

# 1 Przedsiębiorstwa rodzinne we współczesnej gospodarce

---

## 1.1. Istota i specyfika przedsiębiorstw rodzinnych

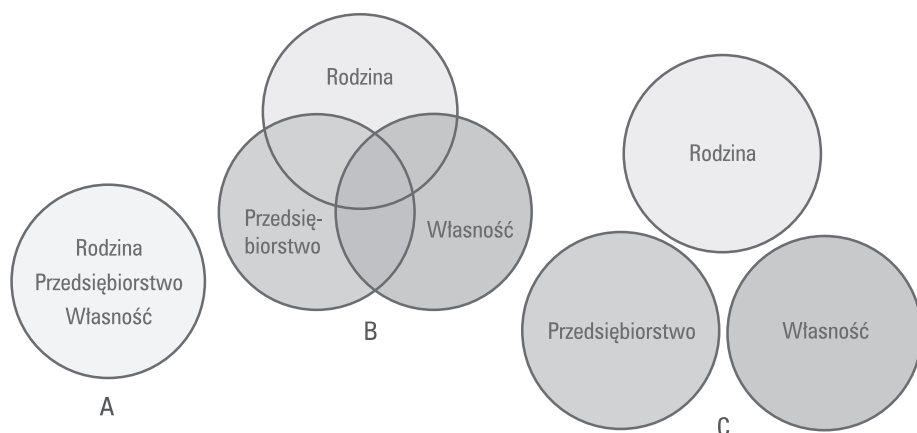
### 1.1.1. Cechy przedsiębiorstwa rodzinnego

Przedsiębiorstwo rodzinne jest złożoną jednostką społeczno-gospodarczą wyodrębnianą na podstawie zestawu cech prawnych, społecznych i ekonomicznych. Decydujące znaczenie dla określenia jego istoty mają: struktura własności, prawa do wykonywania kontroli, forma sprawowania zarządu, orientacja na przetrwanie i przekazanie następnej generacji, relacje pomiędzy właścicielami a pracownikami oraz relacje z otoczeniem.

Badania nad przedsiębiorstwami rodzinnymi zainicjowane w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych ubiegłego stulecia w Stanach Zjednoczonych doprowadziły do stwierdzenia, że ich istota związana jest z połączeniem i wzajemnym oddziaływaniem dwóch elementów: rodziny i przedsiębiorstwa [Donnelley, 1964, s. 93]. Dalsze prace w tym zakresie wskazały, że w przedsiębiorstwach rodzinnych istotne znaczenie mają nie tylko problemy powstające na styku rodzina–przedsiębiorstwo, ale także te występujące w ramach przedsiębiorstwa, a związane z własnością i zarządzaniem przedsiębiorstwem. Stanowiło to podstawę do rozwinięcia modelu w postaci składającej się z trzech systemów: rodziny, przedsiębiorstwa i własności [Gersick i in., 1997, s. 5]. Słuszność takiego podejścia potwierdziły badania prowadzone w kolejnych latach. Wskazują one, że zaangażowanie rodziny w przedsiębiorstwo może przybierać wiele form i mieć różny charakter. W związku z tym nie istnieje jeden typ przedsiębiorstwa rodzinnego, a czynnikami kluczowymi dla określenia związków występujących między rodziną a przedsiębiorstwem najczęściej są kwestie własności i udziału w zarządzaniu [Simon, 2011, s. 9].

Każdy z trzech systemów tworzących w ujęciu modelowym przedsiębiorstwo rodzinne ma inny charakter i pełni różne funkcje w przedsiębiorstwie. System rodziny tworzą osoby wchodzące do niej z racji pokrewieństwa bądź małżeństwa. Komunikacja między nimi ma charakter bezpośredni i oparta jest na więziach emocjonalnych. System przedsiębiorstwa bazuje na podstawach materialnych tworzących przedsiębiorstwo i zorientowany jest na realizację zadań ekonomicznych. Komunikacja w tym systemie opiera się na kompetencjach. System własności tworzą współwłaściciele przedsiębiorstwa pochodzący z grona rodziny bądź będący zewnętrznymi dostawcami kapitału własnego. Zorientowani są oni na utrzymanie optymalnej relacji pomiędzy dochodem a ekspozycją na ryzyko. Ich wpływ na przedsiębiorstwo i relacje między nimi wynikają z wielkości posiadanych udziałów [Hepperle, 2011, s. 8].

Trzy systemy składające się na przedsiębiorstwo rodzinne oddziałują na siebie wzajemnie i nie można ich rozpatrywać w oderwaniu od pozostałych. Wpływ każdego z nich na przedsiębiorstwo może jednak przybierać różny zakres w zależności od tego, w jakim stopniu tworzące go podmioty są zaangażowane w przedsiębiorstwo jako pewną całość. Niewątpliwie czynnikiem konstytuującym przedsiębiorstwo rodzinne jest partycypowanie przez rodzinę w jego własności. Natomiast uczestniczenie członków rodziny w przedsiębiorstwie, wielkość posiadanych przez nią udziałów kapitałowych oraz charakter ich zaangażowania w działalność przedsiębiorstwa tworzą szerokie spektrum związków występujących pomiędzy tymi systemami – od pełnego pokrywania się wszystkich systemów (A) przez pokrywanie częściowe (B) aż do ich całkowitej rozłączności (C). W ujęciu graficznym ilustruje to zakres zachodzenia na siebie okręgów symbolizujących poszczególne systemy składające się na przedsiębiorstwo rodzinne (rys. 1.1).



**Rysunek 1.1.** Systemy przedsiębiorstwa rodzinnego i powiązania między nimi

Źródło: opracowanie własne.

