

Robert Zajkowski

Wybrane aspekty innowacyjności przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych w województwie lubelskim

Ekonomiczne Problemy Usług nr 111, 310-322

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.

ROBERT ZAJKOWSKI

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

WYBRANE ASPEKTY INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH I NIERODZINNYCH W WOJEWÓDZTWIE LUBELSKIM

Streszczenie

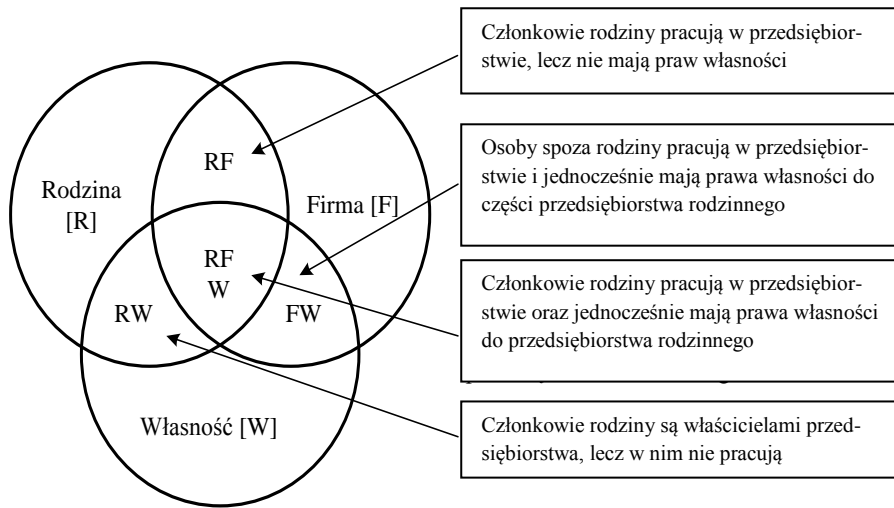
W pierwszej części artykułu zaprezentowano informacje i dane wtórne oraz definicyjne, dotyczące specyfiki firm rodzinnych w Polsce. Przede wszystkim wskazano ich unikatowe cechy jako podmiotów rynkowych. Dalsza część artykułu zawiera analizę porównawczą innowacyjności firm rodzinnych i nierodzinnych w województwie lubelskim. Główne konkluzje płynące z badań wykazały, że nie występują zauważalne różnice w poziomie i sposobach wdrażania innowacji firm rodzinnych oraz nierodzinnych.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwa rodzinne, przedsiębiorczość, innowacje

Wprowadzenie

W wielu systemach gospodarczych przedsiębiorstwa rodzinne traktowane są jako odrębna grupa podmiotów (segment). Uważa się, że wpływ członków rodziny na ich funkcjonowanie, międzypokoleniowa perspektywa rozwoju oraz wzajemne przenikanie klasycznych funkcji zarządczych z wartościami rodzinnymi, tworzą unikatowe wartości w sensie ekonomicznym. Z punktu widzenia systemowego w przedsiębiorstwie rodzinnym wyróżnia się trzy podsystemy: rodzinny, gospodarczy (firma) oraz własnościowy¹. Występujące między nimi zależności pozwalają na zdefiniowanie różnych ról, które w przedsiębiorstwie mogą potencjalnie odgrywać poszczególni członkowie rodziny (rys.1).

¹ D.T. Jaffe, *Working whit ones your love: Conflict resolution and problem solving strategies for a successful business*, Barkley, CA, Conari, 1990, s. 27.



Rysunek 1. Zależność między podsystemami w przedsiębiorstwie rodzinnym

Źródło: K.E. Gersick, M. McCollom Hampton, I. Lansberg, *Generation to Generation Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston 1997, s. 6.

Wskazana powyżej koegzystencja trzech zbiorów wartości znalazła swoje odzwierciedlenie w sformułowanych przez różnych badaczy definicjach przedsiębiorstwa rodzinnego. Według definicji amerykańskiej za rodzinne uznaje się przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub 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 przedsiębiorstwa w rękach rodziny². Według innej koncepcji – przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot, w którym pracuje co najmniej dwóch członków rodziny, sprawując kontrolę nad zarządzaniem i finansami, a sukcesja miała miejsce lub jest planowana³. Zgodnie z definicją podaną przez PARP, w polskiej praktyce gospodarczej charakter rodzinny ma dowolna firma z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowana i działająca w Polsce, w której wspólnie pracuje co najmniej dwóch członków rodziny, co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem oraz członkowie rodziny posiadają znaczące (większościowe) udziały

² P.A. Friskhoff, *Understanding family business: what is a family business*, Oregon State University, Austin Family Business Program, 15 April, 1995, friskhoffbus.orst.edu.

