

Finanse

# Finansowanie innowacji w polskich firmach rodzinnych

Alicja Winnicka-Popczyk



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

# **Finansowanie innowacji w polskich firmach rodzinnych**



WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO

[Kup książkę](#)

**Finanse**

# **Finansowanie innowacji w polskich firmach rodzinnych**

Alicja Winnicka-Popczyk



WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2016

[Kup książkę](#)

Alicja Winnicka-Popczyk – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania,  
Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

*Krzysztof Wach*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

REDAKCJA

*Aleksandra Urzędowska*

SKŁAD I ŁAMANIE

*AGENT PR*

KOREKTA TECHNICZNA

*Leonora Wojciechowska*

PROJEKT OKŁADKI

*Stämpfli Polska Sp. z o.o.*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

© Copyright by Alicja Winnicka-Popczyk, Łódź 2016

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2016

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.07455.16.0.M

Ark. wyd. 16,0; ark. druk. 17,25

ISBN 978-83-8088-556-1

e-ISBN 978-83-8088-563-9

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)

e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)

tel. (42) 665 58 63

[Kup książkę](#)

# Spis treści

|                                                                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Wstęp                                                                                                         | 9         |
| Rozdział 1                                                                                                    |           |
| <b>Przedsiębiorstwa rodzinne na współczesnym etapie rozwoju gospodarki rynkowej</b>                           | <b>13</b> |
| 1.1. Znaczenie firm rodzinnych w gospodarce i społeczeństwie                                                  | 14        |
| 1.2. Definicje i różnorodność firm rodzinnych                                                                 | 17        |
| 1.3. Kluczowe czynniki rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych                                                     | 22        |
| 1.3.1. Planowanie i przeprowadzenie sukcesji władzy i własności                                               | 22        |
| 1.3.2. Optymalizacja struktury źródeł finansowania                                                            | 25        |
| 1.3.3. Profesjonalizacja zarządzania                                                                          | 25        |
| 1.3.4. Pokonywanie skutków konfliktów rodzinnych                                                              | 33        |
| 1.4. Przyczyny niepowodzeń oraz bariery rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych                                    | 35        |
| 1.5. Przewaga konkurencyjna firm rodzinnych nad ich nierodzinnymi odpowiednikami – źródła i przejawy zjawiska | 38        |
| 1.5.1. Specyficzne cechy przedsiębiorstw rodzinnych jako źródło przewagi                                      | 38        |
| 1.5.2. Przewaga konkurencyjna publicznych firm rodzinnych                                                     | 41        |
| 1.5.3. Przewaga konkurencyjna prywatnych firm rodzinnych                                                      | 45        |
| Rozdział 2                                                                                                    |           |
| <b>Inwestycje firm rodzinnych w innowacje w warunkach gospodarki aspirującej do miana opartej na wiedzy</b>   | <b>51</b> |
| 2.1. Istota i cechy gospodarki opartej na wiedzy                                                              | 51        |
| 2.2. Innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych                                                                 | 56        |
| 2.3. Uwarunkowania aktywności innowacyjnej w firmach rodzinnych                                               | 61        |
| 2.3.1. Wpływ własności rodzinnej oraz struktura nadzoru rodzinnego                                            | 62        |
| 2.3.2. Oddziaływanie czynników kulturowych                                                                    | 70        |
| 2.3.3. Wpływ sektora działania                                                                                | 71        |
| 2.4. Przykłady innowacyjności polskich firm rodzinnych                                                        | 72        |
| 2.4.1. Innowacje w firmie rodzinnej sektora tradycyjnego                                                      | 72        |
| 2.4.2. Innowacje w firmie rodzinnej sektora wysokich technologii                                              | 74        |
| Rozdział 3                                                                                                    |           |
| <b>Specyfika finansowania firm rodzinnych</b>                                                                 | <b>75</b> |
| 3.1. Finanse firm rodzinnych w świetle dotychczasowych badań                                                  | 76        |
| 3.2. Logika finansowania firm rodzinnych i jej konsekwencje                                                   | 83        |
| 3.3. Determinanty finansowania rozwoju firm rodzinnych                                                        | 85        |

