

Łukasz Sułkowski

Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi

Znaczenie polskich, małych przedsiębiorstw rodzinnych

The importance of Polish small family businesses

Abstract: According to research conducted in Poland in the European Union and other countries, family businesses have a very significant share in the SME sector, especially a large group of small businesses. Presented in this paper the analysis of the importance of Polish family businesses based on the analysis of the literature and the study of family businesses representative of SMEs conducted by a team of authors: A. Kowalewska M. Kwiatkowska, B. Lewandowska, A. Marjański, Ł. Sułkowski, J. Szut, by "Pentor" commissioned by the Polish Agency for Enterprise Development.

Key words: family businesses, entrepreneurial family, the definition of family business firms

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. Przedstawiona w tym artykule analiza znaczenia polskich przedsiębiorstw rodzinnych opiera się na analizie literatury przedmiotu oraz badaniach reprezentatywnych przedsiębiorstw rodzinnych MŚP przeprowadzonych przez zespół autorów: A. Kowalewska, M. Kwiatkowska, B. Lewandowska, A. Marjański, Ł. Sułkowski, J. Szut, przez firmę „Pentor” na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębior-

czości [Kowalewska, Kwiatkowska, Lewandowska, Marjański, Sułkowski, Szut 2009]. Badania miały charakter ankiety na temat firm rodzinnych i przeprowadzono je na próbie 1384 respondentów – przedsiębiorców rodzinnych.

2. Charakterystyka przedsiębiorczości rodzinnej

Kluczowe problemy związane z otwieraniem biznesu wiążą się z dobrym pomysłem na działalność gospodarczą oraz z pozyskaniem odpowiednich zasobów finansowych i ludzkich pozwalających na realizację tych pomysłów. Przedsiębiorca otwierający firmę może dokonać wyboru partnerów biznesowych. Pierwszą możliwością jest samodzielna działalność, gdy zarówno własność, jak i zarządzanie podmiotem gospodarczym pozostają w rękach założyciela biznesu. Alternatywą jest dzielenie ryzyka, obowiązków i odpowiedzialności pomiędzy partnerami w przedsiębiorstwie. Najważniejszymi przesłankami decydującymi o doborze współdziałowców przez zarządzającego są: zaufanie, zaangażowanie i kompetencje.

Kto zatem najczęściej staje się partnerem biznesowym przy tworzeniu nowej firmy przez założyciela? Oczywiście członkowie jego rodziny, od których można oczekiwać zaangażowania i którzy cieszą się zaufaniem przedsiębiorcy. Dobór partnerów spoza rodziny opera się również na kluczu zaufania. Są to zazwyczaj osoby dobrze znane założycielowi biznesu. Kluczowym problemem pozostają kompetencje. Rodzina zazwyczaj nie zapewnia odpowiedniego dopływu osób mających umiejętności prowadzenia biznesu. Zatem firmy zatrudniające wyłącznie rodzinę to jedynie podmioty bardzo małe, najwyżej kilkusobowe, które przeważnie działają w sektorach tradycyjnych, a więc nie wymagających zbyt dużej wiedzy. Przykładami takich rodzajów działalności gospodarczej są drobny handel detaliczny oraz rzemiosło. Oznacza to, że założyciel biznesu rodzinnego musi być świadomy potrzeby przyciągania kompetentnych osób spoza rodziny w miarę wzrostu biznesu. Pozostawienie firmy w „rodzinnej zamrażarce” zbyt długo redukuje, co prawda ryzyko, ale również konkurencyjność działalności gospodarczej. Jak wyważyć pomiędzy wartościami rodzinnymi a konkurencyjnością biz-

nesu? Drogą jest tutaj znajomość mocnych i słabych stron biznesów rodzinnych oraz narzędzi zarządzania *family business*. Na zaufaniu i zaangażowaniu członków rodziny w biznes przedsiębiorcy wychodzą za zwyczaj dobrze, jednak pod warunkiem utrzymania balansu. Więzy rodzinne nie mogą ograniczać skutecznego i kompetentnego zarządzania.

