

**Halina Kałuża**

Zakład Ekonomiki i Organizacji Rolnictwa  
Akademia Podlaska w Siedlcach

## **Firmy rodzinne w XXI wieku – specyfika i sukcesja**

### **Wstęp**

Firmy rodzinne stają się coraz bardziej istotnym elementem polskiej gospodarki. Szacuje się, że w Polsce jest blisko 2 mln. firm rodzinnych. Cechują się one ogromną różnorodnością form i wielkości. W Unii Europejskiej firmy rodzinne stanowią około 60 procent wszystkich działających przedsiębiorstw. Sporo wielkich światowych koncernów wyrosło z firm rodzinnych. Część z nich pozostaje nadal pod kontrolą potomków założycieli. Z badań Europejskiego Sondażu MiSP wynika, że większość z nich jest zarządzana przez swych właścicieli<sup>1</sup>.

Można postawić sobie pytanie – czy w dobie postępującej globalizacji działalności gospodarczej pozostaje jeszcze miejsce dla zwykle małych, lokalnych firm rodzinnych, położonych we wsiach i miasteczkach, z dala od wielkich aglomeracji, często zajmujących te same stare budynki, prowadzących umiarkowanych rozmiarów działalność gospodarczą i długą tradycję? Czy warto po ukończeniu studiów podjąć pracę w rodzinnym biznesie lub założyć własną firmę, w której w przyszłości zatrudnimy własne dzieci i z nimi podzielimy się własnymi doświadczeniami?

Co więc charakteryzuje firmę rodzinną i co stanowi o jej przewadze konkurencyjnej? Firmy rodzinne są specyficznym typem przedsiębiorstw. Znaczna ich część była motorem transformacji gospodarczej w naszym kraju. Firmy te są doskonale zorganizowane, z tradycjami, produkujące towary i usługi o najwyższej jakości. Przedsiębiorcy firm rodzinnych znakomicie opanowali sztukę znajdowania nisz rynkowych, do których nie przenikają „giganci” działalności gospodarczej. Ci ludzie podjęli ryzyko prowadzenia firmy w kraju, w którym prawo jest niestabilne, a obciążenia pracodawcy ogromne. Małe rodzinne, lokalne firmy nauczyły się, jak przetrwać na rynku, jak dostarczać klientowi towary, których – firmy globalne – też by się nie powstydzili.

---

<sup>1</sup>[www.pap.gov.pl](http://www.pap.gov.pl)

Przy prowadzeniu tego typu firmy ważne jest do niej przywiązanie, rodzaj produkcji, często w małych zakładach rzemieślniczych np. produkcja wyrobów i produktów regionalnych. Przedsiębiorcy prowadzą takie firmy nie ze względów koniunkturalnych, lecz głównie z tradycji rodzinnych.

Jednak firmy te mogą być również nośnikami nowoczesności i wysokiej jakości. Poza tym zwykle wpływają na rozwój lokalny, utożsamiają się ze środowiskiem, w którym żyją i pracują. Większość z imprez nie odbyłaby się w gminie, małym czy dużym mieście, gdyby nie lokalni przedsiębiorcy. Biorą oni czynny udział w różnego rodzaju akcjach charytatywnych.

Przedmiotem niniejszego opracowania jest omówienie specyficznych cech firm rodzinnych oraz przedstawienie wybranych problemów w ich funkcjonowaniu.

## Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego

W literaturze polskojęzycznej nie funkcjonuje jednolita definicja przedsiębiorstw rodzinnych. Przyjęło się jednak w myśl Kodeksu Cywilnego, za firmy rodzinne uważać te, których właścicielami na drodze dziedziczenia lub wkładu kapitałowego są członkowie jednej rodziny (np. małżonkowie)<sup>2</sup>. Ta interpretacja dotyczy jednak uregulowań podatkowych i ZUS.

Jedną z pierwszych definicji firm rodzinnych określił R. Donelley<sup>3</sup> jako tę, w której „można zidentyfikować przynajmniej dwa pokolenia rodziny i kiedy to połączenie (między pokoleniami) miało wpływ na politykę firmy i na interesy i cele rodziny”.

W literaturze europejskiej spotyka się charakterystykę przedsiębiorstw rodzinnych bardzo zbliżoną do określenia małego przedsiębiorstwa.

Fleming<sup>4</sup> definiuje firmę rodzinną jako „każdą działalność, w której co najmniej dwóch członków jednej rodziny pracuje razem w przedsiębiorstwie należącym do jednego z nich”.

Firma rodzinna oznacza znacznie więcej niż tylko „sklep na rogu”<sup>5</sup>.