## 6 Spis treści

|                                                                                                                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.3.1. Koncentracja własności w rękach rodziny                                                                                                                                      | 87  |
| 3.3.2. Stopień profesjonalizacji zarządzania                                                                                                                                        | 88  |
| 3.3.3. Cechy demograficzne właścicieli i zarządzających                                                                                                                             | 89  |
| 3.3.4. Forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa                                                                                                                                  | 92  |
| 3.4. Finansowanie innowacji w firmach rodzinnych                                                                                                                                    | 97  |
| 3.4.1. Przegląd źródeł finansowania                                                                                                                                                 | 97  |
| 3.4.1.1. Zastosowanie środków własnych oraz finansowania dłużnego                                                                                                                   | 98  |
| 3.4.1.2. Znaczenie finansowania kapitałowego                                                                                                                                        | 100 |
| 3.4.1.3. Firmy rodzinne na publicznym rynku kapitałowym (GPW S.A., NewConnect)                                                                                                      | 102 |
| 3.4.1.4. Firmy rodzinne na prywatnym rynku kapitałowym ( <i>Private Equity/Venture Capital</i> )                                                                                    | 121 |
| 3.5. Bariery finansowania innowacji w dojrzałych firmach rodzinnych (z dotychczasowych badań autorki)                                                                               | 130 |
| 3.6. Finansowanie innowacji w firmach rodzinnych „Diamenty Forbesa 2014” – wprowadzenie do badań ankietowych firm z listy „Diamenty Forbesa 2016” (z dotychczasowych badań autorki) | 141 |

### Rozdział 4

#### **Finansowanie aktywności innowacyjnej w firmach rodzinnych z listy „Diamenty Forbesa 2016” – raport z badań własnych** 147

|                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1. Koncepcja badań empirycznych                                                                           | 147 |
| 4.1.1. Cel i zakres badań                                                                                   | 147 |
| 4.1.2. Dobór i charakterystyka zmiennych badawczych                                                         | 148 |
| 4.2. Populacja badanych przedsiębiorstw – opis i uzasadnienie wyboru                                        | 150 |
| 4.3. Problemy badawcze i hipotezy                                                                           | 152 |
| 4.4. Metoda i przebieg badań                                                                                | 152 |
| 4.5. Trudności zaobserwowane w trakcie realizacji badań                                                     | 153 |
| 4.6. Wyniki badań                                                                                           | 154 |
| 4.6.1. Statystyczna charakterystyka badanych firm                                                           | 154 |
| 4.6.2. Informacje o liderze firmy i innowacjach wdrażanych przez podmiot                                    | 157 |
| 4.6.3. Informacje o finansowaniu innowacji. Modele zależności dla finansowania innowacji w badanych firmach | 166 |
| 4.7. Hipotezy a wyniki badawcze – weryfikacja hipotez                                                       | 175 |
| 4.8. Podsumowanie badań                                                                                     | 176 |
| 4.8.1. Ustalenia i wnioski dotyczące działalności badanych firm i ich liderów                               | 176 |
| 4.8.2. Ustalenia i wnioski dotyczące finansowych aspektów wdrażanych innowacji                              | 182 |

### Rozdział 5

#### **Wybrane aspekty finansowania innowacyjności firm rodzinnych sektora wysokich technologii na przykładzie IT (studia przypadków)** 185

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1. Globalne trendy na rynkach technologii informatycznych         | 185 |
| 5.2. Sektor technologii informatycznych w Polsce                    | 187 |
| 5.3. Analiza finansowania innowacji w giełdowych firmach rodzinnych | 190 |
| 5.3.1. Comarch S.A.                                                 | 190 |
| 5.3.2. Komputronik S.A.                                             | 198 |
| 5.3.3. PGS Software S.A.                                            | 205 |
| 5.3.4. WASKO S.A.                                                   | 210 |
| 5.4. Wnioski ze studiów przypadku                                   | 216 |

|                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Podsumowanie oraz rekomendacje dla przedsiębiorców, decydentów gospodarczych i społeczeństwa | 219 |
| Bibliografia                                                                                 | 231 |
| Załączniki                                                                                   | 243 |
| Innovation financing in Polish family firms (Summary)                                        | 263 |
| Spis tabel                                                                                   | 267 |
| Spis rysunków                                                                                | 269 |
| Spis załączników                                                                             | 271 |
| O Autorce                                                                                    | 273 |