Chociaż pojęcie „przedsiębiorstwo rodzinne” nie występuje w prawie rodzinnym ani nie stanowi odrębnej kategorii prawa gospodarczego w Polsce, to jednak problematyka firm rodzinnych zyskuje na znaczeniu w Polsce w ciągu ostatnich kilku lat. Pojawiają się badania, publikacje, konferencje i seminaria, które mają pogłębić wiedzę na temat funkcjonowania biznesów rodzinnych. Ten wzrost zainteresowania rozwojem *family business* w Polsce ma kilka źródeł. Po pierwsze, udział tego rodzaju podmiotów w tworzeniu dochodu narodowego jest znaczący. Pierwszorzędne znaczenie biznesów rodzinnych we współczesnych gospodarkach wolnorynkowych oznacza nie tylko istotny udział w tworzeniu miejsc pracy i PKB, ale również mogą być bardzo efektywne w porównaniu z podmiotami nierodzinnymi [Moscatello 1990; Astrachan, Astrachan 2002, s. 564]. Po drugie, *family business* to szybko rozwijający się obszar badań i doradztwa w ostatnim dziesięcioleciu na świecie [Chrisman, Chua, Sharma 2003; Handler nr 2, 257–276]. Od strony teoretycznej mamy do czynienia z tysiącami badań i publikacji na ten temat. Powstały również setki stowarzyszeń firm rodzinnych, a pomoc w rozwiązywaniu problemów takich podmiotów należy do kanonu działalności większości firm konsultingowych. Po trzecie, przedsiębiorstwa rodzinne gwałtownie zyskały na znaczeniu w Polsce w ciągu ostatnich 20 lat. W okresie gospodarki centralnie planowanej miały one znaczenie marginalne i lokowały się przede wszystkim w sferze prowadzonej na małą skalę działalności rzemieślniczej, handlowej i rolniczej. Od lat dziewięćdziesiątych datuje się szybki wzrost znaczenia podmiotów rodzinnych w większości sektorów. Po ponad 20 latach transformacji gospodarczej firmy rodzinnej znajdujemy w sektorach MŚP, ale również wśród dużych podmiotów. Ostatnia przyczyna wzrostu zainteresowania przedsiębiorstwami rodzinnymi to wysoki stopień złożoności badanych zagadnień. Jest to rozległe i interdyscyplinarne pole badań mające wybitnie interdyscyplinarny charakter. Oprócz badań ekonomicznych i biznesowych zgłębiane są

zagadnienia leżące w sferze socjologii, psychologii społecznej, antropologii oraz prawa.

Wśród najważniejszych zagadnień znajdujących się w sferze zainteresowań biznesu rodzinnego wymienić można: wyodrębnienie problematyki i definicję biznesu rodzinnego, opis specyfiki przedsiębiorstwa rodzinnego, ocenę ich znaczenia gospodarczego i społecznego, problemy sukcesji oraz transferu władzy i własności, kwestie relacji rodzina – przedsiębiorstwo w obszarach: strategii, struktury i kultury organizacyjnej. Problematyka przedsiębiorstwa rodzinnego dotyczy w głównej mierze przedsiębiorstw kontrolowanych przez jedną rodzinę, jednak zagadnienia zależności między więziami rodzinnymi a organizacjami mają szerszy charakter. Dotyczą one kwestii nepotyzmu, zaufania społecznego, dominujących wzorów władzy w małych grupach, ról społecznych, mechanizmów zdobywania władzy w organizacjach, reguł sukcesji i wielu innych zagadnień istotnych dla rozwoju każdej organizacji [Sułkowski, Marjański 2009; Handle 2, 257–276].

3. Definicje 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 [Handle 2, 257–276]. 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: bezpośrednio zaangażowa-

nie 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) [Shanker, Astrachan, 1996, s. 107–119]. Są to zatem istotne różnice, choć nawet przyjmując wąską definicję przedsiębiorstw rodzinnych mamy do czynienia ze znaczącą grupą podmiotów gospodarczych.

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, [1996, s. 107–119].

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

Na potrzeby projektu badawczego firmę rodzinną zdefiniowano następująco (z założeniem, że zostanie ona zweryfikowana w badaniu na reprezentatywnej próbie MMSP):

firma rodzinna to każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym:

- co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie,
- co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie,
- członkowie rodziny posiadają znaczące* udziały w przedsiębiorstwie.

