

# BARIERY ROZWOJU FIRM RODZINNYCH W POLSCE

*Jarosław Doborzyński, Edyta Dułak  
Filip Kaliszewski, Dariusz Kuna  
Dominika Macedońska<sup>1</sup>*

## Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie barier, które stoją na przeszkodzie rozwoju firm rodzinnych w Polsce. Autorzy przedstawili pojęcie *family business*, zidentyfikowali bariery ich rozwoju oraz scharakteryzowali je. Poruszono również temat sukcesji i jej wpływu na rozwój firmy.

**Słowa kluczowe:** firma rodzinna; *family business*; rozwój firm; bariery rozwoju firm.

## 1. Family Business

Firmą rodzinną określa się zarówno małe podmioty rodzinne, jak i duże przedsiębiorstwa kontrolowane przez jedną rodzinę. Nie istnieje jednak formalna definicja takiego przedsiębiorstwa. Wśród najważniejszych kryteriów pozwalających na uznanie podmiotu gospodarczego za rodzinny można wymienić: własność, zarząd, zaangażowanie rodziny w biznes oraz sukcesję rodzinną.

Na potrzeby artykułu przyjęto definicję, że *family business* jest organizacją, w której większość własności jest w posiadaniu jednej rodziny i co najmniej dwóch członków rodziny jest bezpośrednio zaangażowanych w funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę te kryteria, czyli własność oraz zarząd, okazuje się, że w Polsce aż 92% firm to przedsiębiorstwa rodzinne. Większość z nich to małe i średnie firmy. Jest to więc najbardziej rozpowszechniona forma prowadzenia biznesu i stanowi ona fundament gospodarki. Badania wykazują, że na pierwszym etapie rozwoju firmy rodzinne odnoszą większe sukcesy, jednak na kolejnych etapach

---

<sup>1</sup> Autorzy są studentami Wydziału Ekonomii i Zarządzania Politechniki Gdańskiej.

pojawiają się utrudnienia, które zmniejszają szanse przetrwania przedsiębiorstwa<sup>2</sup>. Firmy rodzinne stoją przed większą liczbą wyzwań, ponieważ muszą rozwiązywać wszystkie kwestie dotyczące zarządzania i jednocześnie radzić sobie z zagadnieniami wynikającymi tylko z ich specyfiki, czyli łączeniem relacji biznesowych z więzami rodzinnymi. Przeprowadzone badania wskazują, że najbardziej znaczące bariery specyficzne dla firm rodzinnych należą do sfery zarządzania zasobami ludzkimi, kultury korporacyjnej, orientacji strategicznej, przedsiębiorczości i innowacji<sup>3</sup>.

Prezentowany artykuł składa się z analizy głównych barier rozwoju firm rodzinnych w Polsce. W pierwszej kolejności zajęto się trudnościami, z którymi ma do czynienia każde przedsiębiorstwo, nie tylko rodzinne, takie jak bariery polityczno-prawne czy finansowe. Natomiast w dalszej części artykułu skupiono się na czynnikach takich jak zarządzanie zasobami ludzkimi, które w przypadku firm rodzinnych może prezentować się inaczej. Poruszono również problemy sukcesji.

## 2. Identyfikacja barier rozwoju

W tabeli 1.1 zostały przedstawione czynniki, które zdefiniować można jako te, które hamują rozwój firm rodzinnych. Zostały one przypisane do poszczególnych barier. Trzeba mieć na uwadze to, że niektóre z poniżej wymienionych czynników dotyczą wszystkich przedsiębiorstw z sektora MSP, nie tylko firm rodzinnych.

**Tabela 1.** Podział barier rozwoju

Bariera	Opis
Prawne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– skomplikowane procedury uruchamiania działalności</li> <li>– niejasne i nieprecyzyjne przepisy prawa</li> <li>– niestabilny system prawa</li> <li>– brak skutecznej ochrony prawnej</li> <li>– nieznamość przepisów prawa polskiego i unijnego</li> <li>– niekorzystne i nieelastyczne prawo pracy</li> <li>– skomplikowane, długotrwałe i pracochłonne procedury przetargowe</li> </ul>

<sup>2</sup> [www.ibrpolska.pl](http://www.ibrpolska.pl) [dostęp: 15.11.2019]

<sup>3</sup> Ł. Sułkowski *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju, Współczesne aspekty zarządzania*, Łódź 2011.