³ K. Ashley-Cotleur, *Family business and relationship marketing: the impact of relationship marketing in second generation family business*, Frostburg State University, www.usabe.org.

w przedsiębiorstwie⁴. Zaproponowana definicja jest więc analogiczna do stosowanych w krajach o dłuższych tradycjach funkcjonowania biznesu rodzinnego, podobnie jak w tych krajach, działalność tych firm oparta jest na połączeniu wartości rodzinnych, zarządczych oraz właścicielskich, będących kluczowymi wyróżnikami przedsiębiorstwa.

Wśród cech wyróżniających sektor firm rodzinnych w gospodarce wskazuje się przede wszystkim⁵:

- w firmach rodzinnych wszechstronność i tendencja do działań organizatorskich dominują nad działalnością pionierską, mają niższą skłonność do ponoszenia ryzyka, mniejsze zainteresowanie innowacjami i wzrostem,
- są bardziej zorientowane na siebie i zamknięte, bardziej hermetyczna jest ich struktura własności oraz zachowują większą kontrolę działalności,
- są mniej skłonne do korzystania z doradców zewnętrznych,
- cechuje je tendencja do płacenia wyższych wynagrodzeń pracownikom oraz większa troska o ich satysfakcję,
- są konserwatywne w swoich zachowaniach operacyjnych i strategicznych,
- przeciętnie są starsze od nierodzinnych (badania prowadzone w UK),
- średni okres sprawowania władzy jest w nich dłuższy niż w nierodzinnych (badania prowadzone w UK).

Niektóre z wymienionych grup czynników wyróżniających przedsiębiorstwa rodzinne na tle gospodarki okazały się interesujące w kontekście badań prowadzonych w ramach projektu badawczego MNiSW nr NN 113 303038 o roboczym tytule: *Finansowe instrumenty wsparcia rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw w województwie lubelskim*. Zgromadzone wyniki dały podstawę do weryfikacji tezy mówiącej, że przedsiębiorstwa rodzinne cechuje niższa skłonność do podejmowania ryzyka, większy konserwatyzm działania oraz słabsza orientacja proinnowacyjna. Pozwoliły także skonfrontować czy firmy rodzinne funkcjonujące w województwie lubelskim, analogicznie do firm europejskich, mniej chętnie sięgają po wsparcie doradców zewnętrznych.

Zgodnie z uzyskanymi wynikami badań ponad 34,0% podmiotów gospodarczych zadeklarowało charakter rodzinny. Główną cechą determinującą „rodzinnosc” okazały się relacje kapitałowe. Ponad 9 na 10 firm pozostawało pod kontrolą rodziny, a w 90 jednostkach (86,5%) członkowie rodziny okazali się jedynymi właścicielami (por. tab. 1). Warto zwrócić uwagę, że w siedmiu podmiotach (6,7%), deklarujących charakter rodzinny całość kapitałów pozostawała we władaniu osób spoza rodziny. Rodzinnosc utożsamiana była więc wyłącznie z wpływem na procesy decyzyjne.

Drugi, klasyczny obszar decydujący o rodzinności przedsiębiorstw, tj. struktura zarządzania również prezentowała znaczny poziom „rodzinnosci”. Prawie w 89,0% podmiotów we władzach zasiadali członkowie rodziny, z czego 53,5% stanowiły osoby płci żeńskiej. Zarządy firm rodzinnych liczyły najczęściej dwie lub trzy osoby

⁴ *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, raport PARP, Warszawa 2009, s. 52.

⁵ Por. *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, red. J. Jeżyk, W. Popczyk, A. Winnoicka-Popczyk, Difin, Warszawa 2004, s. 28.

(42,1%). Niewiele rzadziej występowały zarządy jednoosobowe (39,5%) – por. tab. 2.

