



FIRMY RODZINNE W POLSCE I HISZPANII

WYDAWNICTWO NAUKOWE
UNIwersytetu
MIKOŁAJA KOPERNIKA

FIRMY RODZINNE W POLSCE I HISZPANII

Toruń 2017

Autorzy:

mgr Joanna Lajstet – realizacja badań jakościowych, analiza desk research (Polska)
dr hab. Arkadiusz Karwacki prof. UMK – kierownik projektu
dr hab. Aldona Glińska-Neweś prof. UMK – koordynator współpracy międzynarodowej
dr Iwona Escher – ekspert, organizacja współpracy międzynarodowej
Michał Jagielski – analiza desk research (Hiszpania)
Dorota Losek – analiza desk research (Hiszpania)
Mikołaj Ślęzak – analiza desk research (Hiszpania)
dr Marta Karwacka – ekspert
mgr Tomasz Kamiński – analiza desk research
mgr Beata Królicka – opracowanie raportu

Recenzent:

dr hab. Agata Sudolska prof. UMK

Opracowanie graficzne:

Maciej Karwacki

Tłumaczenie streszczenia na język angielski:

Justyna Karwacka

Tłumaczenie streszczenia na język hiszpański:

Iwona Escher

Wydawca:

Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika

ISBN

978-83-231-3874-7

Spis treści

Informacje o projekcie	5
 I	
Firmy rodzinne w Polsce z wyszczególnieniem danych regionalnych dla województwa kujawsko-pomorskiego	7
 II	
Firmy rodzinne w Hiszpanii z wyszczególnieniem danych regionalnych dla Andaluzji	27
 III	
Seminarium: First Polish and Spanish meeting in Family Business „Identification of opportunities and risks of running family businesses”	36
Literatura	38
Summary	42
Resumen	44

Informacje o projekcie

W ostatnim czasie obserwujemy wzrost zainteresowania badaniami i analizami poświęconymi przedsiębiorczości rodzinnej. Naukowcy zwracają uwagę na specyfikę firm rodzinnych, która może mieć pozytywne znaczenie dla gospodarki. Zainteresowanie firmami rodzinnymi w Europie i na świecie, nie tylko wśród badaczy, ale i otoczenia biznesu, bazuje na wyróżnieniu charakterystycznych cech, które znajdują swoje odzwierciedlenie między innymi w definiowaniu przedsiębiorczości rodzinnej. Podkreśla się tu takie aspekty, jak zaangażowanie członków rodziny w pracę w firmie, decydujący wpływ na zarządzanie oraz kwestie własności, a także zagadnienia dotyczące kultury organizacyjnej firmy rodzinnej.

Prezentowane w dyskursie publicznym i naukowym informacje budują przeważnie pozytywny wizerunek przedsiębiorczości rodzinnej. Zwraca się uwagę na znaczenie gospodarcze firm rodzinnych, zwłaszcza w kontekście uwarunkowań lokalnych i regionalnych. Dla gospodarki szczególnie istotna jest również „elastyczność” firm rodzinnych, czyli ich zdolność przystosowania się do szybko zmieniających się warunków. Właściciele firm rodzinnych, przyjmując strategię działalności nastawionej nie tyle na maksymalizację zysków w krótkiej perspektywie czasowej, ile raczej na zrównoważone funkcjonowanie w perspektywie długookresowej, zapewniają znaczący odsetek stabilnych miejsc pracy w sektorze prywatnym.

Na tle pozytywnego wizerunku przedsiębiorczości rodzinnej i zainteresowania nią także w kontekście polityki gospodarczej, jak również wniosków płynących ze zrealizowanych w Polsce w ostatniej dekadzie badań firm rodzinnych zarysowały się pytania i inspiracje do podjęcia własnych analiz i próby lepszego zrozumienia sposobów działania firm rodzinnych. Szczególną uwagę skierowaliśmy w nich na kontekst społeczno-kulturowy i takie sfery ich funkcjonowania, które łączą się z kapitałem ludzkim i społecznym.

Odpowiedzi na pojawiające się pytania dotyczące funkcjonowania firm rodzinnych poszukiwaliśmy, realizując międzynarodowy projekt badawczy zatytułowany: „Kapitał społeczny i kapitał ludzki w firmach rodzinnych a jakościowe zasoby regionalnych rynków pracy». Seminarium polskich i hiszpańskich ekspertów oraz przedstawicieli firm rodzinnych”.

Był to projekt przygotowany jako wstępne badanie skoncentrowane na kapitale społecznym i kapitale ludzkim w firmach rodzinnych. W koncepcji badania szczególne znaczenie miał wymiar lokalny przedsiębiorczości oraz uwarunkowania, jakie wymienione kapitały tworzą dla rozwoju firm rodzinnych, a także dla specyfiki regionu i jego konkurencyjności. Zainteresowanie firmami rodzinnymi w wymiarze lokalnym (regionalnym) wynika z przyjęcia perspektywy terytorialnego uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości i przesłanki, że firmy rodzinne w sposób szczególnie koncentrują się na społeczności lokalnej i sieci społecznej, oddziałując na lokalny kapitał społeczny. W Polsce firmy rodzinne to głównie małe i średnie przedsiębiorstwa, bazujące często na zasobach lokalnych oraz prowadzące działalność o zasięgu lokalnym lub regionalnym.

W projekcie kluczowe znaczenie miało przyjęcie w analizie perspektywy wynikającej ze wstępnej analizy publikacji odnoszących się do funkcjonowania firm rodzinnych, w których podkreślano silne poczucie odpowiedzialności za lokalne społeczności.

Realizując projekt, sformułowaliśmy zestaw pytań, na które miał on odpowiadać. Najważniejsze z nich to:

- Jaka jest charakterystyka firm rodzinnych w Polsce, a jaka w województwie kujawsko-pomorskim?
- Jakie znaczenie ma kapitał ludzki w firmach rodzinnych?
- Jakie znaczenie ma kapitał społeczny i relacje w firmach rodzinnych?
- Jakie są szanse i zagrożenia rozwoju firm rodzinnych?

Współpraca międzynarodowa z Hiszpanią wynikała z długiej tradycji badania firm rodzinnych w tym kraju, m.in. za sprawą rozpoczętego w latach 70. ubiegłego wieku badania długookresowego tysiąca największych hiszpańskich firm rodzinnych. Doświadczenia badawcze hiszpańskich naukowców w tym zakresie przekładają się na świadomość i zrozumienie firm rodzinnych, dlatego możliwość spotkania z hiszpańskimi naukowcami zajmującymi się tematyką firm rodzinnych oraz wstępne studia porównawcze regionów, m.in. w zakresie wskazanych w projekcie kapitałów, dawały szansę lepszego zrozumienia istoty funkcjonowania firm rodzinnych przy wykorzystaniu wiedzy i doświadczeń badaczy z innych krajów.

W projekcie zaplanowano realizację trzech głównych zadań:

1. **Analizę danych zastanych** dotyczących firm rodzinnych w Polsce i Hiszpanii, w tym odpowiednio w regionach kujawsko-pomorskim i Andaluzji.
2. **Badanie jakościowe** (wywiady pogłębione z przedstawicielami firm rodzinnych), dzięki któremu możliwe było pogłębienie wiedzy na temat specyfiki firm rodzinnych w województwie kujawsko-pomorskim.
3. **Seminarium** – spotkanie polskich i hiszpańskich ekspertów oraz przedstawicieli firm rodzinnych, którego celem było zainicjowanie interdyscyplinarnej i międzynarodowej przestrzeni do dyskusji o specyfice przedsiębiorczości rodzinnej oraz upowszechnienie wiedzy i wniosków płynących ze zrealizowanych badań.

Projekt został sfinansowany ze środków darowizny Santander Universidades, przekazanej Uniwersytetowi Mikołaja Kopernika w Toruniu. Zespół projektu stanowili pracownicy, doktoranci i studenci Instytutu Socjologii oraz Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK. Projekt zrealizowano we współpracy z Uniwersytetem Pablo de Olavide w Sewilli.

Niniejszy raport stanowi podsumowanie pierwszego i trzeciego zadania projektu, a mianowicie analizy danych zastanych (część I i II) oraz seminarium (część III). Wnioski z badania jakościowego (zadanie drugie) zostaną zamieszczone w książce zatytułowanej *Firmy rodzinne. Ludzie – relacje – wartości* (autorstwa J. Lajstet i in.), która ukaże się nakładem Wydawnictwa Naukowego UMK w Toruniu.



Firmy rodzinne w Polsce

z wyszczególnieniem danych regionalnych
dla województwa kujawsko-pomorskiego

Celem analizy danych zastanych było zebranie informacji na temat firm rodzinnych w Polsce z wyszczególnieniem danych dla województwa kujawsko-pomorskiego. Niniejsza część raportu zawiera definicje firm rodzinnych oraz podstawowe dane dotyczące przedsiębiorczości rodzinnej, w tym struktury firm rodzinnych uwzględniającej: wielkość zatrudnienia, branżę prowadzonej działalności i czas prowadzenia działalności. Analiza odnosi się także do kwestii regulacji prawnych i wsparcia firm rodzinnych, oferowanego przez instytucje otoczenia biznesu, organizacje i stowarzyszenia działające na rzecz firm rodzinnych na świecie i w Polsce.

Definicje firm rodzinnych

W literaturze polskiej poświęconej firmom rodzinnym odnajdujemy informacje o tym, że pierwsze analizy dotyczące firm rodzinnych zostały podjęte w drugiej połowie lat 70. ubiegłego wieku. W latach 80. nastąpiło wyodrębnienie zagadnienia firm rodzinnych. Natomiast w latach 90. w USA zrealizowano pierwsze badania firm rodzinnych na dużą skalę (Kowalewska, 2009, s. 7; Marjański, 2012, s. 30). Temat firm rodzinnych pojawił się zatem w dyskusji naukowej stosunkowo niedawno. Przedsiębiorczość rodzinna jest dziedziną interdyscyplinarną. Złożoność problematyki badawczej wynika z przeplatania się fundamentalnych obszarów życia społecznego, czyli rodziny i biznesu.

Andrzej Marjański odnotowuje fakt, iż w firmach rodzinnych łączą się dwie grupy terminów o różnym rodowodzie, ale i odmiennym odbiorze społecznym, tj. rodzina i przedsiębiorstwo – to właśnie determinuje szeroki zakres aspektów istotny w definiowaniu firm rodzinnych i jest przyczyną zaangażowania w ich badanie wielu dyscyplin naukowych, m.in. zarządzania, antropologii, ekonomii, finansów, socjologii, nauk politycznych, historii, prawa, rachunkowości, psychologii, zachowań organizacyjnych (Marjański, 2012, s. 31). Znaczna część badań firm rodzinnych realizowana jest w ramach ekonomii oraz zarządzania. Akcentują one takie obszary zainteresowań, jak efektywność ekonomiczna przedsiębiorstwa, determinanty rozwoju firm rodzinnych, problemy funkcjonowania czy finansowania działalności lub badania z dziedziny marketingu, dotyczące np. kreowania marki. Niewiele jest opracowań na temat firm rodzinnych na gruncie pozostałych dziedzin.

Rosnące zainteresowanie firmami rodzinnymi tłumaczone jest poprzez wskazanie na ich znaczenie dla gospodarki. Badacze akcentują pozytywny wpływ firm rodzinnych na stabilny rozwój gospodarczy. W opracowaniach odwołania do pozytywnej roli firm rodzinnych w rozwoju gospodarczym są czynione poprzez odniesienie do kryzysu gospodarczego, który wykazał, że zasadniczą część jego przyczyn tkwi w samych firmach, skracających horyzont czasowy osiągnięcia celów ekonomicznych. Skracanie horyzontu czasowego w konsekwencji oznacza maksymalizowanie zysków w krótkim czasie, za wszelką cenę, co prowadzi do podejmowania coraz większego ryzyka. Przedsiębiorstwa rodzinne pod tym względem różnią się od firm nierodzinnych (Sobiecki, 2014, s. 10). Ogólnoświatowe badania porównawcze dostarczają informacji prezentujących firmy rodzinne jako bardziej odporne na zmiany zachodzące w otoczeniu, między innymi dzięki temu, że opierają swoje funkcjonowanie na trwałych relacjach z kontrahentami (PwC, 2016, s. 3).

W odniesieniu do obserwowanej wyższej przeżywalności firm rodzinnych przywoływane są w opracowaniach dotyczących firm rodzinnych, obok skłonności do budowania trwalszych relacji, także inne czynniki, a mianowicie unikanie ryzyka oraz długa perspektywa trwania. Wszystkie wynikają ze specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych, w których nie zachodzi oddzielenie obszaru funkcjonowania rodziny i przedsiębiorstwa.

Firmy rodzinne nie są w Polsce podmiotami wyodrębnionymi prawnie. W świetle prawa i w sensie formalnym nie stanowią one odrębnej kategorii. Zasadność wyodrębniania firm rodzinnych jako

oddzielnej kategorii podawana jest w wątpliwość (Sobiecki, 2014, s. 9). Ponieważ status firmy rodzinnej nie jest sformalizowany, kryteria go określające ulokowane są w innych obszarach. Badacze firm rodzinnych zwracają uwagę na to, że udział tych podmiotów w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w gospodarkach różnych krajów szacowany jest od kilkunastu do ponad 60% w zależności od przyjętych definicji (Sułkowski, 2011, s. 9).

Poniżej przywołane zostały definicje zaproponowane przez autorów badań firm rodzinnych w Polsce wykorzystywanych podczas opracowania niniejszej analizy. Pierwsza pochodzi z badania zrealizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, druga natomiast z badania zrealizowanego przez PricewaterhouseCoopers (PwC) oraz Instytut Biznesu Rodzinnego. Ostatnia omawiana definicja to propozycja Instytutu Biznesu Rodzinnego oraz Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS, która stanowi autorski pięciopoziomowy model definicji firm rodzinnych. Propozycja wykorzystania w badaniu firm rodzinnych modelu pięciu poziomów definicyjnych jest odpowiedzią na chaos informacyjny, który występuje ze względu na odmienne definicje firm rodzinnych. Wpływają one bowiem na różnice w szacowanych wielkościach ich populacji.

Definicja PARP

Firma rodzinna to każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw o dowolnej formie prawnej zarejestrowany i działający w Polsce, w którym:

- wspólnie pracuje co najmniej dwóch członków rodziny,
- co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem,
- członkowie rodziny posiadają znaczące udziały¹ w przedsiębiorstwie.

Szczegółowa definicja firmy rodzinnej zbudowana została przy wykorzystaniu dwóch rodzajów kryteriów (wyłączających i specyficznych dla firmy rodzinnej).

- Kryteria wyłączające (decydujące o tym, że podmiot nie spełnia warunków definicji firmy rodzinnej):
 1. forma prawna – wykluczeniu podlegają osoby fizyczne prowadzące własną działalność gospodarczą, nikogo niezatrudniające;
 2. branża – wykluczeniu podlegają:
 - rolnictwo, łowiectwo, leśnictwo,
 - rybactwo,
 - administracja publiczna,
 - gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników,
 - organizacje i zespoły eksterytorialne.
- Kryteria specyficzne dla firmy rodzinnej (decydujące o zaklasyfikowaniu podmiotu do kategorii firm rodzinnych) to:
 - osoby fizyczne prowadzące własną działalność gospodarczą,
 - aktywne zaangażowanie w pracę na rzecz podmiotu co najmniej jednej osoby z rodziny właściciela (oprócz właściciela) – pracującej formalnie lub nieformalnie,
 - podmioty działające w innych formach prawnych:
 - rodzina posiada udziały (w jakiegokolwiek części) w przedsiębiorstwie,
 - co najmniej jeden członek rodziny posiada decydujący wpływ na zarządzanie w firmie (zarządza bezpośrednio lub przez zatrudnionego menadżera),
 - w firmie pracuje (formalnie lub nieformalnie) co najmniej dwóch członków rodziny.

¹ Założono, że pojęcie „znaczących udziałów” oznacza udziały większościowe.

W badaniu zrealizowanym przez PARP wprowadzono szeroką definicję rodziny, odpowiadającą współczesnym trendom społeczno-demograficznym i zmianom form życia rodzinnego. Uznano, że rodzina to:

- rodzina w sensie prawnym (bliższa i dalsza): małżeństwo i inne konfiguracje rodzinne, przy założeniu pokrewieństwa tworzących je osób (rodzice – dzieci, dziadkowie – wnuki)
- nieformalne związki – pod warunkiem, że uznają one swój związek za rodzinę (PARP, 2009, s. 32).

