

**Łukasz Sułkowski, Andrzej Marjański**

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

## **DETERMINANTY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W BIZNESACH RODZINNYCH – BADANIA EMPIRYCZNE**

### **1. Wstęp**

Wyzwania, które niesie nam współczesne otoczenie, powodują, że zachowania przedsiębiorcze są warunkiem niezbędnym do osiągnięcia sukcesu przez firmę. Problematyka przedsiębiorczości w przedsiębiorstwach rodzinnych ma duże znaczenie, gdyż ich specyfika, wynikająca z dominującej roli rodziny we własności i zarządzaniu przedsiębiorstwem, oraz często z tym związane ograniczone zasoby i brak rezerw zmuszają je do zachowań typowo przedsiębiorczych. Przedsiębiorstwa rodzinne spełniają kluczową rolę w gospodarce większości krajów od samego zarańia gospodarki kapitalistycznej. W większości krajów wysoko rozwiniętych udział firm rodzinnych w tworzeniu dochodu narodowego jest bardzo duży i w zależności od badań wynosi nawet około 50% PKB [1, s. 621-623].

W artykule przedstawiono interpretacje dotyczące przedsiębiorczości w biznesach rodzinnych, oparte na wynikach badań prowadzonych w latach 2004-2005 w programie badawczym „Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce”, zrealizowanym w ramach grantu KBN 1 H02C 062 27 oraz grantu Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi.

### **2. Metodyka badań**

Badania zostały przeprowadzone metodą wywiadów swobodnych ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji. Objęły one 40 biznesów rodzinnych z województw: łódzkiego, dolnośląskiego i kujawsko-pomorskiego. Pod względem wielkości podmiotów próba była zdominowana przez firmy należące do sektora MŚP, co wydaje się odzwierciedlać specyfikę biznesów rodzinnych w Polsce. Mi-

kroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 10 osób stanowiły aż 50% próby, małe firmy, zatrudniające od 10 do 50 osób, stanowiły 22,5%, średnie, zatrudniające od 101 do 200 pracowników, stanowiły 7,5%, natomiast duże przedsiębiorstwa, zatrudniające ponad 300 osób, stanowiły tylko 7,5% badanej próby. Szczegółowy rozkład zatrudnienia obrazuje tab. 1.

Tabela 1. Zatrudnienie w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych

od 2 do 10 osób	od 11 do 20 osób	od 21 do 50 osób	od 51 do 100 osób	od 101 do 200 osób	od 201 do 300 osób	od 301 do 500 osób	Razem
20	5	6	3	3	0	3	40
50,00%	12,50%	15,00%	7,50%	7,50%	0,00%	7,50%	100,00%

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Klasyczne ujęcie przedsiębiorczości w firmie rodzinnej

