

Łukasz Sułkowski

Program wsparcia rozwoju małych firm rodzinnych w Polsce

Pedagogika Rodziny 1/3/4, 19-31

2011

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.

Łukasz Sułkowski

Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

Program wsparcia rozwoju małych firm rodzinnych w Polsce

Streszczenie

Artykuł przedstawia program wsparcia rozwoju małego biznesu rodzinnego w Polsce, który stanowi jeden z rezultatów badań ukończonych w 2010 roku, a prowadzonych przez zespół: Ł. Sułkowski, A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, A. Marjański w ramach programu finansowanego ze środków UE.

Summary

The paper present the program of support of development of small family businesses in Poland. The program is one of the results of research finished in 2010 and done by team: Ł. Sułkowski, A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, A. Marjański according the program financed by EU funds (PARP, "Pentor").

1. Wstęp

Zgodnie z badaniami prowadzonymi w Polsce, w Unii Europejskiej i w innych krajach przedsiębiorstwa rodzinne posiadają znaczący udział w sektorze MŚP, w tym szczególnie duży w grupie małych podmiotów gospodarczych. W zależności od przyjętej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego udział w gospodarce polskiej tego typu podmiotów waha się od kilkunastu do ponad 60%. Małe podmioty gospodarcze, w tym przedsiębiorstwa rodzinne są źródłem przedsiębiorczości, jednak ze względu na ograniczone zasoby finansowe i materialne wymagają wsparcia szczególnie w odniesieniu do wspierania ich innowacyjności i konkurencyjności. Przedstawiony w tym artykule program wspierania rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych opiera się na analizie literatury przedmiotu oraz badaniach reprezentatywnych przedsiębiorstw rodzinnych MŚP przeprowadzonych przez zespół autorów: Ł. Sułkowski, A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, A. Marjański oraz przez firmę „Pentor” na zlecenie Polskiej

Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (Sułkowski i in., 2008). Badania miały charakter ankiety na temat firm rodzinnych i przeprowadzono je na próbie 1384 respondentów – przedsiębiorców rodzinnych. Etap badań pogłębionych obejmował wywiady indywidualne z przedsiębiorcami rodzinnymi.

2. Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego

Określenie przedsiębiorstwa rodzinnego nie jest jednoznaczne. Mieszczą się w tej kategorii zarówno małe podmioty rodzinne, jak i duże przedsiębiorstwa kontrolowane przez jedną rodzinę. Właściwie nie ma nawet konsensu co do kryteriów wyróżniania *family business*, choć najczęściej wskazuje się na: rodzinną strukturę własności podmiotu, sprawowanie kontroli strategicznej przez rodzinę, udział członków rodziny w zarządzaniu oraz zaangażowanie więcej niż jednego pokolenia rodziny w funkcjonowanie firmy (Handler, nr 2). M.C. Shanker i J.H. Astrachan zwracają uwagę, że określenia *family business* mieszczą się na kontinuum. Najszerze definicje przyjmują bardzo ogólne i mgliste określenie przedsiębiorstwa rodzinnego oparte na kryteriach: kontroli nad decyzjami strategicznymi oraz zamiarze pozostawienia przedsiębiorstwa pod kontrolą rodziny. Nieco węższe określenia *family business* wskazuje, że: założyciel lub jego potomkowie prowadzą firmę, która pozostaje pod kontrolą własnościową członków rodziny. Z kolei wąskie definicje wymagają dodatkowo obok wspomnianych kryteriów: bezpośredniego zaangażowania rodziny w zarządzanie firmą, tj. więcej niż jednej osoby z rodziny oraz przedsiębiorstwo wielopokoleniowe. W zależności od przyjmowanej definicji przedsiębiorstwa rodzinne produkują 12%, 30% lub 49% dochodu narodowego gospodarki USA (Tabela 1). Są to zatem istotne różnice, choć nawet przyjmując wąską definicję przedsiębiorstw rodzinnych, mamy do czynienia ze znaczącą grupą podmiotów gospodarczych.

