

*Łukasz Sułkowski*

SWSPiZ w Łodzi

## Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań

### Abstract

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

### 1. Wstęp

Zgodnie z badaniami prowadzonymi w Polsce, w Unii Europejskiej i innych krajach przedsiębiorstwa rodzinne posiadają bardzo 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 wacha 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.

Przedstawiona w tym artykule analiza podejmuje problem definiowania i klasyfikacji małych firm rodzinnych w Polsce. Artykuł opiera się na analizie literatury przedmiotu oraz badaniach reprezentatywnych przedsiębiorstw rodzinnych MŚP przeprowadzonych przez zespół autorów: Ł. Sułkowski,

A. Marjański, A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska przez firmę „Pentor” na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości<sup>1</sup>.

## 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<sup>2</sup>. M.C. Shanker i J.H. Astrachan zwracają uwagę, że określenia *family business* mieszczą się na kontinuum. Najszersze 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: bezpośrednie zaangażowanie rodziny w zarządzanie firmą 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)<sup>3</sup>. Są to zatem istotne różnice, choć nawet przyjmując wąską definicję przedsiębiorstw rodzinnych mamy do czynienia ze znaczącą grupą podmiotów gospodarczych.

Wśród najważniejszych kryteriów pozwalających na uznanie podmiotu gospodarczego za rodzinny można wymienić: własność, zarząd, zaangażowanie rodziny w biznes oraz sukcesję rodzinną. R.K.Z. Heck i E.S. Trent przeprowadzają zestawienie tych kryteriów w odniesieniu do literatury przedmiotu (tabela 2).

---

<sup>1</sup> Ł. Sułkowski, A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, A. Marjański, *Badanie firm rodzinnych, RAPORT KOŃCOWY*, PARP, Pentor, Znak sprawy: p/789/8/2008, Warszawa, grudzień 2009 r.

<sup>2</sup> W. Handler, *Methodological issues and considerations in studying family businesses*, „Family Business Review”, nr 2, 257–276.

<sup>3</sup> 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”, vol. 9, no. 2, 1996, s. 107–119.

**Tabela 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", vol. 9, no. 2, 1996, s. 107–119.

**Tabela 2. Podsumowanie definicji biznesów rodzinnych bazujące na literaturze przedmiotu**

Istota definicji według wymienionych autorów	Zmienne badane w National Family Business Survey 1997
1. Własność lub zarządzanie	Status lub struktura własności, współwłasności, współwłaściciele, podejmowanie kluczowych decyzji lub kontrola, wartość udziałów
2. Zaangażowanie rodziny w biznes (współzależność systemów)	Liczba członków rodziny pracująca w biznesie rodzinnym, opłacani i nieopłacani krewni nie mieszkający w jednym gospodarstwie domowym
3. Sukcesja rodzinna (transfer międzygeneracyjny)	Pokolenia w biznesie rodzinnym, planowana zmiana struktury własności biznesu rodzinnego w ciągu przyszłych 5 lat, dążenie do pozostawienia własności w rodzinie w przyszłości
4. Wielokryterialna	Połączenie przynajmniej dwóch kryteriów wymienionych w punktach 1, 2, 3

Źródło: R.K.Z. Heck, E.S. Trent, The Prevalence of Family Business from a Household Sample, w; "Family Business Sourcebook", red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 610.

Analiza sugeruje, że dominują definicje wiążące definicję biznesu rodzinnego z kryterium własności lub zarządzania. Dość popularne są definicje przyjmujące zaangażowanie w biznes rodziny, a także łączące ze sobą dwa lub więcej kryteriów. Rzadziej teoretycy definiują family business posługując się sukcesją rodzinną jako kluczowym kryterium.

Przykładem bardzo konkretnej, wąskiej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego związanej z kryterium sukcesji posługuje się R.G. Donnelley; „z biznesem rodzinnym mamy do czynienia jeśli co najmniej dwie generacje jednej rodziny miały znaczący wpływ na cele i politykę firmy”<sup>4</sup>. Taki sposób definiowania byłby trudny do przyjęcia w Polsce. Znaczna część badanych w projekcie przedsiębiorstw to podmioty jednopokoleniowe. Przede wszystkim ze względu na ich krótkie istnienie. R.K.Z. Heck i E.S. Trent w jednym z największych, reprezentatywnych badań biznesów rodzinnych – National Family Business Survey wykorzystują szeroką definicję biznesu rodzinnego jako „biznesu, którego właścicielem lub zarządcą jest przynajmniej jeden członek rodziny”. Autorzy argumentują, że dzięki temu badane są zależności między rodziną a biznesem, niezależnie od formalnej partycypacji członków rodziny we własności lub zarządzie przedsiębiorstwa<sup>5</sup>. Takie szerokie rozumienie family business pozwala na zaliczenie do nich podmiotów zarządzanych przez pierwszą generację (założycieli), gdzie formalnie własność i zarząd często spoczywa w rękach jednego członka rodziny, a faktycznie i nieformalnie (z powodów podatkowych) zaangażowani są w biznes również inni członkowie rodziny.