Definicja PwC i IBR

Druga definicja była wykorzystywana w sondażach realizowanych przez PwC, we współpracy z Instytutem Biznesu Rodzinnego (*Badanie firm rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i świata* oraz *Badanie firm rodzinnych 2016. Firmy rodzinne w obliczu zmian*). Zgodnie z nią firma rodzinna to:

- przedsiębiorstwo, w którym decydująca liczba głosów (udziałów) znajduje się w rękach osoby, która to przedsiębiorstwo utworzyła bądź zakupiła (lub jej partnerów, rodziców, dzieci itd.);
- co najmniej dwóch z członków rodziny jest zaangażowanych w zarządzanie lub administrację albo posiada udziały w firmie;
- w przypadku firm notowanych na giełdzie, rodzina posiada decydującą liczbę głosów oraz przynajmniej jeden z jej członków jest zaangażowany w zarządzanie firmą (PwC, 2015; 2016, s. 28).

Przytoczone definicje firmy rodzinnej nie wyczerpują całego spektrum kryteriów definicyjnych i wieloaspektowości zagadnienia, prezentują natomiast kluczowe kryteria i sposoby definiowania firm rodzinnych.

Analiza literatury przedmiotu pod kątem problemów definiowania i klasyfikowania firm rodzinnych pozwala określić kluczowe elementy, na których opiera się budowanie ich definicji. Wśród nich znajdują się:

- własność (struktura własności przedmiotu, w której rodzina posiada przynajmniej połowę udziałów),
- sprawowanie kontroli strategicznej przez rodzinę,
- zarząd (udział członków rodziny w zarządzaniu),
- zaangażowanie rodziny w biznes (więcej niż jednego członka rodziny w funkcjonowanie firmy),
- sukcesja, struktura międzygeneracyjna,
- kwestia postrzegania samej siebie jako firmy rodzinnej (Chua, Chrisman i Sharma, 1999; Małyszek, 2012; Sułkowski, 2013).

Ważną kwestią jest postrzeganie samej siebie, czyli rodzaj autoidentyfikacji firmy, jako rodzinnej. Tego rodzaju wskaźnik wykorzystali autorzy poniżej przytoczonego modelu.

Model pięciu poziomów definicyjnych IBR i CBiES GUS

POZIOM 1. WIELOPOKOLENIOWE FIRMY RODZINNE

Definicja bardzo wąska zakładająca wszystko, co poniżej oraz przebytą sukcesję. Transfer pokoleniowy jest uznawany za konieczny przez następujących autorów: Barach i Ganitsky (1995), Churchill i Hatten (1997), Litz (1995), Sharma, Chrisman i Chua (1997), Tan i Fock (2001).

POZIOM 2. FIRMY RODZINNE U PROGU SUKCESJI

Definicja wąska zakładająca to, co poniżej oraz zaangażowanie w zarządzanie operacyjne minimum dwóch osób i intencję sukcesji, zgodnie z podejściem Sułkowskiego, w którym zwraca uwagę na konieczność wystąpienia zmiennych:

- co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie,
- co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie,
- członkowie rodziny posiadają znaczące lub większościowe udziały w przedsiębiorstwie,
- dokonanie lub planowanie sukcesji.

POZIOM 3. JEDNOPOKOLENIOWE FIRMY RODZINNE

Definicja średnio szeroka – zakładająca to, co poniżej oraz wpływ rodziny na planowanie długofalowe, podejmowanie decyzji przynajmniej jednej osoby z rodziny zgodnie z definicją European Commission – Enterprise and Industry Directorate General, która przyjmuje, że:

- większość głosów jest w posiadaniu osoby (osób) fizycznej, która założyła firmę albo nabyła udziały w firmie, lub w posiadaniu jej małżonka, rodziców, dzieci albo bezpośrednich spadkobierców dzieci,
- głosy większościowe mogą być bezpośrednie lub pośrednie,
- przynajmniej jeden przedstawiciel rodziny albo krewny jest zaangażowany w zarządzanie lub administrowanie firmą,
- w przypadku spółek notowanych na giełdzie mówi się o firmie rodzinnej, jeśli rodzina założyła lub nabyła udziały w firmie lub jej potomkowie posiadają 25% głosów wynikających z posiadanego kapitału.

POZIOM 4. PRZEDSIĘBIORSTWA Z TOŻSAMOŚCIĄ RODZINNĄ

Definicja szeroka przedsiębiorstwa rodzinnego, która zakłada samouznanie firmy za rodzinną zgodnie z podejściem Bernarda (1975). Uznaje się za rodzinne te przedsiębiorstwa, które w praktyce są prowadzone przez członków rodziny.

POZIOM 5. PRZEDSIĘBIORSTWA POTENCJALNIE RODZINNE

Większość głosów jest w posiadaniu osoby (osób) fizycznej, która założyła firmę albo nabyła udziały w firmie, lub w posiadaniu jej małżonka, rodziców, dzieci albo bezpośrednich spadkobierców dzieci.

W wielu opracowaniach poświęconych firmom rodzinnym podkreśla się, że podlegają one tym samym procesom i prawom co firmy nierodzinne. Jak zauważa Dagmara Lis, odwołując się do ustaleń hiszpańskiego badacza firm rodzinnych M.A. Gallo, firmy rodzinne na świecie funkcjonują zgodnie z podobną formułą i zasadą działania swych elementów składowych oraz zachodzących w nich procesów, doświadczają w związku z tym podobnych problemów, napotykają na takie same istniejące bariery, a co za tym idzie – mają do dyspozycji potencjalnie takie same sposoby ich rozwiązania. Tym, co stanowi o istocie firm rodzinnych, jest sprzężenie rodziny i firmy (Lis, 2011, s. 52). W podobny sposób firmy rodzinne postrzegają inni badacze (por. Sobiecki, Kargul i Kochanowska, 2014). W definicji wypracowanej w ramach badania zrealizowanego przez PARP (poza wskazaniem różnych kryteriów wyłączających i specyficznych) określono firmę rodzinną jako obszar styku relacji i celów rodzinnych z relacjami i celami charakterystycznymi dla przedsiębiorstwa (Kowalewska, 2009, s. 11). To połączenie wyznacza bowiem sposób funkcjonowania firmy, jej cele, wartości i politykę.

W badaniach oraz opracowaniach dotyczących firm rodzinnych zwraca się także uwagę na odmienną przedsiębiorczość rodzinnej pod względem modeli organizacji, koncepcji wartości czy wzorów struktur organizacyjnych (por. Jakubowski, 2012, s. 17).

W odpowiedzi na pytanie: co to znaczy firma rodzinna? Andrzej Marjański zauważa, że definiowanie firm rodzinnych wymyka się próbie budowania pojęcia wyłącznie na kryteriach obiektywnych, takich jak: własność, wielkość, zarządzanie. Co zatem miałyby decydować o statusie firmy rodzinnej? Marjański zwraca uwagę na potrzebę uwzględnienia czynników subiektywnych w definiowaniu firm rodzinnych, takich jak wartości i postawy reprezentowane przez właściciela i jego rodzinę, finansową odpowiedzialność za firmę, zaangażowanie rodziny w prowadzenie biznesu, strategiczną orientację długiego okresu prowadzenia firmy oraz troskę o planowanie sukcesji (Marjański, 2012, s. 30).

Kluczowych elementów odróżniających firmy rodzinne od nierodzinnych, które zaliczymy do czynników subiektywnych, powinniśmy poszukiwać w obszarze kultury organizacyjnej firmy. W tym wymiarze do definicji firmy rodzinnej wykorzystać powinniśmy te elementy kultury organizacyjnej, które odróżniają firmy rodzinne od nierodzinnych. Z badań zrealizowanych przez Łukasza Sułkowskiego wynika, że można wyróżnić takie cechy kultury organizacyjnej, które mają swoje źródło w rodzinnym charakterze przedsiębiorstwa, a ich wpływ widoczny jest w zarządzaniu firmą. Takimi elementami są np. nacisk na zaspokojenie potrzeb rodziny założycielskiej lub to, że stereotypy organizacyjne badanych firm rodzinnych sankcjonują większe zaangażowanie, lojalność i pracowitość członków rodziny w porównaniu z pozostałymi pracownikami. Ma to uzasadniać, że pracownicy będący członkami rodziny mają „większą wartość” z punktu widzenia organizacji rodzinnej (Sułkowski, 2013, s. 18). Ważne jest to, że elementy kultury organizacyjnej w firmach rodzinnych, jak np. wartości, mogą mieć charakter nieoficjalny i nie są łatwo dostępne dla badaczy. Rodzinny charakter firmy nie jest także eksponowany przez wiele firm.

Autorzy raportu *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania* wskazują, że kultura organizacji w firmie rodzinnej charakteryzuje się pozytywną atmosferą pracy, która wynika m.in. ze spersonalizowanych relacji między właścicielami a pracownikami (Kowalewska, 2009, s. 18).

Obserwując zaangażowanie firm rodzinnych na całym świecie w działalność organizacji zrzeszających tego typu podmioty, trzeba uznać za uzasadnione włączenie do dyskusji na temat definicji wyodrębnienia się samych siebie wśród innych przedsiębiorstw oraz przyjrzenie się temu, jakie cele realizują firmy rodzinne poprzez budowanie wspólnej tożsamości w oparciu o zaangażowanie członków rodziny w prowadzenie firmy.

Niezależnie od dylematów i pytań wokół kryteriów definicji firm rodzinnych, fakt, że firmy na całym świecie same siebie nazywają rodzinnymi, zrzeszają się i działają na rzecz wspólnych celów, uzasadnia potrzebę kontynuowania poszukiwania odpowiedzi na zasadnicze pytania dotyczące także ich definicji.

Literatura przedmiotu wskazuje, że firmy rodzinne posiadają pewne cechy wspólne, do których zalicza się:

- podejmowanie działań w perspektywie długookresowej, co oznacza, że firmy rodzinne są bardziej skłonne inwestować w siebie z myślą o zyskach dla przyszłych pokoleń;
- wyższy poziom odpowiedzialności, która odnosi się zarówno do członków rodziny, pracowników, jak i społeczności lokalnej;
- wpływ relacji rodzinnych na komunikację w firmie, która jest szybsza i bardziej efektywna niż w firmach nierodzinnych;
- elastyczność wobec potrzeb swoich klientów – eksperci zauważają, że firmy rodzinne często działają w obszarach nisz rynkowych, realizując zamówienia niestandardowe (por. Sobiecki, Kargul i Kochanowska, 2014; Leach, 2017).

Większa elastyczność i adaptacyjność firm rodzinnych wiąże się z takimi aspektami, jak nienormowany czas pracy czy redukcja kosztów w okresach kryzysowych. Firmy rodzinne są bardziej odporne na okresy dekonunktury: szybko dostosowują się do nowych warunków w czasie „kryzysu”, redukując koszty do bezwzględnego minimum i rezygnując ze wszystkich niepotrzebnych wydatków. Przedsiębiorstwa te mogą pozwolić sobie na zmniejszenie lub nawet na niewypłacanie przez pewien czas wynagrodzenia pracownikom z rodziny (Kowalewska, 2009, s. 18).

Wśród firm rodzinnych odnajdujemy różne modele i sposoby funkcjonowania, zarówno pozytywne, jak i negatywne.

Ważnym obszarem zainteresowania w odniesieniu do badań firm rodzinnych jest refleksja nad modelem organizacji, w której cele ekonomiczne, społeczne i czasem także ekologiczne stanowią równoważne obszary. Wyniki badań zrealizowanych wśród firm rodzinnych w Polsce dowodzą, że charakteryzują się one większym poziomem odpowiedzialności tak za członków rodziny, jak i pracowników. Eksperci podkreślają, że to poczucie odpowiedzialności poszerza się również na rodziny pracowników, a nawet na społeczność lokalną (Sobiecki, 2014, s. 18). Uzasadnienia dla konieczności czy też potrzeby wyodrębnienia firm rodzinnych spośród innych podmiotów gospodarczych nie dostarczają wyłącznie cechy strukturalne, czyli wielkość przedsiębiorstwa, określana poprzez liczbę zatrudnionych osób, rodzaj prowadzonej działalności oraz jej zasięg czy obroty firmy. Dowodzą tego statystyki odnoszące się do struktury firm rodzinnych w Polsce opisane w dalszej części. To właśnie w obszarze kultury organizacji wielu badaczy dostrzega cechy wyodrębniające firmy rodzinne.

Przyjmując za punkt wyjścia ustalenia, w myśl których działalność gospodarcza firm rodzinnych pozostaje związana z wymiarem społeczno-kulturowym, a jej oddziaływanie ma szczególne znaczenie w kontekście lokalnym, warto przyjrzeć się firmom rodzinnym bliżej.

Charakterystyka firm rodzinnych w Polsce

Charakterystyka firm rodzinnych w Polsce odnosi się do kilku kwestii, które pozwalają nie tylko na opisanie struktury polskich firm rodzinnych, ale także na zobrazowanie typowego przedsiębiorstwa dzięki takim kryteriom, jak: wielkość zatrudnienia, średni wiek firm rodzinnych, rodzaj prowadzonej działalności oraz jej zasięg.

Udział firm rodzinnych w strukturze podmiotów gospodarki narodowej

Zgodnie z wynikami badania MMSP, udział firm rodzinnych w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw wynosił 36% (należy pamiętać, że zgodnie z kryteriami doboru próby z badania wyłączone były podmioty należące do pięciu sekcji PKD wymienionych w powyższym opisie).

Przyjrzymy się również temu, jak prezentują się wyniki badania wykorzystującego model pięciu poziomów definicji. Udział firm rodzinnych wśród ankietowanych przedsiębiorstw w 2016 roku, według modelu pięciu poziomów definicyjnych, wyglądał w następujący sposób:

Poziom 1. Wielopokoleniowe firmy rodzinne

Definicja bardzo wąska – 5% ankietowanych firm w Polsce

Poziom 2. Firmy rodzinne u progu sukcesji

Definicja wąska – 19% ankietowanych firm w Polsce

Poziom 3. Jednopakoleniowe firmy rodzinne

Definicja średnio szeroka – 27% ankietowanych firm w Polsce

Poziom 4. Przedsiębiorstwa z tożsamością rodzinną

Definicja szeroka – 36% ankietowanych firm w Polsce

Poziom 5. Przedsiębiorstwa potencjalnie rodzinne

Definicja bardzo szeroka – 92% ankietowanych firm w Polsce (Instytut Biznesu Rodzinnego, 2016, s. 13).

Z badań zrealizowanych przez Instytut Biznesu Rodzinnego we współpracy z Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS w 2016 roku w ramach projektu „Statystyka firm rodzinnych” wynikało, że 36% firm w Polsce to przedsiębiorstwa z tożsamością rodzinną (tzn. firmy wyraźnie rodzinne i świadome własnej tożsamości) (Instytut Biznesu Rodzinnego, 2016, s. 13-14). Badacze świadomi wyzwań, jakie niosą ze sobą problemy definicyjne w szacowaniu wielkości populacji firm rodzinnych w Polsce, zaproponowali model zbudowany z pięciu poziomów definicyjnych firmy rodzinnej. Poszukując modelu definicji firmy rodzinnej bliskiej temu, jak zdefiniowana została firma rodzinna w badaniu PARP, można uznać, że najbardziej odpowiednia do porównania będzie definicja wąska, zakładająca zaangażowanie w zarządzanie minimum dwóch osób, istotny wpływ na zarządzanie co najmniej jednego członka rodziny, posiadanie znaczących lub większościowych udziałów w firmie oraz dokonanie lub planowanie sukcesji. Ten ostatni element nie był weryfikowany na etapie formułowania definicji firmy rodzinnej w badaniu z 2009 roku.

Udział w sekcjach PKD i zatrudnieniu

Według autorów raportu *Firma rodzinna to marka*, przedsiębiorstwa z tożsamością rodzinną (poziom 4 modelu) wytwarzają 18% PKB (Instytut Biznesu Rodzinnego, 2016, s. 27).