Tab. 1. Definicje biznesu rodzinnego ze względu na stopień zaangażowania rodziny

Kryterium	Szerokie definicje	Pośrednie definicje	Wąskie definicje
Struktura właścicielska	Znaczące udziały rodzinne	Kontrolne udziały rodzinne	Większościowe udziały rodzinne
Kontrola strategiczna i zarządcza	Minimum kontrola strategiczna	Kontrola strategiczna i udział w zarządzaniu	Kontrola strategiczna i pełny zarząd
Struktura międzygeneracyjna	Niewymagalna	Przewidywana sukcesja rodzinna	Podmiot wielopokoleniowy
Zaangażowanie członków rodziny	Niskie	Umiarkowane	Wysokie
Procent wytwarzanego PKB w USA	49%	30%	12%
Zatrudnienie w USA	59%	37%	15%

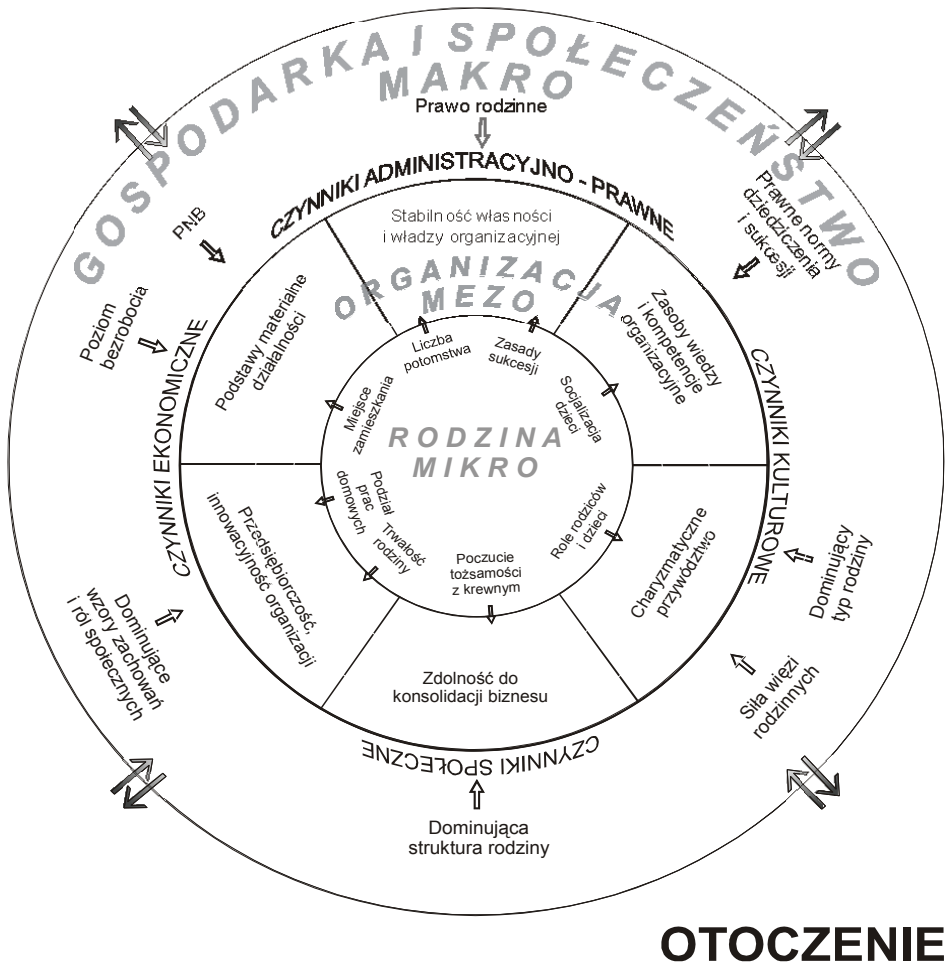
Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.C. Shanker, J.H. Astrachan, *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*, "Family Business Review", 1996, vol. 9, no. 2, pp. 107–119.

Wśród najważniejszych kryteriów pozwalających na uznanie podmiotu gospodarczego za rodzinny wymienić można: własność, zarząd, zaangażowanie rodziny w biznes oraz sukcesję rodzinną.

3. Modele przedsiębiorstwa rodzinnego

Wskazując na specyfikę przedsiębiorstwa rodzinnego, odwołać się można do modelu opisującego skrzyżowanie więzi rodzinnych i ekonomicznych w przedsiębiorstwie. Prowadząc badania związków między rodziną, organizacją i całym społeczeństwem, napotykamy oczywiście na znaczne trudności w rozdzieleniu tych trzech obszarów, ponieważ są one powiązane siecią wielopoziomowych wzajemnych zależności. Zaproponowany złożony model przedsiębiorstwa rodzinnego stanowi próbę wskazania kluczowych obszarów współzależności rodziny, organizacji oraz całego społeczeństwa. Oczywiście taki uproszczony model nie odzwierciedla w pełnej złożoności procesów zachodzących na tych trzech poziomach analizy (Rys. 1).

Rys. 1. Model współzależności rodziny, organizacji i społeczeństwa



Źródło: Ł. Sułkowski, op. cit., 2004.