B.S. Hollander i N.S. Elman<sup>6</sup> twierdzą, że „firma rodzinna zawiera dwa interaktywne, wewnętrznie powiązane i równie istotne elementy i że zdarzenie

---

<sup>2</sup>K. Bondarowska: Characteristic and developmental factors of family business in Poland, MER, 2002.

<sup>3</sup>R. Donelley: The family business. Harvard Business Review, Vol. 42, No. 4, 1964, s. 93–105.

<sup>4</sup>Q. Fleming: Tajniki przetrwania firmy rodzinnej. Wyd. One Press Small Business, 2000, s. 105–107.

<sup>5</sup>C.E. Aronoff, J.L. Ward (eds.): Family Business Sourcebook, Omnigraphics, Inc., Michigan, 2001.

<sup>6</sup>B.S. Hollander, N.S. Elman: Family-owned business: An emerging field of inquiry. Family Business Review, Vol. 1, No. 2, 1988, s. 145–164.

w jednym elemencie może wpływać i kształtować ten drugi”. Wymienione definicje firmy rodzinnej za główną determinantę uznają tylko pełną jej własność.

Z kolei R. Donckels i E. Fröhlich<sup>7</sup> uznają firmę za rodzinną, gdy członkowie rodziny posiadają co najmniej 60% kapitału. Zbliżoną definicję podają Gallo i Sven<sup>8</sup>. Lansberg i in.<sup>9</sup> definiują firmę rodzinną jako firmę „w której członkowie rodziny mają prawną kontrolę własności”.

Definicje oparte na czynniku własności nie opisują dokładnie istoty firm rodzinnych. Arbitralnie ustalony poziom posiadania nie może stanowić istotnego kryterium określającego firmy rodzinne. Można zadać pytanie, dlaczego firma będzie uznana za rodzinną wtedy, gdy rodzina przekroczy poziom posiadania ustalony na poziomie 60%. Może wystarczy tylko 51%? A może trzeba podnieść wymagany poziom posiadania na 80%? Są to pytania, na które nie można udzielić satysfakcjonującej odpowiedzi. Jeżeli członkowie rodziny nie angażują się w zarządzanie firmą, nie zajmują się rozwijaniem długofalowych planów dotyczących firmy, to ich zachowanie można traktować jak pasywną inwestycję w firmę, a to oznacza, że firma taka niekoniecznie musi być rodzinną<sup>10</sup>.

Z przedstawionych powyżej definicji wynika, że zwykle brane są pod uwagę dwa kryteria: własność i zarządzanie. To niekoniecznie oznacza, że firma jest bezpośrednio kierowana przez rodzinę. Nie oznacza to też, że rodzina koniecznie posiada większość udziałów. Niezbędne jest tylko, aby rodzina zachowywała się jak właściciel i miała wolę i kompetencję do kontrolowania i sterowania ewolucją firmy nawet, jeśli polityka firmy prowadzona jest przez opłacanych menedżerów<sup>11</sup>.

Przykładem tego typu rozumienia firmy rodzinnej jest definicja podana przez Davis'a<sup>12</sup>, „polityka i kierunek rozwoju są przedmiotem znacznego wpływu jednej lub kilku rodzin. Ten wpływ odbywa się przez własność i czasami przez uczestnictwo członków rodziny w zarządzaniu”.

<sup>7</sup>R. Donckels, E. Fröhlich: Are family businesses really different? European Experiences from Stratos. *Family Business Review*, Vol. 42, No. 4, 1991, s. 93–105.

<sup>8</sup>M.A. Gallo, J. Sven: Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, Vol. 4, No. 2, 1991, s. 181–190.

<sup>9</sup>I. Lansberg, E.L. Perrot, S. Rogolsky: Family business as an emerging field. *Family Business Review*, Vol. 1, No. 1, 1988, s. 1–8.

<sup>10</sup>E. Niedbała: Firmy rodzinne-objekt badawczy. *MBA*, nr 5, 2002, s. 44–47.

<sup>11</sup>M. Larsson, H. Lindgren & D. Nyberg: Entrepreneurship, active ownership&succession strategies: The longterm viability of the Swedish Bonnier and Wallenberg family business groups. In: P. Poutziouris (eds.): *Tradition or entrepreneurship in the new economy?* 11<sup>th</sup> Annual World Conference Family Business Network, London, 2000.

<sup>12</sup>P. Davis: Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, Vol. 12, No. 1, 1983, s. 47–56.

M.H. Stern<sup>13</sup> – traktuje firmę rodzinną tę, która jest zarządzana i będąca własnością członków jednej lub dwóch rodzin.

Trzecia grupa definicji firmy rodzinnej oparta jest z kolei na sukcesji w firmie, która przejdzie na własność i pod zarząd następnego pokolenia rodziny.

N.C. Churchill i K.J. Hapten<sup>14</sup> definiują firmę rodzinną jako tę, „gdy młodszy członek rodziny ma lub przejmie kontrolę firmy od starszych”.

