

Alicja Winnicka-Popczyk

Przedsiębiorczość rodzinna w okresie transformacji ustrojowej w Polsce

Ekonomiczne Problemy Usług nr 111, 207-217

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ALICJA WINNICKA-POPCZYK

Uniwersytet Łódzki

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ RODZINNA W OKRESIE TRANSFORMACJI USTROJOWEJ W POLSCE

Streszczenie

Artykuł poświęcono aktualnym problemom przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce ponad dwadzieścia lat po transformacji ustrojowej. Zaprezentowano naturę, specyfikę i znaczenie biznesu rodzinnego. Następnie opisano główne zmiany, jakie nastąpiły w funkcjonowaniu firm rodzinnych, jak również sukcesy odnotowane na polu wspierania tego typu podmiotów. Rozważania uzupełniono identyfikacją dalszych problemów i wyzwań ważnych dla przyszłości biznesu rodzinnego.

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość rodzinna, główne zmiany w obrębie firm rodzinnych, wspieranie biznesu rodzinnego, przyszłe problemy rozwoju firm rodzinnych

Wprowadzenie

Okres przemian politycznych i społeczno-gospodarczych w Polsce w latach 90. ubiegłego wieku, określanych jako proces tzw. transformacji ustrojowej, otworzył nową jakościowo „erę” dla prywatnej przedsiębiorczości¹, w tym dla jej specyficznej odmiany – przedsiębiorczości rodzinnej, która stanowi integralną część gospodarki rynkowej od momentu jej pojawienia się w historycznym procesie społecznego gospodarowania.

B. Piasecki zauważał wówczas: „Można przypuszczać, że firmy rodzinne stanowią dosyć wysoki odsetek polskiego sektora MSP; np. w badaniach prowadzonych przez Uniwersytet Łódzki w 1995 roku stanowiły one prawie jedną trzecią wszystkich losowo dobranych przedsiębiorstw zatrudniających od 1 do 100 osób. W ramach firm rodzinnych tworzy się specyficzny związek własności i zarządzania. Związek ten jest istotą dyskusji o »przedsiębiorczym familizmie«, »paternalizmie« lub »personalizmie«, zakładających istnienie **pozytywnego związku pomiędzy »firmą rodzinną« a wynikami jej działalności (efektywnością) i jej rozwojem**”².

¹ B. Piasecki określił okres po 1989 r. „eksplozją przedsiębiorczości” w Polsce, kiedy to weszły w życie dwie, zasadnicze dla przyszłej dynamiki rozwojowej sektora MŚP, ustawy.

² B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 139–140.

Celem artykułu jest analiza i ocena zmian, jakie zaszły w sektorze firm rodzinnych po ponad dwudziestu latach reform społeczno-gospodarczych w Polsce, zapoczątkowanych po 1989 roku. Poniższe rozważania, przeprowadzono na podstawie studiów literaturowych, wyników przeprowadzonych dotychczas badań empirycznych oraz własnych doświadczeń autorki wyniesionych z pracy zawodowej w firmie rodzinnej, co pozwala na sformułowanie kilku ogólniejszych wniosków, dotyczących szeroko rozumianej przedsiębiorczości rodzinnej, ze **szczególnym uwzględnieniem aktualnych potrzeb rozwojowych firm rodzinnych w Polsce.**

Przedsiębiorstwo rodzinne, uznawane powszechnie za zjawisko **społeczno-ekonomiczne**, stało się przedmiotem poważnych badań oraz studiów literaturowych w latach 80. XX wieku. Pionierami w tej dziedzinie byli Amerykanie³. W krajach Europy Zachodniej na uznanie zasługiwały głównie prace Brytyjczyków, Hiszpanów, Niemców⁴. Badaczy interesowała początkowo problematyka o charakterze ogólnym, np. istota i definicja firmy rodzinnej, związek między tego typu podmiotem a przedsiębiorczością czy też rola i znaczenie biznesu rodzinnego dla rozwoju gospodarki i społeczeństwa. Następnie uwaga uczonych skupiła się na zagadnieniach bardziej szczegółowych, jak: sukcesja władzy i własności w rodzinnej firmie oraz jej planowanie, optymalizacja źródeł finansowania, pokonywanie bariery kapitałowej, szczególnie logika finansowa w biznesie rodzinnym, profesjonalizacja zarządzania, jak również pokonywanie negatywnego wpływu konfliktów rodzinnych na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Pierwsze publikacje poświęcone firmom rodzinnym w Polsce pojawiły się na początku lat 90. ubiegłego wieku. Były to jednak sporadyczne artykuły w czasopismach fachowych, a czasami w naukowych. Intensywny rozwój piśmiennictwa naukowego i popularyzatorskiego z zakresu *family business* w naszym kraju nastąpił dopiero po 2000 roku⁵.

