiębiorstwo rodzinne może być dla niego szansą, mimo niechęci ze strony funduszy do podejmowania inwestycji w podmioty o takim charakterze. Co więcej, fundusze PE/VC mogą chętniej wybierać przedsięwzięcia rodzinne na etapie start-upów jako cele swoich inwestycji ze względu na niewykształconą jeszcze silną kulturę prywatności nowo tworzonej organizacji⁷⁹.

⁷⁸ Tamże.

⁷⁹ P. Tamowicz, *Venture capital – kapitał na start*, PARP, Gdańsk 2004, s. 63.

Kapitał spekulacyjny

Kapitał spekulacyjny jest inwestycją o dużym stopniu ryzyka. Instytucje dysponujące kapitałem wykupują udziały w nowych firmach, znajdujących się na wstępnym etapie rozwoju. To różni firmy spekulacyjne od instytucji finansowo-kredytowych, które wolą inwestować w już istniejące, finansowo bezpieczne przedsiębiorstwa. Instytucje spekulacyjne kierują się dwoma kryteriami przy podejmowaniu decyzji co do inwestowania w określoną firmę: szybkim zwrotem inwestycji oraz łatwym wycofaniem kapitału. Instytucje spekulacyjne zainteresowane są finansowaniem nowej technologii i są w stanie przeznaczyć na ten cel duże środki finansowe. Ich obecność jako udziałowców w nowo powstałej firmie ogranicza się do etapu intensywnego wzrostu i ekspansji w cyklu życia średniej wielkości przedsiębiorstwa. Inwestorzy spekulacyjni podejmują szczególne ryzyko, inwestując w nowo powstałą firmę i dlatego oczekują szczególnych dochodów, stanowiących wielokrotność wyłożonej kwoty kapitału w ciągu 5–7 lat (średnia stopa zwrotu inwestycji netto przekracza 50%). Inwestorzy przewidują sprzedaż nabytych udziałów w takim okresie w przyszłości, kiedy nastąpi spadek tempa wzrostu dochodów i ich stabilizacja. W branży kapitału spekulacyjnego występują trzy rodzaje instytucji dokonujących inwestycji: niezależne, prywatne firmy spekulacyjne, firmy specjalizujące się w inwestycjach w małych firmach, filie kapitałowe dużych instytucji finansowych i korporacji przemysłowych⁸⁰.

Partnerstwo strategiczne

Partnerstwo strategiczne. Wiele firm rodzinnych „sfrustrowanych” poszukiwaniem kapitału na korzystnych warunkach zaczyna z większą uwagą rozważać ustanowienie partnerstwa strategicznego z dużą firmą (najczęściej w grę wchodzi odbiorca lub dostawca). Istotą takiego związku jest komplementarność i zbieżność niektórych celów oraz interesów obydwu firm. Łączą one uczestnictwo w partnerstwie z możliwością większego wpływu na otoczenie zewnętrzne, z efektywniejszym podziałem pracy, budową sieci własnych kanałów dystrybucji lub źródeł komponentów. Mniejsza firma liczy na tanie i niezawodne źródło finansowania swoich badań, rozwoju i kształtowania produktu czy innych potrzeb związanych ze wzrostem, które powiązane są ze strategicznymi oczekiwaniami większego partnera. Kapitał dostarczany przez silniejszego partnera może stanowić niewielką kwotę na tle jego potencjalnych możliwości, a dostęp do technologii prawnie zastrzeżonych stosowanych przez mniejszą firmę może okazać się łatwiejszy i tańszy niż osiągnięcie tych samych rezultatów własną, niezależną drogą. Korzyści czerpane z przynależności do partnerstwa strategicznego są niewątpliwie efektem synergii. Wśród wielu czynników związanych z tworzeniem lub bieżącym zarządzaniem przedsiębiorstwem jednym z najważniejszych jest zapewnienie wystarczających środków finansowych niezbędnych do jego efektywnego funkcjonowania⁸¹. Zgodnie z aktualnie dostępną wiedzą

80 J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 92.

81 Tamże, s. 92–93.

zagraniczną z dziedziny *family business* w przedsiębiorstwach rodzinnych problem optymalizacji struktury źródeł finansowania należy do tzw. głównych wewnętrznych determinant rozwoju, obok: sukcesji władzy i własności, profesjonalizacji zarządzania oraz umiejętności pokonywania negatywnego wpływu konfliktów rodzinnych na działalność firmy. Tymczasem w literaturze polskiej zagadnienie finansowania działalności z uwzględnieniem specyfiki rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa jest niewystarczająco opisane, co niewątpliwie stanowi pochodną braku szeroko zakrojonych badań tej problematyki, w przeciwieństwie do większości krajów o wysoko rozwiniętej gospodarce rynkowej. Badania te mogłyby stanowić z kolei podstawę do upowszechnienia wiedzy z zakresu przewyższania ograniczeń w finansowaniu tak ważnych dla polskiej gospodarki firm rodzinnych.

3.5. Bariery finansowania innowacji w dojrzałych firmach rodzinnych (z dotychczasowych badań autorki)

Wychodząc naprzeciw potrzebie przynajmniej częściowego wypełnienia luki informacyjnej w odniesieniu do problemów finansowania i ich wpływu na rozwój dojrzałej firmy rodzinnej, autorka przeprowadziła na przełomie lat 2011/2012 badania w średnich i dużych produkcyjnych przedsiębiorstwach rodzinnych województwa łódzkiego.

Przedmiot i cele badania, problemy badawcze

Przedmiotem badania uczyniono finanse firmy rodzinnej. Sama firma rodzinna definiowana jest jako **przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny – jej założycieli, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny.**

Cele badania obejmowały: określenie głównych źródeł finansowania firm rodzinnych, dokonanie identyfikacji podstawowych barier pozyskania kapitału przez firmy rodzinne, oszacowanie konsekwencji tych barier dla rozwoju firm rodzinnych, zaproponowanie właściwych rozwiązań problemu barier pozyskania kapitału.

Biorąc pod uwagę powyższe założenia, dla potrzeb badania sformułowany został **główny problem badawczy**, który brzmiał następująco: **czy i w jakim stopniu dostępność źródeł finansowania w średnich i dużych produkcyjnych przedsiębiorstwach rodzinnych stanowi obiektywną determinantę dalszego rozwoju?**

Do dokładniejszego przeanalizowania problemu wysunięte zostały następujące **problemy szczegółowe:**

- jakie są główne źródła finansowania działalności firm rodzinnych?
- jakie podstawowe bariery i ograniczenia w pozyskiwaniu kapitału występują w firmach rodzinnych?
- czy forma organizacyjno-prawna firmy rodzinnej ma wpływ na możliwości pozyskiwania kapitału?
- jak bariery i ograniczenia w pozyskiwaniu kapitału wpływają na dalszy rozwój firmy?

Badana populacja i kryteria jej doboru

Badaniu poddano 15 firm rodzinnych spełniających następujące warunki co do:

- wielkości przedsiębiorstwa (firmy średnie i duże),
- rodzaju działalności (firmy produkcyjne),
- efektywności funkcjonowania oraz posiadania zdolności kredytowej (firmy o dobrych wynikach ekonomiczno-finansowych i posiadające zdolność kredytową),
- terenu działania (obszar województwa łódzkiego).

Wśród badanych firm 4 podmioty reprezentowały działalność gospodarczą osoby fizycznej, 6 spółki jawne, 5 spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Do firm średnich, mierzonych liczbą zatrudnionych, należało 12 firm, do firm dużych 3 firmy. Badane firmy były producentami wyrobów z różnych branż: bielizny, przędzy, surowców warzywnych, karniszy drewnianych, tkanin, wyrobów ze styropianu, herbat owocowych i ziołowych, konserw owocowo-warzywnych, wędlin, materiału sadzeniakowego, wyrobów z plastiku, lekarstw i suplementów diety, okien, drzwi i rolet, dzianin. Najstarsza z badanych firm powstała w 1984 r., cztery firmy założone zostały w latach 1985–1989, osiem firm w latach 1990–1994, dwie firmy w latach 1995–1999. Tylko w jednej firmie dokonano sukcesji i jest ona prowadzona przez drugie pokolenie rodziny. Pozostałe 14 firm prowadzone jest przez pierwszą generację.

Respondentami badania we wszystkich przypadkach byli właściciele lub udziałowcy większościowi, posiadający w firmie kontrolę własności. Ze względu na to, że większość badanych nie wyraziła zgody na ujawnienie ich danych osobowych, rezultaty wywiadu zostały zaprezentowane anonimowo, co z pewnością mogło pozytywnie wpłynąć na uzyskanie bardziej szczerych i prawdziwych odpowiedzi. Respondentami wywiadu było 14 mężczyzn i 1 kobieta (w wieku 65 lat). Wiek mężczyzn kształtował się następująco: w przedziale 41–45 lat – 1 osoba, 46–50 lat – 1 osoba, 51–55 lat – 5 osób, 56–60 lat – 6 osób, 61–65 lat – 2 osoby. Wykształcenie wyższe posiadało 10 osób (w tym wykształcenie wyższe techniczne – 8 osób, wyższe ekonomiczne – 1 osoba, wyższe rolnicze – 1 osoba), wykształcenie średnie techniczne miało 5 osób. Żadna osoba nie posiadała wykształcenia menedżerskiego. Szczegółową charakterystykę badanych firm zawiera tabela 12.

Z badania wyłączono firmy rodzinne w formie spółki akcyjnej (niepublicznej i publicznej) z uwagi na odrębny charakter problemów funkcjonowania w niej występujących.

Tabela 12. Charakterystyka badanych firm rodzinnych w latach 2011/2012

Firma	Forma prawna	Liczba zatrudnionych	Wyrób	Rok założenia/ pokolenie prowadzące	Płeć badane- go	Wiek Bada- nego	Wykształ- cenie
1	2	3	4	5	6	7	8
Firma 1	Osoba Fizyczna	130	biustono- sze	1992 r./ I pokolenie	kobieta	65 lat	średnie techniczne
Firma 2	osoba fizyczna	70	przędze	1988 r./ I pokolenie	mężczy- zna	60 lat	średnie techniczne
Firma 3	osoba fizyczna	120	surówki warzyw- ne	1993 r./ I pokolenie	mężczy- zna	58 lat	średnie techniczne
Firma 4	osoba fizyczna	66	karnisze drewnia- ne	1985 r./ I pokolenie	mężczy- zna	62 lata	średnie techniczne
Firma 5	spółka jawna	500	tkaniny	1990 r./ I pokolenie	mężczy- zna	58 lat	wyższe techniczne
Firma 6	spółka jawna	140	wyr. ze styropia- nu	1995 r./ I pokolenie	mężczy- zna	55 lat	wyższe techniczne
Firma 7	spółka jawna	70	herbaty owocowe i ziołowe	1992 r./ I pokolenie	mężczy- zna	52 lata	wyższe techniczne
Firma 8	spółka jawna	197	konserwy owocowe i warzyw- ne	1984 r./II pokolenie	mężczy- zna	55 lat	wyższe ekonomicz- ne
Firma 9	spółka jawna	120	wędliny	1989 r./ I pokolenie	mężczy- zna	55 lat	średnie techniczne
Firma 10	spółka jawna	70	materiał sadzenia- kowy	1993 r./ I pokolenie	mężczy- zna	53 lata	wyższe rolnicze
Firma 11	sp.z o.o.	205	wyr. z plastiku	1986 r./ I pokolenie	mężczy- zna	57 lat	wyższe techniczne
Firma 12	sp.z o.o.	65	tkaniny	1990 r./ I pokolenie	mężczy- zna	60 lat	wyższe techniczne
Firma 13	sp.z o.o.	255	leki, su- plementy diety	1992 r./ I pokolenie	mężczy- zna	58 lat	wyższe techniczne

Firma 14	sp.z o.o.	260	okna, drzwi, rolety	1999 r./ I pokolenie	mężczyzna	42 lata	wyższe techniczne
Firma 15	sp.z o.o.	78	dzianiny	1991 r./ I pokolenie	mężczyzna	50 lat	wyższe techniczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów.

Metody, techniki i narzędzia badawcze

W badaniu zastosowano zaawansowaną metodę indywidualnego wywiadu pogłębianego, a w jej ramach technikę wywiadu oraz narzędzie w postaci **scenariusza wywiadu**.

Indywidualny wywiad pogłębiony (*individual in-depth interview* – IDI) stanowi metodę badawczą, stosowaną m.in. w naukach społecznych i behawioralnych, należącą do grupy metod jakościowych. Polega na rozmowie z respondentem przeprowadzanej na podstawie scenariusza lub niestandardyzowanego kwestionariusza wywiadu. O kolejności i sposobie formułowania pytań decyduje prowadzący, który często posiłkuje się także pytaniami pomocniczymi, naprowadzającymi lub rozszerzającymi omawiane kwestie, aby uzyskać jak najbardziej wyczerpujące, precyzyjne i prawdziwe informacje. Wywiad pogłębiony pozwala na bardziej dogłębne poznanie i zrozumienie problemów społecznych. Ze względów organizacyjnych natomiast, w szczególności dzięki czasochłonności i problemom związanym z kategoryzacją odpowiedzi, metoda ta jest mało popularna w socjologii.

W świetle powyższych rozważań okazuje się jednak, że metoda wywiadu pogłębionego, mimo wielu jej ograniczeń i utrudnień, okazuje się w wysokim stopniu użyteczna do badania tak złożonego zjawiska społeczno-ekonomicznego, jakim jest firma rodzinna, zwłaszcza w sferze finansowej płaszczyzny działania.

Czas, miejsce i sposób przeprowadzenia badania

Badania dokonano w listopadzie i grudniu 2011 r. oraz styczniu i lutym 2012 r. w siedzibach badanych firm rodzinnych. Polegało ono na indywidualnych rozmowach z respondentami, które przebiegały według opracowanego scenariusza. Scenariusz wywiadu obejmował 10 pytań: 4 pytania podstawowe dotyczące celów, problemów i hipotez badawczych oraz 6 pytań dodatkowych (pomocniczych) pomagających ustalić przyczyny, zjawiska towarzyszące oraz okoliczności badanych barier pozyskiwania kapitału w firmach rodzinnych. Respondenci zachęcani byli do udzielania szczerych, otwartych i przemyślanych odpowiedzi odzwierciedlających ich życiowe i zawodowe doświadczenia. Z każdej rozmowy sporządzono szczegółowe notatki.

Spółeczno-ekonomiczna analiza badania – wyniki badania

W obrębie zidentyfikowanych problemów badawczych uzyskano wymienione poniżej wyniki.

Problem 1: główne źródła finansowania działalności firmy

W grupie 10 firm prowadzonych przez osoby fizyczne oraz w formie spółki handlowej osobowej (spółki jawne) na pytanie o źródła finansowania działalności wszyscy właściciele odpowiedzieli, że główny udział posiadają środki własne w postaci reinwestowanych zysków, dopłat do już istniejących kapitałów własnych lub przyjęcia nowych wspólników. W chwili obecnej drugie miejsce w większości badanych firm (7 badanych właścicieli) zajmują fundusze unijne przyznawane na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw. Trzy firmy na drugim miejscu umieściły finansowanie kredytem bankowym. W trzeciej kolejności właściciele 5 firm wymieniali pozabilansowe formy finansowania – leasing, 2 firmy wymieniły fundusze unijne, 2 firmy kredyt kupiecki, 1 firma kredyt bankowy. Dopiero na czwartym miejscu 4 respondentów wymieniało kredyt bankowy. W przypadku trzech firm korzystających z dotacji unijnych kredyt ten nosił charakter posiłkowy do czasu postawienia do dyspozycji przydzielonych środków. W świetle udzielonych odpowiedzi rysuje się następująca kolejność korzystania ze źródeł finansowania: **kapitał własny – fundusze unijne – formy pozabilansowe – kredyt bankowy**.

W przypadku badanych spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (5 spółek) na pierwszym miejscu również wymieniono środki własne, drugie miejsce zajmował kredyt bankowy (5 odpowiedzi). Fundusze europejskie pozyskiwane na podniesienie konkurencyjności plasowały się na miejscu trzecim (4 odpowiedzi). Formy pozabilansowe finansowania działalności (leasing) wymieniano na czwartym miejscu (4 odpowiedzi). Mamy tu zatem do czynienia z następującą kolejnością korzystania ze źródeł finansowania: **kapitały własne – kredyt bankowy – fundusze unijne – formy pozabilansowe**.

Żadna z badanych firm nie korzystała z prywatnego finansowania kapitałowego typu *Private Equity/Venture Capital*, Anioły Biznesu czy kapitału Mezzanine.

Problem 2: bariery i ograniczenia w pozyskiwaniu kapitału

Badani właściciele byli zgodni, że na obecnym etapie rozwoju ich firm pozyskiwane środki finansowe w pełni zaspokajają potrzeby kapitałowe i w zasadzie nie napotykają na żadne bariery i ograniczenia w dostępie do źródeł finansowania. Środki własne uzupełniane dotacjami unijnymi i kredytem oraz wsparte formami pozabilansowymi okazują się podstawowymi i wystarczającymi metodami finansowania. Z uwagi na ugruntowaną pozycję na rynku, dobre wyniki finansowe odzwierciedlone w posiadaniu zdolności kredytowej, otrzymują wiele ofert ze strony dawców kapitału: banków i instytucji finansowych, które często odrzucają. Swoje decyzje uzasadniają podwyższonym ryzykiem związanym z korzystaniem z kapitału obcego, chęcią posiadania pełnej kontroli nad przedsiębiorstwem oraz brakiem potrzeby pozyskiwania dalszych środków finansowych. Większość respondentów otwarcie przyznaje, że obawia się uzależnienia od banków i instytucji finansowych, w tym prywatnych funduszy kapitałowych, woli się rozwijać wolniej, ale bezpieczniej i pewniej, mając całą działalność pod kontrolą. Właściciele zdają sobie przy tym sprawę, że „pewnie nie wykorzystują wszystkich swoich możliwości” i godzą się na to.

Zestawienie odpowiedzi na powyższe pytanie zawiera tabela 13.

Tabela 13. Rodzaje barier pozyskiwania kapitału występujące w badanych firmach rodzinnych latach 2011/2012

Firma	Forma prawna	Barriere psychologiczne	Pozostałe bariery	Komentarz
1	2	3	4	5
Firma 1	osoba fizyczna	– niechęć do zadłużania, – obawa przed utratą kontroli na firmą	początkowo trudności w sporządzaniu wniosków unijnych	firma wytyczyła misję, nie wypracowała jednak przyszłej wizji
Firma 2	osoba fizyczna	obawa przed ryzykiem finansowym i jego skutkami	nadmierne formalności w trakcie pozyskiwania kapitału obcego	brak przyszłej wizji firmy
Firma 3	osoba fizyczna	właściciele nie widzą potrzeby dalszego zasilenia kapitałowego	– nadmierne formalności, – brak umiejętności zarządzania długiem	brak podstawowych elementów zarządzania strategicznego, tj. misji, a zwłaszcza przyszłej wizji firmy
Firma 4	osoba fizyczna	– brak zwiększonych potrzeb kapitałowych, – niechęć do kapitału obcego	– nadmierne formalności, – brak umiejętności zarządzania długiem	brak zarządzania strategicznego
Firma 5	spółka jawna	niechęć do zadłużenia istnieje, ale duża skala działalności zmusza do poszukiwania kapitału	nieistotne	niedostosowanie formy organizacyjno-prawnej do rozmiarów działalności (500 pracowników)
Firma 6	spółka jawna	obawa przed nadmiernym ryzykiem finansowym	nieistotne	nastawienie prorozwojowe
Firma 7	spółka jawna	obawa przed ryzykiem zadłużenia	nieistotne	
Firma 8	spółka jawna	wysoka potrzeba kontrolowania własności	nieistotne	stagnacja
Firma 9	spółka jawna	obawa przed utratą rodzinnego charakteru firmy	nieistotne	stagnacja
Firma 10	spółka jawna	brak zwiększonych potrzeb kapitałowych	nieistotne	produkcja wybitnie sezonowa

Tabela 13 (cd.)

1	2	3	4	5
Firma 11	sp. z o.o.	wysoka potrzeba kontrolowania własności	nieistotne	firma o wysokiej potrzebie równomiernego, bezpiecznego rozwoju
Firma 12	sp. z o.o.	– niechęć do wspólników spoza rodziny, – niechęć do kredytów bankowych, – brak zwiększonych potrzeb kapitałowych	nieistotne	firma defensywna, niska orientacja rozwojowa
Firma 13	sp. z o.o.	niechęć do kredytów, ale skala działalności wymusza konieczność korzystania z nich	nieistotne	firma o wysokim stopniu profesjonalizacji zarządzania
Firma 14	sp. z o.o.	– wysoka potrzeba kontrolowania własności, – niechęć do wspólników spoza rodziny	nieistotne	firma bardzo „zamknięta”
Firma 15	sp. z o.o.	– brak zwiększonych potrzeb kapitałowych, – niechęć do kapitałów obcych	nieistotne	w firmie nie wypracowano jej przyszłej wizji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów.

Problem 3: forma organizacyjno-prawna i jej wpływ na pozyskiwanie kapitału przez firmę

Badani właściciele firm rodzinnych byli świadomi związku między formą organizacyjno-prawną prowadzonego przedsięwzięcia a zakresem odpowiedzialności za zobowiązania, co ma podstawowe znaczenie przy podejmowaniu decyzji dotyczących korzystania z obcych źródeł finansowania, zwłaszcza o charakterze kredytu czy pożyczki. Ryzyko formy organizacyjno-prawnej potencjalnie dotyczyło 10 przedsiębiorstw prowadzących działalność jednoosobową (osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą) oraz współwłaściciele (wspólników) spółek jawnych, w których odpowiedzialność za zobowiązania jest nieograniczona, a dłużnik odpowiada za nie całym swoim majątkiem. Sześciu właścicieli przyznało, że należałoby dokonać zmiany formy organizacyjno-prawnej na bardziej bezpieczną, np. spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, w której za zobowiązania przewidziana jest odpowiedzialność do wysokości wniesionych wkładów. Jednocześnie właściciele ci zwlekają ze zmianą, co tłumaczą brakiem znajomości odpowiednich procedur, obawą przed kłopotliwym i czasochłonnym postępowaniem admini-

stracyjnym, ewentualnymi kosztami, które trzeba będzie ponieść, a nawet brakiem czasu. Pozostałe cztery osoby aktualnie nie widzą powodów, dla których miałyby zmieniać dotychczasową formę prawną prowadzenia biznesu. Nie kwestionują jednak ewentualnej konieczności takiej zmiany w przyszłości wraz z postępującym rozwojem i wzrostem ich firmy.

Właściciele firm rodzinnych prowadzonych w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością doceniają poczucie bezpieczeństwa, jakie im ona zapewnia, a re-noma firmy i długoletnia współpraca z kapitałodawcami powoduje, że ci ostatni chętnie udzielają im wsparcia finansowego, mimo ograniczonej odpowiedzialności dłużników. Badane spółki z o.o. nie odczuwają natomiast potrzeby przekształcenia w wyższą formę spółki kapitałowej, jaką jest spółka akcyjna, i pozyskiwanie tą drogą dodatkowych funduszy na rozwój działalności.

Problem 4: wpływ barier pozyskiwania kapitału na dalszy rozwój firmy

Psychologiczna bariera ryzyka finansowego znajduje swoje odzwierciedlenie w rozwoju badanych firm. Wszyscy badani właściciele wyżej ocenili bezpieczeństwo finansowe rodziny i firmy niż korzyści płynące z dynamicznego rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa. Za metodę redukcji ryzyka finansowego uznają ograniczenie potrzeb kapitałowych i unikanie finansowania rozwoju firmy przy wykorzystaniu kapitału obcego. Główne źródła finansowania stanowią zatem środki własne, uzupełniane funduszami unijnymi oraz metodami pozabilansowymi, a dopiero w dalszej kolejności kredyt bankowy (w przypadku spółek z o.o. kredyt plasował się na drugim miejscu, aczkolwiek przedsiębiorcy również uważnie szacowali ryzyko finansowe). Respondenci otwarcie przyznają, że świadomie wybierają zachowawcze strategie finansowania, które zapewniają co prawda większe bezpieczeństwo, ale mogą przyczynić się do pogorszenia pozycji rynkowej.

Pozostałe pytania scenariusza pozwoliły na ustalenie **zjawisk towarzyszących tak ostrożnej strategii finansowania.**

Problem 5: motywy założenia rodzinnej firmy

Respondenci w większości stwierdzili, że początkowo cel założenia rodzinnej firmy był czysto komercyjny, dopiero z biegiem lat, wraz z osiąganymi sukcesami, firma stawała się czymś więcej. Niemniej jednak przez wiele lat ukrywali rodzinny charakter firmy, wstydzieli się go, do tej pory nie czują etosu przedsiębiorczości rodzinnej. Często zdarza się, że przy klientach zatrudnione w firmie dzieci zwracają się do rodziców „proszę Pani, proszę Pana”. Przedsiębiorcy podkreślają jednak, że w ostatnich dwóch/trzech latach ten niekorzystny w odbiorze społecznym obraz firm rodzinnych zaczyna się stopniowo zmieniać.

Problem 6: wyznaczeni sukcesorzy, opracowanie i realizacja planu sukcesji

Spśród 15 badanych podmiotów 14 firm było prowadzonych przez pierwsze pokolenie, 1 firma okazała się własnością i była zarządzana przez drugą generację rodziny. We wszystkich firmach występują dorośli sukcesorzy, ale nie zaplanowa-

no i nie podjęto formalnego procesu sukcesji, wyznaczając chociażby następców w biznesie. Co więcej, w 9 firmach właściciele nie posiadali żadnej wiedzy dotyczącej sukcesji władzy i własności, jednocześnie bardzo unikali tego tematu. Występowały natomiast liczne przypadki kształcenia dzieci na kierunkach menedżerskich oraz zatrudniania ich na stanowiskach operacyjnych, a czasami nawet na stanowiskach średniego szczebla kierowniczego.

Problem 7: przygotowanie właścicieli-zarządzających do prowadzenia biznesu

Żaden z właścicieli badanych firm rodzinnych nie ukończył wyższych studiów z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, natomiast 9 osób posiadało wykształcenie wyższe techniczne, a 5 osób wykształcenie średnie techniczne. 1 przedsiębiorca odznaczał się dyplomem magisterskim z zakresu ekonomii, co jednak nie jest tożsame z posiadaniem przygotowania menedżerskiego. Trzech właścicieli ukończyło studia podyplomowe z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem. Wśród pozostałych respondentów dwóch czerpało wiedzę z kursów biznesowych organizowanych przez firmy konsultingowe. 5 osób przyznało się do „pobierania lekcji” u studiujących dzieci, dalszych 5 osób w ogóle nie miało do czynienia z profesjonalną wiedzą o zarządzaniu w biznesie.

Problem 8: nieustanny rozwój i wzrost przedsiębiorstwa w ocenie właścicieli-zarządzających

Wszyscy respondenci generalnie potwierdzili konieczność rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa we współczesnej gospodarce. Jednak pytani o działania prorozwojowe w ich przedsiębiorstwach często zadowalali się aktualnym poziomem rozwoju firmy (7 respondentów), podkreślali, że ich firma nie musi koniecznie „gonić za nowoczesnymi technologiami i zyskami” (3 respondentów), wołają, by firma rozwijała się wolniej ale bezpieczniej (3 respondentów). Tylko właściciele dwóch firm całkowicie popierali intensywne działania prorozwojowe.

Problem 9: posiadanie długoterminowej wizji, misji oraz strategii rozwoju i wzrostu firmy

Zdecydowana większość właścicieli (13 osób) nie opracowała i nie przyjęła dokumentu, będącego długofalową wizją firmy. W zasadzie nie stworzono i nie wdrożono również strategii rozwoju przedsiębiorstwa, nie mówiąc o strategiach konkurencyjności i strategiach funkcjonalnych. Tylko dwie firmy wprowadziły do zarządzania przedsiębiorstwem wyżej opisane elementy zarządzania strategicznego. W zamian w większości firm dominuje krótko- i średniookresowe planowanie, co nie jest jednak równoznaczne z realizacją strategii rozwoju.

Problem 10: wykorzystanie wszystkich możliwości rozwoju w ocenie właścicieli-zarządzających

W odpowiedzi na po wyższe pytanie badani właściciele firm rodzinnych okazali się krytyczni. Żaden przedsiębiorca nie przyznał, że jego firma w pełni wykorzystuje

wszystkie możliwości rozwoju. Przyczyn upatrywali respondenci w nadmiernej ostrożności (7 odpowiedzi), w zadowoleniu się obecnym poziomem rozwoju firmy (3 odpowiedzi), w rutynie i braku nowych pomysłów na biznes (2 odpowiedzi), a nawet w wypaleniu zawodowym i braku motywacji do dalszego działania (3 odpowiedzi).

Wnioski z badania

Wyniki badania przeprowadzonego metodą wywiadu pogłębionego z właścicielami 15 średnich i dużych produkcyjnych firm rodzinnych województwa łódzkiego upoważniają do wyciągnięcia szeregu wniosków dotyczących form finansowania, barier pozyskiwania kapitału oraz licznych zjawisk towarzyszących.

W obszarze **problemów finansowania** stwierdzono, co następuje:

- 1) W przypadku wszystkich badanych firm podstawowym źródłem finansowania były zasoby własne. Przedsiębiorstwa jednoosobowych właścicieli oraz spółki jawne unikały zaciągania kredytów, plasując je dopiero na czwartym miejscu. Chętniej natomiast korzystały z funduszy unijnych i form pozabilansowych. Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością cechowały się wprawdzie mniejszą obawą przed kredytowaniem, ale również z największą ostrożnością stosowały tę formę finansowania. **Zaobserwowano tu zatem absolutny prymat własnych środków kapitałowych oraz zachowawczą politykę finansowania obcego (głównie w formie kredytu/pożyczki). Ustalono, że powodem takiego postępowania właścicieli była chęć minimalizacji ryzyka finansowego;**
- 2) **We wszystkich badanych firmach korzystano z tradycyjnych form finansowania** (kapitały własne, kredyty, pożyczki, kredyt kupiecki, leasing, factoring, aktualnie również dotacje unijne). W żadnym przypadku nie zastosowano form prywatnego finansowania kapitałowego (*Private Equity/Venture Capital*, Anioły Biznesu, kapitał typu Mezzanine) czy oferty publicznego rynku kapitałowego (Alternatywny System Obrotu NewConnect lub Giełda Papierów Wartościowych S.A.). Ustalono, że powodem takiej sytuacji była obawa przed utratą kontroli nad firmą i/lub brak pogłębionej wiedzy na temat rynku kapitałowego oraz umiejętności wykorzystania możliwości, jakie stwarza dynamicznie rozwijającym się przedsiębiorstwom;
- 3) **Barierę pozyskiwania kapitału mają głównie charakter psychologiczno-motywacyjny** (nadmierna obawa przed ryzykiem finansowym, zadowolenie się dotychczasowym poziomem rozwoju firmy, co raczej nie wyzwała zwiększonego zapotrzebowania na zasoby kapitałowe, utrata motywacji do dalszego działania itd.) i/lub **kompetencyjny** (głównie brak profesjonalnej, nowoczesnej, aktualnej i pogłębionej wiedzy z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania finansami przedsiębiorstwa). Stwierdzono, że wiele działań ma charakter intuicyjny, co na wyższym etapie rozwoju przedsiębiorstwa może okazać się niewystarczające. **Umiejętność pokonania tych jakże często ignorowanych typów barier w przypadku firm rodzinnych może przesądzać o ich dalszym rozwoju;**

- 4) W badanych firmach **nie stwierdzono istnienia poważnych wewnętrznych barier o charakterze ekonomiczno-finansowym ani barier zewnętrznych**, pochodzących z otoczenia przedsiębiorstwa. Kapitał był dostępny w ofercie wielu instytucji finansowych, a wszystkie badane firmy posiadały zdolność kredytową;
- 5) **Poważną barierę w pozyskiwaniu kapitału obcego (ale również własnego) stanowiła obrona forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa**, a w przypadku jej niedostosowania do rozmiarów i etapu rozwoju firmy stwarzała nawet poważne zagrożenie dalszej działalności. W badanych firmach problem ten dotyczył osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą (firm jednoosobowego właściciela) oraz spółek jawnych, w których właściciele odpowiadają za zobowiązania całym swoim majątkiem i które cechuje brak rozdzielenia finansów firmy od prywatnych finansów rodziny. Badani właściciele byli świadomi opisywanego wyżej potencjalnego zagrożenia a jednocześnie bariery rozwoju, decyzję zmiany formy prawnej (mimo jej potrzeby) odkładali jednakże na „bliżej nieokreśloną przyszłość”.

W większości przypadków stwierdzonym barierom pozyskiwania kapitału towarzyszyły następujące **zjawiska dodatkowe**, a mianowicie:

- **powstała bariera skali** – właściciele, pragnąc zachować kontrolę nad firmą, nie chcą jej dalej rozwijać, zadowolają się dotychczasowym poziomem rozwoju, unikają delegowania uprawnień, nie podejmują internacjonalizacji działalności, zadowolając się produkcją na rynek krajowy;
- **właścicielom brakuje kompetencji menedżerskich**, nie posiadają wizji przyszłości firmy i orientacji przedsiębiorczej nacechowanej proaktywnością, innowacyjnością i skłonnością do podejmowania ryzyka. Nie doceniają również potrzeby, a zarazem konieczności rozwoju i wzrostu, nie wykorzystują wszystkich możliwości;
- **komercyjne motywy założenia przedsiębiorstwa oraz niska świadomość jego wielopokoleniowego rodzinnego charakteru** wpływają osłabiająco na działania w kierunku rozwoju i wzrostu;
- **brak planu sukcesji i wyraźnych sukcesorów**, unikanie rozwiązania problemu sukcesji działają demotywująco na właścicieli, powodując, że zadowolają się oni dotychczasowym poziomem rozwoju;
- pozytywna samoocena sytuacji finansowej przedsiębiorstwa w ograniczonym zakresie stymuluje działania pro wzrostowe („usypia czujność”), zamiast motywować właścicieli do dalszego wysiłku.

Rekomendacje i zalecenia dla przedsiębiorców rodzinnych

Wyniki badania oraz płynące z niego wnioski ukazują złożoną sytuację firm rodzinnych w zakresie pozyskiwania kapitału, wskazując na ich psychologiczno-motywacyjny i kompetencyjny charakter, a nie wyłącznie wewnętrzne uwarunkowania ekonomiczno-finansowe czy ograniczenia płynące z otoczenia gospodarczego. Jest to zjawisko niezwykle groźne dla przyszłości firm rodzinnych. W takiej sytu-

acji konieczne może okazać się sformułowanie rekomendacji i zaleceń w stosunku do przedsiębiorstw rodzinnych. Należy zatem:

- zalecać wczesną sukcesję władzy, tzn. dopuszczać do zarządzania młode pokolenie, dobrze wykształcone i zmotywowane do działania;
- zachęcać dotychczasowych właścicieli do wcześniejszego przeprowadzenia sukcesji własności, jeszcze podczas ich życia w formie darowizny, a nie dopiero po śmierci w drodze postępowania spadkowego;
- zachęcać młode pokolenie przedsiębiorców do zdobywania wykształcenia w zakresie zarządzania firmą rodzinną oraz motywować obecnych właścicieli do podnoszenia kwalifikacji w duchu uznania dla firm rodzinnych oraz poszanowania dla wiedzy menedżerskiej (zarządzania firmą należy się nauczyć, nie wystarczą same dobre chęci i wyłącznie działania intuicyjne);
- uświadamiać konieczność dostosowywania formy organizacyjno-prawnej do wielkości i etapu rozwoju przedsiębiorstwa, głównie w celu minimalizowania ryzyka finansowego związanego z odpowiedzialnością za zobowiązania;
- **upowszechniać wiedzę z zakresu zarządzania finansami wśród właścicieli – głównych decydentów rodzinnego przedsiębiorstwa, a nie tylko wśród wykonawczych służb finansowo-księgowych.** To najważniejsza osoba w firmie powinna w pierwszej kolejności znać, rozumieć, prawidłowo interpretować i wykorzystywać zjawiska i procesy finansowe zachodzące w prowadzonym przez nią przedsięwzięciu.

3.6. Finansowanie innowacji w firmach rodzinnych „Diamenty Forbesa 2014” – wprowadzenie do badań ankietowych firm z listy „Diamenty Forbesa 2016” (z dotychczasowych badań autorki)

Celem badania uczyniono zidentyfikowanie głównych źródeł finansowania innowacji w polskich prywatnych (niepublicznych) firmach rodzinnych, dokonując analizy przedsiębiorstw zakwalifikowanych do rankingu „Diamenty Forbesa”, opracowywanego przez redakcję miesięcznika „Forbes” we współpracy z wywiadowcą BISNODE, obejmującego firmy najbardziej innowacyjne, **najszybciej zwiększające swoją wartość.** „Diamenty Forbesa 2014” stanowiły ósmą edycję rankingu. Wzięto tu pod uwagę ponad 2 tys. przedsiębiorstw z całej Polski posiadających REGON, które w roku 2012 osiągnęły przychody ze sprzedaży na poziomie co najmniej 5 mln PLN, rentowne (na podstawie wskaźników ROA, EBIT),

o wysokiej płynności bieżącej i nie zalegające z płatnościami, o dodatnim wyniku finansowym i wartości kapitałów własnych. Na liście znalazły się przedsiębiorstwa, które osiągnęły przeciętny roczny wzrost wartości o co najmniej 15%. Koncepcja oraz metodologia rankingu wykluczyły zjawisko przypadkowości oraz incydentalnego charakteru wzrostu wartości firmy. W rankingu odnotowano: 1483 przedsiębiorstw małych o przychodach rocznych 5–50 mln PLN, 468 przedsiębiorstw średnich z przychodami 50–250 mln PLN oraz 138 firm dużych osiągających przychody powyżej 250 mln PLN⁸². Wśród powyższych firm znaczny odsetek stanowią firmy rodzinne. Przedsiębiorstwa zamieszczone z rankingu posłużyły autorce jako **zweryfikowana baza podmiotów do dalszych, pogłębionych badań własnych**.

Wstępnej analizie poddano 30 pierwszych firm z każdej kategorii przedsiębiorstw (łącznie 90 podmiotów), poszukując wśród nich firm rodzinnych w celu oznaczenia rodzaju źródeł finansowania wprowadzanych innowacji, głównie o charakterze **produkcyjnym i procesowym**. Drogą analizy struktury własności oraz składu osobowego organów zarządzających wyselekcjonowano 24 firmy rodzinne. W badaniu przeprowadzonym w drugiej połowie 2014 r. zastosowano metodę ankiety telefonicznej, zadając respondentom rodzinnym tylko jedno pytanie: jakie źródła finansowania posłużyły firmie do zrealizowania wprowadzanych innowacji.

Wyniki badania

W obrębie zidentyfikowanych przedsiębiorstw rodzinnych uzyskano wymienione poniżej wyniki obrazujące strukturę finansowania innowacji (tab. 14–16).

Tabela 14. Małe firmy rodzinne wśród pierwszych 30 podmiotów na liście „Diamenty Forbesa 2014”

Lp.	Miejsce w rankingu	Nazwa firmy i forma prawna	Miejscowość/ województwo	Sektor	Przeciętny wzrost wartości w latach 2010–2012 (w %)	Źródło finansowania innowacji
1.	2	Envo Sp.z o.o.	Starachowice/ ŚWIĘTOKRZYSKIE	wyroby metalowe (przeds. produkcyjne)	517,13	środki unijne, środki własne, w tym osiągnięte zyski
2.	4	Polfarm S.A.	Chwaszczyno/ POMORSKIE	uprawa warzyw (przeds. rolnicze)	397,50	środki unijne
3.	6	Amat Sp z o.o.	Warszawa	rozbiórka, burzenie (firma budowlana)	296,63	intensywnie wzrastające zyski netto

82 Miesięcznik „Forbes” opublikował już kolejny ranking „Diamenty Forbesa 2015”.

4.	7	Uni Agro Sp. z o.o.	Kalinowo/ WARMIŃSKO- -MAZURSKIE	chów, hodowla, uprawy (przeds. rolnicze)	296,41	brak danych
5.	9	Decco S.A.	Warszawa	wyroby budowlane (przeds. produkcyjne)	272,85	kredyty i pożyczki
6.	12	Micros JML Sp. z o.o.	Bydgoszcz/ KUJAWSKO- -POMORSKIE	sprzątanie obiektów	230,35	brak danych
7.	17	KM Service Sp. z o.o.	Łęczycza/ ŁÓDZKIE	warsztat samochodowy, naprawa pojazdów	208,38	środki unijne
8.	23	Universal Technology Sp. z o.o.	Wiązowna/ MAZOWIECKIE	maszyny, urządzenia (przeds. produkcyjne)	165,51	środki unijne
9.	26	Przedsiębiorstwo Budownictwa Ogólnego Trojan Sp. z o.o.	Mikołów/ ŚLĄSKIE	wznoszenie budynków (przeds. budowlane)	160,43	brak danych
10.	29	Gospodarstwo Rolne Wonieść Sp. z o.o.	Śmigiel/ WIELKOPOLSKIE	mleczarnia, sprzedaż mleka, jaj, hurtownia, (przeds. handlowe)	146,07	środki unijne
11.	30	MTM Nowum Sp. z o.o.	Lublin	rurociągi, budowa rurociągów (firma budowlana)	144,71	środki unijne

Źródło: opracowanie własne na podstawie rankingu „Diamenty Forbesa 2014”, <http://diamenty.forbes.pl> (dostęp: 25.02.2014).

Wśród firm małych zidentyfikowano 11 innowacyjnych podmiotów rodzinnych produkcyjnych, budowlanych, handlowych i rolniczych różnorodnych branż, finansujących swą aktywność rozwojową głównie funduszami europejskimi (6 podmiotów) oraz osiągniętymi zyskami (1 podmiot). Jedna firma finansowała innowacje zaciągniętymi kredytami i pożyczkami. W przypadku trzech przedsiębiorstw nie uzyskano danych. Firma rodzinna, która uplasowała się najwyżej w rankingu, wykorzystywała środki unijne i osiągnięte zyski.

Tabela 15. Średnie firmy rodzinne wśród pierwszych 30 podmiotów na liście „Diamenty Forbesa 2014”

Lp.	Miejsce w rankingu	Nazwa firmy i forma prawna	Miejscowość/ województwo	Sektor	Przeciętny wzrost wartości w latach 2010-2012 (w %)	Źródło finansowania innowacji
1.	6	Skar K. Karwowski i M. Karwowska spółka jawna	Wojciechówce/ ŚWIĘTOKRZY- SKIE	stacja benzynowa, sprzedaż paliw (przeds. handlowe)	112,45	osiągnięte zyski i przychody ze sprzedaży
2.	13	Transbed Sp. z o.o. Zakład Produkcyjno-Ustugowy	Ożarówce/ ŚLĄSKIE	sprzedaż paliw, hurtownia (przeds. handlowe)	91,98	wypracowane zyski
3.	14	Międzyrzecz Polskie Rury Preizolowane Sp. z o.o.	Międzyrzecz/ LUBUSKIE	obróbka metali (przds. produkcyjne)	90,53	brak danych
4.	16	AB Foto Sp. z o.o.	Warszawa	fotografia (firma fotograficzna)	88,82	kredyty i pożyczki, wypracowane zyski
5.	17	Telmex Sp. z o.o.	Białystok/ PODLASKIE	meble (przeds. produkcyjne)	83,89	środki unijne
6.	19	Zakład Produkcji Folií Efekt Plus Sp z o.o.	Rzeszów/ PODKARPAC- KIE	opakowania (przeds. produkcyjne)	81,24	środki unijne, dotacje z budżetu państwa
7.	24	Fabryka Drutu Gliwice Sp. z o.o.	Gliwice/ ŚLĄSKIE	wyroby stalowe (przeds. produkcyjne)	72,02	środki unijne i środki własne
8.	26	MTL Asco Sp. o.o.	Pyskowice/ ŚLĄSKIE	salon samochodowy, dealer samochodowy (przeds. handlowe)	71,09	środki unijne

9.	27	Przedsiębiorstwo Rolniczo-Techniczne Roltex Sp.z o.o.	Krasnystaw/ LUBELSKIE	sprzedaż maszyn rolniczych i urządzeń (przeds. handlowe)	68,34	brak danych
----	----	---	--------------------------	--	-------	-------------

Źródło: opracowanie własne na podstawie rankingu „Diamenty Forbesa 2014”, <http://diamenty.forbes.pl> (dostęp: 25.02.2014).

Wśród średnich firm w pierwszej 30. rankingu ujawniono 9 innowacyjnych podmiotów rodzinnych, a struktura finansowania okazała się bardziej zróżnicowaną niż w przypadku firm małych. Korzystanie głównie z funduszy unijnych zadeklarowały 4 firmy, ze środków własnych – 2 podmioty, z kredytów i pożyczek – 1 przedsiębiorstwo. Nie uzyskano danych od dwóch firm. Uplasowana najwyżej w rankingu firma finansowała innowacje wyłącznie środkami własnymi.

Tabela 16. Duże firmy rodzinne wśród pierwszych 30 podmiotów na liście „Diamenty Forbesa 2014”

Lp.	Miejsce w rankingu	Nazwa firmy i forma prawna	Miejscowość/ województwo	Sektor	Przeciętny wzrost wartości w latach 2010–2012 (w %)	Źródło finansowania innowacji
1.	4	Aflofarm Farmacja Polska Sp. z o.o.	Pabianice/ ŁÓDZKIE	firma farmaceutyczna, leki (firma produkcyjna)	102,5	środki unijne
2.	15	Ami Sp. z o.o. Spółka komandytowo-akcyjna	Mikstat/ WIELKOPOLSKIE	wyroby mięsne, art. spożywcze (przeds. produkcyjne)	54,97	środki własne
3.	17	PHU „Wędlinka” spółka jawna Aleksander Gajewski Piotr Gajewski	Wieruszów/ ŁÓDZKIE	przetwarzanie i konserwowanie mięsa, z wyłączeniem mięsa z drobiu	54,41	środki własne
4.	25	Moris Sp. z o.o.	Chorzów/ ŚLĄSKIE	sprzedaż metali (przeds. handlowe)	36,70	brak danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie rankingu „Diamenty Forbesa 2014”, <http://diamenty.forbes.pl> (dostęp: 25.02.2014).

Najmniej firm rodzinnych znalazło się wśród firm dużych (jedynie 4 podmioty), spośród których dwie firmy korzystały wyłącznie z funduszy własnych, jedna (najwyżej uplasowana w rankingu) finansowała innowacje środkami unijnymi. Nie uzyskano danych z jednego podmiotu⁸³.