Literatura przedmiotu zwykle definiuje firmy rodzinne na podstawie jednej charakterystycznej cechy, np. sukcesja – aktywny udział wielu pokoleń w firmie<sup>15</sup> lub zatrudnianie członków rodziny<sup>16</sup>. R. Beckhard i W.J.Jr. Dyer<sup>17</sup> za firmę rodzinną uważają „całość składającą się z współzależnych subsystemów: firmy jako całości, rodziny jako całości, założyciela i zarządu”. Szeroki zakres definicji firmy rodzinnej wynika z zaangażowania w badanie tych firm wielu dyscyplin naukowych.

## Specyfika firmy rodzinnej

Firmy rodzinne stanowią specyficzny typ przedsiębiorstw. Co więc charakteryzuje firmę rodzinną i co stanowi o jej przewadze konkurencyjnej?

Dla przedsiębiorstw rodzinnych bez najmniejszej siły roboczej głównym celem funkcjonowania jest zwykle zapewnienie bezpieczeństwa finansowego członkom rodziny i utrzymanie kontroli nad firmą. Charakterystyczną wspólną cechą firm rodzinnych jest perspektywiczne myślenie o własnej przyszłości w kategoriach przyszłości rodziny.

Analizując zjawisko od powstania firmy, warto zauważyć, iż założyciele najczęściej budują swoją firmę od podstaw, inwestując w nią cały własny kapitał, czas i energię. Nie bez znaczenia pozostaje również fakt, iż założyciele postrzegają ją od samego początku jako „swoje dziecko”, kolejny członek rodziny, którego odpowiednie formowanie zapewni dobre jego funkcjonowanie

---

<sup>13</sup>M.H. Stern: *Inside the family – held business*. Harcourt Brace Jovanovich, New York, 1986.

<sup>14</sup>N.C. Churchill, K.J. Hapten: *Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses*. *American Journal of Small Business*, Vol. 11, No. 3, 1987, s. 51–64.

<sup>15</sup>J.H. Astrachan, B.M. Astrachan: *Families business: The challenges and opportunities of inter-professional collaboration*. In: C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (eds.) *Family Business Sourcebook II: A guide for families who own businesses and the professionals who serve them*, Business Owner Resources, Marietta, 1996.

<sup>16</sup>A. Lyman: *Customer service: does family ownership make a difference?* *Family Business Review*, Vol. 4, No. 3, 1991, s. 303–324.

<sup>17</sup>R. Beckhard, W.J.Jr. Dyer: *Managing continuity in the family-owned business*. *Organizational Dynamics*, Vol. 12, No. 1, 1983, s. 5–12.

w przyszłości. Rozwój firmy, nakierowanie dobrze skoordynowanych działań na przestrzeni lat sprawi, iż firma będzie odpowiednio się rozwijała. Konsultacje, wspólne dyskutowanie problemów, poszukiwanie najlepszych rozwiązań przez członków rodziny umożliwi również spojrzenie na pewne problemy z różnych stron. Przedsiębiorcy rodzinni nie od razu są nastawieni na maksymalizację zysku w bardzo krótkim okresie czasu. Fakt ten powoduje, iż swoje działania ukierunkowane na zwrot z inwestycji są raczej długookresowe i dokładnie przemyślane. Praca w firmie rodzinnej polega raczej na stworzeniu odpowiedniego poziomu życia firmy i rodziny, który zapewnia dobre i zdrowe relacje między jej członkami, zapewniając zatrudnienie, kontynuując działalność poprzednich pokoleń przy okazji ciesząc się kształtowaniem czegoś wyjątkowego, co od lat z tradycją i pasją było tworzone. Dla członków rodziny dużo większą satysfakcją jest bowiem stopniowy i systematyczny rozwój prowadzonej działalności.

Warto również zauważyć, iż firmy rodzinne nie są najczęściej aż tak dużymi organizacjami, które w sposób formalny zostały ustanowione i do których działania potrzebny jest najczęściej bardzo oficjalny charakter prowadzenia działalności. Mniej sformalizowane organizacje rodzinne są przez to bardziej elastyczne, łatwiej dostosowują się do zmian, nie są aż tak zbiurokratyzowane, co powoduje łatwość podejmowania decyzji wśród członków rodziny oraz łatwiejsze ustalanie celów, a także ich ewentualną korektę w razie potrzeby.<sup>18</sup>

Poza dostarczaniem bieżących dochodów firma rodzinna często jest też dziedzictwem przekazywanym następnym pokoleniom. Wzmacnia to konieczność jej utrzymania, niezależnie od jej wartości finansowej, gdyż stanowi ona część rodzinnego dziedzictwa<sup>19</sup>.