### 3. Metodyka badań

1. Analiza źródeł wtórnych (*desk research*) – szczegółowa analiza dostępnych opracowań na temat firm rodzinnych.
2. Badanie ilościowe MMSP:
  - a. Konieczność przeprowadzenia badania ilościowego na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw sektora MMSP wynikała z potrzeby oszacowania wielkości interesującej nas populacji i sporządzenia jej charakterystyki. Ważne było również uzyskanie informacji pozwalających na przeprowa-

---

<sup>4</sup> R.G. Donnelley, *The Family Business*, w; „Family Business Sourcebook”, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 4.

<sup>5</sup> R.K.Z. Heck, E.S. Trent, *The Prevalence of Family Business from a Household Sample*, w; „Family Business Sourcebook”, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, s. 603.

dzenie analiz porównawczych między firmami rodzinnymi a nierodzinnymi (różnice strukturalne, potrzeby szkoleniowe).

- b. Celem badania było oszacowanie udziału firm rodzinnych w MMSP według różnych stosowanych na świecie kryteriów definicyjnych firmy rodzinnej.
- c. Populacją generalną były w badaniu:
  - przedsiębiorstwa mikro – zatrudniające do 9 pracowników;
  - przedsiębiorstwa małe – zatrudniające od 10 do 49 pracowników;
  - przedsiębiorstwa średnie – zatrudniające od 50 do 249 pracowników.Zgodnie z zaleceniami SIWZ wykluczeniu z populacji podlegały także podmioty funkcjonujące w formie działalności gospodarczej osoby fizycznej, nikogo nie zatrudniające.
- d. Respondentami (podmiotami próby) byli właściciele /współwłaściciele firm lub kadra zarządzająca przedsiębiorstw (prezysi, dyrektorzy lub ich zastępcy, członkowie zarządu). W przypadku firm rodzinnych były to zarówno osoby należące do rodziny, jak i osoby nie należące do rodziny (pod warunkiem pełnienia funkcji kierowniczych).
- e. Dobór próby – losowy warstwowy.
- f. Wielkość próby –  $N=1280$ , maksymalny błąd statystyczny 2,7%. Dane zostały przeważone, tak aby struktura próby w wyniku ważenia idealnie odzwierciedlała strukturę sektora MMSP. W konsekwencji ważenia sumy odsetków w odpowiedziach na pytania mogą nie dawać 100% (zazwyczaj odchylają się maksymalnie o +/- 1%).
- g. Technika badawcza – bezpośrednie indywidualne wywiady kwestionariuszowe.

#### **Faza diagnostyczno-weryfikacyjna**

##### **1. Badania jakościowe**

W celu lepszego zrozumienia problemów i barier związanych z prowadzeniem firm rodzinnych oraz określenia zapotrzebowania tych firm na usługi szkoleniowo-doradcze w projekcie badawczym przeprowadzono wywiady indywidualne z przedsiębiorcami oraz kluczowymi pracownikami w firmach uzupełnione o wywiady indywidualne z ekspertami (przedstawiciele środowiska naukowego, organizacji biznesowych, firm doradczych i szkoleniowych, prawnicy).

Wywiady indywidualne w firmach (z zarządzającym oraz kluczowymi pracownikami):

- a. Etap 1 – Indywidualne wywiady pogłębione z właścicielami lub współwłaścicielami MMSP będących firmami rodzinnymi. Czas trwania wywiadu: 90–240 minut. Wywiady w siedzibie firmy.  
Etap 2 – indywidualne wywiady pogłębione z kluczowymi pracownikami zatrudnionymi w firmie.
- b. Respondentami etapu 2 byli pracownicy firm rodzinnych, którzy zostali wskazani po zakończeniu etapu 1: po poznaniu struktury organizacyjnej oraz specyfiki firmy, zostały wyodrębnione osoby posiadające największą wiedzę na temat jednostek organizacyjnych lub działów, w których pracują.
- c. Sposób doboru próby – firmy wybrane do przeprowadzenia badania zostały zróżnicowane pod względem: wielkości (mikro, małe i średnie), branży, województwa.
- d. Łączna liczba firm, w których przeprowadzono wywiady wyniosła: 30 (27 firm, w których przeprowadzono wywiady właściwe oraz 3 firmy, w których przeprowadzono wywiady pilotażowe).