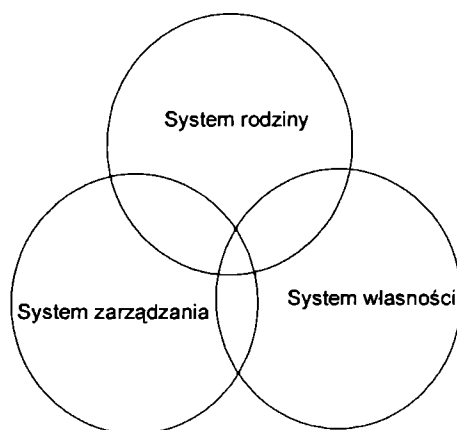
Przedsiębiorczość w ujęciu, w jakim ją postrzegał J. Schumpeter, to dostrzeżenie szans realizacji przedsięwzięć przynoszących zyski i podejmowanie ryzyka ich wdrażania [10, s. 60]. Prawdopodobnie rodzina jest najstarszą grupą społeczną, pierwotną w stosunku do państwa, plemienia czy klanu. Wartości i więzi rodzinne mają wpływ na kształtowanie się przedsiębiorczości. Więź rodzinna ma charakter świadomy, skutkujący poczuciem przynależności do odrębnej grupy [12, s. 464]. Przedsiębiorczość oznacza zatem cechę przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa rozumianą jako gotowość i zdolność do podejmowania oraz rozwiązywania w sposób twórczy i nowatorski nowych problemów, przy zachowaniu świadomości występującego przy tym ryzyka, umiejętność wykorzystywania pojawiających się szans i okazji, a także elastyczne przystosowywanie się do zmieniających się warunków. Cechy uznawane za przedsiębiorcze pozytywnie wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, dynamizują je i wpływają wydatnie na osiąganie przez nie celów [11, s. 26]. Na kształtowanie się przedsiębiorczości wpływają czynniki osobowy i kapitałowy. Osobowy jest ważniejszy, ponieważ oznacza on „ducha inicjatywy”, bez którego w ogóle nie podejmuje się samodzielnej działalności. Oddziałuje on na inne osoby, skłaniając do wspólnego utworzenia przedsiębiorstwa lub podejmowania działań przedsiębiorczych w czasie jego funkcjonowania. Natomiast wpływ czynnika kapitałowego w działaniach przedsiębiorczych przejawia się poprzez ograniczoność kapitału – jako naturalna przeszkoda w rozwoju przedsiębiorstwa [3, s. 71-72].

### 4. Specyfika przedsiębiorczości w firmach rodzinnych

W odniesieniu do przedsiębiorczości w przedsiębiorstwach rodzinnych można postawić dwa pytania: czy przedsiębiorczość w biznesach rodzinnych ma jakieś

charakterystyczne cechy oraz czy rodzinny charakter przedsiębiorstwa wzmacnia, czy osłabia przedsiębiorczość.

Pojęcie przedsiębiorstwa rodzinnego nie jest jednoznaczne, ponieważ zawiera wiele kategorii przedsiębiorstw, zarówno małych jak i dużych, kontrolowanych przez rodzinę. Wśród kryteriów najczęściej wskazywanych jako podstawa do wyróżniania *family business* wskazuje się na rodzinną strukturę własności podmiotu, sprawowanie kontroli przez rodzinę, udział członków rodziny w zarządzaniu oraz zaangażowanie więcej niż jednego pokolenia rodziny w funkcjonowanie biznesu [2, s. 257-276]. Ponieważ znakomita większość biznesów rodzinnych to firmy małe i średnie, konieczne wydaje się do ich określenia użyć wąskiej definicji, która opiera się na następujących kryteriach: założyciel lub jego potomkowie prowadzą przedsiębiorstwo pozostające pod kontrolą rodziny i występuje bezpośrednie zaangażowanie więcej niż jednej osoby z rodziny w zarządzanie firmą. Warto przy tym podkreślić, że udział w zarządzaniu należy rozumieć szeroko i nie zawęzić go do formalnego zatrudnienia członków rodziny w firmie. Chcąc wskazać na jego specyfikę, trzeba odwołać się do prostego modelu opisującego skrzyżowanie więzi rodzinnych i ekonomicznych w przedsiębiorstwie, wskazującego firmę rodzinną jako wspólne pole trzech systemów: rodziny, zarządzania i własności.



Rys. 1. System firmy rodzinnej

Źródło: [6, s. 47].

Wydaje się, że istnieją trzy główne czynniki wpływające na kształtowanie się i rozwijanie przedsiębiorczości w biznesach rodzinnych: podejście do tworzenia zasobów materialnych przedsiębiorstwa, pozyskiwanie zasobów ludzkich i sprawowanie zarządu nad przedsiębiorstwem.

Podstawową determinantą przedsiębiorczości w przedsiębiorstwie rodzinnym są źródła pozyskiwania kapitału na założenie i rozwój firmy. Najczęściej bazą firm rodzinnych są oszczędności właściciela i jego rodziny, środki pozyskane w wyniku

małżeństwa lub odziedziczone lub pożyczki od krewnych lub znajomych. Takie podejście do finansowania jest zdeterminowane niechęcią instytucji finansowych do współpracy z nowo powstającymi przedsiębiorstwami z jednej strony oraz z drugiej strony niechęcią przedsiębiorców do sięgania po finansowanie zewnętrzne z obawy przed utratą samodzielności i niezależności. Zdaniem K. Safina, zewnętrzne źródła finansowania w przedsiębiorstwach rodzinnych, szczególnie tych o małej skali działania, traktowane są jako ostateczność, gdyż jedynie własne środki finansowe zapewniają bezpieczeństwo ekonomiczne [10, s. 431]. Posługiwanie się własnym kapitałem nadaje właścicielowi prawa władcze w przedsiębiorstwie i umożliwia podejmowanie decyzji bez udziału osób trzecich, tj. prawo do rozstrzygnięcia o jego losie na własną odpowiedzialność i ryzyko. T. Łuczka wskazuje, że kapitał własny jest preferowany z dwóch istotnych powodów: ekonomicznego i socjokulturowego. Pierwszy z nich wskazuje, że kapitał własny nie powoduje kosztów, jakie zawsze niesie ze sobą użycie kapitału obcego. Jest to podejście uzasadnione, ponieważ podnosi rentowność kapitału i poziom ekonomicznej racjonalności procesów finansowych. Drugi powód, socjokulturowy, wynika z preferencji właściciela przedsiębiorstwa, dla którego wartością samą w sobie jest zachowanie maksymalnej niezależności ekonomicznej i prawnej w kierowaniu swoim przedsiębiorstwem [8, s. 51-52].

Z przeprowadzonych badań wynika, że podstawowym źródłem kapitału, służącym do sfinansowania otwarcia działalności, były fundusze własne rodziny. Aż 60% firm opierało się na funduszach własnych rodziny, 20% dodatkowo wykorzystywało kredytowanie, a tylko dla 7,5% podstawowym źródłem finansowania były kredyty bankowe. Właściciele biznesów rodzinnych jako przyczyny dominacji funduszy własnych przy tworzeniu i w rozwoju przedsiębiorstwa wskazywali na wysokie koszty lub brak możliwości uzyskania kredytu. Sytuacja taka rodzi znaczne ograniczenia w skali działania firm rodzinnych i ogranicza ich możliwości rozwoju. Brak kapitału, funduszy na rozwój i zasobów finansowych jest zauważany przez 37,50% badanych firm jako najpoważniejsza, ze słabych ich stron. Jednocześnie tworzenie wielu *family business* stanowi przejaw kolektywnej przedsiębiorczości jednoczącej członków rodziny.

Kolejną determinantą jest wyższa orientacja na zasoby ludzkie wśród członków rodziny niż wśród pracowników nie będących jej członkami. Wyznacznikami orientacji na zasoby ludzkie są: nabór pracowników posiadających potencjał rozwojowy oraz motywowanie oparte na zróżnicowanych kryteriach oraz motywatorach także niematerialnych i mające charakter długofalowy; system zarządzania personelem jest nastawiony na współpracę i kooperację pracowników, firma inwestuje w rozwój pracowników oraz tworzy i wzmacnia więzi lojalności pomiędzy pracownikami a firmą [12, s. 20].

Przeprowadzone badania wykazały, że firmy rodzinne w wysokim stopniu stosują te zasady w odniesieniu do członków rodziny. Stopień zaangażowania pracowników z rodziny jest dużo wyższy niż pracowników nie będących członkami

rodziny; wskaźniki te wynoszą odpowiednio 45 i 25%. Także pracownicy z rodziny są mocniej motywowani poprzez takie działania, jak: możliwość awansu, poczucie partycypacji w zyskach lub własności, a także rodzinna atmosfera w pracy. Charakterystyczne problemy badanych biznesów rodzinnych to ograniczenie przedsiębiorczości, a czasem nawet nadmiernie podmiotowe traktowanie pracowników nie należących do rodziny. W sferze kultury organizacyjnej prowadzi to do pęknięcia pomiędzy subkulturą pracowników z rodziny a subkulturą pracowników spoza rodziny, skutkującego wzrostem napięć. Swoistym ograniczeniem przedsiębiorczości pracowników może być również autokratyczny lub paternalistyczny styl kierowania, dominujące w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych (razem stanowi to 55%). Pracownicy przyzwyczajani są do wykonywania poleceń zarządzającego i jednocześnie właściciela, a nie muszą wykazywać się własną inicjatywą.

Charakterystyczną cechą przedsiębiorstw rodzinnych jest to, że są zarządzane przez właścicieli i członków rodziny. Specyfika wynikająca z polskiej historii jest widoczna w strukturze osób zarządzających, 85% badanych firm było kierowanych przez założyciela, a tylko 10% przez sukcesorów. Tylko w 5% przypadków zarządzający został wyłoniony w drodze konkursu. Charakterystyczną cechą badanych podmiotów było odzwierciedlenie rodzinnego charakteru w sferze naboru pracowników. Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, w 80% firm na stanowiska zarządcze i kierownicze rekrutowano członków rodziny, jedynie 5% badanych firm zatrudniało na stanowiskach kierowniczych osoby spoza rodziny.

Zarządzanie przedsiębiorstwem przez właściciela i członków jego rodziny powoduje, że odpowiedzialność bezpośrednia jest największa i występuje tożsamość decydenta i planisty, co stwarza korzystne warunki do realizacji własnych koncepcji i pomysłów [5, s. 249-250]. Zarządzanie rodzinne niewątpliwie wzmacnia postawy zaangażowania, motywacji i odpowiedzialności za przedsiębiorstwo, o czym świadczy chęć przekazania firmy dzieciom w 72,5% badanych firm. Poważnym problemem zarządzających jest brak wiedzy o tym, jak poradzić sobie z problemami sukcesyjnymi. Problem ten wydaje się szczególnie istotny z tego powodu, że problem sukcesji będzie miał w polskich warunkach coraz większe znaczenie.

Skupienie zarządzania w ręku właściciela i rodziny powoduje, że profesjonalizacja zarządzania należy do słabych stron polskich firm. C.W. Hofer i R. Charam opracowali model profesjonalizacji zarządzania w przedsiębiorstwie rodzinnym, zakładający przejście od jednoosobowej, promienistej i właścicielskiej struktury do zatrudnienia zespołu profesjonalnych menedżerów [4, s. 233]. Jeżeli za profesjonalizację zarządzania uznamy przekazywanie władzy w ręce zawodowych menedżerów nie będących właścicielami firmy, którą kierują, to w badanych biznesach rodzinnych ten proces się nie dokonał. Wywiady i obserwacje wskazują, że istotny jest również opór przed profesjonalizacją. Właściciele firm rodzinnych myślą o rodzinnej sukcesji, kształceniu kolejnych pokoleń, ale w większości nie dopuszczają do siebie myśli o przekazaniu zarządu w ręce najemnych menedżerów. Obawiają się utraty kontroli i zmarnowania dorobku rodziny właścicielskiej.

Analiza celów strategicznych, zakładanych *implicite* lub *explicite* przez zarządzających badanymi biznesami rodzinnymi, wskazuje, że przedsiębiorczość była istotnym motywem tworzenia biznesu. Aż 75% badanych przedsiębiorstw stwierdziło, że najważniejszym celem strategicznym jest wejście na rynek, rozwój (wzrost udziału w rynku) lub wzrost zysków. Jednocześnie jednak cele związane z rozwojem biznesu splecione są z celami rodzinnymi takimi jak: utrzymanie rodziny, samorealizacja jej członków, tworzenie miejsc pracy dla rodziny. Zatem ekspansywne cele biznesowe powiązane są ze stabilizacyjnymi celami rodzinnymi.

## 5. Zakończenie

Reasumując, można stwierdzić na podstawie przeprowadzonych badań, że przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce odznaczają się przedsiębiorczością specyficzną. Przede wszystkim jest ona skupiona na finansowych, materialnych oraz ludzkich zasobach rodziny. Wydaje się również, że nie w pełni wykorzystywane są zasoby wiedzy pracowników spoza rodziny. Większość badaczy podkreśla, że są to stosunkowo „młode” przedsiębiorstwa rodzinne – zarządzane przez pokolenie założycieli. Zatem znajdują się one jeszcze w formie przedsiębiorczości wynikającej z wysokiego zaangażowania zarządzającego-właściciela, który podjął ryzyko i wysiłek tworzenia nowego biznesu. Problem tkwi jednak w przyszłości. Po pierwsze, aby przedsiębiorstwa rodzinne utrzymały wysoką orientację na przedsiębiorczość, potrzebna jest skuteczna sukcesja prowadząca do przekazania biznesu w ręce zaangażowanego sukcesora. Do tego niezbędny jest proces właściwego planowania i przeprowadzenia sukcesji [7, s. 61]. Drugim problemem, który napotykać rozwijające się biznesy rodzinne, jest wzmacnianie wewnętrznej przedsiębiorczości (*intrapreneurship*) pracowników spoza rodziny [9, s. 306].

Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce w ciągu ostatnich piętnastu lat zyskały duże znaczenie. Istotne wydaje się, aby podejmować badania nad ich najważniejszymi problemami, takimi jak: przedsiębiorczość, fazy rozwoju, strategia i kultura organizacyjna. Z tego punktu widzenia celowy jest rozwój refleksji teoretycznych oraz doradztwa biznesowego z dziedziny *family business*.

## Literatura

- [1] Bell D., *The Break-up of Family Capitalism*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.
- [2] Handler W., *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses*, „Family Business Review” nr 2.
- [3] Haus B., *Ograniczenia w przedsiębiorczości małych przedsiębiorstw*, [w:] *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, red. K. Jaremczuk, PWSZ, Tarnobrzeg 2004.

- [4] Hofer C.W., Charam R., *The Transition to Professional Management: Mission Impossible*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.
- [5] Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- [6] Landsberg I., *The Succession Conspiracy*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.
- [7] Longenecker J.G., Schoen J.E., *Management Succession in the Family Business*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.
- [8] Łuczka T., *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Poznań 2001.
- [9] Poza E.J., *Managerial Practices that Support Interpreneurship and Continued Growth*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.
- [10] Safin K., *Jakościowe kryteria wyróżniania przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak, AE, Wrocław 2004.
- [11] Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- [12] Sudoł S., *Przedsiębiorstwo*, PWE, Warszawa 2006.
- [13] Sułkowski Ł., *Przedsiębiorczość w firmach rodzinnych w Polsce*, [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak, AE, Wrocław 2004.
- [14] Sułkowski Ł., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Absolwent, Łódź 2001.

## **DETERMINANTS OF ENTREPRISE IN FAMILY BUSINESSES – EMPIRICAL RESEARCH**

### **Summary**

A part conclusions gathered during researches of entrepreneurship in family businesses, have been presented in this article. The majority of family companies belongs to SM sectors. Main determinants of entrepreneurship in family businesses are focusing on financial and human resources of the family. Entering the market, the development of enterprise and a rise in profits out were pointed out among strategic purposes of the 75% of subjects. However, strategic aims are connected with family purposes with stabilization character. Founders of companies in 72.5% think about the succession but they don't often have needed knowledge in this scope. Polish family businesses need support in the scope of business consultancy and leading theoretical reflection over their functioning.