Prowadząc firmę rodzinną trzeba zdać sobie sprawę, że przedsiębiorcy całkowicie poświęcają się dla osiągnięcia wyników. Jest to określona postawa zasadnicza i sposób życia. Właściciel musi utrzymać firmę na rynku. Towarzyszy temu ciągła niepewność, najwyższy stopień ryzyka, niekończąca się praca, samodyscyplina, odpowiedzialność za ludzi i pożyczony kapitał, oraz cała lista wyrzeczeń.

W firmach rodzinnych bardziej niż w innego typu firmach widoczne jest pełne zaangażowanie i poświęcenie w to co robią. Rodzina jest bardziej związana emocjonalnie z firmą. Dynamizm, energia i optymizm to podstawowe cechy, jakimi są obdarzeni przedsiębiorcy prowadzący firmy rodzinne. Często ci ludzie przez całe lata nie wyjeżdżali na wakacje. A jak wyjeżdżają to z laptopem i komórką. Cały czas kontrolują interesy. Większość cierpi na syndrom pracoholi-

---

<sup>18</sup>W. Gibiec: Charakterystyka firm rodzinnych. Cz. 1, Biznes Rodzinny w Polsce, nr 5, 2006, s. 15–16.

<sup>19</sup>Q. Fleming: Tajniki....., op. cit., s. 105.

zmu. Prowadzenie firmy traktowane jest więc jako sposób na życie. Wiąże się często z kilkunastogodzinnym dniem pracy, także w czasie weekendów, a życie rodzinne trudno jest oddzielić od życia zawodowego. Nikt nie liczy sobie nadgodzin. W firmie rodzinnej często małżonkowie stają się współpracownikami. Zwykle prywatne relacje przenoszą się na relacje w firmie.

Granica pomiędzy sferą zawodową życia, a sferą prywatną jest prawie niewidoczna. Nie do uniknięcia jest rozmawianie o firmie w trakcie posiłków czy świąt, a myślenie na temat firmy towarzyszy człowiekowi nieustannie. Teoretycznie istnieje czas pracy, ale gdy się jest zaangażowanym emocjonalnie w firmę, nie ma on znaczenia. Podobnie jest z dłuższymi urlopami, bowiem jest niezwykle trudno opuścić firmę na dłuższy czas, nawet gdy wszystkie decyzje operacyjne są zdelegowane. Prowadząc własną firmę rodzinną lub w niej pracując nie możemy ot tak po prostu wyjść z firmy, albo czegoś nie zrobić, ponieważ to prędzej lub później znajdzie swoje odbicie w rzeczywistości<sup>20</sup>.

W firmach rodzinnych ma miejsce silniejsza identyfikacja z wartościami samego przedsiębiorstwa czy wewnętrzne przekonanie, co do realizowanej misji danej firmy: wynika to z poczucia wspólnoty, przynależności do niej i tożsamości generacyjnej, jaką posiadają jej członkowie. Jedną ze składowych sukcesu firmy rodzinnej może być pochodzenie samej motywacji pracownika: „rodzinny menedżer”, który, często niezależnie od wysokości wynagrodzenia, podchodzi do swojej działalności z większą pasją niż „poza rodzinną” kadra kierownicza. Naczelnym celem systemu rodzinnego jest nie tylko utrzymanie stabilizacji, pewnej wewnątrzrodzinnej homeostazy, ale również, co istotne, bezpieczny jego rozwój, kontynuacja i długofalowe dziedzictwo. I podobnie w systemie, jakim jest przedsiębiorstwo: z tej perspektywy to również stanowi wartość cenioną w funkcjonowaniu firmy. W tym kontekście w firmach rodzinnych zarządzanie może być, więc postrzegane w równym stopniu jako zajęcie zawodowe, jak również rodzinne<sup>21</sup>.

## Sukcesja firmy rodzinnej

Właściciele firm rodzinnych, często zapominają o bardzo ważnym zagadnieniu, jakim jest sukcesja. Dziedziczenie firmy jest nieuniknione. Brak planów sukcesji firmy rodzinnej zmusza ludzi do przeżywania problemów, których można by było uniknąć, gdyby podjęto odpowiednio wcześniej.

---

<sup>20</sup>T. Ciąpała: Wartość firmy rodzinnej. *Biznes Rodzinny w Polsce*, nr 1, styczeń 2006, s. 8.

<sup>21</sup>G. Skrojny: Pokolenia perspektyw i perspektywy pokoleń w biznesie rodzinnym. *Biznes Rodzinny w Polsce, Wyzwania i Perspektywy*, nr 1, 2006, s. 7–9.