W modelu zarysować można trzy podstawowe poziomy analizy: rodzinę (mikro), organizację rodzinną (mezo) oraz gospodarkę i społeczeństwo (makro). Za najważniejsze czynniki oddziałujące na poziomie rodziny uznane zostały: role rodzinne, poczucie więzi rodzinnej, trwałość rodziny, socjalizacja dzieci, liczba potomstwa, zasady sukcesji, podział prac domowych oraz miejsce zamieszkania. Ogólnie rzecz biorąc, jest to zbiór zmiennych na poziomie rodziny wywierających wpływ na organizacje i życie gospodarcze. Na poziomie organizacyjnym wyróżnić można wiele różnych aspektów działalności poddanych wpływowi więzi rodzinnych. I tak stabilność własności i władzy organizacyjnej w przedsiębiorstwach

rodzinnych zależy od liczby potomstwa i zasad sukcesji. Zasoby wiedzy i kompetencje organizacyjne są owocem socjalizacji dzieci. Charyzmatyczne przywództwo wypływa z socjalizacji oraz ze struktury ról społecznych (np. rodzice – dzieci). Zdolności do konsolidacji w biznesach rodzinnych zależą od siły więzi rodzinnych. Przedsiębiorczość i innowacyjność zależy również od trwałości rodziny oraz od podziału prac domowych. Od miejsca zamieszkania i zasobności rodziny zależą podstawy materialne rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego. Organizacje rodzinne są z kolei sprzężone ze skalą makro – gospodarką i społeczeństwem. Wyróżnione tutaj zostały grupy czterech rodzajów czynników: (1) czynniki administracyjno-prawne, do których należy prawo rodzinne, a także prawne normy sukcesji, (2) czynniki ekonomiczne obejmujące np. poziom bezrobocia, wzrost PNB, (3) czynniki społeczne, które zawierają dominujące struktury rodziny, ról społecznych i zachowań rodzinnych, (4) czynniki kulturowe, tj. siła więzi rodzinnych w społeczeństwie oraz dominujący typ rodziny. Otoczeniem w tym modelu będą czynniki kulturowe, społeczne, ekonomiczne i prawne oddziałujące poza społeczeństwem (np. w kontekście międzynarodowym). Oczywiście przedstawiony model związku rodziny – organizacji i społeczeństwa na przykładzie przedsiębiorstwa rodzinnego jest znacznym uproszczeniem, a dobór zmiennych jest nieco arbitralny. Niemniej przedstawiony model wskazuje na dużą złożoność i współzależność procesów zachodzących w rodzinach – przedsiębiorstwach rodzinnych oraz w gospodarce i społeczeństwie.

4. Typologie biznesów rodzinnych MSP

Oprócz podziałów przedsiębiorstw MSP w koncepcjach biznesów rodzinnych wykorzystywane są typologie swoiste dla *family business*. Możliwości kategoryzowania przedsiębiorstw rodzinnych jest bardzo wiele.

Badania S. Birley, D. Ng i A. Godfrey wskazuje na trzy typy przedsiębiorstw rodzinnych z Wielkiej Brytanii wyróżniane ze względu na stopień zaangażowania rodziny w biznes: (1) rodzina wewnętrzna (*family in*), (2) rodzina zewnętrzna (*family out*), (3) rodzina rozgrywająca (*family-business jugglers*) (Birley, Godfrey, vol 32). Rodzina wewnętrzna jest ściśle związana z biznesem zarówno pod względem własnościowym, jak i zarządczym. Członkowie rodziny zobowiązani są do pracy na rzecz firmy rodzinnej, czerpią z niej korzyści, a sukcesja ma zwykle postać czysto wewnątrzrodzinną. Rodzina zewnętrzna nie jest zobowiązana do angażowania się w funkcjonowanie firmy, oprócz osoby zarządzającej lub będącej w strukturze właścicielskiej, a sukcesja może przybierać również postać pozarodzinną, zwłaszcza w odniesieniu do sfery zarządzania. Rodzina rozgrywająca znajduje się gdzieś pomiędzy podejściem wewnętrznym i zewnętrznym. W warunkach polskich, jak wskazują przeprowadzone badania, dominuje podejście wewnętrzne, co jest zresztą charakterystyczne dla „młodych” i względnie małych przedsiębiorstw rodzinnych. Inne kryterium pojawiające się w różnych badaniach wiąże się z podejściem

do prowadzenia biznesu rodzinnego przy zmianie sukcesora. Badacze zidentyfikowali orientację konserwatywną polegającą na kontynuacji i ekspansywną związaną z zerwaniem ze sposobem prowadzenia biznesu przez seniora (Taylor, vol 63.).