Na podstawie przeprowadzonych badań i analiz PARP oszacowano udział firm rodzinnych w wytwarzaniu polskiego PKB na co najmniej 10,4% ogółu polskiego PKB (PARP, 2009, s. 17). Wskazano także na szacunkowy udział firm rodzinnych w strukturze zatrudnienia, według którego firmy te zatrudniały 21% ogółu zatrudnionych w MMSP, a liczba zatrudnionych w firmach

rodzinnych w MMSP osób została oszacowana na 1 mln 300 tys. (PARP, 2009, s. 34). Informacje zaprezentowane w raporcie *Badanie firm rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i świata* mówią o niemal 50% PKD oraz o prawie 1,5 mln pracowników, jednak nie określono precyzyjnie metodologii wyliczenia takiej wartości (PwC, 2015, s. 6).

Najwyższy udział firm rodzinnych odnotowany został w grupie firm należących do najmniejszej klasy wielkości. Wśród firm mikro firmy rodzinne stanowiły 38% mikroprzedsiębiorstw, wśród firm małych 28% oraz 14% wśród średnich. Średnia liczba pracowników w firmach rodzinnych to 5,8, w tym średnio 2,4 osoby z rodziny (Kowalewska, 2009, s. 17-21). Sektor mikro, małych i średnich firm jest dominujący, jeśli chodzi o strukturę podmiotów gospodarczych w ogóle w Polsce – to tutaj ulokowana jest większość wszystkich przedsiębiorstw. W raporcie *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania* autorzy zwrócili uwagę, że zazwyczaj firma rozpoczyna swoją działalność jako podmiot o niewielkich rozmiarach. Z różnych powodów, np. ze względu na ograniczenia zasobów, ale także z wyboru firmy te nie rozwijają się i nie zwiększają zatrudnienia, co zasadniczo wpływa na sposób ich działania. Stosunkowo mała wielkość podmiotów, rodzinność i ograniczone zasoby to zdaniem autorów charakterystyczne cechy wielu firm rodzinnych w Polsce, które determinują ich funkcjonowanie (Kowalewska, 2009, s. 7).

Wielkość zatrudnienia

Powyżej wskazano, że struktura wielkości firm rodzinnych w badaniu z 2009 roku odzwierciedlała strukturę sektora MMSP. Wyniki badania sektora MMSP dostarczyły danych na temat wewnętrznej struktury, z których wynikało, że wśród firm rodzinnych dominowały mikroprzedsiębiorstwa (90%). W grupie firm zatrudniających od 10 do 49 pracowników, znalazło się 9% firm. W grupie firm średnich zatrudniających od 50 do 249 pracowników znajdował się 1%. W firmach nierodzinnych udziały te były zbliżone i wynosiły odpowiednio 86%, 12% i 2% (Kowalewska, 2009, s. 34).

W Polsce niewiele jest firm rodzinnych wśród największych pracodawców. Według rankingu Deloitte Central Europe TOP 500, w regionie Polski najwięcej jest firm z udziałem Skarbu Państwa oraz zagranicznych koncernów (Leach, 2017, s. 14).

Na *The Top 250 Multinational Family Firms* – liście największych firm rodzinnych nie znajdujemy polskich firm (Casillas i Pastor, 2015). Przyczyny tego związane są przede wszystkim z historią Polski, ponieważ większość polskich firm rodzinnych zaczęła powstawać na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego stulecia, a obecnie znaczna część z nich pozostaje w rękach pierwszego pokolenia (Leach, 2017, s. 14; PwC, 2015, s. 3).

Wiek firm rodzinnych

Średni wiek firm rodzinnych w Polsce w badaniu w sektorze MMSP z 2009 roku wynosił około 14 lat, podobnie jak w przypadku średniego wieku firm nierodzinnych. Najliczniejszą grupę wśród firm rodzinnych stanowiły te, które prowadziły działalność między 11 a 20 lat (42%), młodsze i starsze firmy, tzn. w wieku 6-10 lat i powyżej 20 lat, stanowiły ok. 20% (Kowalewska, 2009, s. 26). Średni wiek firm rodzinnych w badaniu zrealizowanym w 2016 roku także opisuje metrykę firm rodzinnych. Najliczniejsza była grupa firm do 10 lat – 42%, następnie 29% to firmy w wieku od 11 do 20 lat, 23% między 21 a 30 lat. Firmy, które prowadzą swoją działalność powyżej 31 lat, stanowiły 6% (Instytut Biznesu Rodzinnego, 2016, s. 20). Potwierdza to informację o tym, że firmy rodzinne w Polsce są nadal dość „młode”.

Forma prawna

Dominującą formą prawną wśród firm rodzinnych była, podobnie jak w przypadku pozostałych firm, działalność gospodarcza osoby fizycznej.

W badaniu firm rodzinnych zrealizowanym w 2016 roku 70,5% stanowiły osoby fizyczne, dwie kolejne formy prowadzenia działalności to spółka cywilna – 13,6% i spółka z o.o. – 10,1%, 4,7% stanowiły spółki jawne. Najmniej firm rodzinnych odnotowano w takich formach, jak: spółka komandytowa – 0,4%, spółka partnerska – 0,2% i spółka akcyjna – 0,2% (Instytut Biznesu Rodzinnego, 2016, s. 19).

Lokalizacja

Struktura firm rodzinnych i nierodzinnych ze względu na wielkość miejscowości w sektorze MMSP różniła się nieznacznie. Według danych PARP obie grupy występują w dominującej części (powyżej 50%) w miastach powyżej 200 tys. mieszkańców. Odpowiednio 52% firm rodzinnych ma swoją siedzibę w grupie największych miast w kraju i 55% firm nierodzinnych. Tyle samo, bo po 5%, wyniósł udział firm z obu grup na wsi. Firmy rodzinne częściej zlokalizowane były w mniejszych miejscowościach. W miastach do 19 999 mieszkańców zlokalizowanych było 10% firm rodzinnych z sektora MMSP oraz 6% firm nierodzinnych z tego sektora. W grupie miast od 20 000 do 49 999 udział firm rodzinnych w MMSP wyniósł 18%, nierodzinnych było 11%. Odwrotnie sytuacja wyglądała w grupie miast od 50 000 do 199 999, w której udział firm rodzinnych w MMSP był mniejszy niż w przypadku firm nierodzinnych – udziały te wynosiły odpowiednio 15% i 23% (Kowalewska, 2009, s. 39).

Z badania zrealizowanego przez PARP wynikało, że w Polsce występowały duże różnice pomiędzy poszczególnymi województwami, jeśli chodzi o udział firm rodzinnych w sektorze MMSP. Udział ten wahał się od 18% w województwie lubuskim do 64% w województwie opolskim. Struktura próby do badania według województw była zróżnicowana – najmniejszy udział w próbie miały podmioty z województwa podlaskiego (2%), a największy z województwa mazowieckiego (16%).

Autorzy raportu z badania podjęli próbę wyjaśnienia dużych różnicowań udziału firm rodzinnych w strukturze MMSP pomiędzy województwami, jednak wskazanie jednoznacznych przyczyn odnotowanego zróżnicowania nie powiodło się (Kowalewska, 2009, s. 37-38).

Szczególne znaczenie w analizie funkcjonowania firm rodzinnych w Polsce ma rola, jaką odgrywają one na poziomie lokalnym – chodzi tutaj o zakres prowadzonej działalności, który często jest właśnie lokalny. Wielu badaczy zwraca również uwagę na to, że firmy rodzinne stanowią istotny element dla społeczności lokalnej (por. Kowalewska, 2009, s. 39).

Według IBR i CBiES GUS 36% firm rodzinnych w Polsce prowadziło w 2016 roku działalność o zasięgu lokalnym, kolejne 24% stanowiły firmy, w których zasięg prowadzonej działalności obejmował region. Wyniki badania w sektorze MMSP zrealizowane w 2009 roku pozwalają na porównanie zasięgu prowadzonej działalności firm rodzinnych i nierodzinnych. Lokalny zasięg działalności dominował w obu typach przedsiębiorstw.

Rodzaj działalności gospodarczej

Rodzaj działalności gospodarczej uwzględniający podział według sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności poddany został analizie w badaniu sektora MMSP zrealizowanego przez PARP. Wynika z niej, że struktura firmy rodzinnych i nierodzinnych według tego kryterium była zróżnicowana.

Firmy rodzinne prowadziły działalność najczęściej w sekcjach: handel hurtowy i detaliczny (44% firm rodzinnych), przetwórstwo przemysłowe i obsługa nieruchomości (odpowiednio 15% i 13% firm rodzinnych) (Kowalewska, 2009, s. 35-36).

Dane z badania zrealizowanego w 2016 roku dostarczyły podobnych wniosków. Zgodnie z nimi dominującymi sekcjami, w których działały firmy rodzinne w Polsce, były: handel hurtowy i detaliczny (32,2%), przetwórstwo przemysłowe (16,3%), budownictwo (11,9%) i działalność profesjonalna (10,6%) (Instytut Biznesu Rodzinnego, 2016, s. 19).

Podsumowanie – struktura firm rodzinnych w Polsce

Struktura firm rodzinnych w Polsce opracowana na podstawie badania IBR i CBiES GUS przedstawia statystyczną firmę rodzinną w Polsce jako:

- mikroprzedsiębiorstwo,
- nieposiadające wyodrębnionego zarządu,
- dominująca forma prowadzenia działalności to osoba fizyczna,
- firma w wieku do 10 lat,
- prowadzące działalność o zasięgu lokalnym,
- głównie w branży handlowej i przetwórstwie przemysłowym, na kolejnych pozycjach znalazły się branża budowlana i usługi profesjonalne (Instytut Biznesu Rodzinnego, 2016, s. 17-20).

Podobny obraz wyłania się z podsumowania wyników pierwszego ilościowego badania firm rodzinnych w Polsce, z którego wynikało, że:

- dominowały mikroprzedsiębiorstwa,
- przeważającą formą prawną była działalność gospodarcza osoby fizycznej,
- średni wiek firmy rodzinnej wynosił około 14 lat,
- najczęściej prowadziły działalność w następujących sekcjach gospodarki: hotele i restauracje, przetwórstwo przemysłowe, transport i gospodarka magazynowa oraz handel hurtowy i detaliczny,
- firmy rodzinne działały przede wszystkim na rynkach najbliższych (lokalnym i wojewódzkim) (Kowalewska, 2009, s. 26-27).

Ważnym wnioskiem płynącym z ilościowego badania zrealizowanego na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw z sektora MMSP przez PARP jest to, że nie odnotowano istotnych różnic pomiędzy firmami rodzinnymi a pozostałymi firmami z tego sektora (pod uwagę brane były takie cechy, jak: wielkość przedsiębiorstwa, liczba zatrudnionych pracowników, obszar działalności, wielkość obrotów) (Kowalewska, 2009, s. 17). Większość firm rodzinnych w Polsce pozostaje w rękach pierwszego pokolenia właścicieli, a sukcesja i zmiana osób zarządzających firmą będzie dla wielu wyzwaniem w najbliższym czasie (PwC, 2016).

Większość opracowań dotyczących firm rodzinnych zawiera konkluzję mówiącą o tym, że brak jednej definicji firm rodzinnych przekłada się na duże różnice w szacunkach dotyczących udziału firm rodzinnych w gospodarkach narodowych oraz ich opisów. Kwestie definicji decydują również o tym, iż porównywanie danych dotyczących udziału firm rodzinnych w gospodarce narodowej pomiędzy poszczególnymi krajami jest ograniczone. Wynikają one m.in. z różnic w podejściu do działalności gospodarczej osoby fizycznej niezatrudniającej pracownika (Kowalewska, 2009, s. 7-10).

Firmy rodzinne w województwie kujawsko-pomorskim

Wyniki ogólnopolskiego badania zrealizowanego przez PARP (2009) wykazały, że udział firm rodzinnych w strukturze MMSP w poszczególnych województwach był bardzo zróżnicowany, a specyfiką regionu kujawsko-pomorskiego był ich wysoki odsetek. Firmy rodzinne stanowiły 36% firm sektora MMSP w Polsce, natomiast w województwie kujawsko-pomorskim – ponad połowę (55%). Wyższy udział tego typu podmiotów miało tylko województwo opolskie (64%). Nie udało się jednoznacznie określić przyczyn zróżnicowania terytorialnego udziału firm rodzinnych w poszczególnych województwach w strukturze MMSP (PARP, 2009, s. 26). Udział poszczególnych województw w ogólnej strukturze firm rodzinnych w Polsce wahał się od 1% (woj. lubuskie) do 14% (woj. mazowieckie), natomiast udział województwa kujawsko-pomorskiego oszacowano na 8% (Kowalewska, 2009, s. 38).

Źródłem danych dla charakterystyki i struktury firm rodzinnych w województwie kujawsko-pomorskim jest baza danych z badania „Zapotrzebowanie na zawody oraz diagnoza potrzeb w zakresie kształcenia ustawicznego wśród pracodawców województwa kujawsko-pomorskiego”, zrealizowanego w 2016 roku przez Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS w Jachrance na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Toruniu (WUP, 2017, s. 28-32). W badaniu wykorzystano definicję firmy rodzinnej zaproponowaną przez PARP, zgodnie z którą firma rodzinna to „każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym wspólnie pracuje co najmniej dwóch członków rodziny, co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem, członkowie rodziny posiadają «znaczące» udziały w przedsiębiorstwie” (Kowalewska, 2009, s. 30). Dane te zestawiono z danymi pochodzącymi z Banku Danych Lokalnych, gromadzonymi przez Główny Urząd Statystyczny.

Badanie zrealizowane w województwie kujawsko-pomorskim na populacji podmiotów gospodarczych z wszystkich klas wielkości (z wyłączeniem firm jednoosobowych) wykazało, że firmy rodzinne stanowiły 25,4% badanej populacji, a wyniki są reprezentatywne dla 9457 firm rodzinnych, podmiotów o liczbie pracujących 1 i więcej, prowadzących działalność we wszystkich rodzajach działalności (sekcjach PKD) na terenie województwa kujawsko-pomorskiego w dniu 30 kwietnia 2016 roku (por. WUP, 2017, s. 33). Wielkość tego udziału można porównać do wyników badania firm rodzinnych zrealizowanego w tym samym roku w Polsce przez IBR i GUS w ramach projektu „Statystyka firm rodzinnych”. Z badania wynikało, że udział firm rodzinnych według poziomu 2 modelu definicji, tzn. *Firmy rodzinne u progu sukcesji* (definicja wąska) wynosił 19% ankietowanych firm w Polsce, natomiast firmy rodzinne według poziomu 3 modelu definicji, tzn. *Jednopakoleniowe firmy rodzinne* (definicja średnio szeroka) – 27%.

Udział firm rodzinnych w strukturze podmiotów gospodarczych w poszczególnych powiatach był zróżnicowany: największy w powiatach radziejowskim (39,4%), grudziądzkim (38,5%) i żnińskim (38,0%), a najniższy w powiatach tucholskim (15,2%) i nakielskim (17,0%).

Powyższe dane można porównać z informacjami o podmiotach gospodarczych w województwie kujawsko-pomorskim. Zgodnie z danymi Urzędu Statystycznego w Bydgoszczy, w województwie kujawsko-pomorskim w końcu grudnia 2016 roku było 194,1 tys. podmiotów gospodarczych, a ich udział był zróżnicowany zarówno w poszczególnych podregionach, jak i powiatach. Najwyższy udział firm rodzinnych odnotowano w powiecie radziejowskim, a powiat ten charakteryzował się także bardzo niskim udziałem podmiotów w ogólnej liczbie w województwie (1,6%). Podobna sytuacja była w powiecie grudziądzkim, gdzie zlokalizowanych było 1,5% wszystkich podmiotów w województwie, a udział firm rodzinnych wynosił 38,5%.

Można zauważyć wyraźny związek pomiędzy udziałem firm rodzinnych a poziomem bezrobocia rejestrowanego. W powiecie radziejowskim na koniec 2016 roku stopa bezrobocia wynosiła 20,8% i należała do najwyższych w województwie, przekraczając średnią dla województwa o 8,7 p.proc. oraz o 12,5 p.proc. stopę bezrobocia rejestrowanego w kraju. Powiat grudziądzki również charakteryzuje się wyższą niż w województwie stopą bezrobocia, która na koniec grudnia 2016 roku wyniosła 16,3%. Wysokie stopy bezrobocia były także w powiatach żnińskim (15,9%), sępoleńskim (17,5%), toruńskim (14,1%) i aleksandrowskim (17,1%)².