Najściślejszy związek pomiędzy rodziną a przedsiębiorstwem ma miejsce wówczas, gdy jest ona jedynym jego właścicielem, pracują w nim wszyscy jej członkowie w wieku produkcyjnym i nie zatrudnia się pracowników spoza jej grona. Sytuacja taka występuje w praktyce rzadko i jedynie w odniesieniu do bardzo małych przedsiębiorstw. Tego typu przedsiębiorstwo może prowadzić działalność tylko na małą skalę i dysponuje niskim potencjałem rozwoju. Z reguły w przedsiębiorstwach utworzonych na styku trzech systemów mamy do czynienia z określonym udziałem rodziny we własności przedsiębiorstwa, zaangażowaniem w nim określonej liczby jej członków oraz określoną formą tego zaangażowania. Siła oddziaływania tych trzech komponentów stanowi często podstawę do formułowania definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, co będzie przedmiotem rozważań w dalszej części tego rozdziału. Udział tych trzech elementów jest także podstawą do tworzenia różnych klasyfikacji przedsiębiorstw rodzinnych. Jedną z najczęściej stosowanych dzieli je na przedsiębiorstwa jednoosobowe, właścicielskie przedsiębiorstwa rodzinne i przedsiębiorstwa rodzinne zarządzane przez menedżerów (osoby zewnętrzne) [Kirchdörfer, Kögel, 2000, s. 231].

Połączenie w ramach przedsiębiorstwa rodzinnego dwóch podmiotowości – rodziny i przedsiębiorstwa – wywiera wpływ na stabilność stosunków własnościowych, a także określenie celów, norm, systemów wartości, zasad i sposobów jego funkcjonowania.

Stosunki własnościowe w przedsiębiorstwie nierodzinnym są stosunkowo elastyczne. Właściciele podejmują decyzje o pozostaniu w przedsiębiorstwie, wystąpieniu z niego bądź przyjęciu nowych współników, kierując się kryteriami finansowymi. Rodzina natomiast jest nastawiona na utrzymanie stanu posiadania w długiej perspektywie czasowej. Dlatego też stosunki własnościowe w przedsiębiorstwie rodzinnym charakteryzuje wysoka stabilność udziałów utrzymywanych przez członków rodziny. Założyciele przedsiębiorstwa rodzinnego zakładają, że przełożą je swoim następcom w gronie rodziny.

Rodzina jest systemem opartym na podstawach biologiczno-emocjonalnych. Do głównych funkcji rodziny należy zapewnienie jej trwania, dostarczenie materialnych podstaw egzystencji, wykształcenie kolejnej generacji oraz zaspokojenie potrzeb emocjonalnych [Achleitner i in., 2010b, s. 231]. Rodzinę tworzy grupa osób o względnie stabilnym składzie, w ramach której w razie potrzeby dochodzi do zamiany wykonywanych funkcji – w szczególności w przypadku ich przekazywania następnemu pokoleniu. Działalność rodziny opiera się na założeniu jej długookresowego trwania i międzypokoleniowego transferu wartości. Postępowanie i relacje pomiędzy członkami rodziny opierają się przede wszystkim na zasadach równego traktowania, zaufaniu, lojalności, w mniejszym zaś stopniu na kryterium efektywności [Simon, 2011, s. 20–23].

Przedsiębiorstwo tymczasem jest jednostką gospodarczą opierającą swoją działalność na zasadach racjonalności ekonomicznej. Zorientowane jest na realizację stałych funkcji w zakresie produkcji, zbytu i rozwoju, a jego funkcjonowanie opiera się na aktywności grupy pracowników o zmiennym składzie, których efektywność wynika z motywacji finansowej. Brak osiągnięcia oczekiwanych efektów może być podstawą wypowiedzenia zatrudnienia.

Taki charakter dwóch systemów tworzących przedsiębiorstwo rodzinne determinuje cele jego działalności. Przedsiębiorstwa rodzinne z reguły kierują się w swojej działalności nie tylko celami finansowymi związanymi z zyskiem i wartością przedsiębiorstwa, ale w dużym stopniu także celami niefinansowymi, jak długotrwały rozwój, przekazanie przedsiębiorstwa następnej generacji czy tworzenie miejsc pracy dla członków rodziny [Kailer, 2005, s. 9]. Nie ma przy tym pełnej zgodności, które cele – rodziny czy przedsiębiorstwa – mają wyższy priorytet. O ile jedni autorzy utrzymują, że prymat wiodą cele przedsiębiorstwa, o tyle inni twierdzą, że ważniejsze są cele rodziny [Achleitner i in., 2010b, s. 233]. Niewątpliwie wyższy stopień realizacji celów przedsiębiorstwa pozwala na lepsze zaspokojenie potrzeb rodziny, ale z drugiej strony rodzina może akceptować relatywnie gorsze efekty ekonomiczne, na pierwszym miejscu stawiając przestrzeganie przyjętego systemu wartości czy utrzymanie dobrej opinii w otoczeniu. Badania prowadzone w tym zakresie pozwalają na stwierdzenie określonych zależności co do priorytetu celów przedsiębiorstwa bądź rodziny. Po pierwsze, w przedsiębiorstwach mniejszych przewagę mają cele rodziny, natomiast wraz ze wzrostem wielkości firmy dominację uzyskują cele przedsiębiorstwa [Olson i in., 2003, s. 640], przy czym inne badania wskazują na zależność odwrotną [Achleitner i in., 2010b, s. 250]. Po drugie, na układ celów w przedsiębiorstwie wpływ ma struktura jego organów kierowniczych – istnienie rady nadzorczej sprzyja zwracaniu większej uwagi na cele przedsiębiorstwa niż na cele rodziny. Po trzecie, im młodsze przedsiębiorstwo, tym większą przykłada wagę do celów rodziny, a przekazywanie firmy kolejnym generacjom prowadzi do wzrostu znaczenia celów ekonomicznych [Jaskiewicz, Klein, 2007, s. 1080]. Można się w tym zakresie spotkać także z poglądem przeciwnym, a mianowicie że młode i małe przedsiębiorstwa walczą przede wszystkim o przetrwanie i z tego względu nastawione są na realizację celów ekonomicznych, a dopiero postępująca z czasem stabilizacja ich sytuacji prowadzi do zwracania większej uwagi na cele rodziny [Achleitner i in., 2010b, s. 241]. Rozbieżność wyników badań w podanych zakresach wskazuje na wielką różnorodność sytuacji występujących w praktyce. Analizując hierarchię celów w aspekcie ich horyzontu czasowego, wskazuje się na przywiązywanie przez przedsiębiorstwa rodzinne większej wagi do celów długoterminowych (zachowanie własności przedsiębiorstwa i kontroli nad nim,

dokonanie sukcesji, wzrost wartości przedsiębiorstwa) niż do celów krótkookresowych (maksymalizacja zysków czy zatrudnianie członków rodziny) [Achleitner i in., 2010b, s. 250].