K.E. Gersick, J.A. Davis, M.M. Hampton oraz I. Lansberg zaproponowały trójwymiarową kategoryzację biznesów rodzinnych uwzględniającą podział ze względu na kryteria: (1) własności, (2) etapu życia rodziny oraz (3) etapu rozwoju biznesu (Gersick i in., 1997). Z punktu widzenia własności autorzy wyróżnili typy idealne, które często następują kolejno po sobie w cyklu rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego. Chodzi o trzy struktury właścicielskie: (1) firma właścicielska (*Ownership Controlling*), (2) partnerstwo rodzinne (*Sibling Partnership*), (3) konsorcjum rodzinne (*Cousin Consortium*) (Tabela 2).

Tab. 2. Typy struktur własnościowych w biznesach rodzinnych

	Firma właścicielska	Partnerstwo rodzinne	Konsorcjum rodzinne
Zaangażowani członkowie rodziny	Właściciel i jednocześnie założyciel	Rodzeństwo lub inna wąska grupa z bliskiej rodziny	Większa grupa rodzinna o różnym stopniu pokrewieństwa
Pokolenie właścicielskie	Zwykle pierwsze (mogą być kolejne)	Zazwyczaj drugie, trzecie	Przeważnie powyżej drugiego
Rodzaj sukcesji	Przekazywanie własności jednej osobie (zwykle syn)	Przekazywanie wyłącznie dzieciom (często nie wszystkim)	Przekazywanie udziałów wielu członkom rodziny w kolejnych pokoleniach
Przedsiębiorczość	Wysoka	Różna	Różna
Relacje między pracownikami	Niesformalizowane	Wzrastająca formalizacja	Sformalizowane
Dominujący styl kierowania	Patriarchalny	Partycypacyjny	Profesjonalny

Źródło: zmodyfikowane K.E. Gersick, J.A. Davis, M.M. Hampton, I. Lansberg, *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston, Mass 1997.

Firma właścicielska jest zarządzana przez pierwsze pokolenie, a więc założycieli biznesu. Podmiot gospodarczy jest własnością założyciela, który również zarządza całością przedsiębiorstwa. Odznacza się wysoką przedsiębiorczością, niesformalizowanym systemem komunikacji oraz patriarchalnym stylem kierowania. Firma właścicielska często ulega zmianie w kolejnych pokoleniach, chociaż znaleźć moż-

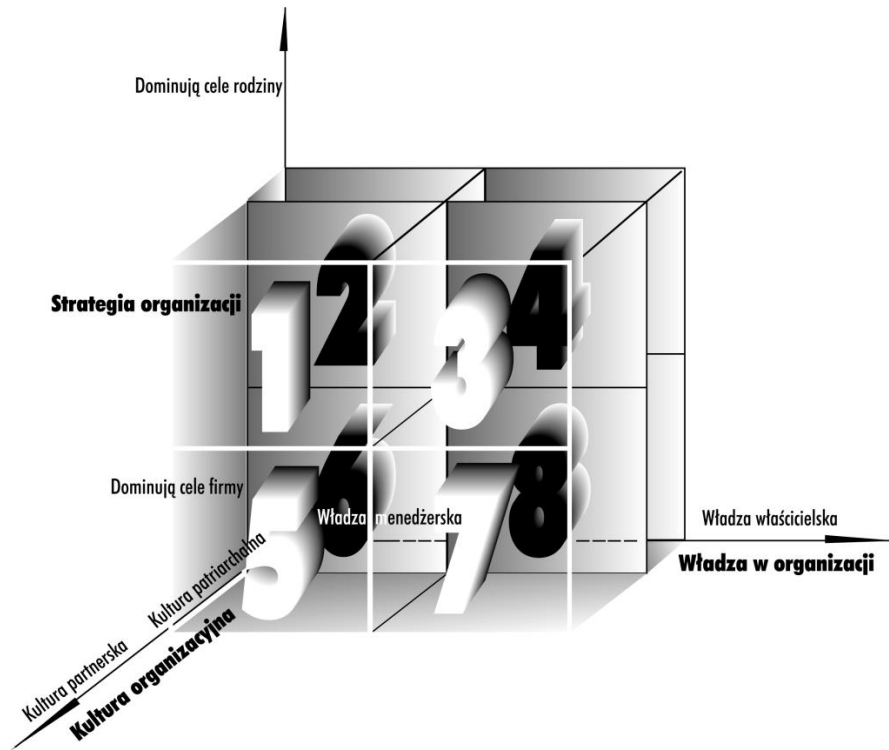
na również warianty rozwoju gdzie firma w drugim, a nawet w kolejnych pokoleniach utrzymuje strukturę właścicielską (w całości jest przekazywana jednemu sukcesorowi). Kolejna struktura własności to partnerstwo rodzinne, związane z przekazaniem udziałów w *family business* przedstawicielom bliskiej rodziny przede wszystkim z kolejnego pokolenia (zazwyczaj rodzeństwu). Firma odznacza się wzrastającym stopniem formalizacji, dominacją stylu partycypacyjnego i zmniejszającą się przedsiębiorczością. Kolejna struktura własności to konsorcjum rodzinne związane z rozproszeniem udziałów pomiędzy większą liczbę członków rodziny o różnym stopniu pokrewieństwa. Sfera *corporate governance* ulega komplikacji. Komunikacja przybiera sformalizowane formy, gdzie dominuje profesjonalny styl kierowania. Drugie ważne kryterium to ocena etapów życia rodziny. Autorzy wskazali na cztery stadia, które znacząco wpływają na zarządzanie biznesem rodzinnym: młoda rodzina biznesowa, wchodzenie w biznes, wspólna praca pokoleń, przekazanie pałeczki. Trzecie kryterium to stadia rozwoju samego biznesu: rozpoczęcie działalności, ekspansja oraz dojrzałość. Autorzy zastrzegają się, że propozycja stanowi uproszczenie i nie należy uogólniać jej i uważać za uniwersalny schemat rozwoju biznesu rodzinnego. Niemniej wydaje się, że jest to kategoryzacja uwzględniająca bardzo ważne, a zarazem charakterystyczne dla przedsiębiorstwa rodzinnego wymiary.