Wywiady indywidualne z ekspertami:

- a. Respondenci – osoby, które w trakcie swojej codziennej pracy zawodowej zajmują się bezpośrednio lub pośrednio problematyką firm rodzinnych:
    - przedstawiciele środowiska naukowego – 6,
    - przedstawiciele organizacji biznesowych – 3,
    - przedstawiciele firm doradczych i szkoleniowych – 3,
    - prawnicy – 3,
    - księgowi – 1.
  - b. Czas trwania wywiadu: 40–120 min, miejsce spotkania: miejsce pracy respondenta lub studio fokusowe
  - c. Liczebność próby – łączna liczba przeprowadzonych wywiadów wyniosła: 16 (w tym dwa pilotażowe).
2. Badanie ilościowe firm rodzinnych (właściwe badanie firm rodzinnych).
- a. Zasadniczym celem badania była ilościowa weryfikacja rezultatów wygenerowanych podczas dwóch wcześniejszych faz: odkrywczej oraz badania jakościowego w ramach fazy diagnostyczno – weryfikacyjnej, a w szczególności:
    - segmentacja przedsiębiorstw rodzinnych wraz z wyodrębnieniem jej kluczowych kryteriów i próbą identyfikacji względnie jednorodnych segmentów;
    - diagnoza aktualnych i potencjalnych problemów specyficznych dla FR;

- identyfikacja i ocena zapotrzebowania na wsparcie szkoleniowo-doradcze wśród firm rodzinnych;
  - określenie zapotrzebowania na usługę szkoleniowo-doradczą dla firm rodzinnych w ujęciu wojewódzkim;
  - poznanie preferencji co do merytorycznych, technicznych i organizacyjnych atrybutów usługi doradczej i/lub szkoleniowej, określenie zapotrzebowania na konkretne narzędzia wsparcia.
- b. Populację generalną stanowiły polskie firmy rodzinne z sektora MMSP – według definicji zweryfikowanej po realizacji badania ilościowego w ramach fazy odkrywczej (Szczegółowy opis definicji znajduje się w podrozdziale 6.1). Respondentami byli właściciele i/lub osoby zarządzające przedsiębiorstwem rodzinnym (podmioty próby), niezależnie od tego, czy reprezentowali one rodzinę właściciela czy też nie.
- c. Dobór próby – kwotowy, struktura próby (wielkość zatrudnienia, branżę i województwo) zgodna – m.in. dzięki procedurze ważenia<sup>6</sup> – ze strukturą firm rodzinnych zidentyfikowanych w badaniu na reprezentatywnej próbie MMSP. Uzyskaną próbę firm rodzinnych można uznać za reprezentatywną dla populacji polskich przedsiębiorstw rodzinnych z sektora MMSP.
- d. Badanie przeprowadzono za pomocą wywiadów bezpośrednich wspomaganym komputerowo.

#### Faza wyjaśniająca

Głównym celem fazy było zbudowanie modelu programu szkoleniowo – doradczego skierowanego do firm rodzinnych we współpracy z firmami rodzinnymi oraz ekspertami ds. szkoleń. W fazie zastosowano wyłącznie badania jakościowe – indywidualne wywiady pogłębione.

#### Indywidualne wywiady pogłębione z właścicielami firm rodzinnych

- a. Badaniem objęto 15 firm rodzinnych, w tym również tych, które zostały zidentyfikowane w badaniu ilościowym jako firmy o dużych potrzebach szkoleniowych. W trzech z nich przeprowadzono wywiady pilotażowe.
- b. Czas trwania wywiadu: 60–120 minut.
- c. Miejsce wywiadu: siedziba firmy rodzinnej.

#### Wywiady indywidualne z ekspertami

- a. Respondenci: przedstawiciele firm doradczych i szkoleniowych. Wszyscy respondenci byli ekspertami w zakresie konstruowania programów szkoleniowych.
- b. Przeprowadzono 5 IDI (w tym jeden pilotażowy).

---

<sup>6</sup> W konsekwencji ważenia sumy odsetków w odpowiedziach na pytania mogą nie dawać 100% (zazwyczaj odchylają się maksymalnie o +/- 1%).