cd. tabeli 1

Ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wolne tempo wzrostu gospodarczego, na które w ostatnich latach wpływa globalny kryzys</li> <li>- relatywnie wysoki poziom inflacji</li> <li>- wysokie stopy procentowe</li> <li>- utrudniona dostępność do usług finansowych</li> <li>- mało korzystny poziom stawek amortyzacji</li> <li>- wysoki udział kosztów pracy, w tym wzrastające pozapłacowe koszty pracy</li> <li>- konkurencja ze strony szarej strefy</li> <li>- wahania kursów walutowych</li> <li>- zatory płatnicze</li> </ul>
Administracyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nadmiar formalności związanych z uruchamianiem i prowadzeniem działalności gospodarczej</li> <li>- braku odpowiednich kwalifikacji urzędników, często źle interpretujących przepisy</li> <li>- brak zaangażowania lokalnych władz samorządowych we wspieranie przedsiębiorczości</li> </ul>
Rynkowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niedostateczny popyt spowodowany zubożeniem społeczeństwa</li> <li>- konkurencja spowodowana wejściem Polski do Unii Europejskiej</li> <li>- brak dostatecznej ochrony przed nieuczciwą konkurencją z zagranicy</li> </ul>
Technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ograniczonego dostępu do najnowszych technologii, maszyn, urządzeń i innowacji technicznych</li> </ul>
Zarządzanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nieznanostwo nowoczesnych metod i technik zarządzania</li> <li>- brak umiejętności wykorzystywania informacji z zewnątrz</li> <li>- brak skłonności do podnoszenia kwalifikacji</li> <li>- brak strategii działania i koncentrowanie się na działalności bieżącej</li> </ul>
Kadrowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relatywnie niskie kwalifikacje kadry, co przekłada się na niską wydajność</li> <li>- wysoka fluktuacja pracowników</li> <li>- brak możliwości stosowania elastycznych form zatrudnienia</li> </ul>
Edukacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak odpowiedniego doświadczenia i umiejętności w prowadzeniu biznesu</li> <li>- brak systemu kształcenia dla „small businessu”</li> <li>- niedostateczny dostęp do informacji gospodarczej</li> <li>- przedsiębiorców nie stać na zatrudnianie specjalistów od zarządzania, podatków, prawa pracy itp.</li> </ul>

Spółeczno-gospodarcze i polityczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niedostateczna kultura przedsiębiorczości</li> <li>- korupcja</li> <li>- nieufność społeczeństwa w stosunku do tzw. „prywaciarza”</li> <li>- wysoki stopień wykorzystania mocy wytwórczych</li> <li>- niski poziom inwestycji</li> <li>- brak odpowiedniej infrastruktury</li> <li>- ogólna sytuacja społeczno-polityczna w kraju</li> </ul>
Fiskalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nadmierna polityka fiskalna rządu</li> <li>- obciążenia podatkowe</li> <li>- złożony i niejasny system podatkowy</li> <li>- ciągłe zmiany w przepisach</li> </ul>
Finansowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niskie zasoby kapitałowe przy uruchamianiu działalności</li> <li>- niewielkie możliwości pozyskiwania zewnętrznego finansowania ze względu na brak zabezpieczeń i wysokie koszty</li> <li>- skomplikowane procedury przy ubieganiu się o zewnętrzną zasilanie kapitałowe</li> <li>- niewystarczające zasoby finansowe</li> </ul>
Kulturowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nepotyzm i familizm</li> <li>- rodzina w firmach rodzinnych</li> </ul>

Opracowanie na podstawie: Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne – współczesna wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej*; Łódź 2012.

Firmy rodzinne borykają się z barierami dotyczącymi każdego przedsiębiorstwa, a dodatkowo z problemami typowymi dla przedsiębiorstw rodzinnych takimi jak: liczba sukcesorów, brak zaufania ze strony rodziny, niechęć w przekazywaniu kompetencji oraz brak rozdziału życia prywatnego z zawodowym.

### 3. Charakterystyka barier

Barier, które zostały zatytułowane jako prawne, administracyjne oraz fiskalne zazębiają się ze sobą i łączą. Można je określić jako bariery polityczno-prawne, ponieważ czynniki, które hamują rozwój *business family*, dotyczą głównie tych zagadnień. Niesprzyjający małym i średnim przedsiębiorstwom system prawny w Polsce to największy czynnik, jaki stoi na przeszkodzie rozwojowi<sup>4</sup>. Wyniki badań International Business Report wskazują, że regulacje i biurokracja to czynniki, które przedsiębiorcy wskazują jako najbardziej hamujące rozwój ich firm<sup>5</sup>. Polscy przedsiębiorcy już przy założeniu firmy muszą borykać się ze skomplikowanymi proce-

<sup>4</sup> Jeżak J., Winnicka-Popczyk A., Popczyk W., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.

<sup>5</sup> <http://www.internationalbusinessreport.com/> [dostęp: 05.01.2020].

durami i formalnościami związanymi z rozpoczęciem działalności gospodarczej. Do rozpoczęcia działalności wymaganych jest dużo pozwoleń, koncesji oraz licencji, których otrzymanie jest bardzo czasochłonne.