# WSTĘP

Powstawanie gospodarki opartej na wiedzy – najogólniej rzecz ujmując – jest odpowiedzią na problemy globalizacji. Ta nowa jakość ekonomiczna rozwija się stopniowo i w pierwszej kolejności dotyczy najwyżej rozwiniętych krajów. Oznacza przeorientowanie współczesnej gospodarki z tradycyjnej (w której czynnikami decydującymi były głównie kapitał, siła robocza, surowce, odpowiednia infrastruktura, sprawny transport i właściwa organizacja) w taką opartą na informacji i wiedzy. Podstawę rozwoju gospodarczego sukcesywnie zaczynają stanowić nowoczesne technologie, wysoko wykwalifikowani pracownicy, uczelnie wyższe i ośrodki badawczo-rozwojowe, infrastruktura umożliwiająca przesyłanie informacji (ICT), jak również polityka proinnowacyjna państwa. Jest to proces skomplikowany, długookresowy i zróżnicowany regionalnie. Nie ulega wątpliwości, że mamy do czynienia ze zmianami o charakterze fundamentalnym, a ich istotę stanowi kluczowa rola kapitału ludzkiego – intelektualnego i społecznego. Najbardziej zaawansowane w budowie GOW są Stany Zjednoczone, Japonia, Korea Południowa, Singapur, a wśród krajów Unii Europejskiej – Finlandia. Jeśli przyjmiemy upowszechnianie się gospodarki opartej na wiedzy za prawidłowość oraz imperatyw rozwojowy wynikający z procesów globalizacyjnych, przy uwzględnieniu naszego członkostwa w Unii Europejskiej oraz działań proinnowacyjnych instytucji państwowych i rządowych, krajem aspirującym do włączenia się w rzeczywistość nowego ładu społeczno-gospodarczego powinna okazać się również Polska z około 70% przedsiębiorstw rodzinnych. W takich zatem warunkach społeczno-ekonomicznych stopniowo przychodzi funkcjonować polskim biznesom rodzinnym we wszystkich sferach ich działalności, z finansową na czele. Przyjawszy, że centralnym przejawem gospodarki opartej na wiedzy jest umiejętność tworzenia i wdrażania innowacji, konsekwentnie ich realizację umożliwiają posiadane, właściwie wykorzystywane zasoby finansowe. Dlatego też za **główny cel pracy** oraz przeprowadzonych w jej ramach  **badań empirycznych** autorka obrała dogłębne **opisanie finansowania aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych**<sup>1</sup>. Do **celów szczegółowych** natomiast zaliczyła zadania o charakterze:

---

1 Określeniom: „przedsiębiorstwo rodzinne”, „firma rodzinna”, „biznes rodzinny”, „*family business*”, „przedsiębiorczość rodzinna” czy „podmiot rodzinny” przydano na potrzeby niniejszego opracowania jednakowe znaczenie.

- **poznawczym** – głównie zidentyfikowanie tzw. krytycznych czynników rozwoju firm rodzinnych oraz pochodzenia ich przewagi konkurencyjnej, określenie rodzajów wdrażanych innowacji oraz intensywności nakładów na ich finansowanie, jak też ustalenie zasadniczych źródeł finansowania innowacyjnych przedsięwzięć;
- **normatywnym** – dokonanie analizy i oceny powyższych atrybutów i działań przedsiębiorstw rodzinnych pod kątem ich racjonalności, skuteczności oraz w warunkach gospodarki opartej na wiedzy;
- **praktycznym/aplikacyjnym** – stworzenie systemu zaleceń, wsparcia finansowego i pozafinansowego dla przedsiębiorców rodzinnych oraz rekomendacji dla osób stanowiących prawo i podejmujących decyzje na szczeblu rządowym i samorządowym, tak aby firmy rodzinne mogły w pełni sprostać pogłębiającym się zmianom cywilizacyjnym.

W świetle powyższych rozważań autorka formułuje **główny problem badawczy** niniejszego opracowania (wraz z jego częścią empiryczną), określając go następującym pytaniem: czy firmy rodzinne, chcąc sprostać wymogom gospodarki aspirującej do miana opartej na wiedzy, są w stanie oraz wyrażają gotowość do finansowania inwestycji w innowacje? Uzyskanie odpowiedzi na to pytanie wsparte zostało rozważeniem następujących **problemów szczegółowych (P)**:

(P1) – Czy firmy rodzinne są liczącą się populacją wśród badanych przedsiębiorstw (tu: laureatów nagrody „Diamenty Forbesa 2016”)?”