Model przedsiębiorstwa rodzinnego oparty na trzech systemach (rodzina, przedsiębiorstwo, własność) ma charakter statyczny. Pozwala on na identyfikację cech tego podmiotu, ale nie uwzględnia wpływu zmian zachodzących w jego ramach na przedsiębiorstwo. Tymczasem przedsiębiorstwo rodzinne, jak każdy organizm gospodarczy, w trakcie swojego istnienia podlega zmianom. Badając to zjawisko, wprowadzono typologię przedsiębiorstw rodzinnych opartą na cyklu ich życia [Gersick i in., 1997, s. 15].

Kluczowa rola rodziny w określeniu istoty przedsiębiorstwa rodzinnego skłania do powiązania jego przekształceń ze zmianami dokonywanymi się na przestrzeni czasu w rodzinie. W literaturze przedmiotu jako uniwersalny model rodziny przyjmuje się jednostkę społeczną składającą się z trzech pokoleń: dziadków, rodziców i dzieci. Ten model ulega powieleniu w kolejnych generacjach z ewentualnymi modyfikacjami wynikającymi z liczby dzieci i zakładanych przez nie rodzin [Simon, 2012, s. 63]. W pierwszej generacji założycieli przedsiębiorstwa rodzinnego, którymi są z reguły rodzice, występuje bardzo ścisły związek między rodziną a przedsiębiorstwem. Przedsiębiorstwo jest podstawą utrzymania rodziny, obydwójce rodzice biorą aktywny udział w jego funkcjonowaniu, a dzieci są przygotowywane do roli następców. Właściciele przedsiębiorstwa w drugiej generacji nie są tak silnie zaangażowani w jego działalność, jak założyciele, i tak związani z nim emocjonalnie. Sprzyja to włączeniu do przedsiębiorstwa, jako współwłaścicieli i menedżerów, osób spoza rodziny. Trzecia generacja właścicieli jest ostatnią wypełniającą schemat trzypokoleniowej rodziny. Uważa się, że w jej ramach możliwe jest jeszcze wspólne oddziaływanie rodziny na przedsiębiorstwo, jednak im dłużej przedsiębiorstwo znajduje się w posiadaniu rodziny, tym szybciej rośnie liczba właścicieli, spada zainteresowanie części z nich przedsiębiorstwem i zmniejsza się zakres ich bezpośredniego zaangażowania w kierowanie nim [Schweinsberg, Koenen, 2010, s. 4]. Przy jednoczesnym wzroście wielkości przedsiębiorstwa prowadzi to do jego przekształceń własnościowych i stosowania pośrednich form kontroli nad nim, np. przez fundacje, w których większość głosów mają członkowie rodziny [Hepperle, 2011, s. 10]. Zarysowany schemat rodziny jako właścicieli przedsiębiorstwa oraz jej ewolucji wraz z pojawianiem się kolejnych generacji ma charakter modelowy. W praktyce występuje znaczna różnorodność rodzajów przekształceń własnościowych i będących ich konsekwencją form przedsiębiorstw rodzinnych. Należy również wskazać, że do przedsiębiorstw rodzinnych zalicza się także takie, w których odpowiedni udział we własności i wykonywaniu praw kontrolnych ma więcej niż

jedna rodzina. W takiej sytuacji niezbędne jest jednak, aby rodziny te dążyły do wspólnych celów związanych z działalnością przedsiębiorstwa. W szerszym rozumieniu przedsiębiorstwami rodzinnymi są też firmy będące własnością i prowadzone przez jedną osobę (tzw. przedsiębiorstwa jednoosobowe).

Niezwykle istotną cechą przedsiębiorstwa rodzinnego jest osobiste zaangażowanie właścicieli przedsiębiorstwa w jego funkcjonowanie. Znajduje to swój wyraz w wykonywaniu funkcji zarządczych, kontrolnych i nadzorczych. Właściciele przedsiębiorstwa rodzinnego często angażują się w zarządzanie operacyjne. Zarząd przedsiębiorstwa może się składać przy tym wyłącznie z członków rodziny, ale wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa nasila się potrzeba zaangażowania menedżerów o wysokich kwalifikacjach spoza jej grona [Winkeljohann, Kellersmann, 2008, s. 254; Klein, 2010, s. 246]. Odwołując się do modelu przedsiębiorstwa rodzinnego opartego na trzech systemach (rodzina, właściciele, przedsiębiorstwo), można wskazać, że menedżerowie mogą znajdować się w jednej z trzech pozycji. Po pierwsze, menedżerami mogą być członkowie rodziny posiadający udziały w przedsiębiorstwie. Po drugie, menedżerowie mogą nie być udziałowcami, a z przedsiębiorstwem związani są wyłącznie na zasadach kontraktu. Po trzecie, menedżerowie spoza kręgu rodziny obejmują udziały kapitałowe w przedsiębiorstwie, co silniej ich z nim wiąże i ma znaczenie motywacyjne. Włączanie menedżerów do grona udziałowców napotyka w przedsiębiorstwach rodzinnych na większe opory niż w nierodzinnych, to zaś ze względu na dążenie tych pierwszych do unikania nadmiernego rozproszenia własności i utraty wpływu na przedsiębiorstwo [Achleitner i in., 2010a, s. 113]. Badania dotyczące przedsiębiorstw rodzinnych wskazują na postępujący wzrost roli menedżerów pochodzących spoza grona rodziny i niezwiązanych z nim kapitałowo [Klein, Bell, 2007, s. 20]. Oznacza to jednak narastanie w przedsiębiorstwie problemu agencji i konieczności uruchomienia mechanizmów zapewnienia spójności interesów pryncypała (rodziny) i agenta (menedżera spoza grona rodziny) [Hiebl, 2012, s. 62]. Sposób pełnienia funkcji kontrolnych i nadzorczych przez rodzinę właścicieli zależy od formy prawnej przedsiębiorstwa, jego wielkości i przyjętych rozwiązań organizacyjnych. W przedsiębiorstwach mniejszych, o prostszych formach prawnych, nadzór i kontrola mają charakter bardziej bezpośredni, w większych, w szczególności w spółkach kapitałowych, odbywają się one poprzez udział w odpowiednich organach przedsiębiorstwa.