Wnioski z badania

Przeprowadzone dotychczas badania dowodzą, że polskie przedsiębiorstwa rodzinne:

- coraz częściej i intensywniej wprowadzają innowacje, już nie tylko w szerokim rozumieniu lecz także zaawansowane produktowo i procesowo. Wśród pierwszych 90 firm z listy „Diamenty Forbesa 2014” znalazły się 24 innowacyjne podmioty rodzinne o wysokich rocznych przyrostach wartości. Większość firm stanowiły spółki kapitałowe, głównie z ograniczoną odpowiedzialnością. Dziwi brak spółek akcyjnych publicznych i niepublicznych, zwłaszcza wśród podmiotów średnich i dużych, podczas gdy wiadomo, że wiele innowacyjnych firm rodzinnych notowanych jest na rynku NewConnect, a nawet GPW S.A. Uważa się, że odpowiedź na tę kwestię może tkwić w przyjętej przez twórców rankingu metodologii;
- jako podstawowe źródło finansowania innowacji wykorzystują **środki pozyskane z Unii Europejskiej, wsparte zasobami własnymi. Na dalszy plan zeszło finansowanie dłużne**. Jest to tendencja bardzo pozytywna z punktu widzenia przedsiębiorstwa.

Wzrasta również aktywność innowacyjna firm rodzinnych w sensie wartościowym, które inwestują coraz więcej i odważniej. Dokładne dane i statystyki w wielu przypadkach (zwłaszcza podmiotów niepublicznych, których jest zdecydowanie więcej) okazują się jednak niedostępne. Analiza sprawozdań finansowych nie dostarcza informacji na temat wykorzystania wydatkowanych środków, a o ich przeznaczeniu można usiłować dowiedzieć się drogą wywiadów pogłębionych, na przeprowadzenie których jednakże trudno uzyskać zgodę właścicieli firm.

83 A. Winnicka-Popczyk, *Źródła finansowania innowacji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych (przeгляд dotychczasowych badań)*, [w:] Piasecki B., Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne – doświadczenia i problemy zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVI, zeszyt 7, cz. II, Łódź 2015, s. 333–349.

Rozdział 4

Finansowanie aktywności innowacyjnej w firmach rodzinnych z listy „Diamenty Forbesa 2016” – raport z badań własnych

4.1. Koncepcja badań empirycznych

4.1.1. Cel i zakres badań

Celem badań było opisanie finansowania aktywności innowacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych znajdujących się na liście Laureatów „Diamentów Forbesa 2016”. W warunkach gospodarki aspirującej do miana opartej na wiedzy podnośnię konkurencyjności poprzez rozwijanie wiedzy, będącej źródłem innowacji, stanowi kluczowy czynnik sukcesu biznesu. Nakłady finansowe na badania i rozwój stanowią warunek generowania tej wiedzy. Oprócz zidentyfikowanych w literaturze barier finansowania działalności gospodarczej, obserwuje się w przedsiębiorstwach rodzinnych awersję do ponoszenia nadmiernego ryzyka finansowego, zważywszy na bezpieczeństwo rodziny właścicielskiej. Może to być podstawą uznania, że firmy rodzinne cechuje niska elastyczność dostosowania się do szybko zmieniających się warunków otoczenia, coraz bardziej zglobalizowanego i konkurencyjnego.

Badanie składa się z następujących części:

- dokonanie statystycznej charakterystyki badanych firm rodzinnych,
- dokonanie statystycznej charakterystyki lidera firmy i innowacji wdrażanych przez podmiot,
- dokonanie statystycznej charakterystyki finansowania innowacji w badanych firmach rodzinnych (stworzenie modeli zależności dla finansowania innowacji).

4.1.2. Dobór i charakterystyka zmiennych badawczych

Do celów badania oznaczono zmienne zależne i zmienne niezależne. Za zmienne zależne przyjęto:

- 1) **Rodzaje innowacji** – zmienna informuje, jakie rodzaje innowacji wdraża firma: produktowe, procesowe (nowe technologie wytwarzania), marketingowe, organizacyjne, menedżerskie (podnoszenie kwalifikacji pracowników) czy jeszcze inne;
- 2) **Wielkość nakładów na innowacje** – zmienna charakteryzująca intensywność nakładów na innowacje w opinii przedsiębiorców rodzinnych (w skali 1–5), gdzie 1 – oznaczało nieznaczne nakłady, 2 – nakłady w celu utrzymania się na rynku, 3 – podejmowanie samodzielnej inicjatywy, szukanie szans, 4 – znaczące nakłady, wyróżniające się na tle konkurencji, 5 – ekspansywne;
- 3) **Dominujące źródła finansowania innowacji** – ta zmienna obejmuje możliwe długoterminowe sposoby finansowania wdrażanych innowacji, tj. środki własne, środki partnera strategicznego (w tym zagranicznego), kredyty inwestycyjne, pożyczki długoterminowe, leasing, obligacje korporacyjne (przedsiębiorstwa), fundusze unijne (regionalne, na podniesienie konkurencyjności, „Paszport do eksportu”), fundusze *Private Equity/Venture Capital*, Business Angels, publiczną emisję akcji (NewConnect, GPW S.A.), prywatną emisję akcji, franchising, dotacje i inne;
- 4) **Wzrost wartości firmy** – ta zmienna w przypadku „Diamentów Forbesa 2016” dotyczy przeciętnego wzrostu wartości firmy w latach 2012–2014. Jej wartość wyrażona w procentach wyznacza miejsce zajmowane przez firmę w rankingu.

Zmienne niezależne stanowiły:

- 1) **Forma prawna przedsiębiorstwa;**
- 2) **Sektor** – do celów badawczych przyjęto Sekcje PKD 2007;
- 3) **Lokalizacja** – miasto i województwo. Województwa pogrupowano w trzy regiony: Polskę Zachodnią, Polskę Centralną (woj. mazowieckie i łódzkie) oraz Polskę Wschodnią;
- 4) **Liczbę zatrudnionych** – zmienną wykorzystano w celu podziału badanych przedsiębiorstw według wielkości na: mikro (1–9 pracowników), małe (1–49 pracowników), średnie (50–249 pracowników) oraz duże (powyżej 250 pracowników), co różni listę „Diamenty Forbesa 2016”, w przypadku której wielkość firmy określono na podstawie kryterium przychodów osiągniętych w 2014 r.;
- 5) **Liczbę zatrudnionych z wyższym wykształceniem;**
- 6) **Liczbę członków rodziny zatrudnionych i współpracujących z firmą** (łącznie) – zmienna charakteryzuje stopień zaangażowania rodziny w działalność firmy na różnych stanowiskach i w różnym charakterze;
- 7) **Wiek firmy** – zmienna określa, w którym roku założono firmę, jak również, na jakim etapie rozwoju może się ona znajdować;

- 8) **Pokolenie prowadzące firmę** – zmienna informująca, czy firmę prowadzi pierwsze pokolenie właścicieli, czy też ich potomkowie;
- 9) **Planowanie sukcesji** – zmienna powiadamia, czy w firmie rodzinnej planowana jest sukcesja, czy nie, a może właśnie dokonano przekazania przedsięwzięcia następnemu pokoleniu;
- 10) **Poziom wykształcenia lidera** – zmienna określa, jakie wykształcenie posiada lider firmy: wyższe, średnie, inne;
- 11) **Kierunek wykształcenia lidera** – zmienna charakteryzuje, jaki kierunek ukończył lider: biznesowy, prawniczy, techniczny, humanistyczny czy inny;
- 12) **Zgodność wykształcenia lidera z prowadzoną działalnością** – zmienna określa, czy lider firmy prowadzi działalność zgodną z kierunkiem wykształcenia, czy nie, a może trudno powiedzieć;
- 13) **Wiek lidera** – zmienna informuje, w jakim wieku są liderzy firm rodzinnych. Na potrzeby badania pogrupowano liderów według wieku określonego cyklem życia przedsiębiorcy;
- 14) **Pochodzenie z rodziny przedsiębiorczej** – zmienna wskazuje na tradycje, wiedzę, system wartości i norm, jakie lider może wynieść z domu rodzinnego, w przypadku przynależności do rodziny przedsiębiorczej oraz na ewentualne „braki” w tym zakresie, gdy lider nie pochodzi ze środowiska przedsiębiorców;
- 15) **Posiadanie wizji, misji, strategii działania** – zmienna informuje, czy liderzy postępują zgodnie z zasadami zarządzania strategicznego, czy dążą do profesjonalizacji firmy;
- 16) **Sposób sformułowania misji, wizji, strategii działania** – zmienna uwzględnia dwie formy: na piśmie oraz intuicyjnie;
- 17) **Typ firmy** – zmienna uwzględnia trzy typy firm rodzinnych z uwagi na udział rodziny we własności i zarządzaniu: A – większość udziału rodziny we własności i zarządzaniu, B – większość udziału rodziny we własności, wycofanie z zarządzania, C – mniejszość udziału rodziny we własności, większość w zarządzaniu;
- 18) **Kondycja finansowa firmy** – zmienna przyjmuje wartości: bardzo dobra, dobra, średnia, zła, bardzo zła;
- 19) **Tendencje rozwojowe firmy** – dzięki tej zmiennej dowiadujemy się, jak firma ocenia swoje perspektywy, biorąc pod uwagę kryterium zysku netto: wzrost, turbulencje (zmiennosc), niezmiennosc, spadek;
- 20) **Źródło innowacji** – zmienna pozwala na poznanie pochodzenia wdrażanych przez firmę innowacji i przyjmuje następujące wartości: są tworzone przez firmę, tzn. istnieje wyodrębniona komórka badawczo-rozwojowa, są kupowane „gotowe” od innych przedsiębiorstw, są zlecane do wykonania „na miarę” przez inne podmioty, np. uczelnie wyższe, centra badawczo-rozwojowe, są wynikiem współpracy z innymi firmami (partnerstwo strategiczne) czy też mają inne źródło;

- 21) **Charakter wydatków na innowacje** – zmienna informująca o częstotliwości wydatków na inwestycje w innowacje, które mogą być dokonywane w sposób ciągły lub skokowy;
- 22) **Stopień zaawansowania innowacji** – zmienna wyraża własną opinię firmy na temat znaczenia wdrażanych innowacji dla jej teraźniejszego, a zwłaszcza przyszłego funkcjonowania. Przyjęte wartości zmiennej określono jako: przełomowe, znaczące bądź dostosowawcze;
- 23) **Motywy wprowadzania innowacji** – ta zmienna informuje, z jakich powodów firma wprowadziła innowacje: własnych aspiracji, presji konkurencji czy troski o klienta;
- 24) **Stopień internacjonalizacji działalności firmy** – zmienna określa dochód przedsiębiorstwa z rynków zagranicznych, mierzony w procentach od rocznych przychodów. Wartości zmiennej: poniżej 1% przychodów, powyżej 1% przychodów, nie dotyczy;
- 25) **Charakter rynków zagranicznych** – zmienna dostarcza danych o kierunkach geograficznych, a jednocześnie o poziomie rozwoju krajów docelowych dla eksportu i/lub bezpośrednich inwestycji realizowanych przez firmę. Jako wartości zmiennej przyjęto: Unię Europejską, inne kraje wysoko rozwinięte, kraje Europy Wschodniej, inne kraje mniej rozwinięte;
- 26) **Obecność udziałowca zagranicznego** – zmienna informująca o udziale partnerów zagranicznych w strukturze własności firmy.

4.2. Populacja badanych przedsiębiorstw – opis i uzasadnienie wyboru

Zestawienia najbardziej dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw w naszym kraju – „Diamentów Forbesa” opracowuje firma Bisnode Polska w porozumieniu z redakcją miesięcznika „Forbes” od 2006 roku, a tegoroczny ranking stanowi dziewiątą edycję tego prestiżowego tytułu. Dane finansowe wykorzystywane na potrzeby powyższego projektu pochodzą z oficjalnych informacji przekazywanych przez przedsiębiorstwa zgodnie z prawem. Ranking obejmuje firmy, które:

- w trzech ostatnich latach najbardziej dynamicznie zwiększały swoją wartość,
- w terminie złożyły do KRS sprawozdanie finansowe lub opublikowały je w Monitorze Polskim B,
- osiągnęły dodatni wynik finansowy i współczynnik ryzyka niższy niż 4, oceniany według ratingu Bisnode,
- nie znajdują się w upadłości lub likwidacji.

Opracowywane zestawienie firm zawiera następujące elementy: nazwę firmy i jej miejsce na liście ogólnopolskiej, miejscowość siedziby, przychody ze sprze-

daży w ostatnim badanym roku, zysk netto w ostatnim badanym roku oraz przeciętny wzrost wartości firmy w trzech ostatnich latach, który wyznacza miejsce w rankingu.

„Diamenty Forbesa 2016”

Wyróżnione zostały **1932 firmy**, które podzielono na trzy kategorie według kryterium przychodów ze sprzedaży:

- firmy małe o przychodach 5–50 mln zł – 1309 podmiotów (w tym 409 rodzinnych),
- firmy średnie o 50–250 mln zł – 468 podmiotów (w tym 108 rodzinnych),
- firmy duże o przychodach powyżej 250 mln zł – 155 podmiotów (w tym 26 rodzinnych).

Powyższe firmy złożyły w terminie raporty do Krajowego Rejestru Sądowego w 2015 roku, które posłużyły Bisnode Polska do stworzenia bazy blisko 2 tys. przedsiębiorstw, zasługujących na przyznanie pozytywnego ratingu wiarygodności. Decydujące kryteria wiarygodności obejmowały:

- rentowność (na podstawie wskaźników EBIT i ROA),
- wysoką płynność bieżącą i niezaleganie z płatnościami (zweryfikowane w Krajowym Rejestrze Długów),
- dodatni wynik finansowy oraz wartość kapitałów własnych,
- w 2014 roku osiągnęły przychody ze sprzedaży na poziomie co najmniej 5 mln złotych.

Wylimitowano instytucje finansowe, np. takie jak banki, z uwagi na różnice w kategoriach bilansowych występujących w porównaniu z firmami produkcyjnymi czy handlowymi. Przedsiębiorstwa wyceniono metodą szwajcarską, łączącą elementy majątkowe i dochodowe¹. Zagadnienie to nie będzie jednak przedmiotem zainteresowania w ramach niniejszego opracowania.

Autorka badania ustaliła udział firm rodzinnych w poszczególnych grupach listy „Diamenty Forbesa 2016” (firmy małe, średnie, duże) oraz zaproponowała model opisujący finansowanie innowacji w przedsiębiorstwach z wymienionej wyżej bazy. Wyodrębniła 409 małych, 108 średnich oraz 26 dużych firm rodzinnych – **łącznie 543 podmioty**. W tym celu posłużyła się dokumentacją Krajowego Rejestru Sądowego, a za kryteria identyfikacyjne przyjęła udział członków rodziny przynajmniej we własności lub udział członków rodziny we własności i zarządzaniu. Ponadto rodzinny charakter firmy zweryfikowany został podczas badania ankietowego. Jednocześnie autorka wyraża przypuszczenie, że na liście „Diamenty Forbesa 2016” mogło znajdować się znacznie więcej podmiotów rodzinnych, pomimo różnych nazwisk ich współwłaścicieli, np. teścia i zięcia, matki i zamężnej córki, brata i zamężnej siostry, zamężnych sióstr itp., KRS nie podaje bowiem, czy między właścicielami firmy istnieją powiązania rodzinne.

1 T. Starzyk, *Jak powstawały Diamenty*, Bisnode Polska 28.01.2016, [www.diamentyforbesa.pl http://diamenty.forbes.pl/diamenty-forbesa-2016-jak-powstawaly,artykuly,202172,1,1.html](http://diamenty.forbes.pl/diamenty-forbesa-2016-jak-powstawaly,artykuly,202172,1,1.html) (dostęp: 31.01.2016).

4.3. Problemy badawcze i hipotezy

Autorka formułuje **główny problem badawczy (P)** w następujący sposób: **czy firmy rodzinne, chcąc sprostać wymogom gospodarki aspirującej do miana opartej na wiedzy, są w stanie oraz wyrażają gotowość do finansowania inwestycji w innowacje?**

Problematykami badawczymi szczegółowymi (P) są natomiast niżej sformułowane pytania:

(P1) – czy firmy rodzinne są liczącą się populacją wśród laureatów „Diamentów 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?

Studia literaturowe oraz wyniki dotychczasowych badań uprawniły autorkę do sformułowania następujących hipotez, będących prawdopodobnymi odpowiedziami na postawione problemy badawcze:

Hipoteza główna (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.

Hipotezy pomocnicze (niezależne od siebie, ale wspierające hipotezę główną),

(H1) – Firmy rodzinne stanowią liczącą się populację 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.

4.4. Metoda i przebieg badań

Z zamiarem osiągnięcia założonego celu badań, jak również uzyskania odpowiedzi na postawione problemy badawcze poprzez weryfikację sformułowanych hipotez, autorka przeprowadziła proces badawczy, na który składały się następujące etapy realizacji projektu:

- 1) Wybór metody badawczej, sporządzenie kwestionariusza badawczego;
- 2) Dobór próby, realizacja pomiarowej fazy badania;
- 3) Opracowanie raportu statystycznego;
- 4) Opracowanie raportu końcowego.

Cały proces badawczy przebiegał w okresie czerwiec–sierpień 2016 r. Posłużono się metodą ankietową, a informacje na temat założonego zakresu badawczego uzyskano dzięki zastosowaniu narzędzia – kwestionariusza ankiety, opracowanego przez autorkę badania. Kwestionariusz zawierał 25 pytań dotyczących czterech zagadnień: danych identyfikujących firmę, lidera/głównego decydenta, wprowadzanych innowacji oraz ich finansowania. Większość pytań opatrzona została kafeterią zamkniętą, 10 pytań ze względu na ich naturę miało charakter otwarty. Skontaktowano się ze wszystkimi firmami rodzinnymi umieszczonymi na liście „Diamenty Forbesa 2016” (badanie populacyjne), a ostateczna **wielkość próby badawczej wyniosła 115 w całości wypełnionych kwestionariuszy**. Do udziału w badaniu zaproszono 543 decydentów firm rodzinnych.

Podczas realizacji wywiadów dążono do tego, aby rozmowa miała szczerzy charakter, a każdy z uczestników badania miał nieskrępowaną możliwość artykułowania własnych poglądów, bez poczucia, iż informacje te nie zostaną objęte klauzulą anonimowości. Badanie zrealizowano metodą mixed mode, charakteryzującą się jednoczesnym wykorzystaniem technik CATI i CAWI – w zależności od preferencji respondenta w zakresie sposobu wypełnienia kwestionariusza. Wspomagane komputerowo wywiady telefoniczne (CATI) realizowane były z użyciem autorskiego oprogramowania firmy Biostat CATI-System. Badanie techniką CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) przeprowadzone zostało z kolei poprzez wysyłkę e-maili z kwestionariuszem wypełnianym on-line. Zamienne stosowanie obu technik badawczych pozwoliło na osiągnięcie możliwie najwyższego wskaźnika responsywności.

4.5. Trudności zaobserwowane w trakcie realizacji badań

Największym problemem w wykonaniu badania było uzyskanie połączenia z osobami uprawnionymi do przeprowadzenia wywiadu, czyli z: właścicielem, członkiem zarządu, prokurentem itp. Problem nasilał się w związku z faktem, iż badanie było prowadzone w okresie wakacyjnym, kiedy wiele osób decyzyjnych przebywało poza firmą.

Kolejna zaobserwowana trudność związana była z tym, że osoby zarządzające firmami w trakcie rozmowy, zasłaniając się tajemnicą handlową, prosiły o dokumenty potwierdzające, przez kogo i w jakim celu prowadzone jest badanie. Opóźniało to czas realizacji badania, gdyż respondent musiał najpierw zapoznać się

z przesłanymi pocztą elektroniczną dokumentami, a następnie wyrazić zgodę, umówić się na wywiad w dogodnym dla niego terminie.

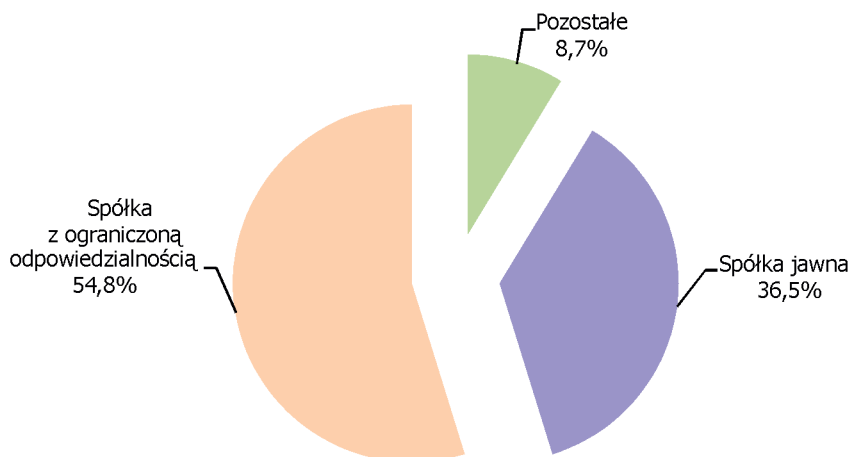
Problem realizacyjny sprawiało pytanie 5, tj. ilu pracowników zatrudnia Państwa firma (w tym z wykształceniem wyższym)? W przypadku dużych przedsiębiorstw trudność sprawiało określenie, ile z osób pracujących w firmie ma wykształcenie wyższe. Osoby z zarządu dużych firm nie zawsze były dokładnie zorientowane co do liczby i posiadanego wykształcenia pracowników, musiały się posiłkować informacjami uzyskanymi z innych działów, np. kadr. Podczas prowadzenia wywiadu utrudniało to przeprowadzenie ankiety.

W pytaniach B2, B3 trudność sprawiało respondentom określenie procentowego udziału. Odpowiadający mieli problem szczególnie z rozdysponowaniem udziałów procentowych źródeł finansowania innowacji w firmie, ze względu na szeroką kafeterię i fakt, że badanie było prowadzone w większości techniką CATI (natychmiastowa odpowiedź).

4.6. Wyniki badań

4.6.1. Statystyczna charakterystyka badanych firm

W badaniu uczestniczyli wyłącznie liderzy firm rodzinnych. 54,8% z nich kierowało spółkami z ograniczoną odpowiedzialnością, a 36,5% – spółkami jawnymi. Wśród pozostałych znalazły się spółki komandytowe, spółki akcyjne i pojedyncza jednoosobowa działalność gospodarcza prowadzona na zasadzie samozatrudnienia.



Rys. 7. Rozkład badanych firm według formy prawnej $N = 115$

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych firm dominowały przedsiębiorstwa przemysłowe (46 badanych) oraz funkcjonujące w obszarze handlu i naprawy pojazdów (45 badanych). Na potrzeby wybranych analiz sekcje zgodne z Polską Klasyfikacją Działalności z roku 2007 zebrano w dwie grupy: przemysł i budownictwo (47,8% ogółu badanych) oraz pozostała działalność – handel i usługi (52,2% ogółu badanych). Jest to podział przyjęty również przez Główny Urząd Statystyczny.

Tabela 17. Rozkład badanych firm według sekcji PKD 2007 $N = 115$

Grupa sekcji	Sekcja PKD 2007	Liczba badanych
Przemysł i budownictwo (47,8%)	Przetwórstwo przemysłowe (C)	46
	Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (E)	1
	Budownictwo (F)	8
Pozostała działalność (52,2%)	Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów (G)	45
	Transport i gospodarka magazynowa (H)	9
	Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi (I)	1
	Informacja i komunikacja (J)	2
	Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (L)	1
	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (M)	1
	Pozostała działalność usługowa; gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby (S i T)	1

Źródło: opracowanie własne.

Największa liczba respondentów prowadzi firmy z centralą w województwach: mazowieckim (22), wielkopolskim (18) i śląskim (10). Poszczególne województwa zakwalifikowano do trzech grup: Polski Zachodniej (48,7% ogółu badanych), Polski Centralnej (24,3% ogółu badanych) oraz Polski Wschodniej (27,0% ogółu badanych). Podział ten zastosowano jako zmienną niezależną w wybranych analizach, których wyniki przedstawiono w niniejszym raporcie.

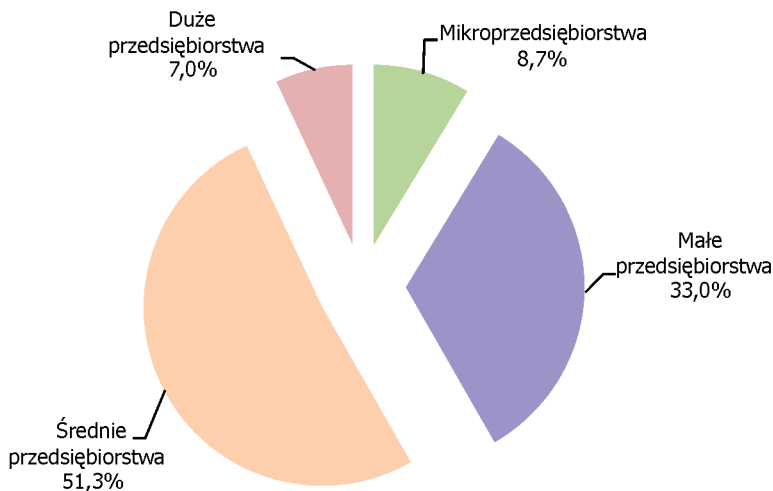
Tabela 18. Rozkład badanych firm według lokalizacji $N = 115$

Grupa województw	Województwo	Liczba badanych
Polska Zachodnia (48,7%)	dolnośląskie	4
	kujawsko-pomorskie	6
	lubuskie	2
	małopolskie	3
	opolskie	3
	pomorskie	7
	śląskie	10
	wielkopolskie	18
	zachodniopomorskie	3
Polska Centralna (24,3%)	łódzkie	6
	mazowieckie	22
Polska Wschodnia (27,0%)	lubelskie	6
	podkarpackie	8
	podlaskie	8
	świętokrzyskie	5
	warmińsko-mazurskie	4

Źródło: opracowanie własne.

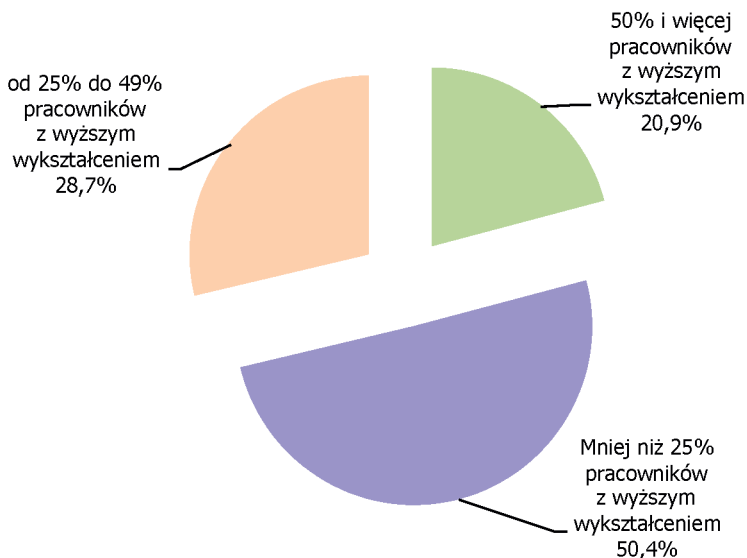
Ostatnią zmienną uwzględnioną w charakterystyce badanych jest liczba zatrudnionych pracowników. Najmniejsza badana firma zatrudnia 2 pracowników, w największej pracuje około 2900 osób. Ogółem w badaniu uczestniczyło: 10 mikroprzedsiębiorstw (do 9 pracowników), 38 małych firm (10–49 pracowników), 59 średnich przedsiębiorstw (50–249 pracowników) i 8 dużych podmiotów gospodarczych (250 i więcej pracowników). Na potrzeby analiz połączono w osobne kategorie dwa pierwsze i dwa ostatnie typy przedsiębiorstw, otrzymano w ten sposób grupę mikro i małych przedsiębiorstw (41,7% ogółu badanych) oraz grupę średnich i dużych przedsiębiorstw (58,3% ogółu badanych).

Badane firmy zatrudniają zróżnicowaną liczbę osób z wyższym wykształceniem. W toku badania ustalono, że w przypadku większości firm rodzinnych pracownicy z wyższym wykształceniem stanowią mniej niż 25% ogółu zatrudnionych. Wyłącznie 20,9% firm charakteryzuje się zatrudnieniem osób z wyższym wykształceniem sięgającym 50% i więcej stanu osobowego.



Rys. 8. Rozkład badanych firm według wielkości zatrudnienia $N = 115$

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 9. Rozkład badanych firm według odsetka pracowników z wyższym wykształceniem w przedsiębiorstwie $N = 115$

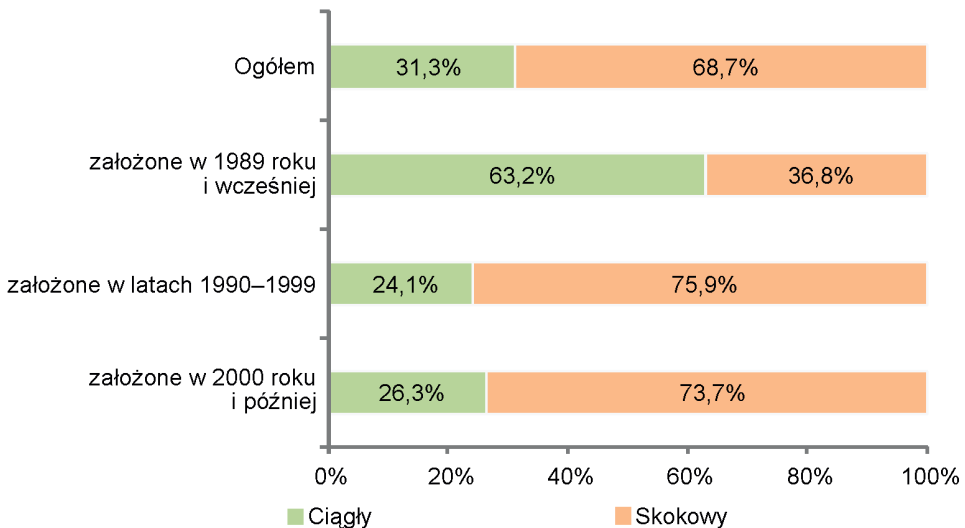
Źródło: opracowanie własne.

4.6.2. Informacje o liderze firmy i innowacjach wdrażanych przez podmiot

W badaniu uczestniczyły wyłącznie firmy rodzinne. Średnia liczba członków rodziny zatrudnionych i/lub współpracujących z przedsiębiorstwem wyniosła cztery osoby. Ogółem 52,2% wszystkich badanych firm zatrudnia/współpracuje z nie

więcej niż trzema krewnymi. W pozostałych 47,8% firm liczba członków rodziny wśród osób zatrudnionych/współpracujących z przedsiębiorstwem wynosi co najmniej cztery osoby.

Przeciętne przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku od roku 1995, a zatem „Diamentem Forbesa” uhonorowane zostało po około 20 latach funkcjonowania na rynku. Na potrzeby niektórych analiz przedsiębiorstwa podzielono na trzy grupy: założonych w 1989 roku lub wcześniej (16,5%), uruchomionych w latach dziewięćdziesiątych (50,4%) oraz założonych w roku 2000 lub później (33,0%). Analiza wyników badania pokazała, że wiek firmy jest zgodny z charakterem wydatków na innowacje. Firmy założone w roku 1989 i wcześniej zdecydowanie częściej charakteryzują się ciągłym charakterem wydatków na innowacje niż firmy młodsze. Szczegółowe wyniki zaprezentowano na rysunku.

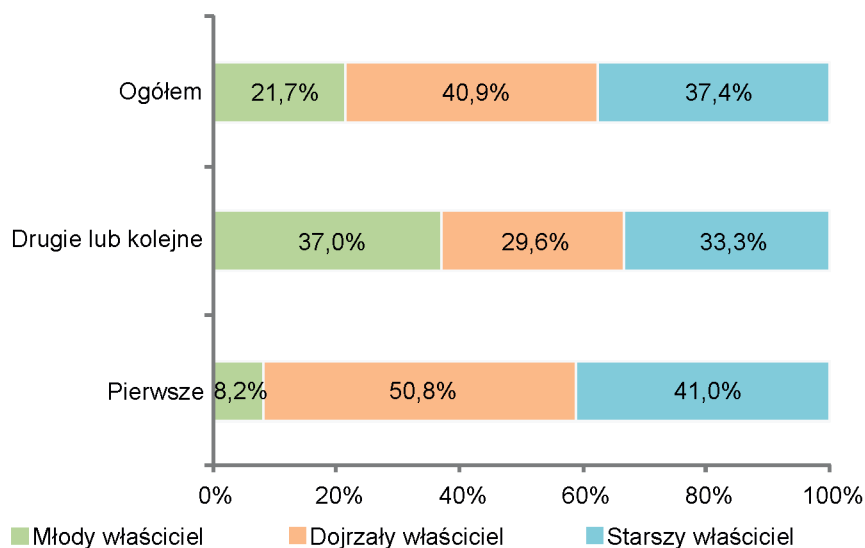


Rys. 10. Wiek firmy a charakter wydatków na innowacje $N = 115$

Źródło: opracowanie własne.

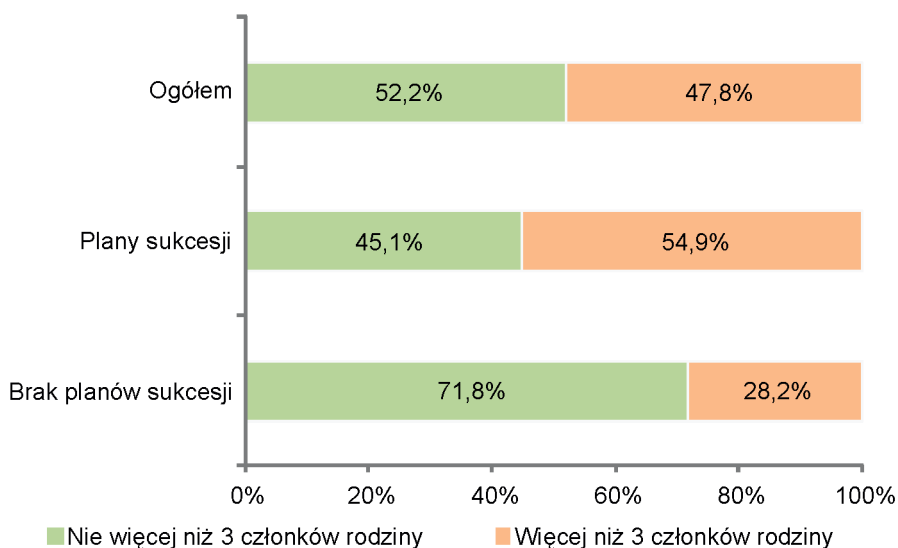
53,0% badanych firm rodzinnych prowadzonych jest przez pierwsze pokolenie właścicieli. Drugie pokolenie prowadzi 42,6% przedsiębiorstw. Pozostałe to podmioty prowadzone przez trzecie pokolenie właścicieli. Naturalnie, pokolenie właścicieli firmy jest zwykle skorelowane z rokiem założenia przedsiębiorstwa, wiekiem jego lidera oraz pochodzeniem lidera z rodziny przedsiębiorczej.

Sukcesję firmy planuje 61,7% aktualnych liderów. W chwili obecnej wykluczają ją 33,9% ankietowanych. Pozostałe 4,3% to odsetek firm, w których sukcesja miała miejsce niedawno. Plany sukcesji znacznie częściej posiadają firmy charakteryzujące się większą liczbą członków rodziny współpracujących lub zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Wskazaną zależność można zaobserwować na rysunku 12.



Rys. 11. Pokolenie prowadzące firmę a wiek lidera firmy $N = 115$

Źródło: opracowanie własne.

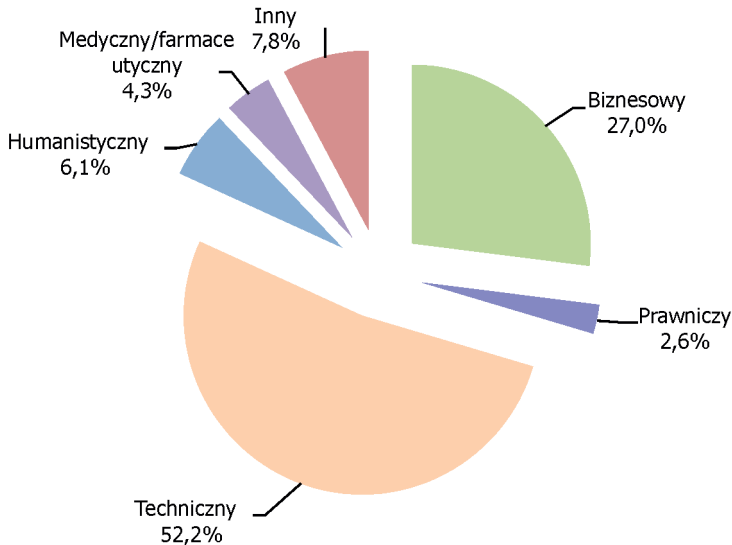


Rys. 12. Planowanie sukcesji firmy a liczba członków rodziny współpracujących/zatrudnionych w przedsiębiorstwie $N = 115$

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne pytania skierowane do respondentów pomogły charakteryzować liderów firm rodzinnych nagrodzonych „Diamentami Forbesa w roku 2016”. W 67,0% przedsiębiorstwach lider legitymuje się wykształceniem wyższym, a wyłącznie w 33,0% średnim lub niższym, przy czym osoby z wykształceniem niższym niż

średnie stanowiły w tym gronie zdecydowaną mniejszość. Większość liderów odebrało wykształcenie na kierunkach technicznych (52,2%), wyraźnie rzadziej były to kierunki biznesowe (27,0%), a zdecydowanie rzadziej humanistyczne (6,1%). Pełne zestawienie odpowiedzi przedstawiono na rysunku 13.



Rys. 13. Kierunki wykształcenia liderów firm $N = 115$

Źródło: opracowanie własne.

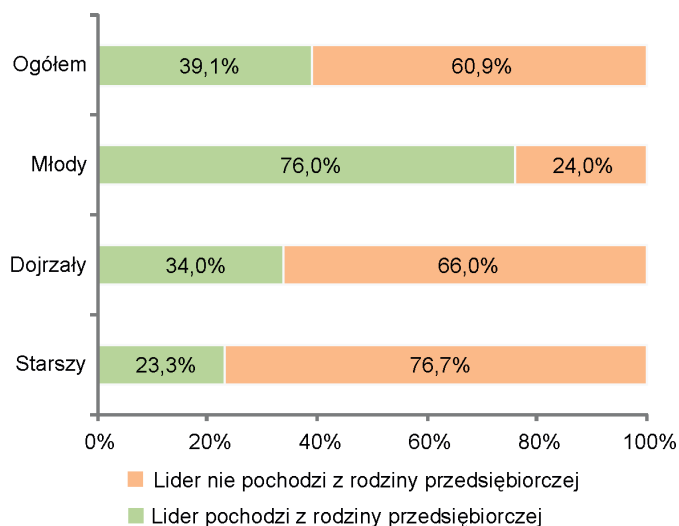
Kierunek wykształcenia lidera jest w większości przypadków zgodny z profilem prowadzonej działalności (52,2%). Brak zgodności wskazało 33,9% pracodawców. 13,9% badanych respondentów nie potrafiło jednoznacznie ocenić zgodności kierunku kształcenia z profilem prowadzonej działalności.

Przeciętny wiek lidera firmy rodzinnej to 52 lata. Liderów na potrzeby analiz podzielono na trzy grupy:

- 1) Młodych (25–40 lat) – stanowili oni 21,7% ogółu badanych;
- 2) Dojrzałych (41–55 lat) – 40,9% ogółu badanych;
- 3) Starszych (56 i więcej lat) – 37,4% ogółu badanych.

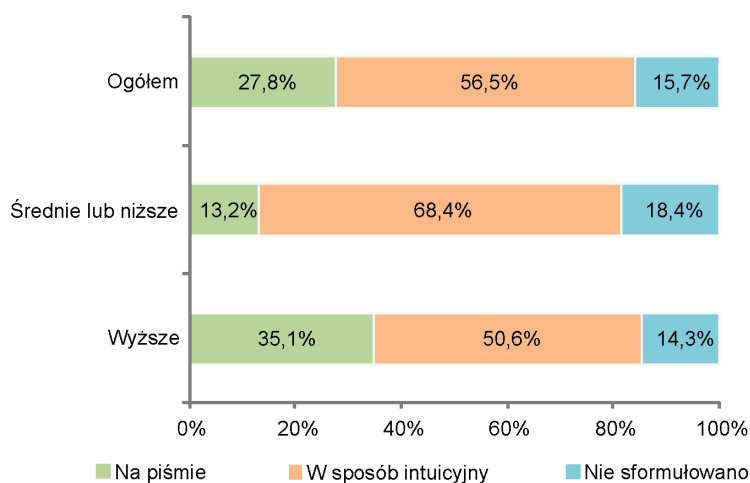
Ustalono ponadto, że młodzi liderzy firm zdecydowanie częściej pochodzą z rodzin przedsiębiorczych. Odsetek pochodzących z rodzin przedsiębiorczych wyraźnie zmniejsza się wraz ze wzrostem wieku.

84,3% badanych firm sformułowało wizję rozwoju oraz misję i strategię działania, jednak najczęściej mają one charakter niesformalizowany i tworzone są w sposób intuicyjny (56,5%), rzadziej zaś na piśmie (27,8%). Test Chi-kwadrat wykazał istotność powiązania formułowania wizji i strategii z wykształceniem lidera firmy. Przedsiębiorstwa prowadzone przez osoby z wykształceniem wyższym wyraźnie częściej tworzą dokumenty określające wizję rozwoju oraz misję i strategię działania.



Rys. 14. Wiek lidera firmy a pochodzenie lidera z rodziny przedsiębiorczej $N = 115$

Źródło: opracowanie własne.

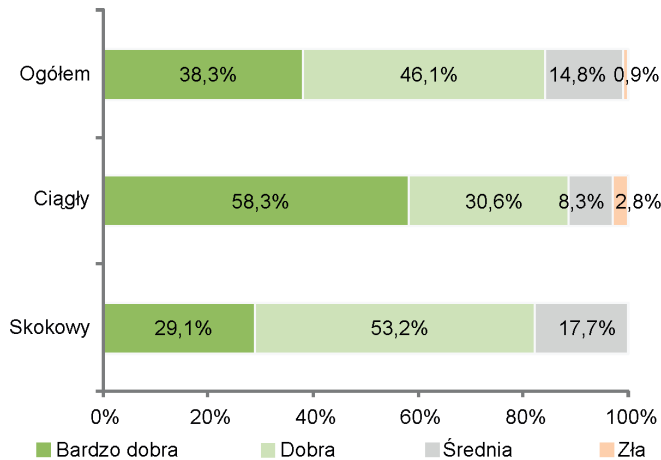


Rys. 15. Formułowanie wizji rozwoju oraz misji i strategii działania a wykształcenie lidera firmy $N = 115$

Źródło: opracowanie własne.

Badanie pozwoliło ustalić odsetki przedsiębiorstw rodzinnych należących do trzech typów, oddających ich charakterystykę pod względem udziału rodziny we własności i zarządzaniu. Nieco ponad $\frac{3}{4}$ badanych wskazało, że rodzina w przypadku ich firm posiada większość we własności i zarządzaniu (typ A). 13,9% ankietowanych przedsiębiorstw to podmioty, gdzie rodzina posiada większość w zarządzaniu i mniejszość we własności (typ C). Odwrotna relacja dotyczy 10,4% firm (typ B).

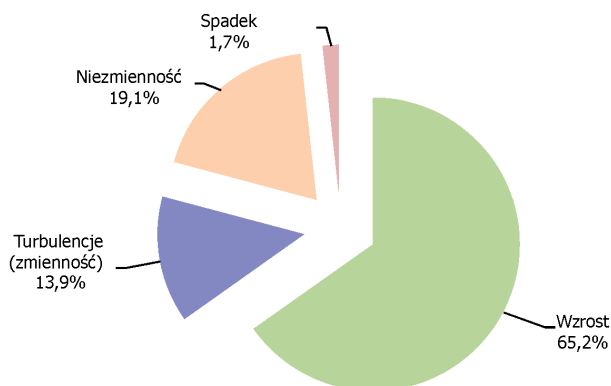
Zdecydowana większość firm uhonorowanych „Diamentami Forbesa” aktualnie znajduje się w dobrej lub bardzo dobrej kondycji finansowej. Złą kondycję finansową firmy wskazało wyłącznie 0,9% ankietowanych decydentów. Pogłębiona analiza wyników wykazała, że kondycja finansowa jest powiązana z charakterem wydatków na innowacje. Można sądzić, że firmy w lepszej kondycji finansowej zdecydowanie częściej finansują innowacje w sposób ciągły. Zależność zobrazowano na rysunku 16.



Rys. 16. Kondycja finansowa przedsiębiorstw a charakter wydatków na innowacje $N = 115$

Źródło: opracowanie własne.

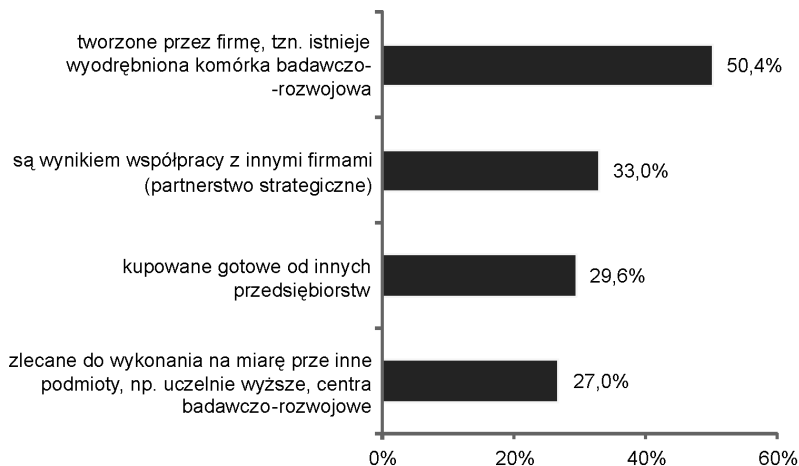
Badane firmy rodzinne znajdują się na ogół w co najmniej dobrej kondycji finansowej, a dodatkowo ich liderzy pozytywnie oceniają tendencje rozwojowe przedsiębiorstw. W ocenie decydenci wzięli pod uwagę kryterium zysku netto. Wyniki badania pokazują, że tendencja wzrostowa zysku netto obserwowana jest w przypadku 65,2% firm. Naturalnie, firmy znajdujące się aktualnie w dobrej kondycji finansowej wyraźnie częściej deklarują wzrostową tendencję zysku netto.



Rys. 17. Ocena tendencji rozwojowych firmy według kryterium zysku netto $N = 115$

Źródło: opracowanie własne.