Zróznicowanie pod względem udziału firm rodzinnych występowało również w podregionach. W przypadku podregionów mamy do czynienia także z podobną zależnością, jaka dotyczyła udziału firm w strukturze podmiotów w powiecie i zarejestrowanej w nim stopy bezrobocia. Najwyższy udział firm rodzinnych odnotowano w podregionie włocławskim (29,3%), najniższy natomiast – w podregionie świeckim (22,7%), a zatem większy udział firm rodzinnych w strukturze podmiotów gospodarczych w podregionie występował razem z wyższą stopą bezrobocia. Zależność ta nie dotyczy podregionu bydgosko-toruńskiego – w jego obrębie zlokalizowana jest niemal połowa podmiotów gospodarczych w województwie, a stopa bezrobocia jest bardzo niska.

W opracowaniach dotyczących firm rodzinnych podkreśla się, że radzą sobie one lepiej niż firmy nierodzinne z trudnymi okresami na rynku. Współwystępowanie wyższego udziału firm rodzinnych w strukturze podmiotów gospodarczych w powiecie z problemem ze znalezieniem pracy (wysoka stopa bezrobocia) może uzasadniać opinię o tym, że przedsiębiorczość rodzinna aktywizuje się w obliczu problemów ekonomicznych. W raporcie *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania* zwrócono uwagę na problemy ze wskazaniem przyczyn terytorialnego zróżnicowania udziału firm rodzinnych w odniesieniu do województw, bowiem podstawowe wskaźniki rozwoju społeczno-gospodarczego nie wyjaśniają obserwowanych w Polsce różnic.

Stan zatrudnienia

Struktura podmiotów ze względu na wielkość zatrudnienia była podobna w firmach rodzinnych i nierodzinnych. W obu przypadkach odsetek firm w ramach poszczególnych grup wielkości malał wraz ze wzrostem liczby zatrudnionych osób. Łącznie w objętych badaniem podmiotach w województwie kujawsko-pomorskim zatrudnionych było 526,8 tys. osób, w tym 17% stanowiły osoby zatrudnione w firmach rodzinnych. Stan zatrudnienia w firmach rodzinnych w województwie kujawsko-pomorskim zgodnie z wynikami badania w dniu 30 kwietnia 2016 roku wynosił 89 326 osób.

Najwięcej firm rodzinnych znajduje się wśród firm małych, zatrudniających do 9 osób (28,6% wśród nich w województwie to firmy rodzinne). Firmy rodzinne w grupie podmiotów zatrudniających od 10 do 49 osób stanowiły około 1/5. W tych podmiotach udział firm rodzinnych malał wraz ze wzrostem zatrudnienia. W przypadku firm zatrudniających między 50 a 249 osób wyniósł on 9,1%, natomiast wśród największych firm, zatrudniających powyżej 250 osób, było 5,6% rodzinnych przedsiębiorstw.

Porównując statystyki opisowe, odnoszące się do stanu zatrudnienia w podmiotach biorących udział w badaniu ogółem do statystyk w populacji firm rodzinnych, można zauważyć znaczące różnice – mediana zatrudnienia w województwie kujawsko-pomorskim wynosiła 34, natomiast w firmach rodzinnych 18. Różniły się także wartości średniej i dominanty. Średnie zatrudnienie w województwie kujawsko-pomorskim wyniosło 179 osób, a dominanta 20 osób, natomiast w firmach rodzinnych odpowiednio 63 i 4.

² <https://wup.torun.pl/urzed/statystyki/stopa-bezrobocia-w-wojewodztwie/> (dostęp: 18.07.2017).

Czym zajmują się firmy rodzinne

Firmy rodzinne w województwie kujawsko-pomorskim miały największy udział w sekcji *Zakwaterowanie i gastronomia* – ponad 42% firm, które zajmowały się działalnością w tej sekcji, stanowiły firmy rodzinne. Licznie odnajdujemy te firmy w sekcjach: *Transport i gospodarka magazynowa* (37,4%) oraz *Przetwórstwo przemysłowe* (37,9%). *Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle* był również rodzajem działalności chętnie podejmowanym przez firmy rodzinne (33,1%).

Jak widać, firmy rodzinne często angażowały się w prowadzenie działalności w dominujących w województwie kujawsko-pomorskim sekcjach PKD, tj. *Przetwórstwo przemysłowe* oraz *Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle*.

Jeśli chodzi o udział w poszczególnych sekcjach w ramach firm rodzinnych i nierodzinnych, to ogółem w populacji firm rodzinnych w województwie najwięcej jest podmiotów zajmujących się *Handlem hurtowym i detalicznym; naprawą pojazdów samochodowych, włączając motocykle*.

Dane dotyczące struktury firm rodzinnych i nierodzinnych w województwie kujawsko-pomorskim można porównać ze strukturą firm rodzinnych i nierodzinnych ze względu na sekcje PKD z badania MMSP zrealizowanego przez PARP w 2009 roku (z zastrzeżeniem, że dane PARP prezentują strukturę według klasyfikacji PKD 2004). Dla zwiększenia porównywalności danych z badania zrealizowanego w województwie kujawsko-pomorskim wybrane zostały podmioty należące do sektora MMSP.

Jeśli porównać strukturę firm rodzinnych i nierodzinnych w sektorze MMSP w województwie kujawsko-pomorskim w 2016 roku oraz strukturę firm rodzinnych i nierodzinnych w sektorze MMSP w Polsce w 2009 roku, to dominującą branżą, w której prowadziły działalność firmy rodzinne zarówno w Polsce, jak i w województwie kujawsko-pomorskim, był handel hurtowy i naprawa pojazdów. W obu zestawieniach udział firm rodzinnych w tej sekcji był wyższy w porównaniu z udziałem w sekcji firm nierodzinnych. Podobnie było w przypadku przetwórstwa przemysłowego.

Organizacje firm rodzinnych na świecie i w Polsce

Współcześnie na świecie istnieje wiele organizacji i stowarzyszeń firm rodzinnych, skupiających przedstawicieli przedsiębiorczości rodzinnej. Funkcjonują one, z założenia, jako organizacje firm rodzinnych dla firm rodzinnych, wspierając się wiedzą i doświadczeniem. Opierając się na wspólnej identyfikacji i symbolach (wykorzystywanym przez firmy rodzinne symbolem jest drzewo), budują nie tylko sieć promującą firmy rodzinne, ale także oferują profesjonalne doradztwo.

Spośród organizacji działających na rzecz firm rodzinnych na świecie można wymienić:

The Family Business Network (FBN)³ – Sieć Firm Rodzinnych

Jest to międzynarodowa sieć non-profit, prowadzona przez firmy rodzinne dla firm rodzinnych. Hasło organizacji brzmi: „By families, for families, across generation”. Sieć FBN powstała w 1989 roku. Według danych dostępnych na oficjalnej stronie organizacji skupia ona ponad 10 500

³ <http://www.fbn-i.org/> (dostęp: 20.02.2017).

pojedynczych członków – przedstawicieli ponad 3200 firm rodzinnych z 60 krajów świata. FBN koncentruje swoje działania na wspieraniu firm rodzinnych w rozwoju oraz pomocy w osiągnięciu przez nie sukcesu poprzez wymianę najlepszych praktyk i pomysłów.

Organizacja skupia członków spełniających poniższe kryteria:

- rodzina zarządza firmą od minimum 15 lat i planuje zatrzymać zarządzanie w rodzinie;
- rodzina kontroluje własność firmy;
- firma oferuje produkty i usługi rozpoznawalne i szanowane w swojej branży;
- rodzina i firma kieruje się społeczną odpowiedzialnością biznesu i wnosi znaczny wkład do społeczności, w której prowadzona jest działalność;
- firma uznaje, że działalność FBI skupiona jest bezpośrednio na członkach rodziny.

Organizacja ma swoje oddziały w różnych krajach, np. w Brazylii, Szwecji, Australii, ale także w Polsce.

Family Firm Institute (FFI)⁴

Jest to międzynarodowa organizacja, założona w 1986 roku. Tworzy sieć składającą się z profesjonalistów, wykładowców, badaczy oraz członków firm rodzinnych. FFI oferuje możliwość uczestniczenia w interdyscyplinarnych programach edukacyjnych i zdobywania profesjonalnej wiedzy; umożliwia współpracę oraz tworzy przestrzeń do interakcji podczas organizowanych konferencji i seminariów. Organizacja skupia około 2000 członków z 88 krajów. FFI ma swoje oddziały w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie. Jej siedziba mieści się w Bostonie.

European Family Businesses (EFB)⁵

Jest to zrzeszenie organizacji firm rodzinnych z krajów europejskich, takich jak: Bułgaria, Francja, Finlandia, Hiszpania, Holandia, Malta, Niemcy, Portugalia, Rumunia i Wielka Brytania. Obecnie członkami EFB są:

- Finnish Family Firms Association (FFFA),
- FBN Bulgaria,
- IFB with UCG,
- IEF – Instituto de la Empresa Familiar (with Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar),
- Associação das Empresas Familiares (EFs),
- METI – Mouvement des Entreprises de Taille Intermediaire,
- FBN France,
- Die Familienunternehmer,
- Dutch Association of Family Firms (FBNed),
- Malta Association of Family Enterprises (MAFE),
- Association Les Hénokiens⁶,
- FBN Romania,
- Empresa Familiar Andorrana.

4 <http://www.ffi.org/> (dostęp: 20.02.2017).

5 <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/> (dostęp: 20.02.2017).

6 Stowarzyszenie firm rodzinnych Hénokiens jest nietypowe, ponieważ jego członkami są firmy dwustuletnie. Obecnie stowarzyszenie liczy 46 firm członkowskich, w tym 13 włoskich, 12 francuskich, osiem japońskich, cztery niemieckie, trzy szwajcarskie, dwie holenderskie, dwie belgijskie, po jednej angielskiej i austriackiej. Hénokiens powstało w 1981 r. (<http://www.henokiens.com/index.php> [dostęp: 20.02.2017]).

Institute for Family Business (IFB)⁷

Brytyjska organizacja firm rodzinnych, działająca na podobnej zasadzie jak inne organizacje wspierające i promujące biznes rodzinny poprzez tworzenie sieci firm rodzinnych, dzielących się swoimi doświadczeniami. IFB na swojej stronie internetowej informuje, że organizacja jest głosem sektora biznesu rodzinnego w Wielkiej Brytanii w kontaktach z rządem i decydentami politycznymi w celu promowania polityki, która wspiera silny sektor firm rodzinnych. Organizacja zleca realizację badań i analiz dotyczących firm rodzinnych, w tym badania rozmiaru sektora firm rodzinnych w Wielkiej Brytanii.

Family Business Association⁸ – stowarzyszenie studentów z firm rodzinnych.

International Family Enterprise Research Academy (IFERA)⁹

Międzynarodowa Akademia Badań nad Firmami Rodzinnymi, która powstała, by wspierać i rozwijać sieć współpracy naukowców, właścicieli firm oraz praktyków działającą na rzecz dziedziny poświęconej firmom rodzinnym.

Firmy rodzinne znajdują się w polu zainteresowania otoczenia biznesu. Przykładowo firma Deloitte rozwija w Polsce grupę doradców, którzy specjalizują się w pracy z firmami rodzinnymi, podobne zespoły funkcjonują w innych krajach (Leach, 2017, s. 14).

Globalna sieć PricewaterhouseCoopers (PwC), zajmująca się audytem przedsiębiorstw, świadczy usługi dla firm rodzinnych, przeprowadza także sondaże wśród firm rodzinnych w około 50 krajach świata (PwC, 2012).

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) oraz stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych (IFR) zrealizowały ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) projekt, którego celem było opracowanie i zweryfikowanie w praktyce metod mających na celu wsparcie firm rodzinnych w Polsce (Darowska, 2012, s. 147).

Obecnie w Polsce działa kilka stowarzyszeń firm rodzinnych:

Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych

Stowarzyszenie zostało założone w 2008 roku, a jego członkami są właściciele firm rodzinnych oraz eksperci wspierający firmy rodzinne, w tym m.in. pracownicy naukowci. Stowarzyszenie ma obecnie trzy oddziały: łódzki, śląski i małopolski oraz pięć kół: dolnośląskie, jurajskie, kujawsko-pomorskie, warszawskie i wielkopolskie¹⁰.

⁷ www.ifb.org.uk/ (dostęp 20.02.2017).

⁸ fbaedu.com/ (dostęp 20.02.2017).

⁹ www.ifera.org/ (dostęp: 20.02.2017).

¹⁰ <http://firmyrodzinne.pl/> (dostęp: 20.02.2017).

Fundacja Firmy Rodzinne (FFR)

Fundacja powstała w 2011 roku, a cele, jakie sobie stawia, dotyczą integracji, wspierania oraz propagowania działań na rzecz firm rodzinnych. Organizacja promuje znak drzewko Firma Rodzinna¹¹.

Zarówno Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, jak i Fundacja Firmy Rodzinne podejmują inicjatywy na rzecz tworzenia przestrzeni do wzajemnej pomocy, wymiany wiedzy i doświadczeń organizacji spotkań mentoringowych.

Family Business Network Poland

Stowarzyszenie na licencji FBN International – powstało w 2012 roku.

Kryteria członkostwa w Stowarzyszeniu FBN Poland zostały określone następująco:

- co najmniej 12 lat istnienia firmy rodzinnej na rynku,
- minimalne obroty wynoszące 3 mln euro rocznie,
- rodzina kontroluje ponad 50% + 1 udziałów w strukturze własnościowej rodziny,
- co najmniej dwie osoby z rodziny mają wpływ na rozwój firmy¹².

Kapitał ludzki w firmach rodzinnych

Termin „kapitał ludzki” wywodzi się z nauk ekonomicznych, ale fakt, że wiąże się on ściśle z potencjałem ludzi na rynku pracy i społecznymi determinantami, które go kształtują, powoduje, że problematyka ta znajduje się również w obszarze zainteresowań przedstawicieli socjologii. Pojęcie zostało wprowadzone do języka ekonomii dopiero w drugiej połowie XX wieku (Jarecki, 2003, s. 30-31), ale już wcześniej tematyka kapitału ludzkiego była przedmiotem rozważań m.in. badaczy rynku pracy (Figurska, 2009, s. 117-124).

W ogólnym ujęciu kapitał ludzki jest atrybutem jednostki ludzkiej. Obejmuje on umiejętności, kompetencje i zdrowie pracowników, które determinują ich produktywność. Jego właścicielami są podmioty ekonomiczne, reprezentujące różne grupy interesów i aktywności gospodarczej, tj. pracownicy, klienci, dostawcy i wszystkie inne osoby związane umowami z organizacjami gospodarczymi.

Kapitał ludzki można rozpatrywać w ujęciach wąskim i szerokim. W ujęciu wąskim wiąże się on z wiedzą, wykształceniem i kwalifikacjami pracowników, które umożliwiają im wykonywanie pracy i osiąganie założonych celów społecznych, natomiast w ujęciu szerokim obejmuje wiedzę, umiejętności, zdrowie i energię witalną, których nośnikami są osoby, społeczeństwo lub naród jako całość.

Kapitał ludzki wiąże się również z czynnikami psychologicznymi i społecznymi, tj. normami, wzorcami i systemami wartości, ukształtowanymi w danej społeczności, postawami wobec pracy i kształcenia, kreatywnością oraz przedsiębiorczością. Kapitał ludzki ujmuje zatem wszystkie te cechy pracowników, które wpływają na ich efektywność (Jabłoński, 2015, s. 51).

¹¹ <https://firmyrodzinne.org/pl/> (dostęp: 20.02.2017).

¹² <http://fbnpoland.org/index.html> (dostęp: 20.02.2017).

Kapitał ludzki jest indywidualną cechą jednostki i nie może zmieniać właściciela. Może być za to gromadzony, wykorzystywany lub marnotrawiony, jak również powiększany poprzez inwestowanie w niego. Działania podnoszące jakość kapitału ludzkiego to inwestycje w człowieka i ludzkie życie, w tym m.in. szkolenia na różnych poziomach, migracje ludności w celu znalezienia lepszej pracy lub dostosowania się do zmieniających warunków, poszukiwanie informacji o sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw i perspektywach zawodowych, rozbudowa szeroko rozumianych usług związanych z ochroną zdrowia (Domański, 1993, s. 19-20; Jarecki, 2003, s. 32).

Rozwój kapitału ludzkiego przez pracowników wpływa na wzrost gospodarczy zarówno firmy, jak i regionu, w którym ta firma działa. Na rozwój kapitału ludzkiego wpływ mają również decyzje właściciela firmy, dlatego też istotną rolę w tym zakresie odgrywa szereg procesów składających się na zarządzanie zasobami ludzkimi w firmach rodzinnych (Grześ, 2012, s. 159-162).