1. O istocie, specyfice i znaczeniu firm rodzinnych

Przedsiębiorczość rodzinna z jednej strony jest integralną częścią przedsiębiorczości w ogóle i podlega rządzącym nią prawom, regułom i zasadom. Z drugiej jednakże strony **dodatkowo kieruje się właściwą sobie logiką, ma**

³ Por.: L.A. Danco, *Inside the family business: a guide for the family business owner and his family*, The University Press, Cleveland 1980; J.H. Astrachan, *Family firm and the community culture*, „Family Business Review” 1988, nr 1; D.T. Jaffe, *Working with ones you love: conflict resolution and problem solving strategies for a successful business*, Conari, Berkeley 1990; P.A. Frishkoff, *Understanding family business: what is a family business?*, Oregon State University 1995.

⁴ Por.: B. Dunn, *Success themes in Scottish family enterprises: philosophies and practices through the generations*, „Family Business Review” 1995, nr 7; R. Donckels, E. Frohlich, *Are family businesses really different?*, „Family Business Review” 1991, nr 4; M.A. Gallo, *Global perspectives on family businesses*, Loyola University, Family Business Center, Chicago 1994.

⁵ Por.: J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004; K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wyd. AE, Wrocław 2007; Ł. Sułkowski, *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń 2004; A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa 2010.

specyficzne, niespotykane gdzie indziej właściwości i problemy, stanowi jakby inne spojrzenie na działalność gospodarczą człowieka. Swoiste połączenie systemów rodziny i firmy implikuje odmienny rodzaj uwarunkowań funkcjonowania tego typu podmiotu gospodarczego, jak też koniecznych do pokonania barier i zagrożeń. Większość z tych zagrożeń ma charakter bardziej prawno-organizacyjny, psychologiczny czy wręcz pedagogiczny niż wymiar czysto ekonomiczno-finansowy.

W dalszym ciągu aktualna jest teza, że **rozwój przedsiębiorstw rodzinnych wymaga – poza czynnikami charakterystycznymi dla każdego typu przedsiębiorstw – uwzględnienia wpływu wielu dodatkowych czynników, wynikających ze specyfiki tych podmiotów**, polegającej m.in. na tym, że **nie jest możliwe całkowite oddzielenie „spraw” firmy od „spraw” rodziny**, ról i obowiązków w ramach rodziny od tych wypełnianych w ramach firmy. Problemy, jakie rodzą się w rodzinie, stają się kwestiami biznesowymi i odwrotnie – dylematy związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa mają istotny wpływ na stosunki wewnątrzrodzinne. Powodem takiego stanu rzeczy jest „struktura” przedsiębiorstwa rodzinnego, będącego systemem trzech nakładających się elementów: rodziny, firmy i własności. Przedsiębiorstwo rodzinne charakteryzuje występowanie trwałego, wewnętrznego konfliktu, ponieważ poszczególne podsystemy (rodziny, firmy i własności) cechują odmiennie zasady zachowań oraz istnienie różnic w wyznaczonych celach i rolach. Każdy z podsystemów obejmuje grupę ludzi o rozmaitych zakresach obowiązków, zainteresowaniach, potrzebach, miejscach aktywności oraz sposobach i metodach działania. Podsystem rodziny jest wewnątrznie skupiony na członkach rodziny, podsystem gospodarczy pozostaje zewnątrznie nastawiony na klientów. Sytuację w przedsiębiorstwie komplikuje dodatkowo podsystem stosunków własnościowych, ale za to dzięki jego istnieniu możliwe jest sprawne zarządzanie firmą, tworzenie jej misji, wytyczanie celów działania itp. Zrozumienie istoty firmy rodzinnej jest niezwykle ważne z punktu widzenia jej prawidłowego funkcjonowania i rozwoju, ale nie likwiduje (co najwyżej łagodzi) sprzeczności tkwiącej wewnątrz tego rodzaju podmiotu. Nadal zatem aktualny wydaje się postulat i zalecenie pod adresem przedsiębiorców, by dla podniesienia sprawności i efektywności gospodarowania starali się rozdzielać w stopniu najbardziej możliwym sferę rodziny od sfery firmy, jak również optymalizować zarządzanie własnością przedsiębiorstwa.

