

Anna Majzel

ORCID: 0000-0003-0248-1293

Magdalena Byczkowska

ORCID: 0000 0003 2718 2863

Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wlkp.

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2019.153>

Open Access, CC BY-NC-ND 4.0

Przedsiębiorstwa rodzinne w gospodarce Polski i Hiszpanii

Abstrakt

Celem artykułu jest przedstawienie firm istoty funkcjonowania firm rodzinnych w gospodarce Polski i Hiszpanii. Problematyka związana z tego typu podmiotami nabiera coraz większego znaczenia – dostrzega się ich znaczny udział w tworzeniu PKB, tworzeniu miejsc pracy czy też realizacji funkcji przedsiębiorczych. Niniejsza praca jest teoretycznym opisem istoty funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. Na podstawie literatury polsko i obcojęzycznej dokonano oceny wpływu tego typu jednostek na polską gospodarkę, opisano stan firm rodzinnych w ocenie ich właścicieli natomiast osobne miejsce poświęcono problematyce firm rodzinnych w Hiszpanii.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo rodzinne; gospodarka; przedsiębiorstwo.

The position of family businesses in the economy

Abstract

The purpose of this article is to present family businesses as an important element of the economy. The topic related to this type of entities is becoming more and more important – their significant share in generating GDP, creating jobs or implementing entrepreneurial functions has been noticed. This article constitutes a theoretical description of functioning of family enterprises. On the basis of Polish and foreign literature, an assessment of the impact of such entities on the Polish economy was made, the condition of family enterprises in the assessment of their owners was described, while a separate place was devoted to the problems of family businesses in Spain.

Keywords: family business; economy; enterprise.

JEL: L25, M51, M54

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne są bardzo ważnym elementem gospodarki. Ocenia się, że stanowią około 2/3 wszystkich podmiotów gospodarujących na świecie, mają również znaczący wpływ na wysokość PKB (wytwarzają 70-90% PKB w ujęciu globalnym), dają zatrudnienie od 50%

do 80% ogółu pracujących (Lewandowska, Więcek-Janka, Hadryś-Nowak i Wojewoda, 2016, s. 25). Przytoczone dane wskazują na ważną rolę społeczno-gospodarczą jaką spełniają firmy rodzinne (Jędrzejczak-Gas, 2003, s. 223-230). W Polsce rozwój przedsiębiorczości rodzinnej nastąpił wraz z przemianami społeczno-gospodarczymi (początek lat 90. ubiegłego wieku). Wcześniej, uwarunkowania gospodarki centralnie sterowanej nie sprzyjały funkcjonowaniu firm rodzinnych – były one zwyczajnie źle odbierane przez władzę. Zmiany „za żelazną kurtyną” spowodowały przeobrażenia w strukturze rodzajowej i ilościowej przedsiębiorstw również w polskiej gospodarce – duże państwowe przedsiębiorstwa przestawały funkcjonować, nie wytrzymując nowych uwarunkowań w tym wzmożonych (i nieznanych dotąd) procesów konkurencyjnych. W ten sposób na rynku pojawiła się ogromna niezagospodarowana liczba pracowników oraz innych zasobów pracy. Powstające firmy, często rodzinne, były odpowiedzią na sytuację rynkową, pozwalały na realizację swoich pasji przedsiębiorczych ale często były po prostu jedynym sposobem na zapewnienie przez przedsiębiorców środków do życia dla siebie i rodziny.

Krajem, którego gospodarka charakteryzuje się jednym z najwyższych wskaźników udziału przedsiębiorstw rodzinnych w ogólnej liczbie podmiotów jest Hiszpania (Mandl, 2008, s. 41-45). Ponadto w Hiszpanii zainteresowanie firmami rodzinnymi nie dotyczy w przeważającej większości teoretyków zarządzania ale jest tematem dyskusji władzy szczebla najwyższego. Znaczenia nabiera jednak fakt, że dla sektora tego powstaje i jest powoływanych szereg inicjatyw, których zdaniem jest stworzenie warunków (mechanizmów, regulacji unormowań prawnych) sprzyjających rozwojowi podmiotów rodzinnych.