Tabela 1

Struktura własnościowa badanych przedsiębiorstw rodzinnych (n = 135)

Wyszczególnienie	Udział w kapitałach własnych (%)	W tym 100% udziałów w kapitałach własnych
Członkowie rodziny	93,3	86,5
Członkowie spoza rodziny	13,5	6,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Tabela 2

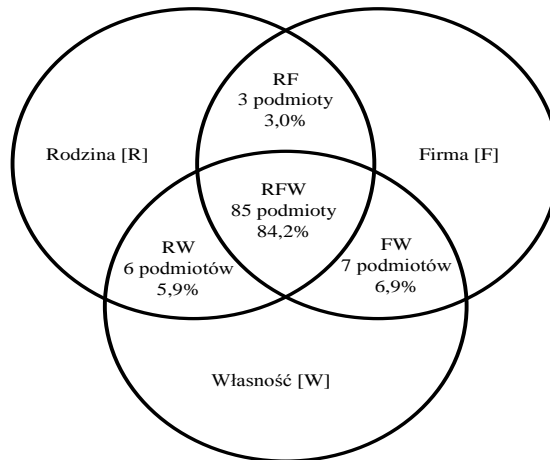
Struktura zarządcza przedsiębiorstw rodzinnych (n = 395)

Liczba członków władz	Członkowie zarządu ogółem (%)	Z tego członkowie rodziny (%)
1	39,5	38,6
2–3	42,1	34,2
3–5	14,0	13,2
Powyżej 5	4,4	2,6
Razem	100,0	88,6
Średnia liczba członków władz (średnia ważona)	1,9	1,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Przeciętna liczba członków zarządu to prawie dwie osoby, z czego średnio 1,8 – to członkowie rodziny. Zdecydowana większość badanych, ponad 91%, nie miała organów nadzorczych. Wśród nielicznych firm, które w swoich strukturach miały organ nadzorczy, 70% składów osobowych tworzonych było przez członków rodzin, wśród których przeważały osoby płci żeńskiej.

Systemowy model przedsiębiorstwa rodzinnego, przedstawiony na rysunku 1, poddano weryfikacji w lubelskich realiach gospodarczych. Na podstawie wyników badań podjęto próbę ustalenia częstości występowania poszczególnych podsystemów w przedsiębiorstwach rodzinnych. W całej badanej grupie znalazły się trzy podmioty dające się zaliczyć do podsystemu oznaczonego RF, tzn. członkowie rodziny zajmowali w nich kierownicze stanowiska i jednocześnie nie mieli udziałów lub praw własności do tych firm. W sześciu podmiotach członkowie rodziny mieli kontrolę nad kapitałem, lecz nie zasiadali w organach zarządzających (podsystem RW), a w siedmiu firmach właścicielami i jednocześnie członkami władz były osoby spoza kręgu rodzinnego (podsystem FW) – por. rys. 2.



Rysunek 2. Podsystemy w przedsiębiorstwach rodzinnym na przykładzie badanej grupy (n = 101)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Zdecydowanie przeważały przedsiębiorstwa (85 jednostek), w których zidentyfikowano najszerszy model zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym, tj. łączący role rodzinne z właścicielskimi i zarządczymi (podsystem RFW). Można więc uznać, że jest on więc charakterystyczny i typowy dla firm rodzinnych w województwie lubelskim.

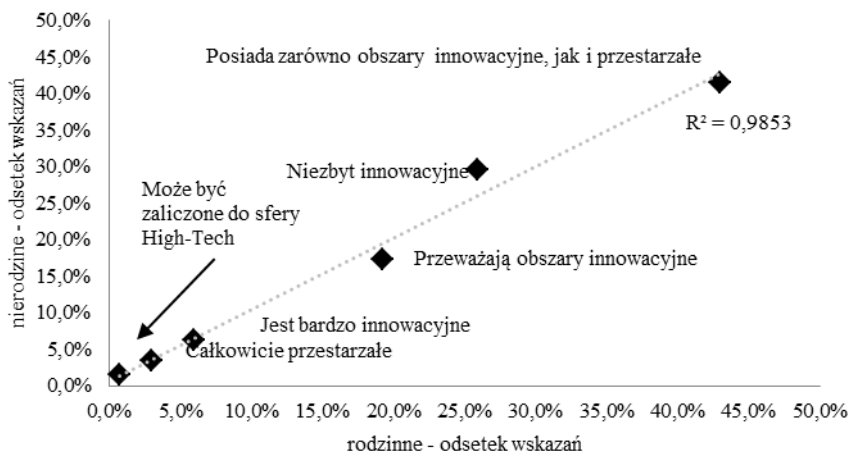
Analizowane przedsiębiorstwa rodzinne nieco tylko niżej oceniły poziom swojej nowoczesności i innowacyjności (2,95) w porównaniu do firm nierodzinnych (2,97)⁶. Również rozkład częstości wskazań dla poszczególnych wariantów skali nowoczesności firm rodzinnych i nierodzinnych wykazuje bardzo duże podobieństwo. Korelacja liniowa między adekwatnymi odsetkami wskazań przekroczyła 98,0%, co oznacza, że różnice w poziomie postrzegania własnej innowacyjności wśród firm rodzinnych i nierodzinnych są bardzo małe i nie przekroczyły 2,0% (por. rys 3).