Niezależnie od branży czy wielkości prowadzonej firmy, regulacje prawne to największy hamulec rozwoju. Przepisy są niejasne i niedoprecyzowane, występuje możliwość ich nadinterpretacji. Co gorsza cały system jest niestabilny, często występują zmiany przepisów. Brak odpowiednio wykwalifikowanych urzędników, którzy często popełniają rażące błędy, również nie sprzyja rozwojowi, a nawet go blokuje. Badania pokazują, że w kwestii barier od lat ankietowani wskazują te same czynniki jako utrudniające prowadzenie działalności. Zalicza się do nich: czas oczekiwania na rozstrzygnięcie sporów sądowych, kłopotliwe przepisy prawa pracy i wysoki stopień ingerencji państwa w swobodę przedsiębiorczości. Średni czas oczekiwania na rozstrzygnięcie sprawy to około 2,5 roku. Czas oczekiwania wiąże się z niepewnością dotyczącą zobowiązań finansowych. Zdaniem przedsiębiorców hamuje to nie tylko rozwój firmy, ale również sprawne funkcjonowanie.

Wśród licznych barier hamujących rozwój, z jakimi muszą borykać się przedsiębiorcy firm rodzinnych w Polsce, jedną z najistotniejszych okazuje się bariera finansowa. Powszechna opinia panująca wśród właścicieli rodzinnych przedsiębiorstw jest taka, że ograniczony dostęp do kapitału jest problemem, z którym najtrudniej jest sobie poradzić. Wpływ na dany problem mają dwa czynniki. Po pierwsze – niski kapitał własny, po drugie – wysokie koszty pozyskania kapitału zewnętrznego. Wydawać by się mogło, że oferta dofinansowań ze źródeł zewnętrznych jest dosyć szeroka, jednak okazuje się, że przedsiębiorcy wciąż mają problem z tą kwestią. W przypadku najbardziej popularnego sposobu pozyskania funduszy, jakim jest kredyt bankowy, problem stwarzają banki, które nie są chętne do współpracy ze względu na małą wiarygodność przedsiębiorców. Inne sposoby finansowania nie są jeszcze powszechnie znane polskim przedsiębiorcom. Pracownicy takich firm powinni się doksztalać w zakresie sposobów i źródeł finansowania działalności gospodarczej w ośrodkach doradczych, bądź na uczelniach<sup>6</sup>.

W przypadku gdy sposoby finansowania są znane, należy jasno określić dwie podstawowe kwestie. Po pierwsze, ustalić, w jakim stopniu przedsiębiorstwo chce korzystać z własnego kapitału, a w jakim z zewnętrznych źródeł finansowania. Po drugie, przedsiębiorca powinien odpowiedzieć na pytanie, jaka część tego finansowania będzie przeznaczona na działalność bieżącą, a jaka na inwestycje.

Najpopularniejszym źródłem kapitału związanym z samofinansowaniem są środki własne właściciela pochodzące z jego oszczędności albo od rodziny<sup>7</sup>. Są to

---

<sup>6</sup> Banasiak A. (2012) *Bariera finansowa w rozwoju firm rodzinnych sektora MSP*, Wydawnictwo SAN, Łódź.

<sup>7</sup> Staniec I., Malicki P., Źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw w aglomeracji łódzkiej, [w:] Matejun M. (red.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2011.

najczęściej środki wykorzystywane na rozruch firmy. Innym przykładem finansowania wewnętrznego firmy jest zysk netto, jaki firma wygenerowała. Często przedsiębiorcy pokrywają nim koszty związane z działalnością bieżącą, a także rozwojową firmy. Trzecim rodzajem samofinansowania jest amortyzacja, dzięki której przedsiębiorcy mogą zamienić zużyte środki trwałe na nowe inwestycje. Finansowanie przedsiębiorstwa wyłącznie kapitałem wewnętrznym hamuje jego rozwój i sprawia, że staje się coraz mniej konkurencyjne na rynku ze względu na jego ograniczoną wielkość<sup>8</sup>. Z pomocą przychodzą możliwości związane z finansowaniem zewnętrznym, które z kolei ma wiele wad oraz często bardzo ograniczoną dostępność. Poniżej przedstawiono wady finansowania zewnętrznego:

- brak samodzielności w zarządzaniu kapitałem oraz wyłącznej decyzyjności,;
- obciążenie odsetkami podnoszącymi koszt funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- wymóg poręczeń lub zabezpieczeń, które wpływające na wzrost kosztów.

Ograniczenia dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania:

- wysokie koszty kredytów;
- zbyt skomplikowane i czasochłonne procedury udzielania kredytów;
- wysokie zabezpieczenia (których często małe i średnie przedsiębiorstwa nie są w stanie spełnić);
- brak stabilnych ekonomicznych i prawnych warunków funkcjonowania.