Silne, długotrwałe i bezpośrednie powiązanie właścicieli z przedsiębiorstwem ma odzwierciedlenie w kształtowaniu się ich relacji z pracownikami. Znajdują one wyraz w budowaniu w przedsiębiorstwie rodzinnym kultury organizacyjnej opisywanej na gruncie teoretycznym przez teorię służebności (ang. *stewardship theory*) [Davis i in., 2010, s. 1096]. Właściciele wykazują duże poczucie odpo-

wiedzialności za przedsiębiorstwo i jego pracowników. Badania wskazują wręcz, że nawet w spółkach, gdzie ta odpowiedzialność jest formalnie wyłączona bądź ograniczona, właściciele nie pozbywają się jej [Bettermann, 2009, s. 31]. Jest to w dużej mierze spowodowane dbałością o reputację rodziny w lokalnym otoczeniu.

Forma prawna nie należy do istotnych wyróżników przedsiębiorstw rodzinnych [Hennerkes, 2005, s. 17]. Zarówno dostępne dane statystyczne, jak i badania różnych autorów wskazują, że przedsiębiorstwa rodzinne tworzone są w ramach wszystkich dostępnych form prawnych przedsiębiorstwa. Także wielkość przedsiębiorstwa nie jest specyficzną cechą przedsiębiorstw rodzinnych [Wimmer i in., 2005, s. 6]. Występuje jednak rozbieżność opinii co do zależności pomiędzy formą prawną a wielkością przedsiębiorstwa. Część badaczy uważa, że nie występuje jednoznaczny związek formy prawnej i wielkości przedsiębiorstwa [Bettermann, 2009, s. 34], inni jednak wskazują, że wraz ze wzrostem rozmiarów przedsiębiorstwa nasila się dążenie do ograniczenia odpowiedzialności za zobowiązania spółki i rośnie stopień skomplikowania zarządzania nią, co skłania do przechodzenia od spółek osobowych do kapitałowych [Klein, 2010, s. 115]. O skomplikowaniu zależności w tym zakresie świadczą przykłady dużych przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonujących jako spółki osobowe bądź spółki z ograniczoną odpowiedzialnością<sup>1</sup>. Można zatem stwierdzić, że wybór formy prawnej przedsiębiorstwa dokonywany jest na podstawie różnych kryteriów. Jako potencjalne kryteria brane są pod uwagę: zakres odpowiedzialności założyciela, płynność wniesionych udziałów kapitałowych, możliwości pozyskania kapitału na finansowanie działalności, uprawnienia do podejmowania decyzji, regulacje podatkowe, obowiązki sprawozdawcze i informacyjne. Wpływ poszczególnych kryteriów na wybór formy prawnej zależy także od indywidualnych preferencji założyciela przedsiębiorstwa.

Specyfika przedsiębiorstwa rodzinnego jako podmiotu złożonego z trzech systemów wyraża się w szczególności w tym, że zachodzące pomiędzy nimi interakcje mogą wywierać pozytywny bądź negatywny wpływ na jego funkcjonowanie i rozwój [Simon i in., 2005, s. 11]. Pozytywny wpływ związany jest z wykorzystaniem efektów synergii zasobów wnoszonych do przedsiębiorstwa przez każdy z tych systemów. W przedsiębiorstwach rodzinnych może jednak dochodzić do konfliktów zarówno na styku interesów rodziny, wspólników i przedsiębiorstwa, jak i wewnątrz tych systemów. Duże znaczenie ma w tym aspekcie określenie priorytetu – czy na pierwszym miejscu stawiany jest interes rodziny (ang.

---

<sup>1</sup> Przykładowo, największe przedsiębiorstwo rodzinne w Austrii, Porsche Holding GmbH, czy mający swoją siedzibę w Niemczech największy koncern handlowy w Europie, Schwarz Gruppe GmbH.



*family first*), czy przedsiębiorstwa (ang. *business first*). Niektóre z konfliktów mają charakter typowy dla przedsiębiorstwa rodzinnego i wynikają z nepotyzmu, rywalizacji w kręgu rodziny, zmiany generacji czy niedostatecznych kwalifikacji menedżerskich [Wiechers, 2006, s. 17]. Konflikty te mogą być spersonalizowane (rodzina, wspólnicy, menadżerowie) bądź mogą mieć charakter odpersonalizowany (procesy, sposoby postępowania). Można wskazać następujące obszary tych konfliktów [Hepperle, 2011, s. 19–30]:

- ▶ konflikt pomiędzy posiadaczami większościowych i mniejszościowych udziałów – przy założeniu równouprawnienia członków rodziny dysponują oni również jednakowymi prawami głosu, konflikt ten pojawia się więc wraz z przekazywaniem udziałów następnej generacji, wśród której, ze względu na różną liczebność osób dziedziczących, dochodzi do powstawania udziałów mniejszościowych; nowy podział może nie odzwierciedlać zaangażowania właściciela w prowadzenie przedsiębiorstwa, jego kwalifikacji czy innych czynników, stając się zarzewiem konfliktu;