Badane przedsiębiorstwa w zbliżony sposób rozumieją definicję innowacji, większość kojarzyła ją z działaniami związanymi z zastosowaniem nowych rozwiązań technologicznych organizacyjnych i/lub wdrażaniem nowych produktów oraz usług. Pogląd taki wyraziło 45,0% reprezentantów firm rodzinnych i 51,0% nierodzinnych (por. rys. 4).

Zdaniem 28,0% firm rodzinnych i 24,0% nierodzinnych, innowacje to prace związane z przygotowaniem i uruchomieniem wytwarzania, a także przygotowaniem do sprzedaży nowych lub udoskonalonych produktów i usług, lub wprowadzeniem unowocześnionego procesu dystrybucji. W opinii 15,6% firm rodzinnych oraz 15,4% nierodzinnych innowacje to przekształcenie istniejących możliwości w nowe

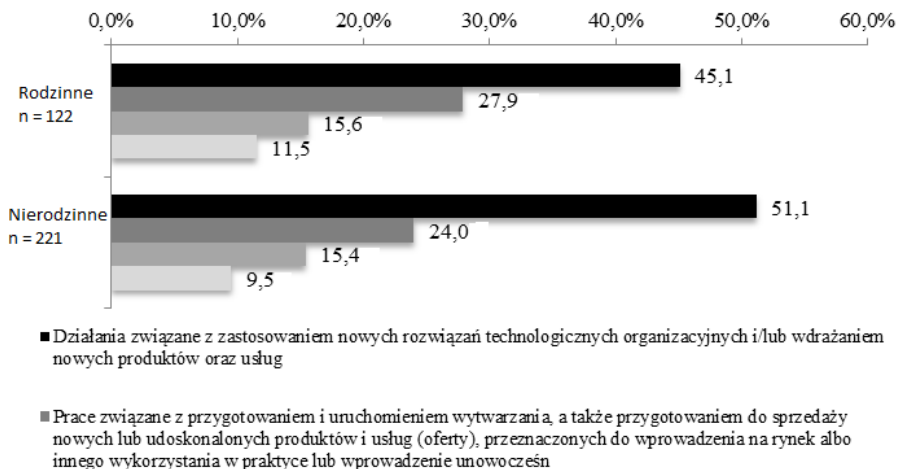
⁶ Zastosowano skalę: 1 – całkowicie przestarzałe; 6 – może być zaliczone do sfery High-Tech.

idee i wprowadzeniu ich do praktycznego zastosowania, a około 10,0% wyraziło zdanie, że jest to zastosowanie nowej wiedzy w procesie produkcji.



Rysunek 3. Porównanie czystości wskazań różnych wariantów stopnia nowoczesności firm rodzinnych i nierodzinnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

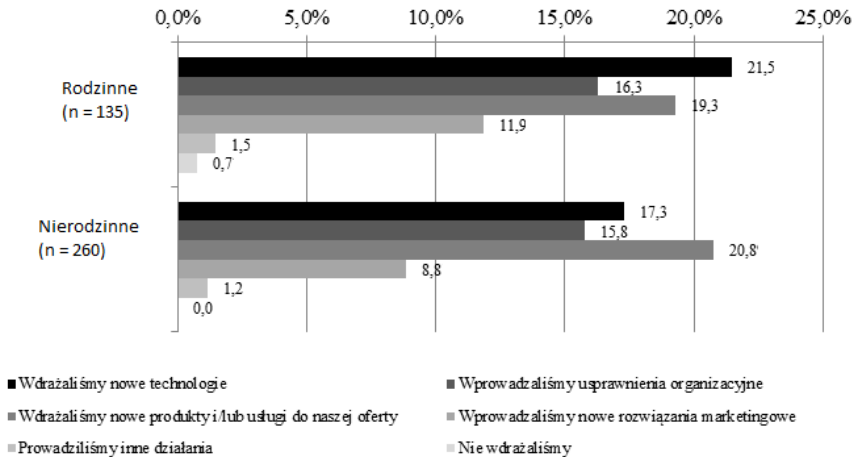


Rysunek 4. Percepcja definicji innowacyjności przez przedsiębiorstwa rodzinne i nierodzinne

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Z badanych podmiotów zaledwie jedna firma rodzinna zadeklarowała, że nie wdrażała żadnych innowacji. Wśród firm rodzinnych najczęściej wdrażane były innowacje technologiczne (21,5%), firmy nierodzinne koncentrowały się natomiast

na innowacjach o charakterze marketingowym (20,8%). Na drugim miejscu pod względem częstości wdrożeń, podmioty zamieniły się rodzajem innowacji – w rodzinnych występowały marketingowe (19,3%), a w nierodzinnych technologiczne (17,3%) – rys. 5. Pomimo zarysowanego zróżnicowania, obydwie grupy wykazują względnie duże podobieństwo (statystyczny brak zróżnicowania na poziomie $\alpha = 0,05$) oraz wysoką i zbliżoną skalę innowacyjności.