Jak wynika z badań „Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania”, zrealizowanych na zlecenie Zespołu Rozwoju Zasobów Ludzkich PARP, problemy firm sektora MMSP są niejako uniwersalne. Firmy rodzinne, tak jak inne podmioty gospodarcze w Polsce, doświadczają wielu problemów, dotyczących m.in. kosztów prowadzenia działalności gospodarczej, niejasnych i często zmieniających się przepisów czy trudności ze znalezieniem klientów. Jak zwracają uwagę autorzy raportu z badań, wyjątek stanowił problem ze znalezieniem odpowiednich pracowników. Problem ten dotyczył częściej firm nierodzinnych, a różnica ta była istotna statystycznie. Wyjaśnienie tej różnicy odwołuje się do struktury organizacyjnej, której efektem jest opieranie rozwoju firm rodzinnych na zasobach (też ludzkich) rodziny właściciela, co może być powodem tego, że rzadziej mogą tam występować problemy rekrutacyjne (Kowalewska, 2009, s. 81). Przeprowadzone badania dostarczają także informacji na temat korzystania z usług szkoleniowo-doradczych. O ile odsetek firm korzystających z usług szkoleniowych i doradczych był zbliżony w przypadku firm rodzinnych i nierodzinnych, to zainteresowanie poszczególnymi kategoriami tematycznymi usług szkoleniowo-doradczych różniło się w zależności od typu przedsiębiorstwa. Jak czytamy w raporcie: „Największą różnicę odnotowano w przypadku korzystania ze szkoleń branżowych, zawodowych (związanych z bieżącą działalnością firmy). Skorzystało z nich niemal co drugie przedsiębiorstwo nierodzinne i tylko co trzecia firma rodzinna” (Kowalewska, 2009, s. 81).

Wielu badaczy za najczęstszy obszar badań wybiera sferę zarządzania zasobami ludzkimi, w której kapitał ludzki odgrywa kluczową rolę. Widać to szczególnie, gdy analizy przedsiębiorstw rodzinnych obejmują procesy zarządzania zasobami ludzkimi, takie jak strategia personalna i sukcesja, nabór pracowników, motywowanie personelu i rozwój pracowników (Sułkowski, 2006, s. 68). Wnioski z takich analiz zwracają uwagę na możliwość uzyskania wysokiego zaangażowania, motywacji i lojalności od członków rodziny zatrudnionych w przedsiębiorstwie, podkreślają również, że niezbędne jest zapobieganie zatrudnianiu i awansowaniu osób niekompetentnych, ale mających koneksje rodzinne.

Na podstawie przeprowadzonych badań można wskazać najistotniejsze problemy związane z oddziaływaniem familizmu na proces zarządzania zasobami ludzkimi. Po pierwsze, problem sukcesji może prowadzić do destabilizacji, a nawet upadku przedsiębiorstwa, jeśli nie wyłoni się jedna osoba posiadająca większość własności i zdolna do sprawowania kontroli nad podmiotem. Po drugie, konflikt między interesami przedsiębiorstwa a interesami dominującej rodziny może skutkować wewnętrznymi podziałami i konfliktami wśród pracowników. Ponadto, kierowanie pracownikami należącymi do rodziny może być utrudnione, jeśli role rodzinne będą w konflikcie z rolami w firmie rodzinnej. Podobne ryzyko wiąże się z przenikaniem problemów rodziny dominującej do zarządzania przedsiębiorstwem, co w konsekwencji może prowadzić do destabilizacji systemu zarządzania. Problem może wynikać również z tego, że pracownicy należący

do rodziny mogą nadmiernie eksploatować firmę. Na demotywację i demoralizację pracowników firmy rodzinnej wpływa także nepotyzm, który przejawia się w faworyzowaniu krewnych niezależnie od ich kompetencji i umiejętności (Sułkowski, 2006, s. 75).

Jak dowodzą wyniki badań, inwestowanie w kapitał ludzki wydaje się ciągle niedocenione przez zarządzających firmami rodzinnymi. Jest to poważny błąd. Rozwój personelu daje szansę przedsiębiorstwu na zdobycie młodych talentów i doświadczonych pracowników. Poszerzanie wiedzy i podnoszenie kompetencji pracowników procentuje wzrostem ich zaangażowania w realizację celów firmy. Inwestowanie w pracownika z jednej strony spełnia funkcję motywacyjną, z drugiej natomiast prowadzi do wzrostu efektywności ekonomicznej, a tym samym zwiększa konkurencyjność firmy na rynku (Kamińska, 2013, s. 47-48).

Wyniki badań dotyczących kształcenia kadr firm rodzinnych pokazują też zazwyczaj, że w większości firm nie wykorzystuje się żadnych programów kształcenia pracowników. Dowodzi to bierności niektórych właścicieli firm rodzinnych, dla których zdecydowanym priorytetem są nadal przedsięwzięcia obejmujące np. zakup nowych maszyn i urządzeń, natomiast niewielką uwagę kierują oni na sferę szkoleniową czy doradczą (PARP, 2009, s. 152-187; Kamińska, 2013, s. 52-53).

Trudności w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi może wzmacniać niewielka wiedza właściciela dotycząca kapitału ludzkiego i jego wpływu na kierowanie personelem. Najczęściej model zarządzania jest wypracowany w oddaleniu od wiedzy teoretycznej, a opiera się on raczej na doświadczeniach życia codziennego. O ile w firmach mikro taki tryb funkcjonowania wydaje się do pewnego stopnia naturalny, to w większych przedsiębiorstwach może stanowić duże zagrożenie dla sprawnego i efektywnego działania (PARP, 2009, s. 129).

Wśród cech, które badacze postrzegają jako odróżniające firmy rodzinne od nierodzinnych, odnajdujemy charakterystykę zarządzania kapitałem ludzkim. Jej specyfika w wielu przypadkach polega na niezbyt profesjonalnym zarządzaniu personelem (Grześ, 2012, s. 173). Badacze zajmujący się firmami rodzinnymi zwracają jednak uwagę na fakt, iż zaangażowanie pracowników jest czynnikiem determinującym sukces firmy. W firmach rodzinnych niewątpliwie mamy często do czynienia z sytuacją dużego zaangażowania pracowników z rodziny w pracę na rzecz firmy rodzinnej (Gołaszewska-Kaczan, 2012, s. 148-149). Dodatkowo pozytywny wpływ na funkcjonowanie firmy ma lojalność pracowników. Odnosi się ona zarówno do pracowników, jak i kontrahentów. Ta mozaika stylu zarządzania zasobami ludzkimi w firmach rodzinnych składa się z kilku jeszcze elementów – jednym z nich jest silniejsze akcentowanie znaczenia kompetencji w procesie rekrutacji niż kwalifikacji. Wynika to z troski o relacje panujące wewnątrz firmy i o zapewnienie takiego doboru pracowników, którzy w pierwszej kolejności będą „pasować” do zespołu. Jadwiga Kaczmarska-Krawczak zwraca uwagę na fakt, iż w firmach rodzinnych dochodzić może do negatywnych zjawisk wynikających z praktyk familistycznych, a rekrutacja pracowników odbywa się często w taki sposób, że w pierwszej kolejności kandydaci do pracy poszukiwani są w kręgu rodziny, następnie wśród znajomych, w ostatnim kroku sięga się po osoby obce (Kaczmarska-Krawczak, 2012, s. 186-187; por. Sułkowski, 2006, s. 245).

Specyfika firm rodzinnych prezentowana w opracowaniach im poświęconych eksponuje z jednej strony pozytywne cechy kultury organizacyjnej, które mogą zwiększać ich konkurencyjność, z drugiej zaś negatywne zjawiska w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, mogące przyczynić się do zahamowania rozwoju tych firm.

Kapitał społeczny w firmach rodzinnych

Kapitał społeczny jest terminem z pogranicza ekonomii i socjologii, oznaczającym kapitał (jako element występujący w zorganizowanym społeczeństwie), którego wartość opiera się na wzajemnych relacjach społecznych i zaufaniu jednostek, które dzięki niemu mogą osiągać więcej korzyści (z ekonomicznego i społecznego punktu widzenia). Z punktu widzenia socjologii kapitał społeczny to stosunki społeczne, sieci społeczne, w których uczestniczy jednostka, w odniesieniu do firm rodzinnych analizować będziemy zatem stosunki i sieci społeczne, w których uczestniczy firma ewentualnie jej właściciele i pracownicy (por. Olechnicki i Załęcki, 2002, s. 91).

Wojciech Popczyk w artykule poświęconym ponadgranicznemu kapitałowi społecznemu w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych dokonał rekonstrukcji kluczowych elementów definicyjnych kapitału społecznego, zwracając uwagę na następujące informacje: „Kapitał społeczny jest kategorią stosowaną w identyfikacji zasobów, które tkwią w stosunkach, więziach międzyludzkich. Putnam [1993, s. 54] traktuje kapitał społeczny jako coś pokrewnego do zasobu moralnego, co kreuje wartości. Głównymi składnikami kapitału społecznego są zaufanie, dobra wola, altruizm, które stanowią warunek konieczny dzielenia się wiedzą, jej wymiany [Kale, Singh, Perlumutter, ss. 217-237]” (Popczyk, 2012, s. 258-259).

Jednym z kluczowych czynników, które w przypadku firm rodzinnych mogą zadecydować o zaistnieniu przewagi konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa na rynku, może być tzw. kapitał społeczny występujący w otoczeniu organizacji. Może być on interpretowany na szereg różnych sposobów, w zależności od tego, który z aspektów wchodzących w skład relacji społecznych jest analizowany, np. jako sieci biznesowej (*biznes network*) lub jako sieci społecznej (*social network*).

Według badaczy PARP fakt, iż firmy rodzinne częściej zlokalizowane są w mniejszych miejscowościach, sprawia, że działając w relatywnie niewielkich społecznościach, w których relacje cechują się mniejszą formalizacją, firmy rodzinne są bardziej rozpoznawalne (widoczne), a przez to bardziej skłonne do podejmowania inicjatyw w swoim środowisku. Wynika to także z dbałości o reputację firmy w długiej perspektywie (Kowalewska, 2009, s. 39). Z tej perspektywy analizy kapitału społecznego firmy rodzinnej skupiać będą się na sieci społecznej i relacjach z lokalną społecznością (mieszkańcami, instytucjami).

Innym aspektem budowania kapitału społecznego przez firmy rodzinne będą relacje z kontrahentami, partnerami w biznesie. Z tej perspektywy istotne będą relacje biznesowe wynikające z prowadzonej działalności. W przypadku firm rodzinnych warto zwrócić także uwagę na inny aspekt budowania kapitału społecznego wynikający z uczestnictwa w sieci biznesowej, tworzonej przez organizacje zrzeszające firmy rodzinne. Założeniem funkcjonowania organizacji firm rodzinnych, jak również ideą wsparcia firm rodzinnych w ramach projektu „Metodologia wsparcia firm rodzinnych” zrealizowanego w Polsce przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w partnerstwie ze Stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych było sprzyjanie i inicjowanie procesu sieciowania, tzn. rozbudowywania środowiska firm rodzinnych jako sieci biznesowej oraz sieci społecznej (PARP, 2012, s. 134).



Firmy rodzinne w Hiszpanii

z wyszczególnieniem danych regionalnych
dla Andaluzji

Firmy rodzinne stanowią w Hiszpanii około 75% wszystkich przedsiębiorstw, a ich udział w produkcie krajowym brutto (PKB) wynosi średnio 65%. Firmami rodzinnymi są małe i średnie przedsiębiorstwa, ale również duże korporacje¹. Najbardziej znanymi biznesami rodzinnymi w Hiszpanii są El Corte Inglés (gigant wśród domów towarowych), Banco Santander Central Hispano S.A. (największa grupa bankowa w Hiszpanii), Mercadona (sieć supermarketów), Fomento de Construcciones y Contratas (koncern budowlany) oraz Inditex (sieć sklepów z odzieżą, m.in. Zara, Pull & Bear, Bershka, Oysho, Stradivarius).

Definicje firm rodzinnych

Bardzo trudno o jedną, spójną definicję firm rodzinnych w Hiszpanii. Podział firm rodzinnych ze względu na wielkość oraz stopień kontroli przez właścicieli akcji zaproponowali M.A. Gallo i C. Garcia Pont (1988).

Podział ten uwzględnia cztery rodzaje firm:

- **firmy jednoosobowe** – np. sklepy spożywcze. Celem właścicieli takich biznesów nie jest rozwój na szeroką skalę lub przekazanie firmy w spadku, lecz pokrycie bieżących wydatków oraz odłożenie części zarobionych pieniędzy na emeryturę;
- **firmy rzemieślnicze** – dziedziczone głównie z pokolenia na pokolenie, z nikłą możliwością rozwoju na szeroką skalę. Celem właścicieli jest przekazanie firmy kolejnemu pokoleniu i jak najdłuższe istnienie na rynku;
- **firmy będące własnością rodziny** – w których większość lub cały kapitał zakładowy należy do członków rodziny, jednak menadżerami firmy są osoby zatrudnione na podstawie kompetencji zawodowych, a nie relacji rodzinnych;
- **firmy rodzinne** – w których członkowie rodziny są nie tylko właścicielami firmy, ale również zarządzają nią. Do tego typu firm należą również biznesy prowadzone przez osoby niespokrewnione, ale zarządzające firmą, opierając się na zasadach wzajemnego szacunku i przyjaźni.

Hiszpańskie Ministerstwo Gospodarki w 2003 roku powołało Generalną Dyрекcję ds. Polityki MSP, która opracowała definicję firm rodzinnych. Firmę rodzinną można zdefiniować jako „każde przedsiębiorstwo, w którym istotna część własności spółki należy do jednej lub kilku rodzin, których członkowie ingerują w sposób decydujący w zarządzanie i administrację firmy” (DGPYME, 2003).

Niektóre z definicji nawiązują do aspektu własności. Tak więc, w przypadku spółek osobowych lub spółek z ograniczoną odpowiedzialnością rodzina musi posiadać co najmniej 50% udziałów firmy, w spółkach akcyjnych (lub bardzo dużych przedsiębiorstwach) wystarczy między 10% a 25%. W niektórych z wymienionych definicji biznesu rodzinnego kryteria własności, zarządzania lub zatrudnienia są określane w stosunku do kilku rodzin. Można wnioskować, że im firma jest starsza, tym bardziej złożone są relacje rodzinne pomiędzy właścicielami, a zadania związane z prowadzeniem biznesu dzielone są między wieloma liniami pokrewieństwa.

W ESADE & Family Business Knowledge (2006) firmy rodzinne zostały podzielone na pięć typów:

- **Kapitan** („Capitán”) – stanowią 24% wszystkich firm rodzinnych w Hiszpanii. Są to przede wszystkim małe i średnie przedsiębiorstwa kontrolowane głównie przez założyciela firmy. Średni wiek tych firm to 28 lat;

¹ <http://www.fbn-i.org/> (dostęp: 17.01.2017).

- **Imperator** („Emperador”) – stanowią 19% hiszpańskich firm rodzinnych. Są to duże przedsiębiorstwa, o dość złożonej budowie, w których założyciel firmy jest osobą decydującą. Średni wiek tych firm wynosi 41 lat;
- **Zespół rodzinny** („Equipo Familiar”) – stanowią 22% firm rodzinnych w Hiszpanii. Firmy nie są rozbudowane, ale w prowadzenie biznesu jest zaangażowanych wielu członków rodziny. Średni wiek tych firm to 45 lat.
- **Ustrukturyzowane** („Estructurado”) – stanowią 16% wszystkich firm rodzinnych. Są wysoce rozbudowane, lecz niewielu członków rodziny jest zaangażowanych w prowadzenie firmy. Średni wiek tych firm wynosi 37 lat.
- **Korporacje** („Corporación”) – stanowią 18%. Są to bardzo duże przedsiębiorstwa prowadzone przez wielu członków rodziny. Średni wiek tych firm to 61 lat.