Należy mocno podkreślić **ważną społeczno-ekonomiczną rolę** spełnianą przez przedsiębiorstwa rodzinne we współczesnej gospodarce polskiej. O znaczeniu przedsiębiorczości rodzinnej decydują nie tylko rozmiary tego zjawiska⁶, ale także jakościowe aspekty jej funkcjonowania. W aspekcie społecznym zwraca się uwagę głównie na **postrzeganie rodziny jako płaszczyzny zachowań przedsiębiorczych oraz silną potrzebę poczucia przydatności społecznej** i zaangażowania środowiskowego firm rodzinnych. W aspekcie ekonomicznym, obok funkcji właściwych małym i średnim przedsiębiorstwom, zauważa się **stabilizujący wpływ biznesu rodzinnego na funkcjonowanie gospodarki** co najmniej w dwóch wymiarach: zatrudnienia (firmy rodzinne są mniej skłonne do zwalniania pracowników, nawet w sytuacjach kryzysowych) oraz finansowym (firmy rodzinne są postrzegane przez

⁶ W. Popczyk szacuje ilość firm rodzinnych na poziomie 75% całej populacji polskich przedsiębiorstw.

potencjalnych inwestorów jako pewniejsza lokata kapitału niż w wypadku przedsiębiorstw nierodzinnych). To szczególnie pozytywne znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych w rozwiniętej gospodarce rynkowej tłumaczy **potrzebę stworzenia w Polsce efektywnego systemu wspierania tego sektora**, korzystając w tym celu bezpośrednio lub pośrednio z doświadczeń i rozwiązań krajów gospodarczego Zachodu.

Przedsiębiorczość rodzinna w Polsce wykazuje wysoki stopień różnorodności zarówno **pod względem wielkości** (obecnie nie są to już wyłącznie przedsiębiorstwa małe i średnie, powstaje coraz więcej dużych firm rodzinnych), jak i **formy organizacyjno-prawnej** (przeważają podmioty jednoosobowe i spółki jawne, wzrasta jednak liczba spółek z ograniczoną odpowiedzialnością a nawet spółek akcyjnych) czy **reprezentowanej branży** (począwszy od handlu i prostego przetwórstwa po zaawansowany proces produkcyjny i wyspecjalizowane usługi). Ponadto odnotowuje się w Polsce istnienie **wielopokoleniowych przedsiębiorstw rodzinnych** (o bogatej, często kilkudziesięcioletniej lub ponad stuletniej tradycji) oraz **firm nowych** – kilku lub kilkunastoletnich. Są wśród nich firmy prowadzone przez **małżeństwa, rodzeństwa lub wspólnie przez rodziców i dzieci**⁷.