Przeprowadzone przez Ł. Sułkowskiego badania przedsiębiorstw rodzinnych pozwalają na przeprowadzenie podziału tej grupy podmiotów uwzględniającego wpływ trzech wymiarów (Sułkowski, 2004).

1. Kryterium strategiczne: dominują cele rodziny versus dominują cele firmy,
2. Kryterium kulturowe: kultura patriarchalna versus kultura partnerska,
3. Kryterium władzy: władza właścicielska versus władza menedżerska.

Połączenie tych kryteriów pozwala wyróżnić 8 typów idealnych przedsiębiorstw rodzinnych, które odznaczają się szczególnymi cechami. Oczywiście jest to tylko jedna z potencjalnych typologii.

Rys. 2. Typologia przedsiębiorstw rodzinnych



Źródło: opracowanie własne.

Typ 1. Gra rodzinna (cele rodziny, kultura partnerska, menedżerska).

Przedsiębiorstwa pozostające pod kontrolą wielu przedstawicieli rodziny, lecz zarządzane przez menedżerów spoza rodziny. Rada rodzinna dba o jak najwyższe zyski udziałowców z rodziny poprzez ścisłą kontrolę menedżmentu. Kultura zorientowana na czerpanie zysków przez rodzinę z zarządzanego profesjonalnie podmiotu gospodarczego.

Typ 2. Dorobek rodziny (cele rodziny, kultura patriarchalna, menedżerska).

Jest to grupa podmiotów, które zarządzane są przez menedżerów spoza rodziny, ale nadal pozostają pod ścisłą kontrolą rodziny, a przede wszystkim jej nestora. Dominujący członek rodziny świadomie oddaje zarządzanie operacyjne w ręce profesjonalnych, lecz „obcych” menedżerów. Kieruje się zazwyczaj brakiem odpowiednich sukcesorów i zachowuje dla siebie bardzo znaczącą rolę kontrolną i wpływ na decyzje strategiczne. Kultura organizacyjna jest skupiona na rodzinie i profesjonalizacji zarządzania, z czym łączą się normy czerpania jak największych zysków z firmy przez członków rodziny dzięki profesjonalnemu zarządzaniu.

Typ 3. Zawłaszczana przez rodzinę (cele rodziny, kultura partnerska, właścicielska).

Podmioty właścicielskie, w których znaczącą rolę odgrywa zazwyczaj niesformalizowana rada rodzinna, podejmująca decyzje strategiczne. Na pierwszym planie jest interes rodziny, realizowany przy pomocy firmy. Kultura organizacyjna skupiona jest na rodzinie i współpracy, co przejawia się nepotyzmem i partnerskim traktowaniem się członków rodziny.

Typ 4. Dorobek głowy rodziny (cele rodziny, kultura patriarchalna, właścicielska). Zazwyczaj są to firmy właścicielskie, zarządzane przez założyciela bądź jego męskich potomków. Osoba zarządzająca jest często nestorem rodziny, a firma stanowi oparcie dla całej rodziny. Wielu członków rodziny jest zatrudnianych w przedsiębiorstwie. W kulturze organizacyjnej kluczowymi wartościami są rodzina i władza przejawiające się nepotyzmem i autorytaryzmem.

Typ 5. Rodzinny skarb (cele firmy, kultura partnerska, menedżerska).

