

*Teresa Piecuch\**

FUNKCJONOWANIE  
PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH W POLSCE  
NA PRZYKŁADZIE FIRMY  
A.BARAN SP. Z O.O. SP. K.

**Z a r y s t r e ś c i:** Przedmiotem opracowania są firmy rodzinne, które w ostatnich latach stają się przedmiotem szczególnej dyskusji, analizy teoretycznej i empirycznej, dowodzącej znaczącego ich wpływu na rozwój gospodarczy świata (wcześniej uznawano je za zdecydowanie słabsze ogniwa). Aktywnie funkcjonują praktycznie we wszystkich dziedzinach życia i działalności człowieka. Stanowią większość sektora mikro-, małych i średnich firm, choć wiele z nich z powodzeniem funkcjonuje także wśród dużych przedsiębiorstw.

**S ł o w a k l u c z o w e:** przedsiębiorczość; przedsiębiorczość rodzinna; firmy rodzinne.

WSTĘP

Przedsiębiorstwa rodzinne to tradycyjny sposób prowadzenia działalności gospodarczej w sektorze prywatnym. To podmioty specyficzne – łączą w sobie dwa odrębne systemy o niepewnych granicach, odmiennych wartościach, innej kulturze – rodzinny (społeczny) i ekonomiczny [Kleiman, Peacock, 1996, s. 93–101]. Stanowiąc to może źródło ich siły (większa lojalność, zaangażowanie członków rodziny w sprawę firmy), ale jednocześnie

---

\* Adres do korespondencji: Teresa Piecuch, Politechnika Rzeszowska, Wydział Zarządzania, Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, al. Powstańców Warszawy 12, 35-959 Rzeszów, e-mail: [piecuch@prz.edu.pl](mailto:piecuch@prz.edu.pl)

niepokojów, konfliktów i problemów związanych na przykład z trudnością wyraźnego oddzielenia spraw rodzinnych i biznesowych.

Firmy rodzinne odgrywają bardzo ważną rolę we współczesnych procesach gospodarowania na całym świecie zarówno w krajach rozwiniętych, jak i rozwijających się. Lepiej radzą sobie w warunkach kryzysów i zmian, są zdolne do przetrwania w trudnych czasach. Przyczyniają się do generowania wzrostu i rozwoju gospodarczego. To podmioty o znaczącym potencjale ekonomicznym, odgrywające także istotną rolę społeczną. Firmy rodzinne są wartościowymi ogniwami gospodarki, dlatego warto poznawać specyfikę ich funkcjonowania, cele i wartości, którymi się kierują, by móc wykorzystać tkwiący w nich nie tylko ekonomiczny, ale i społeczny potencjał.

W opracowaniu zaprezentowano wybrane aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. Oparto się na dostępnej literaturze przedmiotu z tego zakresu oraz na przykładzie firmy rodzinnej pana Andrzeja Barana z Iwierzyc na Podkarpaciu, producenta szerokiego asortymentu podłóg drewnianych. Tradycje przedsiębiorczości w rodzinie sięgają 1957 r., kiedy ojciec obecnego właściciela – Franciszek Baran założył warsztat stolarski. Funkcjonuje on do dzisiaj, jest prowadzony przez brata pana Andrzeja, a on sam w 1989 r. także zdecydował się na założenie własnego przedsiębiorstwa rodzinnego, na przykładzie którego opiera się opracowanie. Analizując wymienioną wyżej firmę, wykorzystano metodę studium przypadku oraz wywiad swobodny z elementami metody narracyjnej. Wywiad oraz towarzysząca mu narracja prowadzona była przez właściciela firmy, pana Andrzeja i jego żonę Krystynę i zawierała elementy historyczne i autobiograficzne, które zawarto w opracowaniu ze względu na ich znaczenie w uzyskaniu całościowego obrazu sytuacji badanego przedsiębiorstwa.

## 1. ISTOTA FIRM RODZINNYCH

Firmy rodzinne to podmioty gospodarcze bardzo różnorodnie definiowane. Brak w literaturze (i prawdopodobnie nigdy nie uda jej się stworzyć) jednej, ogólnie obowiązującej definicji tego rodzaju przedsiębiorstw<sup>1</sup>. Różnice w ich określaniu dotyczą zarówno sposobu zarządzania, liczby członków

---

<sup>1</sup> Badania I. Mandl prowadzone w *Austrian Institute for SME Research* w 33 krajach europejskich potwierdzają, że firmy rodzinne są bardzo różnie definiowane, a dodatkowo ich opis opiera się na odmiennych kryteriach. Nie znaleziono jednej obowiązującej we wszystkich badanych krajach definicji firmy rodzinnej, natomiast

rodziny zaangażowanych w ich funkcjonowanie, jak i tego, która generacja pokoleń prowadzi firmę rodzinną [Piecuch, 2013, s. 152–182; Piecuch, 2012, s. 307–324]. Zdaniem M.C. Shankera i J.H. Astrachana [Shanker, Astrachan, 1996, s. 107–124; Kowalewska, 2009, s. 23]:

- **najszerze i najbardziej ogólne definicje** podkreślają, że firma jest rodzinna, jeżeli jej członkowie mają poczucie rodzinności i rodzinnego charakteru działalności oraz sami uznają swoje przedsiębiorstwo za rodzinny biznes;
- **szerokie definicje firm rodzinnych** wskazują na konieczność występowania pewnego stopnia kontroli (przez członków rodziny) nad strategicznym kierunkiem funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- **nieco węższe definicje** podkreślają, że przedsiębiorca zarządzający firmą rodzinną powinien być twórcą lub potomkiem jej założyciela;
- **najwęższe definicje** podkreślają zaś, by firma rodzinna była dorobkiem wielu pokoleń właścicieli bezpośrednio zaangażowanych w jej funkcjonowanie; ponadto więcej niż jeden członek rodziny powinien być odpowiedzialny za zarządzanie nią.