Kwestia definiowania biznesu rodzinnego jest skomplikowana, ponieważ pojęcie firm rodzinnych nie jest jednorodne. Pod pojęciem tym można rozumieć dużą liczbę różnych możliwych sytuacji, obejmujących np. inne statusy prawne, odmienną złożoność biznesu, rozmaity stopień zaangażowania członków rodziny w zarządzanie przedsiębiorstwem, różne pokolenia rządzących przedsiębiorstwem itp. W związku z tym, często zdarza się, że firmy rodzinne są rozumiane jako bardzo małe lub małe przedsiębiorstwa, zazwyczaj zaangażowane w niezbyt skomplikowane sektory gospodarcze (np. restauracja czy sklep spożywczy). Jednak rodzinny charakter działalności nie zależy od wielkości przedsiębiorstwa, można zatem obecnie znaleźć w Hiszpanii również sporą liczbę bardzo dużych przedsiębiorstw, które są przedsiębiorstwami rodzinnymi.

Udział firm rodzinnych w strukturze podmiotów gospodarki

Przedsiębiorstwa mają duży wpływ na tworzenie dochodu narodowego. Bardzo ważnym czynnikiem, który decyduje o wysokości tego dochodu, jest udział firm danej kategorii w strukturze podmiotów gospodarki narodowej. Najpopularniejszym podziałem przedsiębiorstw jest ich klasyfikacja ze względu na wielkość, która uwzględnia wartość rocznych obrotów oraz liczbę zatrudnionych pracowników.

Niemal 99% firm funkcjonujących w Unii Europejskiej zalicza się do kategorii małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Zatrudniają one do 250 pracowników, zapewniając miejsca pracy dwóm trzecim ogółu zatrudnionych w UE. Wytwarzają około 60% PKB całej Unii (*Małe i średnie...*, b.d.). Do ich głównych cech zalicza się dużą elastyczność w dostosowywaniu się do stale zmieniających się warunków rynkowych.

W Unii Europejskiej małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) można podzielić na trzy grupy:

- przedsiębiorstwa średnie, zatrudniające mniej niż 250 pracowników, których roczny obrót jest mniejszy niż 40 mln euro;
- przedsiębiorstwa małe, zatrudniające mniej niż 50 pracowników, których roczny obrót nie przekracza 7 mln euro;
- mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające do 10 pracowników – ich roczny obrót jest mniejszy 2 mln euro (*Małe i średnie...*, b.d.).

Do grupy najmniejszych firm w krajach Unii Europejskiej zalicza się ponad 90% wszystkich przedsiębiorstw. Niemal połowa z nich to firmy jednoosobowe. Przedsiębiorstwa bardzo małe tworzą jedną trzecią miejsc pracy w sektorze MŚP – głównie w takich branżach, jak: budownictwo, handel, hotelarstwo i gastronomia, usługi finansowe i handel nieruchomościami.

Najmniejsze przedsiębiorstwa, często o charakterze rodzinnym, są najbardziej liczne na południu Europy (Grecja, Hiszpania i Włochy), natomiast na północy liczniejsze są przedsiębiorstwa średniej wielkości (*Małe i średnie...*, b.d.).

Za firmę rodzinną uważa się najczęściej firmę będącą własnością pewnej rodziny. Prowadzone w wielu krajach badania wykazały, że firmy rodzinne stanowią od 65% do 90% ogólnej liczby firm w USA, Ameryce Środkowej i Południowej, na kontynencie europejskim oraz w Azji. Przedsiębiorstwa rodzinne absorbują około 70% siły roboczej i tworzą przeciętnie od 40% do 70% PKB².

W Europie miejscami o najwyższej aktywności firm rodzinnych są takie kraje, jak: Włochy, Grecja, Hiszpania, Portugalia, Belgia, Dania, Szwecja, Szwajcaria i Francja³ (90% przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach to firmy rodzinne). W Unii Europejskiej przedsiębiorstwa rodzinne stanowią średnio 60% wszystkich firm. Mają one ogromny potencjał i bardzo duży udział w PKB, a ponadto segment ten stale się rozwija. Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią około 90% sektora małych i średnich przedsiębiorstw. W Europie 75% podmiotów gospodarczych to firmy rodzinne, które stanowią jedną czwartą listy stu największych firm europejskich.

W państwach członkowskich Unii Europejskiej występują duże różnice w finansowaniu działalności małych i średnich przedsiębiorstw. We Francji i Hiszpanii stosowane są liczne programy wsparcia finansowego dla sektora MŚP. Hiszpania jest krajem, w którym władze udzielają wyjątkowo dużej pomocy finansowej przedsiębiorcom. Jest to możliwe głównie dzięki znacznym środkom przekazywanym przez Unię Europejską za pośrednictwem funduszy strukturalnych, których celem jest wyrównywanie dysproporcji w rozwoju regionów europejskich (*Małe i średnie...*, b.d.).

Statystyki pokazują, że każdego roku w Unii Europejskiej rejestruje się ponad 1,2 mln nowych firm. Stanowi to około 10% całkowitej liczby organizacji, jednak ponad połowa z nich nie jest w stanie przetrwać pięciu lat. Sytuacja ta nie jest jednolita w całej Unii. Przykładowo w Wielkiej Brytanii, Hiszpanii i we Włoszech nowe firmy powstają dwukrotnie częściej, niż wynosi średnia europejska (*Wspieranie...*, b.d.).

W Hiszpanii działalność gospodarczą prowadzi ponad 3 mln przedsiębiorstw, a 99,87% z nich stanowią przedsiębiorstwa z sektora MŚP. Hiszpańskie firmy to głównie mikroprzedsiębiorstwa, przeważnie jednoosobowe, które stanowią około 50% wszystkich MŚP. Mikroprzedsiębiorstwa to organizacje specyficzne pod względem zatrudnienia – dużą część z nich stanowią firmy rodzinne. Jest to bardzo charakterystyczne dla krajów śródziemnomorskich, które utrzymują się z turystyki. MŚP to organizacje usługowe, przeważnie z branży hotelarskiej oraz handlowe, głównie z sektora spożywczego. Łącznie hiszpańskie MŚP dają zatrudnienie ponad połowie osób aktywnych zawodowo (*Wspieranie...*, b.d.).

W Hiszpanii występuje obecnie wysoki poziom świadomości i zrozumienia dla specyfiki firm rodzinnych, które stanowią w tym kraju ponad 70% przedsiębiorstw i tworzą 75-90% miejsc pracy. „W porównaniu z firmami nierodzinnymi charakteryzują się one większą wydajnością pracy i wysokim poziomem konkurencyjności. (...) Badania dowiodły jednak, że w Hiszpanii działało mniej dużych firm rodzinnych niż dużych nierodzinnych, co mogło świadczyć, że podmioty te osiągały lepsze wyniki gospodarcze tylko do etapu średniej wielkości przedsięwzięcia. Firmy rodzinne natomiast zatrudniające większą liczbę pracowników borykały się z poważnymi problemami związanymi z finansowaniem wzrostu, reorganizacją, zarządzaniem, sukcesją

2 <http://www.przepisnabiznes.pl/dzialalnosc-gospodarcza/firma-rodzinna.htm> (dostęp: 17.01.2017).

3 *Ibidem*.

władzy i własności oraz z pozyskaniem zespołu ludzi dzielących ten sam system wartości” (Winnicka-Popczyk, b.d.).

Wśród pięciuset najbardziej dochodowych firm rodzinnych na świecie dużą część stanowią przedsiębiorstwa hiszpańskie. Na liście tej znajdują się między innymi El Corte Inglés, Acciona, OHL, Ferrovial i Gestamp. Jednym z najważniejszych przedsiębiorstw rodzinnych w Hiszpanii jest Mercadona, drugim zaś grupa Inditex, która jest podmiotem dominującym wśród sklepów odzieżowych, w skład którego wchodzi Bershka, Pull & Bear, Massimmo Dutti i Zara⁴.

Firmy rodzinne mają ogromny udział w kreowaniu hiszpańskiej gospodarki, która po kryzysie finansowym z 2008 roku wciąż zmaga się z wysokim zadłużeniem. Do najbardziej znanych firm rodzinnych w Hiszpanii można zaliczyć El Corte Inglés, czyli największy dom towarowy w Europie oraz Santander, największy bank na kontynencie europejskim, które łącznie wytwarzają 2,6% hiszpańskiego PKB. Według badania z 2002 roku, przeprowadzonego przez IESE Business School, liczba firm rodzinnych zaliczanych do tysiąca największych firm w Hiszpanii spadła o niemal 20% w ciągu ostatnich trzydziestu lat. Tylko jedna czwarta spośród hiszpańskich firm rodzinnych jest w stanie przetrwać do drugiej generacji i dłużej (Finnigan, 2014).

Jeśli chodzi o udział procentowy przedsiębiorstw, które są własnością rodzin w każdym z regionów autonomicznych w obrębie Hiszpanii⁵, to wskaźnik ten jest zdumiewająco wysoki w obszarze Castilla-La Mancha i wynosi tam 94,3%. Udział firm rodzinnych wynosi ponad 90% w ośmiu innych regionach, a ponad 80% na pozostałym obszarze kraju. Co prawda, wiele z nich to przedsiębiorstwa małe, a 90% wszystkich mikroprzedsiębiorstw jest własnością rodzin⁶. Kluczowy jednak jest fakt, że 85% przedsiębiorstw hiszpańskich tworzą firmy rodzinne, które kreują 70% hiszpańskiego PKB.

Firmy rodzinne w Hiszpanii stanowią bardzo ważną, o ile nie kluczową, grupę przedsiębiorstw, bez których hiszpańska gospodarka nie mogłaby funkcjonować. To właśnie firmy rodzinne generują dużą część hiszpańskiego PKB, a swoją ilością przeważają nad pozostałymi przedsiębiorstwami nierodzinnymi.

Struktura firm rodzinnych

Strukturę hiszpańskich firm rodzinnych można analizować, biorąc pod uwagę różne kryteria. W poniższym zestawieniu wykorzystano wyniki badań i dane zaczerpnięte z publikacji *Empresa familiar Andalucía 2* (Rojo Ramirez i in., 2016):

- **według wielkości zatrudnienia**

Bazując na danych ekonomiczno-finansowych, można powiedzieć, że firmy rodzinne są mniejsze niż firmy nierodzinne. Natomiast jeśli chodzi o próbę analizowaną w badaniu, średnia wielkość firm rodzinnych to 38,2 pracownika, przy 29,6 pracownika w firmach nierodzinnych.

- **według branży prowadzonej działalności**

Ponad 75% firm w każdej andaluzyjskiej prowincji to firmy rodzinne. Ogólnie rozkład proporcjonalny między firmami rodzinnymi i nierodzinnymi jest dość jednorodny. Waha

4 <http://www.onthepulse.es/spanish-economy-news/two-spanish-companies-among-top-100-family-run-businesses-in-world-150601#> (dostęp: 17.01.2017).

5 Dane z 2013 r.

6 <http://www.businessfamily.london/stories/family-firms-dominate-spain> (dostęp: 17.01.2017).

się on od 76,8% w przypadku Granady do 93,3% w Kordobie. Firmy rodzinne stanowią zdecydowaną większość we wszystkich sektorach gospodarki regionalnej. Największy ich odsetek jest w przemyśle (85,7%), a najniższy w sektorze rolniczym (69,2%).

- **według średniego wieku firmy**

Jeśli chodzi o długość istnienia firm rodzinnych w Andaluzji, większość z nich znajduje się w rękach pierwszego pokolenia rodziny – spośród 443 firm składających się na próbę, dotyczy to aż 279 (czyli aż 63%) z nich. Natomiast 121 firm z próby (27%) jest w posiadaniu członków rodziny od dwóch pokoleń, 37 spółek (8%) należy do trzeciego pokolenia, cztery firmy w czwartej generacji, a tylko dwie spółki w piątej generacji. Co za tym idzie, firmy rodzinne z pierwszego pokolenia, będące większością wśród wszystkich firm rodzinnych, znajdują się zarazem najkrócej na rynku. Tak więc, jeśli chodzi o firmy rodzinne w Andaluzji, są one na ogół dość młode. Wyliczenia średniego wieku firm rodzinnych w próbie także to potwierdzają. Ponadto, średni wiek firm rodzinnych w próbie jest wyższy niż w przypadku firm nierodzinnych (31,7 lat w porównaniu do 26,3 lat). Sześć firm rodzinnych z Andaluzji zostało założonych już przed XX wiekiem.

Wsparcie firm rodzinnych

We wrześniu 2000 roku hiszpański senat powołał specjalną komisję do zbadania głównych problemów, z jakimi muszą się zmagać firmy rodzinne oraz kroków, jakie należałoby podjąć poprzez wprowadzenie zmian w ustawach i prawie podatkowym. Następnie hiszpańskie Ministerstwo Gospodarki powołało komisję ekspertów w celu dopracowania pomysłów zaproponowanych przez izbę wyższą parlamentu.

W 2003 roku zmiany w ustawie o spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością („Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada”) wprowadziły kilka ulepszeń. Po pierwsze, został wprowadzony nowy status prawny zwany „Sociedad Limitada Nueva Empresa”, ułatwiający kwestie finansowania, rozliczania i naliczania podatków wśród nowych przedsiębiorstw, w tym firm rodzinnych. Po drugie, ustawa ta pozwoliła na posiadanie udziałów firmy bez prawa do zarządzania firmą. Ułatwiło to finansowanie firmy źródłami zewnętrznymi. Konsekwencją zmian w ustawie o spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością były również zmiany w art. 1056 hiszpańskiego Kodeksu cywilnego, dotyczącym dziedziczenia. 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.

W 2007 roku został opublikowany Dekret Królewski 171/2007 z dnia 9 lutego, regulujący publikowanie tzw. Protokołów Rodzinnych. Dekret ten określa minimum elementów, które muszą zostać zawarte w Protokołach. Protokoły powinny być publikowane, aby ułatwić zachowanie ciągłości biznesu wśród kolejnych pokoleń. Regulują one relacje członków rodziny w odniesieniu do przedsiębiorstwa.

Oprócz tego, niektóre rządy regionalne posiadające szczególne uprawnienia podatkowe (tj. Kraj Basków) całkowicie wyeliminowały podatek od spadków i darowizn w obrębie swoich granic regionalnych. Ponadto, regiony takie jak Murcja, La Rioja, Walencja wprowadziły dotacje na przygotowanie Protokołów Rodzinnych i zaplanowanie sukcesji (Rodriguez de las Heras Ballell, 2010, s. 66-71).

Oprócz działań polityki publicznej, warto podkreślić, że w Hiszpanii istnieje stosunkowo duża sieć różnych instytucji publicznych i prywatnych zajmujących się problematyką firm rodzinnych (Gimeno, 2007, cyt. za: *Overview...*, 2008). Niektóre z nich to:

- Instituto de la Empresa Familiar (IEF)⁷ – Instytut Przedsiębiorstw Rodzinnych utworzony w 1992 roku, obecnie główne stowarzyszenie firm rodzinnych. Jest organizacją non-profit powołaną przez grupę firm rodzinnych. Głównym celem stowarzyszenia jest pomoc właścicielom firm rodzinnych w stawianiu czoła wyzwaniom wewnętrznym i zewnętrznym podczas zarządzania firmą, przyczynienie się do poprawy otoczenia prawnego i podatkowego przedsiębiorstw rodzinnych, szerzenie wiedzy o znaczeniu gospodarczym i społecznym firm rodzinnych;
- regionalne stowarzyszenia firm rodzinnych we wszystkich regionach Hiszpanii, do których zaliczają się m.in.:
 - Asociación Andaluza de la Empresa Familiar (AAEF)⁸,
 - Asociación de Empresarios de Gipuzkoa (ADEGI)⁹,
 - Asociación Madrileña de la Empresa Familiar (AMEF)¹⁰,
 - Associació Catalana de L'Empresa Familiar (ASCEF)¹¹,
 - Instituto Valenciano para el Estudio de la Empresa Familiar (IVEFA)¹²;
- Nexia International, która zajmuje się dostarczaniem usług audytorskich, podatkowych i doradczych¹³.

Kapitał ludzki w firmach rodzinnych

Zgodnie z koncepcją kapitału ludzkiego, to człowiek jest najcenniejszym zasobem przedsiębiorstwa, dlatego kapitał ludzki jest bardzo ważnym elementem każdej firmy. W przypadku kapitału ludzkiego firm rodzinnych bardzo często najważniejszymi jego elementami są członkowie rodziny, którzy znajdują się w strukturach firmy.

Analizując publikację Rojo Ramireza i in. (2016), możemy dowiedzieć się, że własność w firmach rodzinnych w Andaluzji w 82,7% przypadków rozdzielana jest pomiędzy nie więcej niż czterech członków rodziny.