Zjawisko częstego pomijania zagadnienia sukcesji wśród przedsiębiorców rodzinnych ma kilka źródeł. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być brak wiedzy dotyczącej problematyki sukcesji i związanych z tym metod postępowania. Zdaniem Fleminga<sup>22</sup> powodów, dla których ludzie unikają planowania dziedziczenia jest wiele, np.: planowanie dziedziczenia wywołuje nieprzyjemne tarcia w rodzinie, zmusza ludzi do stawiania czoła swojej śmiertelności, ludzie są zbyt zajęci codziennymi czynnościami, właściciel obawia się utraty kontroli, właściciele obawiają się, że plan dziedziczenia ograniczy ich możliwości.

Niekiedy jest to lęk przed tym, iż dzieci będą chciały zmienić sposób zarządzania firmą, przez co 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 okazuje się, iż przedstawiciele młodszego pokolenia lepiej radzą sobie z kierowaniem przedsiębiorstwem. W takich okolicznościach ważne jest by dotychczasowy właściciel nie tracił kontaktu z firmą, w której zawsze znajdzie się zajęcie dla człowieka, który dysponuje ogromnym doświadczeniem i zna firmę jak nikt inny. Jego rady i uwagi bardzo często są bezcenne. Przedsiębiorcy rodzeni odsuwają sukcesję w czasie również, dlatego, iż chcą oddalić od siebie konieczność dokonania często niewygodnego wyboru następcy wśród swoich dzieci. To także nie musi stanowić problemu, gdy jest wynikiem wspólnych dyskusji oraz ustaleń dotyczących funkcji, jakie w przyszłości będą pełnić poszczególni członkowie rodziny. To tylko wybrane powody, dla których aktualni właściciele świadomie unikają sukcesji oraz wszelkich zagadnień z nią związanych.<sup>23</sup>

Zdaniem Fleminga<sup>24</sup> proces przekazywania firmy oznacza, że zmiana staje się prawdopodobna, co nie zawsze jest przyjemne. Pojawiająca się w przedsiębiorstwie nowa grupa właścicieli i (lub) zarządzających przynosi do niego swoje własne wartości, poglądy i ambicje. Przy dziedziczeniu firmy rodzinnej strony muszą nauczyć się poruszać w sytuacji, w której dzieci stają na czele firmy, podczas gdy ich rodzice zachowują tytułarną pozycję głów rodziny.

Cytowany autor podaje kluczowe wskazówki skutecznego dziedziczenia:

- najlepszą rzeczą, jaką może zrobić rodzina, jest postawienie na pierwszym planie interesu firmy;
- podczas przydzielania stanowisk należy przedkładać zasługi nad pragnienia członków rodziny;

<sup>22</sup>Q. Fleming: Tajniki ....., op. cit., s. 107.

<sup>23</sup>J. Jamer: Sukcesja własności i władzy w firmie rodzinnej. Biznes Rodzinny w Polsce, nr 5, 2006, s. 7–9.

<sup>24</sup>Q. Fleming: Tajniki ....., op. cit., s. 106.

- lepiej jest sprzedać firmę, niż dać ją zrujnować niekompetentnym następcom;
- należy wykorzystać dziedziczenie ewolucyjne.

Według S. Goldstein'a z Hubler-Swartz Institute w Minneapolis<sup>25</sup> sukcesja to proces systematycznego przekazywania zarówno własności jak i władzy.

Sukcesji władzy równolegle towarzyszyć powinna sukcesja własności, która może być przeprowadzona na kilka sposobów. Pierwszym ze sposobów przekazania własności jest darowizna. Kolejną formą transferu własności jest przekazanie firmy rodzinnej w drodze spadku. Inną formą przekazania własności jest wykup firmy przez członków rodziny, zarząd lub zespół pracowniczy. Własność firmy może być również przekazana poprzez dystrybucję jej udziałów wśród pracowników nie należących do rodziny. Przekazanie własności może także nastąpić poprzez sprzedaż udziałów firmy rodzinnej osobom trzecim.

## Co wnoszą młodzi ludzie do firmy

Firma rodzinna, oparta na wspólnych wartościach, jest jedną z najlepszych form edukacji dzieci. Praca w firmie rodzinnej daje młodym ludziom możliwość realizacji ambicji zawodowych. Dzięki profesjonalnej wiedzy, wyniesionej podczas studiów, mają szansę na rozwinięcie firmy i zwiększenie zysków. Młodzi są bardziej otwarci na ryzyko, nowe pomysły i innowacje. Doświadczenie rodziców połączone z ogromnym zaangażowaniem, otwartością na zmiany, wchodzącego pokolenia do firmy, daje często bardzo dobre rezultaty. Zdaniem osób prowadzących firmy rodzinne bardzo budująca i piękna jest wielopokoleniowość jej prowadzenia. Rodzice widzą celowość inwestowania – bowiem buduje się firmę na pokolenia.