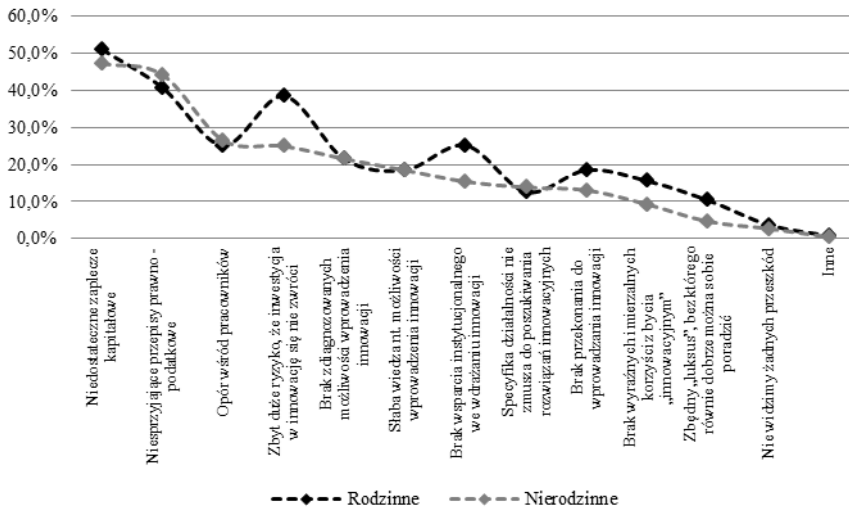
Rysunek 5. Innowacje wdrażane przez firmy rodzinne i nierodzinne

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Omówione powyżej, relatywnie duże podobieństwo poziomu nowoczesności i innowacyjności obydwu badanych grup podmiotów stoi w opozycji do wyników badań przeprowadzonych przez Doncklesa i Frohlicha, z których wynikało, że przeciętne europejskie firmy rodzinne są w mniejszym stopniu zainteresowane innowacyjnością niż ich nierodzinne odpowiedniki⁷. W polskich realiach teza ta jak widać nie znalazła potwierdzenia, co może być wynikiem ogólnie niskiego poziomu innowacyjności przedsiębiorstw.

Zarówno dla przedsiębiorstw rodzinnych, jak i nierodzinnych dominujące bariery występujące podczas wdrażania innowacji, to niedostateczne zaplecze kapitałowe, niesprzyjające przepisy oraz opór wśród pracowników. Zbyt duża obawa, że powzięte działania nie przyniosą oczekiwanych rezultatów stanowi zauważalnie większy problem firm rodzinnych. Brak wsparcia instytucjonalnego we wdrażaniu innowacji w wypadku firm rodzinnych ma także wyraźnie większe znaczenie (por. rys. 6).

⁷ R. Donckles, E. Frohlich, *Are family businesses really different? European experiences from STRATOS*, „Family Business Review” 1991, vol. 7, nr 2, s. 149–160.