Bardzo ważną kwestią jest także sukcesja w firmach rodzinnych. Aż 75,8% andaluzyjskich przedsiębiorstw nie zdecydowało, kto będzie sukcesorem, a 94,4% oczekuje, że następcą zostanie członek rodziny. Co ciekawe, tylko w 34,3% przypadków firmy mają zamiar wybrać kobietę na sukcesora.

Jeśli chodzi o średnią wielkość zespołu zarządzającego w andaluzyjskich firmach rodzinnych, to wynosi ona trzech menadżerów. W 63,4% firm rodzinnych decyzje podejmowane są zarówno przez członków rodziny znajdujących się w strukturach firmy, jak i wszystkich dyrektorów.

⁷ www.iefamiliar.com/ (dostęp: 17.01.2017).

⁸ <http://www.aef.net/> (dostęp: 17.01.2017).

⁹ <http://www.adegi.es/> (dostęp: 17.01.2017).

¹⁰ <http://www.efamiliar.org/> (dostęp: 17.01.2017).

¹¹ <http://www.ascef.com/> (dostęp: 17.01.2017).

¹² <http://www.ivefa.com/> (dostęp: 17.01.2017).

¹³ www.nexia.com (dostęp: 17.01.2017).

Udział kobiet w zarządzaniu w andaluzyjskich biznesach rodzinnych wynosi 23,4%. Spośród nich 64,1% należy do rodziny, która kontroluje spółkę. W przypadku mężczyzn menadżerów, ten odsetek wynosi 56,2%. Główną różnicą pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi jest to, że w dużych firmach nierodzinnych kobiety bardzo rzadko piastują wysokie, odpowiedzialne stanowiska, natomiast w przypadku firm rodzinnych stanowią one 17%.

Najbardziej powszechną formą stosunków rodzinnych w firmach jest rodzeństwo (46,2%), następnie rodzice i dzieci (12,1%) oraz małżonkowie (6,6%). Inne formy stosunków rodzinnych są zdecydowanie rzadziej spotykane.

Kapitał społeczny w firmach rodzinnych

Jednym z kluczowych czynników, które w przypadku firm rodzinnych mogą zadecydować o przewadze konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa na rynku, jest kapitał społeczny występujący w otoczeniu organizacji. Można go interpretować na wiele sposobów, w zależności od tego, który z aspektów wchodzących w skład relacji społecznych jest analizowany.

Na południu Europy, gdzie rodzina stanowi ogromną wartość, prowadzenie biznesu rodzinnego wydaje się bardzo istotnym aspektem w gospodarce całego kraju, przez co powinien on być analizowany ze szczególną uwagą.

Firmy rodzinne na ogół kierują się zbiorem wartości, które są w dużym stopniu nieobecne w wielu innych dziedzinach naszego życia. Kwestia ta jest szczególnie istotna, gdy mówimy o dominującym modelu biznesowym na świecie. Niedawne badania przeprowadzone przez Ernst & Young dowiodły, że odsetek firm rodzinnych wyniósł 80% na całym świecie. Według najnowszych danych dostarczonych przez McKinsey, 60% spółek giełdowych w krajach rozwijających się tworzą przedsiębiorstwa rodzinne, o łącznej szacunkowej wartości jednego biliona dolarów. W samej Hiszpanii firmy rodzinne kreują 70% PKB oraz dają zatrudnienie około 14 mln osób (Bermejo, 2015).

Jeszcze w latach 80. XX wieku w Hiszpanii istniał niekorzystny wizerunek firmy rodzinnej. Członkowie rodziny, zwłaszcza dobrze wykształceni przedstawiciele młodego pokolenia, mający przygotowanie praktyczne i predyspozycje do samodzielnego kierowania firmą, w niewłaściwy sposób postrzegali jej wartość i rangę, czego konsekwencją był wybór innej drogi kariery. „Instytut Firm Rodzinnych postanowił zmienić ten stan rzeczy i przywrócić wartości, jakie towarzyszyły firmom rodzinnym w chwili powoływania do życia, a wśród społeczeństwa wzbudzić dla nich szacunek, podziw i poparcie. W ciągu zaledwie trzech lat wizerunek firmy rodzinnej ewoluował od formy działalności gospodarczej nieprzynoszącej zaszczytu i raczej wstydlivej do wydajnego i solidnego przedsiębiorstwa stanowiącego źródło dumy i satysfakcji dla jego właścicieli oraz wzbudzającego uznanie i akceptację środowiska, w którym działa. Kampanii promocyjnej dopomogło skojarzenie – ku zdziwieniu opinii publicznej – atrybutu doskonałości i prestiżu z firmą rodzinną” (Winnicka-Popczyk, b.d.).

Badania na temat wpływu rodziny na korzyści płynące z kierowania firmą dowodzą, że (1) w przedsiębiorstwach rodzinnych istnieje kapitał społeczny związany z przewagą rodziny we własności i zarządzaniu przedsiębiorstwem, (2) czynniki związane ze stabilnością, interakcją, współzależnością i dostępnością kapitału społecznego zmniejszają zjawisko oportunistów, (3) jednakże ze wzrostem firmy oraz zwiększającą się liczbą pokoleń zaangażowanych w zarządzanie organizacją istnieje ryzyko pojawienia się zachowań polegających na

przekładaniu interesów prywatnych nad interesy pozostałych członków rodziny, co działa na niekorzyść firmy. Organy zarządzające firmami rodzinnymi powinny opracować wizję i plan akumulacji wiedzy w rodzinie. Kapitał rodzinny może dać podstawę do utworzenia kapitału społecznego, który jest wyjątkowy i niezwykle cenny dla firm, jednakże utopijne byłoby stwierdzenie, że rodzina jest zawsze tworem harmonijnym i że członkowie rodziny za każdym razem wykorzystywać będą swoją władzę, kierując się wyłącznie dobrem całej organizacji (Coeurderoy i Lwango, 2012).

Wzrost kapitału społecznego wzmacnia pozytywne postrzeganie przedsiębiorców mających wystarczającą wiedzę i umiejętności, aby rozpocząć działalność gospodarczą, a także zwiększa zaufanie partnerów biznesowych oraz zmniejsza możliwość spostrzeżenia potencjalnych błędów w przyszłości. Gomez-Mejia i in. (2007) zauważa, że firmy rodzinne są skłonne przyjąć pewne ryzyko, która może potencjalnie zagrozić firmie, w celu zachowania swojego autorytetu. Może to wyjaśniać, dlaczego firmy rodzinne mają cele, które w znacznym stopniu wykraczają poza perspektywę finansową (za: Sanchez-Famoso, 2015).

Gdy firma jest przekazywana z pokolenia na pokolenie, następuje nie tylko przekazanie aktywów finansowych, lecz także kapitału społecznego i kulturowego. To ostatnie odnosi się na przykład do systemu wartości, do których można zaliczyć: uczciwość, wiarygodność, skromność i szacunek. Może to przyczynić się do przetrwania przedsiębiorstwa na rynku. Na podtrzymanie dobrej reputacji firmy duży wpływ ma również zaangażowanie w życie społeczności lokalnej. Firmy rodzinne powinny angażować się w znacznym stopniu w działania społecznie odpowiedzialne.

Trudno sobie wyobrazić, aby firmy działające na danym rynku nie odznaczały się społecznie odpowiedzialną aktywnością. Odrzucenie tej koncepcji może pociągać za sobą poważne konsekwencje, co może zagrażać reputacji firmy. Taka sytuacja może mieć miejsce szczególnie w tych krajach, w których konsumenci zwracają baczną uwagę za działania firm w zakresie CSR. Graafland (2002) zauważył, że firmy rodzinne nie służą wyłącznie realizacji interesów członków rodziny, ale mają także za zadanie realizację oczekiwań społeczeństwa. Stwierdził on również, że większe przedsiębiorstwa rodzinne (zatrudniające co najmniej 100 pracowników) są bardziej związane z CSR niż duże firmy, które nie są prowadzone przez rodziny. W wielu krajach, gdzie analizowano firmy rodzinne, stwierdzono, że organizacje te realizują społeczne inwestycje (na przykład działania edukacyjne dla pracowników, oferowanie elastycznych form czasu pracy, finansowe i osobiste zaangażowanie w sprawy społeczne). Ostatecznie stwierdzono, że kapitał społeczny ułatwia przetrwanie firmy w trudnych ekonomicznie czasach. Z jednej strony, stabilność wynikająca z powiązań rodzinnych jest postrzegana jako ważny czynnik biznesowy. Z drugiej strony, pracownicy firm rodzinnych charakteryzują się wysokim wskaźnikiem lojalności i zaangażowania w życie organizacji (za: Overview..., 2008, s. 59-60).

Istnieje szereg korzyści, jakie firma rodzinna może osiągnąć, wykorzystując odpowiednie zarządzanie kapitałem społecznym. Kluczowy jest fakt, że utrzymanie pozytywnych relacji w firmie i poza nią stanowi czynnik tworzenia się przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na danym rynku, co może mieć ogromne znaczenie w przypadku wystąpienia kryzysu gospodarczego.



Seminarium

First Polish and Spanish meeting in Family Business
„Identification of opportunities and risks of running family businesses”

Częścią projektu „«Kapitał społeczny i kapitał ludzki w firmach rodzinnych a jakościowe zasoby regionalnych rynków pracy». Seminarium polskich i hiszpańskich ekspertów oraz przedstawicieli firm rodzinnych” było seminarium naukowe zatytułowane „The First Polish and Spanish meeting in Family Business. Identification of opportunities and risks of running family businesses” („Pierwsze polsko-hiszpańskie spotkanie na temat przedsiębiorczości rodzinnej. Identyfikacja szans i zagrożeń prowadzenia firm rodzinnych”), które odbyło się 17 lutego 2017 roku na Uniwersytecie Pablo de Olavide w Sewilli (Hiszpania). Seminarium zostało przygotowane przez zespół Pracowni Badania Jakości Życia*, Instytut Socjologii UMK w Toruniu, z kierownikiem Pracowni dr. hab. Arkadiuszem Karwackim prof. UMK i mgr Joanną Lajstet – koordynatorem badań na Polskę, we współpracy z partnerami z Katedry Zachowań Organizacyjnych i Marketingu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu, dr hab. Aldoną Glińską-Neweś prof. UMK oraz dr Iwoną Escher.

W ramach seminarium przedmiotem dyskusji były następujące zagadnienia:

- Identyfikacja silnych/słabych stron i szans/zagrożeń firm rodzinnych w Polsce i Hiszpanii.
- Identyfikacja działań podmiotów otoczenia biznesowego wspierających/ograniczających rozwój firm rodzinnych w Polsce i Hiszpanii.
- Określenie uwarunkowań społeczno-kulturowych, gospodarczych oraz polityczno-prawnych rozwoju firm rodzinnych w Polsce i Hiszpanii.

Podczas seminarium z referatami wystąpili:

- prof. Zdzisław Krasnodębski (Uniwersytet w Bremie, Niemcy), „Rola biznesów rodzinnych w gospodarce narodowej”;
- dr Justyna Schulz (Uniwersytet w Bremie, Niemcy), „Finanse w biznesie rodzinnym”;
- Ewa Kubel (Small Business International Cooperation Office, SBICO), „Sukcesja bez sukcesora”;
- dr Wojciech Goszczyński (Zakład Badań Kultury, Instytut Socjologii UMK w Toruniu), „Kapitał społeczny – synergiczne podejście do rozwoju regionalnego”;

a także czołowi hiszpańscy badacze w dziedzinie przedsiębiorczości rodzinnej:

- prof. José Luis Barbero (Uniwersytet Pablo de Olavide w Sewilli, Hiszpania), „Bankructwo a firmy rodzinne”;
- prof. José Carlos Casillas Bueno (Uniwersytet w Sewilli, Hiszpania), „Internacjonalizacja biznesu rodzinnego”;
- prof. Inés Amelia Herrero Chacón (Uniwersytet Pablo de Olavide w Sewilli, Hiszpania), „Kapitał społeczny w firmach rodzinnych”.

Moderatorem panelu dyskusyjnego była dr Katarzyna Suwada z Pracowni Badania Jakości Życia, Instytut Socjologii UMK w Toruniu. W dyskusji wzięli udział członkowie zespołu badawczego z Instytutu Socjologii oraz Katedry Zachowań Organizacyjnych i Marketingu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu, a także przedstawiciele firm rodzinnych:

- Marta i Leszek Lubiejewscy – firma Dolux-M.

* Obecnie Zakład Badania Jakości Życia.

Literatura

- Bermejo, M. (2015). *An ethical view of family businesses*, 18 March, <http://focus.ie.edu/ethical-view-family-businesses> (dostęp: 17.01.2017).
- Casillas, J. C. i Pastor, F. (2015). *The Top 250 Multinational Family Firms. Chair of Santander Family Business*. Seville: University of Seville.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. i Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 19-39.
- Coeurderoy, R. i Lwango, A. (2012). Social capital of family firms and organisational efficiency: theoretical proposals for a transmission model through bureaucratic costs. *M@n@gement*, 15(4), 415-439.
- Darowska, M. (2012). O projekcie. W: *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, s. 147-153.
- DGPYME. Dirección General de Política de la Pyme (2003). *Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar (Guide for the Small and Medium Family Business)*. Madrid.
- Domański, S. R. (1993). *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- ESADE & Family Business Knowledge (2006). *Radiografía de la Empresa Familiar Española: Fortalezas y Riesgos (Radiography of the Spanish Family Business: Strengths and Weaknesses)*. Madrid.
- Figurska, I. (2009). Kapitał ludzki w teoriach rynku pracy. W: D. Kopycińska (red.), *Kapitał ludzki jako czynnik przewagi konkurencyjnej*. Szczecin: Print Group Daniel Krzanowski na zlec. Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, s. 116-125.
- Finnigan, M. (2014). *Infographic: Spanish family businesses*. 14 November, 11:41 AM, <http://www.campdenfb.com/article/infographic-spanish-family-businesses> (dostęp: 17.01.2017).
- Gallo, M. A., i Garcia Pont, C. (1988). *The Family Business in the Spanish Economy*. Barcelona: University of Navarra.
- Gimeno, A. (2007). *Overview of Family Business Relevant Issues in Spain*. Barcelona.
- Gołaszewska-Kaczan, U. (2012). Pozytywne konsekwencje rodzinnego charakteru firm w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W: Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju (Przedsiębiorczość i Zarządzanie, z. 7, t. XIII)*. Łódź: Wyd. Społecznej Akademii Nauk, s. 143-156.
- Gomez-Mejia, L. R., i in. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Graafland, J. J. (2002). *Corporate social responsibility and Family Business*. Paper presented in the Research Forum of the Family Business Network 13th Annual Conference. Helsinki, Finland.
- Grześ, A. (2012). Specyfika pozyskiwania zasobów ludzkich w firmach rodzinnych. W: Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej (Przedsiębiorczość i Zarządzanie, z. 7, t. XIII)*. Łódź: Wyd. Społecznej Akademii Nauk, s. 157-190.

Instytut Biznesu Rodzinnego. (2016). *Firma rodzinna to marka*, http://www.ibrpolska.pl/raporty/statystyka_firm_rodzinnych/ (dostęp: 20.05.2017).

Jabłoński, Ł. (2015). Istota, komponenty oraz pomiar kapitału ludzkiego. W: M. Woźniak, Ł. Jabłoński, E. Soszyńska, D. Firszt i T. Bal-Woźniak, *Kapitał ludzki w rozwoju innowacyjnej gospodarki i zarządzaniu innowacyjnością przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo PWE, s. 50-83.

Jakubowski, J. (2012). Wprowadzenie. W: *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, s. 17-26.

Jarecki, W. (2003). Koncepcja kapitału ludzkiego. W: D. Kopycińska (red.), *Kapitał ludzki w gospodarce*. Szczecin: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, s. 29-37.

Kaczmarek-Krawczak, J. (2012). Specyfika działalności firm rodzinnych. W: Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej* (Przedsiębiorczość i Zarządzanie, z. 7, t. XIII). Łódź: Wyd. Społecznej Akademii Nauk, s. 177-190.

Kamińska, B. (2013). Specyfika zarządzania personelem w przedsiębiorstwach rodzinnych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 2, s. 47-57.

Kowalewska, A. (red.). (2009). *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

Leach, P. (2017). *Firmy rodzinne. Wszystko co istotne*. Warszawa: Wyd. Studio EMKA.

Lis, D. (2011). Rozwój firm rodzinnych w Polsce. W: Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania* (Przedsiębiorczość i Zarządzanie z. 6, t. XII). Łódź: Wyd. Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, s. 51-63.