(P2) – Jak wielkie środki finansowe przeznaczają badane firmy na inwestycje w innowacje?

(P3) – Jakie główne źródła środków wykorzystują badane firmy rodzinne, finansując inwestycje w innowacje?

(P4) – Czy istnieją **czynniki związane z rodzinnym charakterem firmy**, które są skorelowane z intensywnością nakładów na innowacje? Jaki kierunek korelacji wykazują te czynniki? (P4a) – pozytywny? (P4b) – negatywny?

Na podstawie studiów literaturowych oraz dotychczasowych badań (w tym badań własnych) nad przedsiębiorczością rodzinną autorka sformułowała następującą **główną hipotezę (H)** – **Firmy rodzinne są w stanie i wyrażają gotowość do finansowania inwestycji w innowacje w celu sprostania wymogom gospodarki aspirującej do miana opartej na wiedzy.**

Niezależne od siebie **hipotezy pomocnicze**, mające wspierać hipotezę główną, uzyskały brzmienie:

(H1) – Firmy rodzinne stanowią liczącą się populację wśród badanych przedsiębiorstw (z listy „Diamenty Forbesa 2016”);

(H2) – Nakłady badanych przedsiębiorstw rodzinnych na innowacje są intensywne;

(H3) – Głównym źródłem finansowania innowacji w badanych firmach rodzinnych są środki własne oraz fundusze unijne;

(H4) – W badanych firmach istnieją czynniki ściśle związane ze specyfiką firm rodzinnych, które są skorelowane z intensywnością nakładów finansowych na innowacje: (H4a) – pozytywnie, (H4b) – negatywnie.

Za próbę odpowiedzi na sformułowane powyżej cele, problemy badawcze oraz hipotezy niech posłuży niniejsze opracowanie, które wymagało określonego ustrukturyzowania oraz uporządkowania treści o charakterze teoretyczno-empirycznym. Monografia obejmuje zatem **pięć rozdziałów**: wstęp, trzy rozdziały teoretyczne, dwa rozdziały empiryczne (wraz z opisem zastosowanej metody badawczej), zawierające wnioski i rekomendacje zakończenie oraz wykaz źródeł wykorzystanych przez autorkę.

**Pierwszy rozdział** wskazuje na swoiste cechy przedsiębiorstwa rodzinnego, usiłuje rozwiązać kwestię definicyjną, ukazać społeczno-ekonomiczne znaczenie, kluczowe czynniki oraz bariery jego rozwoju, a w końcowej części zidentyfikować źródła przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych nad ich nierodzinnymi odpowiednikami. Autorka uznała, że opisanie specyficznych problemów firm rodzinnych odgrywa fundamentalną rolę w prawidłowym zrozumieniu treści zawartych w kolejnych rozdziałach, jak też dla rzetelności samego procesu badawczego.

**Rozdział drugi** porusza problematykę wymogów gospodarki opartej na wiedzy jako porządku społeczno-ekonomicznego w XXI w., który stawia nowe lub intensyfikuje dotychczasowe wymogi zarówno podmiotom gospodarczym, różnego rodzaju instytucjom, jak i społeczeństwu. Ingeruje również w życie poszczególnych ludzi. Na znaczeniu zyskują inwestycje w innowacje wraz wydatkami na badania i rozwój, tworzenie kapitału intelektualnego, społecznego, rodziny oraz ponadgranicznego w formie internacjonalizacji działalności. W odniesieniu do firm rodzinnych wskazano na uwarunkowania ich aktywności innowacyjnej, jak również zaprezentowano innowacje wdrożone w firmie sektora tradycyjnego oraz sektora wysokich technologii, co stanowiło przedmiot wcześniejszych badań autorki. Dokonano również przeglądu ważniejszych badań nad innowacyjnością polskich firm rodzinnych.