Generalnie, w literaturze przedmiotu uznaje się (uwzględniając różnice w proponowanych definicjach), że przedsiębiorstwo rodzinne to firma, w której [Family Business Definition..., 2015; Mandl, 2008, s. 2; Piecuch, 2013, s. 152–182; Sułkowski, 2004, s. 99]:

- większość głosów (a tym samym decyzyjność), także większość struktury własności znajduje się w rękach członków danej (jednej) rodziny;
- występuje zamiar sukcesji, a zatem przekazania firmy kolejnemu pokoleniu (w niektórych definicjach podkreśla się, że w firmie uznawanej za rodzinną powinna dokonać się przynajmniej jedna zmiana pokoleniowa);
- większość członków rodziny aktywnie angażuje się w jej funkcjonowanie.

Definicje firm rodzinnych nie powinny opierać się wyłącznie na kryteriach ilościowych, obiektywnych (np. typie własności, wielkości, liczbie członków rodziny zaangażowanych w jej funkcjonowanie) [Marjański, 2012a, s. 30], dlatego bardzo często charakteryzując je, podkreśla się znaczenie ich specyficznych, subiektywnych cech, które odróżniają je od nierodzinnych przedsiębiorstw oraz wpływają na ich funkcjonowanie, na

postrzeżenie ich w otoczeniu. Chodzi na przykład o przestrzegane w nich określonych wartości, o panującą w nich specyficzną atmosferę pracy. Właściciele często przenoszą domową, rodzinną kulturę na grunt przedsiębiorstwa, traktując swoich pracowników jak członków rodziny (wiele o nich wiedzą, angażują się w ich prywatne problemy, znają szczegóły życia prywatnego). W takich przedsiębiorstwach podejście do pracowników – także nierodzinnych – jest mocno spersonalizowane, co wpływa na ich większe zaangażowanie się w funkcjonowanie firmy, na skłonność do poświęceń itp. [Kowalewska, 2009, s. 25]. Bardzo specyficzny w firmach rodzinnych jest także szacunek do tradycji – docenia się w nich bowiem dorobek poprzednich pokoleń. W związku z tym cechuje je mniejsza skłonność do podejmowania ryzyka, obawa przed zmianami itp. Z drugiej strony, by przetrwać na konkurencyjnym rynku, muszą być nowoczesne, innowacyjne, otwarte na nowe rozwiązania, wykorzystywać pojawiające się szanse. To połączenie tradycji z nowoczesnością jest bardzo trudnym wyzwaniem zarówno dla nestorów firm rodzinnych przyzwyczajonych do sprawdzonych wzorów, jak i dla nowego pokolenia sukcesorów, którzy chcieliby wprowadzić firmy na nowe tory [Mączyńska, 2015]. Często generuje to spięcia i nieporozumienia, ale może też stanowić źródło ogromnej siły, jeżeli uda się te dwa skrajne aspekty pogodzić.

Firma rodzinna A. Baran sp. z o. o sp. k., na której oparto się w opracowaniu, spełnia większość kryteriów przedsiębiorstwa rodzinnego, na które zwraca się uwagę w literaturze przedmiotu, definiując tego typu podmioty. Obecny właściciel pragnie przekazać firmę swoim dzieciom (choć nie podjęto jeszcze decyzji komu), które są stopniowo wdrażane w jej funkcjonowanie i przygotowane do samodzielnego jej prowadzenia w przyszłości. To firma z wieloletnimi tradycjami przedsiębiorczości, a jej właściciele mają poczucie rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa. Większość członków najbliższej rodziny zaangażowanych jest w jej funkcjonowanie – w zarządzanie, własność i władzę. Właściciele dbają ponadto o wizerunek firmy w otoczeniu, myśląc jednocześnie o dobrej opinii swojej rodziny, która kojarzona jest z przedsiębiorstwem, a jej prestiż uzależniony jest od marki firmy w lokalnym środowisku. Wspierając lokalne inicjatywy, nie robią tego jednak na pokaz – nie ujawniają nazwy firmy, otoczenie prawdopodobnie nie zdaje sobie sprawy z tego, co i kogo wspierają. Postępują tak dlatego, że nie chcą być posądzeni o to, że robią coś „pod publiczność”. Jeżeli chcą komuś pomóc – pomagają i nie potrzebują tego „reklamować” i chwalić się tym.

## 2. ZARZĄDZANIE PRACOWNIKAMI W FIRMIE RODZINNEJ

Najważniejszym zasobem każdego przedsiębiorstwa są ludzie. Szczególnie widoczne jest to w przypadku firm rodzinnych, których pracownikami mogą być członkowie danej rodziny lub osoby zrekrutowane z zewnętrznego rynku pracy. Panuje przekonanie, że w takich przedsiębiorstwach wyjątkowo dba się o pracowników rodzinnych (tworzy się dla nich i utrzymuje najbardziej atrakcyjne miejsca pracy, lepiej wynagradza), ale i pozostali często traktowani są jak członkowie rodzin. Właściciel stwarza specyficzną atmosferę pracy, angażuje się w życie swoich podwładnych, pomaga im, traktuje po partnersku.