Przedsiębiorstwa zarządzane menedżersko, ale kontrolowane przez wielu udziałowców z rodziny. Dominuje orientacja na zapewnienie rozwoju przedsiębiorstwu, za które ponosi odpowiedzialność rodzina.

Typ 6. Zaplecze rodziny (cele firmy, kultura patriarchalna, menedżerska).

Podmioty gospodarcze znajdujące się pod kontrolą dominującego przedstawiciela lub rzadziej przedstawicieli rodziny, które są zarządzane przez „obcych” menedżerów. Priorytetem jest rozwój firmy, a nie pomnażanie prywatnych majątków członków rodziny. Równowaga między rozwojem firmy i korzyściami rodziny jest możliwa dzięki orientacji na przedsiębiorstwo dominującego udziałowca z rodziny (często nestora).

Typ 7. Dziedzictwo rodziny (cele firmy, kultura partnerska, właścicielska).

Rzadko występujący typ przedsiębiorstwa rodzinnego, które jest zarządzane właścicielsko, a jednocześnie dominuje kultura partnerska. Priorytetem dla zarządzających jest realizacja celów firmy, a dopiero na drugim planie są cele rodzinne.

Typ 8. Emanacja właściciela (cele firmy, kultura patriarchalna, właścicielska).

Firmy, w których priorytet nad wartościami rodzinnymi zyskał rozwój przedsiębiorstwa. Zarządzane autorytarnie przez dominującego właściciela lub jego potomków odznaczają się znacznymi inwestycjami nadwyżek w dalszy rozwój podmiotu. W kulturze dominuje myślenie o misji związanej z rozwojem podmiotu.

Przedstawione tutaj możliwości klasyfikowania przedsiębiorstw rodzinnych wskazują na zróżnicowanie w tej grupie podmiotów. Wydaje się, iż badane tutaj przedsiębiorstwa rodzinne można dzielić według wielu zróżnicowanych kryteriów, które powinny jednak znaleźć odzwierciedlenie w trzech filarach organizacji gospodarczej: strategii, kulturze i strukturze władzy.

5. Program wspierania rozwoju małych firm rodzinnych

Jak wskazują wyniki przeprowadzonych badań, poziom wiedzy i doświadczeń zarządzających i właścicieli firm rodzinnych na temat rozwiązywania tych specyficznych problemów jest ograniczony. Projektując program szkoleń i doradztwa dla

firm rodzinnych warto więc zastanowić się nad ogólnymi kierunkami wspierania rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych – w jaki sposób przedsiębiorstwa rodzinne mogą radzić sobie ze specyficznymi dla nich barierami i problemami rozwojowymi? Wśród działań prowadzących do podwyższenia konkurencyjności biznesów rodzinnych (osiąganych dzięki wsparciu szkoleniowo-doradczemu, ale też i innym instrumentom) powinny się znaleźć:

1. Rekonstrukcja tożsamości przedsiębiorstwa rodzinnego
2. Tworzenie strategii biznesu rodzinnego
3. Reorganizacja przedsiębiorstwa rodzinnego
4. Rozwijanie kultury uczącego się familizmu
5. Monitorowanie związków pomiędzy rodziną a biznesem rodzinnym
6. Warto zaproponować zestaw uniwersalnych reguł skutecznej sukcesji
7. Promocja wizerunkowa przedsiębiorstw rodzinnych.

1. Rekonstrukcja tożsamości przedsiębiorstwa rodzinnego

Przedsiębiorstwa należące do badanej kategorii powinny zdefiniować własne funkcjonowanie w kategoriach biznesu rodzinnego. Oznaczać to powinno odniesienie się do problemów sprzężenia celów rodziny i przedsiębiorstwa, ustanowienie rodzinnej struktury własności i zarządzania oraz podjęcie procesu planowania sukcesji. Przyjęcie jasnych celów podmiotu pozwoli zrozumieć silne i słabe strony przynależności do grupy firm rodzinnych i wykorzystać tę wiedzę w praktyce.

2. Tworzenie strategii biznesu rodzinnego

Przedsiębiorstwa rodzinne powinny sformułować cele biznesu, ściśle związane z celami rodziny, które powinny odpowiadać wizji założyciela biznesu. Następnie rodzina dominująca i kadra zarządzająca przedsiębiorstwem powinny przeprowadzić proces stworzenia misji odzwierciedlającej rodzinną tożsamość przedsiębiorstwa. Opracowany powinien zostać również plan sukcesji pozwalający na odpowiednie przygotowanie sukcesora, zarządzającego i pracowników przedsiębiorstwa na mające nastąpić przyszłe przekazanie władzy.