**Rozdział trzeci** poświęcony został różnorodnym aspektom finansowania innowacji w firmach rodzinnych. Ukazano tu dorobek nauki o finansach w zakresie eksploracji firm rodzinnych, cechy i konsekwencje szczególnej logiki finansowej tych podmiotów oraz uwarunkowania sposobu finansowania strategii ich rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem czynnika ryzyka finansowego. Wśród form finansowania innowacji szczególnie efektywne wydają się kapitały własne, kredyty inwestycyjne, leasing i fundusze Unii Europejskiej. Wskazano również na rolę rynków kapitałowych publicznych (GPW S.A. i NewConnect) oraz prywatnych (*Private Equity*, *Venture Capital*, Anioły Biznesu). Opisując bariery finansowania innowacji, autorka przytoczyła wyniki swoich wcześniejszych badań przeprowadzonych wśród liderów dojrzałych przedsiębiorstw rodzinnych. Rozdział kończy relacja z kolejnych wcześniejszych badań autorki, dotyczących źródeł finansowania firm rodzinnych z listy „Diamenty Forbesa 2014”, które posłużyły za wprowadzenie do zasadniczych analiz statystycznych, zamieszczonych w następnym rozdziale monografii.

**Rozdział czwarty – empiryczny** – prezentuje wyniki badań ankietowych dotyczących finansowania innowacji w **115 firmach rodzinnych z listy „Diamen-**

ty **Forbesa 2016**”, udziela odpowiedzi na sformułowane powyżej problemy badawcze i hipotezy, wyprowadza wnioski zarówno o charakterze teoretycznym, jak i praktycznym. Jednocześnie zawiera opis metody badawczej na etapie pozyskiwania danych pierwotnych oraz dokonywania analiz statystycznych.

Finansowanie innowacji w dużych przedsiębiorstwach rodzinnych w warunkach gospodarki aspirującej do miana opartej na wiedzy – na przykładzie sektora IT – zaprezentowane zostało w **rozdziale piątym**. Oprócz charakterystyki tendencji globalnych i rynku technologii informatycznych w naszym kraju rozdział zawiera studia przypadku czterech firm rodzinnych z GPW S.A. w Warszawie (Comarch S.A., Komputronik S.A., PGS Software S.A., WASKO S.A.), co nie zmienia faktu, że w Polsce aż 90% firm informatycznych znajduje się w rękach mikro i małych podmiotów. Tę część opracowania kończy próba syntezy sytuacji w analizowanych giełdowych firmach rodzinnych co do wprowadzanych innowacji oraz źródeł ich finansowania, zawierającej również rekomendacje dla aktualnych i przyszłych liderów. W badaniu wykorzystano – wspomnianą wcześniej – **metodę studium przypadku**, a w jej ramach technikę analizy dokumentów źródłowych: sprawozdań finansowych, prospektów emisyjnych, stron internetowych spółek.

Badanie ankietowe firm rodzinnych w sferze finansowej, zwłaszcza podmiotów prywatnych, nastrocza wielu trudności i może być obciążone znacznym stopniem subiektywizmu, z takich chociażby powodów jak silna kultura prywatności, niska wiarygodność i woluntaryzm w tworzeniu, a zwłaszcza w udostępnianiu wszelkich statystyk związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą. Dlatego też – zdaniem autorki – korzystniej jest posługiwać się w badaniu finansowych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych danymi opisowymi, a nie wyłącznie liczbowymi, co w efekcie znacznie zwiększa prawdziwość uzyskanych informacji i otrzymanych na ich podstawie wyników.

Podsumowując, rozdziały pierwszy, drugi i trzeci stanowią teoretyczną podbudowę działalności przedsiębiorstw rodzinnych w ich dążeniu do gospodarki opartej na wiedzy, drogą wprowadzania i finansowania innowacji. Rozdziały czwarty i piąty zawierają natomiast przebieg, wyniki oraz wnioski z własnych **badan autorki, przeprowadzonych na potrzeby niniejszego opracowania**. Jednocześnie autorka pragnie podkreślić, że teoretyczne części monografii zostały ograniczone do zakresu, w jakim – w jej ocenie – mogą przyczynić się do osiągnięcia założonych celów, udzielenia odpowiedzi na postawione problemy badawcze oraz zweryfikowania i/lub zilustrowania przyjętych hipotez badawczych.