Rodzice są dumni, że ich trud i ciężka praca jest doceniona, a firma dzięki zaangażowaniu dzieci ma możliwość rozwoju. Młode pokolenie utożsamia się z firmą. Jednak musi zdawać sobie sprawę, że nie ma możliwości robienia błyskotliwej kariery i awansu na najwyższe szczeble kierownicze. Nie ma taktyki pozorowania pracy. Cała rodzina rzetelnie pracuje na zyski firmy. Rodzina nie konkuruje ze sobą, nie ma sporu o stanowiska, awanse. Nie buduje się swojej pozycji w firmie. Występuje hierarchia, podobnie jak w rodzinie. Zderzają się ze sobą jedynie cechy charakteru i różnice płci. To kobiety zatrudnione w firmie bardziej dbają o jej bezpieczeństwo, są bardziej zdyscyplinowane, troskliwe np. przy kredytowaniu – kobieta włącza „hamulec bezpieczeństwa” jest bardziej

---

<sup>25</sup>J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk: Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój. Centrum Doradztwa i Informacji, Difin sp. z o. o., Warszawa, 2004.



ostrożna. Ważnym atrybutem zatrudniania dzieci w firmie rodzinnej jest do nich pełne zaufanie, bowiem nie na każdym stanowisku można zatrudnić pracowników. Bywają bowiem tzw. stanowiska korupcjogenne. Wówczas takie strategiczne stanowiska są obsadzone rodziną, która jest niewątpliwie lojalna w prowadzeniu firmy.

## Problemy zarządcze w firmie rodzinnej

Firmy rodzinne borykają się z wieloma problemami. Oprócz łatwych do przewidzenia, typowych kłopotów firm, pojawiają się związane z koniecznością pogodzenia priorytetów rodziny i firmy rodzinnej. Wśród słabości i potencjalnych zagrożeń w prowadzeniu firmy rodzinnej można wymienić: konflikty rodzinne przenoszone na firmę, konflikty międzypokoleniowe w firmie czy też perturbacje związane z sukcesją firmy.

Aby zrozumieć istotę firm rodzinnych należy zastosować podejście systemowe. Rodziny prowadzące firmę mogą wykorzystać szansę, przed którą staje następne pokolenie, gdy decydują o jego przyszłych rolach w firmie i rodzinie. Perspektywę, która głosi, że najlepsze rozwiązania to te, które holistycznie zapewniają ciągłość firmy. Następne pokolenie musi rozwijać wizję celu, do którego chce zmierzać, wzięwszy pod uwagę zarówno to, kim jest, jak również to, w jaki sposób określa sukces. Później natomiast musi ją wprowadzić w trzy podsystemy w oparciu o trwałą podstawę, jaką jest praktyka. Postrzegając elementy lub ludzi w każdym systemie jako współzależne, pozostające we wzajemnych związkach, można stworzyć „praktykę” proaktywną (ujęcie holistyczne) i w sposób korzystny dla wszystkich zaangażowanych rozwijać następne pokolenie rodziny.

Na tę praktykę powinno składać się nie tylko wzrastające poczucie własnej godności i zdolności do znalezienia własnego miejsca na rynku pracy, ale również rozwijanie granic, integralności i sprzężenia zwrotnego z każdego elementu systemu firmy rodzinnej.<sup>26</sup>

W. Bennis<sup>27</sup> stwierdził, że krótkoterminowe myślenie może być największym problemem, w obliczu którego staje firma, a firmy rodzinne mogą stanowić jeden z najlepszych środków zaradczych. Długoterminowa perspektywa zazwyczaj koncentruje się nie tylko na dążeniu do minimalizacji kosztów, obejmuje bowiem pojęcia stewardship, wartości i wspólnoty.

---

<sup>26</sup>G. McCann: Rozwój firm rodzinnych dla i poprzez następne pokolenia. MBA, nr 3, 2003, s. 27–31.

<sup>27</sup>W. Bennis: On Becoming a Leader. Perseus Books Group, Wilmington, MA, 1989.

Znaczenie firm rodzinnych skłania do traktowania rozwoju następnego pokolenia jako najważniejszej inwestycji. Myślenie systemowe wyrosło z kilku dziedzin nauki na przestrzeni drugiej połowy XX wieku<sup>28</sup>. Znalazło również zastosowanie w teorii firm rodzinnych<sup>29, 30</sup>.

Niektóre właściwości systemów pojawiają się lub istnieją na pewnych poziomach złożoności, która wzrasta, gdy łączą się dwa lub trzy systemy, by stworzyć nowy, większy system (podobnie jak system, firma rodzinna składa się z podsystemów rodziny, firmy i własności).