- ▶ konflikt pomiędzy udziałowcami przedsiębiorstwa a zewnętrznymi menedżerami – współwłaściciel przedsiębiorstwa jako zarządzający będzie się kierować innymi celami (działania o mniejszym ryzyku, nastawienie na przetrwanie przedsiębiorstwa) niż najemny menedżer (szybszy wzrost przedsiębiorstwa w warunkach wyższego ryzyka) [Hiebl, 2012, s. 174]; podstawą konfliktu może być decyzja o zastąpieniu wspólnika kierującego przedsiębiorstwem przez wyżej kwalifikowanego menedżera, przy czym sytuacja ta dotyczy w szczególności przekazywania przedsiębiorstwa następnej generacji;

- ▶ konflikt dotyczący wyboru celu i sposobu działania – przedsiębiorstwo nastawione na przetrwanie będzie koncentrowało się na prowadzeniu działalności operacyjnej, a unikało podejmowania przedsięwzięć rozwojowych, narażając się jednak na utratę pozycji rynkowej;

- ▶ konflikt dotyczący sposobu finansowania przedsiębiorstwa – właściciele, w celu zachowania kontroli nad przedsiębiorstwem, preferują wykorzystanie nadwyżki finansowej na samofinansowanie kosztem ograniczenia wypłaty zysków, co może powodować konflikt ze wspólnikami zainteresowanymi dywidendą; z tego samego powodu właściciele unikają finansowania zewnętrznym kapitałem własnym, aby nie narażać się na potencjalne konflikty z nowymi udziałowcami.

Przezwyciężenie konfliktów, do jakich dochodzi w przedsiębiorstwie rodzinnym, nie jest zadaniem łatwym, gdyż często u ich podstaw leżą względy ambicjonalne. Brak skłonności do ich rozwiązania w przypadku sukcesji może prowadzić do sprzedaży udziałów w przedsiębiorstwie i utraty przez nie rodzinnego charakteru.



Podsumowując rozważania na temat istoty przedsiębiorstwa rodzinnego, dochodzimy do wniosku, że nie można jednoznacznie stwierdzić, czy specyficzne jego właściwości w zestawieniu z przedsiębiorstwem nierodzinnym działają na jego korzyść, czy też na niekorzyść. O ile nawet rozstrzygnięcie tej kwestii byłoby możliwe na gruncie racjonalności ekonomicznej funkcjonowania tych dwóch typów przedsiębiorstw, o tyle uwzględnienie społecznych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych utrudnia sformułowanie jednoznacznej opinii.

### 1.1.2. Definicje przedsiębiorstwa rodzinnego

Podstawą trudności w sformułowaniu uniwersalnej, powszechnie akceptowanej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego jest z jednej strony znaczne zróżnicowanie tych podmiotów, z drugiej zaś określona niechęć do upubliczniania przez nie informacji na swój temat. Połączenie w niniejszej pracy teoretycznych i empirycznych wątków rozważań skłania do odwołania się zarówno do definicji zawartych w literaturze przedmiotu, sformułowanych na podstawie analizy immanentnych cech przedsiębiorstw rodzinnych, jak i do klasyfikacji o charakterze formalnym, przyjmowanych w aktach normatywnych i przez instytucje gromadzące dane statystyczne.

W powszechnym rozumieniu przedsiębiorstwo rodzinne to takie, które znajduje się we władaniu rodziny. Ta definicja ma jednak charakter intuicyjny i jest niewystarczająca do prowadzenia badań dotyczących tej kategorii podmiotów. Brak formalnoprawnej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego sprawił, że badacze zajmujący się przedsiębiorstwami rodzinnymi sformułowali co najmniej kilkadziesiąt definicji tych podmiotów. Ich przegląd pozwala na stwierdzenie, że w definicjach tych pojawia się kilka elementów, które są stosowane pojedynczo bądź w określonym złożeniu. Do najczęściej wskazywanych wyróżników przedsiębiorstwa rodzinnego należą: świadomość rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa, własność pozostająca w rękach rodziny, sprawowanie kontroli i wykonywanie nadzoru, operacyjne zarządzanie, sukcesja przedsiębiorstwa, stosowanie systemu wartości rodziny, kierowanie się długoterminowymi planami. Kryteria te mają charakter subiektywny bądź obiektywny, wyrażane są w sposób opisowy bądź ilościowy, co przy zbiorowym ich traktowaniu utrudnia jednoznaczną identyfikację przedsiębiorstw rodzinnych. Z drugiej jednak strony wskazanie różnych czynników określających istotę przedsiębiorstwa rodzinnego pozwala na jego pełniejszą charakterystykę i lepiej oddaje występujące w praktyce ich duże zróżnicowanie.

Kryterium wyróżnienia przedsiębiorstwa rodzinnego, jednakże o subiektywnym charakterze, jest postrzeganie przedsiębiorstwa jako rodzinnego przez samą

rodzinę [Sten, 2006, s. 16; Westhead i in., 2001, s. 370]. W definicjach przedsiębiorstw rodzinnych stosuje się także kryteria o charakterze opisowym, takie jak: kierowanie się wartościami rodziny [Aronoff, Ward, 2011, s. 12], działanie na podstawie tradycji rodzinnej [Hennerkes, 1998, s. 25] czy posiadanie przez rodzinę decydującego wpływu na przedsiębiorstwo [Wimmer i in., 2005, s. 6; Simon i in., 2005, s. 16].