## Rozdział 1

# Przedsiębiorstwa rodzinne na współczesnym etapie rozwoju gospodarki rynkowej

Firmy rodzinne uznawane są za **specjalny typ przedsiębiorstw o unikalnych zaletach**, mogących przesądzać o istotnej przewadze konkurencyjnej tych podmiotów. Generalnie członkowie rodziny, pracując razem, dbają i troszczą się o siebie nawzajem, o pracowników najemnych, o klientów w stopniu o wiele większym niż ma to miejsce w firmach nierodzinnych. Pracownicy najemni są często bardziej sumienni, pilni i oddani, a właściciele firm rodzinnych bardziej dostępni w porównaniu z właścicielami i kierownictwem innego typu przedsiębiorstw. Atrybutami firm rodzinnych są ponadto: szacunek i przywiązanie do tradycji, bezpieczeństwo utrzymania pracy, odpowiedzialność, nastawienie na jakość, długofalowe cele, duży margines samodzielności w myśleniu i działaniu. Jak zauważa A. Toffler, „gigantyczne” firmy są zbyt wolne i nieprzystosowane do dzisiejszego świata biznesu, który cechuje szczególnie wysokie tempo rozwoju. W przeciwieństwie do nich firmy rodzinne<sup>1</sup>: są zdolne do szybkiego podejmowania decyzji, w większym stopniu wykazują gotowość do realizowania śmiałych, ryzykownych przedsięwzięć, potrafią szybciej zmieniać się i lepiej przystosowywać do nowych potrzeb rynkowych, charakteryzują się lepszą komunikacją poprzez stałe i bliskie wzajemne oddziaływanie członków kierownictwa (nawet chrząknięcie i grymas twarzy niosą pewien zasób informacji). Członkowie rodziny zazwyczaj posiadają głębokie poczucie własności firmy, przejawiają dużą motywację, są wyjątkowo lojalni i często pracują ponad normę.

Istnieje także **negatywna strona przedsiębiorczości rodzinnej**, która poważnie zakłóca funkcjonowanie wielu firm. Przedsiębiorstwa rodzinne znane są ze swoich konfliktów wewnętrznych i waśni, aczkolwiek namiętności, zaangażowanie emocjonalne, poświęcenie i inne uczucia mogą być zaletami lub wadami w zależności

---

1 M. Cohn, *Passing the torch: Succession, retirement and estate planning in family-owned businesses*, McGraw-Hill, Inc. New York 1992, s. 10–11.

od zaistniałej sytuacji i punktu widzenia. Nadto – w miarę upływu czasu – firmy rodzinne wymagają planowych przekształceń pokoleniowych oraz gruntownych zmian sposobu myślenia i działania. Tymczasem starzejący się właściciele są często niechętni podjęciu potrzebnych działań, przejawiają postawę zachowawczą i obawę przed przeprowadzeniem nawet dobrze przemyślanego planu sukcesji. Konsekwencją takiej postawy jest zazwyczaj sytuacja, że kiedy właściciel-założyciel umiera – wizja i marzenia, które były motorem działania firmy rodzinnej, „bledną” lub nawet giną. W Stanach Zjednoczonych prawie 70% przedsiębiorstw rodzinnych nie przechodzi w ręce drugiego pokolenia. Wiele z nich jest sprzedawane, wchłaniane przez inne firmy lub likwidowane. Połowa z tych firm, które prosperują w rękach drugiego pokolenia, nie przechodzi w ręce trzeciego. Średnia żywotność firmy rodzinnej wynosi około 24 lata.

Można zatem wskazać na pewien **paradoks przedsiębiorstw rodzinnych** polegający na tym, że te same właściwości, które są siłą i źródłem sukcesu (np. silne patriarchalne zarządzanie), mogą okazać się czynnikiem szkodliwym na innym etapie rozwoju firmy (np. w procesie przekazywania władzy i własności). Firma rodzinna jest zatem **silną, ale i wrażliwą jednostką**, często wymagającą wyjątkowego zrozumienia jej istoty oraz pomocy, szczególnie ze strony tworzącej jej rodziny, instytucji rządowych i nauki.