* Założono, że pojęcie „znaczących udziałów” oznacza udziały większościowe.

Definicja ta miała zostać zweryfikowana w badaniu ilościowym małych i średnich przedsiębiorstw w fazie odkrywczej. W tym celu **w badaniu sprawdzano, jaki odsetek przedsiębiorstw spełnia następujące kryteria rodzinności:**

1. **Subiektywne** – występuje wówczas, gdy właściciel / zarządzający sam określa swoje przedsiębiorstwo mianem rodzinnego.
2. **Strukturalne** – gdy rodzina posiada powyżej 50% udziałów w przedsiębiorstwie. Kryterium stosowano w odniesieniu do podmiotów działających w innej formie prawnej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej.
3. **Funkcjonalne** – uwzględnia zaangażowanie rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa: wpływ na zarządzanie oraz obecność rodziny w przedsiębiorstwie (liczba pracujących w nim członków rodziny).
4. **Transfer międzypokoleniowy** – za przedsiębiorstwo rodzinne uważa się takie, w którym dokonała się sukcesja. Kryterium było stosowane dla podmiotów działających w innej formie prawnej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej.

4. Udział przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce polskiej

1. Kryterium subiektywne

Wedle tego kryterium około co trzecia firma z badanej populacji może być uznana za firmę rodzinną (odpowiedziała twierdząco na pytanie

Czy Pana(i) przedsiębiorstwo można nazwać firmą rodzinną?). Wśród osób fizycznych prowadzących własną działalność gospodarczą odsetek ten wyniósł 36%, wśród podmiotów działających w innych formach prawnych – 27%. Odsetek firm uznających się za rodzinne małał wraz ze wzrostem wielkości firmy: wśród firm mikro wyniósł 34%, wśród firm małych – 27%, a wśród średnich – 14%.

2. Kryterium strukturalne

Kryterium strukturalne oddziela firmy rodzinne od nierodzinnych w oparciu o pochodzenie i udziały kapitału przedsiębiorstwa. W badaniu MMSP kryterium to stosowano tylko w odniesieniu do podmiotów działających w innej formie prawnej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej. Stwierdzono, że w 22% polskich przedsiębiorstw (o innej formie prawnej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej) rodzina posiada udziały. W przypadku większości przedsiębiorstw są to udziały przekraczające bądź równe 50% (jedynie w przypadku 5% firm udziały te są mniejsze niż 50%); średnia wielkość udziałów to 87%.

3. Kryterium funkcjonalne

Kryterium funkcjonalne uwzględnia zaangażowanie rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa: wpływ na zarządzanie oraz obecność rodziny w przedsiębiorstwie (liczba pracujących w nim członków rodziny). W polskiej przedsiębiorczości zdecydowanie dominuje model zarządzania bezpośredniego. Wśród prowadzących działalność gospodarczą (osoby fizyczne) – 75% zarządza swoimi firmami „jednoosobowo”, a tylko 21% zarządza samodzielnie korzystając jednak z pomocy rodziny, 2% – za pośrednictwem innego członka rodziny, 1% za pośrednictwem zatrudnionego menedżera. Wśród firm prowadzonych w innej formie prawnej, aż 97% przedsiębiorstw jest bezpośrednio zarządzanych przez przedstawicieli rodziny. Potwierdzają to eksperci w swojej codziennej pracy spotykający się z firmami rodzinnymi. W ich opinii firmy rodzinne w zdecydowanej większości zarządzane są przez jedną osobę – z reguły ojca rodziny, który całkowicie poświęca się temu zajęciu.

Liczba osób aktywnie zaangażowanych w pracę na rzecz przedsiębiorstwa (zarówno na podstawie formalnego, jak i nieformalnego zatrudnienia) to:

- osoby fizyczne prowadzące własną działalność gospodarczą – w około połowie (43%) tego rodzaju podmiotów w pracę na rzecz przedsiębiorstwa aktywnie zaangażowanych jest najmniej dwóch członków rodziny (wraz z właścicielem);
- podmioty działające w innych formach prawnych (w których rodzina ma udziały we własności – w jakiegokolwiek wysokości) – w około 90% tych podmiotów w pracę na rzecz przedsiębiorstwa aktywnie zaangażowanych jest najmniej dwóch członków rodziny (wraz z właścicielem).