Jako czynniki mierzalne przyjmowane są: kontrola własności przez rodzinę oraz udział jej członków w zarządzie bądź organie nadzorczym. Niewątpliwie kontrolowanie przez rodzinę własności przedsiębiorstwa ma znaczenie kluczowe, gdyż determinuje występowanie innych elementów jej wpływu na przedsiębiorstwo. Określenie wielkości udziałów rodziny w przedsiębiorstwie przyjmuje różne formy wyrazu – od opisowego określenia udziału jako odpowiednio dużego [Anderson, Reeb, 2003, s. 1301] do jednoznacznego wymogu posiadania udziałów większościowych [Westhead i in., 2001, s. 370]. Jako sytuację zapewniającą zachowanie przez rodzinę kontroli nad spółką, pomimo posiadania udziałów mniejszościowych, przyjmuje się także zagwarantowanie jej w umowie spółki większościowych praw głosu bądź dysponowanie kontrolnym pakietem akcji [Fabis, 2007, s. 30; Hennerkes, 1998, s. 23]. Również dla określenia zaangażowania rodziny w zarządzanie używa się określeń opisowych bądź wprowadza wymóg udziału co najmniej jednego [Anderson i in., 2003a, s. 1301] bądź dwóch członków rodziny w organach nadzorczych [Ward, 1987, s. 252]. Przyjmowanie takich poziomów zaangażowania w zarządzanie i nadzór jest rozstrzygnięciem arbitralnym i nie jest w stanie jednoznacznie określić rzeczywistego wpływu rodziny na przedsiębiorstwo. Można spotkać się z poglądem, że połączenie własności i zarządzania jest istotą przedsiębiorstwa rodzinnego i stanowi podstawę sformułowania jego definicji w wąskim znaczeniu [Heinemann i in., 2006, s. 8]. Natomiast brak zaangażowania właściciela bądź członków rodziny w kierowanie przedsiębiorstwem i powierzenie go wyłącznie menedżerom wyklucza je z grupy przedsiębiorstw rodzinnych [Bettermann, 2009, s. 19]. Nie jest to jednak podejście powszechne, gdyż niektóre definicje przedsiębiorstw rodzinnych jako cechy konstytuujące przyjmują posiadanie przez rodzinę większościowych udziałów w kapitale i w prawach głosu, natomiast dopuszczają możliwość powierzenia zarządzania operacyjnego menedżerom [Habersack, 2006, s. 11]. Ma to zastosowanie zwłaszcza do dużych przedsiębiorstw rodzinnych, często znajdujących się w posiadaniu kolejnej generacji rodziny, która kontroluje przedsiębiorstwo, ale nie zarządza nim operacyjnie<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Przykładowo, rodziny Porsche i Piëch dysponują 50,7% udziałów w Volkswagen AG, rodzina Agnelli – 51,4% udziałów w Exor S.p.A., rodziny Quandt i Klatten – 46,7% udziałów w BMW AG. Por.: [Family Business Yearbook, 2014, s. 22].

Rozbieżność stanowisk występuje także w odniesieniu do określenia, w jakim momencie powstaje przedsiębiorstwo rodzinne. Część badaczy reprezentuje pogląd, że przedsiębiorstwo rodzinne powstaje dopiero w momencie przekazania własności i zarządu kolejnemu pokoleniu w ramach rodziny [Ward, 1987, s. 252; Donnelley, 1964, s. 93; Hommelhoff, 2006, s. 68] bądź gdy podjęto przygotowania do sukcesji [Petzinger, 1999, s. 218]. Przy czym przyjęcie takiego stanowiska oznaczałoby, że bez sukcesji nie ma przedsiębiorstwa rodzinnego.

W literaturze przedmiotu można się także spotkać z podejściem negocjującym potrzebę tworzenia odrębnej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego [Astrachan i in., 2002, s. 46]. Autorzy tego podejścia uważają, że dla celów badań porównawczych wystarczające jest wprowadzenie skali mierzącej wpływ rodziny na przedsiębiorstwo. Zaproponowana przez nich skala F-PEC obejmuje trzy elementy: P (ang. *power*), E (ang. *experience*) i C (ang. *culture*). Każde z tych kryteriów jest wyrażane za pomocą odpowiednich mierzalnych czynników oraz ujmowane w formule określającej wpływ rodziny na przedsiębiorstwo i może przyjmować wartości od 0% (brak wpływu) do 100% (pełny wpływ). Siłę oddziaływania rodziny na przedsiębiorstwo (P) wyraża jej udział w kapitale własnym, w gremiach nadzorczych i kontrolnych oraz w zarządzie. Drugie kryterium (E) zakłada wzrost doświadczenia przedsiębiorstwa i rodziny wraz z udanym przekazywaniem firmy kolejnym pokoleniom. Przyjmuje się tym samym, że z każdym następnym pokoleniem rośnie wpływ rodziny na przedsiębiorstwo. Trzecie kryterium (C) odnosi się do wzajemnego oddziaływania na siebie systemów wartości rodziny i przedsiębiorstwa oraz stopnia zaangażowania rodziny w jego prowadzenie. Znaczny poziom skomplikowania tej formuły, a przede wszystkim trudności w ustaleniu wartości części składników spowodowały, że nie znajduje ona szerszego zastosowania.

Wśród licznych definicji przedsiębiorstwa rodzinnego największą akceptację i najszerszy zakres zastosowania dla celów prowadzenia badań naukowych mają definicje oparte na trzech elementach: własności, kierowania przedsiębiorstwem oraz kontrolowania jego działalności. Jednym z najpowszechniej stosowanych obecnie wskaźników służących do wyodrębnienia przedsiębiorstw rodzinnych opartych na tych elementach jest wskaźnik SFI (ang. *substantial family influence*) [Klein, 2010, s. 17], który zakłada, że z przedsiębiorstwem rodzinnym mamy do czynienia, gdy rodzina posiada w nim udziały własnościowe. Natomiast o sile wpływu rodziny na przedsiębiorstwo świadczy jej udział we własności oraz organach kontrolnych i zarządczych. Zależność tę ująć można w formie wzoru:

$$If S_{Fam} = OThenSFI = \left( \frac{S_{Fam}}{S_{Total}} \right) + \left( \frac{MoSB_{Fam}}{MoSB_{Total}} \right) + \left( \frac{MoMB_{Fam}}{MoMB_{Total}} \right) \geq 1, \quad (1.1)$$

gdzie:  $S_{Fam}$  – liczba udziałów będących w dyspozycji członków rodziny;  $S_{Total}$  – całkowita liczba udziałów;  $MoSB_{Fam}$  – liczba członków rodziny w radzie nadzorczej;  $MoSB_{Total}$  – całkowita liczba członków rady nadzorczej;  $MoMB_{Fam}$  – liczba członków rodziny w zarządzie;  $MoMB_{Total}$  – całkowita liczba członków zarządu.