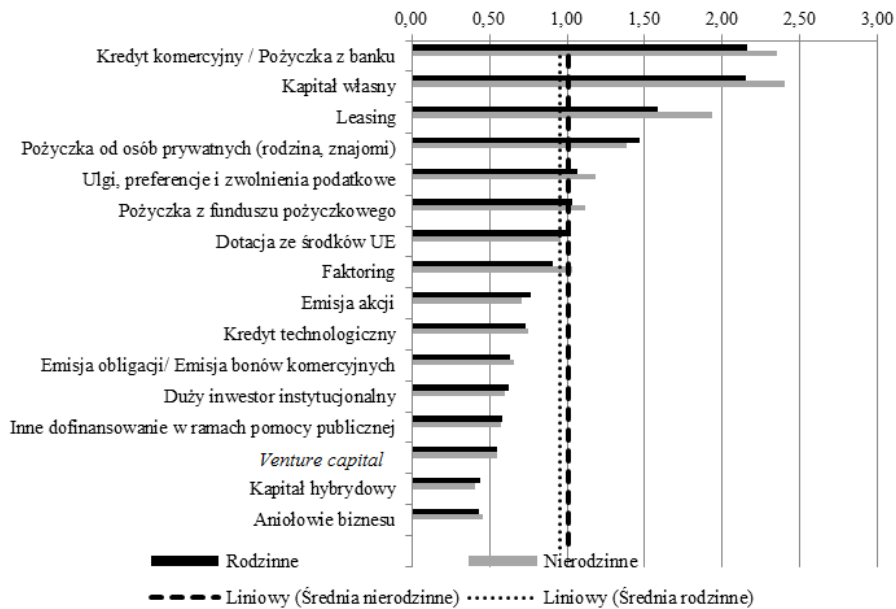
Rysunek 6. Bariery wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach rodzinnych i nierodzinnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Zwłaszcza podniesiony problem ryzyka niepowodzenia przedsięwzięcia innowacyjnego wydaje się przybliżać profil polskiej firmy rodzinnej do jej odpowiedników w innych krajach europejskich. Zgodnie z przytaczanymi już wynikami badań⁸, podmioty te wykazują niższą skłonność do ryzyka, większą zachowawczość i konserwatyzm działań. Uogólniając, średnio na jedno przedsiębiorstwo rodzinne przypadały prawie trzy zidentyfikowane bariery, a na nierodzinne – 2,4. Przyjmując założenie, że większa liczba zidentyfikowanych i wskazanych barier wdrażania innowacji ma dodatnią korelację z poziomem „lęku” podmiotu deklarującego, można sądzić, że przedsiębiorstwa rodzinne wykazują generalnie wyższy poziom obaw związanych z niepowodzeniem procesu innowacyjnego. Wyniki w tym wypadku również potwierdzają tezę o większej zachowawczości przedsiębiorstw rodzinnych działających na rynku.

Przedsiębiorstwa rodzinne nieco gorzej oceniają swój poziom wiedzy o różnych instrumentach, które mogą potencjalnie wykorzystać w procesach finansowania lub wsparcia rozwiązań innowacyjnych. Posługując się skalą czteropunktową, w której 0 oznacza zupełny brak wiedzy na dany temat, a 3 wiedzę ponadprzeciętną, przedsiębiorstwa rodzinne oceniły średnio swoją wiedzę na 0,95 pkt, a nierodzinne na 1,05 pkt. W obu grupach nie zostały zauważone istotne różnice w poziomie percepcji analizowanych instrumentów. Najwyższy ich poziom dotyczy kredytów i pożyczek, kapitałów własnych oraz leasingu. Na drugim biegunie znajdują się natomiast fundusze VC, kapitały hybrydowe oraz Anioły Biznesu (rys. 7).

⁸Por. *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, red. J. Jeżyk, W. Popczyk, A. Winnoicka-Popczyk, Difin, Warszawa 2004, s. 28.



Rysunek 7. Samoocena wiedzy o instrumentach wspierających innowacje wśród przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

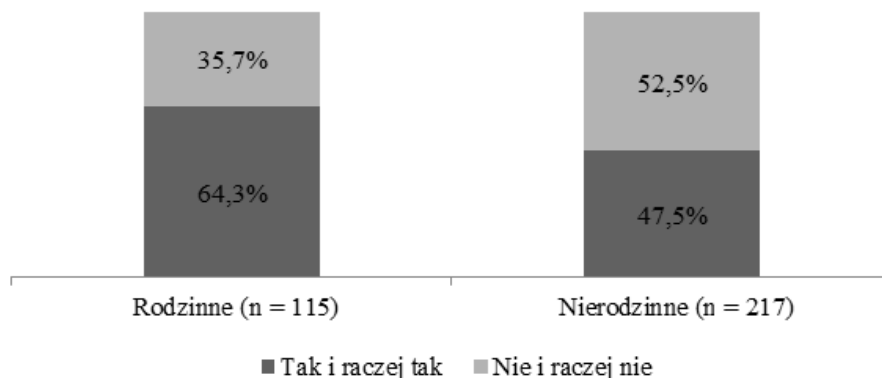
Pomimo nieznacznych różnic, nieco słabsza samoocena wiedzy związanej z instrumentami finansowania i wsparcia działalności zaobserwowana wśród firm rodzinnych może potwierdzać tezę o większym stopniu ich izolacji i zamknięciu w porównaniu do nierodzinnych, o czym wspomniano chociażby w badaniach prowadzonych przez J. Welscha⁹.