4. Kryterium sukcesyjne

Według powyższego kryterium za przedsiębiorstwo rodzinne uważa się takie, w którym dokonana się sukcesja. W badanej populacji firm rodzinnych prowadzonej w innej formie prawnej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej sukcesję przeprowadzono w co czwartej firmie.

Takie firmy najczęściej znajdowały się w rękach przedstawicieli drugiego pokolenia (23%). Pozostałe znajdowały się natomiast w rękach trzeciego pokolenia (1% wskazań) lub jednocześnie w rękach drugiego i trzeciego pokolenia (1%).

Na podstawie wyników badania można szacować, że liczba firm rodzinnych – zdefiniowanych w sposób wyżej opisany – wynosi około 219 tysięcy i stanowi 36% badanej populacji. Gdyby uznać, że podmioty prowadzone w formie działalności gospodarczej osoby fizycznej nie zatrudniające pracowników (wyłączone z przyjętej definicji firmy rodzinnej, w związku z czym nie uwzględnione w badaniu MMSP) z definicji kwalifikują się do firm rodzinnych (w niektórych krajach są one a priori przyjmowane za rodzinne), należałoby uznać, że 78% firm sektora MMSP w Polsce to firmy rodzinne. Trzydziesto sześciu procentowy udział firm rodzinnych w populacji MMSP jest wynikiem niższym od większości tych podawanych dla innych krajów UE (najczęściej 70%=80%¹). Należy jednak zaznaczyć, że uzyskane dane nie są bezpo-

¹ Family Business Relevant Issues, Austrian Institute for SME Research.

średnio porównywalne z uwagi na brak informacji o szczegółach definicyjnych i metodologicznych zagranicznych szacunków. W szczególności brak jest jasnych informacji o tym, jak w tych szacunkach potraktowano samozatrudnionych (można sądzić, że większość krajów włączyła je do analiz – gdyby przyjąć podobne założenie w naszym badaniu, wówczas polski odsetek FR, szacowany na 78%, jest porównywalny z zagranicznymi). Drugą poważną różnicą może być ograniczenie populacji przedsiębiorstw do sektora MMSP – w szacunkach zagranicznych zazwyczaj uwzględniano firmy duże. Różnica ta może mieć poważne konsekwencje dla oszacowanych, raczej niskich udziałów polskich FR w PKB i strukturze zatrudnienia [Kowalewska, Kwiatkowska, Lewandowska, Marjański, Sułkowski, Szut 2009; Handler nr 2, 257–276].

5. Podsumowanie

Małe firmy rodzinne stanowią największą grupę podmiotów gospodarczych w Polsce. W porównaniu z porównywalnym danymi z krajów rozwiniętych (UE i USA) jest ich jednak procentowo mniej w Polsce. Wynika to prawdopodobnie z przyczyn historycznych, jak również z trudnościami związanymi z definiowaniem i identyfikacją tego typu podmiotów. Niewątpliwie, ze względu na fundamentalne znaczenie małych przedsiębiorstw rodzinnych, dla gospodarki, potrzebne jest rozwijanie pomocy i doradztwa służące rozwojowi przedsiębiorczości.

Literatura

- Astrachan J.H., Astrachan B.M., *Family Business: The Challenges and Opportunities of Inter-professional Collaboration*, w: "Family Business Sourcebook", red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.
- Chrisman J.J., Chua J.H., Sharma P., *Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm*, Coleman White Papers, Internet, 2003.
- Family Business Relevant Issues, Austrian Institute for SME Research.
- Handler W., *Methodological issues and considerations in studying family businesses*, "Family Business Review", nr 2, 257–276.

- Kowalewska A., Kwiatkowska M., Lewandowska B., Marjański A., Sułkowski Ł., Szut J., *Badanie firm rodzinnych, RAPORT KOŃCOWY*, PARP, Pentor, Znak sprawy: p/789/8/2008, Warszawa, grudzień 2009 r.
- Moscatello L., *The Picarins Want You*, "Family Business Magazine", February 1990.
- 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., Marjański A., *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009, wstęp.