Niewątpliwie jedną z barier, które w znacznym stopniu hamują rozwój firm rodzinnych w Polsce jest problem w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Głównymi problemami w tym zakresie według przedsiębiorców są relatywnie niskie kwalifikacje kadry pracowniczej, brak skłonności do podnoszenia kwalifikacji, a także brak możliwości stosowania elastycznych form zatrudnienia<sup>9</sup>.

Wiedza pracowników, doświadczenia oraz kontakty z otoczeniem – te trzy czynniki definiują pojęcie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. Korzystając z tych zasobów, firma czerpie ogromne korzyści dotyczące m.in. potencjalnych odbiorców i dostawców. W przedsiębiorstwach rodzinnych szeroko pojęta sieć relacji międzyludzkich jest niezwykle istotna. Często, gdy potrzebne jest wsparcie z zewnątrz, powiązania opierające się na kontaktach międzyludzkich mogą zaważyć na funkcjonowaniu firmy, np. w przypadku, gdy istnieje potrzeba wydłużenia terminu płatności za fakturę lub w przypadku negocjacji.

Pracownicy, którzy są zatrudnieni w firmie rodzinnej powinni się utożsamiać z jej misją, powinni także wspierać właścicieli w dążeniu do wspólnych celów oraz pracować na sukces firmy. Aby takie podejście pracowników było możliwe, właściciel firmy musi traktować ich niemal jak członków rodziny. Zatrudnienie nowych

<sup>8</sup> Godziszewski B. i in. (2011), *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

<sup>9</sup> Marjański A., *Firmy rodzinne – wyzwania lokalne i globalne*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XIV, z. 6, Łódź, 2013.

dobrze wykwalifikowanych i sumiennych pracowników to w obecnych czasach ogromne wyzwanie dla pracodawców, dlatego tak istotne jest stworzenie dotychczasowym pracownikom takich warunków, by nie chcieli zmieniać miejsca swojego zatrudnienia. Nie można tej bariery bagatelizować w przypadku firm rodzinnych z tego względu, że bardzo trudno jest takim przedsiębiorstwom konkurować z korporacjami, które są w stanie zaoferować dużo wyższe wynagrodzenie.

Podsumowując, bariery kadrowe wynikają z niechęci do podejmowania pracy w małych rodzinnych firmach, co może powodować trudności ze znalezieniem solidnych pracowników. Problem stanowi także znalezienie specjalistów na lokalnych rynkach pracy, co wynikają z niechęci pracowników do zmiany miejsca zatrudnienia (mała mobilność). Z drugiej strony zarobki oraz możliwości rozwoju są często dla pracowników niezadowolające, co skłania ich do częstej zmiany miejsca zatrudnienia w celu zwiększania swoich kwalifikacji (duża fluktuacja kadry).

Zbliżone problemy do wyżej wymienionych barier kadrowych identyfikujemy analizując bariery edukacyjne. Brak odpowiedniego doświadczenia i umiejętności w prowadzeniu biznesu to najbardziej podstawowe problemy w tej materii, z jakimi zmagają się właściciele firm rodzinnych. Jest to spowodowane niskim poziomem rozwoju systemu kształcenia dla przedsiębiorstw z sektora MSP. Dodatkowo niedostateczny dostęp do informacji gospodarczej utrudnia właścicielom prowadzenie własnego przedsiębiorstwa. Z drugiej strony koszt zatrudnienia specjalistów od zarządzania, podatków lub prawa pracy jest zbyt wysoki, a właściciele nie mogą sobie pozwolić na wydatki w tym zakresie.

Największą grupę firm rodzinnych stanowią firmy sektora MMSP<sup>10</sup>. Jedną z najczęściej wymienianych przez małe przedsiębiorstwa istotnych barier są koszty zatrudnienia. Szczególny wpływ mają one na przedsiębiorstwa o wysokiej pracochłonności, które operują na relatywnie niskich marżach. Należą do nich na przykład firmy zajmujące się utrzymaniem porządku w budynkach, wśród których aż 83% przedsiębiorstw wskazuje koszty pracy jako ważną barierę. Według przeprowadzonych badań koszty pracy mają najmniejszy wpływ na firmy z sektora finansowego i ubezpieczeniowego<sup>11</sup>.

Koszt pracy dla pracodawcy to obecnie ok. 170% wynagrodzenia netto pracownika. Na przykład pracownik zarabiający 5000 zł brutto otrzymuje 3600 zł netto, a koszt pracodawcy do ponad 6000 zł. Wysokie pozapłacowe koszty pracy wpływają znacząco na zmniejszenie konkurencyjności firm z sektora MMSP oraz zdecydowanie ograniczają ich chęci zwiększania zatrudnienia. Ponad 60% przedsiębiorców jest zdania, że obniżenie pozapłacowych kosztów pracy miałoby znaczący wpływ

<sup>10</sup> Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2009\\_firmy\\_rodzinne\\_szanse.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2009_firmy_rodzinne_szanse.pdf) [dostęp 3.01.2020].