W trakcie badania zidentyfikowano także pochodzenie innowacji wdrażanych przez przedsiębiorstwa. 50,4% firm samodzielnie tworzy ich koncepty w ramach pracy własnej komórki badawczo-rozwojowej. 33,0% podmiotów wdraża innowacje, będące wynikiem współpracy w partnerstwie strategicznym z innymi firmami. Mniej niż 30% ankietowanych wskazało na kupno gotowych projektów lub na zlecenie koncepcji ich wykonania innym podmiotom, np. uczelniom lub centrom badawczo-rozwojowym.

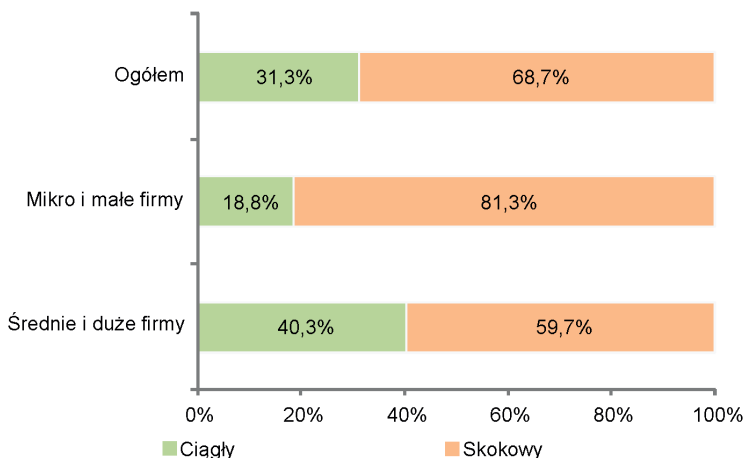


Rys. 18. Pochodzenie innowacji wdrażanych przez firmy $N = 115$

Źródło: opracowanie własne.

31,3% ogółu badanych firm innowacje finansuje w sposób ciągły, pozostali decydenci wskazali na skokowy charakter wydatków na innowacje. Wyniki testu Chi-kwadrat pomogły ustalić, że charakter wydatków na innowacje jest powiązany z:

- 1) Wiekami firmy – wyżej wykazano, że firmy założone przed nadejściem lat dziewięćdziesiątych częściej charakteryzują się ciągłym finansowaniem innowacji;
- 2) Kondycją finansową – firmy w lepszej kondycji wyraźnie częściej wydają środki na innowacje w sposób ciągły;
- 3) Wielkością zatrudnienia – firmy większe częściej finansują innowacje w sposób ciągły;
- 4) Formą prawną – spółki z ograniczoną odpowiedzialnością wyraźnie częściej charakteryzują się ciągłym finansowaniem innowacji niż podmioty funkcjonujące w ramach pozostałych form prawnych;
- 5) Znaczeniem innowacji – firmy, które finansują innowacje w sposób ciągły, częściej kategoryzują te innowacje jako przełomowe lub znaczące, częściej również we wprowadzaniu innowacji kierują się własnymi aspiracjami, rzadziej zaś presją konkurencji;
- 6) Internacjonalizacją działalności firmy – wyższy dochód z rynków zagranicznych odpowiada większej dbałości o ciągłość finansowania innowacji.

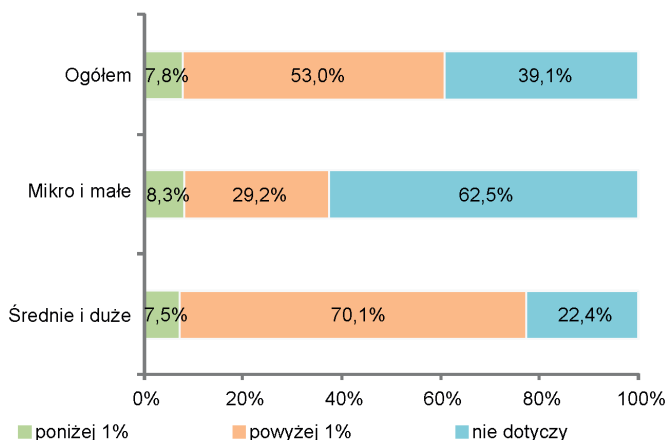


Rys. 19. Charakter wydatków na innowacje a wielkość zatrudnienia $N = 115$

Źródło: opracowanie własne.

Wyłącznie 12,2% badanych firm wprowadzane innowacje określa jako przełomowe. Zdecydowanie większe odsetki firm wprowadzają innowacje określone jako znaczące (39,1%) oraz przede wszystkim dostosowawcze (58,3%). Głównym motywem wprowadzania innowacji jest troska o klienta (80,9%). Rzadziej wskazywano presję konkurencji (57,4%) oraz własne aspiracje (52,2%).

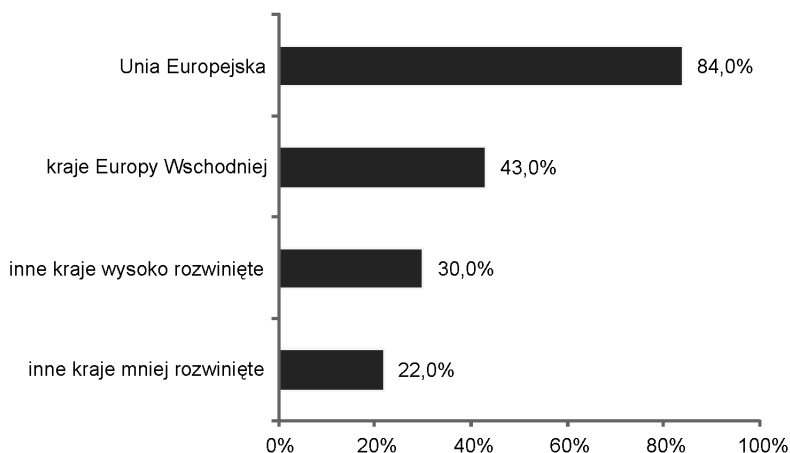
Przedmiotem badania były również zagadnienia internacjonalizacji działalności. Wyniki wskazują, że nieco ponad 60,0% firm uzyskuje dochody z rynków zagranicznych, z czego dla 7,8% firm wynoszą one mniej niż 1% całości dochodu, a dla 53,0% więcej niż 1% ogółu osiąganego dochodu. Dochód z rynków zagranicznych przekraczający 1% średnio wynosi około 39% całego dochodu. Wysokość dochodu z rynków zagranicznych jest powiązana między innymi z liczbą zatrudnionych pracowników, czyli wielkością przedsiębiorstwa. Relację zobrazowano na rysunku 20.



Rys. 20. Wysokość dochodów z rynków zagranicznych a wielkość zatrudnienia $N = 115$

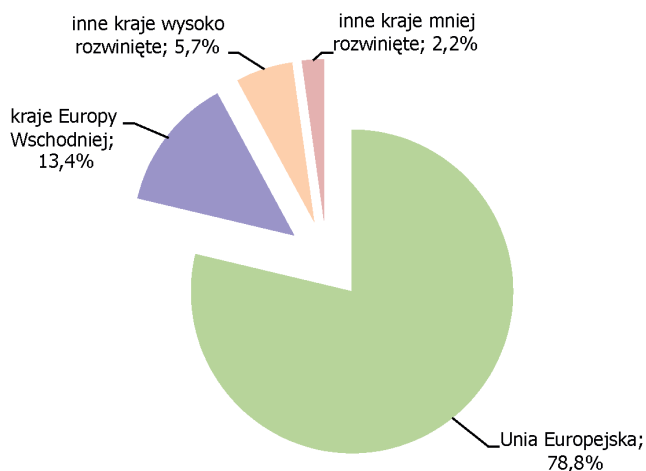
Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowanie największa część przedsiębiorstw działa na rynku Unii Europejskiej – 84,0% spośród firm aktywnych na zagranicznych rynkach czerpie dochody z produktów/usług i inwestycji realizowanych w krajach Unii Europejskiej. Unia Europejska przynosi średnio blisko 80,0% dochodu firm czerpiących go z rynków zagranicznych. Kraje Europy Wschodniej mają 13,4% udziału, a inne kraje wysoko rozwinięte 5,7%. Udział innych krajów mniej rozwiniętych stanowi średnio wyłącznie 2,2% całości dochodu z rynków zagranicznych. Omawiane dane przedstawiono na dwóch kolejnych rysunkach.



Rys. 21. Rynki zagraniczne, na których działają badane firmy $N = 70$

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 22. Udział procentowy dochodów z poszczególnych rynków zagranicznych w skali ogółu dochodów z rynków zagranicznych $N = 70$

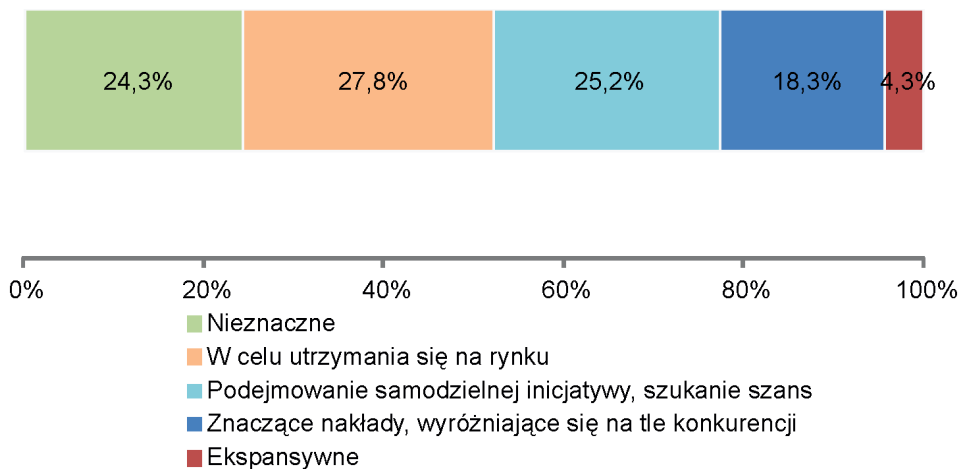
Źródło: opracowanie własne.

Jak wspomniano wyżej, około 60% firm czerpie dochody z rynków zagranicznych, jednak tylko 3,5% ogółu badanych posiada udziałowca zagranicznego.

4.6.3. Informacje o finansowaniu innowacji. Modele zależności dla finansowania innowacji w badanych firmach

Niniejszy podrozdział zawiera analizę wpływu zmiennych niezależnych na zmienne zależne określone na początku raportu. Model wpływu sporządzony został w oparciu o wyniki analiz **metodą regresji logistycznej** oraz **metodą regresji liniowej** (w przypadku zmiennej zależnej wzrostu wartości firmy w latach 2012–2014). Umożliwiło to wskazanie zmiennych niezależnych o dodatnim lub ujemnym wpływie na zmienne zależne.

Odpowiedzi na pytanie o intensywność nakładów na innowacje zaprezentowano na rysunku 23. Wynika z niego, że największe części badanej populacji nakłady na innowacje określają jako: podejmowane w celu utrzymania się na rynku (27,8%), podejmowane w celu szukania szans (25,2%) oraz nieznaczące (24,3%). Mniejsze grupy badanych charakteryzują znaczące nakłady (18,3%) lub nakłady ekspansywne (4,3%).



Rys. 23. Wielkość nakładów na innowacje w badanych firmach $N = 115$

Źródło: opracowanie własne.

Analiza stworzonego modelu pokazuje, że z wielkością nakładów na innowacje skorelowane są dodatnio takie zmienne jak: liczba członków rodziny wśród zatrudnionych/współpracujących z firmą, wprowadzanie innowacji z motywów troski o klienta, działania na rynku Europy Wschodniej (przypuszczalnie ze względu na jego wielkość i chłonność) oraz posiadanie udziałowca zagranicznego. Ujemne powiązanie zidentyfikowano między innymi w przypadku: wielkości zatrudnienia oraz wieku firmy (domniemanie tradycyjnego, ekstensywnego modelu działalności), zrealizowanej sukcesji (możliwy spadek zainteresowania następców dalszym finansowaniem innowacji) czy wprowadzania innowacji dostosowawczych (prawdopodobna strategia „na przeżycie”).

Tabela 19. Model zależności sporządzony dla wielkości nakładów na innowacje

Zmienne	z value	Odds ratio	2,50%	97,50%
(Intercept)	3,2250	4,93E+179	8,14E+81	3,61E+302
Spółka z o. o.	-3,0060	0,01	0,00	0,17
Spółka jawna	-2,7480	0,01	0,00	0,23
Wielkość zatrudnienia	-3,0080	0,99	0,99	1,00
Członkowie rodziny	2,7580	1,59	1,18	2,30
Rok założenia	-3,2380	0,81	0,70	0,91
Po sukcesji	-3,0120	0,00	0,00	0,04
Zgodny z działalnością	2,1480	4,61	1,22	20,77
Pismo	-1,7380	0,23	0,04	1,10
Komórka b-r	1,7040	3,78	0,90	20,29
Partnerstwo strategiczne	2,2390	6,93	1,41	44,53
Skokowe wydatki	1,5840	4,16	0,77	27,61
Dostosowawcze	-2,9180	0,08	0,01	0,38
Presja konkurencji	-2,5150	0,14	0,02	0,57
Troska o klienta	2,5800	24,02	2,70	359,03
Europa Wschodnia	3,0020	16,96	2,92	125,27
Kraje mniej rozwinięte	2,2250	41,99	1,85	1704,55
Udziałowiec zagraniczny	3,2720	11104,39	100,15	9 336 726,00

Źródło: opracowanie własne.

Jako zmienną zależną wybrano rodzaj wdrażanych innowacji. Najczęściej wdrażane innowacje mają charakter produktowy (wprowadza je 57,4% firm) oraz procesowy, czyli związany z nowymi technologiami wytwarzania (50,4%). Rzadziej wskazywano innowacje marketingowe (33,9%), organizacyjne (29,6%) i menedżerskie (18,3%).

Wpływ zmiennych niezależnych na zmienne zależne zidentyfikowano w przypadku czterech najczęściej wskazywanych rodzajów innowacji: produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych.

Model sporządzony dla innowacji produktowych przedstawiono poniżej (tab. 20). Na jego podstawie można zauważyć, że na stosowanie innowacji produktowych przez badane przedsiębiorstwa wpływają dodatnio takie zmienne niezależne, jak: techniczny lub biznesowy kierunek wykształcenia lidera, działanie na rynku Europy Wschodniej (jeśli eksperymenty, to na mniej wymagającym

i ryzykownym rynku). Ujemny wpływ odnotowano przede wszystkim w przypadku: kierunku studiów właściciela zgodnego z prowadzoną działalnością (domniemanie przypadkowości wyniku), wzrostowych tendencji rozwojowych firmy (prawdopodobne przestawienie się na inne rodzaje innowacji), wprowadzania dostosowawczych i znaczących w opinii firm innowacji (przypuszczalnie innowacje produktowe – w ocenie przedsiębiorców – cechują się aż przełomowym znaczeniem).



Rys. 24. Rodzaje wdrażanych innowacji $N = 115$

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 20. Model zależności sporządzony dla innowacji produktowych

Zmienne	z value	Odds ratio	2,50%	97,50%
(Intercept)	2,7260	45,9995	3,2741	858,8985
Polska Zachodnia	-1,8150	0,3671	0,1173	1,0423
Pracownicy wykształcenie wyższe	1,4580	1,0119	1,0011	1,0318
Planowana sukcesja	-1,8970	0,3401	0,1059	1,0009
Po sukcesji	-1,5810	0,1199	0,0079	1,7398
Kierunek biznesowy	2,4420	8,2135	1,6498	50,3817
Kierunek prawniczy	1,5380	8,9234	0,5964	247,7586
Kierunek techniczny	3,7440	22,2445	4,9233	131,1001
Zgodny z działalnością	-2,3590	0,2969	0,1028	0,7854
Sposób intuicyjny	-1,9450	0,3728	0,1321	0,9802
Rozwój wzrost	-2,5070	0,2429	0,0752	0,6999
Kupowane od innych	-1,3160	0,4812	0,1568	1,4132
Zlecane innym	-1,8800	0,3472	0,1103	1,0215

Skokowe wydatki	-1,6760	0,3758	0,1137	1,1449
Znaczące	-2,0320	0,1747	0,0288	0,8720
Dostosowawcze	-2,4620	0,1325	0,0238	0,6191
Europa Wschodnia	2,3090	6,5471	1,4568	37,0437
Kraje mniej rozwinięte	1,3940	7,0896	0,4932	135,2381

Źródło: opracowanie własne.

Na wprowadzanie innowacji procesowych największy dodatni wpływ mają szczególnie: wdrażanie inwestycji w partnerstwie strategicznym, formułowanie pisemnej wizji rozwoju oraz misji i strategii działania, prowadzenie działalności w branży przemysłu i budownictwa i planowana sukcesja firmy. Ujemny wpływ zidentyfikowano przede wszystkim w przypadku biznesowego lub technicznego kierunku wykształcenia lidera firmy (domniemanie przypadkowości wyniku lub konieczność przeprowadzenia dalszych, pogłębionych badań).

Tabela 21. Model zależności sporządzony dla innowacji procesowych

Zmienne	z value	Odds ratio	2,50%	97,50%
(Intercept)	-3,7610	0,0011	0,0000	0,0289
Przemysł i budownictwo	2,5950	5,8685	1,6630	25,0582
Polska Centralna	-2,4380	0,1127	0,0163	0,5680
Pracownicy wykształcenie wyższe	0,9640	1,0069	0,9992	1,0277
Pierwsze pokolenie	2,3400	4,7011	1,3894	19,3733
Planowana sukcesja	2,7570	7,8079	1,9974	38,9007
Kierunek biznesowy	-3,2510	0,0115	0,0006	0,1358
Kierunek techniczny	-2,8300	0,0448	0,0043	0,3351
Kierunek humanistyczny	-2,1380	0,0491	0,0026	0,7204
Zgodny z działalnością	1,8960	3,7136	1,0141	15,9218
Pismo	3,3780	14,2679	3,3865	77,0012
Komórka b-r	1,6900	3,1564	0,8812	13,1738
Partnerstwo strategiczne	3,9180	36,8835	7,2994	284,8623
Skokowe wydatki	2,0990	5,7997	1,2490	34,9624
Znaczące	2,4360	6,2798	1,5180	30,4099
Własne aspiracje	2,2300	4,3999	1,2622	17,7869
Presja konkurencji	-1,4720	0,3533	0,0806	1,3388
Troska o klienta	2,4950	8,8378	1,8049	58,7101
Europa wschodnia	1,5380	4,5190	0,6900	34,0876

Źródło: opracowanie własne.

Identyfikacyjny model sporządzono dla innowacji marketingowych. Zmienne dodatkowo wpływające na stosowanie innowacji marketingowych to między innymi: prowadzenie firmy w formie prawnej spółki jawnej, prowadzenie firmy w Polsce Centralnej lub Zachodniej, prowadzenie przedsiębiorstwa przez pierwsze pokolenie, posiadanie przez lidera przedsiębiorstwa wykształcenia humanistycznego oraz zlecenie innowacji do wykonania innym podmiotom. Ujemny wpływ odnotowano natomiast szczególnie w przypadku: działania firmy w obrębie przemysłu i budownictwa oraz funkcjonowania podmiotu na rynku krajów wysoko rozwiniętych spoza Unii Europejskiej.

Tabela 22. Model zależności sporządzony dla innowacji marketingowych

Zmienne	z value	Odds ratio	2,50%	97,50%
(Intercept)	-3,3340	0,0000	0,0000	0,0029
Spółka jawna	3,5050	26,6175	5,0383	205,0506
Przemysł i budownictwo	-3,0860	0,0550	0,0070	0,2926
Polska Centralna	3,1400	23,1648	3,8299	205,5331
Polska Zachodnia	2,7580	13,9983	2,5173	111,8303
Pierwsze pokolenie	3,2170	19,1611	3,7759	143,5364
Po sukcesji	2,2180	112,8953	2,0429	10439,4400
Kierunek humanistyczny	3,0290	243,1571	10,4501	15094,4300
Pismo	2,1360	5,5022	1,2436	30,0331
Rozwój wzrost	2,1500	523,3811	2,4534	323500,2000
Rozwój zmienność	2,1110	531,4154	2,2476	370745,8000
Rozwój niezmiennosc	1,6960	113,0599	0,5991	49843,5400
Komórka b-r	2,1370	4,5276	1,2227	20,3137
Zlecane innym	2,6810	10,1125	2,0416	63,1030
Partnerstwo strategiczne	1,8780	4,4215	1,0206	23,6504
Skokowe wydatki	-1,6630	0,2600	0,0461	1,1745
Presja konkurencji	1,7560	3,1684	0,9182	12,4705
Troska o klienta	-1,1250	0,4225	0,0910	1,9190
Poniżej 1%	-1,8090	0,0153	0,0001	1,0985
Powyżej 1%	-2,0550	0,0153	0,0002	0,7644
Unia Europejska	2,4210	187,8353	3,2705	18 713,3800
Kraje wysoko rozwinięte	-2,5850	0,0201	0,0007	0,2969
Europa Wschodnia	-1,4210	0,2239	0,0243	1,6208

Źródło: opracowanie własne.

Na stosowanie innowacji organizacyjnych wpływ mają przede wszystkim: zlecenie wykonania inwestycji „na miarę” innym podmiotom, przekazanie sukcesji

w firmie oraz starszy wiek lidera. Ujemny wpływ zidentyfikowano w przypadku prowadzenia firmy w formie spółki z o.o., wprowadzania innowacji w trosce o klienta, małej liczby członków rodziny wśród osób zatrudnionych lub współpracujących z firmą.

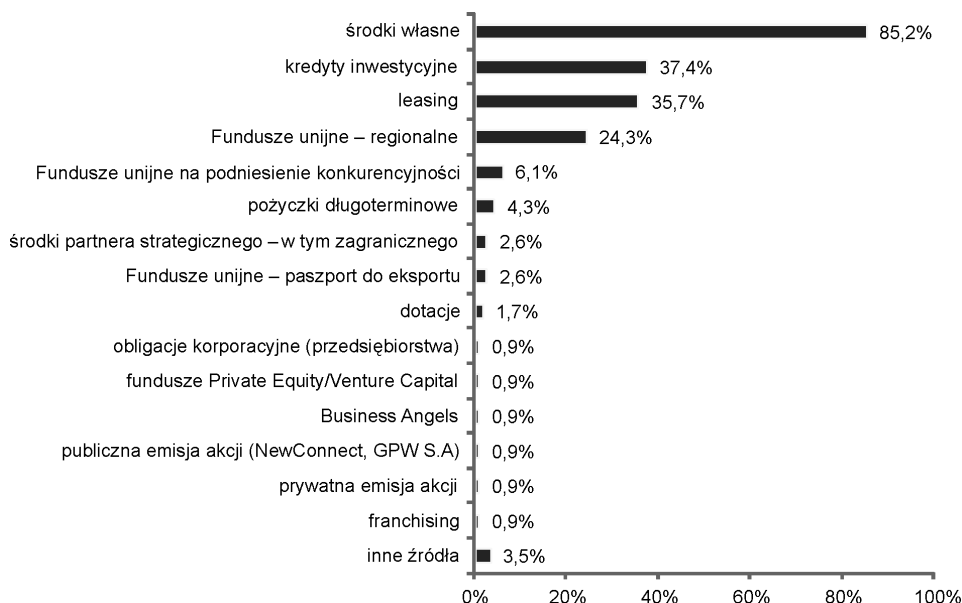
Tabela 23. Model zależności sporządzony dla innowacji organizacyjnych

Zmienne	z value	Odds ratio	2,50%	97,50%
(Intercept)	-0,6900	0,3086	0,0097	8,2381
Spółka z o. o.	-3,1320	0,1473	0,0406	0,4577
Przemysł i budownictwo	-1,6600	0,3662	0,1059	1,1665
Pracownicy wykształcenie wyższe	2,5410	1,0336	1,0093	1,0622
Członkowie rodziny	-2,8470	0,6490	0,4655	0,8466
Po sukcesji	2,0160	22,3900	1,1466	569,3642
Kierunek biznesowy	1,9250	3,6011	0,9949	13,9734
Wiek lidera	2,1130	1,0636	1,0067	1,1302
Sposób intuicyjny	-1,8320	0,3552	0,1116	1,0461
Rozwój wzrost	1,4060	2,3379	0,7418	8,1002
Kupowane od innych	-1,5190	0,3918	0,1091	1,2558
Zlecane innym	2,8370	6,4087	1,8591	24,9745
Znaczące	-1,4480	0,4105	0,1155	1,3155
Troska o klienta	-2,6080	0,1712	0,0418	0,6169
Udziałowiec zagraniczny	1,5210	8,2627	0,5902	219,0004

Źródło: opracowanie własne.

Badanie pomogło określić dominujące źródła finansowania innowacji w badanych firmach. Zdecydowana większość firm finansuje innowacje ze środków własnych (85,2%). Pozostałe źródła finansowania wskazywane były wyraźnie rzadziej: kredyty inwestycyjne wskazało 37,4% badanych, leasing – 35,7%, a regionalne fundusze unijne – 24,3%. Pozostałe źródła wymieniło mniej niż 7,0% respondentów.

Wpływ zmiennych niezależnych na zmienne zależne umożliwiające stworzenie modelu zidentyfikowano w przypadku dwóch źródeł finansowania: kredytów inwestycyjnych i leasingu. Dodatni wpływ na korzystanie z kredytów inwestycyjnych mają przede wszystkim: własne aspiracje oraz troska o klienta jako motywy wprowadzania innowacji, a także funkcjonowanie firmy na rynkach krajów mniej rozwiniętych. Ujemny wpływ zidentyfikowano w przypadku: przynależności firmy do branży przemysłu i budownictwa, pochodzenia lidera z rodziny przedsiębiorczej, dochodu firmy z rynków zagranicznych nieprzekraczającego 1% całego dochodu.



Rys. 25. Dominujące źródła finansowania innowacji w badanych firmach $N = 115$

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 24. Model zależności sporządzony dla finansowania innowacji z kredytów inwestycyjnych

Zmienne	z value	Odds ratio	2,50%	97,50%
(Intercept)	-1,0270	0,4144	0,0701	2,1072
Przemysł i budownictwo	-2,7060	0,2319	0,0752	0,6372
Lider z rodziny przedsiębiorczej	-2,2180	0,3135	0,1061	0,8387
Sposób intuicyjny	-1,4350	0,5121	0,2015	1,2698
Dostosowawcze	-0,9560	0,6170	0,2254	1,6598
Własne aspiracje	3,1210	5,1440	1,9173	15,2601
Troska o klienta	2,0170	3,9993	1,1250	17,4539
Poniżej 1%	-2,1940	0,0175	0,0002	0,2945
Kraje wysokorozwinięte	-1,9150	0,1920	0,0305	0,9527
Europa Wschodnia	1,3970	2,5482	0,6903	9,8262
Kraje mniej rozwinięte	2,9690	82,4328	6,3546	2818,7174

Źródło: opracowanie własne.

Podobne zestawienie przygotowano dla leasingu jako źródła finansowania innowacji. Udało się tutaj ustalić, że dodatni wpływ na korzystanie z leasingu mają między innymi: przynależność firmy do branży przemysłu i budownictwa, planowana sukcesja oraz wprowadzanie innowacji z motywów troski o klienta. Ujemny wpływ od-

notowano natomiast w przypadku: relatywnie młodego wieku firmy i/lub jej lidera, biznesowego kierunku wykształcenia lidera czy lokalizacji firmy w Polsce Centralnej.

Tabela 25. Model zależności sporządzony dla finansowania innowacji z leasingu

Zmienne	z value	Odds ratio	2,50%	97,50%
(Intercept)	-1,9520	0,0000	0,0000	0,1122
Spółka z o. o.	-2,3220	0,0755	0,0064	0,5649
Spółka jawna	-2,4040	0,0445	0,0026	0,4558
Przemysł i budownictwo	2,9550	7,3513	2,1071	30,7085
Polska Centralna	2,1170	4,4663	1,1851	19,7710
Zatrudnienie – liczba pracowników	2,5230	1,0087	1,0022	1,0164
Pracownicy wykształcenie wyższe	-2,1800	0,9668	0,9352	0,9917
Rok założenia	1,9610	1,0887	1,0016	1,1897
Planowana sukcesja	2,6150	7,8497	1,8889	43,6068
Po sukcesji	1,3720	9,0273	0,4309	274,7562
Kierunek biznesowy	-2,2930	0,1476	0,0249	0,6807
Wiek lidera	-2,2670	0,9253	0,8607	0,9864
Lider z rodziny przedsiębiorczej	1,8460	3,6652	0,9541	15,5145
Sposób intuicyjny	1,7030	2,8082	0,8930	9,9124
Większy udział we własności	1,9320	7,0925	1,1336	63,6934
Kupowane od innych	1,8280	4,0316	0,9524	19,9217
Przełomowe	-1,5440	0,0716	0,0020	1,3207
Troska o klienta	2,7010	11,1705	2,2391	78,7626
Unia Europejska	-1,3690	0,4163	0,1112	1,4076

Źródło: opracowanie własne.

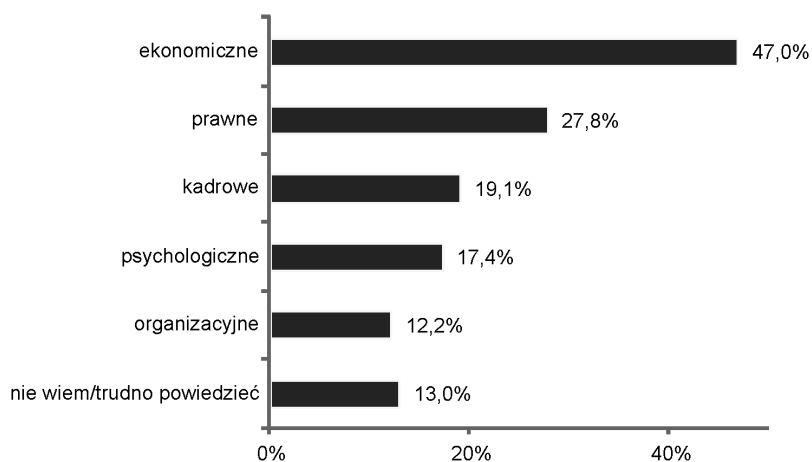
Ostatni model przygotowano dla ustalenia zmiennych niezależnych mających wpływ na przeciętny wzrost wartości firmy w latach 2012–2014. Model sporządzono metodą regresji liniowej. Dodatni wpływ na zmienną zależną mają przede wszystkim: prawniczy kierunek wykształcenia lidera (np. umiejętność ochrony własności intelektualnej czy sporządzania korzystnych kontraktów), wprowadzanie innowacji z motywów troski o klienta. Ujemny natomiast: większy udział rodziny we własności (wartość firmy nie jest priorytetem w przypadku firm rodzinnych) oraz we własności i zarządzaniu (od wskaźników ekonomicznych ważniejszy może okazać się interes i dobro rodziny), a także działanie firmy na rynkach krajów wysokorozwiniętych nienależących do Unii Europejskiej (przypuszczalnie konieczność zbyt dużego zaangażowania środków finansowych przy wejściu na te rynki).

Tabela 26. Model zależności sporządzony dla przeciętnego wzrostu wartości firmy w latach 2012–2014

Zmienne	Estimate	Std. Error	z value	Pr(> z)
(Intercept)	9,5410	11,2180	0,8500	0,3971
Polska Zachodnia	11,1790	4,5110	2,4780	0,0149
Po sukcesji	-14,4500	10,9000	-1,3260	0,1880
Kierunek prawniczy	42,5960	13,8050	3,0860	0,0026
Lider z rodziny przedsiębiorczej	11,1580	4,7890	2,3300	0,0218
Większość udziału rodziny we własności i zarządzaniu	-21,7280	6,5090	-3,3380	0,0012
Większy udział rodziny we własności	-34,3070	9,2770	-3,6980	0,0004
Rozwój wzrost	10,7160	4,7150	2,2730	0,0252
Komórka b-r	-6,6070	4,4340	-1,4900	0,1394
Skokowe wydatki	8,0630	5,1570	1,5630	0,1211
Własne aspiracje	6,8110	4,9210	1,3840	0,1694
Troska o klienta	17,4950	5,7570	3,0390	0,0030
Unia Europejska	9,3730	4,6750	2,0050	0,0477
Kraje wysokorozwinięte	-19,0070	7,1130	-2,6720	0,0088
Lider wyższe wykształcenie	8,3240	4,7380	1,7570	0,0820

Źródło: opracowanie własne.

W toku badania ustalono, że główne bariery finansowania innowacji dostrzeżone przez badanych przedsiębiorców mają charakter ekonomiczny, jak dostęp do kapitału czy chłonność rynku. Wskazało je 47,0% badanych. Rzadziej napotyka-

**Rys. 26.** Główne bariery finansowania innowacji N = 115

Źródło: opracowanie własne.

ne bariery dotyczą między innymi aspektów prawnych (27,8%), np. kwestia ulg podatkowych dla firm wprowadzających innowacje czy słabe zabezpieczenie własności intelektualnej; kadrowych (19,1%), np. niskie umiejętności służb finansowych w pozyskiwaniu oraz wykorzystywaniu kapitału; psychologicznych (17,4%), np. awersja do ryzyka, oportunistyczny, rutynowy. Dodatkowo zauważyć można, że 13,0% przedsiębiorców nie potrafi zidentyfikować napotykaných barier.

Badanie pomogło ustalić, że zdecydowanie dominującą kulturą konkurowania jest budowanie przewagi na podstawie wartości dodanej, jak jakość, innowacyjność, reputacja, marka, serwis itd. 87,0% badanych jest zdania, że powinien to być dominujący element konkurowania. Pozostali (13,0%) wskazali koszty/cenę.

4.7. Hipotezy a wyniki badawcze – weryfikacja hipotez

Hipoteza główna (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.

Hipotezy pomocnicze:

(H1) – **Firmy rodzinne stanowią liczącą się populację przedsiębiorstw z listy „Diamenty Forbesa 2016”.** Hipoteza została potwierdzona. 28,1% wszystkich laureatów nagrody „Diamenty Forbesa w 2016” stanowiły firmy rodzinne.

(H2) – **Nakłady badanych przedsiębiorstw rodzinnych na innowacje są intensywne.** Hipoteza potwierdzona. Blisko 50% badanych przedsiębiorstw rodzinnych nakłady na innowacje traktuje jako poszukiwanie szans, element prowadzący do wyróżnienia się na tle konkurencji lub środek ekspansji. Wynika to z kultury konkurowania, za którą opowiedziało się aż 87% badanych, preferującej budowanie przewagi w oparciu o wartość dodaną (jakość, innowacyjność, reputacja, marka, serwis i inne).

(H3) – **Głównym źródłem finansowania innowacji w badanych firmach rodzinnych są środki własne oraz fundusze unijne.** Hipoteza potwierdzona częściowo. Środki własne są najpowszechniejszym źródłem finansowania innowacji, środki unijne ustępują natomiast nieco kredytom inwestycyjnym i leasingowi.

(H4) – **W badanych podmiotach istnieją czynniki ściśle związane ze specyfiką firm rodzinnych, które są skorelowane z intensywnością nakładów finansowych na innowacje:**

(H4a) – **pozytywnie.** Intensywność nakładów finansowych na innowacje w badanych firmach zależy w głównej mierze od liczby członków rodziny wśród zatrudnionych/współpracujących z firmą, wprowadzania innowacji z motywów troski o klienta, działania na rynku Europy Wschodniej oraz posiadania udziałowca

zagranicznego. Powyższe czynniki odpowiadają głównym pozytywnym cechom przedsiębiorstw rodzinnych, takim jak: zaangażowanie rodziny w działalność firmy (kapitał społeczny, w tym więzy rodzinne, rozłożenie ryzyka), skoncentrowanie na kliencie i szczególna dbałość o zaspokojenie jego potrzeb, ostrożne zarządzanie ryzykiem w kontaktach z otoczeniem, tworzenie kapitału ponadgranicznego, stąd obecność udziałowca zagranicznego jako elementu motywującego do dostosowywania oferty do wymogów rynków międzynarodowych, pomysłodawcy i dostarczyciela kapitału.

(H4b) – **negatywnie**. Intensywność nakładów finansowych na innowacje w badanych firmach jest negatywnie skorelowana z następującymi czynnikami: wielkość zatrudnienia, wiek firmy, zrealizowana sukcesja, wprowadzanie innowacji dostosowawczych. Dzieje się tak w sytuacji występowania zachowawczych tendencji w prowadzeniu biznesu oraz nadmiernej obawy przed ponoszonym ryzykiem, zwłaszcza finansowym (np. rozwój ekstensywny, utrwalone modele zachowań, rutyna, „spoczęcie na laurach” czy strategia „na przetrwanie”). Hipoteza H4 została potwierdzona w całości.

W obliczu powyższych stwierdzeń, potwierdzających hipotezy pomocnicze, wydaje się, że hipotezę główną, sformułowaną na potrzeby niniejszego badania, możemy uznać za słuszną.

4.8. Podsumowanie badań

Na podstawie powyżej zaprezentowanych badań ankietowych, przeprowadzonych wśród 115 firm rodzinnych z listy „Diamenty Forbesa 2016”, można by podjąć próbę dokonania konkretnych ustaleń oraz wyciągnięcia wniosków, które łącznie posłużyłyby do sformułowania rekomendacji dla przedsiębiorców oraz decydentów na szczeblu centralnym i samorządowym.

4.8.1. Ustalenia i wnioski dotyczące działalności badanych firm i ich liderów

W części badań dotyczącej **charakterystyki firmy, jej działalności oraz aktualnego lidera** dokonano **ustaleń** w odniesieniu do następujących kwestii:

- 1) **Forma organizacyjno-prawna** – działalność prowadzona była w większości w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (54,8%), należącej do spółek handlowych kapitałowych. Znacznie mniejszy odsetek badanych firm (36,5%) stanowiły spółki jawne, będące spółkami handlowymi osobowymi. 8,7% firm rodzinnych reprezentowało takie formy prawne jak: spół-

ki komandytowe, akcyjne oraz działalność gospodarcza osoby fizycznej, co pozostało jednakże bez istotnego znaczenia dla opisywanego zjawiska.

Wniosek: Firmy rodzinne coraz częściej obierają zaawansowane formy prawne działalności (w tym przypadku spółki z ograniczoną odpowiedzialnością) ze względu na to, iż stwarzają one większą możliwość profesjonalizacji zarządzania, jak również stabilności organizacyjnej, a odpowiedzialność udziałowców za zobowiązania (ryzyko finansowe) ograniczone jest do wysokości wniesionych wkładów. W tej sytuacji znacznie łatwiej pozyskać nowych współników, a firma jako całość zyskuje zachętę do śmielszych przedsięwzięć już na wyższym etapie rozwoju.

- 2) **Sektor działania** – ponad połowa (52,2%) badanych firm rodzinnych reprezentowała handel i usługi, ale równie wysoki odsetek podmiotów (47,8%) prowadził działalność w przemyśle i budownictwie (według PKD 2007).

Wniosek: Domena działania firm rodzinnych jest podzielona między przemysł i budownictwo (dziedziny często wymagające zaangażowania skomplikowanych, innowacyjnych rozwiązań) a tradycyjny handel i nieskomplikowane usługi.

- 3) **Lokalizacja** – dominuje Polska Zachodnia (48,7% badanych podmiotów), której ustępują województwa Polski Wschodniej (27%) oraz Polski Centralnej (24,3%), obejmująca zaledwie dwa województwa: mazowieckie i łódzkie.

Wniosek: Nie zaskakuje rozmieszczenie firm rodzinnych w województwach zachodnich i centralnych. Na uwagę zasługuje spory odsetek firm rodzinnych we wschodniej Polsce, co może wskazywać na zmniejszające się znaczenie lokalizacji dla funkcjonowania przedsiębiorstw i/lub stopniowe wyrównywanie się poziomu rozwoju gospodarczego kraju, w tym rozwój przedsiębiorczości na tzw. ścianie wschodniej.

- 4) **Wielkość firmy** – w badaniu ustalono wielkość firm rodzinnych mierzoną liczbą zatrudnionych pracowników. Większość podmiotów stanowiły firmy średnie i duże (58,3%), zidentyfikowano 41,7% przedsiębiorstw mikro i małych.

Wniosek: Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce (wbrew obiegowym opiniom) są w stanie rozwinąć działalność na większą skalę oraz odnotowywać spektakularne sukcesy. Powyższe badanie jest jednym z nielicznych, w którym do większości należały średnie i duże przedsiębiorstwa rodzinne, a nie podmioty mikro i małe, z którymi powszechnie kojarzy się biznes rodzinny.

- 5) **Liczba zatrudnionych z wyższym wykształceniem** – badane podmioty nie zatrudniają znaczącej liczby pracowników z wyższym wykształceniem. Jedynie ok. 21% firm cechuje posiadanie 50% stanu osobowego z wykształceniem wyższym.

Wniosek: Firmy rodzinne w dalszym ciągu mogą wydawać się mniej atrakcyjne dla ambitnych pracowników z wyższym wykształceniem. Z drugiej strony, podmioty te często prowadzą politykę zatrudniania w pierwszej

kolejności członków rodziny, bez względu na poziom i kierunek wykształcenia. Może być i tak, że w przedsiębiorstwach dominują stanowiska wykonawcze, które nie wymagają wyższego wykształcenia.

- 6) **Liczba członków rodziny zatrudnionych i/lub współpracujących z firmą** – w badanych podmiotach średnia liczba członków rodziny zaangażowanych we wspólne przedsięwzięcie wyniosła cztery osoby. Ponad połowa firm (52,2%) zatrudnia/współpracuje z 1–3 członkami rodziny, prawie cała druga połowa (47,8%) posiada w swoim składzie osobowym 4 i więcej osób spokrewnionych.

Wniosek: Badane firmy cechuje wysokie zaangażowanie członków rodziny. W polskich warunkach kulturowych, gdzie młode pokolenie z reguły w pierwszej kolejności poszukuje możliwości pracy w korporacjach, powyższe wyniki potwierdzają bardzo pozytywny obraz kapitału społecznego/rodziny. Wykazane intensywne zaangażowanie członków rodziny wywiera istotny, korzystny wpływ w wielu sferach funkcjonowania firmy (z finansową włącznie), co stwierdzone zostało w dalszych częściach przeprowadzonego badania.

- 7) **Wiek firmy rodzinnej** – przeciętne badane przedsiębiorstwo funkcjonuje od 25 lat. Ponad połowa powstała w latach 90., 1/3 po roku 2000 i później. Do 1989 r. funkcjonowało jedynie 16,5% rodzinnych przedsięwzięć, ale to właśnie one zdecydowanie częściej charakteryzowały się ciągłym charakterem wydatków na innowacje niż firmy młodsze.

Wniosek: Transformacja ustrojowa po 1989 r. wyraźnie sprzyjała odradzeniu się i rozwojowi polskiej przedsiębiorczości rodzinnej. Rynkowe warunki gospodarowania oraz członkostwo naszego kraju w Unii Europejskiej dały impuls do ponadprzeciętnej aktywności, nagradzanej w badanych firmach „Diamentami Forbesa”. Natomiast podmioty z okresu gospodarki centralnie sterowanej, najczęściej mikro i małe, działające w mniej sprzyjających warunkach ekonomicznych, otoczone niechęcią ze strony władz, autorytet na rynku zdobywały nadzwyczajną dbałością o klienta, nieustannie, w sposób ciągły inwestując w innowacje. Za przykład niechaj posłuży tu firma A. Blikle – symbol polskiej przedsiębiorczości rodzinnej.

- 8) **Przeprowadzona lub planowana w firmie sukcesja** – w badaniach ustalono, że chociaż w ponad połowie firm zarządza pierwsze pokolenie właścicieli, to aż 42,6% podmiotów prowadzonych jest przez drugie, a 4,4% przez trzecie pokolenie. To, które pokolenie włada i kieruje firmą, zależy naturalnie od długości okresu funkcjonowania, a także od wieku lidera i jego pochodzenia z rodziny przedsiębiorczej. W badanych firmach zapowiadają się poważne zmiany, ponieważ aż 61,7% aktualnych liderów planuje przeprowadzenie sukcesji. Stwierdzono, że plany sukcesji znacznie częściej dotyczą przedsiębiorstw zatrudniających większą liczbę członków rodziny.

Wniosek: Z dużą dozą pewności możemy stwierdzić, że badane firmy doceniają wagę prawidłowo zaplanowanej i przeprowadzonej sukcesji, na

co wskazują: wysoki odsetek firm drugiego i trzeciego pokolenia łącznie (posiadających doświadczenia sukcesyjne) oraz bardzo dobra i dobra sytuacja finansowa. Sukcesorzy zostali dobrani i przygotowani właściwie, m.in. dlatego z sukcesem kierują powierzonymi im przedsiębiorstwami. Newralgiczne znaczenie dla przyszłości badanych firm będzie miała nadchodząca wkrótce kolejna fala sukcesyjna. Większa ilość członków rodziny zatrudnionych w firmie wzmacnia motywację do zaplanowania sukcesji ze stosownym wyprzedzeniem.

- 9) **Wykształcenie liderów/głównych decydentów** – główni zarządzający badanymi firmami są ludźmi wykształconymi. Aż 67,0% liderów posiada wyższe wykształcenie, jedynie 33% średnie lub podstawowe (przy czym ten poziom wykształcenia stanowił bardzo niski odsetek). Dominuje kierunek techniczny, wyraźnie rzadziej kierunki biznesowe, a zdecydowanie rzadziej kierunki humanistyczne. Wykształceniem prawniczym wyróżnia się jedynie 2,6% liderów. Ponad połowa badanych pracuje zgodnie z wyuczonym zawodem, ale już prawie 34% wykazało brak takiej zgodności.

Wniosek: Badania określają sylwetkę skutecznego lidera firmy rodzinnej jako człowieka z wyższym wykształceniem technicznym, pracującego zgodnie z wyuczonym zawodem. Samo wykształcenie biznesowe okazuje się jednak niewystarczające dla współczesnego przedsiębiorcy. Wydaje się, że optymalnym rozwiązaniem mogłoby być uzupełnienie wykształcenia technicznego o studia menedżerskie, chociażby na poziomie licencjatu.

- 10) **Wiek lidera i jego pochodzenie z rodziny przedsiębiorczej** – przeciętny wiek lidera wynosił 52 lata. Liderzy dojrzały (41–55 lat) stanowili najliczniejszą, prawie 41-procentową, grupę badanych. Niewiele mniej było przywódców w wieku starszym, za to o połowę mniej przedsiębiorców młodych (do 40. roku życia). Jednocześnie młodzi zdecydowanie częściej pochodzili z rodzin przedsiębiorczych, co wskazywałoby na kontynuowanie rodzinnych tradycji zawodowych.

Wniosek: Badanie dało bardzo pozytywny obraz wieku przedsiębiorców rodzinnych w badanej próbie firm, zarówno odnośnie średniej wieku, jak również liczebności poszczególnych grup wiekowych. Przedział wiekowy 41–55 lat, cechujący liderów dojrzałych, jest najbardziej twórczy, zarówno dla mężczyzn, jak i kobiet. Osoby w tym wieku dysponują optymalnymi możliwościami: są kreatywni, wysoce zmotywowani i silni fizycznie, z drugiej strony dysponują doświadczeniem i rozważą, tak cenną dla ludzi pracujących w biznesie. Nie oznacza to jednak, że wśród pozostałych grup wiekowych brak pracowitych, utalentowanych liderów z wizją.