Jeżeli systemy można postrzegać jako „samotrwałające się wzorce”<sup>31</sup>, jakie będą wówczas zalecenia, szczególnie dla firm rodzinnych? Chociaż między systemami a ich otoczeniem zachodzi sprzężenie zwrotne i wzajemne procesy dostosowawcze, można świadomie poszukiwać informacji zwrotnej i wybierać sposób reagowania. Dlatego kluczową praktyką jest poszukiwanie informacji zwrotnej od poszczególnych osób (np. z następnego pokolenia), podsystemów (np. rodziny, firmy) i systemu (firmy rodzinnej), ponieważ większa świadomość, szczególnie wzorców, daje nam większe poczucie wyboru, w jaki sposób reagować.<sup>32</sup>

Są trzy nadrzędne cele, które każda firma rodzinna musi rozważyć. Po pierwsze, musi starać się o większą świadomość potrzeb, spraw i celów podsystemów rodziny, firmy i własności. Powinna też zrozumieć cykl życia każdej jednostki i podsystemów. Po drugie, rozwijać „praktykę”, która umożliwi następnemu pokoleniu proaktywnie planować rolę, jaką chce ono odgrywać w każdym podsystemie. Po trzecie, zapewnić informację zwrotną, wsparcie i integrację, aby umożliwić rozwój korzystny dla następnego pokolenia i każdego podsystemu.

Ryzyko polega na postrzeganiu następnego pokolenia jako jednostki, ignorującej perspektywę systemową. Troska o sposób naszego zachowania i komunikowania się jest szczególnie ważna w firmie rodzinnej, ponieważ często kierujemy rolami w przynajmniej dwóch podsystemach, które mają odmienne role, zasady i oczekiwania względem nas. Jeżeli nie zastosujemy holistycznego podejścia, ryzykujemy, że osoby z naszego otoczenia będą mieć o nas błędne mniemanie, które sami stworzymy<sup>33</sup>.

<sup>28</sup>F. Capra: *A New Scientific Understanding of Living Systems: The Web of Life*, Doubleday, New York, NY, 1996.

<sup>29</sup>M.E. McCollom: *Problems and Prospects in Clinical Research on Family Firms*, *Family Business Review*, Vol. 3, No. 3, 1990, s. 245–262.

<sup>30</sup>G. Richardson: *Feedback Thought in Social Science and Systems Theory*. University of Pennsylvania Press, Philadelphia, PA, 1992.

<sup>31</sup>F. Capra: *A New...*, op. cit., s. 52.

<sup>32</sup>G. McCann: *Rozwój firm rodzinnych dla i poprzez następne pokolenia*. *MBA*, nr 3, 2003, s. 12–14.

<sup>33</sup>G. McCann: *Rozwój.....*, op. cit., s. 13.

Po określeniu ryzyka trzeba uświadomić sobie ogromne możliwości rozwoju szans. Można nauczyć się zasad przywództwa, podzielać tę pasję, którą rodzice żywią w stosunku do firmy. To szansa na stworzenie dziedzictwa rodziny, utalentowanego i oddanego pracownika i przekazania majątku rodziny sukcesorom<sup>34</sup>. W wykorzystywaniu tych szans szczególnie ważne jest, aby rodzina rozwijała specyficzny kierunek myślenia i samodyscyplinę w celu proaktywnego podejścia do ryzyka i szans.

## Podsumowanie

W gospodarce rynkowej szczególnie ważną rolę odgrywają małe i średnie firmy, tworzone przez indywidualnych przedsiębiorców. Zdecydowana większość firm rodzinnych działa w sektorze MSP. Przedsiębiorstwa rodzinne są najbardziej naturalną formą przedsiębiorczości i są motorem rozwoju każdej gospodarki. Stanowią one najliczniejszą grupę firm w Polsce i mogą stać się podstawą trwałego wzrostu gospodarczego. Rolę tych przedsiębiorstw doceniła Komisja Europejska, która w roku 2007 powołała grupę ekspercką ds. biznesu rodzinnego<sup>35</sup>. Rozwój firm rodzinnych wiąże się z wieloma dylematami m. in. ciągłością i sukcesją, pokonywaniem wyzwań związanych z konfliktami rodzinnymi.

## Literatura

- ARONOFF C.E., WARD J.L. (eds.): *Family Business Sourcebook*. Omnigraphics, Inc., Michigan, 2001.
- ASTRACHAN J.H., ASTRACHAN B.M.: Families business: The challenges and opportunities of interprofessional collaboration. In: C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (eds.) *Family Business Sourcebook II: A guide for families who own businesses and the professionals who serve them*, Business Owner Resources, Marietta, 1996.
- BECKHARD R., DYER W.J.Jr.: Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, Vol. 12, No. 1, 1983.
- DAVIS P.: Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, Vol. 12, No. 1, 1983.
- BENNIS W.: *On Becoming a Leader*. Perseus Books Group, Wilmington, MA, 1989.
- BONDAROWSKA K.: Characteristic and developmental factors of family business in Poland, MER, 2002.