<sup>11</sup> Bariery wzrostu polskich przedsiębiorstw 5 – przegląd badań [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-raport-polskie-przedsiębiorstwa-2017-05-bariery/\\$FILE/ey-raport-polskie-przedsiębiorstwa-2017-05-bariery.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-raport-polskie-przedsiębiorstwa-2017-05-bariery/$FILE/ey-raport-polskie-przedsiębiorstwa-2017-05-bariery.pdf) [dostęp 3.01.2020].

na zwiększenie poziomu zatrudnienia oraz na zmniejszenie szarej strefy w zatrudnieniu<sup>12</sup>.

Niezbędnym czynnikiem do prowadzenia dochodowej działalności gospodarczej jest popyt na oferowane przez nią produkty. W zdecydowanej większości przypadków wiąże się on nierozzerwalnie z konkurencją na rynku, która najbardziej odczuwalna jest przez firmy handlujące żywnością. Na problem konkurencyjnego importu najczęściej zwracają uwagę firmy produkujące wyroby tekstylne i odzież, które muszą walczyć o udział w rynku z produktami pochodzącymi w głównej mierze z Azji.

Międzynarodowe badanie Światowego Forum Ekonomicznego pokazuje, że intensywność konkurencji lokalnej w Polsce jest na poziomie bardzo zbliżonym do średniej w Unii Europejskiej, a konkurencja ta ma najczęściej charakter cenowy<sup>13</sup>. Z perspektywy pojedynczego przedsiębiorstwa konkurencja jest negatywnym zjawiskiem, ale patrząc globalnie sprzyja ona zwiększeniu wydajności przedsiębiorstw i szybszemu wzrostowi gospodarczemu. Dlatego właśnie prowadzone są działania wspierające uczciwą konkurencję. Jednocześnie podejmowane są kroki mające na celu walkę z nieuczciwą konkurencją i przedsiębiorstwami działającymi w tak zwanej szarej strefie. Statystyki pokazują, że jej udział w tworzeniu PKB w roku 2016 wyniósł ponad 13%<sup>14</sup>, co jest wynikiem wyższym niż w wysoko rozwiniętych państwach OECD.

Na niedostateczny poziom popytu w naszym kraju skarży się prawie połowa firm zajmujących się wytwarzaniem i przetwarzaniem koksu oraz produktów rafinacji ropy naftowej. Najmniej dotkniętą branżą w tej kwestii są producenci pojazdów samochodowych. W ostatnich latach coraz mniej respondentów wskazuje niedostateczny popyt jako jedną z głównych barier ich działalności. Przyczyniła się do tego poprawa koniunktury w Polsce i na świecie, co ma swoje odzwierciedlenie we wzroście stopnia wykorzystania mocy produkcyjnych w przemyśle z 69,7% w III kw. 2009 r. do 80% w III kw. 2017 r.

Kolejną z barier, która może mieć wpływ na funkcjonowanie firmy rodzinnej jest bariera kulturowa. Najczęściej pojawiającymi się pojęciami przy omawianiu tego typu barier są nepotyzm, kumoterstwo i familizm<sup>15</sup>. Nepotyzm odnosi się do zatrudnienia rodziny w firmie, kumoterstwo do zatrudnienia kolegów i znajomych, a familizm w sposób ogólny wiąże się z silną identyfikacją oraz przywiązaniem do

<sup>12</sup> „Monitoring kondycji małych i średnich przedsiębiorstw” 2006 i 2007 realizowanych przez PKPP Lewiatan, [http://www.pkpplewiatan.pl/upload/File/2007\\_12/raport\\_pl\\_web.pdf](http://www.pkpplewiatan.pl/upload/File/2007_12/raport_pl_web.pdf) [dostęp 03.01.2020].

<sup>13</sup> World Economic Forum, Global Competitiveness Report 2017–2018.

<sup>14</sup> Rachunki narodowe według sektorów i podsektorów instytucjonalnych 2013–2016, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, sierpień 2018.

<sup>15</sup> A. Marjański, *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Determinanty rozwoju*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie” 2012, t. XIII, nr 8, s. 80.



rodziny. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS) w 2014 r. aż ponad cztery piąte badanych jest zdania, że wśród wysokich urzędników państwowych i polityków dochodzi do obsadzania krewnych i kolegów na stanowiskach w urzędach, spółkach, bankach itp.<sup>16</sup>

Pomimo tego, że większość głosów opinii społecznej na temat nepotyzmu i familizmu jest negatywna, to nie brakuje wypowiedzi, że mogą one nieść za sobą pozytywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Na podstawie badań CBOS z 2012 r. tylko osoby prowadzące własną działalność gospodarczą oraz rolnicy, czyli 24% ankietowanych jest przekonanych o tym, że lepiej pracuje się z rodziną. Może to wynikać w znacznej mierze z tego, że sprzymierzeńcy tej teorii pochodzą z firm rodzinnych. Natomiast 70% ankietowanych w sposób zdecydowany opowiedziało się za tym, że nepotyzm ma zły wpływ na funkcjonowanie firmy i zatrudnianie członków rodziny w firmie i nie pomoże w rozwoju przedsiębiorstwa.