Małe i średnie przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej. (b.d.). Oprac. J. Maziarski i M. Maszek, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, <http://www.uw.olsztyn.pl/inte/male.htm> (dostęp: 17.01.2017).

Małyszek, E. (2012). Problem różnorodności definicji i typologii firm rodzinnych – konsekwencje i podejścia do jego rozwiązania. W: Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju* (Przedsiębiorczość i Zarządzanie, z. 7, t. XIII). Łódź: Wyd. Społecznej Akademii Nauk, s. 129-142.

Marjański, A. (2012). Specyfika firm rodzinnych. W: *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, s. 30-39.

Olechnicki, K. i Załęcki, P. (2002). *Słownik socjologiczny*. Toruń: Graffiti BC.

Overview of Family Business Relevant Issues. Contract No. 30-CE-0164021/00-51. Final Report. (2008). Vienna: KMU FORSCHUNG AUSTRIA/Austrian Institute for SME Research, familybusiness_study.pdf. Dostępny na: ec.europa.eu (dostęp: 17.01.2017).

PARP. (2009). *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania* (red. A. Kowalewska). Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/2009_firmy_rodzinne_szanse.pdf (dostęp: 20.05.2017).

PARP. (2012). *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

Popczyk, W. (2012). Ponadgraniczny kapitał społeczny a internacjonalizacja młodych przedsiębiorstw rodzinnych. W: Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne - współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju* (Przedsiębiorczość i Zarządzanie, z. 7, t. XIII). Łódź: Wyd. Społecznej Akademii Nauk, s. 253-276.

PwC. (2012). *Family Business Survey 2012: Family firm: A resilient model for the 21st century*. PricewaterhouseCoopers.

PwC. (2015). *Badanie firm rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i świata*. PricewaterhouseCoopers, Instytut Biznesu Rodzinnego.

PwC. (2016). *Badanie firm rodzinnych 2016. Firmy rodzinne w obliczu zmian*. PricewaterhouseCoopers, Instytut Biznesu Rodzinnego.

Rodriguez de las Heras Ballell, T. (2010). *Introduction to Spanish Private Law: Facing the Social and Economic Challenges*. New York: Routledge - Cavendish.

Rojo Ramirez, A. i in. (2016). *Empresa familiar Andalucía 2*. Cátedras de Empresa Familiar de Andalucía.

Sanchez-Famoso, V. (2015). Family Firm and Social Capital: A Brief Literature Review. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6, 5, 67-75. Doi:10.5901/mjss.2015.v6n5p67, <http://www.mcser.org/> (dostęp: 17.01.2017).

Sobiecki, R. (red.). (2014). *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Sobiecki, R., Kargul, A. i Kochanowska, J. (2014). Przedsiębiorstwo rodzinne - definicja i stan wiedzy. W: R. Sobiecki (red.), *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, s. 13-36.

Sułkowski, Ł. (2006). Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie rodzinnym. W: D. Kopycińska (red.), *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego*. Szczecin: Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, s. 67-76.

Sułkowski, Ł. (2013). Elementy kultur organizacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych. W: A. Marjański i Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne - wyzwania globalne i lokalne* (Przedsiębiorczość i Zarządzanie, z. 6, t. XIV). Łódź: Wyd. Społecznej Akademii Nauk, s. 13-20.

Sułkowski, Ł. (red.) (2011). *Firmy rodzinne - determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania* (Przedsiębiorczość i Zarządzanie, z. 6, t. XII). Łódź: Wyd. Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi.

Winnicka-Popczyk, A. (b.d.). *Firmy rodzinne w Hiszpanii*, <http://portal.firmyrodzinne.eu/erelacje/firmy-rodzinne-w-hiszpanii> (dostęp: 17.01.2017).

Wspieranie przedsiębiorczości w krajach Unii Europejskiej, na przykładzie wybranych regionów z Wielkiej Brytanii, Hiszpanii oraz Włoch. (b.d.). Oprac. M. Mika. Końskie: Koneckie Stowarzyszenie Wspierania Przedsiębiorczości. Dostępny na: arch.kswp.org.pl (dostęp: 17.01.2017).

WUP (2017). Raport z badania „Zapotrzebowanie na zawody oraz diagnoza potrzeb w zakresie kształcenia ustawicznego wśród pracodawców województwa kujawsko-pomorskiego” zrealizowanego w 2016 roku przez Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS w Jachrance na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Toruniu. Dostępny na stronie internetowej WUP w Toruniu: <http://wup.torun.pl/urząd/publikacje/publikacje-dotyczace-ryнку-pracy/> (dostęp: 20.02.2017).

Strony internetowe

fbaedu.com/ (dostęp: 20.02.2017).

<http://fbnpoland.org/index.html> (dostęp: 20.02.2017).

<http://firmyrodzinne.pl/> (dostęp: 20.02.2017).

<http://www.aaef.net/> (dostęp: 17.01.2017).

<http://www.adeji.es/> (dostęp: 17.01.2017).

<http://www.ascef.com/> (dostęp: 17.01.2017).

<http://www.businessfamily.london/stories/family-firms-dominate-spain> (dostęp: 17.01.2017).

<http://www.efamiliar.org/> (dostęp: 17.01.2017).

<http://www.europeanfamilybusinesses.eu/> (dostęp: 20.02.2017).

<http://www.fbn-i.org/> (dostęp: 20.02.2017).

<http://www.ffi.org/> (dostęp: 20.02.2017).

<http://www.firmyrodzinne.eu/strona/firmy-rodzinne-2014-hiszpania> (dostęp: 17.01.2017).

<http://www.henokiens.com/index.php> (dostęp: 20.02.2017).

<http://www.ivefa.com/> (dostęp: 17.01.2017).

<http://www.onthepulse.es/spanish-economy-news/two-spanish-companies-among-top-100-family-run-businesses-in-world-150601#> (dostęp: 17.01.2017).

<http://www.przepisnabiznes.pl/dzialalnosc-gospodarcza/firma-rodzinna.htm> (dostęp: 17.01.2017).

<https://firmyrodzinne.org/pl/> (dostęp: 20.02.2017).

<https://wup.torun.pl/urzed/statystyki/stopa-bezrobocia-w-wojewodztwie/> (dostęp: 18.07.2017).

www.iefamiliar.com/ (dostęp: 17.01.2017).

www.ifb.org.uk/ (dostęp: 20.02.2017).

www.ifera.org/ (dostęp: 20.02.2017).

www.nexia.com (dostęp: 17.01.2017).

Summary

The last decades have witnessed an increase in the interest in family entrepreneurship research and analyses. The scientists have drawn attention to the specificity of family companies and their economic significance, among other things in the context of local and regional conditionings.

The answers to the emerging questions on the functioning of family companies have been sought while conducting the international research project entitled: "«Social capital and human capital in family companies and the quality resources of regional labour markets» A seminar of Polish and Spanish experts and representatives of family companies."

It was a project designed as preliminary research focused on social capital and human capital in family companies. What was particularly significant in the concept of the research were the local dimension of entrepreneurship and the conditions which the capitals generate for the development of family companies, as well as for the specificity of the region and its competitiveness. The interest in family companies in the local and regional dimension results from the perspective of territorial conditioning of entrepreneurship development and the condition that family companies concentrate in a particular way on the local community and social network, influencing the local social capital.

The project involved the achievement of the following tasks: (1) desk research on family companies in Poland and in Spain, with the specification of the Kuyavian-Pomeranian and Andalusia regions; (2) qualitative research in form of in-depth interviews with representatives of family companies localised in the Kuyavian-Pomeranian voivodeship; (3) a seminar of Polish and Spanish experts and representatives of family companies.

(1) Desk research allowed for collecting various definitions of family companies occurring in the literature in Poland and Spain and gathering basic data concerning family entrepreneurship in both countries, including the structure of family companies, considering: employment figures, industry of the conducted business activity and the period of functioning on the market. Also, the analysis involved the issue of legal regulations and support for the family companies offered by institutions from the business environment, organisations and associations operating for the benefit of family companies worldwide, in Poland and in Spain.

Based on the Polish and Spanish literature of the subject matter, analysed from the angle of the problems with defining and classifying family companies, the key elements on which their definitions are built have been determined. Among them there are, for example, the issues of ownership, exercising strategic control, participation in the management of the company, involvement in business operations, succession or auto-identification.

The literature has revealed that family companies as compared to non-family ones have certain common features which ensure their competitive advantage on the market. These include: undertaking activities in the long-term perspective, a higher level of responsibility for family members, employees and local community, faster and more effective communication within the company, as well as flexibility in addressing clients' needs.

Both in Poland and in Spain the lack of a single definition of family companies is the basic reason why there are large differences in the estimations of the family companies' share in the national economies of both countries, which also significantly impedes making comparisons between them.

(2) The in-depth interviews with representatives of family companies, as the second objective of the project, were aimed at deepening the knowledge of the specificity of family companies in the Kuyavian-Pomeranian voivodeship. The conclusions from this survey will be presented in an independent publication entitled *Family Companies in Poland. People-Relations-Values* (by J. Lajstet et al.).

(3) Part of the project was the scientific seminar: "The First Polish and Spanish meeting in Family Business. Identification of opportunities and risks of running family businesses" which was held at Pablo de Olavide University in Seville (Spain). The seminar included a discussion on the identification of the strengths and weaknesses as well as opportunities and risks of family companies in Poland and in Spain. Attention was also paid to the activities of the business environment entities supporting or limiting the development of family entrepreneurship and the social-cultural, economic and political-legal conditionings of the development of family companies in both these countries. The seminar was attended by scientists from Nicolaus Copernicus University in Toruń (Poland) and the University of Bremen (Germany), as well as leading Spanish researchers in the domain of family entrepreneurship from Pablo de Olavide University in Seville and the University of Seville. The representatives of family companies from Poland participated in the discussion as well.

The international cooperation with Spain has resulted from a long tradition of research into family companies in this country. The scientific experience of Spanish researchers in this field translates into the awareness and understanding of family companies, thus the opportunity to meet the Spanish scientists involved in the subject matter of family companies and the preliminary comparative studies of both regions, among other things covering the capitals indicated in the project, have been a chance to better understand the essence of the functioning of family companies, using the knowledge and experience of researchers from other countries.

The project was financed from the donation by Santander Universidades for Nicolaus Copernicus University in Toruń. The project team was composed of employees, PhD and MA students of the Institute of Sociology and the Faculty of Economics and Management NCU. The project was executed in cooperation with Pablo de Olavide University in Seville.

Resumen

Los estudios dedicados a las empresas familiares son una de las áreas de las investigaciones que en las últimas décadas despiertan un creciente interés entre los científicos e investigadores. En sus estudios los científicos se centran en la especificidad de este tipo de empresas y su relevancia económica, incluyendo principalmente su importancia en el contexto de su entorno y condiciones locales y regionales.

Las respuestas a las cuestiones que se nos planteaban sobre el funcionamiento de las empresas familiares las encontramos realizando un proyecto de investigación internacional denominado «*Capital social y humano en las empresas familiares y los recursos cualitativos en los mercados de trabajo regionales*». Seminario de expertos polacos y españoles y representantes de empresas familiares.

El proyecto se ha pensado inicialmente como un estudio preliminar concentrado en el capital social y humano de las empresas familiares. El objeto de la investigación se centró principalmente en la dimensión local de la empresa familiar, la iniciativa empresarial y las condiciones que estos dos capitales mencionados crean para el desarrollo de las empresas familiares así como las características específicas de la región y su competitividad.

El interés en las empresas familiares en el contexto local y regional se debe a la adopción de una perspectiva territorial sobre el desarrollo de la iniciativa empresarial y la premisa de que las empresas familiares se centran particularmente en la comunidad local y la red social, influyendo en el capital social local.

Para el cumplimiento de los objetivos del proyecto se ha planificado la realización de las siguientes tareas: (1) análisis de los datos existentes referidos a empresas familiares en Polonia y España, centrandose principalmente en las regiones de Kujawsko-Pomorskie y Andalucía; (2) investigación cualitativa a través de entrevistas en profundidad con representantes de empresas familiares ubicadas en la región polaca de Kujawsko-Pomorskie; (3) realización de un seminario de expertos polacos y españoles y representantes de empresas familiares.

(1) El análisis de los datos existentes nos permitió recopilar diferentes definiciones de empresas familiares encontradas en la bibliografía polaca y española así como reunir datos básicos sobre el empresariado familiar en ambos países, incluida la estructura de las mismas, teniendo en cuenta aspectos tales como el tamaño del empleo generado, la rama de actividad o el tiempo de funcionamiento en el mercado. El análisis aborda asimismo cuestiones legales e información relativa al apoyo que reciben las empresas familiares por parte de instituciones del entorno empresarial, organizaciones y asociaciones que actúan a favor de ellas en el ámbito mundial, en Polonia y en España.

Sobre la base de la bibliografía polaca y española relativa a las empresas familiares, analizada desde el punto de vista de los problemas de definición y clasificación de las mismas, identificamos los elementos clave que, en nuestra opinión, determinan su definición. Entre ellos se encuentran, entre otros, cuestiones sobre: la posesión de la propiedad en estas empresas, el desempeño del control estratégico, la participación en la gestión de la empresa, el compromiso en la dirección del negocio, sucesión y autoidentificación con el negocio.

Las referencias bibliográficas encontradas indican que entre las empresas familiares (en comparación con las empresas no familiares) existen ciertas características comunes que se les aseguran algún tipo de ventaja competitiva en el mercado. Estas incluyen aspectos como: realización de acciones a largo plazo, mayor nivel de responsabilidad

ante los miembros de la familia, trabajadores y la comunidad local en donde las empresas familiares desarrollan su actividad, una comunicación más ágil y efectiva dentro de la empresa, así como una elasticidad mayor frente a las necesidades de los clientes.

La falta de una definición consensuada, tanto en Polonia como en España, de lo que es una empresa familiar, es la razón principal de las grandes diferencias encontradas en las estimaciones de participación de las empresas familiares en las economías nacionales de ambos países, lo que hace más difícil realizar comparaciones directas entre ellas.

(2) Las entrevistas en profundidad efectuadas con los representantes de empresas familiares (establecidas como segundo objetivo del proyecto) tenían como finalidad profundizar en el conocimiento sobre la especificidad de las empresas familiares en la región polaca de Kujawsko-Pomorskie. Las conclusiones de estos estudios se publicarán posteriormente en una publicación separada, titulada *Las empresas familiares en Polonia. Personas - relaciones - valores* (por J. Lajstet y otros).

(3) El seminario científico organizado bajo el nombre de *Primer encuentro polaco-español sobre empresas familiares. Identificación de oportunidades y riesgos en la dirección de empresas familiares* tuvo lugar en la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla (España). Durante el seminario se discutió acerca de la identificación de fortalezas y debilidades así como amenazas y oportunidades de las empresas familiares en Polonia y España. También se prestó atención a las actividades de instituciones del entorno empresarial que apoyan o limitan el desarrollo de la iniciativa empresarial familiar y las condiciones socioculturales, económicas y político-legales del desarrollo de este tipo de empresas en ambos países. El seminario contó con la participación de investigadores de la Universidad Nicolás Copérnico de Toruń (Polonia) y de la Universidad de Bremen (Alemania), así como investigadores de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla y de la Universidad de Sevilla. En el encuentro también participaron representantes de empresas familiares polacas.

La decisión de cooperar en este proyecto con investigadores de España se debe a la larga tradición de investigación de las empresas familiares en este país. La experiencia investigadora de los investigadores españoles en este campo se traduce en una comprensión concienzuda de las empresas familiares, por lo tanto, la sola oportunidad de colaborar con investigadores españoles que cuentan con gran conocimiento y experiencia en este campo, así como de realizar las comparaciones de los estudios preliminares sobre España y Polonia, relacionados con el capital social y humano de las empresas familiares que desarrollan su actividad en las regiones de estos dos países, nos brindó la oportunidad de comprender mejor la esencia del funcionamiento y gestión de las empresas familiares.

* * *

El proyecto ha sido financiado con donaciones del programa Santander Universidades cedidas a la Universidad Nicolás Copérnico de Toruń. El equipo del proyecto estuvo formado por personal, estudiantes de doctorado y estudiantes del Instituto de Sociología así como de la Facultad de Ciencias Económicas y Gestión de la Universidad Nicolás Copérnico de Toruń. El proyecto ha sido realizado en colaboración con la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla.

ISBN
978-83-231-3874-7