

Ewa BITNER  
Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie

## **Problemy oraz możliwości rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce**

### **Wprowadzenie**

W artykule zaprezentowano kryteria różnicowania firm rodzinnych oraz etapy ich rozwoju. Wskazano główne problemy występujące przy sukcesji własności i władzy. Zwrócono uwagę na możliwości udanego przekazania przedsiębiorstwa młodszemu pokoleniu, bez wywoływania konfliktów w rodzinie, oraz na zmianę regulacji prawnych w Polsce. Ułatwiłyby one rozwiązywanie problemów i stworzyły możliwości rozwojowe przedsiębiorstwom rodzinnym. Przedstawiono wyniki badań prowadzonych przez National-Louis University w celu ukazania profilu przedsiębiorcy rodzinnego w Polsce.

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią specyficzny typ przedsiębiorstw. Najprostsza ich definicja brzmi: „firmy rodzinne to te, których założyciele i ich potomstwo, bądź krewni stanowią kapitał ludzki spółki i jednocześnie sprawują funkcje kierownicze, menedżerskie bądź pozostają w zarządzie firmy” (por. [1], s. 4). Na ogół powstawały one w małych garażach czy warsztatach, a dzięki efektywnemu zarządzaniu rozrastały się do firm kilkupokoleniowych. Wśród wielkich światowych firm rodzinnych znajdują się takie marki, jak: Tchibo, Carrefour, Cargill, BMW, Ikea, Porsche, Michelin.

Od niedawna także i w Polsce – w Statucie Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych – zdefiniowano firmę rodzinną (por. [11], s. 7): „przez Firmę Rodzinną rozumie się przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, lub osobę prowadzącą działalność gospodarczą, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny”.

Według informacji, jakie podała „Rzeczpospolita” (por. [7]) na swojej „Liście 2000”, co dziesiąta firma o rodzimym kapitale to przedsiębiorstwo rodzinne. Duże znaczenie dla rozwoju takich firm mają kolejne programy unijne, zapewniające szeroki zakres możliwości pozyskania dotacji. Fundusze unijne umożliwiają modernizację firm, oferują pomoc w zakresie innowacyjności oraz dofinansowują rozbudowę małych i średnich przedsiębiorstw, których spora część to firmy rodzinne.

Właściciele budują swoją firmę od podstaw. Inwestują w nią cały własny kapitał, angażując 100% swojego czasu, możliwości oraz energii. Od samego początku traktują ją jak „swoje dziecko”, kolejnego członka rodziny, którego odpowiednie formowanie zapewni jego dobre funkcjonowanie w przyszłości.

## 1. Rodzaje przedsiębiorstw rodzinnych oraz etapy ich rozwoju

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią zróżnicowaną grupę. Główne różnice dotyczą m.in.:

- wieku i długości okresu funkcjonowania – najstarsze mają kilkaset lat, najmłodsze powstawać mogą każdego dnia,
- branży – reprezentują m.in. wytwórców słodczy, win, tekstyliów, sprzętu gospodarstwa domowego, kosmetyków i chemii gospodarczej, właścicieli sieci hoteli, restauracji, samochodów, konstruktorów samolotów itd.,
- wielkości – mogą to być typowe przedsiębiorstwa sektora małych i średnich przedsiębiorstw, ale także duże firmy zatrudniające powyżej 500 pracowników,
- formy prawnej – zgodnie z przepisami prawa w Polsce funkcjonują jako: osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, spółki cywilne, spółki prawa handlowego.

Wszystkie przedsiębiorstwa, nie tylko rodzinne, przechodzą przez różne etapy rozwoju. Cykl życia przedsiębiorstwa często porównywany jest do cyklu życia człowieka. W obu przypadkach następują kolejno: narodziny, wzrastanie, dojrzałość, proces starzenia i śmierć. Specyfika przedsiębiorstwa rodzinnego polega na tym, aby utrzymać je „przy życiu” przez kolejne pokolenia.

Według kryterium związanego z upływem czasu, tzn. **powiększaniem się rozmiarów firmy** oraz **stopniowym komplikowaniem się funkcjonowania podmiotu**, można wyróżnić minimum trzy etapy w „życiu” przedsiębiorstwa rodzinnego (por. [4], s. 38):

1. Etap firmy w stadium tworzenia – początkowo jest to małe przedsiębiorstwo, w którym pracują przede wszystkim członkowie rodziny. Łączy ich wspólny cel, wiara w sukces; są gotowi do poświęceń. Koszty działalności pokrywane są z kapitału własnego;

2. Etap rozwiniętej (dojrzałej) firmy rodzinnej – intuicja i optymizm założyciela już nie wystarczają. Dorównanie konkurencji czy uzyskanie przewagi wymaga zwiększenia kapitałów. Zwiększenia wymagają również zasoby ludzkie, firma zatrudnia zatem osoby spoza rodziny. Rodzina ulega przeobrażeniom, a dorastające nowe pokolenie może wykazywać różne postawy (włączanie się w działalność firmy i pragnienie wpływania na jej funkcjonowanie lub tylko roszczeniowe podejście). Część młodych następców pragnie korzystać z zysków, nie wypracowując ich.
3. Etap schyłku firmy rodzinnej – rodzina traci kontrolę nad spółką pozbywając się udziałów czy akcji.

Zaprezentowany powyżej uogólniony schemat **cyklu życia biznesu rodzinnego** został zweryfikowany przez rzeczywistość gospodarczą. Należy stwierdzić, że takie scenariusze spełniają się wśród przedsiębiorców rodzinnych.

## 2. Sukcesja własności i władzy w firmie rodzinnej

### 2.1. Problemy sukcesji rodzinnej

Właściciele firm rodzinnych codziennie podejmują szereg decyzji związanych z bieżącą działalnością firmy, jak i tych obarczonych większą odpowiedzialnością, a dotyczących wielkości zatrudnienia, zapotrzebowania na surowce, czy innych ważnych zagadnień uwarunkowanych specyfiką branży. Skupiając całą swoją uwagę i energię na rozwiązywaniu spraw bieżących, przedsiębiorcy rodzinni często zapominają jednak o bardzo ważnym zagadnieniu, jakim jest **sukcesja**. Problem ten pojawia się w firmach zbyt późno, np. w momencie śmierci dotychczasowego właściciela lub gdy nie jest on już w stanie sprawować swoich obowiązków.

Przedsiębiorstwa rodzinne są przekazywane z pokolenia na pokolenie. Dotyczy to zarówno własności, jak i zarządzania przedsiębiorstwem.

Problematyka sukcesji, czyli międzypokoleniowego transferu władzy i własności, jest jednym z najistotniejszych zagadnień zarządzania biznesami rodzinnymi.

Zjawisko częstego pomijania zagadnienia sukcesji w planowaniu strategicznym wśród przedsiębiorców rodzinnych ma kilka źródeł. Główne przyczyny to m.in.: brak wiedzy dotyczącej problematyki sukcesji i związanych z tym metod postępowania, ignorancja i „bagatelizacja” tego tematu lub świadome postępowanie dotychczasowego właściciela, który jak najdalej chce odsunąć temat przekazania przedsiębiorstwa młodszemu pokoleniu. Takie postępowanie właściciela może być spowodowane lękiem przed tym, iż dzieci będą chciały zmienić sposób zarządzania firmą, wskutek czego mogą zniszczyć to, co on stworzył ciężką pracą i zaangażowaniem. Czasami jest to wyraz przekonania, że nikt inny nie potrafi poprowadzić przedsiębiorstwa tak dobrze jak on. Założyciele firmy boją się również poczucia bezużyteczności i bezczynności, które towarzyszyć

mogą w sytuacji, gdy okaże się, iż przedstawiciele młodszego pokolenia lepiej radzą sobie z kierowaniem przedsiębiorstwem. Ważne jest, aby właściciel nie tracił kontaktu z firmą, w której zawsze może być wykorzystana jego wiedza i ogromne doświadczenie. Przedsiębiorcy rodzinni odsuwają sukcesję w czasie również dlatego, iż chcą oddalić od siebie konieczność dokonania – często niewygodnego – wyboru następcy spośród swoich dzieci. Jednak gdy wybór jest wynikiem wspólnych dyskusji oraz ustaleń dotyczących funkcji, jakie w przyszłości będą pełnić poszczególni członkowie rodziny, to nie będzie on stanowił problemu.

Przeprowadzona prawidłowo sukcesja powinna dać właścicielom firmy poczucie spełnienia oraz spokoju, bowiem dorobek całego życia będzie kontynuowany przez ich dzieci, które zostały odpowiednio przygotowane do nowej roli. Jednak aby to osiągnąć, przedsiębiorcy rodzinni muszą uświadomić sobie fakt, iż sukcesja nie jest kwestią jednej decyzji, ale wieloetapowym procesem rozłożonym w czasie.

## 2.2. Sukcesja własności

Sukcesja to proces systematycznego przekazywania zarówno własności, jak i władzy. Sukcesja władzy składa się z czterech faz:

- **inicjacji** – gdy dzieci, czyli potencjalni sukcesorzy, zapoznają się z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa rodzinnego,
- **selekcji** – gdy dokonuje się oceny oraz wyboru przyszłych liderów spośród młodego pokolenia, biorąc pod uwagę ich zaangażowanie oraz umiejętności,
- **edukacji** – gdy cała uwaga skupiona jest na rozwijaniu umiejętności przyszłych sukcesorów,
- **sukcesji** – gdy młodym sukcesorom przekazane zostaną wszelkie prawa i obowiązki.

Sukcesji władzy równolegle towarzyszyć powinna sukcesja własności, która może być przeprowadzona na kilka sposobów.

Pierwszym ze sposobów przekazania własności jest darowizna. Ta forma ma zarówno zalety, jak i wady. Główną wadą jest fakt, iż przekazanie udziałów (aktywów materialnych lub akcji) w postaci darowizny wiąże się z zapłatą wysokich podatków. Wysokość podatku, jaki musi zostać zapłacony od darowizny, zależy od stopnia pokrewieństwa oraz od wartości przekazanego majątku.

Kolejną formą transferu własności jest przekazanie firmy rodzinnej w drodze spadku. Ta forma przekazania własności następuje dopiero po śmierci właściciela. Pozornie może wydawać się korzystna dla właściciela, który chce jak najdalej odsunąć od siebie myśl o przekazaniu firmy następnym pokoleniom. W rzeczywistości rozwiązanie to jest bardzo niekorzystne, nie tylko dla sukcesora, który „z dnia na dzień” musi objąć kontrolę nad całą firmą, ale przede wszystkim dla firmy, która źle znosi wszelkie zawirowania, będące wynikiem niespodziewanych i radykalnych zmian.

W porównaniu z regulacjami funkcjonującymi w innych państwach polskie przepisy okazują się korzystne dla firm rodzinnych. Na przykład podatek od spadków i darowizn od najbliższej rodziny z dniem 1 stycznia 2007 roku został zniesiony.

Inną formą przekazania własności jest wykup firmy przez członków rodziny, zarząd lub zespół pracowniczy. Jest to najtrudniejsza forma, gwarantująca jednak pełną satysfakcję wszystkich stron. W tym przypadku na podstawie tylko jednej transakcji nowi właściciele przejmują własność oraz kontrolę nad firmą. Wykorzystując mechanizm dźwigni, przyszli właściciele nabywają firmę, zaciągając długoterminowe zobowiązanie u dotychczasowego właściciela, które będą spłacać ratalnie, np. z dochodów osiąganych w przyszłości.

Własność firmy może być również przekazana poprzez dystrybucję jej udziałów wśród pracowników nie należących do rodziny. Takie rozwiązanie może być wykorzystane nie tylko w sytuacji, gdy właściciel chce wycofać swój kapitał i przejść na emeryturę, ale także w celu motywacji załogi, zatrzymania w firmie najlepiej rokujących pracowników, czy pozyskania dodatkowego kapitału poprzez emisję akcji firmy.

Przekazanie własności może także nastąpić poprzez sprzedaż udziałów firmy rodzinnej osobom trzecim. Z technicznego punktu widzenia jest to najprostsza forma, pod warunkiem, że znajdzie się nabywca, który będzie chciał dokonać takiej transakcji. Przedsiębiorca sprzedający swoje udziały w firmie musi liczyć się z koniecznością zapłaty podatku od przyrostu kapitału. Z punktu widzenia rodziny, która od wielu lat tworzyła i pielęgnowała firmę, rozwiązanie to jest mało korzystne, ponieważ oznacza przekazanie często wielopokoleniowego przedsiębiorstwa w „obce ręce”.

Jak widać, sukcesja w firmie rodzinnej jest zagadnieniem złożonym. Aby dokonać prawidłowego przekazania władzy oraz własności, proces sukcesji musi zostać starannie zaplanowany oraz w odpowiednim czasie wdrożony. Przedsiębiorcy rodzinni muszą przekonać się, iż sukcesja nie jest zagrożeniem dla ich dotychczasowej pozycji oraz dorobku, ale szansą dla przyszłości firmy, która – oddana w ręce wykwalifikowanych przedstawicieli młodszego pokolenia – może dalej rozwijać się, osiągając sukces, o którym jej założyciele nawet nie marzyli (por. [4], s. 234).

### 2.3. Wybór sukcesorów

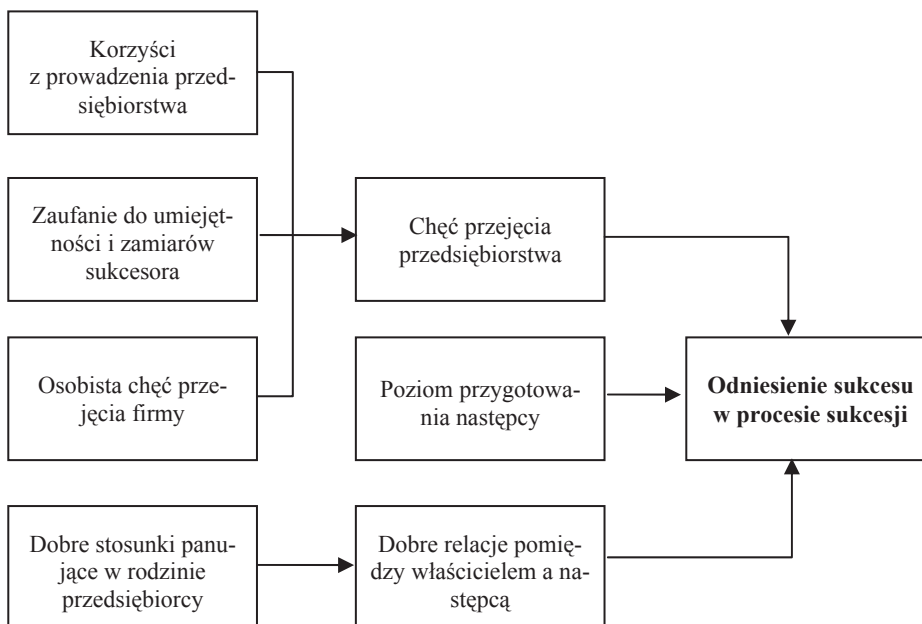
Wybór sukcesorów stanowi niewątpliwie duży problem. Występują bowiem różnice pokoleniowe. Napięcia sukcesyjne występujące pomiędzy seniorem a juniorem można zaprezentować w postaci czterech wariantów (tabela 1). Tylko jeden prowadzi do łagodnego i bezkonfliktowego rozwiązania.

**Tabela 1.** Możliwości rozwiązania problemów sukcesyjnych przedsiębiorstwa rodzinnego

	<b>Gotowość seniora do akceptacji wizji juniora</b>	<b>Brak gotowości seniora do akceptacji wizji juniora</b>
<b>Gotowość do przejęcia władzy organizacyjnej przez juniora</b>	1. Brak konfliktu pokoleniowego. Kontynuacja działalności.	2. Konflikt pokoleniowy. Próba zdominowania juniora. Możliwość odejścia juniora, jego bunt lub czasowe podporządkowanie.
<b>Brak gotowości do przejęcia władzy organizacyjnej przez juniora</b>	3. Konflikt pokoleniowy. Próba zaangażowania juniora w funkcjonowanie firmy. Możliwość dojrzenia do przejęcia kontroli nad firmą lub odejście juniora.	4. Konflikt pokoleniowy. Próba zaangażowania i zdominowania juniora. Możliwość przejęcia kontroli przez juniora lub jego odejście.

Źródło: [13], s. 237.

Ważnym czynnikiem są stosunki panujące w rodzinie. Mają one wpływ na planowanie sukcesji. Dobre relacje między ojcami prowadzącymi biznes a dziećmi mają wpływ na poziom przygotowania młodego pokolenia do roli przywódczej. Istnieje możliwość kontynuowania wzrostu i dochodowości biznesu. Na rysunku 1 przedstawiono modelowy układ czynników, które wpływają na udany proces sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym.

**Rys. 1.** Czynniki wpływające na proces sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym

Źródło: Por. [14], s. 44, za: [15], s. 285.

Ważnym czynnikiem decydującym o udanej sukcesji jest **chęć przejęcia rodzinnego biznesu** przez następcę. Rodzice powinni przygotowywać dzieci do przejęcia przedsiębiorstwa bez wywierania presji. Następcą sam musi podjąć decyzję o wyborze kariery zawodowej. Jego przygotowanie zawodowe, wykształcenie oraz doświadczenie, zdobyte w innych przedsiębiorstwach, może stanowić czynnik ułatwiający przejęcie firmy rodzinnej. Okres zdobywania doświadczenia poza biznesem rodzinnym powinien trwać kilka lat, aby umożliwić sukcesorowi zdobycie niezależności i wiary we własne siły. Ograniczy to syndrom „srebrnej łyżeczki” (*silver spoon syndrome*), czyli nadopiekuńczość rodziców, prowadzącą do ubezwłasnowolnienia następcy (por. [2], s. 538–539).

Jak się okazuje, niewielu przedsiębiorcom udaje się przenieść firmę z pokolenia na pokolenie. W tabeli 2 zestawiono cztery główne czynniki powodujące brak udanej sukcesji oraz cztery przesłanki udanej sukcesji.

Główną przyczyną niepowodzenia sukcesji jest **brak jej planowania**. Skuteczny plan transferu międzypokoleniowego pozwala na utrzymanie przedsiębiorstwa w dobrej kondycji oraz zachowanie właściwych stosunków rodzinnych. Jest to proces długotrwały, oparty na założeniu, że dana osoba jest członkiem rodziny, a rodzina odgrywa ważną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

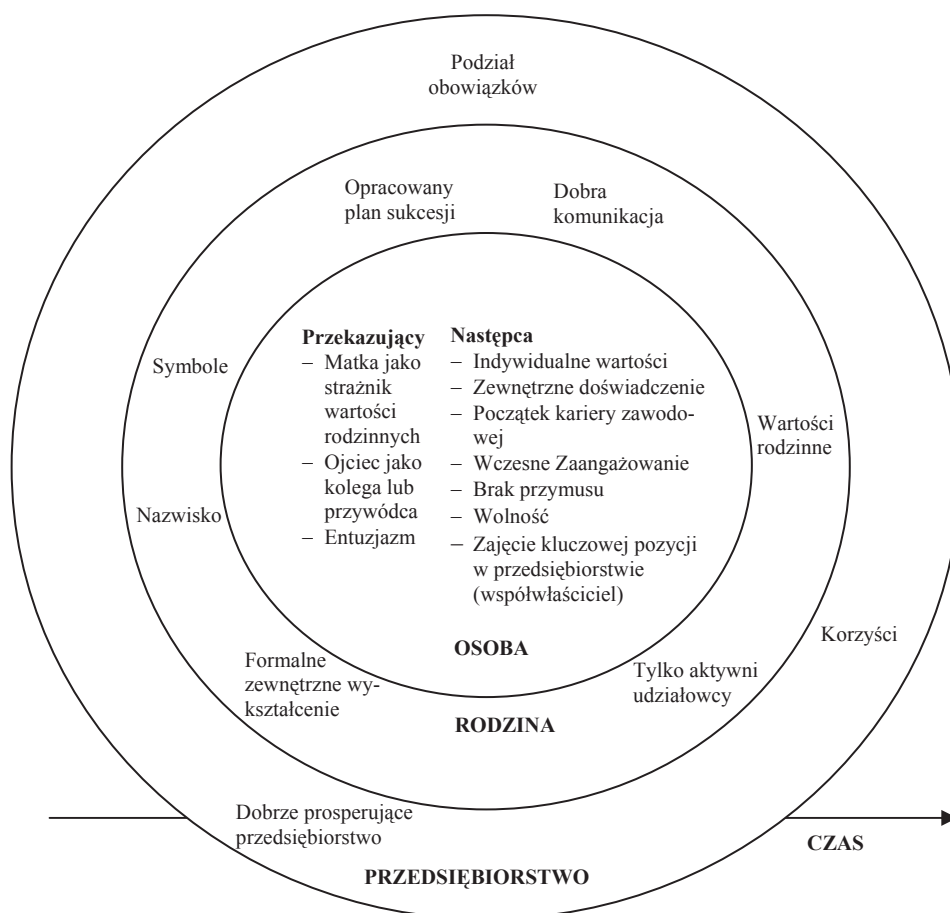
**Tabela 2.** Zestawienie czynników uniemożliwiających oraz ułatwiających sukcesję

Czynniki powodujące brak udanej sukcesji	Przesłanki udanej sukcesji
1. Brak zdolności przedsiębiorstwa do utrzymania się na rynku.	1. Posiadanie strategicznego planu uwzględniającego budowanie przedsiębiorstwa przy udziale wszystkich pokoleń. Jednoznaczne określenie celów przedsiębiorstwa jako woli rodziny, pozwalające każdemu z członków mieć jasny obraz przyszłości organizacji.
2. Brak planowania sukcesji.	2. Strategiczny plan powinien obejmować: misję, określenie podstawowych obszarów działalności oraz relacji rodzina–przedsiębiorstwo. W rodzinnym planie strategicznym muszą znaleźć się kwestie porządkujące rolę całej rodziny. Realizacja takiego planu pomaga w unikaniu konfliktów o własność i zarządzanie, a także rywalizacji pomiędzy rodzeństwem.
3. Brak chęci przekazania biznesu.	3. Opracowanie planu sukcesji powinno precyzować wolę, czas i sposób przekazania firmy następnemu pokoleniu. Uzgodnienie z następcami sprecyzowanego planu zmiany międzygeneracyjnej zachęca ich do kontynuowania rodzinnego biznesu.
4. Brak zainteresowania potomstwa przejęciem biznesu.	4. Plan przekazania majątku jest bardzo ważny zarówno dla rodziny, jak i przedsiębiorstwa, ponieważ pozwala: zachować ciągłość rozwoju i spójność przedsiębiorstwa oraz redukuje koszty sukcesji.

Źródło: [14, s. 44–45].



Na rysunku 2 przedstawiono graficznie model przekazania przedsiębiorstwa rodzinnego następnemu pokoleniu. Występują w nim trzy nakładające się koncentrycznie systemy: przedsiębiorstwo, rodzina i osoba. Te elementy sprawiają, że dokonuje się przeniesienie biznesu do następnego pokolenia. Oś czasu pokazuje, że ich wzajemne relacje mają charakter dynamiczny, ponieważ sukcesja jest procesem trwającym w czasie, a nie pojedynczym wydarzeniem. Oznacza to, że w badaniach sukcesji należy brać pod uwagę zarówno upływ czasu, jak i specyfikę przedsiębiorstwa oraz rolę rodziny w biznesie, a także strategiczne czynniki wpływające na cały proces (por. [5], s. 267–281).



**Rys. 2.** Model przekazania przedsiębiorstwa rodzinnego następnemu pokoleniu

Źródło: [4], s. 280.

Niezmiernie istotne jest, aby planowanie sukcesji rozpocząć z chwilą uruchomienia przedsięwzięcia, bowiem stanowi ono ważny element strategii *family*



*business*. Wraz z rozpoczęciem prowadzenia biznesu jego założyciel zostaje zobowiązany do zaplanowania sposobu, w jaki zakończy swoją biznesową działalność.

Strategiczny proces planowania sukcesji powinien mieć charakter celowy, a na zaawansowanym etapie sformalizowany. Zdobywanie umiejętności przekazania przywództwa i własności firmy bez powodowania zagrożeń dla rodziny i przedsiębiorstwa jest ważnym bodźcem do podjęcia procesu planowania sukcesji.

### **3. „Pomoc” rządu dla polskich przedsiębiorców**

Przedsiębiorstwa rodzinne, wbrew wielu panującym stereotypom, są w gospodarce wolnorynkowej jedną z najbardziej naturalnych form przedsiębiorczości w ogóle. Firmy „rodzinne” stanowią poważną konkurencję dla swoich nierodzinnych rywali.

Część ekonomicznie wydajnych przedsiębiorstw, zwłaszcza małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP), jest zmuszona do likwidacji swojej działalności, ponieważ nie może sobie poradzić z trudnościami związanymi z przeniesieniem własności, co z pewnością nie jest wcale rzadkim zjawiskiem. Szacuje się, że około jedna trzecia przedsiębiorstw europejskich przeprowadzi przeniesienie własności w ciągu następnych kilku lat. W przyszłości coraz większa liczba przedsiębiorstw będzie przenoszona do stron trzecich, a nie zachowywana w rodzinach. Pomimo oczywistych zalet przejmowania istniejących firm, przedsiębiorcy nadal preferują tworzenie firm od podstaw, co powoduje znikanie z rynku w pełni trwałych przedsiębiorstw. W związku z tym Unia Europejska wywiera presję na państwa członkowskie, aby te oferowały przedsiębiorstwom rzeczywiste wsparcie podczas krytycznego etapu ich rozwoju. Przygotowania do przeniesienia własności to bardzo skomplikowany proces.

Pierwszą przeszkodą jest brak przejrzystości przepisów krajowych, zwłaszcza prawa spółek, oraz formalności podatkowe i administracyjne – jest to szczególnie istotne utrudnienie, ponieważ przedsiębiorcy na ogół nie mają dostatecznej wiedzy ani doświadczenia, aby sobie z nimi radzić. Przeniesienie własności przedsiębiorstwa często wiąże się ze zmianą kadry kierowniczej i w rezultacie implikuje przeniesienie fachowej wiedzy do spółki-następcy. Ponadto proces ten ma bardzo często istotny wymiar psychologiczny, w szczególności w przypadku firm rodzinnych. Z tego względu wymaga starannych przygotowań, które należą do rzadkości. Zmiana własności kończy się wtedy niepowodzeniem i skutkuje utratą miejsc pracy, aktywów i szans.

Unia Europejska wezwała do ulepszenia ram regulacyjnych, prawnych i podatkowych, a także do poprawy oferowanych usług wsparcia. Głównym priorytetem jest motywowanie kluczowych graczy (nie tylko pierwotnej kadry kierowniczej, ale również jej następców) do organizowania przeniesienia własności w odpowiednim czasie. Ze względu na złożoność procesu niezbędną jest prak-

tyczna pomoc przez cały czas trwania procedury. Unia Europejska traktuje przenoszenie przedsiębiorstw jako alternatywę dla zakładania nowych firm. Dzięki temu ciągłość działalności istniejących rentownych przedsiębiorstw będzie miała pozytywny wpływ na rozwój i zatrudnienie w Europie.

W Polsce właściciele małych i średnich firm pozytywnie oceniali zmiany, jakie zaproponował premier podczas prezentacji „Planu stabilności i rozwoju”. Celem planu jest wzmocnienie polskiej gospodarki wobec światowego kryzysu finansowego. Jednym z elementów planu jest zapis, według którego mała firma lub firma rozpoczynająca swoją działalność będzie mogła wpisać w swoje koszty wszystkie wydatki ponoszone na inwestycje (do wysokości 100 tysięcy euro) w latach 2009–2010. Dotąd w koszty można było wliczać inwestycje do 50 tysięcy euro. Taka zmiana pozytywnie wpłynie na możliwości rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. A. Blikle, przedsiębiorca i prezes Stowarzyszenia „Inicjatywa Firm Rodzinnych”, uważa, że zwiększenie kwoty, którą można wpisać w swoje koszty, to bardzo dobre rozwiązanie, ponieważ przedsiębiorstwa są bardziej ostrożne w inicjowaniu inwestycji, a banki niezbyt chętnie wspierają inwestycje małych firm. Stwierdził jednak, iż polskie prawo nie jest zbyt łaskawe (por. [15]).

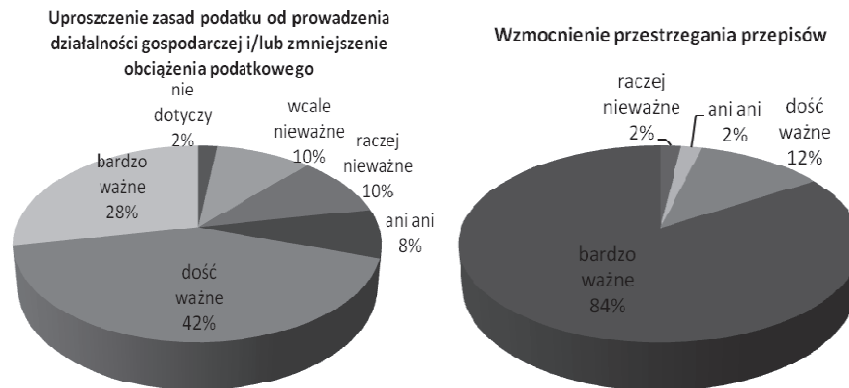
M. Starczewska-Krzysztozek z Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych „Lewiatan” wyjaśniała, że zwiększenie kwoty, którą można wpisać w swoje koszty, zwiększy płynność finansową małych i średnich firm. Przedsiębiorcy podkreślali zarazem, że aby małe i średnie firmy mogły działać sprawnie i skutecznie, potrzebne jest, oprócz wprowadzenia ulg podatkowych, uproszczenie przepisów i ułatwienie procedur, które obecnie bardzo komplikują funkcjonowanie małych przedsiębiorstw.

Zmiany potrzebne są wszystkim przedsiębiorcom. Cokolwiek ulegnie poprawie, rodzinne firmy z pewnością na tym skorzystają. Polskie prawo jest coraz bardziej skomplikowane. Wystarczy porównać nowe przepisy publikowane w Dzienniku Ustaw z tymi sprzed kilkunastu lat. W 1990 r. zajęły one dwa tysiące stron, a osiemnaście lat później już 22 tysiące stron. Żaden przedsiębiorca nie jest w stanie samodzielnie zorientować się we wszystkich tych regulacjach. Najlepiej radzą sobie duże firmy, które mają własne biura prawne lub korzystają z pomocy kancelarii. Najtrudniej jest natomiast małym firmom, których nie stać na takie usługi. Patrząc na liczbę barier, jakie stoją przed polskimi firmami, można dojść do wniosku, że nie warto naprawiać obecnego systemu, tylko trzeba zaproponować zupełnie nowy.

#### **4. Konieczność nowelizacji uregulowań prawnych**

Prawo w Polsce ulega nieustannym zmianom. Również uregulowania dotyczące przedsiębiorców stają się coraz bardziej zawile.

Na rysunku 3 przedstawiono podejście przedsiębiorców do uproszczenia zasad podatku od prowadzenia działalności oraz wzmocnienia przestrzegania przepisów.



Rys. 3. Wyniki badań przedsiębiorców z firm rodzinnych

Źródło: *Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/2008*, PricewaterhouseCoopers.

Zespół ekspertów zaproponował nowe zapisy do projektu nowelizacji kodeksu pracy.

Pomysł polega na tym, że w firmach, w których wszyscy pracownicy są członkami rodziny głowie rodziny – pracodawcy – łatwiej byłoby nimi kierować. Chodzi o możliwość swobodnego wyznaczania obowiązków, które w zwykłym zatrudnieniu muszą być sztywno określone w umowie o pracę. Inna zmiana dotyczy elastycznego wyznaczania godzin ich pracy w zależności od potrzeb. Taki **rodzinny pracodawca mógłby także część wynagrodzenia członków rodziny uzależniać od zysku firmy**. Najciekawsza propozycja dotyczy możliwości potrącania z wynagrodzenia np. czynszu czy wyżywienia i innych kosztów utrzymania pracownika-członka rodziny.

Najbardziej rażącym przykładem są przepisy ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych. Członków rodziny nakazują traktować gorzej niż zwykłych pracowników. Za zatrudnioną w firmie obcą osobą pracodawca opłaca bowiem składki na ubezpieczenia społeczne w pełnej wysokości. Za małżonka, dzieci czy rodziców, z którymi mieszka pod jednym dachem, musi płacić składki jak za przedsiębiorcę (czyli zryczałtowane), a nie jak za pracownika. W ten sposób na konta ubezpieczeniowe członków rodziny wpływają niższe składki. Mogą przez to także stracić wiele uprawnień przysługujących wyłącznie pracownikom, jak świadczenie przedemerytalne czy wcześniejsza emerytura. Często kobiety pracujące u rodziny mają także kłopoty z uzyskaniem zasiłku macierzyńskiego, jeżeli zajdą w ciążę wkrótce po zatrudnieniu.

## 5. Profil polskiego przedsiębiorcy rodzinnego – wyniki badań

W 2005 roku z inicjatywy Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu została powołana **Katedra Biznesu Rodzinnego**. Jako pierwsza taka jednostka w Polsce poświęcona została wyłącznie problematyce zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi. Dąży ona do łączenia doświadczenia przedsiębiorców rodzinnych i naukowców w celu rozwijania i wzmacniania rodzin przedsiębiorczych. Jej misję sformułowano następująco:

### „Tworzymy tradycję, wspieramy pokolenia i budujemy siłę przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce”

Działanie Katedry Biznesu Rodzinnego skupia się m.in. na organizacji konferencji, seminariów, warsztatów, mających za zadanie wspierać firmy w zakresie: praktyki zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi, rozwiązywania i pokonywania wewnętrznych, jak i zewnętrznych trudności w procesie ich rozwoju oraz tworzenia forum wymiany informacji pomiędzy członkami biznesu rodzinnego.

Podczas pierwszej w Polsce konferencji poświęconej biznesowi rodzinnemu, która odbyła się w Wyższej Szkole Biznesu – NLU w Nowym Sączu w dniach 23–24 września 2005 roku, wykonano kilka badań (por. [6], s. 8). Na podstawie wyników ankiety przeprowadzonej wśród gości konferencji opracowano ogólny profil przedsiębiorcy rodzinnego.

W konferencji udział wzięło prawie 200 przedstawicieli biznesów rodzinnych z całej Polski. Większość z nich stanowili mężczyźni (70%). Jaki jest zatem profil polskiego przedsiębiorcy rodzinnego? Przedsiębiorca rodzinny to przeważnie osoba w wieku powyżej 45 roku życia (ok. 40%). Najmniej liczną grupę stanowią przedsiębiorcy do 25 roku życia (ok. 15%). Grupa młodych przedsiębiorców stanowi jednak na tyle znaczącą grupę, że specjalnie dla niej warto budować specjalistyczne programy szkoleniowe. Ich pobyt na konferencji świadczył o tym, że chcą zdobywać wiedzę z zakresu przedsiębiorczości rodzinnej.

**Tabela 3.** Profil przedsiębiorcy rodzinnego ze względu na wiek

Przedział wiekowy	Udział procentowy
do 25 lat	13,89%
25–35 lat	25,00%
35–45 lat	22,22%
powyżej 45 lat	38,89%

Źródło: Na podstawie badań NLU.

Zdecydowana większość przedstawicieli biznesów rodzinnych to osoby o ustabilizowanym życiu rodzinnym, tzn. żonaci bądź zameżne (71%). Co czwarty badany posiada status osoby wolnej, zaś pozostali to wdowy bądź wdowcy.

Kolejną cechą, którą badano wśród przedsiębiorców rodzinnych, było wykształcenie. Dokładnie połowa badanych to osoby z wykształceniem wyższym. Dość liczną grupę stanowili również przedsiębiorcy o średnim wykształceniu (36%). Przedsiębiorcy rodzinni o wykształceniu poniżej średniego stanowili bardzo niewielką grupę (zaledwie 3%). Wynika z tego, że programy dokształcające o profilu biznesowym z dużym naciskiem na elementy biznesu rodzinnego mogą okazać się dobrym rozwiązaniem.

Najstarsza firma rodzinna reprezentowana na konferencji została stworzona w 1921 roku, natomiast najmłodsze w 2004 roku. Ciekawostką może być fakt, że dokładnie połowa firm rodzinnych została założona przed 1989 rokiem, a druga połowa po tym roku. Oczywiście należy przyjąć, że firmy założone w latach 20. są firmami wielopokoleniowymi. Zresztą trzeba przyznać, że aż co czwarta firma biorąca udział w konferencji jest firmą wielopokoleniową, z bogatymi tradycjami zarówno rodzinnymi, jak i w prowadzeniu biznesu. Świadczyć to może o dużym doświadczeniu tego typu firm rodzinnych oraz o potrzebie wymiany tego doświadczenia w gronie innych przedsiębiorców rodzinnych.



Rys. 4. Profil przedsiębiorcy rodzinnego ze względu na wykształcenie

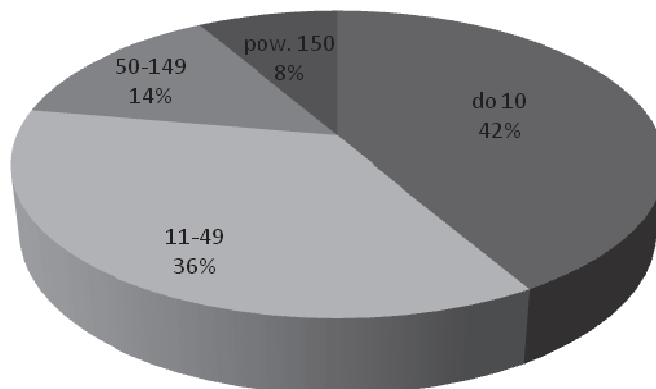
Źródło: Na podstawie badań NLU.

Tabela 4. Profil przedsiębiorstwa rodzinnego ze względu na pokolenie

Pokolenie	% badanych firm
Pierwsze	75,00%
Drugie	16,67%
Trzecie	5,56%
Czwarte	2,78%

Źródło: Na podstawie badań NLU.

Czy firmy rodzinne to przedsiębiorstwa małe, średnie, czy duże? Ta cecha również była badana podczas konferencji w Nowym Sączu. Okazuje się, że typowe przedsiębiorstwo rodzinne to firma mała, zatrudniająca do 50 osób (78%). Wśród tej grupy dużą część stanowią mikroprzedsiębiorstwa (ok. 42%).



**Rys. 6.** Profil przedsiębiorstwa rodzinnego ze względu na liczbę zatrudnionych

Źródło: Na podstawie badań NLU.

Istotną częścią ankiety było uzyskanie informacji o tym, jaką rolę odgrywa przedsiębiorca rodzinny w swojej firmie. Przeważnie w polskich firmach rodzinnych pracuje od 2 do 3 członków rodziny (44%), chociaż zdarzają się firmy, gdzie pracuje i 13 członków rodziny, jednak są to wyjątki. Warto zwrócić uwagę na fakt, że nie zawsze przedstawiciel rodziny piastuje stanowisko kierownicze. W prawie 60% przypadków ktoś z członków rodziny pełni funkcje kierownicze, zaś w pozostałych pracuje na stanowiskach niekierowniczych. Modele, jakie spotykane są wśród przedsiębiorstw rodzinnych, są różne. Zdarzają się bowiem firmy, w których od jednego do kilku członków rodziny pełni funkcje kierownicze, jednak ich liczba nie przekracza sześciu osób. Z drugiej strony, w firmach rodzinnych nie pracuje więcej niż siedem osób na stanowiskach niekierowniczych. Z faktu tego można wyciągnąć wniosek, że przedstawiciele biznesów rodzinnych w Polsce kierują się raczej efektywnością pracy, aniżeli konotacjami rodzinnymi.

Kolejna kwestia dotyczyła własności firm rodzinnych. Okazuje się, że firmy rodzinne należą do jednego bądź pięciu członków rodziny, przy czym najczęstszym modelem jest firma rodzinna, której współwłaścicielami jest dwóch członków rodziny (53%).

Prawie wszyscy badani przedsiębiorcy rodzinni twierdzą, że chcieliby dalej pracować w firmie rodzinnej (93%). Jako najważniejszą zaletę pracy w biznesie rodzinnym respondenci wskazali na rodzinną atmosferę w firmie, przekładającą się na lepsze relacje w pracy. Z drugiej strony, istnieje niewielka grupa przed-

siębiorców (7%), która nie jest zadowolona z pracy w firmie prowadzonej przez rodzinę. Główną przyczyną tego stanu jest to, że osoby te chciałyby założyć własną firmę. Dość liczna grupa uzasadnia brak chęci pracy w firmie rodzinnej skłonnością do pracy w innej firmie rodzinnej. Prawdopodobną przyczyną jest chęć zdobycia doświadczenia w innej tego typu firmie przed przystąpieniem do pracy we własnym przedsiębiorstwie. Trend ten jest widoczny nie tylko w Polsce. Sieć biznesów rodzinnych – FBN – powołana została właśnie w celu oferowania praktyk swoim członkom w różnych firmach rodzinnych. Przywilej ten jest w szczególności doceniany przez młodszych przedstawicieli biznesów rodzinnych, którzy planowani są do sukcesji przedsiębiorstwa.

Intencją NLU jest zaspokajanie potrzeb polskich biznesów rodzinnych na poziomie światowym, dlatego też zdecydowała się ona z dniem 12 grudnia 2005 roku na współpracę z największą siecią biznesów rodzinnych – Family Business Network z siedzibą w Szwajcarii. **FBN** zrzesza biznesy rodzinne z ponad 40 krajów (należy do niej ponad 1300 przedsiębiorstw rodzinnych). Dla swoich członków oferuje około 100 różnorodnych programów szkoleniowych rocznie, możliwość wymiany doświadczenia poprzez organizowanie konferencji i forów tematycznych, a także możliwość odbywania praktyk (szczególnie atrakcyjne dla młodego pokolenia).

NLU jest przedstawicielem tej sieci na Polskę. Wśród członków założycieli są właściciele największych biznesów rodzinnych w Polsce (w kolejności alfabetycznej):

1. Andrzej Blikle – Blikle
2. Tomasz Ciapała – VIPO
3. Ryszard Florek – Fakro
4. Adam Krzanowski – Nowy Styl
5. Krzysztof Pawłowski – Wyższa Szkoła Biznesu – NLU
6. Kazimierz Pazgan – Konspol Group
7. Marek Roleski – Roleski
8. Andrzej Wiśniowski – Wiśniowski

Chęć podnoszenia kwalifikacji biznesowych, z naciskiem na biznes rodzinny wraz z możliwością rozwijania kontaktów biznesowych (m.in. poprzez sieć biznesów rodzinnych – FBN Polska), z pewnością stworzy niepowtarzalną okazję rozwijania biznesów rodzinnych.

22 grudnia 2005 ukazał się pierwszy numer czasopisma „Biznes Rodzinny w Praktyce”. Publikacja zawiera artykuły uznanych autorytetów naukowych zajmujących się tematyką biznesu rodzinnego oraz praktyków – właścicieli firm rodzinnych.



## **6. Powstanie i działalność stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych w Polsce**

Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych powstało w 2007 roku. Dzięki bardzo energicznemu działaniu zorganizowało już I ogólnopolski zjazd (IFR) „u-Rodziny 2008”, który odbył się w dniach od 8 do 10 listopada 2008 w Kędzierzynie-Koźlu pod hasłem: „edukacja – relacja – zmiana”. Głównym celem zjazdu było wytyczenie kierunków i programu działania na lata 2009–2012 oraz rozpoczęcie integracji środowiska firm rodzinnych. Dzięki prawdziwie rodzinnej atmosferze stworzono poczucie wspólnoty i przygotowano program pracy na przyszłość.

W spotkaniu uczestniczyło około 60 przedstawicieli przedsiębiorców – wielu z nich z rodzinami – naukowcy z ośrodków akademickich i badawczych oraz liczni goście i prelegenci, a w tym europoseł Jerzy Buzek i Janusz Steinhoff. Honorowy patronat nad zjazdem objął wicepremier i minister gospodarki Waldemar Pawlak, a głównym sponsorem były Zakłady Azotowe Kędzierzyn. IFR nawiązał partnerstwo naukowe z Wyższą Szkołą Biznesu w Nowym Sączu, Akademią Leona Koźmińskiego i Wyższą Szkołą Ekonomiczno-Informatyczną w Warszawie.

Zebrani potwierdzili gotowość integracji wokół statutowych wartości IFR, którymi są: firma rodzinna, etyka w biznesie, społeczeństwo obywatelskie, państwo prawa i wolność gospodarcza. Jako podstawową formę działania przyjęto pracę w grupach tematycznych realizujących inicjatywy programowe. Wśród kilkunastu takich inicjatyw znalazły się między innymi: Księga Dobrych Praktyk firmy rodzinnej, odnosząca się do problemu etyki w biznesie, analiza wyzwań typowych dla firm rodzinnych, np. sukcesji i budowania porozumienia między pokoleniami, oraz sposoby radzenia sobie z tymi problemami, lobbing na rzecz nowelizacji ustawy o stowarzyszeniach, tak by umożliwiała stowarzyszanie się firm, a nie tylko osób fizycznych, program udroźnienia dostępu do funduszy unijnych, wskazywanie uciążliwości prawnych szczególnie dotkliwych w prowadzeniu działalności gospodarczej oraz proponowanie naprawczych rozwiązań legislacyjnych, badanie społeczności polskich firm rodzinnych, by wzmacniać poczucie tożsamości środowiska, zwiększać społeczną świadomość jego udziału w rozwoju polskiej gospodarki oraz pozyskiwać nowych członków.

Stowarzyszenie IFR, które w wyniku spotkania zyskało wielu nowych członków, potwierdziło gotowość integracji wokół wspólnych wartości, chęć wymiany doświadczeń, doskonalenia umiejętności, wiedzy i norm etycznych w praktyce przedsiębiorczości rodzinnej oraz wspierania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Wśród jedenastu projektów realizowanych w programie na rok 2009 znalazły się między innymi Księga Dobrych Praktyk. Znajdą się w niej: analizy i skuteczne sposoby rozwiązywania wyzwań typowych dla firm rodzinnych, na przykład sukcesji i budowania porozumienia między pokoleniami; lob-

bing na rzecz nowelizacji ustawy o stowarzyszeniach; program dostępu do funduszy unijnych; opracowanie i zgłoszenie propozycji reformy podatkowej uwzględniającej specyficzne potrzeby firm rodzinnych; zapisy dotyczące poszukiwania i usuwania absurdów prawnych dotkliwych dla działalności i rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej; badania polskiego rynku firm rodzinnych wraz z publikacją wyników, dla wzmocnienia poczucia tożsamości środowiska, zwiększania społecznej świadomości jego udziału w rozwoju polskiej gospodarki oraz pozyskiwania nowych członków IFR. Stowarzyszenie dąży do tego, by jego głos docierał do opinii publicznej, i by liczył się nie mniej niż głos innych organizacji przedsiębiorców czy związków zawodowych. Uzgodniono plan cyklicznych inicjatyw rodzinnych między następnymi urodzinami stowarzyszenia.

### **Zakończenie**

Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się większą od przeciętnej zdolnością do długowieczności. Dla pokolenia aktualnych właścicieli stanowią one bowiem naturalne zabezpieczenie emerytalne, a dla ich dzieci – przyszłe miejsce pracy. W tym kontekście należy przypomnieć, że bardzo bliski jest czas, gdy państwo nie będzie w stanie zapewnić emerytur, a to ze względu na wydłużający się czas życia obywateli przy ujemnym wzroście demograficznym. Coraz mniejsza liczba ludzi młodych musi utrzymywać coraz większą liczbę niepracujących ludzi starych i nie jest to perspektywa przyszłych pokoleń, ale wyliczalna perspektywa pokolenia naszych dzieci! Szacuje się, że np. w Niemczech do roku 2050 na jednego emeryta będzie przypadało jedynie 1,5 osoby pracującej. W Polsce będzie podobnie.

Powszechnie znany jest fakt, że rodzina bywa miejscem napięć i konfliktów. Wynika to głównie z procesu usamodzielniania się młodszego pokolenia. Przy prowadzeniu wspólnej firmy wszystkie trudności, jakie przeżywa współczesna rodzina, nabierają nowego wymiaru. Mogą być przyczyną złej komunikacji, irracjonalnych decyzji, i przez to obniżać efektywność działania.

W firmach rodzinnych w sposób naturalny, zostają osadzone wartości, których budowaniem w nowoczesnym biznesie zajmują się menedżerowie i konsultanci. Relacje rodzinne mogą być źródłem etycznego działania, wrażliwości na potrzeby drugiego człowieka, umiejętności pracy zespołowej, świadomego przywództwa, a przede wszystkim poczucia wspólnoty i lojalności. Ważne jest zachowanie równowagi pomiędzy czynnikiem ludzkim a czynnikiem ekonomicznym.

Firmy rodzinne potrzebują dla swojego rozwoju odpowiednich zasobów ludzkich, finansowych, prawnych, materialnych itp., które zapewnią im konkurencyjność, osiągnięcie wymiernych zysków, rozwój i ciągłość. Przedsiębiorcy rodzinni nie są od razu nastawieni na maksymalizację zysku i osiągnięcie po-

nadprzeciętnych dochodów w bardzo krótkim czasie. Fakt ten powoduje, iż działania ukierunkowane na zwrot z inwestycji są długookresowe i dokładnie przemyślane.

## Literatura

- [1] Gibiec W., *Charakterystyka firm rodzinnych*, cz. 1, „Biznes Rodzinny” 2006, nr 1, s. 4.
- [2] Hollander B.S., *Silver Spoon Syndrome*, [w:] C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.
- [3] Jamer J., *Sukcesja własności i władzy w firmie rodzinnej*, „Biznes Rodzinny” 2006.
- [4] Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
- [5] Lambrecht J., *Multigenerational Transition in Family Business: A New Explanatory Model*, „Family Business Review” 2005, t. 18, nr 4.
- [6] Lipiec J., *Polski przedsiębiorca rodzinny – wyniki badań*, Katedra Zarządzania Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz, „Biznes Rodzinny” 2006, nr 2.
- [7] *Lista 2000*, „Rzeczpospolita” 2006, nr 1986.
- [8] Lloret J.T., *Od przedsiębiorstwa rodzinnego do rodziny przedsiębiorczej*, cz. 2, „Biznes Rodzinny” 2006, nr 2.
- [9] Porter M., Kramer M., *Przewaga konkurencyjna narodów*, „The Competitive Advantage of Nations” 2002.
- [10] Porter M., Kramer M., *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, „Harvard Business Review”, December 2002.
- [11] Safin K., *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- [12] Strona internetowa Stowarzyszenia IFR. Statut Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, Warszawa 2008.
- [13] Sułkowski Ł. (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń 2005.
- [14] Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltext, Warszawa 2009.
- [15] Rzemek M., *Polskie prawo nie jest zbyt łaskawe*, „Rzeczpospolita” 2008, nr 2012.
- [16] Venter E., Boshoff C., Mass G., *The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Business*, „Family Business Review” 2005, t. 18, nr 4.

## **Summary**

### **Problems and opportunities of development in polish family businesses**

This paper presents criteria of differentiation of family businesses and stages in their development. Main problems which occur during succession of ownership and authority. The emphasis was on opportunities for successful transfer of business to younger generations without coming into conflicts in families and changes in legal regulations in Poland. This would allow for solving problems and open up development opportunities in family businesses. The results of the investigations carried out by NLU in order to present the profile of a family entrepreneur in Poland were also presented.