<sup>34</sup>A. Foster: Leadership in Family Business: Developing a Leadership Legacy. In: G. McCann & N. Upton (eds.) *Destroying, 2001. Myths and Creating Value in Family Business*, Stetson University, Deland, FL.

<sup>35</sup>[www.twoja-firma.pl](http://www.twoja-firma.pl)

- CAPRA F.: *A New Scientific Understanding of Living Systems: The Web of Life*, Doubleday, New York, NY, 1996.
- CHURCHILL N.C., HAPTEN K.J.: Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, Vol. 11, No. 3, 1987.
- CIAPAŁA T.: Wartość firmy rodzinnej. *Biznes Rodzinny w Polsce*, nr 1, styczeń 2006.
- DONCKELS R., FRÖHLICH E.: Are family businesses really different? European Experiences from Stratos. *Family Business Review*, Vol. 42, No. 4, 1991.
- DONELLEY R.: The family business. *Harvard Business Review*, Vol. 42, No 4, 1964.
- FLEMING Q.: *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*. Wyd. One Press Small Business, 2000.
- FOSTER A.: Leadership in Family Business: Developing a Leadership Legacy. In: G. McCann & N. Upton (eds.) *Destroying, 2001. Myths and Creating Value in Family Business*, Stetson University, Deland, FL.
- GALLO M.A., SVEN J.: Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, Vol. 4, No. 2, 1991.
- GIBIEC W.: Charakterystyka firm rodzinnych. Cz. 1, *Biznes Rodzinny w Polsce*, nr 5, 2006.
- HOLLANDER B.S., ELMAN N.S.: Family-owned business: An emerging field of inquiry. *Family Business Review*, Vol. 1, No. 2, 1988.
- JAMER J.: Sukcesja własności i władzy w firmie rodzinnej. *Biznes Rodzinny w Polsce*, nr 5, 2006.
- JEŹAK J., POPCZYK W., WINNICKA-POPCZYK A.: *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*. Centrum Doradztwa i Informacji, Difin sp. z o. o., Warszawa, 2004.
- LANSBERG I., PERROT E.L., ROGOLSKY S.: Family business as an emerging field. *Family Business Review*, Vol. 1, No. 1, 1988.
- LARSSON M., LINDGREN H. & NYBERG D.: Entrepreneurship, active ownership&succession strategies: The longterm viability of the Swedish Bonnier and Wallenberg family business groups. In: P. Poutziouris (eds.): *Tradition or entrepreneurship in the new economy? 11<sup>th</sup> Annual World Conference Family Business Network*, London, 2000.
- LYMAN A.: Customer service: does family ownership make a difference? *Family Business Review*, Vol. 4, No. 3, 1991.
- McCANN G.: Rozwój firm rodzinnych dla i poprzez następne pokolenia. *MBA*, nr 3, 2003.
- McCOLLUM M.E.: Problems and Prospects in Clinical Research on Family Firms, *Family Business Review*, Vol. 3, No. 3, 1990.
- NIEDBAŁA E.: Firmy rodzinne- obiekt badawczy. *MBA*, nr 5, 2002.
- RICHARDSON G.: *Feedback Thought in Social Science and Systems Theory*. University of Pennsylvania Press, Philadelphia, PA, 1992.
- SKROJNY G.: Pokolenia perspektyw i perspektywy pokoleń w biznesie rodzinnym. *Biznes Rodzinny w Polsce, Wyzwania i Perspektywy*, nr 1, 2006.
- STERN M.H.: *Inside the family – held business*. Harcourt Brace Jovanovich, New York, 1986.

[www.pap.gov.pl](http://www.pap.gov.pl)

[www.twoja-firma.pl](http://www.twoja-firma.pl)

## **Family businesses in the 21st century – specificity and succession**

### **Abstract**

The paper addresses dilemmas pertaining to managing a family business.

A family company cannot be defined by one general definition so three groups of definitions are presented. The work outlines specificity of family business functioning. Family companies are less formalized and, as a result, more flexible, can more easily adjust to changes, are not that bureaucratized, which makes it easier for their leaders to take decisions, establish objectives or adjust them if necessary.

Family businesses are subject to all the problems that beset small companies. In addition to typical predictable difficulties of such companies, there occur problems associated with the necessity of combining the priorities of the family and the firm. Weaknesses and potential risks of running a family business include: domestic discords transferred into the firm, generation gap in the company or turbulent moments associated with business succession. The issue of succession among family business owners is often passed over due to a number of reasons, for example lack of knowledge about or how to deal with the process of succession.