2. Podstawowe zmiany zachodzące w obrębie sektora przedsiębiorczości rodzinnej

Firmy rodzinne w Polsce sukcesywnie zyskują na znaczeniu społecznym i ekonomicznym – proces transformacji gospodarki polskiej sprzyjał odradzaniu się przedsiębiorczości rodzinnej. Należy przypomnieć należy, że firmy rodzinne, w związku z czynną postawą rodzin w zakresie działalności gospodarczej oraz wychowaniem młodego pokolenia do podjęcia aktywności gospodarczej na własny rachunek, są swoistą „kolebką” przedsiębiorczości. Ponadto w przypadku firm rodzinnych dostrzega się większy, w porównaniu z firmami nierodzinnymi, szacunek dla tradycji, wyższe zaangażowanie w należytą obsługę klientów, jak też zainteresowanie pracownikiem najemnym (w znaczeniu: spoza rodziny). Niezaprzeczalna jest ich dobroczynna działalność na rzecz lokalnej społeczności, z pewnością ściśle korelująca również z pragnieniem podniesienia prestiżu rodziny w środowisku. Oprócz roli społecznej przedsiębiorstw rodzinnych, jeszcze raz na podkreślenie zasługuje ich znaczenie ekonomiczne, m.in.: produkcja towarów i usług, na które popyt jest niewielki lub silnie zmienny, aktywność w dziedzinach o dużym ryzyku początkowym, kooperacja z dużymi przedsiębiorstwami, łatwiejsze tworzenie i wdrażanie innowacji, nowych pomysłów, wynalazków i rozwiązań lub też tworzenie nowych miejsc pracy.

Następuje proces upodobniania się polskich przedsiębiorstw rodzinnych do przedsiębiorstw tego typu w rozwiniętej gospodarce rynkowej – w miarę utrwalania się mechanizmów rynkowych i dalszego włączania się Polski w system gospodarki światowej firmy rodzinne sukcesywnie obierają drogi rozwoju właściwe

⁷ Szerzej J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.

krajom Zachodu. Niezmiernie istotne znaczenie dla przyszłości firm rodzinnych ma pogłębiające się w gospodarce światowej odwrócenie tendencji do zanikania firm małych i średnich. Ponad wszelką wątpliwość najbardziej rozwinięta pod względem zakresu i sposobu funkcjonowania, uznania i wsparcia ze strony państwa, społeczeństwa, ośrodków naukowych, instytucji finansowych i ubezpieczeniowych jest przedsiębiorczość rodzinna w Stanach Zjednoczonych (z pominięciem oczywiście wysokich podatków od spadków i darowizn obowiązujących w tym kraju). W Europie najbardziej zasługuje na uwagę model brytyjski (w następnej kolejności model hiszpański), w którym, podobnie jak w USA, występują również elementy uznania sektora przedsiębiorstw rodzinnych ze strony państwa, społeczeństwa, ośrodków naukowych i instytucji finansowych, poparte dodatkowo systemem rozwiązań w zakresie polityki podatkowej (zerowy podatek od spadków i darowizn w przypadku dziedziczenia lub podarowania firmy rodzinnej), metod finansowania, konsultingu itp.

Czynniki warunkujące dalszy rozwój polskich przedsiębiorstw rodzinnych mają zarówno charakter zewnętrzny w postaci bodźców płynących z makro- i mikrootoczenia ekonomiczno-społecznego, jak też tkwiący wewnątrz firmy. Praktyka krajów o rozwiniętej gospodarce rynkowej potwierdza, że **czynniki wewnętrzne silniej warunkują przyszły rozwój firmy niż czynniki zewnętrzne.** Dowodem takiej sytuacji może być zdolność do efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych nawet w niezbyt sprzyjających warunkach ekonomicznych kraju. Należy jednak zaznaczyć, że na obecnym etapie rozwoju gospodarki w Polsce wskazane są dalsze działania ze strony państwa, sprzyjające rozwojowi firm rodzinnych.

Obecnie w Polsce obserwujemy również **proces intensywnej internacjonalizacji działalności firm rodzinnych.** Jak zauważa W. Popczyk, należy kontynuować badania w zakresie internacjonalizacji firm rodzinnych z uwagi na niedostateczną wiedzę w tym obszarze i wagę problemu dla przedsiębiorstw stanowiących grupę dominującą w gospodarce aspirującej do miana gospodarki opartej na wiedzy. Istotną zmienną badawczą powinien być kapitał społeczny, pod warunkiem wypracowania zoperacjonalizowanych metod jego mierzenia. Jest on uważany za źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych zarówno w otoczeniu narodowym, jak i globalnym⁸.