## 1.1. Znaczenie firm rodzinnych w gospodarce i społeczeństwie

Firmy rodzinne stanowią dość niejednorodną grupę przedsiębiorstw. Główne różnice między nimi dotyczą: **wieku i długości okresu funkcjonowania** (najstarsze mają kilkaset lat, najmłodsze powstają każdego dnia), **branży** (reprezentują m.in. wytwórców słodczy, win, tekstyliów, sprzętu gospodarstwa domowego, samochodów, kosmetyków i chemii gospodarczej, właścicieli sieci hoteli i restauracji, po konstruktorów samolotów), **wielkości** (są tu typowe przedsiębiorstwa sektora MSP, ale również firmy duże, zatrudniające powyżej 500 pracowników, a nawet wielkie koncerny przemysłowo-handlowe), **formy prawnej** (od osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, spółek cywilnych i jawnych, poprzez partnerskie, komandytowe i komandytowo-akcyjne po spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i spółki akcyjne)<sup>2</sup>. Znane są także przypadki fundacji prowadzonych przez słynne rodziny. W Polsce **najliczniej reprezentują je podmioty mikro i małe**, sukcesywnie przybywa jednak przedsiębiorstw śred-

2 K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1991, 5, s. 16–17.

nich i dużych. **Znaczenie ekonomiczne** firm rodzinnych sprowadza się głównie do ich liczebności (65–90% populacji przedsiębiorstw), udziału w wytwarzaniu PKB (40–65%) oraz ilości oferowanych miejsc pracy (ok. 50% zatrudnionych). Uważa się, że skoro rodziny są „cegiełkami” stabilnego społeczeństwa, **firmy rodzinne są podstawą w tworzeniu stabilnej gospodarki**. Przedsiębiorstwo rodzinne ze względu na swoją specyfikę jest bardziej skłonne do „reinwestycji w siebie” w celu utrzymania, utrwalenia i pomnożenia majątku dla przyszłych pokoleń. Firma rodzinna jest zdolna do przeprowadzania długookresowych inwestycji i skutecznie opiera się presji osiągnięcia krótkookresowych korzyści<sup>3</sup>. Nie mniej istotne jest **społeczne znaczenie firm rodzinnych**, wynikające ze skłonności rodzin prowadzących działalność gospodarczą do zabiegania o swój dobry wizerunek oraz podnoszenie rangi nazwiska rodziny. W pierwszym rzędzie należy podkreślić ich **znaczący wpływ na lokalne społeczności**, głównie poprzez przekazywanie środków na cele charytatywne, utrzymywanie lub dofinansowywanie instytucji użyteczności publicznej, zakładanie fundacji, dbałość o tworzenie miejsc pracy, właściwe traktowanie pracowników czy szacunek dla tradycji, jak również zabieganie o jakość wytwarzanych produktów lub świadczonych usług<sup>4</sup>. J.H. Astrachan twierdzi, że firmy rodzinne są **bardziej uświadomione społecznie**, członkowie rodziny mogą być zdolni do wielkich ofiar, a nawet do przetrwania długookresowego załamania, aby tylko oszczędzić firmę i społeczność wokół niej<sup>5</sup>.

Z początkiem lat osiemdziesiątych XX w. przedsiębiorstwo rodzinne stało się przedmiotem poważnych badań naukowych, przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych i krajach Europy Zachodniej. Badaczy interesowały wówczas takie fundamentalne kwestie, jak definicja firmy rodzinnej, związek między środowiskiem rodziny i przedsiębiorczością, a w szczególności znaczenie firm rodzinnych dla gospodarki i społeczeństwa. Badania przedsiębiorczości wykazały, że **rodzina jest sprzyjającym środowiskiem dla zachowań przedsiębiorczych**. Konieczność utrzymania rodziny i przykład rodziców pracujących we własnym przedsiębiorstwie wywierają poważny wpływ na decyzję założenia firmy, potrzebę jej posiadania i kontynuacji<sup>6</sup>. Przedsiębiorczość jest „**początkiem i sercem**” większości firm rodzinnych i wzajemnie – firma rodzinna wspiera i wzmaga wysiłki jej członków zaangażowanych w działania przedsiębiorcze. Więcej, **firma rodzinna może być zaczątkiem przedsiębiorczości na dużą skalę** – powstaje

3 P.D. Hall, *A historical overview of family firms in the United States*, dolny „Family Business Review” 1988, 1, s. 51–68.

4 Więcej na ten temat w: J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 15–58.

5 J.H. Astrachan, *Family firm and the community culture*, „Family Business Review” 1988, 1, s. 165–189.

6 A. Shapero, L. Sokol, *The social dimensions of entrepreneurship*, [w:] Kent C., Sexton D., Vesper K., *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Engelwood Cliffs, Prentice-Hall, New York 1982, s. 72–90.