W myśl tej definicji przedsiębiorstwo uznaje się za rodzinne, jeżeli wartość wskaźnika jest wyższa od jedności. Definicja ta stanowiła podstawę wyodrębnienia populacji przedsiębiorstw rodzinnych w badaniach, których wyniki prezentowane są w niniejszej pracy.

Punktem wyjścia dla przeglądu definicji przedsiębiorstw rodzinnych o znaczeniu praktycznym jest odwołanie się do kategoryzacji podmiotów określanych jako mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa (zamiennie, dla uproszczenia, określane jako małe i średnie przedsiębiorstwa, czyli w skrócie MSP). Wynika to z faktu, że większość firm rodzinnych jest przedsiębiorstwami mikro, małymi bądź średnimi. Należy jednak podkreślić, że z jednej strony nie wszystkie przedsiębiorstwa z sektora MSP są firmami rodzinnymi, z drugiej zaś że wśród firm rodzinnych są też przedsiębiorstwa duże. Przy czym wiele spośród problemów występujących w przedsiębiorstwach rodzinnych jest trudnościami typowymi dla całego sektora MSP.

O ile jednak w odniesieniu do firm rodzinnych ciągle brakuje definicji na gruncie prawa unijnego czy poszczególnych krajów członkowskich, o tyle w 2003 roku, w drodze Zalecenia Komisji Europejskiej, dokonano kategoryzacji mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw [Commission, 2003]. W jego myśl mikro- oraz małe i średnie przedsiębiorstwa definiuje się według liczby pracowników i obrotu bądź sumy bilansowej. Średnie przedsiębiorstwo to przedsiębiorstwo zatrudniające mniej niż 250 pracowników, którego roczny obrót nie przekracza 50 mln euro bądź suma bilansowa nie przekracza 43 mln euro. Małe przedsiębiorstwo to przedsiębiorstwo zatrudniające mniej niż 50 pracowników, którego roczny obrót bądź suma bilansowa nie przekraczają 10 mln euro. Mikroprzedsiębiorstwo natomiast to przedsiębiorstwo zatrudniające mniej niż 10 pracowników, którego roczny obrót bądź suma bilansowa nie przekraczają 2 mln euro.

Definicja MSP, w podanej tu formule, opiera się na kryteriach ilościowych i nie może być przeniesiona wprost na przedsiębiorstwa rodzinne. Nie oddaje bowiem ich istoty wynikającej z koncentracji własności w rękach rodziny, wza-

jemnego powiązania własności, kontroli i kierownictwa oraz kwestii osobowych w prowadzeniu przedsiębiorstwa.

Idąc za przykładem sformalizowania pojęcia MSP, w roku 2009 grupa ekspertów Komisji Europejskiej, uwzględniając fakt, że na obszarze UE stworzono ponad dziewięćdziesiąt definicji przedsiębiorstw rodzinnych i porównanie ich cech szczególnych nie jest możliwe, zaproponowała własną definicję [Overview, 2009, s. 4]. Według niej przedsiębiorstwo, niezależnie od jego wielkości, jest przedsiębiorstwem rodzinnym, jeżeli:

- ▶ większość praw do podejmowania decyzji posiadają osoby fizyczne, które założyły przedsiębiorstwo bądź przejęły je w spadku, oraz ich małżonkowie, rodzice, dzieci bądź bezpośredni spadkobiercy ich dzieci,
- ▶ większość praw do podejmowania decyzji ma charakter pośredni lub bezpośredni,
- ▶ co najmniej jeden przedstawiciel rodziny lub krewnych formalnie uczestniczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
- ▶ spółki giełdowe spełniają definicję przedsiębiorstwa rodzinnego, jeżeli osoba, która założyła bądź odziedziczyła przedsiębiorstwo, lub członkowie jej rodziny i sukcesorzy dysponują ponad 25% głosów uprawniających do podejmowania decyzji wynikających z posiadanych udziałów.

Definicja ta nie stała się prawnie wiążąca i nie jest stosowana w poszczególnych państwach członkowskich. W roku 2015 Parlament Europejski ponowił wniosek do Komisji o opracowanie ogólnoeuropejskiej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego i podjęcie innych działań mających na celu udzielanie wsparcia dla tej grupy firm [Rezolucja, 2015].

Z uwagi na obszar badań, których wyniki są prezentowane w niniejszej pracy, szczególną uwagę zwrócono na definicje przedsiębiorstw rodzinnych przyjęte przez ich organizacje w Niemczech i Austrii dla potrzeb tworzenia baz danych dotyczących tych przedsiębiorstw. Definicja sformułowana przez niemiecką Fundację Przedsiębiorstw Rodzinnych (niem. Stiftung Familienunternehmen) opiera się na czterech kryteriach, z których tylko jedno ma charakter kwantyfikowalny, a pozostałe jakościowy, mianowicie:

- ▶ jedna rodzina (bądź kilka) posiada większość w zakresie prawa głosu i/ lub kapitału,
- ▶ jedna rodzina (bądź kilka) wywiera decydujący wpływ na przedsiębiorstwo poprzez udział jej członków w zarządzie przedsiębiorstwa i/lub ma prawa decyzyjne i kontrolne w radzie nadzorczej bądź zebraniu wspólników,
- ▶ w przedsiębiorstwie stosowany jest system wartości bądź kultura przedsiębiorstwa wprowadzona przez rodzinę (bądź rodziny) właścicieli,

► w przedsiębiorstwie istnieje chęć jego dalszego prowadzenia, to znaczy przedsiębiorstwo powinno zostać przekazane następnej generacji w rodzinie (bądź rodzinach) [*Die volkswirtschaftliche...*, 2014, s. 13].