Istnieje przekonanie, że pracownicy rodzinni pracują z większym zaangażowaniem, że są bardziej wyrozumiali, skłonni do poświęceń, chętniej godzą się na reinwestowanie zysków w rozwój. Z drugiej strony zarządzanie nimi wcale nie jest łatwe – właścicielowi trudno bowiem o obiektywność konieczną na przykład w procesie oceny, trudniej też egzekwować wykonywanie poleceń, kontrolować i wyciągać negatywne konsekwencje [Pille, 2015]. Zarządzający mogą ponadto nie dostrzegać braku (lub niskich) kwalifikacji, luk w kompetencjach lub też słabej efektywności „swoich” pracowników. Wszystko to może powodować konflikty, nieporozumienia zagrażające ciągłości funkcjonowania firmy, w dodatku często przenoszą się one na grunt rodziny. Problemem może być także nepotyzm przy obsadzaniu stanowisk – dość częsty w przedsiębiorstwach rodzinnych. Sytuacja taka może zniechęcać profesjonalnych kandydatów zewnętrznych do ubiegania się o pracę [Schulze, Lubatkin, Dino, Buchholtz, 2001, s. 99–116]. W konsekwencji często jest tak, że firma rodzinna niejako na własne życzenie wiele traci, „zamyka się” na nawet dobrze przygotowanych, ale nierodzinnych kandydatów, preferując gorzej przygotowanych członków swojej rodziny.

W firmie rodzinnej dużym wyzwaniem jest także proces motywowania, który odbywa się na dwóch płaszczyznach – z jednej strony dotyczy pracowników spoza rodziny, z drugiej – jej członków. Zazwyczaj pracownicy rodzinni mają zwiększoną motywację do pracy, są bardziej lojalni i zaangażowani (choć może też być odwrotnie – wierzą w pewność zatrudnienia i w związku z tym wiedzą, że nie muszą się starać, nie angażują się w realizowane zadania), co wynika z samego faktu bycia członkiem rodziny. Mogą też być lepiej traktowani przez właściciela, na przykład lepiej opła-

cani. Jednakże faworyzowanie ich może mieć demotywujący wpływ na osoby spoza rodziny [Jeżak, 2003, s. 225–226]. Wszystko to rodzić może problemy, osłabiać zaangażowanie, wpływać negatywnie na efektywność pracy, a z wszystkim tym musi sobie poradzić właściciel firmy rodzinnej.

Także kryteria rekrutacyjne powinny być uniwersalne, jednakowe w stosunku do kandydatów rodzinnych i nierodzinnych. Daje to dużo większe szanse na zatrudnienie kompetentnego pracownika. W praktyce często jest jednak inaczej. Niektórzy właściciele firm rodzinnych wychowują dzieci w ten sposób, że czują się one zobowiązane do tego, by zasilić szeregi przedsiębiorstwa (bez względu na to, czy sami tego pragną, czy nie). Może to obrócić się przeciwko interesowi firmy i jej właścicieli. Nawet jeżeli dzieci mają wolną rękę w kwestii kształtowania własnej kariery, wiedzą jednocześnie, że „zawsze znajdzie się dla nich miejsce w firmie”. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo rodziców traktowane jest często jako „wyjście awaryjne”, do którego wraca się, jeżeli nie powiedzie się na innych posadach. Mimo że często nie mają odpowiednich kwalifikacji, umożliwia im realizację ich planów, awansując nawet do najwyższych stanowisk, co nie jest korzystne dla firmy. Nie jest to też pozytywne dla ich postaw wobec pracy i własnej kariery zawodowej, buduje fałszywy obraz siebie i własnych kwalifikacji<sup>2</sup>.

Z preferowaniem zatrudniania w firmie rodzinnej członków danej rodziny (bliższych lub dalszych krewnych) związane są pozytywne, ale i negatywne aspekty. Zawarto je w tabeli 1.

Badana firma A. Baran sp. z o. o sp. k. zatrudnia pracowników rodzinnych i spoza rodziny. W sumie jest to około 50 osób, w tym pracownicy rodzinni to około 8 osób. W jej funkcjonowanie bezpośrednio zaangażowana jest najbliższa rodzina – małżeństwo właścicieli i troje ich dzieci (córka i dwóch synów). Firma nie zatrudnia członków dalszej rodziny (kuzynów, wujków itp.). Troje pozostałych dzieci właścicieli nie pracuje w przedsiębiorstwie rodzinnym, choć są z nim ściśle związane (prowadzą własne firmy (jeden syn w Niemczech) w tej samej branży), współpracują ze sobą. Jak

---

<sup>2</sup> Aby temu zapobiec, w pewnej europejskiej firmie rodzinnej przyjęto na przykład wymóg, by starający się o pracę członkowie rodziny mieli co najmniej 26 lat, byli absolwentami magisterskich studiów biznesowych lub inżynierskich, znali trzy języki obce i w ciągu pięciu lat otrzymali dwa awanse w obcej firmie. Otrzymują ponadto tylko jedną szansę ubiegania się o pracę w firmie rodzinnej. Jeżeli ich kandydatura zostanie odrzucona, zmuszeni są poszukać pracy gdzie indziej – źródło [Stalker, Foley, 2015].

stwierdziła pani Krystyna, żona właściciela, pomiędzy ich firmą i przedsiębiorstwami ich dzieci zachodzi idealna symbioza. Pracownicy rodzinni, członkowie najbliższej rodziny, czyli właściciel – pan Andrzej, jego dwaj synowie i córka – to udziałowcy spółki z o. o. Żona natomiast jest współnikiem, będąc jednocześnie prezesem spółki komandytowej, pełni w niej funkcję komandytariusza (komplementariuszem jest spółka z o.o). Pani Krystyna i jej mąż w prowadzonej przez siebie firmie rodzinnej uzupełniają się wzajemnie, choć należy podkreślić, że żona właściciela pełni w niej bardzo odpowiedzialną rolę – odpowiada bowiem za finanse, kontroluje jej wydatki, dba o jej płynność. Jak sama podkreśla – mąż jest wizjonerem, ma często nietypowe (niesamowite) pomysły, którym następnie ona musi nadać realne kształty, sprawdza, czy ich realizacja jest możliwa w praktyce, poszukuje źródeł finansowania.