Przedsiębiorstwa rodzinne wyrażają zdecydowanie wyższą chęć korzystania z zewnętrznych firm doradczych oraz konsultantów, którzy mogliby wesprzeć ich działania związane z poszukiwaniem środków na finansowanie innowacji. Potrzebę tego rodzaju zadeklarowało 2/3 firm rodzinnych, gdy wśród nierodzinnych deklarację tego rodzaju złożył co drugi podmiot (rys. 8).

Wyniki badań nie potwierdziły w związku z tym innej z tez sformułowanych przez Doncklesa i Frohlicha, w której dowodzono, że podmioty z grupy *family business* są mniej skłonne do korzystania z doradców zewnętrznych¹⁰. Otwiera to więc interesującą przestrzeń do ewentualnych dalszych prac badawczych, które pozwoliłyby na wyodrębnienie czynników stojących u podłoża tego rodzaju postaw i różnic między badanymi grupami przedsiębiorców.

⁹ J. Welsch, *Family enterprises in the United Kingdom, the Federal Republic of Germany, and Spain: a transnational comparison*, „Family Business Review” June 1991, vol. 4, s. 191–203.

¹⁰ R. Donckles, E. Frohlich, *Are family businesses really different? ...*, s. 149–160.



Rysunek 8. Potrzeba korzystania z doradców zewnętrznych wśród przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Ocena różnych deklaracji i postaw związanych z problematyką innowacji pozwoliła na wyodrębnienie behawioralnych czynników postaw proinnowacyjnych (analizie poddano czynniki zaliczone do I i III kwartyli)¹¹. Zarówno przedsiębiorstwa rodzinne, jak i nierodzinne zadeklarowały zgodnie, że innowacje podnoszą konkurencyjność, lecz firmy ich nie wdrażają, gdyż brakuje im na nie środków. Ponadto przedsiębiorstwa rodzinne inspirowane są innowacyjnością konkurentów, a nierodzinne wskazały, że innowacje są potencjalnym źródłem poprawy rentowności (tab. 3).

Badane podmioty w minimalnym stopniu zgodziły się ze stwierdzeniem, że „każdy przedsiębiorca jest innowacyjny”. W niewielkim stopniu także zgodziły się z sugestią, że firmy unikają innowacji, gdyż zakłócają one ich działalność operacyjną oraz nie podzielają poglądu, że małe firmy są bardziej innowacyjne niż duże.

Przeprowadzona gradacja stwierdzeń pozwoliła na wyodrębnienie „czynników tła” warunkujących wdrażanie rozwiązań innowacyjnych. Okazało się, że do najważniejszych należą „twarde” przesłanki ekonomiczne, jak wzrost konkurencyjności oraz poprawa rentowności, wspierane ewentualnie inspiracjami płynącymi od konkurentów. Główną barierą we wdrażaniu okazał się natomiast ograniczony dostęp do kapitału, potwierdzając tym samym zidentyfikowaną główną przeszkodę występującą w procesach innowacyjnych.

¹¹ W ocenie percepcji zastosowano skalę: 1 – całkowicie się nie zgadzam do 6 – całkowicie się zgadzam. W tabeli zebrano wartości przeciętne.

Tabela 3

Postawa przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych wobec różnych problemów związanych z innowacyjnością

Wyszczególnienie	Rodzinne	Nierodzinne
Innowacje podnoszą konkurencyjność przedsiębiorstw	4,77**	4,63**
Innowacyjność konkurentów mojej firmy inspiruje nas do wdrażania innowacji	4,50**	3,93
Firmy nie wdrażają innowacji, bo brak im środków na ich sfinansowanie	4,47**	4,47**
Aby wdrażać innowacje trzeba mieć skłonność do podejmowania ryzyka	4,30	4,24
Innowacje zwiększają rentowność przedsiębiorstw	4,13	4,26**
Innowacyjność moich dostawców lub odbiorców mojej firmy inspiruje nas do wdrażania innowacji	3,99	3,62
Wdrażanie innowacji jest bardzo ryzykowne	3,68	3,72
Menedżerów najwyższego szczebla zarządzania naszą firmą cechuje duża otwartość na innowacje w działalności gospodarczej	3,54	3,43
Menedżerów najwyższego szczebla zarządzania naszą firmą cechuje duża skłonność do podejmowania ryzyka w działalności gospodarczej	3,13	3,28
Mniejsze firmy są bardziej innowacyjne niż większe	3,10*	3,15*
Firmy nie wdrażają innowacji, bo zakłócają one działalność operacyjną	2,91*	3,11*
Każdy przedsiębiorca jest innowacyjny	2,80*	2,49*
*Kwartył I	< 3,12	< 3,24
**Kwartył III	> 4,34	> 4,25