Jako negatywne przejawy familizmu wskazuje się chociażby problemy rodzinne, które w znacznym stopniu przenoszą się na sprawy zawodowe i zakłócają przebieg prowadzenia firmy. Kolejnym negatywnym przykładem jest brak zaufania do pozostałych pracowników. Oczywistym jest, że mając zatrudnioną w firmie osobę z rodziny, a także osobę z zewnątrz, łatwiej będzie nam zaufać osobie, z którą jesteśmy związani. Jednakże największy problem pojawia się wtedy, gdy dochodzi do sytuacji, że trzeba zwolnić ze stanowiska członka rodziny, co wynika z nieuczciwych zachowań w firmie, a nawet sytuacji, gdy osoba bez odpowiednich kompetencji zajmuje wysokie stanowisko tylko ze względu na pokrewieństwo z osobą zarządzającą przedsiębiorstwem<sup>17</sup>.

Zarządzanie firmą rodzinną jest niejednokrotnie trudniejsze niż kierowanie inną formą biznesu. Dzieje się tak, ponieważ splatają się tu zarówno więzi pokrewieństwa, jak i cele biznesowe, które nie zawsze są tak samo pojmowane przez członków rodziny, zwłaszcza z różnych pokoleń. Zarządzający firmą *family business* często jest jednocześnie jej jedynym lub większościowym właścicielem. W takich modelach biznesowych mamy do czynienia z rzeczywistym stylem kierowania, ponieważ jest to faktycznie ukształtowany i praktycznie stosowany zintegrowany system metod i narzędzi oddziaływania na personel w celu realizacji konkretnie obranych celów. W zarządzaniu firmą niewątpliwie pomagają znajomość nowoczesnych metod i technik zarządzania. Niestety wielu właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych takich informacji nie posiada, a to może ograniczać możliwości rozwoju. Z kolei dostęp do informacji zewnętrznych dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem to nie wszystko. Istotnym jest, aby właściciele, którzy są w stanie osiągnąć takie wiadomości, potrafili z nich faktycznie korzystać. Wiedza teoretyczna często bowiem nie

---

<sup>16</sup> B. Piasecki, A. Marjański, *Firmy rodzinne wyzwania współczesności*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie” 2016, t. XVII, nr 6, cz. III, s. 182.

<sup>17</sup> Ł. Sułkowski, *Firmy rodzinne wyzwania współczesności. Kierunki i strategie rozwoju*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie” 2012, t. XIII, nr 7, s. 93.

znajduje zastosowania w praktyce. Istotną barierą zarządzania może okazać się także koncentracja na działalności bieżącej. Przedsiębiorcy nie patrzą perspektywicznie, skupiają się jedynie na funkcjonowaniu firmy w danym momencie, nie obierając strategii działania na przyszłość.

#### 4. Sukcesja i jej wpływ na rozwój firm rodzinnych

W świetle rozwoju firmy sukcesja jest bardzo istotnym procesem, ponieważ bez dobrze przeprowadzonego procesu sukcesji, przedsiębiorstwo nie będzie mogło się odpowiednio rozwijać, a ponadto grozi mu nawet upadłość. W świetle przeprowadzonych badań dla dużej liczby krajów sukcesja do drugiego pokolenia występuje w 17–46% firm<sup>18</sup>. W Polsce natomiast ten wskaźnik zdecydowanie zaniża średnią europejską i kształtuje się na poziomie zaledwie 15%<sup>19</sup>. Niestety wskaźnik ten znacznie maleje przy kolejnych pokoleniowych przekazaniach. Pokazuje to, jak istotne jest odpowiednie przygotowanie procesu sukcesji przez właścicieli.

Craig i Aronoff uważają, że ostrożne planowanie i odpowiednie zarządzanie oczekiwaniami przez wiele lat to czynniki, które właściwie definiują dobrze przeprowadzony proces sukcesji<sup>20</sup>. Czasami jednak trudno jest się w ten sposób przygotować. Nagła choroba lub śmierć właściciela często uniemożliwia właściwe postępowanie w przypadku sukcesji. Istnieje także kwestia woli przekazania firmy przez założyciela lub właściciela. Niejednokrotnie bywa tak, że właściciel jest tak emocjonalnie związany z firmą, że przeciąga swoje odejście lub wręcz odmawia przekazania własności. Surdej oraz Wach twierdzą, że przedsiębiorca, który ustępuje ze stanowiska właściciela, powinien być tak usytuowany, aby nie czuł się kompletnie odsunięty od firmy, a jego doświadczenie nadal pomagało w prowadzeniu działalności. Patrząc na sytuację z drugiej perspektywy, sukcesor powinien być odpowiednio przygotowany merytorycznie, a także emocjonalnie do przejęcia przedsiębiorstwa<sup>21</sup>.