3. Reorganizacja przedsiębiorstwa rodzinnego

Struktura organizacyjna powinna spełniać wymogi: elastyczności, efektywności i zapewnienia kontroli rodzinnej. Szczególnym problemem jest odejście od pierwotnej struktury promienistej¹, która występuje najczęściej w przedsiębiorstwach rodzinnych. Zmiana struktury powinna dokonywać się stopniowo, zgodnie z założonym planem. Ważne jest również, aby członkowie rodziny dążący do obsadze-

¹ Struktura promienista charakteryzuje się tym, że zarządzanie skupione jest w rękach jednej osoby, podejmującej wszystkie ważne decyzje. W takiej strukturze nie występują szczeble pośrednie. O ile na początku funkcjonowania przedsiębiorstwa taki model zarządzania wykazuje się dużą efektywnością, to wraz z rozrostem firmy następuje jej ograniczenie, pojawiają się problemy z elastycznością działania, zatory komunikacyjne i decyzyjne.

nia rodziną wszystkich najważniejszych stanowisk nie tworzyli wyłącznie rodzinnej struktury. Nawet w przypadku podmiotów z grupy MMSP często niezbędne jest dopuszczenie menedżerów spoza rodziny na stanowiska, na które rodzina nie ma specjalistów. Skutkuje to bardziej otwartą kulturą organizacyjną, skuteczniejszą polityką personalną i lepszymi mechanizmami podejmowania decyzji strategicznych.

4. Rozwijanie kultury uczącego się familizmu

Świadomość rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa pozwala na rozwijanie strategii, struktury i kultury wiążącej biznes z rodziną. Jednak działania te muszą mieć charakter samoograniczający. Rodzina nie może nadmiernie eksploatować przedsiębiorstwa. Również nepotyzm nie może ograniczać jego rozwoju w sferze polityki personalnej i kultury organizacyjnej. Stworzenie kultury uczącego się familizmu oznacza wykorzystywanie silnych stron rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa: dążenie do wysokiego zaangażowania pracowników, budowanie silnych więzi pomiędzy firmą a jej interesantami oraz przyjmowanie elastycznych zasad działania dla dobra przedsiębiorstwa.

5. Monitorowanie związków pomiędzy rodziną a biznesem rodzinnym

Przedsiębiorstwo i rodzina pozostają między sobą w silnych i zmieniających się w czasie relacjach. Ważnym zadaniem jest ich monitorowanie. Rodzina powinna być elementem przewagi konkurencyjnej, który zmienia się wraz z rozwojem biznesu. Nadmierne utrwalenie rozwiązań prawnych dotyczących sukcesji, własności oraz zarządu przedsiębiorstwem może prowadzić do skostnienia podmiotu i obniżenia jego efektywności.

6. Warto zaproponować zestaw uniwersalnych reguł skutecznej sukcesji

Zasady te znajdują potwierdzenie w zagranicznych badaniach firm rodzinnych:

- a) Jednym z najważniejszych czynników sprzyjających udanej sukcesji jest jej wczesne zaplanowanie i przygotowanie (Rosenblatt, 1986).
- b) Model udanej sukcesji zakłada uzyskanie odpowiedzi na pytania: kto dziedziczy, kiedy i w jaki sposób (Lansberg, 1999).
- c) Sukcesję należy przeprowadzać w sposób planowy i stopniowy. Można wyróżnić siedem faz sukcesji: przedbiznesową, wprowadzającą w biznes, wprowadzającą funkcjonalną, funkcjonalną, zaawansowaną funkcjonalną, wczesnej sukcesji i końcową - dojrzałej sukcesji.
- d) Istotne dla udanej sukcesji są czynniki takie jak: stopień danej sukcesorowi autonomii decyzyjnej, jego kompetencje i pewność siebie (Goldberg, Woolridge, 1993).
- e) Kluczową rolę w planowaniu sukcesji pełni kształcenie i przygotowywanie sukcesora do przejścia biznesu. Ważne jest jego wczesne wprowadzenie w biznes (Barach i in., 2002), ale jednocześnie zbudowanie autonomii sukcesora dzięki jego pracy poza biznesem rodzinnym (Hollander 2002).

- f) Planowaniu sukcesji sprzyjają harmonijne stosunki w dominującej w przedsiębiorstwie rodzinie (Churchill, Hatten, 1987).
- g) Metodą na ograniczenie problemów sukcesyjnych przedsiębiorstwa rodzinnego mogłoby być zbudowanie równowagi między celami rodziny i firmy popartej wizją strategiczną (Jeżak, 2003).
- h) Nieudana sukcesja jest zazwyczaj skutkiem: słabych więzi i konfliktów w rodzinie, nieprawidłowej struktury władzy i własności oraz problemów w komunikacji organizacyjnej (Hubler, 2002).