3. Obszary najważniejszych osiągnięć w zakresie rozwoju biznesu rodzinnego

W ponad dwudziestoletnim okresie przemian społeczno-gospodarczych w naszym kraju po 1989 roku daje się zauważyć wiele istotnych osiągnięć w zakresie polepszania warunków działania firm rodzinnych. Warto zwrócić uwagę na najważniejsze z nich, uwzględniające specyficzny charakter tych podmiotów.

⁸ W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzimych z rynku NewConnect*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 217.

W pierwszej kolejności – trwa proces **rzeczywistego uznania przez państwo przedsiębiorczości rodzinnej jako odrębnego sektora gospodarczego** – chodzi tu głównie o tworzenie przychylnego klimatu wokół biznesu rodzinnego w celu zmiany jego wizerunku w świadomości społecznej. Firmy rodzinne winny stać się jakby „kręgosłupem” polskiej gospodarki. Należy zerwać ze stereotypem firmy rodzinnej jako warsztatu rzemieślniczego czy wyłącznie mikropodmiotu, zatrudniającego kilku pracowników. Podniesienie społecznego prestiżu przedsiębiorstw rodzinnych wymaga jednak usilnych starań ze strony odpowiednich instytucji rządowych, jak też władz samorządowych. Godnym naśladowania przykładem w tym zakresie są działania władz Hiszpanii, Finlandii czy Wielkiej Brytanii⁹. Najnowszym znakomitym przykładem zaangażowania naszych władz była natomiast zorganizowana przez Inicjatywę Firm Rodzinnych (A. Blikle) w dniach 12–13 listopada 2013 roku w Pałacu Prezydenckim w Warszawie pod patronatem Prezydenta Polski, pierwsza na taką skalę, Konferencja Firm Rodzinnych („Innowacyjność firm rodzinnych” oraz „Społeczne i gospodarcze znaczenie firm rodzinnych”) z udziałem osób od lat budujących markę firm rodzinnych, osobiście zaangażowanych w tworzenie silnej, wspierającej się społeczności polskich przedsiębiorców¹⁰.

Nastąpiły **istotne pozytywne zmiany w przepisach prawnych oraz ekonomiczno-finansowych warunkach działania firm rodzinnych**, głównie w zakresie źródeł finansowania, polityki podatkowej (podatek dochodowy od osób prawnych, podatek od spadków i darowizn itp.). Polepszył się dostęp do korzystnych źródeł i finansowania i to nie tylko o charakterze dłużnym (kredyty, pożyczki), rozwinęły się również alternatywne formy finansowego wspierania przedsiębiorczości rodzinnej jak: leasing i faktoring (pamiętać tu wciąż należy, że charakterystyczną cechą firm rodzinnych jest tendencja do „odrzućcia” zewnętrznych źródeł finansowania, winny być one zatem w wysokim stopniu korzystne) oraz możliwości skorzystania z oferty prywatnego rynku kapitałowego w postaci funduszy Private Equity/Venture Capital czy Aniołów Biznesu. Istnieje dość znaczna grupa firm małych i średnich, które podjęły decyzję o finansowaniu swojego rozwoju za pośrednictwem Alternatywnego Systemu Obrotu NewConnect. Reforma podatku od osób prawnych stanowi właściwy krok w kierunku wsparcia tych podmiotów w ich rozwoju. Pozytywną sytuację obserwuje się także w zakresie przepisów prawnych dotyczących dziedziczenia przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, jak też obowiązujących podatków od spadków i darowizn, które nie stanowią w zasadzie żadnej przeszkody w przekazaniu firmy najbliższej rodzinie, w tym głównie małżonkowi i dzieciom (nowelizacja ustawy w 2007 r.). Chodziłoby zatem o utrzymanie istniejącego stanu prawnego. Nadal natomiast obserwujemy nadmiernie wysokie koszty pracy, które stanowią istotną barierę tworzenia nowych miejsc pracy oraz poważnie ograniczają efektywność gospodarowania.

⁹ „*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.

¹⁰ Oficjalna strona internetowa Inicjatywy Firm Rodzinnych, www.firmyrodzinne.pl.