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań pierwotnych.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa rodzinne niezaprzeczalnie mają unikatowe cechy, pozwalające wyodrębnić je na tle systemu gospodarczego kraju. Łącząc wartości rodzinne i biznesowe tworzą unikatowe wartości ekonomiczne. Mimo jednak występowania wyraźnej specyfiki zarządczej i właścicielskiej, sposób ich funkcjonowania na rynku nie odbiega zasadniczo od innych podmiotów gospodarczych. W szczególności innowacyjność firm rodzinnych wykazuje poziom zbliżony do średniej rynkowej zaobserwowanej na obszarze województwa lubelskiego. W zbliżony sposób rozumieją pojęcie innowacji i innowacyjność, można jednak zauważyć nieco większą skalę ich zachowawczości. Wyrażają więcej obaw związanych z ewentualnym niepowodzeniem wdrożeń proinnowacyjnych. Wyższy poziom lęku wydaje się być naturalną konsekwencją wzajemnego przenikania wartości rodzinnych z zachowaniami przedsiębiorczymi. W ich wypadku ewentualne niepowodzenie w sferze ekonomicznej będzie wywierało nie tylko negatywne skutki o charakterze czysto ekonomiczno-finansowym, lecz również społeczno-rodzinnym.

Badane przedsiębiorstwa rodzinne chętniej od nierodzinnych korzystają ze wsparcia doradców zewnętrznych, czym wykazują odmienną od zachowań zaobserwowanych w innych krajach. Wy tłumaczeniem może być w tym wypadku połączenie cech rodzinnych i biznesowych przedsiębiorstwa, które rzutują na jego od-

mienność od firmy nierodzinnej. Można sobie wyobrazić, że podjęcie decyzji prowadzi do konfliktu między zarządzającymi (decydentami). W organizacji nierodzinnej osoba postawiona wyżej w hierarchii ma możliwość arbitralnego przeforsowania decyzji niezależnie od stopnia niezadowolenia osób znajdujących się niżej. Natomiast, gdy zarządzający są członkami jednej rodziny, sytuacja jest znacznie bardziej skomplikowana. Narzucenie decyzji przez jednego członka rodziny, stojącego wyżej w hierarchii organizacji, będzie pociągało za sobą również skutki „rodzinne” (problemy firmy wywierały będą wpływ na atmosferę rodzinną). W takiej sytuacji wygodniej jest „odwołać się do zewnętrznego mediatora”, który pozwoli podjąć decyzję w sposób odizolowany od członków rodziny, powodując złagodzenie sytuacji konfliktowych.

Reasumując, przedsiębiorstwa rodzinne w województwie lubelskim objęte badaniem, poza niektórymi obszarami i sposobami zachowań, nie różnią się znacząco od firm nierodzinnych. Może to być spowodowane zarówno krótszą tradycją *family business* w Polsce, w porównaniu zwłaszcza do krajów „starej Europy”, jak i niezbyt dużą liczbą klasycznych sukcesji międzypokoleniowych, które służą kształtowaniu unikatowych cech rodzinnego biznesu.

Literatura

- Ashley-Cotleur K., *Family business and relationship marketing: the impact of relationship marketing in second generation family business*, Frostburg State University, www.usabe.org.
- Donckles R., Frohlich E., *Are family businesses really different? European experiences from STRATOS*, „Family Business Review” 1991, vol. 7, nr 2.
- Friskhoff P.A., *Understanding family business: what is a family business*, Oregon State University, Austin Family Business Program, 15 April, 1995, frishkoffbus.orst.edu.
- Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, raport PARP, Warszawa 2009.
- Jaffe D.T., *Working with ones your love: Conflict resolution and problem solving strategies for a successful business*, Barkley, CA, Conari, 1990.
- Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, red. J. Jeżyk, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, Difin, Warszawa 2004.
- Welsch J., *Family enterprises in the United Kingdom, the Federal Republic of Germany, and Spain: a transnational comparison*, „Family Business Review” June 1991, nr 4.

SELECTED ASPECTS OF THE INNOVATION OF FAMILY AND NON-FAMILY ENTERPRISES IN THE PROVINCE OF LUBLIN

Summary

In first part of the paper was showed secondary information about specification of family enterprises in Poland. First of all was presented distinctive features and specification of family enterprises. In the remainder of description was contained comparative test results of selected aspects of the innovation in family and non-family companies in province of Lublin. Main results of the study has indicated that differences in the level of innovation of family

and non-family companies are not deep. Not very large of deviation indicators of innovations has caused that these companies are really similar.

Keywords: family enterprises, entrepreneurship, innovations

Translated by Robert Zajkowski