- c. Czas trwania wywiadu: 60–120 min
- d. Miejsce spotkania: studio fokusowe lub siedziba firmy doradczej

#### 4. Typologie firm rodzinnych

K.E. Gersick, J.A. Davis, M.M. Hampton oraz I. Lansberg zaproponowali trójwymiarową kategoryzację biznesów rodzinnych uwzględniającą podział ze względu na kryteria: (1) własności, (2) etapu życia rodziny oraz (3) etapu rozwoju biznesu<sup>7</sup>. 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 3).

**Tabela 3. 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.

<sup>7</sup> 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, s. 15–24.



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 można 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 przeważnie 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 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<sup>8</sup>.

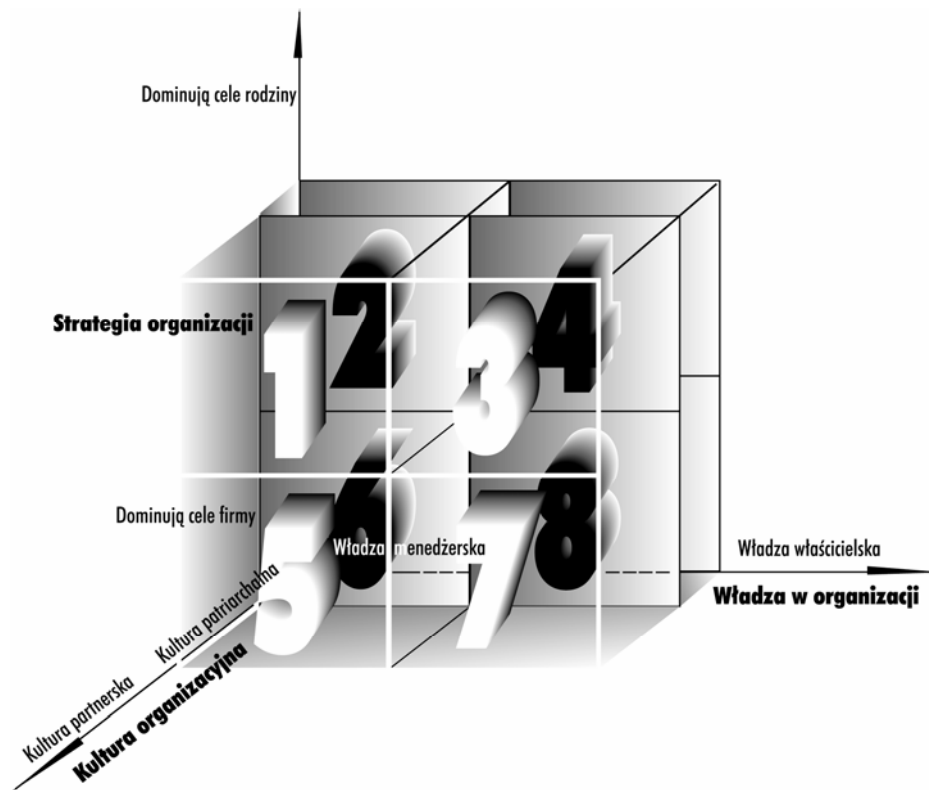
1. Kryterium strategiczne: dominują cele rodziny versus dominują cele firmy,
2. Kryterium kulturowe: kultura patriarchalna versus kultura partnerska,
3. Kryterium władzy: władza właścicielska versus władza menedżerska.

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

---

<sup>8</sup> Ł. Sułkowski, *Organizacja a rodzina. Więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, Towarzystwo Nauk Organizacji i Kierowania – Dom Organizatora, Toruń 2004.

Rys. 1. 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 patriarcalna, menedżerska). Jest to grupa podmiotów, które są zarządzane 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 kontrol-

na 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 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.

Wyniki badania małych firm rodzinnych, oparte na badaniach zaprezentowanych w tym artykule, uprawniają do zdefiniowania 6 segmentów firm rodzinnych, wyodrębnionych na podstawie kryteriów związanych z:

- wartościowaniem i eksponowaniem rodzinności jako atrybutu firmy,
- procesami sukcesyjnymi – dokonanymi lub planowanymi, których odbiciem jest dwu – lub więcej pokoleniowa struktura własności i/lub zarządzania,
- wpływem rodziny i osób spoza rodziny na zarządzanie,
- wielkością i wiekiem firmy,
- posiadaniem sformalizowanej strategii rozwoju.