Zbyt duże przywiązanie właściciela do tradycji może być barierą w przekazaniu sukcesorowi pełni władzy. 36% sukcesorów odczuwa frustrację w związku z tym, że ich rodzice nie w pełni rozumieją szanse i zagrożenia, jakie niesie za sobą transformacja cyfrowa. Aż 82% sukcesorów uważa, że innowacje mają fundamentalne znaczenie dla przedsiębiorstwa, jednak tylko 15% sądzi, że ich firma dobrze sobie z nimi radzi<sup>22</sup>. Należy pamiętać, że zmiany w każdym przedsiębiorstwie są

<sup>18</sup> Adamska M., *Gotowość do sukcesji*, Magazyn firm rodzinnych nr 2, 2012.

<sup>19</sup> Marjański A., *Firmy rodzinne – wyzwania lokalne i globalne*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XIV, z. 6, Łódź, 2013.

<sup>20</sup> Craig E., Aronoff C., *Business Succession: The Final Test of Greatness*, Palgrave, 2011

<sup>21</sup> Surdej A., Wach K., *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa, 2010.

<sup>22</sup> Raport PWC, *O biznesie rodzinnym głosem sukcesorów*, 2018.

potrzebne i nie działają przeciwko kultywowaniu tradycji, a mogą służyć rozwojowi i szerzeniu misji firmy.

Niebagatelne znaczenie dla sukcesji ma także forma prawna prowadzonej firmy *family business*. Okazuje się, że od strony prawnej nie każde przedsiębiorstwo może łatwo i z powodzeniem zostać przekazane kolejnym pokoleniom. Abstrahując od momentu przekazania przedsiębiorstwa, właściciel powinien zadbać o to, aby zapewnić ciągłość funkcjonowania podmiotu gospodarczego<sup>23</sup>.

Jednym z większych wyzwań stojących przed właścicielami firm rodzinnych jest z pewnością proces sukcesji oraz związane z nim problemy natury organizacyjnej, finansowej, a także prawnej. Rzadko kiedy zdarza się, żeby rozwiązanie tego problemu przyszło samo, więc należy się do niego odpowiednio przygotować. W Polsce coraz częściej mówi się o sukcesji i problemach z nią związanych, dzięki czemu powstały już pewne instytucje wspierające firmy z sektora *family business* w tej materii. Warto, aby przedsiębiorcy, którzy borykają się z problemem przekazania przedsiębiorstwa, korzystali z coraz szerszej oferty szkoleń oraz konferencji dostępnych na polskim rynku.

## 5. Wnioski

Powyższy artykuł miał na celu pokazanie, z jakimi barierami mają do czynienia firmy rodzinne w Polsce. Jest to temat istotny, ponieważ firmy rodzinne tworzą największą część sektora małych i średnich firm w Polsce.

Ponieważ sektor małych i średnich firm ma znaczny wkład w tworzenie PKB, bariery polityczno-prawne powinny być niwelowane przez Ministerstwo Finansów. Według raportu KPMG z badania przeprowadzonego z udziałem przedsiębiorstw rodzinnych, 83% badanych uznało bariery prawne (częste zmiany prawne) oraz finansowe (obciążenia podatkowe) za największe wyzwania<sup>24</sup>. Pomimo prac Ministerstwa nad ordynacją podatkową, przedsiębiorstwa nadal skarżą się na skomplikowane, niejasne i często zmieniane przepisy podatkowe. Dobrym krokiem w polskim systemie prawnym byłoby zdefiniowanie pojęcia firma rodzinna, dzięki czemu można by prowadzić statystyki dotyczące tego sektora i zaoferować im dostosowaną formę pomocy.

Barierą ekonomiczną jest często przeświadczenie, że źródło finansowania powinno pochodzić ze środków własnych. Właściciele firm bywają nieufni wobec instytucji finansowych i ostrożnie podchodzą do zaciągania zobowiązań. Dofinansowania i niskooprocentowane kredyty dla przedsiębiorstw są jednak obecnie bardzo atrak-

---

<sup>23</sup> Marjański A., *Firmy rodzinne – wyzwania lokalne i globalne*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XIV, z. 6, Łódź, 2013.

<sup>24</sup> Raport KPMG *Barometr Firm Rodzinnych. W stronę wielopokoleniowości*. European Family Businesses, 2020.

cyjnym rozwiązaniem, a korzystanie z nich uważane jest przez nowoczesne przedsiębiorstwa za inwestycję, a nie zadłużanie.