Stworzono warunki **skłaniające przedsiębiorstwa rodzinne do przekształcania się w „wyższe” formy organizacyjno-prawne** przewidziane wprowadzonym w 2000 roku Kodeksem spółek handlowych, który oferuje bardziej nowoczesne, elastyczne rozwiązania, dostosowane do specyfiki firm rodzinnych, jak np. jednoosobowa spółka z ograniczoną odpowiedzialnością czy spółka komandytowo-akcyjna. Obecnie zdecydowana większość przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonuje w formie podmiotów jednoosobowych lub spółek jawnych, wiele z nich decyduje się jednak na skorzystanie z nowych możliwości. Sytuacja taka powoduje otwieranie się firm rodzinnych na obce źródła finansowania, zapewnia ochronę majątku rodzinnego przed nadmiernym ryzykiem finansowym, może przyspieszać procesy rozwojowe.

Zaobserwowano wzmożenie **działań pro family business ze strony władz samorządowych w ramach autonomicznych województw, powiatów i gmin**. Właściwe rozwiązania dla lokalnej przedsiębiorczości rodzinnej winny koncentrować się m.in. na: znoszeniu barier i utrudnień biurokratycznych, promowaniu firm rodzinnych w kraju i zagranicą, organizowaniu regionalnych ośrodków konsultingowych oraz szeroko zakrojonej akcji szkoleniowej dla prowadzących rodzinną firmę. Nieocenioną formą wsparcia firm rodzinnych byłyby konsekwentne wysiłki władz samorządowych dotyczące zmiany niezbyt korzystnego wizerunku przedsiębiorcy, pokutującego jeszcze w lokalnych społecznościach zwłaszcza na prowincji – „z wykorzystującego innych cwaniaka lub oszusta w kreującego postęp i nowe miejsca pracy przedsiębiorczego człowieka i szanowanego obywatela”. Społeczeństwo polskie mimo upływu ponad dwudziestu lat nie przywykło jeszcze w pełni do takiej oceny przedsiębiorcy.

Bardzo wiele uczyniono w zakresie **stworzenia szeroko dostępnego profesjonalnego doradztwa dotyczącego przedsiębiorczości rodzinnej** (jakże często z wykorzystaniem funduszy unijnych), np. wprowadzanie przez firmy konsultingowe specjalistycznego poradnictwa, powoływanie centrów biznesu rodzinnego przy uczelniach wyższych i placówkach naukowych, organizowanie wykładów, seminariów, warsztatów prowadzonych przez krajowych i zagranicznych specjalistów *family business*, organizowanie konferencji naukowych, zjazdów zawodowych z udziałem polskich i zachodnich przedsiębiorców, stworzenie fachowej literatury krajowej oraz rozpowszechnienie literatury zagranicznej (działalność Inicjatywy Firm Rodzinnych, Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Społecznej Akademii Nauk, Akademii Firm Rodzinnych, Instytutu Biznesu Rodzinnego w Poznaniu i in.).

Rozpoczęto proces **upowszechniania edukacji z zakresu przedsiębiorczości rodzinnej i wychowania do sukcesu w działalności gospodarczej** – wprowadzanie problematyki firm rodzinnych do programów nauczania w średnich szkołach ogólnokształcących i ekonomicznych oraz powoływanie odrębnych specjalności na kierunkach studiów wyższych z dziedziny zarządzania, opracowanie podręczników dla szkół średnich i podręczników akademickich, organizowanie w firmach rodzinnych spotkań oraz praktyk zawodowych dla uczniów i studentów.

Zdecydowanie pozytywny stosunek do przedsiębiorczości rodzinnej i rozwój programów wspierających w większości krajów Unii Europejskiej, włącz-

nie z próbami stworzenia ujednoczonego prawa UE w zakresie family business to czynnik istotny dla perspektyw rozwoju firm rodzinnych i w naszym kraju¹¹.