7. Promocja wizerunkowa przedsiębiorstw rodzinnych

Istnieją problemy z wizerunkiem firm rodzinnych w świadomości społecznej – w tym w świadomości przedsiębiorców. Negatywne rysy tego wizerunku to m.in.: ograniczona wielkość podmiotu, stagnacja, brak rynkowej ekspansji, nieprofesjonalne zarządzanie, skojarzenia z nepotyzmem. Negatywne skojarzenia związane z rodzinnością dzielą sami przedsiębiorcy rodzinni – dopiero poczucie rynkowego sukcesu skłania ich do eksponowania rodzinności w relacjach biznesowych. Proponowana kampania wizerunkowa mogłaby być próbą przewyciężenia tych niekorzystnych skojarzeń i jednocześnie „wydobycia” firm rodzinnych ze sfery swoistego tabu, ułatwiającą otwartą i merytoryczną dyskusję o ich zidentyfikowanych problemach.

6. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa rodzinne nie są podmiotami wyodrębnionymi według kryteriów prawnych, chociaż niewątpliwie stanowią one bardzo znaczącą grupę firm, szczególnie w obrębie MŚP. Stąd przyjęcie nawet nieco arbitralnej definicji pozwoliło na przeprowadzenie ilościowych badań reprezentacji i zaprezentowanie klasyfikacji podmiotów rodzinnych MŚP w Polsce. Charakterystyczną cechą jest tutaj nieuznawanie kryterium sukcesji rodzinnej za warunek zdefiniowania podmiotu gospodarczego jako przedsiębiorstwa rodzinnego. Ze względu na czas powstania większości firm rodzinnych w Polsce znajduje się na etapie podmiotów właścicielskich, dla których pierwsza sukcesja jest wyzwaniem przyszłości.

Małe przedsiębiorstwa rodzinne posiadają wiele wspólnych cech. Rozwój tego typu podmiotów może być stymulowany poprzez wzmacnianie przedsiębiorczości i konkurencyjności możliwym dzięki wzbogaceniu kompetencji zarządzających, właścicieli i pracowników tego typu podmiotów.

Bibliografia

Barach J.A., Gantisky J., Carson J.A., Doochin B.A. (2002), *Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business* [w:] “Family Business Sourcebook”, C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), Family Enterprise Publishers, Georgia, ss. 531–537.

Birley S., Ng D., Godfrey A., *The Family and the Business*, “Long Range Planning”, Vol. 32, No. 6, p. 598.

- Churchill N.C., Hatten K.J., (1987), *Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses*, "American Journal of Small Business", 11 (3), pp. 51-64.
- Dyer W.G., Jr. (1986), *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Gersick K.E., Davis J.A., Hampton M.M., Lansberg I. (1997), *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston, Mass, pp. 15-24.
- Goldberg S.D., Woolridge B. (1993), *Self Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms*, "Family Business Review", 6 (1), pp. 55-73.
- Handler W., *Methodological issues and considerations in studying family businesses*, "Family Business Review", no. 2, pp. 257-276.
- Hollander B.S. (2002), *Silver Spoon Syndrome* [w:] "Family Business Sourcebook", C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), "Family Enterprise Publishers", Georgia, ss. 538-539.
- Hubler T. (2002), *Ten Most Prevalent Obstacles to Family-Business Succession Planning* [w:] "Family Business Sourcebook", C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), "Family Enterprise Publishers", Georgia, pp. 67-70.
- Jeżak J. (2003), *Wizja rozwoju firmy jako kluczowy element przedsiębiorczości rodzinnej*, „Przedsiębiorczość a zarządzanie korporacjami”, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.
- Lansberg I. (1999), *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School Press, Boston.
- Miller D., Steier L., Brenton-Miller I. Le, *Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business*, "Journal of Business Venturing", Vol. 18, No 4, p. 513.
- Rosenblatt P.C., de Mik L., Anderson R.M., Johnson P.A. (1985), *The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Shanker M.C., Astrachan J.H. (1996), *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*, "Family Business Review", vol. 9, no. 2, pp. 107-119.
- Sułkowski Ł. (2004), *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, Towarzystwo Nauk Organizacji i Kierowania – Dom Organizatora, Toruń.
- Sułkowski Ł., Kowalewska A., Szut J., Lewandowska B., Kwiatkowska M., Marjański A., grudzień 2009, *Badanie firm rodzinnych*, RAPORT KOŃCOWY, PARP, Pentor, Znak sprawy: p/789/8/2008, Warszawa.
- Taylor J.E., Norris J., Howard W., *Succession Patterns of Farmer and Successor in Canadian Farm Families*, "Rural Sociology", Vol. 63, No. 4, p. 562.