Problemy administracyjne, takie jak nadmiar formalności, można rozwiązać poprzez zwrócenie się do odpowiednich organów, które oferują wsparcie prawne i merytoryczne. Istnieją również firmy, które zajmują się pomocą w prowadzeniu dokumentacji oraz sprawami urzędowymi. Zlecenie tych spraw na zewnątrz organizacji, pozwala na skupienie się na zadaniach dotyczących głównych sektorów działania firmy.

Bariery dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi można pokonać szkoląc kadrę oraz rozdzielając miejsce pracy od życia prywatnego. Jeżeli problemy z życia rodzinnego przeradzają się w problemy w firmie, warto rozważyć zatrudnienie osoby z zewnątrz, która będzie miała nowe spojrzenie na sytuację. Należy zwrócić uwagę, że szkolenia pracowników są inwestowaniem w firmę i że powinny one obejmować zarówno kompetencje twarde, jak i miękkie. Firma inwestująca w pracowników jest atrakcyjniejsza dla nowych pracowników, a perspektywa prowadzenia rozwijającego się przedsiębiorstwa bardziej motywuje przyszłe pokolenia do interesowania się sprawami firmy i późniejszego jej przejęcia.

W artykule poruszono temat sukcesji. Jest to problem, który dotyczy wyłącznie firm rodzinnych. Instytucje zajmujące się badaniami nad rozwojem firm, powinny poświęcić więcej uwagi temu zagadnieniu. Prawidłowo przeprowadzona sukcesja pozwala prowadzić firmę w sposób ciągły, a to sprzyja jej rozwojowi. Ważnym aspektem jest zidentyfikowanie, z jakimi problemami mierzą się firmy przygotowujące się do sukcesji oraz będące w jej trakcie. Dane uzyskane z badań pozwolą na analizę indywidualnej sytuacji poszczególnych przedsiębiorców i wyciąganie przez nie własnych wniosków, które mogą przyczynić się do optymalnego przeprowadzenia procesu sukcesji.

## Bibliografia

1. Ł. Sułkowski, *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju*, Współczesne aspekty zarządzania, Łódź 2011.
2. Banasiak A. (2012) *Bariera finansowa w rozwoju firm rodzinnych sektora MSP*, Wydawnictwo SAN, Łódź.
3. Staniec I., Malicki P. (2011), *Źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw w aglomeracji łódzkiej*, [w:] Matejun M. (red.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i śred-nich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
4. Godziszewski B. i inni (2011), *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
5. *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*
6. [https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2009\\_firmy\\_rodzinne\\_szanse.pdf](https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2009_firmy_rodzinne_szanse.pdf) [dostęp 3.01.2020].
7. *Bariery wzrostu polskich przedsiębiorstw 5 – przegląd badań.*

8. [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-raport-polskie-przedsiębiorstwa-2017-05-bariery/\\$FILE/ey-raport-polskie-przedsiębiorstwa-2017-05-bariery.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-raport-polskie-przedsiębiorstwa-2017-05-bariery/$FILE/ey-raport-polskie-przedsiębiorstwa-2017-05-bariery.pdf) [dostęp 3.01.2020].
9. „Monitoring kondycji małych i średnich przedsiębiorstw” 2006 i 2007 realizowanych przez PKPP Lewiatan, [http://www.pkpplewiatan.pl/upload/File/2007\\_12/raport\\_pl\\_web.pdf](http://www.pkpplewiatan.pl/upload/File/2007_12/raport_pl_web.pdf) [dostęp 03.01.2020].
10. World Economic Forum, Global Competitiveness Report 2017–2018.
11. Rachunki narodowe według sektorów i podsektorów instytucjonalnych 2013–2016, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, sierpień 2018.
12. Matejun M. (2003), *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (na podstawie badań w aglomeracji łódzkiej)*, Instytut Zarządzania Politechnika Łódzka, Łódź.
13. Masny-Dawidowicz M. (2013), *Specyficzne problemy kierowania firmą rodzinną*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydawnictwo SAN, Łódź.
14. Adamska M. (red.) (2008), *Bankructwa gospodarstw domowych. Perspektywa ekonomiczna i społeczna*, Difin, Warszawa.
15. Craig E., Aronoff C., (2011) *Business Succession: The Final Test of Greatness*, Palgrave.
16. Surdej A., Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa
17. Jeżak J, Winnicka-Popczyk A, Popczyk W. (2004); *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
18. <http://www.internationalbusinessreport.com/> [dostęp 15.11.2019]
19. [www.ibrpolska.pl](http://www.ibrpolska.pl) [dostęp 15.11.2019]

## BARRIERS TO THE DEVELOPMENT OF FAMILY BUSINESS IN POLAND

### Abstract

The purpose of this article was to present the barriers that hinder the development of family businesses in Poland. The authors presented the concept of family business, identified barriers to their development and characterized them. The topic of succession and its impact on the company's development was also discussed.

**Keywords:** family business; development company; barriers to the development.