W celu operacjonalizacji tej definicji dla potrzeb budowy statystycznych baz danych dokonano rozróżnienia na przedsiębiorstwa kontrolowane przez rodzinę oraz przedsiębiorstwa zarządzane przez rodzinę. Do pierwszej kategorii należą takie, w których większościowy udział we własności posiada przejrzysta liczba osób fizycznych, co zapewnia im kontrolę nad przedsiębiorstwem. Do drugiej kategorii zaliczono przedsiębiorstwa, w których większościowy udział we własności posiada przejrzysta liczba osób fizycznych, przez co mogą sprawować kontrolę nad nim i jednocześnie jeden z właścicieli zajmuje się kierowaniem przedsiębiorstwem [*Die volkswirtschaftliche...*, 2014, s. 14–15]. Przedsiębiorstwa zaliczone do rodzinnych na podstawie drugiej definicji, w związku z dodatkowym wymogiem, stanowią podgrupę wśród przedsiębiorstw wyodrębnionych na podstawie pierwszej definicji<sup>3</sup>.

Charakterystyka przedsiębiorstw rodzinnych w Austrii i określenie ich znaczenia gospodarczego, zawarte w dalszej części tego rozdziału, opierają się w przeważającej mierze na analizach KMU Forschung Austria korzystających z danych Austriackiego Urzędu Statystycznego (niem. Bundesanstalt Statistik Österreich). W założeniach metodycznych tych badań przyjęto kategoryzację przedsiębiorstw rodzinnych opartą na przedstawionej tu definicji zaproponowanej przez ekspertów KE. Tak wyodrębnioną populację traktuje się jako przedsiębiorstwa rodzinne w szerszym znaczeniu. Po wyłączeniu z niej przedsiębiorstw jednoosobowych pozostają przedsiębiorstwa rodzinne w wąskim znaczeniu [*Familienunternehmen in Österreich*, 2013, s. 15].

Na zakończenie rozważań na temat definicji przedsiębiorstwa rodzinnego można pokusić się o zestawienie podstawowych cech różniących je od przedsiębiorstwa nierodzinnego. Jest to zasadne zwłaszcza z uwagi na prowadzoną w niniejszej pracy analizę porównawczą odnoszącą się do określonych aspektów działalności firm rodzinnych i nierodzinnych. Podstawowe różnice pomiędzy tymi grupami przedsiębiorstw można ująć w następujące ramy:

► w przedsiębiorstwach rodzinnych ma miejsce silna koncentracja własności w rękach rodziny; jeżeli nawet firma rodzinna jest spółką o rozproszonej własności, to rodzina utrzymuje w niej kontrolny pakiet; w wielu firmach nierodzinnych

---

<sup>3</sup> W praktyce, jak wskazuje przykład gospodarki niemieckiej w grupie przedsiębiorstw niepublicznych, udział przedsiębiorstw rodzinnych kierowanych przez właścicieli w ogólnej ich liczbie, zatrudnieniu i obrotach jest jedynie o kilka punktów procentowych niższy od udziału przedsiębiorstw kontrolowanych przez rodzinę.



własność jest rozproszona, a kontrolne pakiety nie należą do osób powiązanych więzami rodzinnymi;

▶ dla właścicieli przedsiębiorstwa rodzinnego kluczową sprawą jest utrzymanie jego niezależności ekonomicznej, zapewnienie trwania i przekazanie go następcom z grona rodziny; udziały/akcje w przedsiębiorstwie nierodzinnym są przedmiotem obrotu na rynku publicznym bądź niepublicznym;

▶ przedsiębiorstwa rodzinne preferują finansowanie ze źródeł wewnętrznych, w szczególności kapitałem własnym; przedsiębiorstwa nierodzinne finansują się w znacznym zakresie obcym i własnym kapitałem zewnętrznym;

▶ przedsiębiorstwa rodzinne kierują się w swojej działalności długofalowymi celami finansowymi i pozafinansowymi, podczas gdy w przedsiębiorstwach nierodzinnych liczą się głównie cele finansowe, często o perspektywie krótkoterminowej;

▶ w przedsiębiorstwach rodzinnych, zwłaszcza małych i średnich, rodzina jest w dużym stopniu zaangażowana w bieżące zarządzanie i wykonywanie funkcji nadzorczych; w przedsiębiorstwach nierodzinnych zarządzanie opiera się na kadrze menedżerskiej, a nadzór właścicielski wykonywany jest poprzez udział przedstawicieli w statutowych organach;

▶ w przedsiębiorstwie rodzinnym dochodzi do silnego powiązania sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa z sytuacją materialną rodziny, dla której wynagrodzenia z pracy i dochody z zysku są podstawowym źródłem utrzymania; dla właścicieli udziałów/akcji w przedsiębiorstwach nierodzinnych zyski stanowią dodatkowe źródło dochodów;

▶ przedsiębiorstwa rodzinne są często firmami niewielkimi, zorientowanymi regionalnie bądź lokalnie; przedsiębiorstwa nierodzinne są silniej nastawione na ekspansję w zakresie skali i obszaru działalności, w szczególności przez dywersyfikację działalności oraz dokonywanie fuzji i przejęć.

Podsumowując, można stwierdzić, że dychotomiczny podział na przedsiębiorstwa rodzinne i nierodzinne nie opiera się na kryteriach mierzalnych bądź formalnych. Jest to w zasadzie wyodrębnienie pewnej grupy przedsiębiorstw (rodzinnych) na podstawie cech jakościowych i subiektywnych. Ogromne zróżnicowanie wewnętrzne grupy przedsiębiorstw rodzinnych sprawia przy tym, że ich definicje nie mają charakteru bezwzględnego, lecz odzwierciedlają sytuację przeciętną, odnoszącą się do całych zbiorowości. Bogactwo rozwiązań funkcjonujących w realnej gospodarce sprawia, że w ramach każdego z podanych kryteriów występują stany odbiegające od wskazanych jako dominujące.