Wśród tych zmiennych o różnym zapotrzebowaniu na wsparcie szkoleniowo-doradcze decydują przede wszystkim dwa pierwsze czynniki. Wyróżniono następujące segmenty firm rodzinnych:

Segment 1 „Zdobywanie pozycji” – najliczniej reprezentowany segment firm rodzinnych (45%), typowych dla pierwszej fazy przedsiębiorczości. Cechy: rzadkie podkreślanie rodzinnego charakteru firmy, przeświadczenie, że atrybut „rodzinności” nie pomaga w biznesie, niepewność co do planów sukcesji, młody wiek (średnio 7 lat; ale aż 16% działa na rynku krócej niż 3 lata) i niewielka liczba osób zatrudnionych, a także brak sformalizowanych strategii rozwoju przedsiębiorstwa (zarówno długo, jak i krótkoterminowych).

Segment 2 „Kolektywność i kiełkowanie sukcesji” (16%) – to firmy, które charakteryzują się posiadaniem strategii rozwoju oraz bardzo silną wolą sukcesji. W części z tych firm dokonała się częściowa sukcesja. Choć w dalszym ciągu własność należy głównie do pokolenia założycieli, to pojawiają się też przypadki dzielenia własności z reprezentantami drugiego pokolenia (drugie pokolenie znacznie częściej natomiast dopuszczane jest do wspólnej pracy). Ponad połowa z nich jest obecna na rynku dłużej niż 10 lat.

Segment 3 „Profesjonalizacja zarządzania” (12%) – przedsiębiorstwa z tego segmentu są relatywnie duże i wyróżniają się dużym wpływem osób spoza rodziny na proces decyzyjny w przedsiębiorstwie. Własność znajduje się głównie w rękach przedstawicieli pierwszego pokolenia (rzadko obecne są kolejne pokolenia). Rodzinność w tych firmach wydaje się kwestią drugorzędą – nie charakteryzują się one bowiem ani specjalnym eksponowaniem rodzinności w biznesie, ani szczególną wolą sukcesji.

Segment 4 „Entuzjaści rodzinności” (13%) – przedsiębiorstwa z tego segmentu bardzo często w kontaktach biznesowych eksponują rodzinny charakter firmy. Towarzyszy temu również ponadprzeciętne przekonanie o pozytywnym wpływie „rodzinności” na prowadzenie biznesu. Są to firmy o niesformalizowanych strategiach rozwoju, a także firmy młode – pod tym względem podobne do firm z segmentu „Zdobywanie pozycji”, odróżniające się od niego jednak bardzo pozytywną oceną rodzinności jako atrybutu firmy.

Segment 5 „Zmiana warty” (10%) – firmy z tego segmentu charakteryzuje dokonanie sukcesji. Znajdują się one we władaniu przedstawicieli drugiego pokolenia, ale założyciele – choć wycofują się z własności – nie wygaszają swojej aktywności zawodowej. Ich cechą jest również niewielki wpływ pracowników spoza rodziny na proces decyzyjny w firmie. Nie są to firmy młode, aczkolwiek nie należą one do firm o najdłuższym stażu (ich średni „wiek” to 13 lat).

Segment 6 – „Świadomi rodzinności wielopokoleniowi tradycjonaści” (5%) – to typowe firmy wielopokoleniowe, zarówno jeżeli chodzi o współwłasność, jak i wspólną pracę na rzecz przedsiębiorstwa, świadomie wykorzystujące rodzinność w relacjach biznesowych. Są to firmy najstarsze i stosunkowo duże (średni „wiek” wynosi 17 lat; połowa jest obecna na rynku ponad 20 lat). Firmy te posiadają relatywnie często sformalizowane strategie rozwoju.

## 5. 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.

## Literatura

- Donnelley R.G., *The Family Business*, w; "Family Business Sourcebook", red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.
- Gersick K.E., Davis J.A., Hampton M.M., Lansberg I, *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston, Mass 1997.
- Handler W., *Methodological issues and considerations in studying family businesses*, "Family Business Review", nr 2, 257–276.
- Heck R.K.Z., Trent E.S., *The Prevalence of Family Business from a Household Sample*, w; "Family Business Sourcebook", red. Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L., Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.
- Shanker M.C., Astrachan J.H., *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*, "Family Business Review", vol. 9, no. 2, 1996, s. 107–119.
- Sułkowski Ł., Kowalewska A., Szut J., Lewandowska B., Kwiatkowska M., Marjański A., *Badanie firm rodzinnych, RAPORT KOŃCOWY*, PARP, Pentor, Znak sprawy: p/789/8/2008, Warszawa, grudzień 2009 r.
- Sułkowski Ł., *Organizacja a rodzina. Więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, Towarzystwo Nauk Organizacji i Kierowania – Dom Organizatora, Toruń 2004.