4. Problemy i wyzwania pozostające przed firmami rodzinnymi

Po dwudziestu latach polskiej transformacji aktualne pozostają cztery wewnętrzne czynniki rozwoju firmy rodzinnej, które przybrały charakter pierwszoplanowych problemów koniecznych do rozwiązania w najbliższej przyszłości:

1. **Podjęcie we właściwym czasie planowania sukcesji rodzinnej firmy oraz umiejętność przekazania przedsiębiorstwa w ręce następnego pokolenia** – chodzi tu o urzeczywistnienie dwóch kierunków działania: po pierwsze – prawidłowego rozdysponowania masy spadkowej (komu i jak powierzyć własność firmy) według zasady „**sprawiedliwie, to nie znaczy po równo**”, po drugie (co nie mniej ważne) – wychowania i wykreowania przyszłej rodzinnej kadry kierowniczej (komu i dlaczego powierzyć zarządzanie firmą). Jak już wspomniano, obowiązujące w Polsce przepisy prawa spadkowego i podatkowego w zakresie podatków od spadków i darowizn nie stanowią czynnika, który utrudniałby przeniesienie własności na dzieci przedsiębiorców rodzinnych. Powstaje natomiast poważny problem związany z przyszłymi następcami w biznesie. Wydaje się, że realizacja cytowanej wyżej zasady „sprawiedliwie, to nie znaczy po równo” w polskich warunkach społeczno-kulturowych długo jeszcze nie znajdzie zrozumienia i szerszego zastosowania, najczęściej ze szkodą dla funkcjonowania rodzinnej firmy. Bardziej realna może okazać się natomiast realizacja działań dotyczących wychowania do przedsiębiorczości następców w przedsiębiorstwie rodzinnym. Zdaniem autorki edukacja tego typu wiedzie przez uświadomienie przedsiębiorcom takich problemów, jak: znaczenie rodziny jako środowiska wychowawczego, rola rodziców w życiu dziecka, typy kierowania rodziną i ich wpływ na dzieci, konieczność zaszczepienia w dziecku poszanowania dla tradycji i zwyczajów rodzinnych, konieczność przekazania wartości ważnych w życiu i własnych doświadczeń rodziców. Podstawowym zadaniem jest uświadomienie rodzicom-przedsiębiorcom niezbędności wychowania dzieci do sukcesu i przedsiębiorczości. Wychowanie do przedsiębiorczości jest długim i skomplikowanym procesem, wiodącym przez: pobudzanie motywacji i aspiracji, rozwijanie zdolności i zainteresowań, wyzwalanie aktywności i własnej twórczości, przekazywanie wartości ponadczasowych, docenienie potrzeby zabawy i wypoczynku, kształtowanie samodzielności, jak również kształtowanie stabilnej samooceny. Niestety, również i na tym polu obserwuje się w Polsce powszechne lekceważenie znaczenia systematycznej pracy z dziećmi „dzień za dniem” od najmłodszych lat.

¹¹ „*Overview of family business...*”

2. **Przewycięzenie psychologicznej bariery dotyczącej obawy przed uzależnieniem od obcych źródeł finansowania**, głównie przez proces przekształcania firm rodzinnych w „wyższe” formy organizacyjno-prawne, co pozwoliłoby na uniknięcie ryzyka utraty całego majątku rodzinnego. Bardziej zdecydowane, w szerszym zakresie realizowane zewnętrzne finansowanie działalności może stanowić istotny czynnik przyspieszenia rozwoju przedsiębiorstwa, np. przy wykorzystaniu prywatnego rynku kapitałowego (fundusze Private Equity/Venture Capital, Anioły Biznesu) czy nawet możliwości, jakie stwarza uczestnictwo w Alternatywnym Systemie Obrotu NewConnect. Warunkiem przewycięzenia tej bariery mógłby być opisany wcześniej system oddziaływań ze strony państwa, który zachęcałby firmy rodzinne do dostosowania właściwej formy organizacyjno-prawnej do rozmiarów i osiągniętego etapu rozwoju przedsiębiorstwa. W wielu bowiem polskich firmach rodzinnych brakuje jeszcze takiej zgodności.
3. **Dostrzeżenie konieczności profesjonalizacji zarządzania firmą rodzinną na określonym etapie jej rozwoju i prawidłowa jej realizacja**, głównie przez dopuszczenie do zarządzania, a często również do współwłasności specjalistów spoza rodziny, udoskonalenie struktur i procedur organizacyjnych, dostosowanie formy organizacyjno-prawnej do etapu rozwoju firmy, uznanie kwalifikacji (a nie pokrewieństwa) za podstawowe kryterium obsadzania stanowisk kierowniczych, powoływanie „zewnętrznych” rad złożonych ze specjalistów z różnych dziedzin, nieustanna edukacja przedsiębiorców w zakresie zarządzania z uwzględnieniem specyfiki firmy rodzinnej i in.
4. **Umiejętność przeciwdziałania i rozwiązywania konfliktów rodzinnych**, głównie niedopuszczenia do rozerwania majątkowo-kapitałowego firmy na tle nieporozumień rodzinnych, jak też właściwego podziału ról i obowiązków spełnianych przez poszczególnych członków rodziny w przedsiębiorstwie. Problem zagrożenia integralności majątkowej w wypadku firm prowadzonych przez małżonków rozwiązać może ustanowienie rozdzielności majątkowej i tworzenie majątków odrębnych każdego z nich. Nieporozumienia i konflikty rodzinne oraz ich wpływ na funkcjonowanie firmy można wyeliminować z jednej strony drogą wspomnianej profesjonalizacji zarządzania firmą, z drugiej strony m.in. przez: opracowywanie własnych „kodeksów firmy rodzinnej”, tworzenie efektywnego systemu wzajemnego komunikowania się, powoływanie do życia rad rodzinnych czy wreszcie wychowanie do dialogu i postaw negocjacyjnych.