Tabela 1. Zalety i wady zatrudniania krewnych w firmie rodzinnej

Zalety	Wady
Łatwiejsze „wpasowanie się” w kulturę organizacyjną – w firmie rodzinnej kultura odzwierciedla zazwyczaj samą rodzinę. Zatrudnienie jej członka oznacza, że osoba ta już pasuje do niej pod tym względem – dzieli z pracodawcą wspólne wartości, poglądy, postawy.	Zatrudnianie członków rodziny nie pozwala na rzetelną weryfikację ich kompetencji (często nie bierze się ich pod uwagę).
Większe poświęcenie firmie oraz jej sukcesom – członkowie rodziny rozumieją, jak znaczny wpływ na życie rodzinne mogą mieć problemy z przedsiębiorstwem. Chęć ochrony interesów rodziny wpływa na przyczynianie się do jej sukcesu.	Może wystąpić efekt tzw. sufitu rodzinnego – to bariera ograniczająca rozwój i awanse osób spoza rodziny. Firmy rodzinne zazwyczaj rezerwują najwyższe stanowiska dla członków własnej rodziny.
Nacisk na wzajemne relacje – członkowie rodziny są przywiązani do swoich wartości i tradycji oraz starają się je utrzymywać. Często są zatem konserwatywni, brak im „świeżego spojrzenia”.	Problemy ze zwolnieniami – członek rodziny posiada specyficzną, niepisaną ochronę przed zwolnieniem, czyli tzw. przynależność do rodziny. Zwolnienie go może być traktowane jako incydent przeciwko całej rodzinie. Osoba pokrzywdzona często zwraca się z prośbą o wsparcie do pozostałych członków rodziny, co może dodatkowo powodować napięcia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Fleming, 2006, s. 14–15].

Jak ocenia właściciel, pracownicy rodzinni są dużo bardziej zaangażowani w rozwój i funkcjonowanie firmy. Należą do grupy zaufanych osób, gotowych do wyrzeczeń i poświęceń dla dobra wspólnego przedsiębiorstwa (choć – jak podkreśla właściciel – wyrzeczenia i poświęcenia nie są postrzegane negatywnie, dla członków rodziny naturalne jest, że w pewnych sytuacjach dobro firmy, a tym samym rodziny wymaga określonych zachowań i nikt nie traktuje tego jako czegoś złego). Nie są nastawieni na konsumpcję, rozumieją konieczność inwestowania nadwyżki finansowej, jeżeli myślą o interesie całej rodziny w długim okresie czasu. Dzieci Pana Andrzeja posiadają wykształcenie zgodne z profilem działalności i odpowiednio z wykonywanymi obowiązkami. Dysponują zatem odpowiednią wiedzę, znają się na procesach realizowanych w firmie, ciągle poszerzają swoją wiedzę. Zajmują równorzędne wobec siebie stanowiska. Nie ma zatem między nimi niezdrowej rywalizacji, zazdrości, negatywnych emocji, które wpływałyby niekorzystnie na atmosferę pracy i wykonywane obowiązki.

Pracownicy nierodzinni zatrudniani są przy produkcji, na stanowiskach bezpośrednio produkcyjnych, w administracji, do prac biurowych, organizacyjnych, także nadzorują pracę innych. Pan Andrzej zdaje sobie sprawę z tego, że wysoka jakość wyrobów jego firmy, dobra, rozpoznawalna marka to efekt nowoczesnego parku maszynowego, ale także zatrudnionych w firmie profesjonalnych pracowników, do których ma zaufanie, którzy angażują się w powierzone im zadania. Docenia ich pracę i stara się odpowiednio wynagradzać.

Jeżeli chodzi o motywowanie – pan Andrzej podkreśla, że nie stosuje specjalnych instrumentów motywowania, nie różnicuje ich w zależności od tego, czy chodzi o pracownika z rodziny, czy spoza jej kręgu. Jego zdaniem głównym i najważniejszym motywatorem dla pracowników rodzinnych jest sama świadomość pracy we własnym przedsiębiorstwie, w którym nie mają szefa, którego są współtwórcami i które będzie ich własnością w przyszłości. Pracownicy nierodzinni zaś mają poczucie bezpieczeństwa wynikające z tego, że właściciel zapewnia im stałość zatrudnienia, nie boją się o pracę. Mogą się jej w pełni poświęcić. Im bowiem lepsza kondycja firmy, tym większe poczucie ich bezpieczeństwa i większa pewność pracy. Takie podejście właściciela przynosi efekty, dlatego że firma postrzegana jest w otoczeniu jako solidny pracodawca, a produkowane wyroby są wysokiej jakości, znajdują nabywców na rynku (zarówno w kraju, jak i za granicą), mogą poszczycić się solidną, rozpoznawalną marką.



### 3. PROBLEMY SUKCESJI

Sukcesja w firmie rodzinnej jest konieczna – wcześniej czy później musi nastąpić, by można ją było uznać za rodzinną. Jest to proces przekazania własności i władzy kolejnemu pokoleniu właścicieli. Zawsze jest to moment bardzo trudny, przełomowy, krytyczny nawet dla bardzo dobrze prosperującej firmy, ale także dla całej rodziny. To złożony prawnie, ekonomicznie i społecznie proces, dlatego powinien być odpowiednio wcześniej zaplanowany, by uniknąć związanych z tym problemów i kryzysów<sup>3</sup>. Już przedsiębiorca zakładający firmę powinien tak naprawdę myśleć o tym, co stanie się z jego przedsiębiorstwem w przyszłości. Planowanie sukcesji powinno stanowić ważny element strategii firmy rodzinnej. Jest to bowiem proces o znaczeniu strategicznym (jeżeli chodzi o wagę problemu, ale i czas). By był skuteczny – musi mieć celowy i formalny charakter, by ułatwić międzypokoleniowy transfer [Marjański, 2012a, s. 15].

Sukcesja to bez wątpienia jeden z najtrudniejszych i najbardziej krytycznych momentów w procesie funkcjonowania firmy rodzinnej. Źle zaplanowana i przeprowadzona może doprowadzić nawet do upadku firmy. Wśród najczęściej wymienianych przyczyn upadku, które wynikają z sukcesji, można wymienić [Lewandowska, Greser, Jakubowski, 2012, s. 121]:

- złe zaplanowanie spraw spadkowych i wynikającą z tego niezdolność zapłaty przez następne pokolenie podatku od spadku,
- nieprzekazanie firmy młodszemu pokoleniu w odpowiednim momencie,
- nieumiejętność wyboru sukcesora w przypadku, gdy właściciel posiada więcej niż jedno dziecko, które może być potencjalnym następcą.

Odpowiednie zaplanowanie przekazania firmy następcy, mimo potencjalnych zagrożeń, może stać się doskonałą okazją do zmaksymalizowania szans na wykorzystanie wielopokoleniowej tradycji do zwiększenia wartości przedsiębiorstwa na rynku obecnie i w przyszłości [Succession Planning, 2015]. Należy zdać sobie sprawę z tego, że sukcesja nie jest to dzia-

---

<sup>3</sup> Proces planowania sukcesji powinien rozpocząć się bardzo wcześnie choćby z tego względu, że czasami pojawiają się niespodziewane wydarzenia (np. śmierć w rodzinie, rozwód, odejście kluczowego pracownika), które niejako wymuszają sukcesję, a wówczas – niezaplanowana, nieprzemyślana – może skończyć się niepowodzeniem – źródła [Kleiman, Peacock, 1996, s. 93–101; Rejmer, 2014].

łanie jednorazowe, polegające na przekazaniu firmy następcom. To proces długotrwały i skomplikowany. Nie dotyczy ponadto tylko i wyłącznie rodziny właściciela. Jest to także sprawa (problem) nierodzinnych pracowników, udziałowców i innych interesariuszy, którzy w jakiś sposób korzystają z tego, że firma funkcjonuje i odnosi sukcesy, i którym powinno zależeć na powodzeniu tego procesu. Sukcesja, która jest kluczowym wydarzeniem decydującym o losach firmy w przyszłości, o jej „być albo nie być”, może „zburzyć spokój” wielu zainteresowanych stron [Wyzwania zarządcze..., 2014, s. 4].

Generalnie uznaje się, że polskie firmy rodzinne charakteryzują się niską świadomością potrzeby tworzenia planów sukcesyjnych. Najczęściej jako przyczynę wskazuje się niski stan wiedzy na ten temat (a szczególnie na temat aspektów prawnych). Ważną rolę odgrywają także czynniki psychologiczne – a szczególnie strach przed oddaniem władzy [Marjański, 2012b, s. 20]. Nie bez znaczenia jest ponadto fakt, że proces ten kojarzony jest przez seniorów rodu z przemijaniem, nieuchronnością śmierci – stąd tendencja do odsuwania go w czasie i decydowanie się na przekazanie firmy nie w najlepszym dla tego procesu czasie, ale wtedy, kiedy zachodzi taka konieczność. Sukcesja często budzi strach, kojarzy się z problemami dlatego, że priorytety pokolenia seniorów i sukcesorów niejednokrotnie różnią się od siebie (choćby z powodu różnic pokoleniowych). Badania wykazują, że [Wyzwania zarządcze..., 2014]:

- młodzi właściciele bardziej chcą koncentrować się na rozwoju i marketingu; uważają, że ich firma traci, ponieważ nie nadąża za zmianami; chcą poszukiwać nowych, skutecznych we współczesnych warunkach modeli biznesu, trendów rynkowych, których realizacja może przynieść większe zyski;
- priorytetem dla seniorów jest natomiast najczęściej stabilny wzrost sprzedaży, maksymalizacja dotychczasowego modelu dochodów; są ponadto mniej otwarci na zmiany i innowacje, raczej przywiązani są do tradycji, sprawdzonych metod funkcjonowania; ich priorytetem jest trwanie firmy będącej źródłem utrzymania dla rodziny, a nie rozwój nieuchronnie związany z ryzykiem upadku.

Tradycja prowadzenia działalności gospodarczej w firmie A. Barana sięga 1957 r., kiedy jego ojciec – Franciszek Baran – założył stolarski zakład produkcyjny. Obecny właściciel początkowo pomagał ojcu w prowadzeniu przedsiębiorstwa, a następnie w 1989 r. zdecydował się na założenie własnej firmy, którą z powodzeniem prowadzi z żoną Krystyną i trojgiem dzieci. Firmę ojca do dzisiaj prowadzi jego brat. Obaj funkcjonują w tych

samych branżach. Starają się jednak nie wchodzić sobie w drogę, tzn. nie współpracują ze sobą bardzo blisko (jakby to mogło wynikać z racji bliskiego pokrewieństwa), ale i nie konkurują.

Pan Andrzej planuje w przyszłości przekazać firmę kolejnemu pokoleniu, nie opracowano jednak szczegółowego planu sukcesji, nie zastanawiano się nad przebiegiem tego procesu, nie sprecyzowano któremu z dzieci i w jakiej formie firma zostanie przekazana. Sukcesja realizowana jest stopniowo, pan Andrzej już zdecydował się na przekazanie dzieciom części udziałów, co postrzegane jest przez niego jako „pierwszy krok” na drodze do pełnej, skutecznej sukcesji. Dzieci stopniowo angażowane są w nowe obowiązki, przejmują coraz więcej zadań, by w przyszłości móc poradzić sobie z samodzielnym prowadzeniem przedsiębiorstwa. Nie określono jednak na przykład, które z nich otrzyma firmę. Obecnie pracują one na równorzędnych stanowiskach i prawdopodobnie tak będzie i w przyszłości, by zapobiec niepotrzebnym konfliktom. Jak twierdzi właściciel – po jego stronie wystąpił zamiar przekazania przedsiębiorstwa, jego dzieci wykazują chęć jego przejęcia – i na ten moment to wystarcza. Konkretnie działania zostaną podjęte w bliżej nieokreślonym czasie. Pan Andrzej twierdzi, że przekazanie firmy nastąpi wtedy, kiedy „przyjdzie na to odpowiedni czas”. Kwestie te zostały pozostawione własnemu biegowi i pełne przekazanie własności i zarządzania nastąpi kiedyś. Na chwilę obecną właściciel posiada siłę, energię i chęci, by prowadzić firmę i pragnie to robić jak najdłużej, przekazując jak najwięcej zdobytej wiedzy i doświadczenia swoim dzieciom, by ułatwić im bycie samodzielnymi przedsiębiorcami w przyszłości.

Dzieci właścicieli firm rodzinnych przed formalnym przejęciem przedsiębiorstwa powinny mieć czas na zdobywanie wiedzy i doświadczeń zawodowych nie tylko w firmie rodziców, ale także poza nią. Traktowane jest to jako sprawdzian umiejętności, nauka samodzielności, ale umożliwia to także obiektywnie spojrzenie „z boku” na własną firmę, na docenienie jej i tego, co jest dane niejako w sposób naturalny dzieciom przez rodziców. Właściciel omawianej firmy rodzinnej w pełni zgadza się ze stanowiskiem prezentowanym w literaturze przedmiotu, choć przyznaje, że jego dzieci nie miały możliwości, by popracować na etacie u kogoś innego. Od początku w sposób świadomy łączyły swoją przyszłość z firmą rodziców, nie zgłaszały potrzeby (i chęci) pracy w innym przedsiębiorstwie, a rodzice nie zmuszali ich do szukania pracy. Trudo zatem oceniać, jak potoczyła się ich kariera (i jak wyglądałaby sytuacja firmy), kiedy miałyby taką możliwość. Pan Andrzej nie żałuje tego, jest w pełni usatysfakcjonowany postawami swoich dzieci, które chcą kontynuować rodzinną tradycję, pro-

wadząc firmę, ale jak sam mówi – jeżeli miałby komuś innemu doradzać w tej kwestii, stwierdziłby, że jest to dobry sposób – uczy szacunku do pracy i pieniądza, to także specyficzna „szkoła życia”, dzięki której dzieci bardziej doceniają wysiłki rodziców włożone w prowadzenie i rozwój firmy i to, że dzięki temu mają możliwość pracy „u siebie”, „na swoim”.

#### 4. NASTAWIENIE DO ZEWNĘTRZNYCH ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA

Kapitał wpływa na przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa. Jego brak powoduje nie tylko zaniechanie realizacji koniecznych inwestycji, ale także wpływa negatywnie na bieżącą sytuację przedsiębiorstwa, pogarszając jego płynność finansową. Firmy rodzinne bazują w większości na zasobach własnych kapitału (zaoszczędzonych często całymi latami lub pożyczonych od rodziny i przyjaciół), bardzo niechętnie korzystają z zewnętrznych źródeł finansowania, w ostateczności decydują się na przekazanie udziałów zewnętrznym udziałowcom, by nie utracić kontroli nad przedsiębiorstwem [Family firm..., 2012, s. 11], by nie ograniczać samodzielności decyzyjnej, a tą pragną (często za wszelką cenę) zatrzymać przy własnej rodzinie. W wyniku tego firmy rodzinne rzadko wykorzystują efekt dźwigni finansowej wynikającej z zaangażowania długoterminowych kapitałów obcych, rozwijają się wolniej, ale stabilniej, ponosząc niższe ryzyko działalności. Należy jednak podkreślić, że nawet finansowanie działalności z zasobów własnych, z zatrzymanego zysku, jeżeli jest systematyczne, konsekwentne i odpowiednio zaplanowane – również może doprowadzić do wysokiego poziomu zysku i satysfakcjonującego zwrotu z kapitału. Mówi się nawet, że firmy rodzinne właśnie dlatego mają zdolność do trwania przez pokolenia, że nie rosną, że zabezpieczenie odpowiedniej, stabilnej, długotrwałej pozycji na rynku jest dla nich ważniejsze niż szybki, gwałtowny wzrost [Financing Growth..., 2011].

Badana firma rodzinna została założona wyłącznie z własnych zasobów kapitałowych ówczesnego założyciela. Były to lata 50. XX w., bardzo trudne dla rozwoju prywatnego biznesu. Nie oferowano wówczas kredytów, nie wspierano prywatnych przedsiębiorców, co więcej – generowano szereg barier utrudniających im funkcjonowanie. Początkowo był to niewielki zakład stolarski, który nie wymagał dużych nakładów kapitałowych. Z czasem jednak zaczął się rozwijać głównie dzięki inwestowaniu wypracowanego zysku. Podobnie było w przypadku przedsiębiorstwa pana An-

drzeja – początkowo wykorzystywał on wyłącznie zasoby własne. Kiedy firma zaczęła się rozrastać, kiedy konieczne były inwestycje mające na celu unowocześnienie jej parku maszynowego, wymagające dużych nakładów – zaciągano także kredyty – zarówno obrotowe, jak i inwestycyjne, choć ich kwoty nie były zbyt duże, takie, by firmę „stać było na ich obsługę”. Były one zatem na bieżąco spłacane, firma nigdy nie utraciła z ich powodu płynności finansowej, nie miała większych problemów z gospodarowaniem środkami pieniężnymi. Obecny właściciel twierdzi, że „zaciąganie kredytów bankowych może być ryzykowne, ale w pewnych sytuacjach jest konieczne. Kiedy brak zasobów własnych kapitału blokuje rozwój przedsiębiorstwa – należy sięgać po dostępne, zewnętrzne źródła finansowania”. Jego zdaniem rozsądne gospodarowanie środkami pieniężnymi – własnymi i obcymi – oraz – co się z tym wiąże – przemyślane, rozsądne inwestycje zawsze się opłacają. Żona właściciela zapytana o te kwestie potwierdziła stanowisko męża, choć jednocześnie dodała, że to ona w ich małżeństwie (a jednocześnie w ich firmie) jest bardziej nieufna i ostrożna. Jako osoba odpowiedzialna za finanse zawsze bardzo precyzyjnie analizowała, czy stać ich na kredyt, jeżeli pojawiła się konieczność zasilenia firmy zewnętrznymi kapitałami. Starła się jednak rozumieć wizjonerskie podejście męża i konieczność podążania za nowościami, dlatego do tej pory z powodzeniem udaje im się wypośrodkowywać ich odmienne podejścia, dla dobra firmy i rodziny. Mąż docenia jej rozsądek w planowaniu finansami, a żona jego wizjonerstwo w powodzeniu ich przedsiębiorstwa.

Analizowana firma korzysta także z dotacji unijnych (w okresie finansowania 2002–2004 i 2007–2013), leasingu (głównie na środki transportowe) oraz factoringu. Nie zastanawiano się (nie było takiej konieczności) nad wsparciem rozwoju firmy za pomocą innych instrumentów, instytucji (na przykład nie rozważano włączenia firmy w struktury klastrowe, nie korzysta się z różnych dostępnych form finansowania działalności innowacyjnej). Nie wyklucza się jednak możliwości wykorzystania ich w przyszłości, jeżeli pojawią się takie szanse. Pan Andrzej bowiem – wbrew obiegowym opiniom na temat konformistycznych postaw przedsiębiorców rodzinnych – jest otwarty na nowe możliwości, a tym samym na nowe źródła pozyskania kapitału, bo jak twierdzi, tylko dzięki takiej postawie jego firma może się rozwijać.

Mimo korzystania przez badaną firmę z zewnętrznych źródeł zasobów kapitałowych (głównie kredytów i pożyczek udzielanych przez sektor bankowy), przez cały okres jej funkcjonowania podstawę działalności stanowiły zasoby własne, na przykład wygospodarowany zysk. Zawsze starano się

bardzo rozsądnie gospodarować posiadanymi środkami, by możliwa była odnowa parku maszynowego, zakup innowacyjnych urządzeń, ale nie kosztem zachwiania płynności czy utraty zdolności do spłaty zaciągniętych zobowiązań. Taka polityka – otwartości na zewnętrzne źródła finansowania, ale odpowiedzialna, bezpieczna, nie za wszelką cenę, podejmując umiarkowane ryzyko – przez lata sprawdzała się i sprawdza nadal w przypadku firmy pana A. Barana, dlatego jej właściciel ma zamiar kontynuować tego typu podejście do wyzwań otoczenia i do sposobów finansowania działalności swojej firmy.

## 5. STOSUNEK DO INNOWACJI

Innowacje to zmiany, które tworzą wartość. Ich wdrażanie przyczynia się do poprawy pozycji konkurencyjnej w branży. Dotyczy to wszystkich przedsiębiorstw niezależnie od wielkości, formy własności, branży, w jakiej funkcjonują. Niestety, przedsiębiorcy rodzinni często nie dostrzegają potrzeby (czy wręcz konieczności) wdrażania innowacji i związanych z tym korzyści. W większości nastawieni są na przetrwanie, niechętnie podejmują ryzyko wdrażania nowatorskich rozwiązań, są „odporni na zmiany” [Hall, Melin, Nordqvist, 2001, s. 193–208]. Poszukują raczej długookresowej stabilności, harmonijnego, spokojnego funkcjonowania, preferują tradycyjne, sprawdzone przez lata rozwiązania. Strategie ich rozwoju są konserwatywne, zachowawcze (dbają przecież o gromadzony przez całe lata majątek rodzinny, którego nie chcą narażać na stratę)<sup>4</sup>. Firmy rodzinne charakteryzuje zatem specyficzny „instynkt samozachowawczy”, który powoduje, że z jednej strony bronią się przed zmianą, a z drugiej – w warunkach perma-

---

<sup>4</sup> Mimo że firmy rodzinne są ostrożne w podejmowaniu decyzji, unikają ryzyka, nie oznacza to jednak, że grozi im widmo bankructwa. Większość Amerykanów zna porzekadło *Od parobka do parobka w przeciagu trzech pokoleń*, które wskazuje na duże prawdopodobieństwo bankructwa firmy rodzinnej zanim wnuki właściciela obejmą stery. O prawdziwości tego powiedzenia świadczą konkretne dane – prawie 70% przedsiębiorstw rodzinnych w USA upada lub zostaje sprzedanych zanim członkowie drugiej generacji dostają szansę ich przejęcia. Tylko około 10% przedsiębiorstw rodzinnych pozostaje czynnymi, prywatnymi podmiotami do czasu, gdy przedstawiciele trzeciego pokolenia mogą przejąć nad nim kontrolę. Uznaje się, że krytyczny moment dla firmy rodzinnej są ostatnie lata zarządzania drugiego pokolenia właścicieli. Mówi się bowiem, że „pierwsze pokolenie buduje, drugie rujnuje, a trzecie odbudowuje” – źródło [Stalker, Foley, 2015].

mentnych zmian udaje im się naprawdę dobrze funkcjonować [Jakubowski, 2012, s. 29].

Trajektorie wzrostu firm rodzinnych w długim okresie są bardziej stabilne i ciągłe niż w przypadku firm nierodzinnych. Ich właściciele (szczególnie pierwszą generację) cechuje najczęściej awersja do ryzyka i to często w bardzo skrajnej postaci [Equip your family..., 2015; Mandl, 2008, s. 3]. Występuje w nich ponadto z reguły dłuższy cykl planowania (także podejmowania decyzji ze względu na to, że są ostrożne), potrzebują w związku z tym więcej czasu na wdrażanie innowacji [Price, Stoice, Bronalla, 2015]. Ich potencjał innowacyjny jest zatem często niższy. Panująca w nich specyficzna familiarna kultura, relacje nastawione „do wewnątrz” – stanowiąc mogą wewnętrzny hamulec przedsiębiorczości i innowacyjności [Zahra, Hagton, Salvato, 2004, s. 363–381]. Innowacyjne maszyny i urządzenia są także drogie, wymagają dużych zasobów kapitału, które w firmach rodzinnych często są ograniczone. To kolejna bariera uniemożliwiająca wdrażanie odpowiedniej ilości innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Jeżeli firma rodzinna posiada w swoim zarządzie profesjonalnych, zewnętrznych menedżerów nastawionych na maksymalizację własnego zysku, dbających o własne interesy lub gdy własność i zarządzanie przechodzi w ręce młodego, prężnego właściciela – wówczas stosunek do innowacji i nowości może się radykalnie zmienić. Innowacje postrzega się wówczas jako narzędzie rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa, docenia się proces transferu wiedzy, konieczność ponoszenia nakładów na badania i rozwój – stanowiących źródło nowych rozwiązań.

Właściciel badanej firmy, pan Andrzej docenia nowe rzeczy, jest otwarty na zmiany, innowacje, zawsze lubi być „krok przed innymi”. Uważa, że warto inwestować w nowe urządzenia, by dopasowywać się do warunków panujących w otoczeniu (a nawet te warunki współtworzyć, stając się liderem zmian). Zdaje sobie sprawę z tego, że bez tych aspektów jego firma nie mogłaby się rozwijać, nie byłaby w stanie konkurować z innymi podmiotami na rynku, a on lubi, kiedy jego przedsiębiorstwo „znajduje się krok przed konkurencją”. W pewnych sytuacjach są one wręcz konieczne, choć – jak podkreśla pan Andrzej – należy zachować zdrowy rozsądek, nie podejmować zbyt dużego, nieuzasadnionego ryzyka, by nie stracić majątku kilku pokoleń rodziny. „Głosem rozsądku” w ich przedsiębiorstwie jest jego żona. Małżonkowie w tej kwestii świetnie się uzupełniają, co sprawdza się w praktyce i przynosi odpowiednie efekty.

Firma A. Baran sp. z o. o. sp. k. wdraża innowacyjne, nowatorskie rozwiązania. Jest wyposażona w nowoczesne maszyny renomowanych firm,

sterowane komputerowo suszarnie, które są uznawane za nowe i innowacyjne w branży. W chwili obecnej oczekuje na zamówione, najnowsze w swojej branży urządzenia. Poszukuje także innowacyjnych metod rozwiązywania pojawiających się w procesie produkcji problemów, nawiązując współpracę ze światem nauki. Wdrożono także certyfikat zgodności z Systemem Zarządzania Jakością zgodny z wymogami ISO 9001:2000. Dzięki temu firma ma bardzo dobrą markę, oferowane przez nią wyroby uznawane są za innowacyjne, postrzegane są przez klientów jako niezawodne, o bardzo wysokiej jakości. Firma, doceniając zaufanie, jakim darzą ją potencjalni klienci, stara się wychodzić naprzeciw ich wymaganiom. Wciąż poszerzany jest asortyment oferowanych klientom produktów i usług. Jest także w stanie realizować nietypowe, indywidualne zamówienia. Produkty firmy z powodzeniem od lat znajdują nabywców za granicą, gdzie cieszą się dużym powodzeniem – eksportowane są do: Holandii, Belgii, Francji, Niemiec, Danii, Norwegii, Wielkiej Brytanii, Stanów Zjednoczonych [<http://www.drewno...>, 2015].

Pan Andrzej nie boi się zmian, doskonale zdaje sobie sprawę z tego, że funkcjonowanie we współczesnym świecie wiąże się z permanentnymi zmianami, które dotyczą wszystkich przedsiębiorstw – także firmy rodzinnych. Twierdzi, że mógłby nawet sprzedać firmę (oczywiście z zyskiem), z tym że natychmiast otworzyłby nową. Nie wyobraża sobie już bowiem innego rodzaju pracy i aktywności, jak tylko bycia przedsiębiorcą.

## PODSUMOWANIE

Firmy rodzinne odgrywają bardzo ważną rolę w gospodarce, są istotnym źródłem wzrostu i rozwoju. Na całym świecie są dominującą formą własności, szczególnie w sektorze małych i średnich firm. Według badań PARP stanowią około 36% mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. Zatrudniają średnio 6 pracowników, a 9 na 10 z nich to firmy mikro. W gronie tym znajdują się jednak także firmy średnie i duże o istotnym znaczeniu dla polskiej gospodarki oraz dla rozwoju poszczególnych branż [Wyzwania zarządcze..., 2014].

W przedsiębiorstwach rodzinnych panuje specyficzny system pracy i wartości oparty na uczciwości, zaufaniu, lojalności, szacunku do siebie itp. Ułatwia to zarządzanie nimi, wytwarza inną (w porównaniu do firm nierodzinnych) atmosferę. Zyskują na tym nie tylko pracownicy „rodzinni”, ale i ci nienależący do „klanu”, a także otoczenie zewnętrzne. Z poko-



lenia na pokolenie przekazywany jest bowiem nie tylko kapitał finansowy, ale także (a może przede wszystkim) specyficzny społeczny i kulturowy kapitał zaufania, który pozytywnie wpływa na aspekty biznesowe nie tylko firm rodzinnych, ale i innych, współpracujących z nimi podmiotów.

W opracowaniu dokonano opisu wybranych uwarunkowań (problemów) funkcjonowania firm rodzinnych. