

Łukasz Sułkowski

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

BIZNESY RODZINNE ŹRÓDŁEM BOGACTWA NARODÓW? WNIOSKI Z BADAŃ EMPIRYCZNYCH *FAMILY BUSINESS* W POLSCE

1. Metodyka badań przedsiębiorstw rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne pełnią kluczową rolę w gospodarce większości krajów od samego zarania gospodarki kapitalistycznej, a więc rewolucji przemysłowej. Choć wielu autorów postrzegało *family business* jako rodzaj podmiotów, które będą traciły na znaczeniu wraz z profesjonalizacją zarządzania przedsiębiorstwami, okazuje się, że w większości krajów rozwiniętych, w tym w USA, Wielkiej Brytanii i Japonii, udział firm rodzinnych w tworzeniu dochodu narodowego jest bardzo znaczący (w zależności od badań wynosi nawet około 50% PKB) [Bell 2002, s. 621-623]. Badania przedsiębiorstw rodzinnych rozwinęły się dopiero w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Większość badań przedsiębiorstw rodzinnych prowadzona jest w: USA, Kanadzie, Europie Zachodniej, Australii, Japonii, Chinach i „tygrysach azjatyckich”. W literaturze przedmiotu znaleźć można kilka tysięcy różnych badań problemów przedsiębiorstw rodzinnych. Jednak znaczących projektów badawczych, które znalazły zastosowanie w rozwoju teorii lub w praktyce doradczej biznesów rodzinnych, jest zaledwie kilkadziesiąt. Wśród przykładów istotnych programów badań przedsiębiorstw rodzinnych można wspomnieć: National Family Business Survey w USA [Heck, Trent 2002, s. 599-614], tematy zarządzania w firmie rodzinnej prowadzone przez ośrodek Stoy Hayward w Wielkiej Brytanii [Hayward 1990], paneuropejskie badania specyfiki firm rodzinnych prowadzone przez R. Donckelsa i E. Frohlicha [1991], badania struktury firm rodzinnych np. Szwajcarii prowadzone przez U. Frey, F. Halter, S. Klein i T. Zellwegera [Frey i in., Internet] oraz badania sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych w Kanadzie [Feltham, Feltham, Barnett, Internet]. Badania prowadzone są na różną skalę i obejmują od kilku do kilkudziesięciu ty-

sięcy przedsiębiorstw i wykorzystują bardzo zróżnicowaną metodykę. National Family Business Survey został przeprowadzony w 1997 r. na próbie 708 przedsiębiorców rodzinnych przy wykorzystaniu techniki sekwencji wywiadów telefonicznych [Heck, Trent 2002, s. 602-603]. Badania Stoy Hayward w Wielkiej Brytanii miały charakter reprezentatywnych badań ankietowych prowadzonych na dużych liczebnie próbach (ponad 8000 dużych podmiotów gospodarczych). Badania R. Donckelsa i E. Frohlicha opierały się na wywiadach kwestionariuszowych przeprowadzonych na próbie reprezentatywnej ponad 1100 podmiotów – małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w krajach europejskich. Badania U. Frey, F. Halter, S. Klein i T. Zellwegera z Uniwersytetów w St. Gallen i Trierze bazowały na reprezentatywnej próbie ponad 1200 jednostek, do której docierano za pomocą ankiety pocztowej i dodatkowo na studiach przypadku. Badania T.S. Felthama, G. Felthama, J.J. Barnetta miały również charakter reprezentatywnej ankiety, która była prowadzona przez Internet na próbie ponad 700 jednostek. Najpełniejsze zestawienie badań empirycznych przedsiębiorstw rodzinnych dotyczące szeroko definowanej strategii zawiera opracowanie P. Sharma, J.J. Christmana, J.H. Chua [2002, s. 88-115]. Autorzy zestawiają wyniki 77 projektów badawczych prowadzonych przede wszystkim w ciągu ostatniego ćwierćwiecza, choć najstarsze wspomniane badanie pochodzi z 1961 roku. Badane problemy odnoszą się do analizy celów strategicznych biznesów rodzinnych, formułowania i wdrażania strategii, a także jej oceny. Wiarygodnym źródłem informacji na temat projektów badawczych dotyczących biznesów rodzinnych jest często cytowany w tej pracy *Family Business Sourcebook* pod redakcją C.E. Arnoffa, J.H. Astrachana i J.L. Warda (por. np. [Donnelley 2002]). W Polsce badania przedsiębiorstw rodzinnych znajdują się we wstępnej fazie. Można wspomnieć o pogłębionych analizach studiów przypadków oraz badaniach ankietowych przedsiębiorczości rodzinnej prowadzonych przez W. Popczyka i A. Winnicką-Popczyk [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 207-316] oraz o badaniach przedsiębiorstw rodzinnych prowadzonych przez Ł. Sułkowskiego [2004]. Wśród opisanych metodyk dominują badania ankietowe. Przybierają one formę ankiety pocztowej i przesyłanej e-mailem, wywiadu kwestionariuszowego oraz wywiadu telefonicznego. Występują również badania *case study* – pogłębionych studiów rzeczywistych podmiotów rodzinnych. Do badania przedsiębiorstw rodzinnych najczęściej wykorzystywane są techniki: obserwacji uczestniczącej, wywiadów swobodnych oraz analizy dokumentów pisanych uzyskanych w przedsiębiorstwie. Do tych metod należy dodać analizy oparte na źródłach wtórnych (np. źródła statystyczne), pozwalające na wiarygodną ocenę udziału przedsiębiorstw z różnych sektorów, krajów i regionów oraz odniesienie tych danych do źródeł pierwotnych dotyczących przedsiębiorstw rodzinnych. Zatem w badaniach przedsiębiorstw rodzinnych mamy do czynienia z wyborem metodyki reprezentatywnej albo niereprezentatywnej.

W programie badawczym „Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce” dokonano wyboru metodyki niereprezentatywnej, pozwalającej jednak

na głębszą analizę słabo eksplorowanej w Polsce problematyki [Determinanty... 2005]. Materiał do tworzonych studiów został pozyskany za pomocą zróżnicowanych technik badawczych, wśród których znalazły się:

- wywiady swobodne ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji, przeprowadzone przede wszystkim z menedżmentem i właścicielami przedsiębiorstw rodzinnych,
- obserwacje uczestniczące i nieuczestniczące procesów pracy w danym przedsiębiorstwie, w tym głównie zebrań, kontaktów z klientami oraz nieformalnych rozmów pracowników w pracy,
- analizy dokumentów formalnych i nieformalnych, takich jak: misja, strategia, bilans, rachunek zysków i strat, biznesplan, struktura organizacyjna, opisy obowiązków, materiały promocyjne, ale również notatki, e-maile i mema pracowników,
- wywiady zogniskowane przeprowadzone w grupie pracowników i zarządzających wybranymi przedsiębiorstwami rodzinnymi.

2. Charakterystyka próby biznesów rodzinnych

Badania *family business* przeprowadzone w ramach projektu „Rozwój przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce” zostały przeprowadzone w latach 2004 i 2005. Próba obejmowała 40 podmiotów gospodarczych. Znalazły się w niej przedsiębiorstwa różnej wielkości, należące zarówno do sektorów produkcyjnych, jak i usługowych (tab. 1).

Tabela 1. Wykaz badanych podmiotów gospodarczych

Sektor, branża, rodzaj działalności	Liczba zatrudnionych
1	2
Budowlany	20
Piekarnicza	16
Cukiernicza	12
Odzieżowa	40
Pończosznicza	7
Finansowa	3
Usługi foto i handel	5
Budowlany	5
Transport	5
Usługowy	12
Farmaceutyczny	10
Budowlany, produkcja i dystrybucja okien	360
Edukacyjny, doradczy, szkoleniowy	380
Dystrybucja	25
Budowlany, wykonawstwo	140

1	2
Doradczy, szkoleniowy	4
Sprzedaż kwiatów	2
Budowlany, produkcja stolarki	30
Dystrybucja sprzętu komputerowego	40
Produkcja ozdób	347
Turystyczny	15
Farmaceutyczna	4
Spożywcza; usługi gastronomiczne i produkcja makaronu	120
Farmaceutyczna; sprzedaż leków gotowych	8
Spożywcza; produkcja wyrobów cukierniczych	29
Wydawnicza; druki ulotne i zwarte	6
Budowlany	5
Odzieżowy	50
Reklama	7
Produkcja ogrodnicza – usługi, handel, import – eksport	28
Rolna; hodowla kur	5
Gastronomiczna	5
Usługi; naprawa karoserii samochodowych	6
Usługi telekomunikacyjne	10
Odzieżowy	200
Transport	4
Ubezpieczenia	3
Budowlany	60
Usługi szkoleniowe	10
Produkcja zniczy	60

Źródło: opracowanie własne.

3. Wyniki badań

Przechodząc do wyników badań, trzeba zwrócić uwagę na genezę przedsiębiorstwa. Problem tworzenia *family business* wiąże się z pozyskaniem funduszy założycielskich. Aż 60% spośród badanych firm powstało w całości na bazie funduszy własnych założyciela lub rodziny. 32,5% badanych podmiotów wykorzystywało dodatkowo kredytowanie, ale jedynie w 12,5% kredyt dominował (tab. 2).

Struktura własnościowa badanych przedsiębiorstw rodzinnych wskazuje, że 35% podmiotów gospodarczych jest własnością jednej osoby, są to zresztą w znakomitej większości firmy zarejestrowane na osobę fizyczną. 27,5% wśród badanych firm to współwłasność dwóch (dwojga) członków rodziny, z dominującą formą prawną spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i spółek cywilnych. Większą liczbą współwłaścicieli lub udziałowców odznacza się 22,5% badanych podmiotów (tab. 3).

Tabela 2. Źródła funduszy założycielskich w przedsiębiorstwach rodzinnych

Jednostka	Źródła funduszu					
	wyłącznie własne	własne dominujące i kredyt	kredyt i dodatkowo własne	tylko kredyt	brak danych	razem
Liczba	24	8	3	2	3	40
Procent	60,0	20,0	7,50	5,0	7,50	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Liczba właścicieli firm rodzinnych

Liczba właścicieli	Liczba podmiotów	Procent podmiotów
Jeden właściciel	14	35,0
2 współwłaścicieli	11	27,5
Powyżej 2 współwłaścicieli	9	22,5
Brak danych	6	15,0
Razem	40	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa rodzinne są zarządzane przez członków rodziny lub zatrudniają członków rodziny. Jeśli chodzi o wyłonienie osoby zarządzającej, to przedsiębiorstwa rodzinne z definicji wyróżnia rodzinna sukcesja. Jednak w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych zdecydowanie dominują firmy założone w pierwszym pokoleniu i najczęściej są one zarządzane przez właściciela (85%). Jest to przypadek typowy dla młodych firm z sektora MSP. W 10% przypadków dokonała się już rodzinna sukcesja zarządzającego, a więc przekazanie dzieciom (w jednym przypadku młodszemu małżonkowi). Zaledwie 5% firm rodzinnych wyłoniło zarządzającego w drodze konkursu (rekrutacji i selekcji zewnętrznej), czerpiąc ze źródeł pozarodzinnych (tab. 4). Zatem zdecydowana większość przedsiębiorstw rodzinnych ma przed sobą problemy sukcesyjne, a następnie drogę do profesjonalizacji zarządzania firmą.

Jeśli chodzi o zatrudnianie rodziny, to w badanej próbie są to najczęściej małżonkowie (50%) i dość często rodzeństwo (7,5%), co wynika z faktu, że większość badanych przedsiębiorstw jest stosunkowo młodych, a więc są zarządzane przez pokolenie założycieli. Drugim co do częstości występowania przypadkiem bizne-

sów rodzinnych są podmioty zarządzane wspólnie przez rodziców i dzieci (25%). 12,5% obejmuje innych przedstawicieli rodziny właścicielskiej, a 5% inne przypadki (tab. 5). W odniesieniu do

Tabela 4. Sposób wyłonienia zarządzającego

Jednostka	Żołowyciel	Sukcesja	Konkurs	Razem
Liczba	34	4	2	40
Procent	85,0	10,0	5,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

zatrudnienia wielu respondentów, szczególnie z małych podmiotów, wskazywało, że członkowie rodziny świadczą pracę na rzecz przedsiębiorstwa rodzinnego często bez formalnego zatrudnienia. Dotyczy to przede wszystkim pomocy ze strony dzieci, małżonków i rodzeństwa, ale również zatrudniania „na czarno” innych członków rodziny.

Tabela 5. Relacje rodzinne w badanych podmiotach

Jednostka	Małżeństwo	Rodzice i dzieci	Rodzeństwo	Pozostała rodzina	Inne	Razem
Liczba	20	10	3	5	2	40
Procent	50,0	25,0	7,50	12,50	5,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Przechodząc do pytań na temat strategii przedsiębiorstwa rodzinnego, można wskazać na definiowanie rodzinnych i pozarodzinnych celów przedsiębiorstwa. Zarządzający nie dostrzegają sprzeczności pomiędzy nimi, wskazując w wywiadach raczej na komplementarny i pozytywny dla rozwoju przedsiębiorstwa wpływ celów rodzinnych. W badaniach powtarzają się najczęściej dwie grupy celów rodzinnych: kolektywne, które są związane z utrzymaniem rodziny (67,5%), miejscami pracy dla rodziny (12,5%), *prosperity* rodziny (7,5%) czy jej bezpieczeństwem (2,5%), oraz indywidualne, odnoszące się do samorealizacji przede wszystkim założycieli i osób zarządzających przedsiębiorstwem (17,5%), z czasem ich sukcesorów (tab. 6). Cele rodzinne formułowane są zawsze w sposób niesformalizowany i w żadnym przypadku badanego przedsiębiorstwa rodzinnego nie znalazły odzwierciedlenia w strategii badanego podmiotu.

Tabela 6. Rodzinne cele w badanej próbie

Cele rodzinne	Liczba	Procent*
Utrzymanie dla rodziny	27	67,5
Samorealizacja członków rodziny	7	17,5
Tworzenie miejsc pracy dla rodziny	5	12,5
Wyższy poziom życia członków rodziny	3	7,5
Stabilizacja	1	2,5
Inne	2	5,0
Brak odpowiedzi	6	15,0

* nie sumują się do 100.

Źródło: opracowanie własne.

W wywiadach wyłoniła się również sekwencja celów strategicznych badanych podmiotów niezwiązanych z ich rodzinnym charakterem. Do najważniejszych należą: wejście i utrzymanie na rynku (32,5%), rozwój oraz wzrost udziału w rynku

(30%), wzrost zysków (12,5%), a także zaspokajanie potrzeb klientów (10%). Oprócz tego pojawiają się cele produkcyjne (7,5%) i inwestycyjne (7,5%).

Tabela 7. Cele pozarodzinne w badanej próbie

Cele nierodzinne	Liczba	Procent*
Wejście i utrzymanie na rynku	13	32,5
Rozwój – wzrost udziału w rynku	12	30,0
Wzrost zysków	5	12,5
Zaspokajanie potrzeb klientów	4	10,0
Produkcja	3	7,5
Inwestycje	3	7,5
Inne	2	5,0
Brak odpowiedzi	6	15,0

* nie sumują się do 100%.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8. Wizja przedsiębiorstwa za 10 lat

Wizja	Liczba	Procent
Rozwój sprzedaży i udziału	20	50,0
Lider rynku	6	15,0
Zwiększenie zysku	1	2,5
Sprzedaż przedsiębiorstwa	1	2,5
Trudno powiedzieć	6	15,0
Brak odpowiedzi	6	15,0
Razem	40	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 9. Rodzinny charakter misji

Rodzinność misji	Liczba	Procent
Tak	1	2,5
Nie	26	65,0
Brak odpowiedzi	13	32,5
Razem	40	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi te znajdują potwierdzenie w sformułowaniu wizji przedsiębiorstwa rodzinnego za 10 lat stworzonej przez zarządzających. Połowa przedsiębiorstw miałyby osiągnąć rozwój sprzedaży i udziału w rynku. 15% widzi siebie jako lidera w swoim sektorze (tab. 8).

Zarządzający pytani w wywiadach, czy misja lub wizja firmy odzwiercie-

dla rodzinny charakter badanych przedsiębiorstw, stwierdzają dość zgodnie, że nie (65%). Niemal jedna trzecia pytaných w ogóle nie potrafiła wskazać na istnienie jakiejkolwiek sformalizowanej czy niesformalizowanej misji lub wizji przedsiębiorstwa.

Kolejną badaną kwestią są struktury organizacyjne występujące w przedsiębiorstwach rodzinnych. Istotnych problemów przysparzało tutaj rozróżnienie różnych rodzajów struktur. Wydaje się, że większość badanych firm odznacza się strukturami promienistymi, skupionymi wokół osoby zarządzającej z rodziny – założyciela i najczęściej właściciela biznesu (52,5%). W miarę wzrostu przedsiębiorstwa następuje przekształcenie w strukturę funkcjonalną lub rodzinną quasi-funkcjonalną, a więc taką, gdzie kluczowe działy są zarządzane przez przedstawicieli rodziny (22,5%). Rzadziej występuje struktura quasi-dywizjonalna, gdzie kierownictwo jednostek terytorialnych obsadzone jest przez rodzinę (5%), oraz sieciowa z zatrudnieniem pracowników w ramach własnej działalności gospodarczej (2,5%) (tab. 10).

Tabela 10. Struktura organizacyjna badanych podmiotów

Forma	Liczba	Procent
Promienista	21	52,5
Quasi-funkcjonalna	6	15,0
Funkcjonalna	3	7,5
Quasi-dywizjonalna	2	5,0
Sieciowa	1	2,5
Mieszana	4	10,0
Brak odpowiedzi	3	7,5
Razem	40	10,0

Źródło: opracowanie własne.

W przedsiębiorstwach rodzinnych najczęściej występuje styl kierowania zbliżony do paternalizmu (32,5%). Odznacza się swoistym, życzliwym autokratyzmem „ojcowskim”. Często trudna do określenia jest granica pomiędzy paternalizmem a drugim co do częstości stylem autokratycznym (22,5%). Rzadziej reprezentowany jest styl partycypacyjny lub demokratyczny (22,5%). Przybiera on najczęściej formy współpracy i partnerstwa członków rodziny dominującej.

Tabela 11. Dominujący styl kierowania zarządzających

Styl kierowania	Liczba	Procent
Paternalistyczny	13	32,5
Autokratyczny	9	22,5
Partycypacyjny	9	22,5
Inne	3	7,5
Trudno powiedzieć	6	15,0
Razem	40	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 12. Dominujące źródła naboru

Charakter naboru	Liczba	Procent
Dominuje rodzinny	32	80,0
Dominuje pozarodzinny	8	20,0
Razem	40	100,0

Źródło: opracowanie własne.

kiwania pracowników na stanowiska zarządcze i kierownicze przede wszystkim wśród członków rodziny (tab. 12). Jedynie 5% wśród badanych podmiotów zatrudniło na stanowiskach zarządzających menedżerów spoza rodziny (patrz wcześniejsza tab. 5).

Przedsiębiorstwa rodzinne odznaczają się specyficzną, „familistyczną” kulturą organizacyjną. Respondenci zapytani o najważniejszą wartość w badanej kulturze organizacyjnej wskazują na: zaangażowanie pracowników (47,5%), tradycję (15%) oraz prestiż (15%). Inne wartości, takie jak istnienie podmiotu, atmosfera pracy, przywiązanie do rodziny, odgrywają, przynajmniej w deklaracjach, rolę marginalną (tab. 13).

Tabela 13. Kluczowa wartość w kulturze organizacyjnej

Kluczowa wartość	Liczba	Procent
Zaangażowanie pracowników	19	47,5
Tradycja	6	15,0
Prestiż	6	15,0
Istnienie podmiotu	2	5,0
Atmosfera pracy	1	2,5
Brak odpowiedzi	6	15,0
Razem	40	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Z kwestią kluczowej wartości koresponduje pytanie o najsilniejszą stronę badanego przedsiębiorstwa. Wśród najważniejszych odpowiedzi znalazły się: znajomość rynku (22,5%) oraz elastyczność (22,5%). Aż 15% respondentów uznało w wywiadach, że najsilniejszą stroną jest zaangażowanie rodziny. Inne, rzadziej wymieniane to: doświadczenie (10%), i jakość produktów lub usług (5%) (tab. 14).

Czy rodzinna kultura organizacyjna odznaczać się będzie dużą troską o pracowników? Badania wskazują, że raczej nie. 62,5% wśród respondentów deklaruje, że ich przedsiębiorstwo wykazuje się umiarkowaną lub niską troską o pracowników. Jedynie 22,5% uważa, że otacza ono pracowników szczególną opieką.

Symptomatyczna jest odpowiedź na pytanie o rotację pracowników. Różni się ona radykalnie w zależności od tego, czy badamy rotację pracowników z rodziny dominującej, czy też spoza rodziny dominującej. W 27,5% badanych podmiotach rotacja wśród pracowników z rodziny jest oceniana jako mała, a w żadnym nie określono jej

W sferze naboru pracowników dość oczywistym odzwierciedleniem rodzinnego charakteru badanych podmiotów gospodarczych jest korzystanie w pierwszej kolejności z zasobów rodzinnych (80%). Jak wynika z wywiadów, we wszystkich badanych przedsiębiorstwach rodzinnych istnieje tendencja do poszu-

jako wysokiej. W przypadku pracowników spoza rodziny sytuacja jest przeciwna. Jedynie w 5% została oceniona jako mała, a aż w 27,5% jako duża (tab. 16).

Tabela 14. Ocena najsilniejszych stron badanych podmiotów

Najsilniejsza strona	Liczba	Procent
Znajomość rynku	9	22,5
Elastyczność	9	22,5
Rodzina	6	15,0
Doświadczenie	4	10,0
Jakość	2	5,0
Inne	4	10,0
Brak odpowiedzi	6	15,0
Razem	40	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 15. Troska o pracowników

Troska o pracowników	Liczba	Procent
Duża	9	22,5
Umiarkowana	20	50,0
Mała	5	12,5
Brak odpowiedzi	6	15,0
Razem	40	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 16. Ocena rotacji pracowników w przedsiębiorstwach rodzinnych

Rotacja	Liczba	Procent
Mała w rodzinie	11	27,5
Wysoka w rodzinie	0	0,0
Mała poza rodziną	2	5,0
Wysoka poza rodziną	11	27,5
Generalnie umiarkowana	9	22,5
Inne	4	10,0
Brak danych	4	10,0
Razem	40	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Z problemem rotacji pracowników wiąże się ocena stopnia zaangażowania pracowników (tab. 17). W opiniach badanych najbardziej zaangażowani są pracownicy z rodziny (45%), a znacznie mniej ci spoza rodziny (25%).

Tabela 17. Ocena zaangażowania pracowników
w przedsiębiorstwach rodzinnych

Zaangażowanie pracowników	Liczba	Procent
Rodzina	18	45,0
Poza rodziną	10	25,0
Trudno powiedzieć	11	27,5
Brak odpowiedzi	1	2,5
Razem	40	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Dane te można skonfrontować z ogólnie dość wysoką oceną zaangażowania pracowników przedsiębiorstw rodzinnych w ogóle. 35% badanych uważa, że zaangażowanie pracowników jest duże, 12,5%, że umiarkowane, a tylko 2,5%, że niskie. Aż 35% stwierdza, że zaangażowanie jest zróżnicowane (tab. 18).

Tabela 18. Zaangażowanie pracowników badanych przedsiębiorstw

Zaangażowanie pracowników	Liczba	Procent
Zróżnicowane	14	35,0
Duże	14	35,0
Niskie	1	2,5
Umiarkowane	5	12,5
Brak odpowiedzi	6	15,0
Razem	40	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Pytanie o najważniejszy rodzaj motywacji nie dostarcza zaskakujących wyników. Zdecydowanie najważniejszym motywatorem jest wynagrodzenie (75%). Inne, takie jak: atmosfera pracy, możliwości awansu czy poczucie własności, pełnią rolę uzupełniającą.

Tabela 19. Najważniejszy motywator w badanych przedsiębiorstwach

Najważniejszy motywator	Liczba	Procent
Wynagrodzenie i finanse	30	75,0
Atmosfera pracy	2	5,0
Możliwości awansu	1	2,5
Poczucie własności	1	2,5
Brak odpowiedzi, inne	6	15,0
Razem	40	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Procent przedsiębiorstw wykorzystujących premiowanie (zarówno na stanowiskach kierowniczych, jak i wykonawczych) i rezygnujących z wynagrodzeń premiowych jest podobny (około 40%).

Tabela 20. Premiowanie w badanych przedsiębiorstwach

Premiowanie	Liczba	Procent*
Tak – na stanowiskach wykonawczych	16	40,0
Tak – na stanowiskach kierowniczych	15	37,5
Nie	17	42,5
Brak odpowiedzi	7	17,5

* nie sumują się do 100%.

Źródło: opracowanie własne.

Profesjonalizm zarządzających jest kluczowy dla sukcesu przedsiębiorstwa rodzinnego. Profesjonalizm można opisać jako wykształcenie i doświadczenie zawodowe związane z kierowniczą funkcją w biznesie rodzinnym. 45% zarządzających badanymi przedsiębiorstwami rodzinnymi może być uznane za profesjonalistów, podczas gdy 32,5% za nieprofesjonalistów (tab. 21).

Jedną z kluczowych cech wyróżniających przedsiębiorstwo rodzinne jest rodzinna sukcesja. Potwierdzają to przeprowadzone badania. Aż 72,5% spośród badanych podmiotów ma być przekazane kolejnym pokoleniom (tab. 22), przy czym bardzo słabo rozwinięta jest wśród zarządzających wiedza o organizacyjnych i prawnych mechanizmach sukcesji. Zdecydowana większość deklaruje, że planuje przekazać firmę dzieciom, ale jednocześnie nie potrafi wskazać żadnych prawnych przedsięwzięć sukcesyjnych. Co do działań organizacyjnych, nieliczni przedsiębiorcy wskazują, że dzieci już zdobywają doświadczenia przydatne w biznesie rodzinnym.

W biznesie rodzinnym istotną rolę odgrywa rodzina. W przedstawionych badaniach jej rola została określona jako dominująca w 32,5% przypadków, jako znacząca zaś w 52,5%. W żadnym przypadku nie stwierdzono, że pozycja rodziny jest mało znacząca (tab. 23).

Tabela 21. Ocena profesjonalizmu zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi

Profesjonalizm zarządzających	Liczba	Procent
Tak	18	45,0
Nie	13	32,5
Trudno powiedzieć	3	7,5
Brak odpowiedzi	6	15,0
Razem	40	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 22. Planowana sukcesja przedsiębiorstwa rodzinnego

Sukcesja	Liczba	Procent
Dzieci	29	72,5
Inne	5	12,5
Brak odpowiedzi	6	15,0
Razem	40	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 23. Ocena pozycji rodziny w badanych przedsiębiorstwach

Pozycja rodziny	Liczba	Procent
Dominująca	13	32,5
Znacząca	21	52,5
Malo znacząca	0	0,0
Brak odpowiedzi	6	15,0
Razem	40	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 24. Ocena znaczenia rodziny

Ocena znaczenia rodziny	Liczba	Procent
Pozytywna	21	52,5
Negatywna	2	5,0
Mieszana	5	12,5
Brak	4	10,0
Brak odpowiedzi	8	20,0
Razem	40	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Kwestia roli rodziny dyskutowana z zarządzającymi przedsiębiorstwami rodzinnymi wskazuje przede wszystkim na pozytywne efekty „rodzinności” przedsiębiorstwa (52,5%), takie jak: wysokie zaangażowanie pracowników, dobra atmosfera pracy, poczucie odpowiedzialności za przedsiębiorstwo, stabilność zarządzania i klarowność struktury własnościowej. 12,5% wskazuje na skutki niejednoznaczne, a jedynie 5% negatywne. Te ostatnie to przede wszystkim: ograniczone zasoby finansowe, brak kompetencji pracowników, nepotyzm w sferze zarządzania personelem.

4. Wnioski z badań przedsiębiorstw rodzinnych

Wspólne cechy przedsiębiorstw rodzinnych dotyczące sfery własności przysługują tym podmiotom z definicji. Właścicielami lub dominującymi współwłaścicielami *family*

business są właśnie przedstawiciele rodziny. Pewne problemy mogą stwarzać podmioty wykazujące cechy biznesów rodzinnych w sferach zarządzania, które mają nietypową dla przedsiębiorstw rodzinnych strukturę własnościową. I tak na przykład problemem jest kwestia jednego właściciela, który samodzielnie zarządza swoim biznesem. Oczywiście może się zdarzyć, że wykorzystuje zasoby rodzinne, niemniej jednak zarówno własność, jak i władza spoczywają w rękach jednej osoby, a nie rodziny. Przyjmując szeroką definicję przedsiębiorstwa rodzinnego, można zaliczyć do niej także przedsiębiorstwa właścicielskie. Jednak idąc za M.C. Shankerem i J.H. Astrachanem [1996, s. 107-119] i wybierając wąskie rozumienie biznesu rodzinnego jako podmiotu gospodarczego stanowiącego własność członków rodziny i podlegającego sukcesji rodzinnej, można odrzucić z grupy przedsiębiorstw rodzinnych firmy stanowiące własność jednej osoby, która samodzielnie zarządza biznesem.

W sferze strategicznej przedsiębiorstwa rodzinne uwzględniają zazwyczaj *implicit* cele rodzinne obok celów związanych z rozwojem biznesu. Choć sformułowań odnoszących się do rodziny nie ma ani w misji, ani w żadnych innych formalnych sformułowaniach strategii (cele, analizy strategiczne, strategie), to jednak w większości biznesów rodzinnych odgrywają one kluczową rolę. Strategia badanych podmiotów jest zatem wypadkową celów rodziny i celów związanych z rozwojem przedsiębiorstwa. Wśród najważniejszych celów rodzinnych znalazły się: zapewnienie dostatku, bezpieczeństwa i samorealizacji członkom rodziny. Charaktery-

styczna jest również orientacja na sukcesję rodzinną, skoncentrowana na przekazaniu przedsiębiorstwa rodzinnego dzieciom.

W sferze strukturalnej można wskazać na występowanie kilku rodzajów struktur organizacyjnych w biznesach rodzinnych. Najczęściej występuje w badanych podmiotach struktura promienista – wokół założyciela i jednocześnie właściciela biznesu skupiają się wszyscy pozostali pracownicy. Wszystkie decyzje i informacje przechodzą zatem przez centrum struktury. Jest to typ struktury właścicielskiej charakterystyczny dla organizacji zarządzanych przez pierwsze pokolenie – założycieli. Druga co do częstości występowania w badanej próbie jest struktura quasi-funkcjonalna, gdzie wyodrębnione działy funkcjonalne są kontrolowane przez członków rodziny. Najczęściej mężczyźni z rodziny dominującej częściej przejmują rolę zarządzania całością struktury, zarządzania funkcjami produkcji i sprzedaży, podczas gdy kobiety częściej obejmują kontrolę nad funkcjami administracyjnymi, zarządzania personelem oraz księgowości.

Specyfika kultury organizacyjnej wiąże się z dominacją „familizmu”. Charakterystyczne jest budowanie poczucia więzi i tożsamości organizacyjnej na związkach rodzinnych, które rzadko jest jednak eksponowane w zewnętrznym wizerunku firmy. Kultury przedsiębiorstw rodzinnych są dość hermetyczne, odznaczają się swoistym rodzinnym kolektywizmem, a w obszarze kierowania charakteryzuje je paternalizm. Często występuje pęknięcie dzielące kulturę na subkultury członków rodziny i pozostałych pracowników. Można pozytywnie zweryfikować hipotezę, że przedsiębiorstwa rodzinne odznaczają się pewnymi wspólnymi cechami w sferze własnościowej, strategicznej, strukturalnej, kulturowej i społecznej. Wskazuje to na celowość prowadzenia badań tej trudno definiowalnej i niejednorodnej kategorii podmiotów gospodarczych.

Podsumowując, możemy zauważyć, że problematyka biznesu rodzinnego bardzo szybko zyskuje na znaczeniu w ostatnim dziesięcioleciu zarówno w teorii, jak i praktyce nauk o zarządzaniu. Wobec wzrostu znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce polskiej my również stoimy przed koniecznością prowadzenia badań i wdrażania praktyk doskonalących zarządzanie przedsiębiorstwami rodzinnymi. Ze względu na szerokość problematyki *family business* istnieje potrzeba zachowania otwartego, interdyscyplinarnego stanowiska poznawczego. Powinniśmy w badaniach i interpretacjach wykorzystywać dokonania zarówno nauk ekonomicznych, nauk o zarządzaniu, jak i nauk prawnych, socjologii, psychologii społecznej oraz antropologii. Ta wielość inspiracji i złożoność problematyki połączona z jej praktyczną przydatnością czyni przedsiębiorstwa rodzinne szczególnie interesującym przedmiotem badań.

Literatura

- Astrachan J.H., Astrachan B.M., *Family business: The challenges and opportunities of interprofessional collaboration*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.
- 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.
- Chrisman J.J., Chua J.H., Sharma P., *Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: toward a theory of the family firm*, Coleman White Papers, Internet, 2003.
- Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, red. Ł. Sułkowski, TNOiK, Toruń-Łódź 2005.
- Donckels R., Frohlich E., *Are family business really different?*, „Family Business Review” 1991 nr 4.
- Donnelley R.G., *The family business*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.
- Feltham T.S., Feltham G., Barnett J.J., *Are Canadian family businesses ready for succession?*, Internet, <http://www>.
- Frey U. i in., *Family business in Switzerland: significance and structure*, Internet, <http://www>.
- Hatch M.J., *Irony and the social construction of contradiction in the humor of a management team*, „Organisation Studies” 1997.
- Hayward S., *Managing the Family Business in the UK*, Stoy Hayward, London 1990.
- Heck R.K.Z., Trent E.S., *The prevalence of family business from a household sample*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.
- Jezak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.
- Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa 2003.
- Moscattello L., *The picarins want you*, „Family Business Magazine” 1990 (February).
- Rosen M., *Coming to the terms with the field: understanding and doing organizational ethnography*, „Journal of Management Studies” 1991 nr 28.
- Shanker M.C., Astrachan J.H., *Myths and realities: family businesses' contribution to the US economy – a framework for assessing family business statistics*, „Family Business Review” 1996 vol. 9 nr 2.
- Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H., *Strategic management of the family business: past research and future challenges*, [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.
- Smircich L., *Studying organisations as cultures*, [w:] G. Morgan, *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Beverly Hills-London-New Delhi 1983, s. 160-172.
- Sułkowski Ł., *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2004.

FAMILY BUSINESSES AS A SOURCE OF WEALTH OF NATIONS? CONCLUSIONS FROM EMPIRICAL RESEARCH

Summary

The issue of family business has become more and more significant in the last decade, both in the theory and practice of management sciences. The article presents conclusions from the research on characteristics of family business management in Poland.