Analiza przedsiębiorczości rodzinnej, dokonana w niniejszym artykule, jest **jednym z wielu możliwych sposobów spojrzenia** na tę dość skomplikowaną problematykę. Zwraca uwagę na konieczność uwzględnienia w zarządzaniu firmą rodzinną czynników długookresowych: planowania sukcesji międzypokoleniowej, realizacji profesjonalizacji zarządzania firmą, nieustannego kształtowania poprawnej atmosfery rodzinnej, tworzenia perspektywicznych planów finansowania rozwoju przedsiębiorstwa. Podkreśla też generalną orientację przedsiębiorstw rodzinnych na kontynuację, a nie wyłącznie na efektywność ekonomiczną i maksymalizowanie zysków, zwłaszcza krótkookresowych. Pozytywnie ocenia zmiany sposobu i warun-

ków funkcjonowania w firmach rodzinnych przez ostatnich prawie dwadzieścia pięć lat.

Literatura

- Astrachan J.H., *Family firm and the community culture*, „Family Business Review” 1988, nr 1.
- Danco L.A., *Inside the family business: a guide for the family business owner and his family*, The University Press, Cleveland 1980.
- Donckels R., Frohlich E., *Are family businesses really different?*, „Family Business Review” 1991, nr 4.
- Dunn B., *Success themes in Scottish family enterprises: philosophies and practices through the generations*, „Family Business Review” 1995, nr 7.
- Frishkoff P.A., *Understanding family business: what is a family business?*, Oregon State University 1995.
- Gallo M.A., *Global perspectives on family businesses*, Loyola University, Family Business Center, Chicago 1994.
- Jaffe D.T., *Working with ones you love: conflict resolution and problem solving strategies for a successful business*, Conari, Berkeley 1990.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.
- Oficjalna strona internetowa Inicjatywy Firm Rodzinnych, www.firmyrodzinne.pl.
- „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.
- Piasecki B., *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
- Popczyk W., *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku NewConnect*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Safin K., *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wyd. AE, Wrocław 2007.
- Sułkowski Ł., *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń 2004.
- Surdej A., Wach K., *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin Warszawa 2010.

THE PROBLEMS OF FAMILY BUSINESS DEVELOPMENT OVER TWENTY YEARS AFTER ECONOMIC TRANSFORMATION IN POLAND

Summary

The paper has been devoted to the present problems of family entrepreneurship in Poland after over twenty years of the socio-economic reforms. The nature, specificity and significance of family businesses have been presented there. Afterwards the author describes the

major changes which appear in family business functioning as well as points out to the successful achievements in the field of supporting this business formula. The considerations are completed by the identification of further problems and challenges important for the family business in the future.

Keywords: family business, major changes in family business, supporting family business, future development problems of family business

Translated by Alicja Winnicka-Popczyk