- 11) **Sformułowanie wizji, misji i strategii działania** – zdecydowana większość badanych firm (84,3%) sformułowało wizję rozwoju oraz misję i strategię działania. Mają one jednak przede wszystkim charakter niesformalizowany, pozostają w sferze werbalno-wyobraźniowej (56,5%), zdecydowanie rzadziej występują w formie dokumentów (27,8%). Tworzenie dokumentów

określających powyższe elementy zarządzania jest pozytywnie skorelowanie z posiadaniem przez liderów wykształcenia wyższego.

Wniosek: Liderzy badanych firm doceniają znaczenie opracowania wizji rozwoju, jak też sformułowania misji i strategii działania kierowanych przez nich podmiotów. W dalszym ciągu jednak stosunkowo niski odsetek badanych rozumie, jak wielkiego organizacyjnego, motywującego, dyscyplinującego, a nawet moralnego wsparcia dostarczają koncepcje działania sformułowane na piśmie.

- 12) **Typy firm rodzinnych pod względem udziału rodziny we własności i zarządzaniu** – zdecydowanie najwięcej (nieco ponad $\frac{3}{4}$) było firm typu A, w których rodzina posiada większość we własności i zarządzaniu, na drugim miejscu uplasowały się podmioty typu C, cechujące się większością udziału rodziny w zarządzaniu a mniejszością we własności (prawie 14%), Najmniej (nieco ponad 10%) stwierdzono firm typu B, utrzymujących większościowe udziały we własności, wycofanych jednocześnie z zarządzania.

Wniosek: W badaniach dominowały zatem tradycyjne podmioty typu A. Zaskakująca jest natomiast liczebna reprezentacja firm typu C przed firmami typu B. Zjawisko to wskazywałoby na wzrost ilości firm wysoce innowacyjnych, bo głównie takie posiadają cechy podmiotu C. Ich innowacyjność potwierdziły np. badania firm rodzinnych z rynku NewConnect, przeprowadzone w 2013 r. przez W. Popczyka². Przyrost na rynku podmiotów typu C jest zjawiskiem wysoce pozytywnym, zarówno w skali przedsiębiorstwa, jak i całej gospodarki, zwłaszcza aspirującej do miana opartej na wiedzy.

- 13) **Kondycja finansowa oraz ocena tendencji rozwojowych firmy** – zdecydowana większość firm rodzinnych uhonorowanych „Diamentami Forbesa 2016” znajduje się aktualnie w bardzo dobrej lub dobrej sytuacji finansowej. Złą kondycję finansową deklarowało jedynie 0,9% firm. Badania jednoznacznie dowiodły powiązania kondycji finansowej z charakterem wydatków na innowacje. Dobra kondycja finansowa firmy zdecydowanie częściej umożliwia finansowanie innowacji w sposób ciągły. 65,2% liderów pozytywnie ocenia tendencje rozwojowe swoich firm, a ok. 20% deklaruje przynajmniej niezmiennosc.

Wniosek: Firmy o bardzo dobrej i dobrej kondycji finansowej pozytywnie oceniają swoje możliwości na przyszłość. Osiągane pozytywne wyniki finansowe nie pozostają również bez wpływu na charakter wydatków na innowacje, czyniąc je bardziej systematycznymi i przemyślanymi.

- 14) **Pochodzenie innowacji** – ponad połowa firm samodzielnie opracowuje koncepcje nowych projektów we własnych komórkach badawczo-rozwojowych. 33% podmiotów wdraża innowacje we współpracy z innymi firmami. Kupuje gotowe projekty lub zleca ich wykonanie wyspecjalizowanym instytucjom mniej niż 30% badanych.

2 W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym*, WUŁ, Łódź 2013, s. 139–140.

Wniosek: Obserwujemy tu bardzo pozytywne zjawisko tworzenia innowacji samodzielnie lub w kooperacji z innymi firmami, dotyczące łącznie 83,4% badanych. Z drugiej strony dość niski odsetek podmiotów korzysta ze wsparcia placówek naukowo-badawczych, co może wskazywać na niewystarczającą współpracę między gospodarką i nauką.

- 15) **Opinia przedsiębiorców na temat stopnia zaawansowania innowacji oraz motywów ich wdrażania** – najwięcej firm (58,3%) określa swoje innowacje mianem dostosowawczych, blisko 40% uważa je za znaczące, a tylko 12,2% za przełomowe. Wprowadzanie innowacji motywowane jest najczęściej troską o klienta (80,9%), rzadziej presją konkurencji (57,4%) i własnymi aspiracjami (52,2%).

Wniosek: Typowa dla firm rodzinnych jest szczególna troska o klienta, stąd w zupełności nie budzi zastrzeżeń, że na pierwszym miejscu uplasowało się wprowadzanie innowacji w celu zaspokojenia najskrytszych potrzeb odbiorców. Jednocześnie badane firmy wdrażają nie tylko innowacje o charakterze dostosowawczym. Innowacje znaczące i przełomowe niemalże dorównują tym podstawowym, co daje pozytywny obraz zaawansowania nowych rozwiązań.

- 16) **Podjęwana internacjonalizacja działalności, jej kierunki geograficzne i osiągnięte dochody** – nieco ponad 60% firm prowadzi działalność na rynkach zagranicznych, uzyskując z niej więcej niż 1% ogółu osiąganego dochodu (53% badanych) oraz mniej niż 1% ogółu dochodu w przypadku 7,8% badanych. Wysokość osiągniętych z internacjonalizacji dochodów jest powiązana z wielkością przedsiębiorstwa (w prezentowanym badaniu najwyższe kwoty osiągały firmy średnie i duże). Kierunki geograficzne internacjonalizacji prezentowały się następująco: Unia Europejska (84% badanych firm oraz średnio blisko 80% dochodu firm czerpiących go z rynków zagranicznych), Europa Wschodnia – 43% firm (13,4% dochodu), inne kraje wysoko rozwinięte – 30% firm (5,7% dochodu), inne kraje mniej rozwinięte – 22% firm (jedynie 2,2% dochodów).

Wniosek: Z przedstawionego obrazu internacjonalizacji na czoło wysuwa się wysoki odsetek firm współpracujących z zagranicą oraz bardzo wysoki udział badanych firm w rynkach Unii Europejskiej, na których osiągnięte jest aż 80% dochodów z działalności międzynarodowej.

- 17) **Udział inwestora zagranicznego w firmie** – tylko 3,5% ogółu badanych posiada udziałowca zagranicznego, mimo że około 60% firm czerpie zyski z rynków zagranicznych.

Wniosek: W powyższej sytuacji trudno jednoznacznie określić przyczynę tak niskiego zaangażowania inwestorów zagranicznych. Generalnie firmy rodzinne raczej zamykają udział we własności przed udziałowcami spoza rodziny. Z kolei, biorąc pod uwagę wysoką innowacyjność badanych firm, zjawisko to jest trudne do wytłumaczenia i wymaga dalszych pogłębionych badań. W grę może wchodzić również przypadkowy dobór firm o niskim zaangażowaniu kapitału obcego.

4.8.2. Ustalenia i wnioski dotyczące finansowych aspektów wdrażanych innowacji

Zasadniczym przedmiotem badań były kwestie finansowania innowacji w firmach rodzinnych. W trakcie badań udało się ustalić:

- 1) **Charakter nakładów na innowacje** – jedynie 31,3% ogółu badanych firm rodzinnych w sposób ciągły finansuje innowacje. Pozostałe firmy czynią to skokowo. Ustalono jednoznacznie, że charakter wydatków na innowacje powiązany jest z: wiekiem firmy, jej kondycją finansową, wielkością zatrudnienia, formą prawną, znaczeniem innowacji w opinii liderów, internacjonalizacją działalności firmy. Ciągłe nakłady na inwestycje w innowacje ponoszą: firmy starsze (założone do 1989 r.), w lepszej kondycji finansowej, o większych rozmiarach, w formie spółki z ograniczoną – odpowiedzialnością, wprowadzające innowacje przełomowe lub znaczące, ambitne – kierujące się własnymi aspiracjami, podejmujące internacjonalizację działalności i osiągające wyższe dochody z rynków zagranicznych.

Wniosek: Bez trudu można zauważyć, że ciągły charakter wydatków na innowacje cechuje firmy dojrzałe, rozwinięte, efektywne, o orientacji prorozwojowej.

- 2) **Intensywność nakładów na innowacje** – odpowiedzi na to pytanie są rozproszone i dają następujący obraz badanego zagadnienia: podejmowane w wysokości, aby utrzymać się na rynku – 27,8%; poszukiwanie szans i podejmowanie samodzielnej inicjatywy – 25,2%; nieznaczne – 24,3%; znaczące nakłady, wyróżniające się na tle konkurencji – 18,3%; nakłady ekspansywne – 4,3%. Więcej wiedzy na temat wielkości nakładów na innowacje dostarcza stworzony dla nich model zależności. Dodatnią korelację nakładów stwierdzono w przypadku takich zmiennych jak: liczba członków rodziny zatrudnionych/współpracujących z firmą, wprowadzanie innowacji z powodu troski o klientów, prowadzenie działalności w krajach Europy Wschodniej czy posiadanie udziałowca zagranicznego. Powiązanie ujemne wystąpiło w przypadku: wielkości i wieku firmy, zrealizowania sukcesji, wprowadzania innowacji na poziomie dostosowawczym.

Wniosek: Z punktu widzenia firm rodzinnych fundamentalne znaczenie mają nie tyle same kwoty kapitału przeznaczane na innowacje, co stwierdzona dodatnia korelacja między nakładami a liczbą członków rodziny zatrudnionych/współpracujących z firmą oraz wprowadzaniem innowacji z powodu troski o klientów, jak również ujemne powiązanie wydatków na innowacje z przeprowadzeniem sukcesji. Rodzina (dzięki rozwiniętemu, silnemu kapitałowi społecznemu) wspiera innowacyjność firmy, upatrując w niej szans dalszego rozwoju oraz lepszego zaspokojenia potrzeb klientów, będących najważniejszym elementem otoczenia dla każdego wrażliwego społecznie (a nie jedynie ekonomicznie) rodzinnego przedsięwzięcia. Zdarza się również, że po dokonaniu sukcesji kolejne pokolenie właścicieli

zwalnia tempo innowacji, pragnąc realizować własne priorytety zarządzania firmą.

- 3) **Rodzaje wdrażanych innowacji** – w badanych firmach najczęściej wdrażano innowacje o charakterze produktowym (57,4% firm) oraz procesowym (50,5%). W następnej kolejności występowały innowacje marketingowe (33,9%), organizacyjne (29,6%) i menedżerskie (18,3%). Dla każdego rodzaju innowacji udało się stworzyć modele zależności.

Wniosek: Badane firmy rodzinne są w stanie wygenerować innowacje o wysokim zaangażowaniu technologicznym (produktowe i procesowe). Zadeklarowało je ponad 50% podmiotów. Pozostałe rodzaje innowacji (marketingowe, organizatorskie, menedżerskie) prawdopodobnie nie stanowią pierwszoplanowego elementu realizowanych przez przedsiębiorstwa strategii rozwojowych. Z punktu widzenia dostosowania firm rodzinnych do wymogów gospodarki aspirującej do miana opartej na wiedzy zaawansowanie technologiczne innowacji ma znaczenie fundamentalne.

- 4) **Dominujące źródła finansowania innowacji** – w badanych firmach innowacje finansowane są głównie ze środków własnych (85,2%), wyraźnie rzadziej wskazywano pozostałe źródła finansowania: kredyty inwestycyjne – 37,4% badanych, leasing – 35,7%, regionalne fundusze unijne – 24,3%. Pozostałe źródła finansowania wykorzystywało mniej niż 7% przedsiębiorców. W przypadku dwóch źródeł finansowania: kredytów inwestycyjnych i leasingu udało się zidentyfikować wpływ zmiennych niezależnych na zmienne zależne, czyli stworzyć modele zależności.

Wniosek: Przeznaczanie głównie środków własnych na innowacje w przypadku aż 85,2% badanych (dodatkowo w ponad 50% firm opracowywanie ich we własnych jednostkach badawczo-rozwojowych), przy jednoczesnym umiarkowanym korzystaniu z kredytów inwestycyjnych oraz leasingu, prezentują bardzo prawidłowy obraz finansowania nowych rozwiązań. Niepokoi stosunkowo niski udział funduszy unijnych w tak innowacyjnych firmach, dlatego należałoby ustalić przyczynę tego zjawiska. Zaprezentowany sposób finansowania dotyczy konkretnego badania, nie wyczerpuje jednak innych, równie efektywnych możliwości pozyskania kapitału, jak choćby za pośrednictwem publicznego czy prywatnego rynku kapitałowego.

- 5) **Przeciętny wzrost wartości firmy** – w tym przypadku również udało się stworzyć model zależności. Dodatni wpływ na zmienną zależną (przeciętny wzrost wartości firmy w latach 2012–2014) miały takie zmienne niezależne jak: prawniczy kierunek wykształcenia lidera i wprowadzanie innowacji z motywów troski o klienta. Ujemny wpływ wywarły: typ firmy rodzinnej B i A oraz działanie na rynkach krajów wysokorozwiniętych spoza Unii Europejskiej.

Wniosek: O ile czynniki, które dodatnio wpływają na przeciętny wzrost wartości badanych firm, nie budzą wątpliwości, o tyle ujemne oddziaływanie wymaga pogłębionych badań. Można domniemywać, że wartość firmy

nie jest priorytetem w przypadku firm rodzinnych (typ B) oraz od wskaźników ekonomicznych ważniejsze mogą okazać się interes i dobro rodziny (typ A).

- 6) **Bariera finansowania innowacji** – liderzy uskarżali się głównie na bariery o charakterze ekonomicznym (47% badanych), rzadziej prawnym (27,8%), kadrowym (19,1%), psychologicznym (17,4%). 13% badanych nie potrafiło zidentyfikować napotykaných barier.

Wniosek: Kolejność wymienionych barier wydaje się być typowa: od trudności w pozyskaniu kapitału, poprzez nieumiejętne wykorzystanie go, a na awersji do ryzyka skończywszy. Można śmiało stwierdzić, że określone rodzaje barier będą towarzyszyć finansowaniu na stałe. Ważne, by umieć sobie z nimi radzić, wyeliminowując bądź ograniczając do bezpiecznych rozmiarów. W pokonywaniu barier finansowania podstawową rolę odgrywa edukacja ekonomiczna i finansowa oraz doświadczenie biznesowe.

- 7) **Opinia badanych na temat wzorca konkurowania** – zdecydowana większość liderów (87,0%) opowiedziała się za budowaniem przewagi konkurencyjnej w oparciu o wartość dodaną. Jedynie 13% przedsiębiorców wskazało na konkurowanie kosztami/ceną.

Wniosek: Kwestia wzorca konkurowania równie dobrze mogłaby rozpocząć (a nie kończyć) niniejsze badanie. Dla przedsiębiorstwa, które pragnie przystosować się do wymogów, przetrwać, a nawet rozwinąć w gospodarce aspirującej do miana opartej na wiedzy, świadomość konieczności konkurowania w oparciu o tworzenie wartości dodanej odgrywa pierwszorzędną rolę. Nie jest możliwe funkcjonowanie w dłuższej perspektywie np. bez wprowadzania innowacji, dbania o jakość, kreowania marki, doskonalenia wizerunku. Badani liderzy bardzo dobrze to rozumieją.

Rozdział 5

Wybrane aspekty finansowania innowacyjności firm rodzinnych sektora wysokich technologii na przykładzie IT (studia przypadków)

Wiele wskazuje na to, że sektor IT tworzy w naszym kraju warunki najbardziej zbliżone do gospodarki opartej na wiedzy. Z tego też względu autorka zdecydowała się zaprezentować działalność w zakresie wdrażania i finansowania innowacji na przykładzie czterech firm informatycznych: Comarch S.A., Komputronik S.A., PGS Software S.A., Wasko S.A., posiadających status przedsiębiorstw publicznych notowanych na GPW S.A. w Warszawie, zachowujących jednocześnie rodzinny charakter. Studia powyższych firm stanowią dopełnienie wyników badań ankietowych dotyczących finansowania innowacji w podmiotach rodzinnych funkcjonujących w warunkach gospodarki aspirującej do miana opartej na wiedzy. Zapowiedziane rozważania poprzedzone zostały charakterystyką globalnych trendów na rynkach technologii informatycznych oraz sytuacji sektora IT w Polsce.

5.1. Globalne trendy na rynkach technologii informatycznych

Sektor technologii informatycznych składa się z trzech powiązanych ze sobą segmentów: sprzętu komputerowego, oprogramowania i usług informatycznych. Raport Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. zwraca uwagę na kilka powszechnie występujących trendów o charakterze globalnym, jak:

- bardzo bliskie powiązanie produktów z usługami oraz wzajemna zależność ich rozwoju i sprzedaży,

- specjalizowanie się firm zazwyczaj w kilku rodzajach usług, rzadko w jednym,
- odbiorcy instytucjonalni jako największa grupa nabywców IT,
- silna zależność długookresowych wyników IT głównie od czynników ekonomicznych, jak: wzrost gospodarczy, koniunktura, kondycja finansowa głównych grup odbiorców czy rozwiązania instytucjonalne.

Prognozy firmy badawczo-doradczej Gartner dla światowej branży IT na najbliższe lata przewidują między innymi: szybki rozwój firm wywodzących się z Azji (głównie z Chin i Indii); rozwój nowych rynków – przetwarzania w chmurze (*Cloud Computing*), przetwarzania bardzo dużych ilości danych (*Big Data*), rozwiązań mobilnych oraz mediów społecznościowych; nasilony proces konsolidacji, co według szacunków może doprowadzić do wyjścia z rynku ok. 20% największych dostawców usług IT na świecie¹.

Prognoza rozwoju globalnego rynku IT na lata 2016–2020

Eksperti firmy Gartner szacują, że wartość globalnego rynku IT w roku 2016 nie przekroczy 3,5 mld USD i będzie o 0,5% niższa niż rok temu. Ubiegłoroczne prognozy zakładały, że w 2016 roku światowe nakłady na IT wzrosną o ok. 0,5%. Prognozowany obecnie spadek ma być jednak głównie wynikiem umacniania się dolara względem innych walut. Szacunki nieuwzględniające różnic kursowych zakładają wzrost nakładów na rozwiązania teleinformatyczne o ok. 1,6%. Dla porównania rok temu dynamika wzrostu światowego rynku IT – przy założeniu stałego kursu dolara – sięgnęła 2,4%. Zdaniem analityków w kolejnych latach tempo rozwoju rynku IT nie ulegnie znaczącej poprawie. Do 2020 roku, przy założeniu zmienności kursu walut, wartość światowych nakładów na IT nie przekroczy 3%.

Prognozy firmy Gartner zakładają, że w 2016 roku wzrosną wydatki na oprogramowanie biznesowe. Globalne nakłady na rozwiązania aplikacyjne mają przekroczyć 320 mld USD, co oznacza 4,2% wzrost względem ubiegłego roku. Nie są zaskoczeniem prognozy dotyczące rynku rozwiązań sprzętowych. Obserwowane na większości rynków wydłużenie średniego czasu życia rozwiązań sprzętowych – zwłaszcza komputerów osobistych oraz urządzeń przenośnych – wpływa na spadek prognozowanej wartości całej kategorii sprzętu. Eksperti firmy Gartner spodziewają się, że w 2016 roku w skali świata wydatki na rozwiązania sprzętowe będą o 3,7% niższe niż rok wcześniej. Na koniec roku wartość tego segmentu rynku IT ma wynieść ok. 626 mld USD.

Oczekiwane przez ekspertów Gartnera wzrosty nakładów mają dotyczyć także systemów dla centrów danych oraz usług IT, w tym usług *Cloud Computing*. Prognozowana wartość tych segmentów rynku IT na koniec 2016 roku ma wynosić odpowiednio: 175 mld USD oraz 929 mld USD. W obu przypadkach prognozowany jest wzrost na poziomie 2,1% w skali roku. Niższa od ubiegłorocznej ma

1 Sektor technologii informatycznych w Polsce, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A., za: www.computerworld.pl/news/381787, www.computerworld.pl/news/386589 (dostęp: 20.12.2015).

być natomiast wartość globalnego rynku usług telekomunikacyjnych – najistotniejszego, jeśli chodzi o udział w wartości światowego rynku IT. Według prognoz w 2016 roku wartość światowego rynku usług telekomunikacyjnych nie przekroczy 1,47 mld USD i będzie o 2% niższa niż przed rokiem².

5.2. Sektor technologii informatycznych w Polsce

Sektor IT w Polsce cechuje niespotykane szybkie tempo wzrostu, mimo że jest on najmłodszym w gospodarce kraju. Znacząco wyróżnia się w Europie Środkowo-Wschodniej. Specjaliści Wincor Nixdorf Sp. z o.o., międzynarodowej firmy informatycznej dostarczającej rozwiązań technologicznych i usług (np. dla sieci handlowych i sektora bankowego), oceniają, że mamy tu do czynienia z ewenementem, na który składa się wiele czynników i trendów, a między innymi:

- 1) Trzy główne segmenty sektora IT w Polsce tworzą: sprzęt komputerowy, oprogramowanie i usługi informatyczne o łącznej wartości liczonej w miliardach złotych (34 mld zł w 2015 r.)³. Na wzrost rynku wpływ mają m.in. napływ inwestycji zagranicznych, dostępność pomocy publicznej, wydatki na administrację i sektor publiczny oraz stale powiększający się eksport. W 2014 r. w Polsce sprzedano pięć milionów komputerów, jednocześnie ok. 2/3 komputerów stacjonarnych montowanych i sprzedawanych jest w naszym kraju, a 10% rynku sprzętu komputerowego przypada na tablety;
- 2) W ciągu ostatnich kilku lat na rynku wewnętrznym następuje wzrost sprzedaży oprogramowania i usług informatycznych oraz spadek sprzedaży w obrębie sprzętu komputerowego. Segment oprogramowania i usług cechuje się znacznie większą odpornością na wahania koniunktury. Jednocześnie spadek sprzedaży sprzętu komputerowego na rynku krajowym jest kompensowany przez wzrost eksportu oraz dochody polskich spółek działających za granicą;
- 3) Do największych firm IT działających w Polsce należą m.in. producenci sprzętu, dystrybutorzy, dostawcy oprogramowania oraz przedsiębiorcy świadczący usługi informatyczne. Zdecydowaną większość z nich stanowią oddziały firm międzynarodowych, a spośród firm polskich aż 90% reprezentuje podmioty małe, podejmujące próbę rozszerzenia działalności na rynki zagraniczne. Również blisko połowa z 200 największych firm IT w Polsce deklaruje uzyskiwanie przychodów z eksportu;
- 4) W chwili obecnej największym nabywcą usług i towarów sektora IT jest administracja publiczna, co wynika ze wzrostu wartości środków unijnych na innowacyjne rozwiązania dla instytucji centralnych i samorządowych.

² ssk.com.pl/wp-content/uploads/2016/08/Rynek-IT-prognozy.pdf (dostęp: 20.12.2016).

³ <http://itwiz.pl/najwieksze-firmy-it-polsce-roku-2015-wg-raportu-itwiz-100/> (dostęp: 20.02.2016).

Ze względu na skomplikowane i długotrwałe procedury zakupu na udział w przetargach mogą jednak pozwolić sobie tylko firmy o ugruntowanej pozycji rynkowej. Do ważnych nabywców należą również sektory: bankowy, telekomunikacji oraz usług publicznych;

- 5) Na rynku IT powszechne są starania przedsiębiorstw o dofinansowanie ze strony Polski i UE. Przedsiębiorcy mogą liczyć na wsparcie w ramach pomocy regionalnej (bezwrotne granty, zwolnienia podatkowe) i/lub funduszy strukturalnych. Polska stała się doskonałym miejscem dla zagranicznych inwestorów, co przekłada się na wzrost zatrudnienia w branży IT;
- 6) Główną barierą dla jeszcze szybszego rozwoju rynku IT w Polsce pozostaje od lat ograniczony kapitał na inwestycje informatyczne w firmach – potencjalnych klientach;
- 7) Innowacyjny segment IT wymaga otwarcia na wiele produktów i oferowanych usług, dlatego przedsiębiorstwa starannie łączą je w celu jak największego dostosowania się do wymogów klienta;
- 8) Utrzymującym się trendem w sektorze IT jest outsourcing, czyli współpraca z podmiotem zewnętrznym w zakresie zrealizowania konkretnych zadań. Tego rodzaju kooperację stosują nie tylko lokalne, ale i globalne przedsiębiorstwa. Outsourcing umożliwia optymalizację wydatków na informatykę oraz osiągnięcie obustronnych korzyści. Firma zleceniodawca oszczędza na zatrudnianiu własnych informatyków. Firma zewnętrzna uzyskuje (oprócz wynagrodzenia) oprogramowanie SaaS (Software as a Service), dzięki któremu nie musi kupować najnowszych wersji oprogramowania, lecz korzysta z jego aktualizacji;
- 9) Ogromnym atutem rynku są wysoko wykwalifikowani specjaliści IT, którzy przyciągają do Polski międzynarodowe przedsiębiorstwa. Poziom zatrudnienia tej klasy informatyków wynosi ponad 100 tys. osób i ciągle wzrasta. Ogółem w sektorze tym zatrudnienie znajduje 400–500 tys. pracowników. Polski rynek IT zajmuje najwyższą pozycję pod względem tworzenia nowych miejsc pracy;
- 10) Osobliwość sektora IT w Polsce stanowi zawiązywanie inicjatyw klastrowych, w ramach których często nawet konkurencyjne przedsiębiorstwa nawiązują współpracę, dającą lepsze efekty niż działania indywidualne. Współpraca klastrowa może obejmować m.in. oferty, działania lobbingsowe czy realizację wspólnych zamówień;
- 11) Najbardziej dynamicznie rozwijającymi się produktami IT w Polsce i na świecie są aplikacje mobilne i *Cloud Computing*. Przez telefon można wykonywać przelewy czy odpisywać na e-maile. *Cloud Computing* natomiast umożliwia przechowywanie danych na zewnętrznym serwerze, czyli w tzw. chmurze. Logowanie do systemu może nastąpić z każdego komputera, a sposób przetwarzania danych jest szybki i co najważniejsze – bezpieczny⁴.

4 <http://www.bankier.pl/wiadomosc/10-najwazniejszych-faktow-na-temat-polskiego-ryнку-IT-7276863.html>, 03.09.2015 (dostęp: 26.12.2015); <https://www.pmrpublications.com/product/Rynek-IT-w-Polsce-2015> (dostęp: 26.12.2015).

A. Jadczyk⁵ w swoim raporcie **ITwiz Best 100**⁶ prezentuje 100 największych firm oraz 10 największych eksporterów IT w Polsce w roku 2014, oddając kondycję tego sektora (Załączniki 4 i 5):

- 1) **Liczba firm:** zagranicznych – 58, polskich – 42.
- 2) **Wielkość firmy** mierzona zatrudnieniem (niepełne dane):
 - małe (do 49 pracowników) – 2,
 - średnie (50–249 pracowników) – 17,
 - duże (powyżej 250 pracowników) – 34.
- 3) **Udział 100% IT w ofercie firmy** – 49.
- 4) **Przychody** (w tys. zł):
 - do 100 000 – 35,
 - 100 000 – 200 000 – 27,
 - 200 000 – 500 000 – 18,
 - 500 000 – 1 500 000 – 14,
 - 1 500 000 – 3 500 000 – 6.
- 5) **Zmiana przychodów** (niepełne dane):
 - wzrost – 52,
 - spadek – 31.

Siedziba: Warszawa (68), Kraków (6), Wrocław (5), Katowice (3), Gdańsk+Soopot (3), Poznań (2), Łódź, Lublin, Szczecin, Rzeszów, Gliwice, Zabrze, Mysłowice – po 1 (łącznie 7), mniejsze miejscowości po 1 (Zakręt, Góra Kalwaria, Żywiec, Zbierzów, Tajęcina – łącznie 6).

Spśród 10 największych eksporterów IT znaczący wzrost przychodów odnotowało 9 podmiotów⁷.

Prognoza dla polskiego rynku IT

PMR Consulting (firma doradcza świadcząca profesjonalne usługi konsultingowe w krajach Europy Środkowej, Południowo-Wschodniej i WNP) prognozuje, że polski rynek IT utrzyma pozytywną dynamikę wzrostu w latach 2016–2021. W roku 2016 jego wartość wzrośnie o 4,1% do ok. 34 mld zł (po wzroście o 4,2% r/r w roku 2015). Na 2017 r. prognozowany jest wzrost na poziomie 5,5% do 35,8 mld zł. Najsłabsze prognozy ma obecnie rynek sprzętu. W prognozowanym okresie, obok niższej wolumenowo sprzedaży komputerów i monitorów na rodzimym rynku, spodziewany jest spadek również na rynku druku.

Według IDC (amerykańska firma badawcza, analityczna i doradcza) jednymi z wyższych wskaźników wzrostu odznaczać się będą usługi outsourcingowe, których udział w rynku usług IT w latach 2013–2018 wzrośnie z 18,8% do 21,9%.

5 Adam Jadczyk o IT w biznesie pisze od 23 lat. Specjalizuje się w zagadnieniach związanych z rynkiem IT oraz informatyką w zastosowaniach biznesowych; Od września 2013 roku redaktor naczelny serwisu ITwiz.pl, od kwietnia 2014 roku redaktor naczelny magazynu ITwiz. Pomysłodawca raportu ITwiz Best 100 „Dwa oblicza IT”, wydanego w czerwcu 2015 roku.

6 <http://itwiz.pl/100-najwiekszych-firm-polsce-wyniki-raportu-itwiz-100/> (dostęp: 20.02.2015).

7 Tamże.

Najbardziej dynamiczny wzrost odnotują usługi z zakresu hostingu infrastruktury (*hosting infrastructure services*, 17,5% CAGR⁸, 2013–2018) i zarządzania aplikacjami klienta (*hosted application management*, 17,6% CAGR, 2013–2018), do czego może się przyczynić szersze wykorzystanie rozwiązań w chmurze⁹.

5.3. Analiza finansowania innowacji w giełdowych firmach rodzinnych

Struktura zaprezentowanych poniżej studiów przypadku giełdowych informatycznych firm rodzinnych – Comarch S.A., Komputronik S.A., PGS Software S.A. oraz Wasko S.A. obejmuje: podstawowe dane dotyczące wymienionych podmiotów, opis okoliczności ich powstania oraz rozwoju (z podkreśleniem udziału rodziny we własności i w zarządzaniu), analizę działalności innowacyjnej w powiązaniu ze źródłami jej finansowania. Badanie dotyczyło spółek publicznych, transparentnych z założenia, za źródło wiarygodnej wiedzy posłużyć mogły zatem informacje uzyskane z GPW S.A., stron internetowych firm, prospektów emisyjnych. Dobór firm do analizy oparty został na trzech kryteriach: rodzinnym charakterze, wyróżniającej efektywności ekonomicznej oraz ponadprzeciętnej innowacyjności. **Celem poszukiwań było: z jednej strony – wykazanie umiejętności funkcjonowania firm rodzinnych w sektorach wysokich technologii oraz zdolności do kreowania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań, w warunkach obowiązujących zasad i procedur publicznego rynku kapitałowego, z drugiej – zidentyfikowanie możliwości i sposobów finansowania innowacji.**

5.3.1. Comarch S.A.

Lokalizacja: Kraków, woj. małopolskie

Powstanie: 1993 r., od 05.1999 r. na GPW S.A. w Warszawie

Sektor: informatyka

Liczba wyemitowanych akcji w stanie na 17.09.2016: 8 133 349

Wartość rynkowa według stanu jw. (mln zł): 1455,87

8 CAGR – czyli skumulowany roczny wskaźnik wzrostu (ang. *Compound Annual Growth Rate*) – jest to średni wskaźnik rocznego wzrostu w badanym okresie, przy założeniu, że roczne wzrosty są dodawane do wartości bazy następnego okresu. W przybliżeniu można przyjąć, że CAGR to średnia wartość wskaźnika wzrostu z każdego roku.

9 ssk.com.pl/wp-content/uploads/2016/08/Rynek-IT-prognozy.pdf (dostęp: 20.12.2016).

Przedsiębiorstwo rodzinne: typ A**Zatrudnienie:** 4500 pracowników w kraju, ponad 5000 na całym świecie**A. Przedmiot działalności, historia rozwoju i rodzinny charakter firmy**

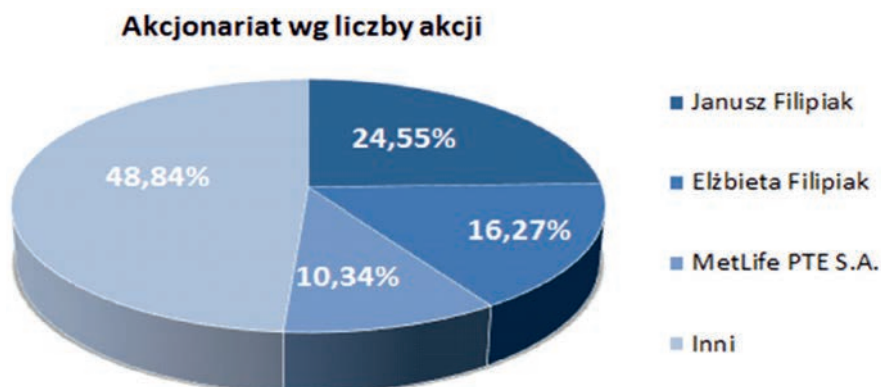
Comarch S.A. jest pierwszą firmą w Polsce opartą na wiedzy, producentem i dostawcą nowoczesnych systemów informatycznych oraz integratorem. Wspomaga osiągnięcie większej rentowności oraz czerpanie zysków z nowoczesnych produktów i rozwiązań. Comarch S.A. zdobyła doświadczenie w najważniejszych branżach (w telekomunikacji, finansach, bankowości i ubezpieczeniach, handlu i usługach, infrastrukturze IT, administracji publicznej, przemyśle, służbie zdrowia, a także w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw) dzięki projektom zrealizowanym dla największych polskich i światowych marek.

Spółka została założona w 1993 r. przez Janusza Filipiaka. Reprezentuje przedsiębiorstwa rodzinne typu A, w których rodzina kontroluje zarówno własność, jak i zarządzanie. Od 1999 r. przedsiębiorstwo funkcjonuje na GPW S.A.

Struktura akcjonariatu

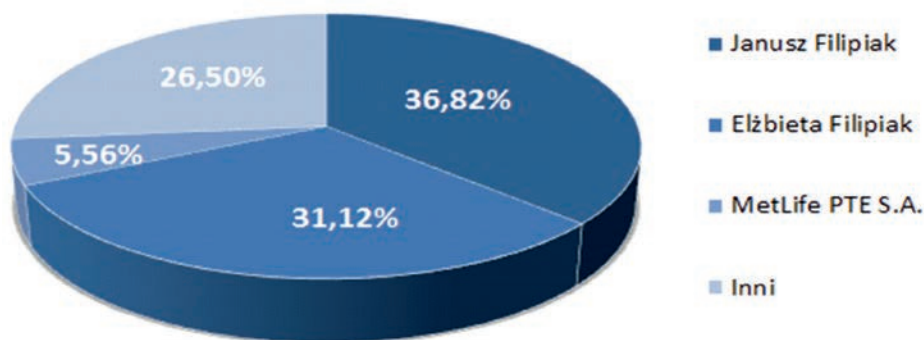
Akcjonariusze posiadający bezpośrednio lub pośrednio poprzez podmioty zależne co najmniej 5 procent ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu Comarch S.A. według stanu na dzień 7 lipca 2016 r. stanowili:

- Janusz Filipiak – 1 997 027 akcji Comarch S.A. (24,55% w kapitale zakładowym Spółki), które uprawniają do 5 569 027 głosów na WZA Spółki (36,82%),
- Elżbieta Filipiak – 1 323 461 akcji Comarch S.A. (16,27% w kapitale zakładowym Spółki), które uprawniają do 4 707 461 głosów na WZA Spółki (31,12%),
- MetLife PTE S.A. – 841 097 akcji Comarch S.A. (10,34% w kapitale zakładowym Spółki), które uprawniają do 841 097 głosów na WZA Spółki (5,56%).



Rys. 27. Struktura akcjonariatu według liczby akcji w Comarch S.A.

Źródło: www.gpw.pl, www.comarch.pl (dostęp: 15.09.2016).

Akcyonariat wg liczby głosów

Rys. 28. Struktura akcyonariatu według liczby głosów w WZA Comarch S.A.

Źródło: www.gpw.pl, www.comarch.pl (dostęp: 15.09.2016).

Małżeństwo Janusza i Elżbiety Filipiaków posiada łącznie 40,82% liczby akcji oraz 67,94% głosów w WZA, co daje mu zdecydowaną kontrolę własności firmy. Kapitał zakładowy Comarch S.A. wynosi 8 133 349,00 zł, którym odpowiada 15 126 949 głosów w Walnym Zgromadzeniu. Składa się na niego:

- 1) 864 800 akcji imiennych uprzywilejowanych serii A,
- 2) 75 200 akcji zwykłych na okaziciela serii A,
- 3) 883 600 akcji imiennych uprzywilejowanych serii B,
- 4) 56 400 akcji zwykłych na okaziciela serii B,
- 5) 3 008 000 akcji zwykłych na okaziciela serii C,
- 6) 1 200 000 akcji zwykłych na okaziciela serii D,
- 7) 638 600 akcji zwykłych na okaziciela serii E,
- 8) 125 787 akcji zwykłych na okaziciela serii G,
- 9) 102 708 akcji zwykłych na okaziciela serii G3,
- 10) 563 675 akcji zwykłych na okaziciela serii H,
- 11) 441 826 akcji zwykłych na okaziciela serii I2,
- 12) 91 041 akcji zwykłych na okaziciela serii J2,
- 13) 73 953 akcji zwykłych na okaziciela serii K3,
- 14) 7 759 akcji zwykłych na okaziciela serii L1.

Wartość nominalna każdej akcji spółki wynosi 1 zł.

Władze rodzinne firmy

Prezesem Zarządu jest założyciel firmy Janusz Filipiak – profesor zwyczajny doktor habilitowany w zakresie nauk technicznych. Od ponad trzydziestu lat zajmuje się nowoczesnymi technologiami. Comarch S.A. – jak już wspomniano – jest pierwszą firmą w Polsce opartą na wiedzy. Janusz Filipiak, jako redaktor i autor czasopism, konsultant instytucji krajowych oraz zagranicznych, posiada w swoim dorobku ponad sto publikacji z zakresu telekomunikacji i teleinformatyki, w tym sześć książek z zakresu teleinformatyki (trzy z nich zostały wydane w Stanach

Zjednoczonych i w Europie Zachodniej). W latach 90. ubiegłego roku pracował jako profesor na Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, w której przez osiem lat (1991–1998) kierował Katedrą Telekomunikacji. W 1991 r., mając 39 lat, odebrał nominację profesorską z rąk Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej. Ukończył szkolenie menedżerskie w Japonii. Był konsultantem naukowym France Telecom oraz pełnił funkcję dyrektora pełnomocnego Teletraffic Research Centre na Uniwersytecie w Adelaide (Australia). Prowadził projekty badawcze w laboratoriach w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie. W 2012 roku został odznaczony Krzyżem Oficerskim Orderu Odrodzenia Polski za wybitne zasługi dla rozwoju gospodarki narodowej, za osiągnięcia w działalności charytatywnej i społecznej. W 2013 roku otrzymał IEEE Communications Society Distinguished Industry Leader Award 2012 za wkład w rozwój komunikacji i technologii informatycznej. Od 2015 r. jest ekspertem powołanej przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Narodowej Rady Rozwoju w sekcji „Gospodarka, praca, przedsiębiorczość”¹⁰.

Funkcję **Przewodniczącej Rady Nadzorczej** sprawuje małżonka założyciela – **Elżbieta Filipiak**, która ukończyła studia wyższe w Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie na kierunku metalurgii o specjalności fizyka metali i metaloznawstwo oraz studia podyplomowe w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie w zakresie zarządzania finansami przedsiębiorstwa, zdobyła również uprawnienia księgowego. W latach 1988–1989 odbyła staż na Wydziale Inżynierii Chemicznej na Uniwersytecie w Adelaide w Australii. W roku 1990 podjęła własną działalność gospodarczą. Wraz z mężem są założycielami i głównymi akcjonariuszami Comarch S.A. Elżbieta Filipiak posiada większościowy pakiet akcji Grupy EFI S.A., w której pełni funkcję prezesa Zarządu. Sprawuje również funkcje zarządcze w kilku spółkach Grupy Comarch¹¹.

Państwo Filipiakowie posiadają troje dzieci.

Comarch S.A. jako globalny producent oprogramowania wyróżnia się:

- kilkudziesięcioma tysiącami zakończonych z sukcesem projektów, na 5 kontynentach w ponad 40 krajach,
- 47 spółkami w 74 lokalizacjach, 49 miastach w 25 krajach,
- referencjami z całego świata,
- własnymi działami badawczo-rozwojowymi, prowadzonymi przez wysokiej klasy inżynierów IT,
- wysokimi pozycjami w rankingach analityków IT: Gartnera, Truffle 100, TOP 200. „Computerworld”, IDC, Polskiej Akademii Nauk, EU Industrial R&D Investment Scoreboard,
- własnymi centrami danych, umożliwiającymi świadczenie usług w wielu modelach, w tym SaaS, Cloud i Managed Services¹².

Strategia firmy jest spójna z podstawowymi założeniami gospodarki opartej na wiedzy i przewiduje:

10 www.comarch.pl (dostęp: 17.09.2016).

11 Tamże.

12 Tamże.

- rozwój własnych produktów; duże inwestycje w badania i rozwój,
- zatrudnianie pracowników o najwyższych kwalifikacjach,
- forsowanie rozwoju sprzedaży międzynarodowej,
- dbanie o jakość produktów i satysfakcję klientów.

Współpraca firmy z klientem – zajmująca szczególnie ważne miejsce w systemie wartości przedsiębiorstwa rodzinnego – oparta została na następujących zasadach:

- wdrażanie projektów w ramach ustalonego budżetu i harmonogramu,
- rozumienie potrzeb biznesowych i technologicznych swoich klientów, tworzenie rozwiązań wspólnie z klientami,
- zapewnienie szybszej implementacji i łatwiejszej integracji, co zmniejsza poziom ryzyka projektu,
- tworzenie rozwiązań łatwych w konfiguracji, które będą rozwijać się wraz z biznesem klienta,
- oferowanie produktów z najlepszym stosunkiem jakości do ceny,
- świadczenie usług dla wielu modeli biznesowych, od tradycyjnych i bezprzewodowych po operatorów wirtualnych,
- specjalizowanie się w systemach zarządzania przedsiębiorstwem ERP, bezpieczeństwie informatycznym, systemach CRM i wsparcia sprzedaży, komunikacji elektronicznej oraz *business intelligence*,
- oferowanie usługi outsourcingu informatycznego i konsultingu¹³.

Grupa Kapitałowa Comarch od początku swojej działalności szeroko angażuje się w działalność społeczną. Cele CSR definiuje Rozdział X *Kodeksu etycznego Comarch* pt. *Biznes społecznie odpowiedzialny*.

Najważniejszym konkurentem spółki jest inna giełdowa spółka informatyczna Asseco Poland S.A. Spółki te są największymi podmiotami działającymi na polskim rynku w sektorze software'owym i usługowym. Na chwilę obecną to Asseco S.A. posiada większą bazę klientów, osiąga lepsze wyniki finansowe i – co najważniejsze – ma większy udział w rynku. Jednakże firma Comarch S.A. każdego roku osiąga ponadprzeciętne wzrosty i ciągle się rozwija.

B. Działalność innowacyjna firmy

Głównym atutem Comarch S.A. jest głęboka wiedza sektorowa, którą firma przekazuje klientom w postaci zintegrowanych systemów informatycznych. Comarch S.A. od początku swojej działalności kładzie nacisk na dostarczanie najwyższej jakości aplikacji i profesjonalnych usług, tak by mogły być optymalnie wykorzystane w codziennej działalności klientów.

W ciągu ostatnich lat spółka zrealizowała wiele projektów opartych na rozwoju technologii oraz innowacyjności rozwiązań, finansowanych w ramach programów UE.

I. Innowacyjna Gospodarka Działanie 1.4–4.1

- zautomatyzowana wymiana informacji pomiędzy operatorami telekomunikacyjnymi,

¹³ Tamże.

- platforma internetowa Galeria Handlowa,
- implementacja środowiska obsługującego narzędzia analizy efektywności zarządzania portfelami instrumentów finansowych,
- interaktywny personalizowany graficzny interfejs dla systemu ERP Comarch OPTIMA,
- Bezpieczny System Autoryzacji Transakcji Internetowych Oparty o Urządzenie Zewnętrzne,
- system zarządzania relacjami z klientem – Customer Relationship Management (CRM),
- wdrożenie innowacji w systemach IT do zarządzania procesem faktoringowym,
- nowoczesna platforma informatyczna usprawniająca wytwarzanie aplikacji biznesowych w modelu SaaS,
- system Comarch Finanse Mobilne,
- nowoczesne kompleksowe interfejsy dla systemu elektronicznej wymiany danych,
- zaawansowana Platforma do Zarządzania Informacjami Marketingowymi,
- innowacyjna platforma mobilnego wsparcia sprzedaży ECOD Agent 3.0,
- platforma do raportowania i obsługi kanału dystrybucji tradycyjnej ECOD Dystrybucja 3.0.

W 2014 r. w zakresie projektów dofinansowanych w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka Działanie 1.4 Spółka Comarch S.A. zrealizowała również projekt „Wydajne, ergonomiczne i bezpieczne systemy przeglądania i transmisji obrazów medycznych” z obszaru e-Medycyny. Ponadto firma kontynuowała projekt „Opracowanie innowacyjnej platformy dla przedsiębiorstw do raportowania strategicznych analiz rynkowych (Market Research Analysis)”. Projekt był wykonywany w ramach Przedsięwzięcia IniTech na podstawie umowy o dofinansowanie zawartej z Narodowym Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR). Kontynuowana była również realizacja projektu „Moduł Social Business Intelligence” w ramach przedsięwzięcia pilotażowego „Wsparcie badań naukowych i prac rozwojowych w skali demonstracyjnej *Demonstrator Plus*”.

II. W ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw Comarch S.A. zrealizowała 14 projektów:

- efektywny system wspomagania decyzji oparty o controllingową hurtownię danych,
- informatyczny system zarządzania dla małych i średnich przedsiębiorstw zintegrowany z modułem wspomagania decyzji,
- kategoryzacja klientów w dużych systemach elektronicznej obsługi klientów,
- kontrola i rozliczanie sesji użytkowników w sieciach telekomunikacyjnych nowej generacji,
- Międzyoperatorski Optymalizator Kosztowy dla Telekomunikacji (MOK),

- narzędzia modelowania i analizy dla systemów zarządzania siecią nowej generacji (NGOSS),
- nowa generacja języków dostępu do danych dla inteligentnego raportowania i analizy danych biznesowych,
- nowatorski system zintegrowanej kontroli jakości i detekcji błędów w oprogramowaniu,
- nowoczesny system wymiany informacji w systemach do zarządzania dla sektora MSP,
- platforma budowy usług multimedialnych nowej generacji dla sieci komputerowych i mobilnych,
- implementacja narzędzi inżynierii finansowej w procesach wsparcia zarządzania ryzykiem w instytucji finansowej i przedsiębiorstwie,
- zastosowanie zintegrowanego systemu informatycznego klasy ERP w zarządzaniu jednostką samorządu terytorialnego,
- zintegrowany system elektronicznej obsługi obywateli i przedsiębiorców, zapewniający realizację procedur urzędowych za pomocą Internetu,
- system do inteligentnej analizy sieci WAN – optymalizacja i monitoring struktur telekomunikacyjnych.

III. W ramach 7 **Programu Ramowego Unii Europejskiej** kontynuowana była realizacja umowy o dofinansowanie projektu „Shaping the Future of Electronic Identity” (FutureID), w którym Comarch S.A. jest partnerem, oraz umowy o dofinansowanie projektu „Situation AWARE Security Operations Center” (S.A. WSOC).

Obecnie realizowane są projekty w ramach:

- Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój,
- Programu Badań Stosowanych,
- Programu STRATEGMED.

Polityka Comarch S.A. zakłada prowadzenie prac badawczo-rozwojowych związanych z wdrożeniem nowych produktów oraz standaryzację produktów od samego początku ich przygotowania dla klienta. Dzięki temu, nawet jeśli produkt został przygotowany na potrzeby konkretnego klienta, część lub całość oprogramowania/kodu może zostać wykorzystana do przygotowania standardowego produktu. Dlatego nadal głównym celem strategicznym Comarch S.A. jest opracowywanie nowych, konkurencyjnych produktów, co pozwoli na zapewnienie dalszego rozwoju, a co za tym idzie zwiększenie wartości spółki. Utrzymanie dynamiki sprzedaży wymaga nakładów na rozwój produktów oraz właściwą ich promocję i marketing. Dotyczy to zarówno modyfikacji już istniejących produktów i technologii, jak również opracowywania nowych produktów.

Organizacje międzynarodowe

Comarch S.A. jest członkiem ważnych organizacji w dziedzinie IT, takich jak np. GSM Association, ETIS oraz TM Forum, przez co posiada ciągły dostęp do najnowszych standardów pojawiających się w tych dziedzinach (np. standardów

na temat TAP/RAP). Wykorzystanie nowoczesnych technologii w Comarch S.A. nie jest rozumiane wyłącznie jako techniczne środki służące do realizacji projektów, ale także wykorzystanie w maksymalnym stopniu dostępnych standardów.

C. Sposoby finansowania innowacji

Głównym źródłem finansowania badań i rozwoju firmy są środki własne. W każdym roku przedsiębiorstwo stara się utrzymać stały poziom finansowania rzędu 12% przychodów przedsiębiorstwa przeznaczanych na innowacje i badania. Dodatkowo – jak wykazano powyżej – firma aktywnie pozyskiwała fundusze europejskie, co skutkuje dużą liczbą projektów współfinansowanych przez UE oraz realizowanych przy współpracy europejskich bądź krajowych instytucji.



Rys. 29. Wydatki Comarch S.A. na R&D w latach 2003–2015
Źródło: www.comarch.pl (dostęp: 15.09.2016).

W wyniku prowadzonej polityki, polegającej na inwestowaniu w badania i rozwój, przedsiębiorstwo w przeciągu dekady znacznie polepszyło osiągnięte wyniki. Innowacyjne produkty i usługi zapewniały przedsiębiorstwu systematyczny wzrost wielkości przychodów.

W 2014 r. przychody ze sprzedaży Comarch S.A. wzrosły o 10,6%, czyli o 99,4 mln zł w porównaniu do roku ubiegłego. Zysk operacyjny osiągnął wartość 98,5 mln zł i wzrósł o 186% w porównaniu do 2013 r. Zysk netto przypadający na akcjonariuszy jednostki dominującej w 2014 r. wzrósł wobec roku poprzedniego o 171% i osiągnął wartość 67,9 mln zł. Rentowność operacyjna wyniosła 9,5% (w roku poprzednim 3,7%), rentowność netto 6,5% (2,7% w 2013 r.).

Tabela 27. Podstawowe wyniki finansowe firmy Comarch S.A. w latach 2008–2014 (w tys. zł)

	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Przychód ze sprzedaży	1 038 351	938 976	883 876	785 653	761 361	729 403	700 965
Zysk operacyjny	98 529	34 446	30 767	38 783	24 819	14 373	45 919
Zysk przed opodatkowaniem	92 577	36 724	39 737	39 764	24 979	18 465	244 521
Zysk netto	67 894	25 077	40 660	36 257	43 717	32 306	199 126
Zysk na akcję	8,37	3,11	5,05	4,5	5,44	4,06	25,01
Aktywa	1 216 555	1 142 301	1 146 743	1 022 474	968 105	895 106	915 247
Kapitał własny	700 693	637 711	624 942	609 851	584 189	554 316	534 174

Źródło: www.comarch.pl (dostęp: 14.05.2015).

Przedsiębiorstwo Comarch S.A. można określić mianem „rekina biznesu”. Dzięki sukcesywnemu umacnianiu pozycji na rynku oraz znaczącym środkom finansowym inwestowanym w jakże ważne dla przyszłości firmy działania rozwojowe, spółka posiada ugruntowaną pozycję na rynku polskim oraz międzynarodowym, z tendencjami do wzrostu. Dowodem prowadzenia odpowiedniej polityki rozwojowej jest obecna pozycja spółki w europejskim rankingu Truffle 100. Zestawienie prezentuje setkę największych europejskich firm z branży IT, dostarczających usługi dla biznesu. Ranking Truffle jest co roku przygotowywany przez IDC&CXP Group pod patronatem Komisji Europejskiej. Krakowska spółka w rankingu za rok 2014 awansowała z miejsca 48 na 45. Rok wcześniej z pozycji 50 na 48. W 2011 roku Comarch S.A. po raz pierwszy pojawiła się w klasyfikacji i była na 91 pozycji. Ponadto firma współpracuje z międzynarodowymi liderami w swojej dziedzinie. Partnerstwo z takimi firmami jak Hewlett Packard, IBM, Microsoft, Oracle, Google Inc. czy Fujitsu Technology Solutions korzystnie wpływa na rozwój technologiczny oraz stan zasobów intelektualnych¹⁴.

Przedsiębiorstwo zdecydowanie opiera swoją działalność na innowacyjności i konkurovaniu poprzez posiadaną wiedzę oraz dzięki szerokiemu doświadczeniu z zakresu tworzenia specjalistycznego oprogramowania i rozwiązań w zakresie IT dla kluczowych sektorów gospodarki.

14 Opracowanie własne na podstawie: <http://relacje-inwestorskie.comarch.pl/relacje-inwestorskie>; http://relacje-inwestorskie.comarch.pl/files_pl/file_8089/Raport_roczny_2014_PL_www_stro-nami.pdf; <http://www.comarch.pl>; <http://www.krs-online.com.pl/comarch-s-a-krs-54609.html> (dostęp: 15.09.2016).

5.3.2. Komputronik S.A.

Lokalizacja: Poznań, woj. wielkopolskie

Powstanie: 1996 r., od 08.2007 r. na GPW S.A. w Warszawie

Sektor: informatyczny

Liczba wyemitowanych akcji według stanu na 17.09.2016: 9 572 349

Wartość rynkowa według stanu jw. (mln zł): 48,82

Przedsiębiorstwo rodzinne: typ A

Zatrudnienie: 850 pracowników

A. Przedmiot działalności, historia rozwoju oraz rodzinny charakter firmy

Firma została założona w 1996 roku w Poznaniu przez dwóch braci – Wojciecha i Krzysztofa Buczkowskich, wspieranych od samego początku przez żonę Krzysztofa – Ewę. W początkowej fazie rozwoju firma Komputronik S.A. prowadziła lokalną sprzedaż produktów IT oraz świadczyła usługi dla klientów detalicznych (m.in. drobne naprawy komputerów, pomoc techniczną, modernizację sprzętu). Przełom nastąpił w 1997 roku, kiedy szefowie poznańskiej firmy zdecydowali się uczestniczyć w akcji promocyjnej Optimusa – „Mózg komputer”. Jednocześnie zaryzykowali zainwestowanie w reklamę w lokalnym dwutygodniku „Era Komputera”. W 1998 roku firma uruchomiła sklep internetowy, rok później produkowała i sprzedawała komputery pod własną marką. W 1999 roku profil działalności Komputronika był już ustalony. Jednocześnie cały czas kładziono duży nacisk na reklamę. Firma dała się także poznać jako sponsor wielu imprez kulturalnych. W 2000 roku firma kupiła budynek o powierzchni 700 metrów kwadratowych, do którego przeniosła swoją centralę. Dysponuje też własnym parkingiem. Dodatkowo przedsiębiorstwo podpisało umowę z firmą Servisco. Ważniejszymi zatem wydarzeniami w historii firmy są:

- uruchomienie sklepu internetowego (1998),
- hurtowa sprzedaż produktów do kanału partnerskiego (1998),
- produkcja komputerów pod własną marką (1999),
- utworzenie komórki zajmującej się tworzeniem oferty i sprzedaży laptopów (2000),
- utworzenie sieci salonów na zasadach franczyzy (2001),
- powstanie działu obsługi klientów biznesowych Komputronik Biznes (2002),
- wdrożenie systemu Zarządzania Jakością ISO 9001:2000 (2003),
- przenosiny do nowej, obecnej siedziby (2004),
- kupno udziałów w firmie integracyjnej Symtec (2005),
- debiut na Giełdzie Papierów Wartościowych S.A. (2007),
- kupno kontrolnego pakietu udziałów w portalu technologicznym benchmark.pl (2007),
- kupno udziałów w firmie KEN Technologie Informatyczne (2007),
- przejęcie kontroli nad Karen Notebook (2008),
- otwarcie dwusetnego salonu sprzedaży (2008),

- rozpoczęcie sprzedaży w Czechach (2008), następnie na Słowacji i w Niemczech,
- realizacja 2-milionowego zamówienia przez Komputronik.pl (2011),
- nowe logo i rozpoczęcie realizacji nowej strategii sprzedaży „Technologia jutra” w salonach komputerowych (2011).

W lipcu 2007 roku – jak już wspomniano – spółka przeprowadziła udany debiut na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Dzięki pozyskanemu kapitałowi Zarząd Komputronik S.A. zrealizował przyjętą strategię rozwoju i umocnił swoją pozycję czołowego dostawcy sprzętu IT i elektroniki użytkowej w Polsce. Spółka wchodzi w skład grupy kapitałowej Komputronik, do której należy również Komputronik Biznes sp. z o.o., Komputronik API sp. z o.o., Benchmark sp. z o.o., Idea Nord sp. z o.o., Movity sp. z o.o., a także czeska spółka K24 International s.r.o. i niemiecka Komputronik GmbH.

Podsumowując, Komputronik S.A. dostarcza klientom indywidualnym, przedsiębiorstwom i instytucjom publicznym najnowszy sprzęt komputerowy, oprogramowanie, akcesoria elektroniczne, produkty AGD i RTV, jak również świadczy szereg specjalistycznych usług. Sprzedaż detaliczna prowadzona jest za pośrednictwem internetowego sklepu Komputronik.pl oraz ogólnopolskiej sieci salonów własnych, franczyzowych i partnerskich. Przedsiębiorstwa i instytucje publiczne obsługiwane są przez specjalistów z działu Komputronik Biznes, który posiada lokalne biura w kilku największych polskich miastach. Komputronik S.A. współpracuje również, w charakterze dystrybutora, z partnerskimi firmami komputerowymi z całej Polski. W ofercie sklepu znajduje się oprogramowanie i sprzęt komputerowy najlepszych światowych marek, a także komputery „Komputronik” i „California Access”, produkowane w ramach Grupy Kapitałowej.

Spółka w każdym miesiącu zwiększa swoją ofertę o ponad tysiąc nowości produktowych. Klienci Komputronik S.A. mogą wybierać spośród blisko 70 000 produktów kilkuset różnych marek. Kolejnym priorytetem firmy jest doradztwo przy wyborze optymalnych rozwiązań. Z tego względu salony Komputronik S.A. w ostatnich latach zmieniły się ze zwykłych punktów sprzedaży w lokalne centra obsługi informatycznej dla odbiorców indywidualnych oraz firm. Komputronik S.A. to również integrator zaawansowanych systemów IT dla przedsiębiorstw, których wdrażaniem zajmują się specjaliści z działu Komputronik Biznes.

Zatrudnienie w firmie Komputronik S.A w roku 2014 wynosi 850 pracowników.

Komputronik S.A. jako firma rodzinna

Firma rodzinna Komputronik S.A. powstała z przekształcenia spółki Komputronik Sp. z o.o. w spółkę akcyjną, zgodnie z uchwałą Nadzwyczajnego Zgromadzenia Wspólników z 11 grudnia 2006 r.

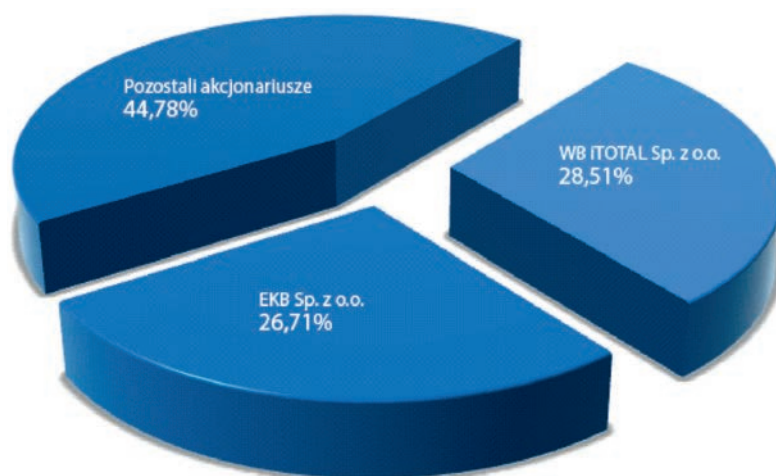
Struktura akcjonariatu

Rodzina Buczkowskich jest w posiadaniu większości kapitału i głosów w WZA bezpośrednio lub pośrednio poprzez spółki zależne. Tabela 28 przedstawia strukturę akcjonariatu w firmie Komputronik S.A.

Tabela 28. Struktura akcjonariatu w firmie Komputronik S.A.

Akcjonariusz	Liczba akcji	% akcji	Liczba głosów	% głosów
WB Investments Limited	2 728 951	28,51	2 728 951	28,51
Ewa i Krzysztof Buczkowscy	1 783 590	18,63	1 783 590	18,63
EKB Investments Limited	833 333	8,71	833 333	8,71

Źródło: www.gpw.pl (dostęp: 15.09.2016).



Rys. 30. Akcjonariusze w spółce Komputronik S.A. według liczby akcji i głosów w WZA

Źródło: www.komputronik.pl (dostęp: 15.09.2016).

Władze spółki

Władza rodzinna w firmie została podzielona następująco (stan na 16 czerwca 2014 r.): Prezesem Zarządu jest Wojciech Buczkowski, a w skład Rady Nadzorczej wchodzi Przewodniczący Rady Nadzorczej – Krzysztof Buczkowski i jako członek Rady Nadzorczej – Tomasz Buczkowski.

Zarząd

Wojciech Buczkowski – Prezes Zarządu

Współzałożyciel i szef firmy od 1996 roku jest dynamicznym menedżerem, twórcą strategii oraz największych sukcesów Grupy Kapitałowej Komputronik. Dzięki znajomości rynku i branży oraz determinacji w działaniu istotnie przyczynił się do tempa wzrostu i wysokiej pozycji Komputronik S.A. na rynku firm informatycznych, co potwierdzają liczne wyróżnienia i nagrody przyznane przez krajowe

we i międzynarodowe instytucje. Za swoje osiągnięcia oraz innowacyjne podejście do biznesu znalazł się w 2013 r. wśród 50 Najbardziej Kreatywnych w Biznesie, rankingu przygotowanym przez magazyn „Brief”. Wojciech Buczkowski ma 38 lat i wyższe wykształcenie ekonomiczne ze specjalnością Informatyka w Zarządzaniu (ukończone studia w Wyższej Szkole Zarządzania i Bankowości w Poznaniu). Pragmatyk, miłośnik technologii komputerowych i najnowszych zdobyczy świata elektroniki. Żonaty, ma dwie córki.

Rada Nadzorcza

Krzysztof Buczkowski – Przewodniczący Rady Nadzorczej

Posiada wykształcenie średnie informatyczne. Od 1996 r. prowadził działalność gospodarczą pod firmą „HOT Krzysztof Buczkowski” z siedzibą w Poznaniu, następnie w latach 1998–2001 był wspólnikiem „Komputronik” s.c. z siedzibą w Poznaniu, zaś w latach: 2001–2002 r. prowadził działalność gospodarczą pod firmą „Krzysztof Buczkowski Komputronik” z siedzibą w Poznaniu. W 2002 r. był wspólnikiem „Komputronik W.K.E. Buczkowscy” spółka jawna z siedzibą w Poznaniu, natomiast od listopada 2002 r. do 1 stycznia 2007 r. był Wiceprezesem Zarządu w „Komputronik” Sp. z o.o. Krzysztof Buczkowski jest znaczącym akcjonariuszem Komputronik S.A. Między Krzysztofem Buczkowskim, osobami zarządzającymi Komputronik S.A., pozostałymi osobami nadzorującymi Spółki oraz prokurentem Komputronik S.A. występują następujące powiązania rodzinne: Krzysztof Buczkowski jest bratem Prezesa Zarządu Spółki i jej znaczącego akcjonariusza – Wojciecha Buczkowskiego, synem członka Rady Nadzorczej – Tomasza Buczkowskiego oraz mężem Ewy Buczkowskiej – prokurenta Komputronik S.A. i jej znaczącej akcjonariuszki. Krzysztof Buczkowski nie prowadzi działalności gospodarczej, nie jest wspólnikiem konkurencyjnej spółki cywilnej lub spółki osobowej ani członkiem organu spółki kapitałowej lub członkiem organu jakiegokolwiek innej spółki konkurencyjnej.

Tomasz Buczkowski – Członek Rady Nadzorczej

Tomasz Buczkowski zdobył wykształcenie wyższe, posiada tytuł magistra inżyniera elektryka. Pracował kolejno:

- w latach: 1973–1974 w Z.Z.U.J. „Polon” z siedzibą w Poznaniu, na stanowisku konstruktora,
- w latach: 1974–1983 w P.D.P. PAN „Radian” z siedzibą w Poznaniu, na stanowisku konstruktora,
- od 1983 r. w „Mikrobest” Tomasz Buczkowski w Poznaniu, jako przedsiębiorca prowadzący działalność gospodarczą,
- w latach: 1998–2000 w „Satchwell Wielkopolska” Sp. z o.o. z siedzibą w Poznaniu, jako Wiceprezes Zarządu,
- w latach: 2000–2006 w „Komputronik” Sp. z o.o. z siedzibą w Poznaniu, jako instruktor BHP.

Pomiędzy Tomaszem Buczkowskim a osobami zarządzającymi Komputronik S.A. oraz pozostałymi osobami nadzorującymi Spółki, jak również prokurentem

Komputronik S.A. występują następujące powiązania rodzinne: Tomasz Buczkowski jest ojcem Prezesa Zarządu Spółki i jej znaczącego akcjonariusza – Wojciecha Buczkowskiego oraz Przewodniczącego Rady Nadzorczej Komputronik S.A. i jej znaczącego akcjonariusza Krzysztofa Buczkowskiego, jak również jest teściem Ewy Buczkowskiej – prokurenta Komputronik S.A. i jej znaczącej akcjonariuszki. Tomasz Buczkowski nie prowadzi działalności gospodarczej, nie jest współnikiem konkurencyjnej spółki cywilnej lub spółki osobowej ani członkiem organu spółki kapitałowej lub członkiem organu jakiegokolwiek innej spółki konkurencyjnej osoby prawnej.

B. Działalność innowacyjna firmy i jej finansowanie

Firma doskonali Zintegrowany Systemu Zarządzania Jakością i Środowiskiem poprzez wprowadzanie w życie projektów poprawiających skuteczność zarządzania. Komputronik S.A. posiada certyfikat ISO 9001:2008 potwierdzający szczególną dbałość o wysoką jakość oferowanych usług oraz certyfikat ISO 14001:2004 jako dowód odpowiedzialności ekologicznej. Dbając w szczególności o ciągły rozwój nakierowany na zaspokojenie potrzeb klientów, firma nie zapomina o wpływie swojej działalności na środowisko naturalne, co stanowi wyróżniającą cechę przedsiębiorstw rodzinnych.

Komputronik S.A. znalazła się na liście 500 najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw, opublikowanej przez „Gazetę Prawną”. Przy ocenie innowacyjności rynkowej brana była pod uwagę dynamika sprzedaży, dynamika zatrudnienia oraz ocena jakościowa najbardziej innowacyjnego produktu/usługi. Spółka, jako największa w Polsce sieć sprzedaży nowoczesnych technologii i rozwiązań cyfrowych, zajęła trzecie miejsce w rankingu „Rzeczpospolitej” – „Najcenniejsze Polskie Marki 2014”.

Komputronik S.A. zrealizowała wiele innowacyjnych projektów w ramach następujących programów UE:

- **Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw** (poprawa innowacyjności sklepu internetowego komputronik.pl poprzez realizację nowych inwestycji – projekt inwestycyjny; wdrożenie Międzynarodowych Standardów Rachunkowości w przedsiębiorstwie Komputronik – projekt doradczy; wzrost konkurencyjności firmy Komputronik dzięki opracowaniu prospektu emisyjnego i przygotowaniu do emisji publicznej – projekt doradczy). Projekty były współfinansowane przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach działań – jak już zaznaczono – Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw;
- **Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (program podnoszenia kwalifikacji pracowników w Grupie Komputronik)** – w ramach projektu zrealizowane zostały szkolenia, których celem było dostosowanie kwalifikacji 679 pracowników zatrudnionych w Grupie Komputronik do wymogów gospodarki opartej na wiedzy. Dzięki uczestnictwu w projekcie pracownicy podnieśli swoje kwa-

lifikacje z zakresu obsługi klienta i zarządzania, co z kolei wpływa na poprawę poziomu świadczonych usług. Projekt współfinansowany był przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego;

- **Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka** (realizacja inwestycji była przedsięwzięciem technologicznym, zakładała przeprowadzenie badań przemysłowych i prac rozwojowych, które pozwoliły stworzyć aplikację SE-ZAM do zintegrowanego zarządzania ofertą produktową, zarządzania łańcuchem dostaw, procesem sprzedaży, obsługą posprzedażną). Projekt współfinansowany był przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego;
- **Programu IT Manager** (realizacja inwestycji zakładała przeprowadzenie badań przemysłowych i prac rozwojowych, które pozwoliły na stworzenie aplikacji do zarządzania zasobami IT pod nazwą IT Manager. Produkt skierowano do firm, które chcą usprawnić proces zarządzania zasobami działu IT: sprzętem oraz oprogramowaniem). Projekt był współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego;
- **Innowacyjnego systemu B2B do elektronicznej wymiany danych i zarządzania informacją handlową** (projekt polegał na przeprowadzeniu w ramach przedsiębiorstwa Komputronik oraz w odniesieniu do jego partnerów inwestycji umożliwiającej wdrożenie spójnego zautomatyzowanego systemu wymiany danych). Projekt był współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego¹⁵.

Komputronik S.A. poprzez wdrażane technologie i efektywne kierownictwo z każdym rokiem odnosi większy sukces na rynku polskim, poszerza również ekspansję na rynkach zagranicznych. Kierownictwo firmy w bardzo skuteczny sposób wdraża innowacje poprzez współpracę z partnerskimi firmami, czerpanie funduszy z Unii Europejskiej lub własnych kapitałów, przyczyniając się do nieustannej poprawy renomy marki oraz wizerunku przedsiębiorstwa. Spółka stara się w każdy możliwy sposób poprawiać relacje ze swoimi klientami poprzez stałe podnoszenie kwalifikacji swojego personelu oraz wdrażanie systemów ułatwiających komunikację.

Oceniając możliwości realizacji zamierzeń innowacyjnych, w tym inwestycji kapitałowych w porównaniu do wielkości posiadanych środków z uwzględnieniem możliwości zmian w strukturze finansowania tej działalności, można stwierdzić, iż Komputronik S.A. posiada pełną zdolność finansowania projektów inwestycyjnych. Jednocześnie spółka nie prowadzi żadnych działań własnych w zakresie badań i rozwoju.

15 <http://www.komputronik.com/content/243/Biuro-prasowe/Dotacje-unijne.html> (dostęp: 15.09.2016).

5.3.3. PGS Software S.A.

Lokalizacja: Wrocław, woj. dolnośląskie

Powstanie: 2005 r., od 10.2008 r. na NewConnect, od 25.08.2001 r. na GPW S.A. w Warszawie

Sektor: informatyczny

Liczba wyemitowanych akcji według stanu na 17.09.2016: 28 231 905

Wartość rynkowa według stanu jw. (mln zł): 322,41

Przedsiębiorstwo rodzinne: typ A

Zatrudnienie: 114 pracowników

A. Przedmiot działalności, historia rozwoju oraz rodzinny charakter firmy

PGS Software S.A. to firma informatyczna oferująca usługi z dziedziny tworzenia oprogramowania oraz outsourcingu IT. Firma rozpoczęła działalność w 2005 roku. Ponad dziesięcioletnie doświadczenie i setki zrealizowanych projektów dostarczyły przedsiębiorstwu wiedzy o wszystkich odmianach biznesowych rozwiązań IT oraz potrzebach przedsiębiorców. Nieustannie rozwijająca się spółka zajęła silną pozycję na rynku polskich twórców oprogramowania. Sprzedaje również rozwiązania informatyczne innych producentów. Klientami spółki są zarówno małe przedsiębiorstwa, jak i duże korporacje, zwłaszcza zagraniczne. Najlepsi eksperci IT, najnowsze technologie, nacisk na jakość należą do czynników, które przyczyniły się do sukcesu firmy. Oto krótka, ale spektakularna historia firmy:

- 2005 r. – bracia Paweł i Wojciech Gurgul zakładają PGS Software. Otwierają wrocławską siedzibę i zyskują pierwszych klientów z Niemiec oraz Holandii,
 - 2006 r. – dzięki kolejnym klientom z Danii, Szwecji, Norwegii, Wielkiej Brytanii oraz USA spółka rozwija się. Zespół liczy już 10 osób,
 - 2007 r. – firma otwiera centrum deweloperskie w Rzeszowie. Pozyskuje nowych klientów oraz pracowników,
 - 2008 r. – spółka przystąpiła do notowań na rynku NewConnect,
 - 2009 r. – pomimo kryzysu firma pozyskuje coraz więcej zleceń z całego świata,
 - 2010 r. – spółka przenosi wrocławską siedzibę do nowoczesnego, funkcjonalnego biura,
 - 2012 r. – firma zatrudnia już 100 programistów,
 - 2014 r. – spółka otwiera biura w Warszawie i Gdańsku oraz przedstawicielstwo w Londynie,
 - 2016 r. – 25.08.2106 r. – pierwsze notowanie spółki na GPW S.A. w Warszawie.
- Obecnie spółka:
- jest 10. eksporterem rozwiązań IT w Polsce, zapewniając wysokiej klasy usługi outsourcingowe firmom w Europie oraz USA;
 - posiada 250 klientów na całym świecie. Dzięki profesjonalnym zespołom i doskonałym umiejętnościom komunikacyjnym, z łatwością zaspokaja potrzeby zagranicznych klientów;

- jest autorem ponad 890 ukończonych projektów. Dorobek spółki obejmuje wiele profesjonalnych rozwiązań biznesowych oraz „szyte na miarę” aplikacje dla firm, produkty mobilne i testy oprogramowania;
- poświęciła prawie dwa miliony godzin pracy nad projektami dla klientów z całego świata. Programiści tworzyli zarówno dla ogromnych korporacji, jak i niewielkich startupów, we wszystkich popularnych technologiach.

PGS Software S.A. ma **ściśle określoną strategię na przyszłość**. Podstawowe kierunki rozwojowe obejmują m.in.:

- **rozwój na rynku polskim**. Spółka zamierza kontynuować współpracę ze swoimi obecnymi klientami, ponadto planuje wziąć udział w przetargach na wykonanie oprogramowania wspólnie z partnerami. Nie ma jednakże w zamiarze działań marketingowych na tym rynku;
- kolejnym kierunkiem rozwoju firmy jest **rozwinięcie sprzedaży za granicą**. Zamierza ona najpierw skoncentrować się i nabrać doświadczenia na rynku brytyjskim, a dopiero później wykorzystać je na innych rynkach. Spółka będzie rozwijać własną sieć sprzedaży poprzez zatrudnienie przedstawicieli na lokalnych rynkach;
- ponadto PGS Software S.A. ma w planach **akwizycje innych podmiotów z branży usług IT**. Do chwili obecnej spółka nie prowadzi tego typu działalności, jednakże zarząd nie zaprzecza, że jeżeli pojawią się jakies atrakcyjne podmioty, rozważy zakup udziałów czy też możliwe przejęcie.

PGS Software S.A. jako przedsiębiorstwo rodzinne

Struktura akcjonariatu

Firma jest spółką rodzinną typu A. Akcjonariusze posiadający co najmniej 5% akcji zaprezentowani zostali w tabeli 29.

Tabela 29. Akcjonariusze PGS Software S.A. posiadający co najmniej 5% akcji według stanu na dzień 8 września 2016 roku

Akcjonariusz	Liczba akcji	Liczba głosów	Udział w kapitale zakładowym	Udział w ogólnej liczbie głosów
Presto FIZ AN	10 467 000	16 717 000	37,08%	41,04%
Infinitas FIZ AN	10 467 000	16 717 000	37,08%	41,04%
Pozostali	7 297 905	7 297 905	25,85%	17,92%

Źródło: www.gpw.pl (dostęp: 15.09.2016).

Właścicielem 100% certyfikatów inwestycyjnych w obu zamkniętych funduszach inwestycyjnych aktywów niepublicznych jest spółka PGS Software S.A.

Zarząd firmy

Prezesem Zarządu jest **Paweł Gurgul** – założyciel w 2005 r. firmy PGS Software. Dwudziestoletnią karierę w branży IT rozpoczął jako programista w Niem-

czech, lecz szybko awansował na stanowisko menadżera projektów, by później zostać członkiem zarządu dwóch niemieckich spółek: CMFC Finance Software GmbH oraz Heiler Software. Między innymi dzięki jego pracy firma PGS Software w ciągu ośmiu lat stało się jedną z największych firm outsourcingowych w Polsce. Paweł posiada dyplom magistra informatyki Politechniki Wrocławskiej.

Wiceprezes Zarządu – Wojciech Gurgul jest współzałożycielem firmy PGS Software, odpowiedzialnym za strategiczny rozwój firmy. Jego czternastoletnie doświadczenie w branży obejmuje pracę na stanowisku kierownika IT dużej sieci handlowej, implementacje różnych systemów ERP oraz dziewięć lat pracy dla międzynarodowego koncernu GE na stanowisku Lidera Projektów Globalnych. Dzięki temu Wojciech zdobył bogate doświadczenie w kierowaniu rozproszonymi zespołami, które pomogło mu budować PGS Software. Ukończył studia matematyczne na Politechnice Wrocławskiej.

B. Działalność innowacyjna firmy

Firma PGS Software od początku działalności wprowadzała na rynek innowacje.

- 1) Jedną z nich jest **innowacyjna platforma społecznościowa – Ping.it**. Jest ona skupiona na prekursorskich sposobach interakcji między użytkownikami a treścią. Do grupy użytkowników platformy należą głównie blogerzy oraz dziennikarze. Dzięki dużej ilości ciekawych rozwiązań, jak również użytkownikom, platforma ta została kilkakrotnie wspomniana przez duże zachodnie technologiczne serwisy, co jest ogromną zasługą dla PGS Software S.A., gdyż niewiele projektów, przygotowanych przez podobne grupy zajmujące się innowacjami technologicznymi, może pochwalić się takim zainteresowaniem;
- 2) Kolejną innowacją wprowadzoną przez PGS Software S.A. jest **Efecte – innowacyjna platforma IT Service Management**. Efecte czyni firmę podmiotem z jasno zdefiniowaną misją, jej głównym celem jest uproszczenie codziennej pracy przedsiębiorstw poprzez automatyzację wszystkich procesów IT Service Management;
- 3) **Friendliners – czyli innowacyjna aplikacja mobilna** stworzona przez PGS Software S.A. oraz Sobaka Developments AB. Jest to aplikacja oparta na towarzyskiej grze przyjaciół. Jej koncepcja sięga do czasów przyjacielskich gier i zabaw, polega na wspólnym tworzeniu krótkich, zabawnych historii. Aplikacja ta była jedną z pierwszych mobilnych gier stworzonych przez PGS Software, a programistom od początku postawiono wysokie wymagania;
- 4) **I Do Move – zdrowe życie dzięki technologii** – jest to kolejna aplikacja wykonana przez PGS Software S.A. na indywidualne zlecenie klienta. Aplikacja ta nie tylko śledzi poczynania użytkowników, ale pobudza ich do indywidualnego treningu. Motywuje do regularnych ćwiczeń, nagradzając wytrwałych prawdziwymi nagrodami, jak również rozdając dodatkowe bonusy za wszelką zanotowaną aktywność ruchową.

C. Sposoby finansowania innowacji

Związana z debiutem na rynku NewConnect prywatna emisja akcji serii C i D zapewniła spółce 530 tys. zł od inwestorów. Kwota ta została przeznaczona głównie na zwiększenie kadry w związku z rosnącą liczbą pozyskiwanych projektów, jak również zakup nowego sprzętu. Dzięki tym działaniom realne stało się zwiększenie mocy produkcyjnych firmy dla klientów zagranicznych oraz umożliwienie rozpoczęcia sprzedaży produktów w Polsce. Spółka w latach 2008–2014 na finansowanie swojej działalności pozyskała łącznie ponad 190 mln zł. Zysk netto z wyemitowanych akcji wyniósł ogółem ok. 30 mln zł.

PGS Software S.A. sukcesywnie powiększa zakres swojej działalności, głównie innowacyjnej. Korzysta z optymalnej formy finansowania:

- 1) Nowy majątek firmy jest głównie finansowany ze zwiększonego kapitału zapasowego oraz z zysków z działalności (które od początku działalności spółki urosły odpowiednio o ok. 1,5 mln zł oraz 4,8 mln zł);
- 2) Niewielka część działalności finansowana jest z zobowiązań, których spółka PGS Software ma bardzo mało (wynoszą one zaledwie 3957,3 tys. zł);
- 3) Znaczną część możliwości finansowania spółka pozyskała z emisji akcji;
- 4) W 2014 roku należności firmy wynosiły 7 354 662,41 zł (w porównaniu do roku 2008 wzrosły one o ok. 550%). Są to jedynie należności krótkookresowe (głównie z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty do 12 miesięcy), gdyż spółka nie posiada należności długoterminowych;
- 5) Inwestycje długoterminowe PGS Software S.A. wynoszą 53 678,04 zł (wzrosły w porównaniu do poprzednich lat o 2 618,04 zł), są to długoterminowe aktywa finansowe – udziały lub akcje;
- 6) Jeżeli chodzi o środki pieniężne, to spółka na koniec roku 2014 miała ich 4 092 348,36 zł (w kasie i na rachunku bieżącym miała ich zaledwie 294 708,90 zł);
- 7) Zobowiązania długoterminowe pojawiły się dopiero w roku 2012 i wynosiły wówczas 341 170,10 zł (w roku 2014 – 201 737,77 zł). Warto zaznaczyć, iż od samego początku działalności spółka nie zaciągała żadnych kredytów oraz pożyczek, czy to w formie zobowiązań długo czy też krótkoterminowych.

Spółka PGS Software w roku 2010 w celu realizacji projektu „Od Wrocławskiego Parku Technologicznego do Innowacji Wrocław”, w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007–2013, Oś Priorytetowa 5: Dyfuzja Innowacji, Działanie 5.3 Wspieranie Ośrodków Innowacyjności, otrzymała środki w wysokości 9,5 mln zł na lata 2010–2014. Ze środków dostępnych w ramach tego projektu (ogółem ok. 146,7 mln zł.) powstał kompleks biurowo-laboratoryjny „Innowacji Wrocław”, w którym to innowacyjne firmy (w tym również PGS Software S.A.) mogły prowadzić działalność naukowo-badawczą, projektową, doświadczalną, wdrożeniową oraz produkcyjną.

Jeżeli chodzi o działalność badawczo-rozwojową, to w latach 2011–2014 spółka nie prowadziła żadnych działań w tym zakresie. Uruchomione w poprzednich latach produkty były utrzymywane, jednak wysiłek firmy koncentrował się na roz-

woju usług dla klientów zewnętrznych. W raporcie rocznym za 2011 rok możemy przeczytać, iż spółka w przyszłych latach planowała rozwój dotychczasowej działalności, głównie poprzez wzmocnienie swojej pozycji na rynkach, na których obecnie świadczy swoje usługi, jak również poprzez dotarcie do obecnych klientów tym razem z nowymi usługami. Firma prowadziła badania nad nowymi produktami, które docelowo miały być wdrażane na rynku polskim (m.in. aplikacje mobilne przeznaczone dla dzieci, platformy typu e-commerce). Strategia rozwoju PGS Software S.A. oparta jest na innowacyjności oraz na nisko kosztowym działaniu. Działania te, nacelowane głównie na zwiększenie rozpoznawalności marki na rynku polskim, miały jednocześnie przełożyć się na generowanie dodatkowych przychodów. W roku 2012 spółka chciała skupić się na marketingu już funkcjonujących rozwiązań. Z raportu za I kwartał 2015 roku dowiadujemy się, iż również w danym okresie spółka nie prowadziła żadnej działalności badawczo-rozwojowej.

PGS Software S.A. od początku działalności przynosiła zyski, dzięki innowacjom, które zostały przez nią wprowadzone. Spółka działa w sektorze informatycznym, a więc w sektorze ciągle rozwijającym się, gdzie jedna innowacja poprzedza kolejną. Firma PGS Software jest dobrze zarządzaną, wysoce rentowną spółką. Jednocześnie ma wysoką dynamikę wzrostu przychodów z sektora IT, a trend wzrostowy jest od dłuższego czasu niezachwiany.

W związku z utrzymywaniem wypracowanego zysku obrotowego na poziomie dodatnim wszystkie wskaźniki przyjmują dodatnią wartość. Jest już to trend długoterminowy. Analizując wskaźnik ROA, można powiedzieć, iż w 2014 roku majątek pracujący w spółce generował zysk w wysokości 56 gr na każdą jedną złotówkę zainwestowaną w aktywa. W porównaniu z rokiem poprzednim tendencja jest spadkowa. Jeżeli chodzi o wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE), ukształtował się on na poziomie 79,04% i wykazuje tendencję rosnącą do lat poprzednich. Od początku istnienia przedsiębiorstwo przynosiło zyski. W roku 2008 firma wypracowała zysk netto na poziomie 1563 tys. zł, natomiast w roku 2014 wyniósł on już 7 303 tys. zł (wzrósł o ok. 467%). Jedynie rok 2009 był słabszym okresem w działalności firmy – zysk netto wyniósł zaledwie 766 tys. zł. Wielkość zysku operacyjnego była wtedy niewiele większa – na poziomie 1032 tys. zł. W latach następnych nastąpił znaczny wzrost zarówno zysku netto, jak i zysku operacyjnego. Tendencja wzrostowa utrzymuje się od 2010 roku.

Firma rodzinna PGS Software S.A. od początku była przedsiębiorstwem z dobrymi perspektywami na przyszłość. Spółka jest bardzo dobrze zarządzana, o czym świadczą m.in. wysokie przychody ze sprzedaży czy też jej rozwój na rynkach światowych. Zwiększa konsekwentnie sprzedaż, co wpływa na wyniki osiągnięte zarówno na poziomie zysku netto, jak i zysku operacyjnego. Patrząc dalej pod względem zarządu, który nie zmieniał się od roku 2008, jak również pod względem zespołu programistycznego, który na swoim koncie ma wiele osiągnięć, spółka, dzięki wyżej wymienionym osobom, ma szansę, aby w przeciągu kilku lat stać się jedną z największych firm sektora IT w Polsce, a być może również w Europie. Biorąc natomiast pod uwagę finansowy punkt widzenia, PGS to przedsiębiorstwo nastawio-

ne na zyski. W ostatnich czasach przychody netto ze sprzedaży produktów i usług w znacznej mierze pokrywają koszty działalności operacyjnej. Swoją działalność spółka finansuje głównie z kapitałów własnych, co może stanowić zarówno zaletę, jak i wadę. Minus oznacza zmniejszenie wskaźnika ROE w kolejnych okresach, który od 2012 roku utrzymuje tendencję wzrostową. Zaletą natomiast jest to, iż spółka nie ma zobowiązań z tytułu pożyczek i kredytów. Na koniec 2014 roku przedsiębiorstwo miało 4,1 mln środków pieniężnych i jedynie 3,7 mln zobowiązań. Stanowi to duży plus, ponieważ w czasach, gdy spora część przedsiębiorców boryka się z problemami płynności finansowej, PGS Software S.A. takich problemów nie ma i dzięki temu może osiągać wyższe marże. Na wyniki spółki w przyszlých latach może mieć wpływ m.in. ryzyko kursu walutowego. PGS Software S.A. działa głównie na rynkach Europy Zachodniej i większość przychodów osiąga w euro, natomiast koszty ponosi w walucie polskiej. Musi się liczyć z możliwością wystąpienia niedogodnych różnic kursowych. Jednakże minimalizuje powyższe ryzyko, korzystając z zabezpieczenia kursu walut za pomocą instrumentów pochodnych. Współpracuje więc z różnymi instytucjami finansowymi. PGS Software S.A. jest bardzo dobrze przygotowana na najbliższą przyszłość.

5.3.4. WASKO S.A.

Lokalizacja: Gliwice, woj. śląskie

Powstanie: 1988 r., od 08.2001 r. na GPW S.A. w Warszawie

Sektor: informatyczny

Liczba wyemitowanych akcji według stanu na 17.09.2016: 91 187 500

Wartość rynkowa według stanu jw. (mln zł): 118,54

Przedsiębiorstwo rodzinne: typ A

Zatrudnienie: 650 (przedsiębiorstwo), 1300 (grupa kapitałowa)

A. Przedmiot działalności, historia rozwoju oraz rodzinny charakter firmy

Przedsiębiorstwo rodzinne WASKO S.A. – jedno z najstarszych w kraju z sektora IT – powstało w 1988 r. w Gliwicach, w chwili obecnej prowadzi działalność w 15 oddziałach zlokalizowanych na terenie całej Polski. Jego założycielami byli Wojciech i Krystyna Wajdowie. Firma świadczy kompleksowe usługi informatyczne, integracyjne i serwisowe na rzecz średnich i dużych przedsiębiorstw, jak również instytucji, w tym operatorów telekomunikacyjnych, przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych, instytucji finansowych oraz jednostek administracji publicznej. WASKO S.A. jest także dostawcą sprzętu komputerowego i oprogramowania oraz świadczy usługi związane z wdrażaniem, utrzymaniem i eksploatacją systemów informatycznych. Współpracuje z sektorami administracji publicznej, budownictwa, finansów, bankowości, ubezpieczeń, gazownictwa i energetyki, logistyki, ochrony środowiska, przemysłowej, sieci i telekomunikacji. Przedsiębiorstwo zatrudnia ponad 650 pracowników, a cała grupa kapitałowa ponad 1300 osób.

Syntetyczny opis rozwoju potwierdza spektakularny sukces tej rodzinnej firmy, przybliżający ją do warunków gospodarki opartej na wiedzy:

- 1988 r. – powstaje Przedsiębiorstwo Wdrażania Postępu Technicznego WASKO,
- 1989 r. – realizacja projektów badawczo-rozwojowych z dziedziny automatyki przemysłowej,
- 1990 r. – projektowanie i produkcja oprogramowania – utworzenie Departamentu Informatyki,
- 1991 r. – sprzedaż i serwis sprzętu komputerowego i telekomunikacyjnego dla wyższych uczelni i przemysłu,
- 1992 r. – zaprojektowanie i realizacja pierwszej w Polsce sieci strukturalnej wykorzystującej technologię IBM,
- 1993 r. – projekty oraz wdrożenia urządzeń i systemów teleinformatycznych dla Telekomunikacji Polskiej S.A.,
- 1994 r. – ekspertyzy i oceny oddziaływania na środowisko dla administracji rządowej,
- 1995 r. – projektowanie i instalacje aparatury kontrolno-pomiarowej i teletransmisji w stacjach redukcyjno-pomiarowych dla PGNiG,
- 1996 r. – budowa stacji bazowych dla operatorów telefonii komórkowej Centertel, Polkomtel,
- 1997 r. – ekspertyzy dla zagranicznych Funduszy Inwestycyjnych,
- 1998 r. – otwarcie oddziału w Warszawie. Wdrożenie systemu zarządzania jakością ISO-9001,
- 1999 r. – wdrożenie systemu billingowego w TP S.A. dla 1,5 miliona abonentów,
- 2000 r. – uruchomienie dla TP S.A. największego w Europie systemu informatycznego – systemu kolekcji danych KOBAT – Kolektor, rejestrującego 3 mld rekordów miesięcznie,
- 2001 r. – budowa nowej siedziby Spółki w Gliwicach. Wdrożenie systemu analitycznego dla służby inżynierii ruchu w TP S.A.,
- 2002 r. – realizacja Systemów Wspomagania Dowodzenia, koordynującego działania policji, straży miejskiej, pogotowia ratunkowego oraz straży pożarnej dla Centrów Powiadamiania Ratunkowego,
- 2003 r. – realizacja projektu NCTS (New Computerised Transit System) dla Ministerstwa Finansów. Wykonanie modernizacji elektrowozów i lokomotyw spalinowych dla Polskich Kolei Państwowych,
- 2004 r. – zmiana formy prawnej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością na spółkę akcyjną WASKO S.A. Wdrożenie i serwis dla MSWiA systemu wydawania dowodów osobistych i paszportów na terenie całego kraju,
- 2005 r. – realizacja systemu wspomagania zarządzania dla Straży Miejskiej w Warszawie, obsługującego 2 mln mieszkańców. Wykonanie i uruchomienie oprogramowania Platformy Rozwoju i Modernizacji Sieci Przesyłowych dla Polskich Sieci Elektroenergetycznych S.A.,

- 2006 r. – konsolidacja z HOGA.PL S.A. w jeden podmiot WASKO S.A. o kapitale zakładowym 91 187 500 zł, którego akcje są notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. Uruchomienie informatycznego systemu produkcji paszportów biometrycznych dla MSWiA zgodnego z wymogami Unii Europejskiej. Budowa Centrum Powiadamiania Ratunkowego dla Urzędu Miasta Katowice,
- 2007 r. – dostawa i uruchomienie systemu zabezpieczeń sieci Intranet Komendy Wojewódzkiej Policji w Krakowie. Wdrożenie dedykowanego systemu Ogólnopolskiego Biura Numerów dla operatora telekomunikacyjnego Netia S.A. Wdrożenie pierwszego w Polsce kompleksowego systemu do obsługi osób bezrobotnych na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku,
- 2008 r. – uruchomienie systemu precyzyjnego pozycjonowania satelitarne- go ASG-EUPOS na terenie Polski, na zlecenie Głównego Urzędu Geodezji i Kartografii. Budowa Zintegrowanego Systemu Informatycznego dla Dolnośląskiego Urzędu Marszałkowskiego. Budowa klastra komputerowego NOVA dla Wrocławskiego Centrum Sieciowo-Superkomputerowego przy Politechnice Wrocławskiej (40. miejsce wśród komputerów akademickich w Europie, 318. komputer świata),
- 2009 r. – realizacja Zintegrowanego Systemu Informatycznego dla Urzędu Marszałkowskiego we Wrocławiu oraz 31 Jednostek Samorządu Terytorialnego. Wdrożenie Elektronicznego Systemu Obiegu Dokumentów dla Komendy Wojewódzkiej Policji w Krakowie. Dostawa infrastruktury sprzętowej i systemu zarządzania obiegiem dokumentów elektronicznych i pracą grupową pracowników dla Alior Banku. Dostawa i wdrożenie Systemu Kolekcji Danych Pomiarowych „Gaz Kolektor” dla Operatora Gazociągów Przesyłowych Gaz – System S.A.,
- 2010 r. – dostawa Elektronicznego Systemu Zarządzania Dokumentami dla Ministerstwa Finansów i wybranych Izb i Urzędów Celných oraz Izb i Urzędów Skarbowych. Wdrożenie systemu Call Center w jednostkach Głównego Urzędu Statystycznego na potrzeby przeprowadzenia Powszechnego Spisu Rolnego w 2010 roku oraz Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań w roku 2011.

Lata 2012–2015

W roku 2015 roku Zarząd WASKO S.A. kontynuował działania zmierzające do utrzymania pozycji konkurencyjnej na obecnych rynkach. Istotnym elementem wpływającym na przyszłość Grupy Kapitałowej i uzyskiwane wyniki finansowe była zdolność do rozszerzania działalności w nowych obszarach, tak jak to miało miejsce w przypadku wejścia na rynek przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze przemysłu wydobywczego w wyniku zakupu 85% akcji COIG S.A. w roku 2012. Powodzenie tych planów w dużej mierze zależało zarówno od wprowadzenia na rynek zupełnie nowych produktów, jak i modyfikacji obecnie oferowanych. Intencją Zarządu

WASKO S.A. jest wykorzystanie w tym zakresie potencjału wszystkich podmiotów wchodzących w skład Grupy Kapitałowej. Przykładem osiągnięcia postawionych celów rozszerzania działalności i zdobywania nowych rynków był zakup przez WASKO S.A. w marcu 2014 r. 90% udziałów w spółce GABOS SOFTWARE Sp. z o.o., która oferuje systemy informatyczne dedykowane do sektora ochrony zdrowia, których obecny udział w strukturze przychodów Grupy stanowi 4,9%. Wejście tej spółki w skład Grupy Kapitałowej WASKO S.A. daje szansę na znaczące zwiększenie sprzedaży Grupy w tym sektorze w bieżącym roku i w latach następnych.

W roku 2015 realizowano również działania, których celem była optymalizacja kosztów w firmie:

- zgrupowanie działań w spółkach Grupy Kapitałowej w taki sposób, aby nie były one powielane,
- utworzenie grup zadaniowych oferujących rozwiązania podobnego typu dla różnego rodzaju klientów i sektorów, czego dowodem było połączenie COIG S.A. z ISA Sp. z o.o., co spowodowało zwiększenie siły konkurencyjnej w zakresie sprzedaży systemów klasy ERP oraz uzyskanie korzyści skali,
- skonsolidowano umowy dotyczące świadczenia usług zewnętrznych.

Do istotnych elementów mających również wpływ na działalność Grupy Kapitałowej WASKO w roku 2015 należały następujące czynniki:

- zakończenie budowy sieci szerokopasmowych dla Urzędu Morskiego w Gdyni oraz w województwach podlaskim, świętokrzyskim i dolnośląskim,
- realizacja w terminie i w ramach zaplanowanych budżetów kontraktów zawartych z klientami WASKO S.A. oraz z klientami należącymi do portfela podmiotów z Grupy, którego łączna wartość przekracza obecnie 250 mln zł,
- wprowadzanie na rynek efektów prowadzonych prac badawczo-rozwojowych.

WASKO S.A. jako firma rodzinna

Firma jest podmiotem rodzinnym typu A, którego akcjonariat kształtuje się jak poniżej (tab. 30).

Tabela 30. Akcjonariat w spółce WASKO S.A.

Akcjonariusz	Liczba akcji	% akcji	Liczba głosów	% głosów
Krystyna i Wojciech Wajdowie z podmiotami zależnymi	74 086 653	81,25	74 086 653	81,25

Źródło: www.gpw.pl (dostęp: 15.09.2016).

Prezes zarządu

Wojciech Wajda jest założycielem i głównym akcjonariuszem WASKO S.A. Funkcję Prezesa Zarządu WASKO S.A. pełnił od początku jej działalności, tj. od

18.02.1988 r., czyli od dnia rejestracji poprzednika prawnego Spółki – Przedsiębiorstwa Wdrażania Postępu Technicznego WASKO Sp. z o.o. Jest byłym pracownikiem naukowo-dydaktycznym Wydziału Matematyczno-Fizycznego Politechniki Śląskiej w Gliwicach oraz stażystą uczelni krajowych i zagranicznych. Wojciech Wajda jest członkiem wielu stowarzyszeń i rad programowych. Poprzez uczestnictwo w Radach Naukowych krajowych uczelni wyższych oraz instytutów badawczych aktywnie wspiera rozwój polskiej nauki, czego efektem jest wiele inicjatyw oraz projektów badawczo-rozwojowych realizowanych w konsorcjach naukowo-przemysłowych. W trakcie prac nad zastosowaniem nowoczesnych technologii podejmował współpracę z największymi w kraju uczelniami wyższymi oraz instytutami badawczymi, m.in.: Politechniką Śląską w Gliwicach, Politechniką Warszawską, Wojskową Akademią Techniczną w Warszawie, Uniwersytetem Ekonomicznym w Katowicach, Akademią Górniczo-Hutniczą w Krakowie, Politechniką Wrocławską, Politechniką Gdańską, Instytutem Technicznym Wojsk Lotniczych, Wojskowym Instytutem Łączności, Instytutem Łączności, Ośrodkiem Badawczo-Rozwojowym Urządzeń Mechanicznych, Wojskowym Instytutem Technik Inżynieryjnych, Instytutem Ciężkiej Syntezy Organicznej oraz Instytutem Technik Innowacyjnych EMAG. Wojciech Wajda był wielokrotnie nagradzany za prowadzoną działalność i dokonania. Został odznaczony m.in. Krzyżem Oficerskim Orderu Odrodzenia Polski, Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski, Złotym Krzyżem Zasługi, Srebrnym medalem „Za zasługi dla obronności kraju”, Złotą Odznaką Honorową za Zasługi dla Województwa Śląskiego i odznaką „Zasłużony dla nauki polskiej”. Jest też laureatem Honorowego Medalu im. Adama Graczyńskiego za osiągnięcia innowacyjne w dziedzinie matematyki, elektroniki i informatyki.

Zarząd WASKO S.A. poinformował, że 17 maja 2016 roku Wojciech Wajda, kierując się dobrem Spółki, złożył rezygnację z pełnienia funkcji Prezesa Zarządu WASKO S.A. Powodem tej decyzji są ostatnie wydarzenia związane z postawieniem przez Prokuraturę w Warszawie zarzutów i zastosowaniem wobec Wojciecha Wajdy środka zapobiegawczego. Rada Nadzorcza na posiedzeniu, które odbyło się 18 maja 2016 r., przyjęła rezygnację oraz podjęła decyzję o niedokonywaniu obecnie wyboru nowego Prezesa Zarządu. Rada Nadzorcza wyraziła opinię, że obecny trzyosobowy zarząd działający na podstawie obowiązujących przepisów statutu zapewnia w należyтым stopniu dalsze funkcjonowanie i prowadzenie działalności gospodarczej Spółki.

B. Działalność innowacyjna firmy i jej finansowanie

WASKO S.A. stawia na intensywny rozwój działalności B+R+I (badawczo-rozwojowej i innowacyjnej). Znaczącą rolę w realizacji celów rozwojowych przedsiębiorstwa odgrywa współpraca biznesu z nauką. Preferowane kierunki rozwoju wpisują się w tzw. Krajową Inteligentną Specjalizację (KIS), ze szczególnym uwzględnieniem obszarów związanych ze zdrowiem, biogospodarką, ekoenergetyką, innowacyjnymi technologiami. Efekty współpracy Grupy Kapitałowej

WASKO S.A. z ośrodkami naukowymi i instytucjami badawczo-rozwojowymi, z którymi zawarto umowy o ścisłej współpracy, stanowi portfolio prowadzonych i zrealizowanych projektów. Współpraca ta umożliwiła Spółce stałe prowadzenie prac badawczych i prac rozwojowych nad nowymi produktami i rozwiązaniami, które w części finansowane są z funduszy i programów pomocowych Unii Europejskiej. WASKO S.A., stale od 2009 roku, realizuje decyzję o kontynuowaniu rozwoju swoich produktów przy zwiększaniu nakładów finansowych na prowadzone prace badawczo-rozwojowe. Do prestiżowych projektów badawczo-rozwojowych oraz celowych, w których uczestniczyło WASKO S.A., należą:

- projekt obejmujący opracowanie uniwersalnej, pływającej platformy gaśniawej przeznaczonej dla wojsk,
- opracowanie nowej generacji urządzeń pokładowych dla pojazdów lądowych na polu walki,
- opracowanie i implementacja kompleksowego systemu bezpiecznej identyfikacji, autoryzacji oraz ochrony zasobów teleinformatycznych w oparciu o techniki biometryczne przy integracji z Infrastrukturą Klucza Publicznego,
- implementacja systemu kryptograficznego w oparciu o innowacyjne technologie półprzewodnikowe,
- opracowanie systemu wspomagania działań operacyjno-procesowych na rzecz obronności i bezpieczeństwa państwa,
- opracowanie i wdrożenie systemu dodatkowego zasilania w wozach bojowych,
- opracowanie i wdrożenie platformy wspomagania działalności Niezależnego Operatora Pomiarowego.

Segmentami operacyjnymi, w ramach których prowadzone i podejmowane są nowe działania zmierzające do opracowania, wytworzenia i wdrożenia do działalności gospodarczej instalacji cechujących się wysokim poziomem innowacyjności wśród produktów wysokiej technologii, są sektory: telekomunikacyjny, administracji rządowej i samorządowej, paliwowo-energetyczny, zdrowia, jednostek usługowo-produkcyjnych.

W wyniku wygranych przetargów i konkursów, otrzymanych zleceń firma wdrożyła:

- system dla Głównego Urzędu Statystycznego na potrzeby przeprowadzenia Powszechnego Spisu Rolnego oraz Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań,
- monitoring i inteligentne zarządzanie ruchem za pomocą systemu WaMAX wybranych obszarów na terenie miasta Gliwice,
- internetowy portal informacyjny polskiej Prezydencji w Radzie Unii Europejskiej oraz System Akredytacji,
- projekt Szyfratora sfinansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego,
- zintegrowany system informatyczny Wojewódzkich Centrów Powiadomienia Ratunkowego, umożliwiający przyjęcie i rejestrację zgłoszeń na numer alarmowy 112,

- inteligentny system zarządzania komunikacją i transportem publicznym dla miasta Wrocławia,
- Małopolską Platformę Elektronicznej Komunikacji Policji obsługującą wszystkie jednostki Policji na terenie województwa małopolskiego,
- projekt i budowę sieci szerokopasmowych na terenie województwa dolnośląskiego, świętokrzyskiego, podlaskiego oraz Pomorskiej Magistrali Teleinformatycznej.

Prawie 60% zysku netto WASKO S.A. jest przeznaczane na nakłady inwestycyjne. Połowa z tej wartości to inwestycje w prace badawczo-rozwojowe, pozwalające brać udział w projektach finansowanych przez Unię Europejską.

WASKO S.A. aktywnie współpracuje z ośrodkami naukowymi w kraju i zagranicą. Efektem wspólnych działań R&D są nowe, innowacyjne produkty będące połączeniem najnowszej myśli naukowo-technicznej oraz zaawansowanych technologii. Dostęp do najnowszych rozwiązań informatycznych, nowoczesne linie technologiczne do automatycznego montażu elektroniki przemysłowej umożliwiają tworzenie unikalnych na skalę europejską urządzeń wykorzystywanych między innymi w telekomunikacji, sektorze utilities, transporcie kolejowym.

Współpraca z ośrodkami akademickimi ma także inne zalety – naturalnym zapleczem kadry WASKO S.A. są najzdolniejsi absolwenci Politechniki Śląskiej w Gliwicach. Każdego roku w programie praktyk studenckich bierze udział kilkudziesięciu studentów, kilkunastu pracowników WASKO S.A. odbywa studia doktoranckie i prowadzi zajęcia dydaktyczne na śląskich uczelniach wyższych.

Od ponad 25 lat WASKO S.A. dostarcza swoje rozwiązania dla średnich i dużych przedsiębiorstw, głównie z sektora paliwowo-energetycznego, telekomunikacyjnego, finansowego i ochrony zdrowia, nauki i szkolnictwa wyższego, a także dla administracji rządowej i samorządowej. Zajmuje się projektowaniem i wytwarzaniem oprogramowania oraz realizuje kompleksowe usługi w zakresie wdrażania, utrzymania i eksploatacji systemów informatycznych. Jest młodym (średnia wieku 31 lat), nowoczesnie zorganizowanym, w pełni z informatyzowanym przedsiębiorstwem, zbudowanym na solidnych podstawach finansowych, osiągnięciem poważne sukcesy w wielu dziedzinach życia gospodarczego kraju.

5.4. Wnioski ze studiów przypadku

Opisane w rozdziale firmy informatyczne: Comarch S.A., Komputronik S.A., PGS Software S.A., WASKO S.A. (notowane na GPW S.A. w Warszawie) są przedsiębiorstwami dużymi, stosunkowo młodymi, powstałymi w latach 90. ubiegłego wieku (z wyłączeniem firmy PGS Software S.A. – 2005 r.), kierowanymi przez pierwsze pokolenie rodziny. Przynależą do grupy A, co oznacza dominującą rolę rodziny we

własności i zarządzaniu. Członkowie najbliższej rodziny posiadają większość akcji i głosów w walnym zgromadzeniu akcjonariuszy, jednocześnie sprawują najwyższe funkcje w zarządzie i/lub radzie nadzorczej.

Do wymogów gospodarki opartej na wiedzy badane podmioty są przybliżane przez następujące czynniki:

- 1) **Osiąganie spektakularnych sukcesów w sektorze wysokich technologii** dzięki zgromadzeniu i wykorzystaniu zaawansowanej wiedzy informatycznej. Właściciele-menedżerowie rodinni (i nie tylko rodinni) są doskonale przygotowani merytorycznie, menedżersko i organizacyjnie do prowadzenia tego typu firmy. Niejednokrotnie niezbędną wiedzę zdobywali na uczelniach zagranicznych. Tam też często były pozyskiwane kapitały na strat. Według przytaczanego wcześniej Raportu ITwiz Best 100 uwzględniającego przychody, udział w rynku oraz zatrudnienie 100 największych firm informatycznych w Polsce w 2014 r. Komputronik S.A. zajmowała miejsce 6. (przesunięcie na 4. miejsce w 2015 r.), firma Comarch S.A. – miejsce 12. (przesunięcie na 20. miejsce w 2015 r.), a WASKO S.A. – 34. (przesunięcie na 36. miejsce w roku 2015). Jednocześnie Comarch S.A. znajdowała się na drugim miejscu wśród eksporterów, zwiększając swoje obroty w stosunku do roku poprzedniego o 39% (zob. Załączniki 3 i 4). W 2015 r. spółka spadła na 5. miejsce według kryterium wartości eksportu. Bez względu na odnotowane zmiany badane przedsiębiorstwa rodzinne są zdolne do funkcjonowania w tak wymagającym sektorze i to nie tylko w formie małych i średnich przedsiębiorstw prywatnych;
- 2) **Wszyscy badani przedsiębiorcy posiadają wyższe wykształcenie przede wszystkim w zakresie nauk technicznych, informatyki, matematyki lub innych nauk ścisłych, uzupełnione ewentualnie kwalifikacjami biznesowymi.** Cechuje ich ogromna pasja, ambicje, zaangażowanie oraz – co nie jest przesadą – marzenia. Janusz Filipiak, właściciel Comarch S.A., marzy o stworzeniu własnej korporacji międzynarodowej;
- 3) **Silna orientacja przedsiębiorcza właścicieli i menedżerów rodzinnych,** cechująca się innowacyjnością, proaktywnością, podejmowaniem ryzyka, autonomią i walecznością konkurencyjną;
- 4) **Zdolność do samodzielnego tworzenia i wdrażania innowacji** (zarówno w szerokim, jak i wąskim znaczeniu), przeznaczając własne środki finansowe na badania i rozwój oraz współpracując z krajowymi i zagranicznymi ośrodkami badawczymi;
- 5) **Wola i zdolność do internacjonalizacji działalności,** już nie tylko w formie eksportu towarów i usług, lecz coraz częściej poprzez eksport kapitału (udział w firmach zagranicznych) oraz bezpośrednie inwestycje zagranicznych (powoływanie samodzielných podmiotów lub oddziałów zagranicznych);
- 6) **Umiejętność finansowania szeroko zakrojonej działalności rozwojowej, w tym innowacyjnej, głównie poprzez:**

- przeznaczanie własnych środków na badania i rozwój,
 - uczestnictwo w publicznym rynku kapitałowym (giełda i rynek alternatywny),
 - umiejętne wykorzystanie środków w ramach programów innowacyjnych finansowanych przez UE;
- 7) **Efektywny sposób ochrony wiedzy Tacit Knowledge** jako wynik umiejętnego zarządzania własnością i władzą w przedsiębiorstwie (łączenie większości we własności z najwyższymi stanowiskami w zarządzaniu – typ firmy rodzinnej A);
- 8) **Stworzenie i właściwe wykorzystanie kapitałów pozafinansowych** (intelektualnego, społecznego i rodziny, ponadgranicznego) **w warunkach kultury otwartości oraz określonej prawem transparentności spółki publicznej.**

Można skonstatować, że badane firmy rodzinne już w chwili obecnej funkcjonują w sferze gospodarki opartej na wiedzy. Branża informatyczna jest szczególnie atrakcyjna dla biznesu rodzinnego z kilku powodów:

- praktycznie nieograniczonego rynku,
- wysokich i szybkich stóp zwrotu z inwestycji,
- działania w prestiżowej dziedzinie, przyciągania młodej, doskonale wykształconej, zmotywowanej kadry (w tym przyszłych sukcesorów),
- możliwości ochrony w ramach rodziny wiedzy, będącej źródłem przewagi konkurencyjnej.

Jedynym zaleceniem byłaby intensyfikacja umiędzynarodowienia działalności, m.in. poprzez skuteczne wykorzystanie kapitału ponadgranicznego, aczkolwiek i w tej dziedzinie odnotowuje się od kilku lat znaczący postęp.

PODSUMOWANIE ORAZ REKOMENDACJE DLA PRZEDSIĘBIORCÓW, DECYDENTÓW GOSPODARCZYCH I SPOŁECZEŃSTWA

Przedsiębiorstwa rodzinne – co zostało przedstawione w **rozdziale pierwszym** – przynajmniej w kilku sferach funkcjonowania posiadają unikalne cechy, będące źródłem ich przewagi konkurencyjnej nad podmiotami nierodzinnymi. Odnajdujemy je m.in. w relacjach rodzinnych, zarządzaniu, koncentracji własności oraz połączeniu własności i zarządzania, wartościach rodzinnych, jak również w sferze finansów.

W **sferze relacji rodzinnych** stwierdzono: „wewnętrzną strukturę” przedsiębiorstwa rodzinnego wraz z wzajemnym oddziaływaniem jego elementów składowych – systemu biznesu i systemu rodziny, która włada i zarządza działalnością; zagwarantowanie bezpieczeństwa finansowego i zatrudnienia członkom rodziny jako priorytet działania; elastyczne, swobodne definiowanie kryterium sukcesu, nieuleganie stereotypom w tym zakresie; zdolność wygenerowania cennych, rzadkich i trudnych do podrobienia zasobów, które niwelują niedoskonałości w obrębie kapitału ludzkiego oraz finansowego, a te z kolei pozwalają osiągać ponadprzeciętne wyniki; zdolność stworzenia kapitału rodzinnego jako szczególnego przypadku kapitału społecznego lub familizmu, na skutek wzajemnego oddziaływania systemów rodziny, firmy i własności; kształtowanie unikalnego środowiska pracy dla członków rodziny i pozostałych pracowników, które motywuje i zwiększa lojalność; wypłacanie wyższych wynagrodzeń niż w przypadku firm nierodzinnych; zdolność do wydobywania z pracowników wszystkiego, co najlepsze; członkowie rodziny zaangażowani w firmę są na ogół bardziej produktywni w porównaniu z pracownikami spoza rodziny¹. Łączy ich specyficzny „język rodziny” usprawniający komunikację oraz umożliwiający zachowanie prywatności. Relacje rodzinne w firmie pełnią funkcję motywacyjną, zwiększają lojalność i zaufanie.

1 P.C. Rosenblatt, L. deMik, R.M. Anderson, P.A. Johnson, *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*, Jossey-Bass, San Francisco 1985, s. 45.

W **sferze zarządzania** firmy rodzinne cechują się: sprawnymi, nieformalnymi procedurami podejmowania decyzji; mniej skomplikowaną strukturą organizacyjną; niższym poziomem i kosztami monitoringu; znacznie niższymi kosztami transakcyjnymi; scentralizowanymi w rękach zarządu rodzinnego procesami decyzyjnymi, zwiększającymi elastyczność i szybkość reakcji przedsiębiorstwa; właścicielskim charakterem strategii w małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych.

Koncentracja własności rodzinnej daje efekty w postaci: silnego poczucia misji; długookresowej orientacji biznesu; dobrze zdefiniowanych celów długookresowych; zdolności szybkiej adaptacji do zmian otoczenia; pozytywnego skorelowania z kreatywnością, innowacyjnością i proaktywnością biznesu; pozytywnego skorelowania ze stopniem i przebiegiem internacjonalizacji

Tymczasem **połączenie funkcji własności i zarządzania** w firmach rodzinnych powoduje zredukowanie kosztów agencji i ograniczenie oportunistów. Zarządzający właściciele zachowują się jak stewardzi, nie kierują się własnymi partykularnymi zamiarami, lecz celami i dobrem firmy (koncepcja *stewardship*).

W odniesieniu do **wartości rodzinnych** Ł. Sułkowski zauważa wiele skutków familizmu pozytywnego dla organizacji: większe zaangażowanie w pracę, lojalność, budowanie i rozwijanie tradycji zawodowych (kluczowych kompetencji) i ich skuteczną ochronę w rodzinie, lepszą reputację firmy – pozytywne postrzeganie własności rodzinnej przez klientów, dostawców, odbiorców oraz innych zewnętrznych *stakeholders*. Reputacja rodziny wnosi z kolei siłę i potencjał tworzenia wartości.

W **sferze finansów** firmy rodzinne: inwestują w przedsięwzięcia o długim okresie zwrotu („kapitał cierpliwy”); większą wagę przykładają do wzrostu organizacyjnego niż do krótkookresowych wzrostów sprzedaży; łagodniej reagują na cykle gospodarcze niż inne podmioty; jako firmy rodzinne publiczne w rozwiniętej gospodarce rynkowej osiągają większe zyski, szybciej wzrastają i mają stabilniejsze dochody; są postrzegane przez inwestorów za lepszą lokatę niż firmy nierodzinne (biznes jest przedmiotem transferu międzypokoleniowego i ma generować wartość dla kolejnych pokoleń). Szczegółowego rozliczenia mocnych i słabych stron przedsiębiorstw rodzinnych dokonali A. Surdej i K. Wach.

Wyniki dotychczasowych badań **przedsiębiorstw publicznych**, przeprowadzonych w zagranicznych ośrodkach naukowych, wskazują na wyższą efektywność firm rodzinnych niż nierodzinnych. Cechą różniącą duże firmy rodzinne od nierodzinnych jest osiąganie przez te pierwsze lepszych notowań akcji na giełdzie. Zdaniem W. Popczyka, wpływ „elementu rodziny” na osiąganie wysokiej pozycji giełdowej może wynikać z następujących czynników: lepsze wyniki finansowe; konsekwentne, zgodne cele strategiczne; strategie długookresowe; mniejsza presja na korzyści krótkookresowe; konserwatywny, ostrożny stosunek do ryzyka gwarantujący długowieczność; kultura rodzinna przejawiająca się większą troską o pracowników, większym poczuciem odpowiedzialności wobec nich i otaczającej społeczności czy większą elastycznością i odpornością na okresy słabszej koniunktury. Badania porównawcze konkurencyjności prowadzono również w odniesieniu do **prywatnych firm rodzinnych** i ich nierodzinnych odpowiedników, utożsamianych

powszechnie z małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Z powodu trudności w pozyskaniu informacji, silnej kultury prywatności organizacyjnej, jak też przydawania priorytetu celom niefinansowym związanym z systemem rodziny, badania te okazały się o wiele trudniejsze niż w przypadku rodzinnych firm publicznych. Do celów niefinansowych przedsiębiorstw rodzinnych należą: zachowanie zamkniętej struktury własności, zagwarantowanie zatrudnienia i środków utrzymania członkom rodziny, ochrona i powiększanie stanu posiadania rodziny oraz determinacja przekazania go kolejnym pokoleniom. Konsekwencją silnie zakorzenionych celów niefinansowych mogą być zakłócenia w generowaniu wartości oraz w analizach porównawczych wyników osiągniętych przez oba typy przedsiębiorstw.

Przekładając rozważania teoretyczne na praktykę przedsiębiorstw, wydaje się, że najistotniejsze z punktu widzenia sprostania wysokim standardom gospodarki opartej na wiedzy, do której aspirować winna również Polska, są zasadniczo następujące działania: inwestycje w innowacje, wydatki własne na badania i rozwój, tworzenie kapitału intelektualnego, doskonalenie kapitału społecznego, internacjonalizacja, czyli budowanie kapitału ponadgranicznego i włączanie firm w obieg międzynarodowy. Ważną kwestią jest również dobór najbardziej efektywnego źródła finansowania innowacji, wspierającego, a nie obciążającego funkcjonowanie przedsiębiorstwa (np. poprzez publiczny i prywatny rynek kapitałowy czy fundusze europejskie).

Wydaje się, że w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, głównie z powodu ich silnej kultury organizacyjnej, wprowadzanie zmian na miarę wyzwań gospodarki opartej na wiedzy może okazać się łatwiejsze w porównaniu z ich nierodzinnymi odpowiednikami. Należy jednak pamiętać, że podmioty te stanowią niejednorodną grupę, dlatego też zalecane działania mogą przebiegać w skali i tempie dostosowanym do konkretnych możliwości (będą też takie firmy, które nigdy nie sprostają regułom nowej gospodarki). Liczne badania potwierdzają na przykład, że prawidłowo zarządzane przedsiębiorstwa rodzinne są bardziej twórcze i skłonne do wprowadzania innowacji. Podobnie tworzenie lub pozyskiwanie kapitału intelektualnego przebiega w tych podmiotach sprawniej i skuteczniej. Największym jednak atutem firm rodzinnych jest kapitał rodzinny, będący „specyficzną formą kapitału społecznego, która może powstać tylko w środowisku relacji rodzinnych, obejmujących pozytywne relacje sieciowe między członkami rodziny, między rodziną a klientami oraz między rodziną a społecznością lokalną”². Istnienie już ukształtowanego kapitału społecznego rodzinnego pozwala firmom na zaoszczędzenie wysiłku, czasu, jak również znaczących środków finansowych, jakie pochłania tworzenie takiego zasobu od podstaw, jednocześnie stanowiąc źródło przewagi konkurencyjnej, co w kontekście tworzenia gospodarki opartej na wiedzy z góry plasuje podmioty rodzinne na korzystniejszej pozycji. Uważa się również, że dzięki szczególnej umiejętności tworzenia kapitału ponadgranicznego (związki nieformalne za granicą: rodzinne, przyjacielskie, biznesowe) firmy ro-

2 W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym*, WUŁ, Łódź 2013, s. 86

dzinne coraz lepiej funkcjonują w otoczeniu międzynarodowym, co także sprzyja włączeniu się w rzeczywistość nowej gospodarki. Największe trudności sprawi natomiast firmom rodzinnym stworzenie systemu prowadzenia i opłacania badań własnych, ale i w tym zakresie odnotowano w ostatnich latach postęp.

Zaprezentowany w **rozdziale drugim** przegląd literatury zagranicznej i krajowej, odzwierciedlający stan wiedzy oraz wyniki dotychczasowych badań nad uwarunkowaniami aktywności innowacyjnej firm rodzinnych pozwala na wyciągnięcie wniosków oraz sformułowanie zaleceń-postulatów, które mogą okazać się przydatne dla polskich firm rodzinnych.

Innowacje w XXI wieku – jak słusznie zauważa E. Pawlak – są konieczne, aby poradzić sobie przy ciągle zmieniającej i wzmagającej się konkurencji w globalnych realiach rynkowych. Przedsiębiorcom, którzy nie stosują innowacji w swoich firmach, zagraża zastój i pozostanie daleko za konkurentami. Natomiast umiejętnie wprowadzone zmiany:

- gwarantują osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorcę;
- kreują wartość dodaną dzięki zastosowaniu nowych, oryginalnych pomysłów (wartość dodana uwidaczniana jest przez zmianę w produkcie, procesach produkcyjnych, środkach dystrybucji, sprzedaży i promocji);
- powinny dotyczyć każdego przedsiębiorstwa bez względu na jego wielkość czy obszar działania³.

Przedsiębiorstwa rodzinne często postrzegane są w literaturze przedmiotu i w społeczeństwie jako synonim niewielkiej firmy o słabej kondycji finansowej, kierowanej przez właścicieli w sposób mało profesjonalny. **Wbrew obiegowym opiniom na temat konserwatywnego charakteru firm rodzinnych, podmioty te wyróżniają się nadzwyczajnymi umiejętnościami wytwarzania i wchłaniania innowacji, które w istotnym stopniu wpływają na poprawę ich pozycji konkurencyjnej oraz tempo wzrostu.** Świadczy o tym fakt, że większość innowacji wywodzi się z małych zakładów, warsztatów i przedsiębiorstw, które dopiero po stworzeniu innowacyjnego rozwiązania rozwinęły się do dużych rozmiarów, np. Ford, Ferrari, BMW, Porsche. Umiejętności te wynikają zarówno z przymusu wykorzystania bardzo niewielkich zasobów, jak i z rozwijającej i nasilającej się konkurencji. Do ciągłego modernizowania swoich produktów zmusza przedsiębiorstwa rodzinne również waga reputacji rynkowej w ich filozofii działania. Zaangażowanie przedsiębiorcy w proces innowacyjny, długoterminowa struktura własności i perspektywa funkcjonowania także mają znaczenie w przypadku wdrażania innowacji przez firmy rodzinne. Awersja przedsiębiorstw rodzinnych do procesów innowacyjnych jest zatem szkodliwym stereotypem. Analizowane w części empirycznej przedsiębiorstwa: Piekarnictwo-Cukiernictwo „Jaś i Małgosia” oraz PHARMENA S.A. dementują przeświadczenie, że firmy rodzinne nie wprowadzają innowacji. Wręcz przeciwnie, przedsiębiorstwa te posiadają potencjał innowacyjny,

3 E. Pawlak, *Innowacje jako źródło konkurencyjności nowoczesnego przedsiębiorstwa*, *Economicus*, Szczecin 2009, s. 26–29.

a właściciele w sposób ciągły wdrażają pozytywne zmiany, aby być lepszymi od konkurencji.

Podsumowując powyższe rozważania, można wskazać na podstawowe determinanty działalności innowacyjnej firm rodzinnych, takie jak: **silne przywództwo** (orientacja przedsiębiorcza, myślenie globalne, wykształcenie i wiek przywódcy), **wcześniejsze zaplanowanie sukcesji** (obecność silnego, zdecydowanego sukcesora), **otwarta struktura własności** (jako czynnik innowacyjności), a **w dalszej dopiero kolejności wielkość przedsiębiorstwa czy też sektor, w którym ono funkcjonuje**. Wyniki pogłębionych badań zagranicznych dowodzą ponadto, że:

- własność rodzinna może jednocześnie zachęcać i zniechęcać do ryzykownych długotrwałych inwestycji w B+R, a która opcja przeważa w firmie, zależy od efektywności zarządzania;
- firmy z wysokim udziałem rodziny we własności mogą bardziej efektywnie wykorzystywać inwestycje w B+R, zatem potrzebują mniej B+R w porównaniu z firmami o niskim udziale rodziny we własności;
- firmy z dużym udziałem rodziny we własności mogą zwiększać inwestycje w B+R, kiedy nadzór oddzielony jest od zarządu oraz kiedy więcej niezależnych, niespokrewnionych menedżerów angażuje się w jego prace;
- silna orientacja kreowania wartości dla klienta oraz kultura *stewardship* w wysokim stopniu korelują dodatnio z działalnością innowacyjną firmy rodzinnej. Należy brać również pod uwagę wpływ kultury etnicznej na decyzje inwestycyjne w B+R;
- aktywność innowacyjna zależy również od zaangażowania technologicznego sektora, w którym firma funkcjonuje.

Mając na uwadze wagę firm rodzinnych dla gospodarki i społeczeństwa oraz potrzebę efektywnych innowacji w tych podmiotach, relacje między własnością rodziny, niezależnością rady nadzorczej oraz inwestycjami w B+R, jak również różnice kulturowe między Wschodem i Zachodem zdecydowanie warto są dalszych badań.

Wszystkie scharakteryzowane w opracowaniu badania podkreślają wysoki potencjał i zdolności innowacyjne firm rodzinnych, głównie przez wzgląd na długookresową perspektywę funkcjonowania tych podmiotów. Analizy wykazują istotną ewolucję w rodzaju wprowadzanych innowacji – od aktywności w szerokim znaczeniu po innowacje produktowe, procesowe i technologiczne. Znacząco **wzrosła również świadomość konieczności innowacyjności wśród przedsiębiorców rodzinnych**. Wydaje się zatem, że jest to odpowiedni moment na umocnienie firm rodzinnych w ich aktywności innowacyjnej, która w chwili obecnej stanowi jedyną drogę do zachowania lub zwiększenia konkurencyjności, zarówno w kontekście bieżącym, jak również przekazania firmy przyszłym pokoleniom także w naszym kraju. Jednocześnie nie do przecenienia jest tutaj aspekt makroekonomiczny. Polska na tle innych krajów UE wypada bardzo niekorzystnie. Nasza gospodarka jest mało konkurencyjna i atrakcyjna. Słaby system wspierania rozwoju GOW, niskie nakłady na badania i rozwój, wadliwy system edukacji oraz przeciętna znajomość

obsługi komputera powodują, że Polska zajmuje jedno z ostatnich miejsc w Unii. Chcąc poprawić sytuację, trzeba przede wszystkim wdrożyć system wspierający powstawanie innowacji i poprawiający konkurencyjność, mianowicie: stworzyć korzystniejsze warunki dla rozwoju przedsiębiorczości, a postawę przedsiębiorczą kształtować już od najmłodszych lat; unowocześnić administrację w państwie, która będzie efektywniej wspierać innowacje; prorozwojowo wykorzystywać środki przyznawane przez UE; zwiększać nakłady publiczne na badania i rozwój; stwarzać zachęty dla sektora MSP do inwestowania w innowacje; zwiększać promocję eksportu rodzimych produktów; udoskonalać współpracę środowisk naukowego i biznesowego; ograniczyć treści programowe w szkolnictwie podstawowym i średnim na rzecz rozwoju umiejętności, zainteresowań i pasji młodych ludzi.

Rozdział trzeci niniejszego opracowania poświęcony został ukazaniu specyfiki finansów oraz źródłom finansowania innowacji w firmach rodzinnych. Zacytowane badania wskazują na istnienie znaczących różnic w kwestiach finansowych między przedsiębiorstwami rodzinnymi a nierodzinnymi. Nie dostarczają jednak pełnej wiedzy, która przyczyniłaby się do ostatecznego wyjaśnienia przyczyn tych różnic. Wskazują, że przeciętnie firmy rodzinne: są starsze niż nierodzinne; mają niższą sprzedaż, zatrudniają mniejszą liczbę pracowników; zatrudniają mniej pełnoetatowych pracowników na bezterminowych kontraktach; posiadają niższy kapitał zakładowy; posiadają mniejszą liczbę udziałowców (akcjonariuszy); posiadają wyższy odsetek członków zarządu wśród udziałowców (akcjonariuszy); stosują mniej skomplikowane techniki zarządzania finansowego. Analiza polityki finansowej obu typów przedsiębiorstw dowodzi, że podstawową siłą napędową „indywidualnej logiki finansowej” firm rodzinnych mogą być osobiste preferencje właścicieli-menedżerów dotyczące wzrostu firmy, ponoszonego ryzyka oraz kontroli własności. Wiele z nich nie posiada autentycznej długoterminowej polityki biznesu oraz zaangażowania w rozwój i ewolucję.

Francois de Visscher, aktualnie jeden z najczęściej cytowanych w Stanach Zjednoczonych ekspertów z dziedziny finansów przedsiębiorstw rodzinnych, zauważa, że wysoce efektywne firmy rodzinne wyróżniają stosowanie kilku istotnych zasad zarządzania finansowego: ustanowienie struktur właścicielskich, dzięki którym możliwe byłoby oddzielenie problemów rodziny od problemów firmy („konstytucja” firmy rodzinnej, zgromadzenie rodzinne, rada rodziny); dążenie do wzrostu *cash-flow*, a nie głównie do wzrostu sprzedaży; prawidłowe opracowanie tzw. programów płynności dla udziałowców, w razie gdyby chcieli wycofać się z firmy; systematyczne inwestowanie w tzw. *family effect* (filantropia, jakość, reputacja firmy); opracowanie obiektywnej i wymiernej polityki wynagrodzeń członków rodziny zatrudnionych w firmie i poinformowanie o tym wszystkich udziałowców; posługiwanie się standardami rachunkowości właściwymi spółkom publicznym; zrobienie użytku z globalnych źródeł finansowania, w tym korzystanie ze skutków globalizacji rynków finansowych.

Zdaniem F. de Visschera poświęcenie szczególnej uwagi zdrowym praktykom finansowym oraz maksymalizacji *shareholder value* okazuje się tym, co odróżnia

najlepsze firmy rodzinne od reszty, stanowi również **miernik dojrzałości ekonomiczno-finansowej właścicieli**. Przywódcy rodzinni, którzy postępują według tych zasad, są na najlepszej drodze do stworzenia silnego zarządzania finansowego w swojej firmie.

Niezwykle istotne jest by konsultanci, którzy współpracują z firmami rodzinnymi, próbowali przekonywać ich liderów o korzyściach z podjęcia określonego ryzyka i wyjaśniać, że **wciąż jest możliwe efektywne zarządzanie biznesem bez posiadania całego kapitału**. Niezbędne jest zachęcanie menedżerów do stosowania ogólnie akceptowanej polityki zarządzania finansami, aby w ten sposób przyczynić się do wzrostu firmy. Może to być jednak skomplikowane zadanie, ponieważ (jak wcześniej wspomniano) założyciele firm rodzinnych mają wpływ na praktykę zarządzania nie tylko w okresie osobistego kierowania przez nich biznesem, ale nawet przez następną generację. Ponadto pewnym rozwiązaniem problemu może okazać się również **powierzenie funkcji CFO osobie niespokrewnionej**, która byłaby w stanie przekonać właścicieli, że firmy rodzinne, które obierają generalne zasady finansowe, kierują się wartością osiąganą na rynku kapitałowym jako miernikiem sukcesu, mogą skutecznie konkurować z firmami nierodzinnymi. W stanowisku tym mogą utwierdzać wyniki badań przeprowadzonych na Uniwersytecie Boccioni w Mediolanie na grupie 700 małych i średnich przedsiębiorstw, które dowiodły, że w rodzinnych firmach CFO niespokrewniony z właścicielami prowadzi firmę efektywniej niż ma to miejsce w firmach rodzinnych z kuzynem w roli CFO. Kombinacja ta pozwala także osiągać lepsze wyniki niż uzyskują firmy nierodzinne. A zdecydowanie najlepsze wyniki daje połączenie w rodzinnej firmie CEO wywodzącego się z grona właścicieli z CFO przychodzącym do firmy spoza rodziny.

Podsumowując natomiast rozważania o upublicznieniu firm rodzinnych, można wysnuć kilka istotnych wniosków o znaczeniu praktycznym, a mianowicie: **udział w ofercie publicznej może być efektywnym rozwiązaniem** dla firm, które osiągnęły wystarczająco dużą skalę działalności oraz rozmiary przychodów, są w stanie ponieść niezbędne koszty, a koszt pozyskania kapitału nie będzie zbyt wysoki; **właściciel firmy wraz z zaangażowaną rodziną winni być w wystarczającym stopniu przekonani i przygotowani** do podjęcia decyzji oraz realizacji procesu upublicznienia, jak również wykazywać odpowiedzialną postawę w trakcie funkcjonowania przedsiębiorstwa jako spółki publicznej. Element ten może w znaczącym stopniu przyczynić się do odniesienia sukcesu firmy rodzinnej na publicznym rynku kapitałowym; **proces upublicznienia może przynieść firmie wymierne korzyści**, jak: dostęp do dużych zasobów kapitałowych, większa płynność akcji, rozwiązania dla spłaty podatku od spadków i darowizn (w przypadku krajów o restrykcyjnej polityce podatkowej, zwiększenie wartości firmy, zachęta dla zdolnych menedżerów czy podwyższenie prestiżu firmy; **ceną tych korzyści** może być jednak utrata prywatności, możliwe przejęcie firmy, zmiany w strukturze zarządu, ograniczenie siły rodziny w firmie, presja ze strony akcjonariuszy czy wzrost kosztów działania; **istnieje taka grupa firm, które prawdopodobnie nigdy nie będą w stanie zdecydować się na upublicznienie działalności**, gdyż ich

właściciele zbyt wysoko cenią niezależność i prywatność, stabilizację, elastyczność, jak również nie są gotowi do podjęcia ryzyka związanego z IPO; w krajach o nieprzerwanym rozwoju gospodarki rynkowej upublicznienie firmy (również firmy rodzinnej) jest czymś w rodzaju normalnej praktyki i nie wywołuje tylu emocji co w krajach, które wkroczyły na drogę gospodarki rynkowej po 1989 r. Dlatego zaleca się, aby np. polskie firmy rodzinne (zwłaszcza średnie) **najpierw zdobyły doświadczenie w Alternatywnym Systemie Obrotu NewConnect**, a potem planowały i realizowały debiut na giełdzie.

W Stanach Zjednoczonych panuje powszechne przekonanie, że „nie ma uniwersalnej formuły na przetrwanie i rozwój firmy rodzinnej, ponieważ nikt nie może do końca kontrolować przyszłości. Publiczne rynki kapitałowe mogą sprzyjać lub szkodzić firmie w zależności od tego, kiedy i jak się do nich zwrócimy”.

W przypadku finansowania firm rodzinnych na rynku NewConnect mamy do czynienia z połączeniem racjonalnie pomyślanego i zorganizowanego sposobu generowania kapitału ze specyficzną, efektywną i ekspansywną formą przedsiębiorczości o wyrazistej, silnej kulturze organizacyjnej. Połączenie to może przynieść nadzwyczaj zadowalające rezultaty pod warunkiem posiadania przez przedsiębiorstwa odważnej, jasnej wizji rozwoju oraz nieodpartej woli konsekwentnej jej realizacji. Ponadto dla biznesu rodzinnego ogromną zaletą alternatywnego systemu obrotu może okazać się **ograniczona w porównaniu z giełdą ingerencja w sferę prywatności**, zwłaszcza na płaszczyźnie finansowej. Gwarantuje to m.in. możliwość przeprowadzenia oferty prywatnej. Wydaje się zatem, że rynek NC jest nader właściwym miejscem pozyskiwania kapitału dla przedsiębiorstw rodzinnych, czego dowodem jest ich duży udział w notowaniach (68,5% całej populacji) oraz wyraźna jakościowa zmiana funkcjonowania na skutek przystąpienia do obrotu, potwierdzona w trzech opisywanych firmach chociażby skalą wzrostu przychodów, zysków netto oraz kapitalizacji.

We współczesnej gospodarce tempo budowania firm jest bardzo szybkie. O sukcesie przedsiębiorstwa decydują już nie dekady i lata, lecz często tylko miesiące. Efektywnym sposobem wsparcia mogą okazać się fundusze PE/VC, wychodzące na przeciw problemom firm, które chcą sprostać wysokim wymaganiom rynku. Stanowią szansę przyspieszonego rozwoju dla firm rodzinnych, prowadzonych często według przestarzałych i nieadekwatnych wzorców zarządzania. Aby jednak mogło stać się to rzeczywistością, współpraca rodzinnej firmy i funduszu musi zostać starannie przygotowana i odbywać się na prawdziwie partnerskich, satysfakcjonujących obie strony warunkach.

Zgodnie z aktualnie dostępną w świecie wiedzą z dziedziny *family business* w przedsiębiorstwach rodzinnych problem optymalizacji struktury źródeł finansowania należy do tzw. czterech głównych wewnętrznych determinant rozwoju, obok: sukcesji władzy i własności, profesjonalizacji zarządzania oraz umiejętności pokonywania negatywnego wpływu konfliktów rodzinnych na działalność firmy. Należy zatem oczekiwać dalszego wzrostu zainteresowania problemami finansów tych specyficznych i cechujących się najbardziej naturalnym rodowodem przed-

siębiorstw (rodzina zaangażowana we wspólne prowadzenie działalności gospodarczej). Postulat ten dotyczy zwłaszcza naszego kraju, gdzie funkcjonowanie firm rodzinnych na płaszczyźnie finansowej jest jeszcze niewystarczająco zbadane, a w ślad za tym niedokładnie i pobieżnie opisane.

Przedmiotem rozdziałów empirycznych – czwartego i piątego – uczyniono analizę innowacyjności oraz źródeł jej finansowania w 115 firmach rodzinnych z listy „Diamenty Forbesa 2016” oraz czterech rodzinnych firm publicznych funkcjonujących w sektorze informatycznym (Comarch S.A., Komputronik S.A., PGS Software S.A. oraz WASKO S.A.). Generalnie wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają spełnienie przez nie warunków gospodarki aspirującej do miana opartej na wiedzy. Wskazują na to: **osiąganie spektakularnych sukcesów w sektorze wysokich technologii; silna orientacja przedsiębiorcza właścicieli i menedżerów rodzinnych; zdolność do samodzielnego tworzenia i wdrażania innowacji; zdolność do internacjonalizacji działalności; umiejętność finansowania szeroko zakrojonej działalności rozwojowej, w tym innowacyjnej poprzez m.in. uczestnictwo w publicznym rynku kapitałowym (giełda i rynek alternatywny), umiejętne wykorzystanie środków w ramach programów innowacyjnych finansowanych przez UE, przeznaczanie własnych środków na badania i rozwój; efektywny sposób ochrony wiedzy *Tacit Knowledge* oraz stworzenie i właściwe wykorzystanie kapitałów pozafinansowych (intelektualnego, społecznego i rodzinnego, ponadgranicznego) w warunkach kultury otwartości oraz określonej prawem transparentności spółki publicznej** (w przypadku rodzinnych spółek giełdowych).

Zauważyć należy, że pozytywne wyniki badań podejmowanych innowacji oraz możliwości ich finansowania dotyczą najlepiej działających firm rodzinnych („Diamentów Forbesa 2016” i wybranych informatycznych firm giełdowych), wskazując na zdolność biznesu rodzinnego do ponadprzeciętnego kreowania wartości dodanej, będącej istotą tworzenia gospodarki opartej na wiedzy. Jednocześnie nie ulega wątpliwości, że większość przedsiębiorstw, w tym rodzinnych, napotyka na wiele problemów i trudności nie tylko w zakresie innowacyjności, ale nawet osiągnięcia pożądanej efektywności. W innej sytuacji polska gospodarka już w tej chwili prawdopodobnie należałaby do wysoce innowacyjnych, chociażby w Europie. Właśnie do takich słabiej radzących sobie przedsiębiorstw rodzinnych autorka pragnie skierować szereg rekomendacji popartych wynikami przeprowadzonych przez nią badań. Podobnie rekomendacji potrzebują decydenci polityczni i gospodarczy, zarówno szczebla centralnego, jak i samorządowego.

Rekomendacje dla przedsiębiorców rodzinnych z punktu widzenia finansowania innowacji w warunkach gospodarki aspirującej do miana opartej na wiedzy:

- **wybór najwłaściwszej na danym etapie rozwoju przedsiębiorstwa formy organizacyjno-prawnej** w dążeniu do osiągnięcia optymalnego bezpieczeństwa działania oraz racjonalizacji ryzyka finansowego. W pozyskiwaniu kapitału najkorzystniejsze są te formy prawne, które ograniczają odpowiedzial-

ność udziałowców do wysokości wnoszonych przez nich wkładów, np. spółki komandytowe, komandytowo-akcyjne, z ograniczoną odpowiedzialnością, akcyjne;

- **pozbycie się stereotypów myślenia oraz kompleksów związanych z podziałem na Polskę A i B.** Współczesne środki łączności i komunikacji wydatnie pomniejszają rolę lokalizacji w prowadzeniu działalności gospodarczej. Postawa przedsiębiorcy XXV-lecia – Wojciecha Inglota – stanowi najlepszy przykład przewyciężenia uprzedzeń w tym zakresie. Wywodząc swój biznes z województwa podkarpackiego, twierdził, że Polska A i B istnieje jedynie „w głowach”;
- **dążenie do nieustannego rozwoju i wzrostu firmy.** Większe przedsiębiorstwo posiada potencjalnie lepsze możliwości wprowadzania innowacji oraz racjonalnego ich finansowania. Potwierdzają to liczne przykłady średnich i dużych przedsiębiorstw, opisanych chociażby w badaniach w ramach niniejszego opracowania;
- **zatrudnianie jak największej liczby członków rodziny**, którzy tworzą swoistą odmianę kapitału społecznego, wspierającego funkcjonowanie firmy, w tym jej innowacyjności. Badania potwierdziły, że ilość członków rodziny zatrudnionych lub współpracujących z firmą jest pozytywnie skorelowana z natężeniem wydatków na innowacje;
- **prawidłowe dobranie i właściwe przygotowanie sukcesorów** jako gwarancja dalszej działalności innowacyjnej firmy oraz racjonalnego jej finansowania;
- **uzyskanie odpowiedniego wykształcenia przez liderów i ich następców**, włącznie z ukończeniem studiów wyższych. Okazuje się, że wykształcenie na kierunkach biznesowych jest niewystarczające w kontekście wprowadzania innowacji. Konieczne jest posiadanie wykształcenia technicznego, uzupełnionego ewentualnie studiami menedżerskimi, chociażby na poziomie licencjatu;
- **sformułowanie na piśmie wizji, misji oraz strategii działania firmy** – stworzenie dokumentu, który konkretyzowałby wprowadzanie innowacji oraz źródła jego finansowania, jak również motywował do właściwej realizacji procesu innowacyjnego;
- **umiejętne zarządzanie własnością firmy, dążenie do dużego udziału w zarządzaniu** – aby być innowacyjną, firma (rodzina) nie zawsze musi kontrolować własność (typ A). W przypadku firm innowacyjnych często wystarczy silna reprezentacja rodziny we władzach, z jednoczesnym ograniczeniem udziału we własności (typ C). Wiedza, kwalifikacje i kompetencje zarządu zastępują niejako to, co daje dominacja we własności. Uważa się, że typ C firmy rodzinnej rzeczywiście stopniowo zdobywa większość wśród podmiotów innowacyjnych;
- **usilne dążenie do co najmniej dobrych wyników finansowych** – takie firmy pozytywnie oceniają swoje możliwości, wierzą we własne siły. Środki finansowe wydatkują w sposób przemyślany, racjonalny, przynoszący pozytywne konsekwencje dla przyszłości. Takimi wydatkami są dla nich innowacje;

- **wprowadzanie innowacji, częściej korzystając ze współpracy z uczelniami wyższymi i placówkami naukowo-badawczymi.** Na prowadzenie własnych laboratoriów i komórek badawczych stać tylko duże firmy, a partnerstwo strategiczne nie zawsze okazuje się możliwe;
- **szukanie szans na podniesienie innowacyjności firmy w podjęciu jej internacjonalizacji** – pozyskanie nowych pomysłów, kontaktów biznesowych oraz dochodów z zagranicy;
- **korzystanie z oferty inwestorów zagranicznych lub krajowych, zwiększenie otwartości firmy** – ich kapitały, projekty, rozwiązania mogą przyczynić się do podniesienia innowacyjności i umożliwią lub ułatwią jej sfinansowanie;
- **dążenie do konkurowania innowacjami produktowymi i procesowymi** – przede wszystkim tego typu innowacje przynoszą największe rezultaty oraz przybliżają przedsiębiorstwo do wymogów gospodarki opartej na wiedzy;
- **zwiększenie wykorzystania środków unijnych do finansowania innowacji**, które w chwili obecnej nawet w przypadku najlepszych firm znajdują się na czwartym miejscu, po środkach własnych, kredycie inwestycyjnym i leasingu;
- **dążenie do wyeliminowania barier finansowania innowacji** – głównie kapitałowej (np. drogą pozyskania inwestora strategicznego, partnerstwa strategicznego, skorzystania z funduszy *Private Equity/Venture Capital*) oraz związanej z umiejętnością pozyskania środków przez lidera i jego służby księgowe poprzez odpowiednią edukację z zakresu zarządzania finansami przedsiębiorstwa i rachunkowości,
- **podjęcie wzorca konkurowania w oparciu o wartość dodaną**, którą w przypadku firm rodzinnych stanowić mogą: wysoka jakość, kreowanie marki rodzinnej, szczególna dbałość o klienta, usługi serwisowe, wiarygodność.

Rekomendacje dla decydentów gospodarczych w zakresie wsparcia aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych i ich finansowania:

- **wprowadzenie ułatwień w zmianie formy organizacyjno-prawnej**, stawiających (zgodnie z rekomendacjami Komisji Europejskiej) na jej przekształcenie, a nie na konieczną likwidację i zarejestrowanie nowego podmiotu;
- **działanie na rzecz tworzenia infrastruktury biznesu na terenach mniej rozwiniętych** (np. dostęp do szerokopasmowego Internetu, system funduszy gwarancyjnych dla małych przedsiębiorstw na bazie funduszy unijnych, nagradzanie finansowe firm najbardziej innowacyjnych, nawiązywanie współpracy zagranicznej między regionami w poszukiwaniu partnerów biznesowych i tworzenia sieci kooperacji);
- **promowanie kierunków technicznych na uczelniach wyższych** jako najbardziej odpowiednich do wykreowania innowacyjnych liderów oraz pracowników wdrażających innowacje; dalsze wspieranie edukacji finansowej w celu bardziej sprawnego pozyskiwania środków pieniężnych na innowacje; jednoczesne promowanie szeroko pojętej edukacji z zakresu przedsiębiorczości i twórczego zarządzania biznesem; kształtowanie kompetencji miękkich już na etapie edukacji podstawowej i średniej (kreatywność, rozwijanie

pasji i zainteresowań, umiejętność rozwiązywania problemów, umiejętność współdziałania w grupie, dopasowanie treści nauczania do wrodzonych predyspozycji dzieci, przywrócenie równowagi między obowiązkami szkolnymi, odpoczynkiem, a czasem przeznaczonym na pasje i zainteresowania, kształtowanie myślenia globalnego/europejskiego). Należy pamiętać, że orientację przedsiębiorczą i kompetencje miękkie można wykształcić tylko na wczesnym etapie rozwoju młodego człowieka;

- **dbałość o pozytywną reputację i wizerunek firm rodzinnych** jako podmiotów nowoczesnych, innowacyjnych, atrakcyjnych i wrażliwych społecznie pracodawców dla wykształconych, postępowych i kreatywnych młodych ludzi;
- **intensyfikacja działań na rzecz rozwoju współpracy uczelni wyższych** (w polskich warunkach zwłaszcza uczelni państwowych) **z przedsiębiorstwami rodzinnymi**, zainteresowanymi wdrażaniem innowacji (zarówno w sensie technicznym, jak i doradztwa finansowego). Badania wykazały niedostatek w zakresie takiej współpracy;
- **wspomaganie zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w zakresie podejmowania kontaktów zagranicznych i otwierania ich na globalne trendy i rozwiązania** (pomoc w wyszukiwaniu partnerów, doradztwo w zawieraniu transakcji, udzielanie rekomendacji oraz promowanie polskich przedsiębiorstw);
- **stworzenie efektywnego systemu poręczeń kredytowych** dla przedsiębiorców starających się o uzyskanie kredytów na finansowanie innowacji;
- **stworzenie efektywnego systemu ulg podatkowych** dla firm rodzinnych wprowadzających innowacje;
- **kształtowanie w społeczeństwie kultury i postaw proinnowacyjnych (edukacja dla innowacyjności)** – szeroko zakrojona działalność na rzecz uświadomienia społeczeństwu polskiemu znaczenia wdrażanych innowacji dla przedsiębiorstw, gospodarki, państwa, a także ogółu obywateli.

W podsumowaniu niniejszego opracowania autorka pragnie zdecydowanie podkreślić, że obiektywne, będące pochodną globalizacji, zjawisko tworzenia i rozprzestrzeniania się gospodarki opartej na wiedzy w niczym nie straciło na aktualności i społeczno-ekonomicznym znaczeniu. Wręcz przeciwnie – będzie się w najbliższym czasie nasilać, natomiast Polska, aby nie ulec marginalizacji i sprostać wymogom zglobalizowanego otoczenia, musi podjąć wyzwanie dołączenia do krajów początkowo aspirujących, a w przyszłości w pełni opartych na wiedzy. W opinii autorki – ukształtowanej na podstawie studiów teoretycznych oraz przeprowadzonych badań – polskie firmy rodzinne mają wszelkie szanse na sprostanie wysokim wymogom gospodarki XXI wieku, głównie dzięki zdolności do wprowadzania innowacji oraz umiejętności ich sfinansowania. Najlepsze przedsiębiorstwa już funkcjonują jak w gospodarce opartej na wiedzy, słabsze należy wspomóc, co stanowi ogromne wyzwanie dla władz centralnych oraz samorządów, powinno być też ważnym zadaniem i udziałem całego nowoczesnego społeczeństwa.

Bibliografia

A. Pozycje książkowe i artykuły

- Adizes I., *Organizational Passages-Diagnosing and Treating Lifecycle Problems*, „Organizational Dynamics”, Summer 1979.
- Adler P., Kwon S., *Social capital: Prospects for a new concept*, „Academy of Management Review” 2002, 27.
- Adler P., Kwon S., *Social capital: The good, the bad and the ugly*, [w:] Lesser E.L., (ed.) *Knowledge and social capital*, MA: Butterworth-Heinemann, Boston 2000.
- Aldrich H.E., Cliff J.E., *The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective*, „Journal of Business Venturing” 2003, 18(5).
- Allouche J., Amann B., Jaussaud J., Kurashina T., *The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: A matched-pair investigation*, „Family Business Review” 2008, 21(4).
- Anderson R.C., Reeb D.M., *Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500*, „Journal of Finance” 2003, 58(3).
- Aronoff C.E., Ward J.L., *Family-owned businesses: A thing of the past or a model of the future?*, „Family Business Review” 1995, 8(2).
- Aronoff C.E., Ward J.L., *Set policies to solve future problems*, „Nations Business” 1994, 82(7).
- Astrachan J.H., *Family firm and the community culture*, „Family Business Review” 1988, 1.
- A tale of two gene pools, or: So you want to go public?*, „Family Business Magazine”, Spring 2006.
- Baczko T., Chaberski A., *Innowacyjność firm rodzinnych*, IX Kongres Ekonomistów Polskich, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, <http://www.pte.pl/kongres/referaty/Baczko%20Tadeusz,%20Chaberski%20Artur/Chaberski%20Artur%20-%20INNOWACYJNO%C5%9A-%C4%86%20FIRM%20RODZINNYCH.pdf> (dostęp: 31.12.2014).
- Badanie firm rodzinnych*, Raport końcowy, znak sprawy: p/789/8/2008, projekt PARP współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Warszawa, grudzień 2009 r., www.firmyrodzinne.pl (dostęp: 20.03.2010).
- Balcerzak A.P., *Przedsiębiorczość a rozwój „nowej gospodarki”*, Ogólnopolska Konferencja Młodych Naukowców „Współczesne trendy w przedsiębiorczości, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w dniach 20–21 kwietnia 2007.
- Baliga B.R., Moyer R.C., Rao R.S., *CEO duality and firm performance: What's the fuss?*, „Strategic Management Journal” 1996, 17.
- Basek M., *Metodologia KAM w oszacowaniu wiedzy gospodarek UE – analiza porównawcza*, [w:] *Zastosowania metod statystycznych w badaniach naukowych III*, StatSoft Polska 2008.
- Blikle A., *Wizerunek firmy rodzinnej*, „Magazyn Firm Rodzinnych” 2013, 1 (5).
- Bourdieu P., *The Forms of Capital*, [w:] Richardson J. (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood, New York 1986.
- Boyd B.L., *CEO duality and firm performance: A contingency model*, „Strategic Management Journal” 1995, 16.
- Braun M., Sharma A., *Should the CEO also be chair of the board? An empirical examination of family-controlled public firms*, „Family Business Review” 2007, 20.

- Bryck I., *Business Relativity Good Sense, Dollars Will Follow*, „Business Digest Magazine” 1997,2, Umass Family Business Center.
- Carney M., *Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2005, 29.
- Cerrato D., Piva M., *The internationalization of small and medium-sized enterprises: The effect of family management, human capital and foreign ownership*, Università Cattolica del Sacro Cuore, 2007.
- Chen H.L., Hsu W.T., *Family ownership, board independence, and R&D Investment*, „Family Business Review” 2009, 4.
- Chrisman J.J., Chua J.H., Litz R.A., *Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2004, 28.
- Clarysse B., Knockaert M., Lockett A., *Outside board members in high tech start-ups*, „Small Business Economics” 2007, 29.
- Claver E., Rienda L., Quer D., *Family firms' international commitment, The influence of family-related factors*, „Family Business Review” 2009, Vol. XXII, 2.
- Cohen E.A., *Finding 'hidden' funding in your family business*, „Family Business”, Summer 2006.
- Cohn M., *Passing the torch: Succession, retirement and estate planning in family-owned businesses*, McGraw-Hill, Inc. New York 1992.
- Colli A., *Family business historical and comparative perspectives*, „Economics History Society”, Cambridge University Press, 2002.
- Craig J., Dibrell C., *The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study*, „Family Business Review” 2006, 19.
- Czy innowacyjność to przyszłość polskich firm rodzinnych?*, relacja z konferencji naukowej SGH „Innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych”, Instytut Biznesu Rodzinnego, Katowice 27.09.2014, <http://www.ibrpolska.pl> (dostęp: 30.12.2014).
- Daellenbach U.S., McCarthy A.M., Schoenecker T.S., *Commitment to innovation: The impact of top management characteristics*, „Strategic Management Journal” 1999, 29.
- Daily C.M., Dollinger M.J., *An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms*, „Family Business Review” 1992, 5(2).
- Daszkiewicz N., *Bariery wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Bławat F. (red.), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004.
- Datta D.K., Guthrie J.P., *Executive succession: Organizational antecedents of CEO characteristics*, „Strategic Management Journal” 1994, 15.
- Davis J.A., Tagiuri R., *Bivalent attributes of the family firm*, *Owner Managed Business Institute*, Santa Barbara, CA 1996.
- Davis J.H., Schoorman F.D., Donaldson L., *Toward a stewardship theory of management*, „Academy of Management Review” 1997, 22(1).
- Davis P., Harveston P., *Internationalization and organizational growth: The impact of Internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family businesses*, „Family Business Review” 2000, Vol. XIII, No. 211.
- Denison D., Lief C., Ward J.L., *Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths*, „Family Business Review” 2004, 17.

- Donckels R., Frohlich E., *Are family businesses really different? European experiences from STRATOS*, „Family Business Review” 1991, 4(2).
- Dreux IV D.R., *Financing Family Business: Alternatives to Selling Out or Going Public*, „Family Business Review” 1990, Vol. III, 3.
- Drucker F.P., *The Age of Social Transformation*, „The Atlantic Monthly” 1994, <http://www.europejski-portal.eu/id03.html> (dostęp: 12.03.2013).
- Drucker P.F., *The Age of Social Transformation*, „The Atlantic Monthly” 1994.
- Dunn B., Hughes M., *Themes and Issues in the Recognition of Family Businesses in the UK*, Paper submitted for The 18th ISBA National Small Firms Conference, Glasgow Caledonian University, The Centre for Family Enterprise, 28.02.1997.
- Durand R., Vargas V., *Ownership, organization, and private firms efficient use of resources*, „Strategic Management Journal” 2003, 24.
- Dyer W.G., *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transactions*, Jossey-Bass, San Francisco 1986.
- Encyklopedia Zarządzania*, http://mfiles.pl/plindex.php/Gospodarka_Oparta_na_Wiedzy (dostęp: 15.01.2015).
- Fama E.F., Jensen M.C., *Agency problems and residual claims*, „Journal of Law and Economics” 1983, 26.
- Family Inc. *Business Week*, „Business Week” 2003, November 10.
- Fernandez Z., Nieto M.J., *Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: some influential factors*, „Family Business Review” 2005, Vol. XVIII, No. 1.
- Filbeck G., Lee L., *Financial Management Techniques in Family Businesses*, „Family Business Review” 2000, 3.
- Frishkoff P.A., *Understanding Family Business: What is a Family Business?*, Oregon State University, Austin Family Business Program, 15 April, 1995, [frishkoff bus.orst.edu](http://frishkoff.bus.orst.edu) (dostęp: 20.10.1996).
- Frishkoff P.A., *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](http://frishkoff.bus.orst.edu) (dostęp: 20.10.1996).
- Gallo M.A., Arino A., Manes I., Cappuyns K., *Internationalization via strategic alliances in family businesses*, paper presented at the Family Business Network's 13th World Academic Research Forum, Helsinki 2002.
- Gallo M.A., Estape M.J., *Internationalization of family business*, Research Paper No. 230, IESE Business School, 1992.
- Gallo M.A., *Global perspectives on family businesses*, Loyola University, Family Business Center, Chicago 1994.
- Gallo M.A., Pont G.C., *Important factors in family business internationalization*, „Family Business Review” 1996, 9(1).
- Gallo M.A., Sveen J., *Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors*, „Family Business Review” 1991, 4(2).
- Gallo M.A., Tapies J., Cappuyns K., *Comparison of family and nonfamily business: Financial logic and personal preferences*, „Family Business Review” 2004, 17(4).
- Gorzelany T., *Podjęmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej*, [w:] *Prowadzenie działalności gospodarczej*, WSiP, Warszawa 2013.

- Gospodarka oparta na wiedzy – stan, diagnoza i wnioski dla Polski, Instytut Zarządzania Wiedzą w Krakowie, Warszawa-Kraków 2002.
- Graves Ch., Thomas J., *Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence*, „Family Business Review” 2008, Vol. XXI, 2.
- Graves Ch., Thomas J., *Internationalization of Australian Family Businesses: A managerial capabilities perspective*, „Family Business Review” 2006, Vol. XIX, 3.
- GUS, *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, I półrocze 2013 r.*, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2013.
- Habbershon T.G., Williams M.L., Macmillan I.C., *A unified systems perspective of family firm performance*, „Journal of Business Venturing” 2003, 18.
- Hall P.D., *A historical overview of family firms in the United States*, „Family Business Review” 1988, 1.
- Hofer Ch.W., Charan R., *The Transition to Professional Management: Mission Impossible?*, „American Journal of Small Business”, Summer 1984.
- Hoffman J., Hoelscher M., Sorenson R., *Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory*, „Family Business Review” 2006, 19(2).
- Jaffe D.T., *Working with ones you love: Conflict resolution and problem solving strategies for a successful business*, Berkeley, CA, Conari 1990.
- James H., *Owner as manager, extender horizons and the family firm*, „International Journal of the Economics of Business” 1999, 6.
- Janik W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Politechnika Lubelska, Lublin 2006.
- Jasiński L., *Sektor Wiedzy w rozwoju gospodarki*, Key Text, Warszawa 2009.
- Jaskiewicz P., *Family influence and performance: An empirical study for Germany and France*, paper presented at the FBN-IFERA Conference, Portland, OK, 2005.
- Jaskiewicz P., Klein S., *Family influence and performance – theoretical concepts and empirical results*, Paper presented at the FERC Conference, Portland, OK, 2005.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.
- Johnson S.C., *Why we'll never go public*, *Financial Management of Your Family Company*, Family Business Publishing Co., Philadelphia 2000.
- Kaczmarek T.T., *Zarządzanie płynnością finansów małych i średnich przedsiębiorstw – ujęcie praktyczne*, Difin, Warszawa 2007.
- Kale P., Singh H., Perlmutter H., *Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital*, „Strategic Management Journal” 2000, 21.
- Kets de Vries M.F.R., *The Dark Side of CEO Succession*, „Harvard Business Review” 1988, Jan./Feb.
- Kleer J., *Gospodarka oparta na wiedzy*, KBN, Warszawa 2003.
- Klimek J., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie rodzinnym*, [w:] Kiełtyka L. (red.), *Przykłady dobrych praktyk w biznesie*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 2016.
- The Knowledge-Based Economy*, Paris: OECD, GD, 1996, 102.
- Kor Y.Y., *Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R&D investment strategy*, „Strategic Management Journal” 2006, 27.
- Korda K., *Rynek publiczny jako strategia wyjścia z biznesu rodzinnego*, TPA Horwath, TaxFin.pl, 2010.
- Kowalewski O., Talavera O., Stetsyuk I., *Influence of family involvement in management and ownership on firm performance: Evidence from Poland*, „Family Business Review” 2010, 23(1).

- Koźmiński A.K., *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy?*, [w:] *Rozwój polskiej gospodarki – perspektywy i uwarunkowania*, Kołodko G.W. (red. nauk.), Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002.
- Koźmiński A.K., *Strategia rozwoju Polski u progu XXI wieku*, PAN, Warszawa 2001.
- Kramer R.M., Brewer M.B., Hanna B.A., *Collective trust and collective action: the decision to trust as a social decision*, [w:] Kramer R.M., Tyler T.M. (eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, Ca: Sage 1996.
- Lank A.G., *The state of family business in various countries around the world*, "Family Business Network Newsletter", Conari, 1994, 9.
- Lee J., *Family firm performance: Further evidence*, „Family Business Review” 2006, 19.
- Lee P.M., O’Neill H.M., *Ownership structures and R&D investments of U.S. and Japanese firms: Agency and stewardship perspectives*, „Academy of Management Journal”, 2003, 46.
- Lesser E.L., *Leveraging social capital in organizations*, [w:] Lesser E.L., *Knowledge and social capital*, Butterworth-Heinemann, Boston MA 2000.
- Lewicki R.J., Bunker B.B., *Developing and maintaining trust in work relationships*, [w:] Kramer R.M., Tyler T.M., (eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, Ca: Sage 1996.
- Litz R., *Your old men shall dream dreams, your young men will see visions*, Canadian Council for Small Business & Entrepreneurship, 17th Annual Conference, Ottawa, Ontario 2000, [w:] *Raport analizy danych zastanych, na potrzeby projektu badawczego „Badanie firm rodzinnych”*, Warszawa 2009.
- Lopez-Gracia J., Sanchez-Andujar S., *Financial Structure of Family Business: Evidence From a Group of Small Spanish Firms*, „Family Business Review” 2007, Vol. XX, 4.
- Łuczka T., *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa–Poznań 2001.
- Lumpkin G.T., Dess G.G., *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review” 1996, 21.
- Lyman A.R., *Customer service: Does family ownership make a difference?*, „Family Business Review” 1991, 4(3).
- Madhok A., *Revisiting multinational firms tolerance for joint ventures: a trust-based approach*, „Journal of International Business Studies” 1995, 26.
- Mądre dynastie*, „Businessman.pl”, 2007, 1.
- Martinez J.I., *Family business in Chile*, „Family Business Network Newsletter” 1994, 9.
- Martinez J.I., *Family business in Chile*, „Families in Business” 2003, 11.
- Martinez J.I., Stohr B.S., Quiroga B.F., *Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile*, „Family Business Review” 2007, 20(2).
- Matusiak K.B., *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, SGH, Warszawa 2010.
- McConaughy D.L., Walker M.C., Henderson G.V., Mishra C.S., *Founding family controlled firms: Efficiency and value*, paper presented at the European Financial Management Association Meeting, 1995.
- Menendez-Requejo S., *Ownership structure and firm performance: Evidence from Spanish family firms*, paper presented at the FBN-IFERA Conference, Brussels 2005.
- Merton R.K., *Social theory and social structure*, Free Press, New York 1984.
- Mikuła B., *Zarządzanie ludźmi pracującymi dla organizacji opartych na wiedzy*, [w:] Stankiewicz J. (red.), *Wiedza – Innowacyjność – Zmiana*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2008.

- Miles R.E., Snow C.C., *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York 1978.
- Miller D., Le Breton-Miller I., *Family governance and firm performance: Agency, stewardship and capabilities*, „Family Business Review” 2006, 19.
- Miller D., Le Breton-Miller I., *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*, Harvard Business School Press, Boston 2005.
- Moscatello L., *The Pitcairns want you*, „Family Business Magazine” 1990, February.
- Nahapiet J., Ghoshal S., *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage*, „Academy of Management Review” 1998, 23(2).
- Najlepszy partner dla firmy, czyli Kruk Krukowi oka nie wykole*, „Rzeczpospolita”, 27.09.2011.
- Naldi L., Nordqvist M., Sjöberg K., Wiklund J., *Entrepreneurial orientation, risk taking and performance in family firms*, „Family Business Review” 2007, 20(1).
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.
- OECD – World Bank Institute, *Korea and the Knowledge Based Economy, Making the Transition*. Paris 2000.
- Olszewski J., *Gospodarka oparta na wiedzy*, IVG, Szczecin 2014.
- Osma B.G., *Board independence and real earnings management: The case of R&D*, „Corporate Governance: An International Review” 2008, 16(2).
- Owens R., *Australian family business, ethics, energy and long term commitment: The hallmarks of success*, „Family Business Network Newsletter”, 1994, 9.
- Pawlak E., *Innowacje jako źródło konkurencyjności nowoczesnego przedsiębiorstwa*, Economicus, Szczecin 2009.
- Pervin A., *A conversation with Henry Mintzberg*, „Family Business Review” 1997, 10(2).
- Phillips B.D., Kirckhoff B.D., *Formation, growth and survival: Small firm dynamics in the U.S. economy*, „Small Business Economics” 1989, 1.
- Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, Kortan J. (red.), C.H. Beck, Warszawa 1997.
- Popczyk A., Popczyk W., *Kawałek własnego biznesu*, „Businessman Magazine” 1996, 6.
- Popczyk W., *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku NewConnect*, WUŁ, Łódź 2013.
- Popczyk W., *Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi*, „Problemy zarządzania”, Vol. 8, Nr 4 (30), *Przedsiębiorczość rodzinna*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010.
- Popczyk W., *Zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym – osiągnięcia młodej specjalności w naukach o zarządzaniu w Polsce*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A.(red.), *Stan i perspektywy rozwoju nauk o zarządzaniu. Wybrane problemy*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 2016.
- Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorczość rodzinna w Polsce w świetle badań własnych. Podstawowe problemy rozwoju polskich firm rodzinnych*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
- Portes A., Sensenbrenner J., *Embeddedness and immigration: notes on the social determinants of economic action*, „American Journal of Sociology” 1993, 98.
- Prashantham S., *Social Capital and Indian Micromultinationals*, „British Journal of Management” 2010.

- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Prus J., *Finansowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego na przykładzie spółki VIT-BIS*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
- Prus J., *Funkcjonowanie małego i średniego przedsiębiorstwa*, [w:] Pluta W. (red.), *Finanse małych i średnich przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.
- Przegląd zagranicznej literatury prognostycznej*, Seria Komitetu Polskiej Akademii Nauk, Wrocław–Warszawa, 2.10.1983.
- Putnam R.D., *The prosperous community: Social capital and public life*, „American Prospect” 1993, 13.
- Putnam R.D., *Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society*, Oxford University Press, New York 2002.
- Putnam R.D., Leonardi R., Nanetti R.Y., *Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 1995.
- Ram M., Holiday S., *Keep it in the Family: Small firms and family culture*, Small Firms research and Policy Conference 1992.
- Rauch A., Wiklund J., Freese M., Lumpkin G.T., *Entrepreneurial orientation and business performance: Cumulative empirical evidence*, paper presented at the 23rd Babson College Entrepreneurship Research Conference, Glasgow, UK 2004.
- Reidel H., *Family business in Germany*, „Family Business Network Newsletter”, Conari 1994, 9.
- Romanowska M., *Procesy innowacyjne w biznesie rodzinnym na wybranym przykładzie*, Łódź 2014 (materiał niepublikowany).
- Romer D., *Makroekonomia dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2001.
- Rosenblatt P.C., de Mik L., Anderson R.M., Johnson P.A., *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.
- Rudolph B., *Zum „going public” von Familienunternehmen: Institutionele Voraussetzungen und Vorteilhaftigkeitskriterien*, Lehrstuhl für Kreditwirtschaft und Finanzierung der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt a. M., Bonn 1984, materiał niepublikowany.
- Rzetelska A., *Uwarunkowania prawne podjęcia i wykonywania działalności gospodarczej*, [w:] Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa–Łódź 2001.
- Safin K., *Przedsiębiorstwa rodzinne*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1991, 5.
- Safin K., *Recenzja książki: W. Popczyk, Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym*, WUŁ, Łódź 2013.
- Safin K., *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w RFN*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1993, 2.
- Safin K., *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, „Dom Organizatora”, TNOiK, Toruń 2005.
- Schulze W.S., Dino R.N., *The Impact of Distribution of Ownership on the Use of Financial Leverage in Family Firms*, The University of Connecticut, 1998.
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N., Buchholtz A.K., *Agency relationships in family firms: theory and evidence*, „Organization Science” 2001 12(2).
- Segil L., *Intelligent business alliances. How to profit using today's most important strategic tool*, Random House, New York 1996.

- Sewera W., Baran G., *Spoleczeństwo informacyjne*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2003.
- Shapiro A., Sokol L., *The social dimensions of entrepreneurship*, [w:] Kent C., Sexton D., Vesper K., *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Engelwood Cliffs, Prentice-Hall, New York 1982.
- Simon H., *Hidden champions: lessons from 500 of the world's best known companies*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- Sirmon D.G., Hitt M.A., *Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2003, 27.
- Skrzypek E., *Kapitał intelektualny w organizacji*, UMCS, Lublin 2009.
- Sławińska M., Sudoł S., *Zarządzanie koncernem*, 62. Doroczna Konferencja Naukowa Stowarzyszenia Profesorów w Zakresie Nauk o Przedsiębiorstwie, Uniwersytet Humboldt, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 13–17 czerwca 2000, Berlin, 12.
- Smus T.R., *Strategie finansowe firm rodzinnych*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie” 2011, t. XII, z. 6.
- Specyfika zarządzania w firmie rodzinnej*, „Zarządzanie na świecie” 1998,4, na podstawie *Governing the family-owned enterprise: an interview with Finland's Krister Ahlstrom*, „Harvard Business Review” 1998, styczeń-luty.
- Starzyk T., *Jak powstawały Diamenty*, Bisnode Polska 28.01.2016, [www.diamentyforbesa.plhttp://diamenty.forbes.pl/diamenty-forbesa-2016-jak-powstawaly,artykuly,202172,1,1.html](http://diamenty.forbes.pl/diamenty-forbesa-2016-jak-powstawaly,artykuly,202172,1,1.html) (dostęp: 31.01.2016).
- Stewart T.A., *Intellectual Capital. The new wealth of organizations*, A Currency Book Published by Doubleday, New York 1999.
- Stradomski M., *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa 2010.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.
- Sułkowski Ł., Haus B., Safin K., *Raport z badań przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
- Sułkowski Ł., *Organizacja a rodzina, więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, „Dom Organizatora”, TNOiK, Toruń 2004.
- Surdej A., Wach K., *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa 2010.
- Szczeptański M.S., *Zrozumieć rozwój. Od społeczeństw tradycyjnych do informacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002.
- Sztaudynger J.J., *Rodzinny kapitał społeczny a wzrost gospodarczy w Polsce*, Katedra Ekonometrii UŁ, Łódź 2009.
- Tamowicz P., *Venture capital – kapitał na start*, PARP, Gdańsk 2004.
- Tanewski G.A., Prajogo D., Sohal A., *Strategic orientation and innovation performance between family and non-family firms*, paper presented at the 48th „World Conference of the International Council of Small Business”, Belfast 2003.
- Tribo J.A., Berrone P., Surroca J., *Do the type and number of blockholders influence R&D investments? New evidence from Spain*, „Corporate Governance: An International Review” 2007, 15(5).
- The UK Family Business Sector, An Institute for Family Business Report by Capital Economics, Institute for Family Business, 2008.

- Upton N., *Financing Transitions in Family Firms: Behavioral Aspects*, Southwest Finance Association Meeting, Houston, Texas, March 3, 1995.
- Vargo S., Lusch R.F., *Evolving to a new dominant logic for marketing*, "Journal of Marketing" 2004, 68(1).
- Vilaseca A., *Finance in Family Business*, University of Navarra, Instituto de la Empresa Familiar, Barcelona 1995.
- Visscher F. de, *Is private equity funding the right choice for you?*, „Family Business”, Winter 2006.
- Visscher F. de, *Seven Habits of Highly Effective Companies*, [w:] *Financial Management of Your Family Company. A Family Business Handbook*, Family Business Publishing Co., Philadelphia 2000.
- Visscher F.M. de, Aronoff C.F., Ward J.L., *Financing transitions: Managing capital and liquidity in the family business. Family Business Leadership Series*, Business Owner Resources, Marietta, GA 1995.
- Voordeckers W., Gils A.V., den Heuvel J.V., *Board composition in small and medium-sized family firms*, „Journal of Small Business Management” 2007, 45(1).
- Wagen M., *Going public: pros and cons of going public*, *Financial Management of Your Family Company*, Family Business Publishing Co., Philadelphia 2000.
- Ward J.L., *Growing the family business: Special challenges and best practices*, „Family Business Review” 1997, 10(4).
- Ward J.L., *The special role of strategic planning for family businesses*, „Family Business Review”, 1988, 1(2).
- Weidenbaum M., *The Chinese family business enterprise*, „California Management Review” 1996, 38(4).
- Westhead P., Howorth C., *Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives*, „Family Business Review” 2006, 19(4).
- Winnicka-Popczyk A., *Bariery finansowania a rozwój dojrzałych przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] Marjański A. (red.), *Przedsiębiorczy menedżer przedsiębiorczej organizacji. Nowoczesne tendencje w nauce oraz w praktyce organizacji i zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 3, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2013.
- Winnicka-Popczyk A., *Finansowe uwarunkowania wyboru formy prawnej biznesu w firmach rodzinnych*, [w:] Piasecki B., Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. II, Łódź 2014.
- Winnicka-Popczyk A., *Fundusze Private Equity a rozwój przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] Marjański A., Piasecki B. (red.), *Firmy rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, t. XIV, z. 6, cz. II, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2013.
- Winnicka-Popczyk A., *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw rodzinnych w świetle dotychczasowych badań oraz wybranych studiów przypadku*, [w:] Bielawska A. (red.), *Uwarunkowania rynkowe mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Zeszyty Naukowe nr 848, „Ekonomiczne Problemy Usług”, Nr 116, Szczecin 2015.
- Winnicka-Popczyk A., *Inwestycje firm rodzinnych w innowacyjność (przegląd zagadnienia w literaturze zagranicznej)*, [w:] Piasecki B., Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne – doświadczenia i problemy zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. II, Łódź 2015.
- Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwa rodzinne na rynku NewConnect – możliwości finansowania rozwoju*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, cz. 2, rok 12, 2014, 3.

- Winnicka-Popczyk A., *Specyficzne problemy zarządzania finansami w przedsiębiorstwach rodzinnych – wnioski ze studiów literaturowych oraz dotychczasowych badań*, „Przegląd Organizacji” 2008, 3.
- Winnicka-Popczyk A., *Upublicznienie firm rodzinnych – szanse i zagrożenia*, [w:] Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIII, z. 7, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Łódź 2012.
- Winnicka-Popczyk A., *Źródła finansowania innowacji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych (przegląd dotychczasowych badań)*, [w:] Piasecki B., Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne – doświadczenia i problemy zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. II, Łódź 2015.
- Wu S., Levitas E., Priem R.L., *CEO tenure and company invention under differing levels of technological dynamism*, „Academy of Management Journal” 2005, 48.
- Zahra S.A., *Entrepreneurial risk taking in family firms*, „Family Business Review” 2005, 18(1).
- Zahra S.A., *International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement*, „Journal of Business Venturing” 2003, 18.

B. Strony internetowe

- <http://europejski.portal.eu/gospodarka-oparta-na-wiedzy> (dostęp: 10.02.2015).
- <http://itwiz.pl/najwieksze-firmy-it-polsce-roku-2015-wg-raportu-itwiz-100/> (dostęp: 20.02.2016).
- <http://itwiz.pl/100-najwiekszych-firm-polsce-wyniki-raportu-itwiz-100/> (dostęp: 20.02.2015).
- http://it.wnp.pl/komputronik-wszedl-w-erp,8310_1_0_0.html (dostęp: 15.09.2016).
- <http://notowania.pb.pl/pytania/PLSFTWR00015> (dostęp: 21.05.2015).
- <http://www.ncbiuletyn.pl/czytaj/1566-transfer-z-newconnect-na-rynek-glowny-otoszesc-spolek-torym-moze-sie-to-udac.html> (dostęp: 21.05.2015).
- http://prometeia.pl/pl/pgs_software_s_a_analiza_spolki/174 (dostęp: 14.05.2015).
- http://relacje-inwestorskie.comarch.pl/relacje-inwestorskie/http://relacje-inwestorskie.comarch.pl/files_pl/file_8089/Raport_roczny_2014_PL_www_stronami.pdf (dostęp: 15.09.2016).
- <http://www.comarch.pl/http://www.krs-online.com.pl/comarch-s-a-krs-54609.html> (dostęp: 15.09.2016).
- <http://uniaeuropejska.org/strategia-lizbonska> (dostęp: 20.01.2016).
- <http://www.bankier.pl/wiadomosc/10-najwazniejszych-faktow-na-temat-polskiego-ryнку-IT-7276863.html>, 03.09.2015 (dostęp: 26.12.2015).
- <https://www.pmrpublications.com/product/Rynek-IT-w-Polsce-2015> (dostęp: 26.12.2015).
- <http://www.computerworld.pl/news/277390/Komputronik.od.pirata.do.potentata.html> (dostęp: 15.09.2016).
- <http://www.computerworld.pl/news/381787>
- http://www.money.pl/gielda/spolki-gpw/PLKMPTR00012,o_firmie.html
- <http://www.erp.comarch.pl/mapasprzedazy/msp/1024,pozostale/lodzkie/lowicz/77,biurohandlowe-pc-marbo-marek-jankowski> (dostęp: 15.09.2016).
- <http://www.crmreview.pl/news.php?news=705>
- <http://www.crn.pl/news/wydarzenia/organizacje-i-stowarzyszenia/2011/12/komputronik-ma-15-lat>
- <http://www.dlahandlu.pl/handel-nowoczesny/,28112.html>
- <http://www.europejskiportal.eu/id03.html> (dostęp: 12.03.2013).

- <http://www.komputronik.com> (dostęp: 15.09.2016).
- <http://www.komputronik.com/content/22/Grupa-Komputronik.html> (dostęp: 15.09.2016).
- <http://www.komputronik.com/content/243/Biuro-prasowe/Dotacje-unijne.html> (dostęp: 15.09.2016).
- <https://finanse.pgs-soft.com> (dostęp: 12.05.2015).
- KI and KEI Indexes, World Bank, <http://go.worldbank.org/SDDP3I1T40> (dostęp: 20.01.2016).
- www.bankier.pl/gielda/notowania/new-connect/PGSSOFT/wynikifinansowe/skonsolidowany/roczny/standardowy (dostęp: 21.05.2015).
- ssk.com.pl/wp-content/uploads/2016/08/Rynek-IT-prognozy.pdf (dostęp: 20.12.2015).
- www.computerworld.pl/news/386589 (dostęp: 20.12.2015).
- www.gpw.pl (15.09.2016).
- www.gpwinfostrefa.pl/GPWIS2/pl/emitents/quotations/PGSSOFT,PLSFTWR00015;jsessionid=x8Zl+759Ga2bbuFIDjipJT+D.undefined (dostęp: 14.05.2015).
- www.newconnect.info/spolka/pgs_software_spolka_akcyjna-PSW/o_spolc (dostęp: 16.04.2015).
- www.newconnect.pl/?page=relacja_z_debiutu&ncc_index=PSW (dostęp: 14.05.2015).
- www.gpwinfostrefa.pl/GPWIS2/pl/news/info/691033,pgs-software-sa-rejestracjaprzez-sad-zmiany-wysokosci-kapitalu (dostęp: 15.09.2016). zakladowegoemitenta;jsessionid=x8Zl+759Ga2bbuFIDjipJT+D.undefined (dostęp: 14.05.2015).
- www.gpwinfostrefa.pl/GPWIS2/pl/emitents/basicInfo/PGSSOFT,PLSFTWR00015,1 (dostęp: 14.05.2015).
- www.pgs-soft.com/pl/dla-inwestorow/raporty, Jednostkowy raport roczny za rok 2014/2013/2012/2011/2010/2009/2008 (dostęp: 15.09.2016).
- www.pgs-soft.com/pl/doswiadczenie (dostęp: 19.04.2015).
- www.pgs-soft.com/pl/dla-inwestorow/zarzad (dostęp: 16.04.2015).
- www.pgs-soft.com/pl/o-nas/nasz-zespol, Raport kwartalny za okres trzech miesięcy zakończony 31.03.2015 (dostęp: 17.05.2015).
- www.technologypark.pl/pl/wsparcie-dzialalnosci-badawczo-rozwojowej (dostęp: 12.05.2015).
- www.worldbank.org/kam (dostęp: 20.01.2016).

C. Dokumenty i akty prawne

- Dokument Informacyjny Pharmena Spółka Akcyjna sporządzony na potrzeby wprowadzenia akcji serii A i B do obrotu na rynku NewConnect, http://www.newconnect.pl/pub/dokumenty_informacyjne/Pharmena_Dokument_informacyjny.pdf (dostęp: 15.04.2014).
- Dokument Informacyjny Admiral Boats Spółka Akcyjna z siedzibą w Bojanie sporządzony na potrzeby wprowadzenia akcji serii B oraz akcji serii D do obrotu na rynku NewConnect, http://www.newconnect.pl/pub/dokumenty_informacyjne/Admiral_Boats_DI.pdf (dostęp: 15.04.2014).
- Dokument Informacyjny PGS Software Spółka Akcyjna sporządzony na potrzeby wprowadzenia akcji serii B, C i D do obrotu na rynku NewConnect prowadzonym jako alternatywny system obrotu przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.
- Dokument informacyjny PGS Software Spółka Akcyjna sporządzony na potrzeby wprowadzenia akcji serii E do obrotu na NewConnect prowadzonym jako alternatywny system obrotu przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie S.A.

- Dokument Informacyjny PGS Software Spółka Akcyjna sporządzony na potrzeby wprowadzenia akcji serii B,C,D do obrotu na rynku NewConnect, http://www.newconnect.pl/pub/dokumenty_informacyjne/Dokument_informacyjny_PGS_Software.pdf (dostęp: 15.04.2014).
- Dokument Statystyki roczne za lata 2007–2013, www.newconnect.pl (dostęp: 15.04.2014).
- Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie wpływu funduszy private equity, funduszy hedgingowych i państwowych funduszy inwestycyjnych na przemiany w przemyśle, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, 2010/C 128/10, 18.05.2010, s. 59–61.
- <http://biznes.pl/gielda/profile/akcje/,301,6,7322,profile-spolka-raportyjednostkowe.html> (dostęp: 21.05.2015).
- http://www.newconnect.pl/pub/dokumenty_informacyjne/Pharmena_Dokument_informacyjny.pdf (dostęp: 15.04.2014).
- Polskie Stowarzyszenie Inwestycji Kapitałowych PSIK, 2013, oficjalna strona internetowa.
- Private Equity Consulting, portal internetowy poświęcony funduszom PE/VE (dostęp: 25.03.2013).
- Profile badanych spółek, <http://www.newconnect.info/spolki> (dostęp: 15.04.2014).
- Przewodnik po rynku NewConnect, http://www.newconnect.pl/pub/dokumenty_do_pobrania/GPW_Przewodnik_NC.pdf (dostęp: 15.04.2014).
- Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 02.07.2004 r. (Dz.U. 2004 nr 173 poz.1807).
- Ustawa z dnia 15.09.2000 r., Kodeks spółek handlowych (Dz.U. 2000 nr 94 poz. 1037).
- Ustawa z dnia 15.09.2000 r., Kodeks spółek handlowych (Dz.U. 2000 nr 94 poz. 1037).
- Ustawa z dnia 23.04.1964 r., Kodeks cywilny (Dz.U. 1964 nr 16 poz. 93).

Załącznik 1

Zestawienie cech form prawnych firm rodzinnych według kryterium ryzyka finansowego i pozyskiwania kapitału na rozwój

Wyszczególnienie	Działalność osoby fizycznej	Spółka cywilna	Spółka jawna	Spółka partnerska	Spółka Komandytowa	Spółka komandytowo-akcyjna	Spółka z o.o.	Spółka akcyjna
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Poziom ryzyko finansowego zakresu odpowiedzialności za zobowiązania	odpowiedzialność całym majątkiem przedsiębiorcy	odpowiedzialność całym majątkiem wspólników	odpowiedzialność wspólników nieograniczona i solidarna	odpowiedzialność wspólników nieograniczona i solidarna	odpowiedzialność nieograniczona solidarna uzupełniająca odpowiedzialność komandytariuszy	odpowiedzialność nieograniczona solidarna uzupełniająca odpowiedzialność akcjonariuszy	odpowiedzialność wspólników do wysokości wniesionego wkładu	odpowiedzialność akcjonariuszy ograniczona do wysokości objętego kapitału

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Możliwości pozyskiwania środków finansowych na rozwój	kapitał obcy długoterminowy trudno dostępny	kapitał obcy długoterminowy trudno dostępny, ale łatwiejszy do pozyskania niż w przypadku osoby fizycznej	możliwość uzyskania kredytu wyższa niż w przypadku działalności jednoosobowej	możliwość uzyskania kredytu wyższa niż w przypadku działalności jednoosobowej	udział komandytariuszy i ich ograniczona odpowiedzialność zwiększa szanse na pozyskanie kapitału od wspólników, a zmniejsza od banków	udział akcjonariuszy i ich ograniczona odpowiedzialność zwiększa szanse na pozyskanie kapitału od inwestorów, a zmniejsza od banków	udział wspólników i ich ograniczona odpowiedzialność zwiększa szanse na pozyskanie kapitału od wspólników, a zmniejsza od banków	udział akcjonariuszy i ich ograniczona odpowiedzialność zwiększa szanse na pozyskanie kapitału od inwestorów, a zmniejsza od banków; wyjątek stanowią efektywne spółki giełdowe
Ocena formy prawnej z punktu widzenia firmy rodzinnej	forma odpowiednia dla firm mikro, i małych oraz dla początkowych etapów działalności	podobnie jak w przypadku podmiotów indywidualnych	forma odpowiednia dla firm na etapie wzrostu, o większej liczbie właścicieli	podobnie jak w przypadku spółki jawnej	forma dla firm na etapie intensywnego wzrostu, pragnących zachować kontrolę rodzinną	forma dla firm na etapie intensywnego wzrostu, pragnących zachować kontrolę rodzinną	forma dla dojrzałych i dużych firm rodzinnych o dużym potencjale wzrostu	forma dla dojrzałych i dużych firm rodzinnych o dużym potencjale wzrostu

Źródło: Opracowanie własne.

Liczba podmiotów gospodarki narodowej według wybranych form prawnych w okresie 31.12.2003–30.06.2013

Wyszczególnienie	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	30.06.2013
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Osoby fizyczne	2 795 860	2 763 380	2 776 459	2 765 348	2 787 650	2 845 321	2 815 617	2 942 965	2 871 457	2 917 272	2 939 021
Spółki cywilne	279 208	276 897	277 422	278 337	280 890	276 112	267 615	271 869	276 380	279 732	280 845
Spółki jawne	21 370	23 381	24 847	26 429	28 587	30 298	31 353	32 390	32 711	33 388	33 541
Spółki partnerskie	581	730	849	971	1086	1203	1317	1428	1621	1775	1849
Spółki komandytowe	763	964	1213	1657	2632	3737	5004	6439	8282	10 500	11 806
Spółki komandytowo-akcyjne	18	23	43	109	254	517	714	1050	1513	2816	3349
Spółki z o.o.	177 380	186 431	195 029	205 558	216 887	224 345	236 355	252 411	268 550	290 291	303 551
Spółki akcyjne	8641	8633	8607	8614	8853	8842	8969	9322	9797	10 182	10 332

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Spółki handlowe ogółem	208 753	220 162	230 588	243 338	258 299	268 942	283 712	303 040	322 474	348 952	364 428
Pozostałe podmioty**	297 772	316 391	331 152	349 016	358 769	366 718	375 729	391 928	399 586	429 378	436 055
Podmioty gospodarki narodowej ogółem	3 581 593	3 576 830	3 615 621	3 636 039	3 685 608	3 757 093	3 742 673	3 909 802	3 869 897*	3 975 334	4 020 349

* Na spadek liczby podmiotów w 2011 r. miała wpływ aktualizacja rejestru REGON w oparciu o informacje o osobach zmarłych uzyskane z rejestru PESEL oraz aktualizacja w oparciu o informacje z Krajowego Rejestru Sądowego o podmiotach wykreślonych z KRS.

** Przedsiębiorstwa państwowe, spółdzielnie, fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, I półrocze 2013 r.*, Informacje i opracowania statystyczne, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2013, s. 31.

Załącznik 3

Wykaz wybranych firm rodzinnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych S.A. w Warszawie (stan na XI–XII 2011 r.)

Lp.	Nazwa firmy	Nazwisko rodziny	Opis działalności	Kapitał PLN	Data debiutu	Akcjonariusze rodzinni (% głosów)	Udział rodziny we władzach spółki
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Alchemia S.A.	Karkosik	branża hutnicza (rury dla przemysłu wydobywczego – naftowego i gazownictwa)	269 100 000	19.05.1998 r.	Karkosik Roman 63,73 Karkosik Grażyna 10,91	Karkosik Roman – Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej
2.	Alma Market S.A.	Mazgaj	sieć delikatesów, wynajem nieruchomości, hurt art. przemysłowych i chemicznych	5 560 990	28.07.1994 r.	Mazgaj Jerzy 47,69 Mazgaj Barbara 0,02 Mazgaj Wojciech	Mazgaj Jerzy – Prezes Zarządu Mazgaj Barbara – Przewodniczący RN Mazgaj Wojciech – Sekretarz RN

1	2	3	4	5	6	7	8
3.	Anti S.A.	Rzepa	usługi w zakresie małej architektury (budownictwo, pielęgnacja zieleni, prace porządkowe, obsługa nieruchomości)	874 702,90	25.03.2009 r.	Rzepa Arkadiusz 31,03 Rzepa Stanisław 14,33 Rzepa Danuta 14,33	Rzepa Arkadiusz – Prezes Zarządu Rzepa Stanisław – Członek RN Rzepa Danuta – Członek RN
4.	Budvar Centrum S.A.	Trzcziński	produkcja, sprzedaż, montaż stolarki budowlanej z PCV wraz z towarami uzupełniającymi: parapety, okapy, rolety, klamki	9 895 600	11.07.2007 r.	Trzcziński Marek 74,73 Trzczińska Urszula 4,54	Trzcziński Marek – Prezes Zarządu Trzczińska Urszula – Wiceprzewodnicząca RN Trzcziński Kazimierz – Sekretarz RN
5.	Comarch S.A.	Filipiak	projektowanie, wykonywanie i dostarczanie systemów informatycznych (oprogramowanie, sprzęt komputerowy i sieciowy, usługi wdrożeniowe, szkoleniowe, eksploatacyjne)	8 051 637	05.05.1999 r.	Filipiak Janusz 41,15 Filipiak Elżbieta 28,11	Filipiak Janusz – Prezes Zarządu Filipiak Elżbieta – Przewodnicząca RN

6.	Complex S.A.	Nowacki	produkcja tożysk, kół zębatach, przekładni zębatach, elementów napędowych	51 000 000	13.12.2007 r.	Nowacki Michał 79,36 Nowacka Katarzyna 5,05	Nowacki Michał – Prezes Zarządu Nowacka Katarzyna – Przewodnicząca RN Nowacka Urszula – Wiceprzewodnicząca RN Nowacka Ewa – Członek RN Nowacki Lucjan – Członek RN
7.	AD.Dra-gowski S.A.	Dra-gowski	obróć nieruchomości – kupno, sprzedaż oraz najem/wynajem różnych kategorii nieruchomości	18 450 000	29.09.2008 r.	Dra-gowski Lech 44,76 Dra-gowska Małgorzata 14,40 Dra-gowski Łukasz 9,64	Dra-gowska Małgorzata – Prezes Zarządu Dra-gowski Łukasz – Przewodniczący RN
8.	Droza-pol-Pro-fil S.A.	Rybka	sprzedaż wyrobów hutniczych ze stali nietypowych, wstępne przetwarzanie i obróbka stali, produkcja zbrojeń budowlanych, usługi transportowe	30 592 750	23.12.2004 r.	Rybka Wojciech 34,12 Rybka Grażyna 29,84	Rybka Wojciech – Prezes Zarządu
9.	Drop S.A.	Chwedo-ruk	hurtowy handel odpadami – głównie metalicznymi	586 770,30	24.01.2008 r.	Chwedoruk Zbigniew 68,16 Chwedoruk Lucyna 17,04	Chwedoruk Zbigniew – Prezes Zarządu

1	2	3	4	5	6	7	8
10.	Centrum Medyczne Enel-Med	Rozwadowski	specjalistyczna praktyka lekarska na rynku krajowym: 10 przychodni wieloprofilowych, 7 pracowni diagnostycznych, jeden wieloprofilowy szpital, współpraca z ponad 400 placówkami partnerskimi	23 566 900	18.07.2011 r.	Rozwadowska Anna 30,22 Rozwadowski Adam 30,22 Rozwadowski Jacek 4,21 Rozwadowska Anna 4,12	Rozwadowski Adam – Prezes Zarządu Rozwadowski Jacek – Wiceprezes Zarządu Rozwadowska Anna – Członek RN
11.	Energoinstal S.A.	Więcek	produkcja konstrukcji metalowych i ich części (kotły i urządzenia kotlewe)	1 800 000	30.10.2007 r.	Więcek Stanisław 57,28 Więcek Jarosław 7,51 Więcek Michał 7,51	Więcek Michał – Prezes Zarządu Więcek Jarosław – Wiceprezes Zarządu Więcek Karolina – Sekretarz RN Więcek Irena – Członek RN Więcek Stanisław – Członek RN
12.	Farma-col S.A.	Olszewski	sprzedaż hurtowa artykułów farmaceutycznych i medycznych. Wiodący dystrybutor farmaceutyczny w Polsce, zaopatruje apteki i szpitale, posiada własne apteki.	23 400 000	15.06.1999 r.	Olszewski Andrzej 33,00 Olszewska Zyta 29,76 Olszewski Maciej 0,86 Olszewska Anna 0,86	Olszewski Andrzej – Przewodniczący RN Olszewska Zyta – Wiceprzewodnicząca RN Olszewski Maciej – Członek RN Olszewska Anna – Członek RN

13.	Inter Groclin Auto S.A.	Drzymata	produkcja części i akcesoriów do pojazdów mechanicznych i ich silników (poszycie foteli samochodowych, foteliki dziecięce do samochodów, fotele samochodowe)	5 500 000	24.11.1998 r.	Drzymata Zbigniew 42,73 Drzymata Maria 20,98	Drzymata Zbigniew – Prezes Zarządu Drzymata Monika – Członek RN
14.	Komputronik S.A.	Buczkowski	sprzedaż hurtowa maszyn i urządzeń biurowych oraz sprzętu komputerowego	957 234,90	05.07.2007 r.	Buczkowski Krzysztof (wraz z Ewą Buczkwoską) 30,39 Buczkowski Wojciech 29,07	Buczkowski Wojciech – Prezes Zarządu Buczkowski Krzysztof – Przewodniczący RN Buczkowski Tomasz – Członek RN
15.	Mirbud S.A.	Mirgos	usługi budowlano-montażowe (budynki mieszkalne, gospodarcze, użyteczności publicznej, drogi i inne)	87 405 000	29.12.2008 r.	Mirgos Jerzy 42,34	Mirgos Halina – Prezes Zarządu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie stron internetowych spółek i materiałów GPW S.A. w Warszawie.

Załącznik 4

Sto największych firm IT w Polsce w roku 2014 (w tys. zł)

Lp.	Firma	Przychody z IT (2014)	Przychody z IT (2013)	Zmiana (%)	Udział IT (%)	Zatrudnienie
1	2	3	4	5	6	7
1	HP Polska*	3 315 000	3 253 000	2	100	4 200
2	Action**	2 101 665			71	500
3	AB**	1 746 197			73	401
4	ABC Data**	1 730 517	1 831 988	-6	60	450
5	Lenovo Poland*	1 662 410	1 219 436	36	100	
6	Komputronik	1 500 000	1 200 000	25	72	850
7	IBM Polska*	1 474 230	1 616 883	-9	100	
8	Asseco Poland	1 321 300	1 428 400	-7	100	2 967
9	Microsoft*	1 220 000	1 180 000	3	100	
10	Dell Polska*	1 197 631	905 827	32	100	
11	NTT System	725 556	697 591	4	100	
12	Comarch	724 825	637 692	14	100	3 339
13	Oracle Polska*	700 000	700 000	0	100	530
14	Veracomp**	691 000			100	230
15	Atos Polska	632 000	390 000	62	100	3 600
16	Cisco Systems Poland*	600 000	540 000	11		
17	Blue Media	592 635	562 760	5	100	98
18	Qumak	577 294	540 082	7	100	692
19	ASUS Polska*	545 000	555 238	-2		
20	Samsung Electronics Polska*	543 000			9	
21	Apple Poland*	483 000			41	
22	Sygnity	471 676	433 717	9	100	1 129
23	S.A.P Polska*	460 000	420 000	10		

24	Accenture	441 520	363 120	22	77	2 400
25	Acer Poland*	390 000	369 000	6		
26	Capgemini Polska	372 400	385 000	-3	50	5 868
27	Wincor Nixdorf	355 661	325 772	9	99	285
28	Intel Poland*	335 000	325 000	3		
29	ASBIS PL	331 286	139 454	138		
30	Ericpol	323 145	279 086	16	99	1 758
31	Fujitsu Poland*	317 748	259 922	22		
32	APN Promise	305 915	230 481	33	100	52
33	COMP	303 796	290 884	4	86	518
34	Wasko	298 871	302 179	-1	100	593
35	Integrated Solutions	286 000	200 731	42	100	140
36	Sii	234 074	181 554	29	100	2 000
37	iSource	219 000			100	
38	Konica Minolta	200 000	243 145	-18	100	316
39	Xerox Polska	193 567	182 183	6	84	120
40	EMC Poland*	174 000				
41	Dimension Data Polska*	160 000	180 000	-11		
42	Infovide-Matrix	153 297	113 311	35	100	659
43	LG Electronics Polska*	153 000	208 613	-27		
44	AMD Polska*	148 000				
45	Clico	147 017	130 012	13	100	49
46	S&T Services Polska	147 000	130 000	13	99	
47	Asseco Business Solutions	145 024	145 987	-1	100	588
48	Tieto Poland	144 622	165 199	-12	100	475
49	S4E	134 215	147 271	-9	100	50
50	COMPAREX Poland	133 483	154 835	-14	100	40
51	NCR Polska*	130 000				

1	2	3	4	5	6	7
52	Canon Polska*	168 000	183 326	-8	100	
53	Elzab	127 737	104 002	23		
54	Arcus	126 325	291 594	-57		
55	Atena	121 806	138 600	-12	100	450
56	Infomex	120 791	117 007	3	100	150
57	Lexmark Polska*	120 000	120 110	-	100	
58	Ricoh Polska	113 014	78 129	45	100	155
59	PKP Informatyka	111 771	117 494	-5	100	
60	Luxoft Poland	110 408	60 255	83	100	1 000
61	Talex	109 936	117 110	-6		
62	GTECH Poland	109 704	96 864	13	93	300
63	Betacom	107 920	78 171	38		
64	Solidex	106 600	109 600	-3	100	
65	S.A.S Institute	104 357	109 788	-5	96	250
66	OPTeam	98 042	93 304	5		
67	CI Games	97 700	100 971	-3		
68	IT Kontrakt	96 310	73 595	31	100	750
69	Brother Polska*	96 000	98 485	-3		
70	CUBE.ITG	92 455	104 736	-12	72	322
71	Itelligence	84 154	61 304	37	100	180
72	Transition Technologies	84 000	72 000	17	100	
73	Comtegra	83 081	69 793	19	100	60
74	Alcatel-Lucent Polska*	83 000				
75	COIG	75 848	66 920	13	95	495
76	BCC	74 800	82 000	-9	100	250
77	SMT Software Services	72 000	51 100	41	100	700
78	Sage	69 344	65 754	5	100	303
79	Atende	68 865	189 520	-64	100	189

80	Cloudware Polska	68 336	71 285	-4	100	65
81	Symantec Poland*	68 000	75 000	-9		
82	OKI Polska*	68 000	72 698	-6		
83	ENERGA Informa- tyka i Technologie	67 350	77 500	-13		
84	VMware Polska*	65 000				
85	Adobe Polska*	65 000	57 000	14		
86	Future Processing	63 847	43 910	45	100	680
87	ATM	63 589	58 361	9	50	220
88	EY Polska	62 175	64 261	-3	11	1 709
89	Juniper Networks Poland*	62 000				
90	GOG Poland*	61 739	115 101	-46		
91	Hicron	61 194	46 609	31	100	250
92	Altkom Akademia*	60 000	55 681	8		
93	Unit4 Polska	59 079	45 017	31	100	330
94	IFS Poland**	58 000	55 000	5	100	73
95	Sevenet	55 017	71 617	-23		
96	DahliaMatic	54 715	54 206	1	100	164
97	Andra	53 400	56 000	-5	77	83
98	Simple	52 417	36 619	43	100	227
99	Kapsch BusinessCom*	52 315	73 500	-29		
100	BPSC*	51 000	47 378	8		

Źródło: Raport ITwiz Best 100, 2015.

* Szacunki IDC Poland, informacje własne.

** Przychody dystrybutorów tylko w kraju, bez sprzedaży telefonów i sprzętu RTV/AGD.

Załącznik 5

Dziesięciu największych eksporterów IT w Polsce w 2014 r.

Lp.	Firma	Przychody z IT	Eksport IT (2014)	Eksport IT (2013)	Zmiana %
1	Ericpol	323 145	303 302	271 953	12
2	Comarch	724 825	255 249	183 207	39
3	NTT Systems	725 556	173 818	159 243	9
4	Tieto Poland	144 622	101 236	115 639	-12
5	Luxoft Poland	110 408	88 172	46 115	91
6	GTECH Poland	109 704	76 206	68 063	12
7	Future Processing	63 847	63 847	43 910	45
8	Itelligence	84 154	52 178	20 150	159
9	Wincor Nixdorf	355 661	46 926	32 791	43
10	Sii	234 074	39 908	21 163	89

Źródło: Raport ITwiz Best 100, 2015.

Załącznik 6

Wprowadzenie

Dzień dobry,

Nazywam się Alicja Winnicka-Popczyk, jestem pracownikiem Katedry Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Od lat interesuję się firmami rodzinnymi oraz badam ich funkcjonowanie, zwłaszcza w sferze finansowej. Obecnie prowadzę badanie wśród kadry zarządzającej innowacyjnych firm rodzinnych. Celem badania jest tworzenie warunków (również finansowych) wprowadzania innowacji w polskich firmach oraz uczynienia tym samym polskiej gospodarki bardziej konkurencyjną. Bardzo proszę o połączenie z Panem/Panią..... Rozmowa zajmie nam nie więcej niż 15 minut, a odpowiedzi na pytania posłużą mi do sporządzenia zbiorczych zestawień statystycznych i opracowania monografii naukowej.

1. Sektor

- 1. Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (A)
- 2. Górnictwo i wydobywanie (B)
- 3. Przetwórstwo przemysłowe (C)
- 4. Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych (D)
- 5. Dostawa wody; Gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (E)
- 6. Budownictwo (F)
- 7. Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów (G)
- 8. Transport i gospodarka magazynowa (H)
- 9. Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi (I)
- 10. Informacja i komunikacja (J)
- 11. Działalność finansowa i ubezpieczeniowa (K)
- 12. Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (L)
- 13. Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (M)
- 14. Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (N)
- 15. Administracja publiczna i obrona narodowa; Obowiązkowe ubezpieczenia społeczne (O)
- 16. Edukacja (P)
- 17. Opieka zdrowotna i pomoc społeczna (Q)
- 18. Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (R)
- 19. Pozostała działalność usługowa; Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; Gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby (S i T)
- 20. Inne, jakie?

2. Ilu pracowników zatrudnia Państwa firma?

Ogółem:

W tym z wyższym wykształceniem:

3. Ilu członków rodziny jest zatrudnionych i/lub współpracuje z firmą?

4.01. Które pokolenie z kolei obecnie prowadzi firmę?

4.02. Czy planowana jest sukcesja firmy?

- 1. Tak
- 2. Nie
- 3. Jest już po sukcesji

5. Jakie wykształcenie posiada lider firmy?

Poziom:

Kierunek:

Czy wykształcenie lidera firmy jest zgodne z prowadzoną działalnością?

6.01. W jakim wieku jest lider firmy?

6.02. Czy lider pochodzi z rodziny przedsiębiorczej?

- 1. Tak
- 2. Nie

7. Czy firma sformułowała wizję rozwoju oraz misję i strategię działania?

- 1. Tak
- 2. Nie

Jeśli tak, to w jakiej formie:

- 1. Na piśmie
- 2. W sposób intuicyjny

8. Który typ firmy najlepiej oddaje jej charakterystykę?

- 1. Większość udziału rodziny we własności i zarządzaniu
- 2. Większość udziału rodziny we własności, wycofanie z zarządzania
- 3. Mniejszość udziału rodziny we własności, większość w zarządzaniu

9. Jak określił(a)by Pan(i) aktualną kondycję finansową firmy?

- 1. Bardzo dobra
- 2. Dobra
- 3. Średnia
- 4. Zła
- 5. Bardzo zła

10. Jakie są tendencje rozwojowe firmy (według kryterium zysku netto)?

- 1. Wzrost
- 2. Turbulencje (zmienność)

- 3. Niezmiennność
- 4. Spadek

11. Czy inwestycje wdrażane przez firmę są:

- 1. Tworzone przez firmę, tzn. istnieje wyodrębniona komórka badawczo-rozwojowa
- 2. Kupowane „gotowe” od innych przedsiębiorstw
- 3. Zlecane do wykonania „na miarę” przez inne podmioty, np. uczelnie wyższe, centra badawczo-rozwojowe
- 4. Są wynikiem współpracy z innymi firmami (partnerstwo strategiczne)
- 5. Mają inne pochodzenie, jakie?

12. Jaki jest charakter wydatków na innowacje?

- 1. Ciągły
- 2. Skokowy

13. Czy wdrażane innowacje są dla firmy:

- 1. Przełomowe
- 2. Znaczące
- 3. Dostosowawcze

14. Jakie są motywy wprowadzania innowacji?

- 1. Własne aspiracje
- 2. Presja konkurencji
- 3. Troska o klienta

15. Ile (w procentach) stanowi dla firmy dochód z rynków zagranicznych na tle całego dochodu? Należy wziąć pod uwagę eksport, bezpośrednie inwestycje gospodarcze).

- 1. Poniżej 1%
- 2. Powyżej 1% Proszę oszacować, ile procent:
- 3. Nie dotyczy

16. Na jakich rynkach zagranicznych firma działa? Podać w procentach stosunek udziału (procenty muszą sumować się do 100).

- 1. Unia Europejska
- 2. Inne kraje wysoko rozwinięte
- 3. Kraje Europy Wschodniej
- 4. Inne kraje mniej rozwinięte

SUMA:

17. Czy firma posiada udziałowca zagranicznego?

- 1. Tak
- 2. Nie

B1 Jaka jest wielkość nakładów na innowacje?

(w skali 1–5)

- 1. Nieznaczne
- 2. W celu utrzymania się na rynku
- 3. Podejmowanie samodzielnej inicjatywy, szukanie szans
- 4. Znaczące nakłady, wyróżniające się na tle konkurencji
- 5. Ekspansywne

B2 Jakiego rodzaju innowacje są wdrażane?

Proszę podać udział procentowy danego źródła finansowania inwestycji w ogóle

(procenty muszą sumować się do 100)

- 1. Produktowe
- 2. Procesowe (nowe technologie wytwarzania)
- 3. Marketingowe
- 4. Organizacyjne
- 5. Menedżerskie (podnoszenie kompetencji pracowniczych)
- 6. Inne

SUMA:

B3. Czy inwestycje w firmie finansowane są poprzez:

Proszę podać udział procentowy danego źródła finansowania inwestycji w ogóle

(procenty muszą sumować się do 100)

- 1. Środki własne
- 2. Środki partnera strategicznego – w tym zagranicznego
- 3. Kredyty inwestycyjne
- 4. Pożyczki długoterminowe
- 5. Leasing
- 6. Obligacje korporacyjne

Fundusze unijne

- 7. Regionalne
- 8. Na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw
- 9. Paszport do eksportu
- 10. Fundusze Private Equity/Venture Capital
- 11. Business Angels
- 12. Publiczna emisja akcji (NewConnect, GPW S.A.)
- 13. Prywatna emisja akcji
- 14. Franchising

- 15. Dotacje, jakie? (wpisać poniżej)
- 16. Inne źródła, jakie? (wpisać poniżej)

SUMA: %

C. Jakie są główne bariery finansowania innowacji?

- 1. Ekonomiczne
- 2. Prawne
- 3. Kadrowe
- 4. Organizacyjne
- 5. Psychologiczne
- 6. Nie wiem/trudno powiedzieć

D. Na koniec proszę o opinię w następującej kwestii:

- 1. Należy konkurować kosztami (ceną)
- 2. Należy konkurować wartością dodaną (jakość, innowacyjność, reputacja, marka, serwis itd.)

Weryfikacja danych firmy

1. Nazwa firmy

2. Forma prawna

3. Lokalizacja

Miasto:

Województwo:

4. Rok założenia firmy

Innovation financing in Polish family firms

(Summary)

Creating conditions for knowledge-based economy is an appropriate response to globalization phenomena and real needs of enhancing national economy competitiveness. The base of economic and social development increasingly depends on new technologies, high-qualified and competent labour force, the potential of high schools and R&D centres, ITC infrastructure and the government pro-innovative policy as well. There are no doubts, that we have to do with fundamental changes determined by intellectual capital – human and social ones. The USA, Japan, South Korea, Singapore and Finland in Europe appear to be most advanced in the transformation in question. Poland should benefit from its UE membership privileges, opportunities and draw up a pro-innovative policy, which will help the economy to become aspiring to a knowledge-based one at least. The business capabilities of creating and implementing innovations resulting to high value added products and services seem to be critical for the process. Consequently, the business access to convenient sources of financing their innovative activities makes it possible. In every market economy family businesses constitute the majority of business population. In Poland over 70% of businesses are under the control of families. Therefore it is important to get to know how the innovative processes proceed in such business entities from the financial point of view.

The main purpose of the book and empirical research presented is a profound description of financing innovative activities in family businesses. To the detailed sub-purposes belong:

- **cognitive** – identifying key development factors of family businesses and sources of their natural competitive advantage, types of innovations implemented, intensity of expenditures on innovations and finally main sources of financing innovative undertakings;
- **normative** – analyzing and appreciating qualities and financial actions of family businesses, their rationalization and effectiveness according to the logics of knowledge-based economy;
- **applicative** – proposing a system of financial and non-financial support for family businesses as well as formulating recommendations for law, central and local policy makers in order for the businesses to keep pace with the civilization changes.

Referring to literature studies and empirical research results (including own ones) on family entrepreneurship the Author formulates the following major hypothesis (H):

Family firms are able and ready to finance innovative investments in order for them to keep pace with the requirements of the economy aspiring to the name of knowledge-based and four independent hypotheses supportive for the major one:

(H1) – Family firms constitute a considerable population of businesses listed in the Forbes Diamond Ranking in 2016,

(H2) – The expenditures of the surveyed family firms on innovations are intensive,

(H3) – The main sources of financing innovations in those firms are achieved profits and the UE funds,

(H4) – In the surveyed firms there are factors strictly related to the specificity of family firms, which are correlated with the intensity of financial expenditures on innovations:

(H4a) – positively,

(H4b) – negatively.

The author tries to achieve the formulated purposes and verify the hypotheses in the individual parts of the monography, which needs an adequate structure and order of theoretical and empirical contents. It consists of five chapters: three – theoretical, two – empirical (including the description of research methods), Introduction, Conclusion comprising recommendations and Bibliography.

The Chapter I presents unique characteristics of family businesses, different trials of defining this business formula, their social and economic significance for market economy, their key development factors and possible barriers for expansion as well as identifies the sources of their competitive advantage over non-family counterparts. The Author claims that describing the specificity of family business plays fundamental role in understanding the contents of the rest chapters and is necessary from the scientific genuineness point of view.

The Chapter II starts with requirements of the knowledge-based economy as the most desirable socio-economic order in the XXI c., which are real challenges for the public, businesses, institutions, the government. They are only the context of the whole monography without deeper reflections. The new order, in short, involves necessary, intensive expenditures on R&D and generating intellectual (human, organizational, social, cross-border) capital. As far as family businesses are concerned, the Author points out to some specific determinants of their innovative activities and presents a case study of R&D actions of family businesses deriving from a traditional sector as well as from high-tech one, which was an object of the Author's earlier scientific interests. Farther, the Author reviews the most interesting researches on the family business innovativeness.

The Chapter III is devoted to different aspects of financing innovations in family businesses and presents the output of Finance Science in the field of family business exploring as well as characteristics and consequences of financial logics of such entities as for their strategy of financing growth with a particular consideration of financial risk. Among possible forms of financing innovations equities, investment credits, the UE Funds seem to be the most effective ones. The Author also stresses the increasing role of public capital markets (Warsaw Stock Exchange, NewConnect) and private ones (Private Equity, Venture Capital, Business Angels) in raising capitals for R&D purposes. Describing barriers in financing innovations

the author refers to the results of her earlier research on financing in mature family firms. The Chapter ends with the relation of the Author's pilotage research on financing in family firms recognized as Forbes Diamonds in 2014, which helped her to plan and carry out the main research, the results of which are presented and described in the next Chapter.

The Chapter IV has an empirical character, presents the results of the Author's main, survey research of 115 family businesses ranked in The Forbes Diamond List in 2016 and refers to the research hypotheses mentioned earlier. It also contains the methodology description.

Financing innovations in large family companies functioning in the IT sector is presented in the last Chapter V and may be a recommended pattern for younger and smaller entities from different sectors. The case studies of four family companies noted in the Warsaw Stock Exchange (Comarch, Komputronik, PGS Software, WASKO) focus on their innovation financial strategies, owing to which the companies achieve success. They are preceded by on-date global and home IT market trend reports.

Spis tabel

Tabela 1.	Główne przyczyny niepowodzeń firm rodzinnych	36
Tabela 2.	Przegląd badań nad przewagą konkurencyjną publicznych firm rodzinnych	42
Tabela 3.	Przegląd badań nad przewagą konkurencyjną prywatnych firm rodzinnych	47
Tabela 4.	Struktura firm na NewConnect z punktu widzenia obszaru działalności	59
Tabela 5.	Ważniejsze badania zagraniczne finansowania firm rodzinnych ...	81
Tabela 6.	Sposób finansowania inwestycji w firmach rodzinnych (Raport PARP 2009)	82
Tabela 7.	Etapy życia przedsiębiorcy i ich wpływ na podejmowane decyzje życiowe i zachowania gospodarcze	90
Tabela 8.	Zestawienie głównych zalet i wad publicznej rodzinnej spółki akcyjnej według B. Rudolpha	108
Tabela 9.	Wielkość emisji akcji oraz kapitalizacja firmy PGS Software S.A. w latach 2009–2013	117
Tabela 10.	Wielkość emisji akcji oraz kapitalizacja firmy Admiral Boats S.A. w latach 2011–2013	119
Tabela 11.	Wielkość emisji akcji oraz kapitalizacja firmy Pharmena S.A. w latach 2008–2013	120
Tabela 12.	Charakterystyka badanych firm rodzinnych w latach 2011–2012...	132
Tabela 13.	Rodzaje barier pozyskiwania kapitału występujące w badanych firmach rodzinnych w latach 2011–2012	135
Tabela 14.	Małe firmy rodzinne wśród pierwszych 30 podmiotów na liście „Diamenty Forbesa 2014”	144
Tabela 15.	Średnie firmy rodzinne wśród pierwszych 30 podmiotów na liście „Diamenty Forbesa 2014”	143
Tabela 16.	Duże firmy rodzinne wśród pierwszych 30 podmiotów na liście „Diamenty Forbesa 2014”	144
Tabela 17.	Rozkład badanych firm według sekcji PKD 2007 $N = 115$	155
Tabela 18.	Rozkład badanych firm według lokalizacji $N = 115$	156
Tabela 19.	Model zależności sporządzony dla wielkości nakładów na innowacje	167
Tabela 20.	Model zależności sporządzony dla innowacji produktowych	168
Tabela 21.	Model zależności sporządzony dla innowacji procesowych	169
Tabela 22.	Model zależności sporządzony dla innowacji marketingowych ...	170
Tabela 23.	Model zależności sporządzony dla innowacji organizacyjnych ...	171
Tabela 24.	Model zależności sporządzony dla finansowania innowacji z kredytów inwestycyjnych	172

Tabela 25. Model zależności sporządzony dla finansowania innowacji z leasingu.....	173
Tabela 26. Model zależności sporządzony dla przeciętnego wzrostu wartości firmy w latach 2012–2014.....	174
Tabela 27. Podstawowe wyniki finansowe firmy Comarch S.A. w latach 2008–2014.....	198
Tabela 28. Struktura akcjonariatu w firmie Komputronik S.A.....	201
Tabela 29. Akcjonariusze PGS Software S.A. posiadający co najmniej 5% akcji według stanu na dzień 8 września 2016 roku.....	206
Tabela 30. Akcjonariat w spółce WASKO S.A.	213

Spis rysunków

Rys. 1.	Podsystemy w firmie rodzinnej.....	21
Rys. 2.	Sukcesja władzy i własności w firmie rodzinnej.....	23
Rys. 3.	Wskaźniki wiedzy według <i>Knowledge Assessment Methodology</i>	55
Rys. 4.	Podstawowe cechy myślenia o finansach w przedsiębiorstwie rodzinnym (elementy logiki finansowej)	85
Rys. 5.	Konkurencja między udziałowcami rodzinnymi a firmą o płynność finansową i kapitał	101
Rys. 6.	Aktywność podmiotów PE w różnych fazach rozwoju przedsiębiorstwa	122
Rys. 7.	Rozkład badanych firm według formy prawnej $N = 115$	154
Rys. 8.	Rozkład badanych firm według wielkości zatrudnienia $N = 115$	157
Rys. 9.	Rozkład badanych firm według odsetka pracowników z wyższym wykształceniem w przedsiębiorstwie $N = 115$	157
Rys. 10.	Wiek firmy a charakter wydatków na innowacje $N = 115$	158
Rys. 11.	Pokolenie prowadzące firmę a wiek lidera firmy $N = 115$	159
Rys. 12.	Planowanie sukcesji firmy a liczba członków rodziny współpracujących/zatrudnionych w przedsiębiorstwie $N = 115$	159
Rys. 13.	Kierunki wykształcenia liderów firm $N = 115$	160
Rys. 14.	Wiek lidera a pochodzenie lidera z rodziny przedsiębiorczej $N = 115$...	161
Rys. 15.	Formułowanie wizji rozwoju oraz misji i strategii działania a wykształcenie lidera firmy $N = 115$	161
Rys. 16.	Kondycja finansowa przedsiębiorstw a charakter wydatków na innowacje $N = 115$	162
Rys. 17.	Ocena tendencji rozwojowych firmy według kryterium zysku netto $N = 115$	162
Rys. 18.	Pochodzenie innowacji wdrażanych przez firmy $N = 115$	163
Rys. 19.	Charakter wydatków na innowacje a wielkość zatrudnienia $N = 115$...	164
Rys. 20.	Wysokość dochodów z rynków zagranicznych a wielkość zatrudnienia $N = 115$	164
Rys. 21.	Rynki zagraniczne, na których działają badane firmy $N = 70$	165
Rys. 22.	Udział procentowy dochodów z poszczególnych rynków zagranicznych w skali ogółu dochodów rynków zagranicznych $N = 70$	165
Rys. 23.	Wielkość nakładów na innowacje w badanych firmach $N = 115$	166
Rys. 24.	Rodzaje wdrażanych innowacji $N = 115$	168
Rys. 25.	Dominujące źródła finansowania innowacji w badanych firmach $N = 115$	172
Rys. 26.	Główne bariery finansowania innowacji $N = 115$	174
Rys. 27.	Struktura akcjonariatu według liczby akcji w Comarch S.A.....	191
Rys. 28.	Struktura akcjonariatu według liczby głosów w WZA Comarch S.A. ...	192
Rys. 29.	Wydatki Comarch S.A. na R&D w latach 2003–2015.....	197
Rys. 30.	Akcjonariusze w Komputronik S.A. według liczby akcji.....	201

Spis załączników

Załącznik 1. Zestawienie cech form prawnych firm rodzinnych według kryterium ryzyka finansowego i pozyskiwania kapitału na rozwój	243
Załącznik 2. Liczba podmiotów gospodarki narodowej według wybranych form prawnych w okresie 31.12.2003–30.06.2013.....	245
Załącznik 3. Wykaz wybranych firm rodzinnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych S.A. w Warszawie (stan na XI–XII 2011 r.).....	247
Załącznik 4. Sto największych firm IT w Polsce w roku 2014 (w tys. zł)	252
Załącznik 5. Dziesięciu największych eksporterów IT w Polsce w 2014 r.	256
Załącznik 6. Ankieta dla liderów/głównych decydentów firm rodzinnych pt. <i>Finansowanie innowacji w polskich firmach rodzinnych</i> , wersja CAWI – forma aplikacyjna.....	257

O Autorce

Alicja Winnicka-Popczyk jest absolwentką kierunku Ekonomiki i Organizacji Handlu Zagranicznego na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego. Po ukończeniu studiów w 1985 roku podjęła pracę w przedsiębiorstwach handlu zagranicznego, a po przełomie ustrojowym w latach 1989–1995 zdobywała doświadczenie zawodowe w prywatnych firmach odradzającej się gospodarki rynkowej, niejednokrotnie na stanowiskach kierowniczych. Tematyką firm rodzinnych zainteresowała się w 1994 roku pod wpływem refleksji z pracy w Firmie „Bracia Urbanek” w Łowiczu, którą autorka szczególnie ceni. W 1996 roku podjęła decyzję o zamianie czynnej pracy w biznesie na kształcenie w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej, pełniąc funkcję wykładowcy na Wydziale Zarządzania i Marketingu Mazowieckiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Pedagogicznej w Łowiczu, a jednocześnie nauczyciela finansów oraz ekonomiki przedsiębiorstw w cenionym w regionie Zespole Szkół Ekonomicznych im. Władysława Grabskiego w Łowiczu. W 2002 roku została powołana na stanowisko adiunkta w Katedrze Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa (Zakład Zarządzania Finansami Przedsiębiorstwa) na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, gdzie pracuje do chwili obecnej. W latach 2003–2006 była członkiem Zespołu Młodych Naukowców przy Komitecie Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium Polskiej Akademii Nauk.

Zainteresowania naukowe przedsiębiorczością rodzinną dzieli z mężem, Wojciechem Popczykiem, również pracownikiem naukowym Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. W 2000 roku małżeństwo Popczyków obroniło współautorską, pierwszą w Polsce, badawczą rozprawę doktorską poświęconą biznesowi rodzinnemu pt. *Przedsiębiorstwo rodzinne – determinanty dalszego rozwoju w gospodarce polskiej*, uzyskując stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. A. Winnicka-Popczyk jest współautorką książki *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*¹, (współautorzy: J. Jeżak, W. Popczyk), uhonorowanej w 2005 roku Nagrodą Zespołową Ministra Edukacji Narodowej i Sportu oraz Nagrodą im. Karola Adamieckiego za łączenie teorii z praktyką, przyznawaną przez Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Dorobek A. i W. Popczyków odnotowany został w raporcie dotyczącym stanu przedsiębiorczości rodzinnej w Unii Europejskiej sporządzonym przez Komisję Europejską². Autorka należała także do wykonawców projektu badawczego *Struktura finansowania a rozwój przedsiębiorstw rodzinnych regionu łódzkiego*, finansowanego przez Ko-

1 Wyd. Difin, Warszawa 2004.

2 Por. *Overview of Family Business Relevant Issues*, Country Fiche Poland, 2008, raport ekspertów Komisji Europejskiej w ramach projektu koordynowanego przez KMU Forschung Austria, Austrian Institute for SME Research na zlecenie Komisji Europejskiej, Enterprise and Industry Directorate – General, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_poland_en.pdf (dostęp: 10.10.2008).

mitet Badań Naukowych, realizowanego w ramach działalności Zakładu Zarządzania Finansami Przedsiębiorstwa UŁ (2010).

Zainteresowania naukowe Alicji Winnickiej-Popczyk koncentrują się głównie na finansach firm rodzinnych, a w szczególności: źródłach finansowania firm rodzinnych różnych wielkości na poszczególnych etapach ich rozwoju w powiązaniu z obraną formą organizacyjno-prawną; logice finansowej i wynikających z niej strategiach finansowych firm rodzinnych; innowacyjności i źródłach jej finansowania w firmach rodzinnych; uwarunkowaniach decyzji upublicznienia rodzinnej firmy oraz efektywności uczestnictwa firm rodzinnych w publicznym rynku kapitałowym (GPW SA, NewConnect); finansowych aspektach procesu sukcesji własności w firmie rodzinnej; finansowych barierach rozwoju i wzrostu firm rodzinnych oraz ich przyczynach. Prowadzi badania porównawcze finansowych aspektów działalności firm rodzinnych w Polsce, krajach Unii Europejskiej oraz innych krajach świata (m.in. w USA, Rosji, Chinach, krajach Azji Południowo-Wschodniej).

Opublikowała ponad 40 prac naukowych w czasopiśmie polskich i zagranicznych, a w ramach współpracy ze Stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych, założonego przez A. Bliklego, 25 artykułów w Magazynie Firm Rodzinnych „Relacje”, skierowanych do przedsiębiorców, studentów oraz decydentów gospodarczych. Publikacje obejmują głównie tematykę finansów oraz zarządzania finansami w firmach rodzinnych, ale także problemy sukcesji i kontynuacji przedsiębiorstwa, profesjonalizacji zarządzania, przyczyn konfliktów w relacjach rodzina–firma oraz metod ich rozwiązywania, w końcu innowacyjności biznesu rodzinnego. Wyniki swoich badań prezentuje również podczas konferencji naukowych organizowanych przez uczelnie polskie oraz prowadząc wykłady zagranicą, m.in. w Portugalii (Politecnico de Beja, Aveiro University), Turcji (Yalova University), Hiszpanii (Universidad de Alcalá – Madrid), Grecji (Aleksander Technological Education Institute w Salonikach), Włoszech (University of Milan-Bicocca w Mediolanie), w Republice Cypru (University of Nicosia, Nikozja).

Jest zapraszana w charakterze eksperta przez organizacje i uczelnie interesujące się problematyką przedsiębiorstw rodzinnych, np. w celu wygłoszenia wykładu pt. *Specyfika finansów firm rodzinnych*, otwierającego obrady Sekcji Finansów Firm Rodzinnych na IV Zjeździe Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych w 2011 roku, czy w formie czynnego uczestnictwa w Konferencji Naukowej *Finanse przedsiębiorstwa rodzinnego*, zorganizowanej przez Zakład Przedsiębiorstwa Rodzinnego w Instytucie Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie wraz z Mazowiecką Izbą Rzemiosła i Przedsiębiorczości oraz partnerami w dniu 02.06.2016 roku. Opiniowała raport końcowy badania firm rodzinnych przeprowadzonego przez PENTOR na zlecenie PARP (projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Warszawa, grudzień 2009).

Działalność dydaktyczna autorki na przestrzeni lat obejmowała, oprócz zajęć z finansów firm rodzinnych na kierunku Finanse i Inwestycje (UŁ), wykłady, kon-

wersatoria, ćwiczenia i seminaria z zakresu zarządzania finansami przedsiębiorstw oraz podstaw finansów, rynku pieniężno-kapitałowego, inwestycji rzeczowych i kapitałowych, podstaw nauki o przedsiębiorstwie i zarządzania firmą rodzinną. Jest współautorką specjalności Przedsiębiorczość i zarządzanie rozwojem firmy na kierunku Zarządzanie, współautorką i opiekunem naukowym modułu dydaktycznego Rozwój firm rodzinnych oraz opiekunem naukowym modułu dydaktycznego Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa, jak również współpomysłodawcą i opiekunem naukowym Studenckiego Koła Naukowego Przedsiębiorczości Rodzinnej „TOGETHER” na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. W latach 2000–2016 była promotorem 93 prac magisterskich oraz 211 prac licencjackich. Zrecenzowała łącznie ok. 200 prac magisterskich i licencjackich.

Poza pracą naukowo-dydaktyczną interesuje się zgłębianiem historii i kultury oraz walorów przyrodniczo-krajobrazowych położonych w Pradolinie Warszawsko-Berlińskiej: rodzinnego Łowicza i Ziemi Łowickiej. Jej pasją jest poznawanie, kultywowanie oraz wspieranie zwłaszcza kultury Księstwa Łowickiego: folkloru (muzyka ludowa i taniec, poezja i gwara łowicka) oraz sztuki ludowej (stroje ludowe, wycinankarstwo, haft, rzeźba, garncarstwo, ginąca architektura i inne). Działa społecznie w lokalnym środowisku regionalnym, będąc m.in. współzałożycielem organizacji kulturalno-oświatowej Stowarzyszenie „Dolina Bobrówki”. Swą aktywnością środowiskową autorka kontynuuje tradycje obojga jej rodziców.

25 maja 2015 roku Alicja Winnicka-Popczyk odznaczona została przez Prezydenta RP Medalem Srebrnym za Długoletnią Służbę.