Celem artykułu jest scharakteryzowanie firm rodzinnych z punktu widzenia gospodarki i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Rozważania zostały zawężone do gospodarki polskiej, gdzie w przeważającej większości przedsiębiorstwa rodzinne związane są z pierwszym pokoleniem (nie doszło do faktycznego przekazania władzy) oraz hiszpańskiej, gdzie wiele podmiotów jest związanych z rodziną już od kilku pokoleń i gdzie wykształcił się swojego rodzaju system wspierania podmiotów rodzinnych. Tezą jest twierdzenie, że przedsiębiorstwa rodzinne stanowią ważne ogniwo w gospodarce, co związane jest z realizacją funkcji przedsiębiorczych. Aby zrealizować założony cel w niniejszej publikacji wykorzystano między innymi metodę opisową i porównawczą, przegląd literatury. Wybór tych metod został zdeterminowany przede wszystkim przez rodzaj dostępnych materiałów badawczych.

Istota funkcjonowania firm rodzinnych w Polsce

Firmy rodzinne są podmiotami dość specyficznymi. Eksperti Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości tak wyjaśnia tę odmienność: „Przedsiębiorstwo rodzinne nie jest podmiotem „jednowymiarowym”, lecz mocno zróżnicowanym. Brakuje formalnych kryteriów jego wyróżniania, co sprawia, że zalicza się do tej grupy przedsiębiorstwa o różnych formach prawnych, własnościowych, wielkości i różnych metodach zarządzania. Łączą się w nim dwie grupy terminów (pojęć) o różnych rodowodach, historii i odbiorze społecznym – tj. rodzina i przedsiębiorstwo, które są „ekwiwalentem” dwóch różnych instytucji mających zupełnie różne cele. Pierwsza z nich to instytucja społeczna mająca za swoje cele prokreację, prowadzenie wspólnego gospodarstwa domowego, organizowanie życia członków rodziny oraz zabezpieczanie swoich potrzeb wewnętrznych. Natomiast przedsiębiorstwo posiada cele związane z zaspokajaniem potrzeb obcych, podejmowaniem ryzyka oraz ekonomiczną samodzielnością” (PARP, 2012, s. 31). Biorąc pod uwagę te założenia można stwierdzić, iż firmy rodzinne charakteryzują się następującymi właściwościami:

- zarządzanie organizacją nie zależy od osób trzecich, ale tylko i wyłącznie od właściciela,
- stosunki międzyludzkie są bardziej bezpośrednie i mniej antagonistyczne,
- działaniem właściciela powodują osobiste motywacje: satysfakcja, pozycja, prestiż, bezpieczeństwo swoje i rodziny,
- możliwość dokonania szybkiej i elastycznej zmiany profilu produkcji,
- realizowanie produkcji w krótkich cyklach uruchomień,
- uproszczona procedura jeśli chodzi o podejmowanie decyzji (Peters i Waterman, 1998),
- wyzwalanie konkurencji rynkowej,
- możliwość szybkiej adaptacji do często zmieniających się wymagań rynku, (Czternasty, 1994, s. 17),
- szybki obieg informacji wewnątrz przedsiębiorstwa,
- możliwość szybszego wdrożenia wszelkich innowacji. (Adamczyk, Gierczak i Zabój, 2000, s. 12).

Ł. Sułkowski twierdzi natomiast, że przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot gospodarczy, w którym większość struktury własności oraz funkcja zarządzania całym podmiotem pozostają w rękach jednej rodziny (Sułkowski, 2004, s. 99). Stopień zaangażowania rodziny w funkcjonowanie firmy może być różny, w zależności od specyfiki podmiotu co przedstawiono w tabeli 1.

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	Niewymagana	Przewidywana sukcesja rodzinna	Podmiot wielopokoleniowy
Zaangażowanie członków rodziny	niskie	Umiarkowane	Wysokie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Shanker i Astrachan, 1996, s. 107–119).

Polskie firmy rodzinne to w większości podmioty, gdzie faktyczną władzę sprawuje pierwsze pokolenie – wiele z nich powstało w latach 90. ubiegłego wieku, więc zmiana pokoleniowa dopiero w nich następuje lub dokona się w ciągu najbliższych lat. Tak więc trudno do nich zastosować wąską definicję w obszarze struktury międzygeneracyjnej, co jest istotą definicji biznesu rodzinnego R.G. Donnelleya, który twierdzi, że „z biznesem rodzinnym mamy do czynienia jeśli co najmniej dwie generacje jednej rodziny miały znaczący wpływ na cele i politykę firmy” (Donnelley, 2002, s. 428).

Oczywiście wszystkie przytoczone powyżej cechy zmieniają się wraz ze wzrostem i rozwojem organizacji. W małych i średnich przedsiębiorstwach (a takich jest najwięcej wśród polskich firm rodzinnych) wszelkie decyzje najczęściej podejmują właściciele i rady nadzorcze albo ścisłe zarządy (tzw. koalicja dominująca). Im mniejsza firma, tym większa rola właścicieli i rad nadzorczych. Struktury nie są wtedy zbyt rozbudowane, w jednostce o zatrudniającej 1-2 osoby struktury organizacyjne właściwie nie istnieją, nie ma również podziału zadań. Działalność każdego pracownika podporządkowana jest ogólnym celom i zadaniom firmy. W większych jednostkach najczęściej występują dwa lub trzy szczeble zarządzania, licząc od szefa do szeregowego pracownika, co sprzyja autokratycznemu sposobowi zarządzania (przede wszystkim realizacja celów postawionych na organizację, wymaganie podporządkowania się poleceniom służbowym, podejmowanie decyzji bez porozumiewania się z załogą, przewaga kar nad nagrodami – brak czynnika motywującego). Udziały w firmie często należą do kilku spokrewnionych założycieli firmy, zdarza się więc tak, że decyzje strategiczne związane z dalszym istnieniem firmy podejmowane są pod wpływem innych niż racjonalne argumenty (prestż) (Krupski, 1998, s. 36-49). Można przyjąć, że właściciel małej czy średniej firmy rodzinnej kieruje się osobistymi motywacjami takimi jak: satysfakcja, pozycja, perspektywy, dążenie do zaspokojenia własnych ambicji zawodowych, bezpieczeństwo materialne swoje i

swojej rodziny. Jedną z przyczyn zakładania i prowadzenia biznesu rodzinnego w Polsce jest realizacja własnych ambicji i chęć sprawdzenia się jako przedsiębiorcy. Przeprowadzane już od kilku lat w Polsce (nieco dłużej w innych krajach Unii Europejskiej) badania odnośnie do przedsiębiorczości zdają się potwierdzać tę tezę i pokazują Polaków jako naród bardzo przedsiębiorczy.

Tabela 2. Wybrane wskaźniki przedsiębiorczości w Polsce i w Europie (średnia)

Wyszczególnienie	Rok 2014		Rok 2015		Rok 2016		Rok 2017	
	Polska	UE	Polska	UE	Polska	UE	Polska	UE
Przedsiębiorczość jako dobra ścieżka kariery (% dorosłych, którzy uważają, że własna firma to dobry sposób na zrobienie kariery)	68,0	57,0	61,0	56	62,0	57,0	79,0	59,0
Wysoki status przedsiębiorczości (% dorosłych, którzy uważają, że przedsiębiorcom, którzy odnieśli sukces należy się uznanie)	56,0	67,0	56,0	66	56,0	67,0	68,0	67,0
Dostrzeganie tematyki przedsiębiorczości w mediach (% dorosłych, którzy dostrzegają tematykę przedsiębiorczości w mediach publicznych i internecie)	55,0	53,0	52,0	55	58,0	54,0	51,0	54,0
Intencje przedsiębiorcze (% dorosłych deklarujących chęć założenia firmy w ciągu 3 lat)	16,0	12,1	20,0	13	21,0	12,0	10,0	11,0
Rozpoznawanie szansy (% dorosłych, którzy dostrzegają szanse biznesowe w swoim otoczeniu)	31,0	35,0	33,0	37	40,0	37,0	69,0	41,0
Samoocena zdolności przedsiębiorczych (% dorosłych, którzy uważają, że mają wystarczające umiejętności i wiedzę do prowadzenia firmy)	54,0	42,0	56,0	43	60,0	44,0	52,0	43,0
Strach przed porażką (% osób, które dostrzegają szanse biznesowe, ale nie zakładają firmy z powodu strachu przed porażką)	59,0	41,0	48,0	39	48,0	41,0	34,0	37,0
Młode firmy – TEA (osoby w trakcie zakładania firmy lub prowadzące ją do 3,5 lat jako % dorosłych)	9,2	7,8	9,2	7,8	10,7	8,6	8,9	8,1
Dojrzałe firmy (osoby prowadzące firmy dłużej niż 3,5 lata jako % dorosłych)	7,3	6,7	5,9	6,6	7,1	6,8	9,8	7,0
Zaprzestanie działalności (% dorosłych, którzy w ciągu ostatnich 12 miesięcy zaprzestali prowadzenia działalności gospodarczej)	4,2	2,6	2,7	2,6	3,8	2,8	2,9	3,0

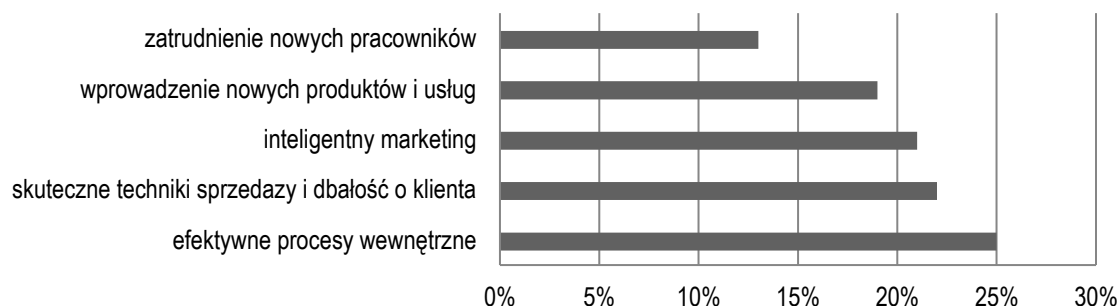
Wyszczególnienie	Rok 2014		Rok 2015		Rok 2016		Rok 2017	
	Polska	UE	Polska	UE	Polska	UE	Polska	UE
Przedsiębiorczość z konieczności (osoby, które założyły firmę z braku innych możliwości pracy jako % TEA)	37,0	23,0	28,0	22,0	27,0	20,0	9,0	20,0
Przedsiębiorczość z powodu szansy (InnovationDrivenOpportunity – osoby, które założyły firmę z powodu chęci wykorzystania szansy na poprawę standardu życia przez wzrost dochodów lub uzyskanie niezależności jako % TEA)	47,0	48,0	46,0	48,0	52,0	52,0	68,0	50,0

Źródło: opracowanie na podstawie (PARP, 2017; PARP, 2018).

Przedstawione w tabeli 2 wyniki badań, potwierdzają założenie, że firmy rodzinne pełnią bardzo ważną rolę społeczno-gospodarczą, 79% respondentów uważa, że prowadzenie własnej firmy to doskonały sposób na zrobienie kariery (należy podkreślić, iż jest to wynik wyższy o 20 pp. od średniego w Unii Europejskiej). Można więc założyć, że osoby nieodnajdujące się jako pracownicy dużych przedsiębiorstw czy korporacji (Robak, 2018, s. 455-464), niemogące realizować w pracy zawodowej swoich pasji, znajdują możliwości samorealizacji czy też sprawdzenia swoich przedsiębiorczych aspiracji właśnie w firmach rodzinnych. Na przestrzeni lat zmienił się również stosunek do osób prowadzących własne firmy – w czasach gospodarki centralnie sterowanej oprócz braku przychylności władz, również społeczeństwo było pełne podejrzliwości czy też niechęci dla tego typu inicjatyw, używając pejoratywnych określeń firm rodzinnych (np. badylarze). Natomiast raport GEM pokazuje, że 68% respondentów docenia wysiłki rodzinnych przedsiębiorców, okazując im uznanie za pracę i wyniki (PARP, 2017; PARP, 2018). Stanowisko w tej sprawie (nieco odmienne) zajął również K. Zięba, który dowodzi iż „przedsiębiorczość rodzinna jest bez wątpienia istotnym elementem polskiej gospodarki. Jednak jej znaczenie nie kończy się na aspektach czysto ekonomicznych. Waga, jaką należy przypisać przedsiębiorczości rodzinnej, wynika także, a może nawet przede wszystkim, z oddziaływań ogólnospołecznych. Z jednej strony elementem obowiązującego obecnie paradygmatu jest przekonanie o tym, że przedsiębiorczość jest kamieniem węgielnym współczesnej gospodarki rynkowej i że rozwój przedsiębiorczości (w sensie ilościowym i jakościowym) decyduje o poziomie ogólnospołecznego dobrobytu. Z drugiej jednak strony w Polsce wciąż jeszcze pokutuje obraz przedsiębiorcy jako marksistowskiego wyzyskiwacza, kogoś kto bogaci się kosztem innych. To zupełnie inna optyka, zakładająca że ta grupa społeczna jest społecznie bezużyteczna, a wręcz szkodliwa. Pogląd ten zakorzenił się przez

dekady panowania w Polsce systemu gospodarki centralnie planowanej i zdaje się być przekazywany z pokolenia na pokolenie. To właśnie przedsiębiorczość rodzinna – poprzez włączanie młodszego pokolenia w procesy zarządzania – ma szansę przełamywać te stereotypy na gruncie rodzinnym” (Zięba, 2011, s. 166).

Biorąc pod uwagę fakt, że większość przedsiębiorców w Polsce (62%) i Europie (72%) ocenia, iż przyszłość przedsiębiorstw rodzinnych będzie dobra lub bardzo dobra, można przypuszczać że firmy te będą decydowały się na działalność rozwojową i inwestycyjną. Optymistyczne patrzeć w przyszłość związane jest zapewne z dobrymi wynikami, jakie osiągają polskie firmy rodzinne (KPMG, 2018, s. 17-18). W badanym okresie wzrost dochodów osiągnęło 41% polskich firm rodzinnych, taka sama ilość podmiotów utrzymała dochód na podobnym poziomie co rok wcześniej, natomiast niespełna 1/5 podmiotów zanotowało spadek. Nieco inaczej sytuacja przedstawiała się w przypadku *family business* w UE – 57% osiągnęło wzrost, 13% spadek odchodów, a 27% nie odnotowało zmian w tym zakresie. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać przede wszystkim w dobrym stanie gospodarki, czego wynikiem był popyt na zadowalającym poziomie. Jednak właściciele przedsiębiorstw wskazują również na znaczenie w tym aspekcie czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa, co przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Wewnętrzne czynniki wpływające na sytuacje firm rodzinnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie (KPMG, 2018, s. 8).

Dobra sytuacja firm rodzinnych oraz optymistyczne przewidywania co do przyszłości gospodarki, wpływają niewątpliwie na zamierzenia rozwojowe. Prawie 1/3 menedżerów zamierza inwestować przede wszystkim w rozwój produkcji, infrastrukturę ale również w działalność związaną z marketingiem. Wypracowane środki zamierzają oni również przeznaczyć na spłatę pożyczek i kredytów, rzadziej również przekazać jako zysk wspólnikom.

Właściciele firm zdają sobie sprawę z wagi i roli czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwie. Czynniki ludzkie, zasoby intelektualne to filary konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw. Nowy paradygmat konkurencyjności (Białasiewicz, 2009, s. 55) wskazuje

między innymi na konieczność zmiany postrzegania teorii zasobowej w kontekście konkurencyjności przedsiębiorstw – odejście od wiodącej roli kosztów na rzecz informacji, wiedzy, zasobów ludzkich. Brak konkretnej polityki kadrowej, dbałości o rozwój personelu, systemu szkoleń i odpowiedniego programu motywacyjnego skutkuje najczęściej brakiem lojalności pracowników i dużą fluktuacją personelu.

Właściciele polskich firm rodzinnych zdają sobie również sprawę z roli optymalnego zatrudnienia, blisko 1/3 z nich planuje wzrost zatrudnienia a pozostali zamierzają utrzymać je na niezmiennym poziomie. Pomimo sprzyjających uwarunkowań ekonomicznych, przedsiębiorcy świadomi są barier rozwoju swoich firm. W tabeli 3 przedstawiono najważniejsze z nich.

Tabela 3. Zagrożenia rozwoju firm rodzinnych w Polsce i Unii Europejskiej

Czynnik	Polska	Unia Europejska
Rosnące koszty pracy	60%	30%
Niestabilność polityczna	41%	32%
Rosnąca konkurencja	35%	37%
Pozyskiwanie wykwalifikowanej kadry	29%	43%
Wzrost podatków	27%	10%

Źródło: opracowanie własne na podstawie (KPMG, 2018, s. 7).

Pozostając w temacie zasobów ludzkich, należy odnieść się do bariery rozwojowej firm rodzinnych w kontekście pozyskiwania wykwalifikowanej kadry. Jest to problem ważki, szczególnie wtedy, gdy odnotowuje się spadek stopy bezrobocia a na rynku pozostaje stosunkowo mało niezagospodarowanej siły roboczej. Dodatkowo problemy w tym zakresie potęgowane są przez procesy konkurencyjne zachodzące w gospodarkach – pojawia się coraz więcej podmiotów będących konkurentami w ujęciu mechanizmu rynkowego to dodatkowo stanowią one potencjalnie nowe miejsca pracy dla wykwalifikowanych pracowników. Elementem polityki zatrudnieniowej lecz od strony finansowej są koszty pracy. I chociaż koszty te w Polsce od lat pozostają na poziomie niższym niż w innych krajach Unii Europejskiej, to przedsiębiorcy odczuwają ich wzrost w ostatnim okresie.

Firmy rodzinne w Hiszpanii

Hiszpania, obok Włoch, Grecji czy Danii kraj o bardzo wysokiej aktywności firm rodzinnych. Hiszpańskie firmy rodzinne to przede wszystkim mikroprzedsiębiorstwa związane z turystyką i usługami. Podmioty rodzinne stanowią ponad 70% wszystkich podmiotów gospodarujących i zatrudniają 75-95% wszystkich pracujących (Firmy rodzinne ..., 2017). Wpływa to niewątpliwie na pozytywne postrzeganie tego sektora przez Hiszpanów. Dodatkowo jak pokazują badania w porównaniu z firmami nierodzinnymi charakteryzują się one większą wydajnością pracy i wysokim poziomem konkurencyjności. Znaczenie tego sektora dla rozwoju gospodarki jest zauważane również przez władze najwyższego szczebla, czego wyrazem są następujące fakty:

- w 2000 roku została powołana przez senat komisja, która ustaliła najważniejsze bariery rozwojowe firm rodzinnych. Dało to podstawę do opracowania koniecznych zmian w ustawach i prawie podatkowym;
- w 2003 wprowadzono zmiany w ustawie o spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością, które ułatwiły funkcjonowanie również firm rodzinnych, m.in. łagodzą kwestie finansowania, rozliczania i naliczania podatków wśród nowych przedsiębiorstw; następstwem zmian w tej ustawie były nowelizacje w kodeksie cywilnym, w kwestii niezwykle istotnej dla firm rodzinnych, czyli sukcesji – zapisano tutaj bowiem, że firmę może dziedziczyć jeden lub kilku spadkobierców. Pozostali spadkobiercy mogą otrzymać odpowiednią część w gotówce, w terminie nie późniejszym niż pięć lat od momentu sukcesji.

Wartym uwagi rozwiązaniem w obszarze sukcesji jest również konieczność sporządzania tzw. Protokołów Rodzinnych, czyli dokumentów opisujących relacje członków rodziny w stosunku do przedsiębiorstwa, co w konsekwencji ma ułatwić i usprawnić procesy sukcesji (protokoły zostały wprowadzone Dekretem Królewskim w 2007 roku) (Firmy rodzinne..., 2017, s. 32).

Firmy rodzinne w Hiszpanii można opisać poprzez następujące właściwości:

- w większości firm (ponad 80% przypadków) własność rozdzielana jest pomiędzy nie więcej niż czterech członków rodziny;
- około $\frac{3}{4}$ przedsiębiorstw nie zdecydowało, kto przejmie przedsiębiorstwo w drodze sukcesji;
- $\frac{1}{3}$ firm mają zamiar wybrać kobietę na sukcesora;
- firma zarządza średnio 3 menedżerów;
- udział kobiet w zarządzaniu firmami rodzinnymi wynosi 23%, przy czym spośród nich 64,1% należy do rodziny, która kontroluje spółkę;

- najczęstsze formy stosunków rodzinnych są: rodzeństwo (46,2%), rodzice i dzieci (12,1%) oraz małżonkowie (6,6%);
- bardzo ważnym elementem prowadzenia biznesu rodzinnego jest kapitał społeczny. (Firmy rodzinne ..., 2017).

W Hiszpanii dokonuje się klasyfikacji firm rodzinnych przez pryzmat cech przywódczych i wpływu rodziny na procesy zarządcze:

- 24% to firmy kapitańskie, ich średni wiek to 28 lat, są one bardzo mocno kontrolowane przez właściciela, prowadzą działalność niewymagającą zbytniej złożoności organizacyjnej. Właściciel – kapitan ma w firmie i rodzinie bardzo silną pozycję;
- firmy cesarskie to 19% wszystkich hiszpańskich przedsiębiorstw rodzinnych, są dużo większe, na rynku średnio od 41 lat. Są bardziej złożone organizacyjnie niż firmy kapitańskie, większa jest również rola rodziny;
- 22% podmiotów to zespoły rodzinne; są to podmioty zazwyczaj na tyle małe, że nie są w stanie zaspokoić potrzeb wszystkich członków rodziny, stąd też powiedzenie „za dużo rodziny na tak małą firmę”, średni wiek firmy to 45 lat;
- firmy ustrukturalizowane stanowią 16% wszystkich hiszpańskich przedsiębiorstw rodzinnych; firmy są złożone pod względem organizacyjnym, ich wiek wynosi 37 lat;
- korporacje to największe i najstarsze podmioty (od 61 lat na rynku), wpływ i udział rodziny jest bardzo duży, podmioty są bardzo złożone, stanowią 18% wszystkich firm rodzinnych (ESADE, 2006, s. 18).

Zakończenie

Przedstawiona w niniejszym artykule analiza firm rodzinnych pokazuje skalę ich oddziaływania zarówno na gospodarkę, jak i na społeczeństwo. Polskie przedsiębiorstwa rodzinne są podmiotami stosunkowo młodymi, najczęściej prowadzone są przez założyciela. Niedługo w większości podmiotów dokonywać się będzie faktyczne przekazanie władzy. Niestety, jak twierdzą sami zainteresowani, w Polsce brak jest odpowiednich przepisów porządkujących tę procedurę. Ponadto zbyt mało kancelarii prawnych sprawnie porusza się w procesie sukcesji – właściwie wszyscy uczą się dopiero tej trudnej sztuki. Być może ułatwieniem byłoby wprowadzenia rozwiązań podobnych do hiszpańskich – czyli dokumentu porządkującego i opisującego relacje rodziny i przedsiębiorstwa. Dokument ten byłby zapewne pomocny m.in. przy planowaniu i przeprowadzaniu sukcesji – przygotowywanie mentalne, psychiczne oraz

organizacyjnie stron, niedopuszczenie do ewentualnych sporów wynikających np. z roszczenia praw do aktywów.

Warto podkreślić, iż wiele polskich firm rodzinnych zyskało uznanie również na rynkach zagranicznych, wspomnieć można tutaj między innymi o przedsiębiorstwach Inglot, Mokate, Fakro, PKM Duda, dr Eris. Warto zatem, aby polityka – zarówno na szczeblu centralnym, jak i regionalnym – była zorientowana na rozwój małej i średniej przedsiębiorczości, w tym podmiotów rodzinnych. Jak pokazują badania GEM (PARP 2017, PARP 2018), Polacy są narodem bardzo przedsiębiorczym, należy więc stwarzać im okazje do realizacji w tym zakresie a firmom funkcjonującym już na rynku od jakiegoś czasu dać warunki spokojnej egzystencji, poprzez łagodzenie barier rozwoju firm, stabilną politykę fiskalną, ale przede wszystkim wsłuchiwanie się w postulaty przedsiębiorców i ich realizację.

Rozważania podjęte w artykule znajdują zapewne rozwinięcie w następnych publikacjach autorek, które zdają sobie sprawę, iż niniejsze opracowanie nie wyczerpuje tematu a stanowi jedynie wstęp do podjęcia szerszych badań.

Bibliografia

- Adamczyk, J, Gierczak, A. i Zabój, M. (2000). *Rozwój i funkcjonowanie small business'u w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem regionu południowo-wschodniego w okresie transformacji 1989-1999*. Rzeszów: Politechnika Rzeszowska.
- Białasiewicz, M. (2009). *Konkurencyjność przedsiębiorstw- istota i podejścia do strategii konkurencji*. W: M. Białasiewicz (red.), *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
- Czternasty, W. (1994). *Małe przedsiębiorstwa w Polsce na tle przeobrażeń systemowych*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Donnelley, R. G. (2002). *The family business*. W: C. E. Aronoff, J. H. Astrachan i J. L. Ward (red.), *Family Business Sourcebook*. Family Enterprise Publishers, Georgia.
- ESADE. (2006). *Radiografía de la Empresa Familiar Española: Fortalezas y Riesgos*. Madrid: Instituto de la Empresa Familiar.
- Firmy rodzinne w Polsce i Hiszpanii* (2017). Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
- Jędrzejczak-Gas, J. (2003). *Małe i średnie przedsiębiorstwa jako czynnik rozwoju współczesnych gospodarek*. W: *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 2, s. 223-230.

- KPMG. (2018). *Barometr firm rodzinnych*. Warszawa: KPMG Poland.
- Krupski, R. (1998). *Rodzaje strategii przedsiębiorstwa*. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne*. Wrocław: Wydawnictwo AE.
- Lewandowska, A., Więcek-Janka, E., Hadryś-Nowak, A. i Wojewoda, M. (2016). *Model 5 poziomów definicyjnych firm rodzinnych. Podstawy metodyczne i wyniki badań firm rodzinnych w Polsce*. Poznań: Instytut Biznesu Rodzinnego.
- Mandl, I. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues. Contract No. 30-CE-0164021/00-51. Final Report*. Wiedeń: KMU Forschung Austria, Wiedeń.
- PARP. (2012). *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- PARP. (2017). Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor Polska. Warszawa: PARP.
- PARP. (2018). Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor Polska 2017/2018. Warszawa: PARP.
- Peters, T. J. i Waterman, R. W. (1998). *Auf der Suche nach dem Spitzenleistung*. Landsberg/Lech, Verlag moderne Industrie.
- Robak, E. (2018). Postrzeżenie firm rodzinnych i ich atrakcyjności jako pracodawców przez przedstawicieli najmłodszych pokoleń na rynku pracy. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 19, z. 7, cz. 2, s. 455-469.
- Shanker, M. C. i Astrachan, J. H. (1996). Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, vol. 9, iss. 2, pp. 107-123.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x>
- Sułkowski, Ł. (2004), *Organizacja a rodzina, więzi rodzinne w życiu gospodarczym*. Toruń: TNOIK.
- Zięba, K. (2011). *Rola firm rodzinnych w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych*. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, z. 20, s. 159-176.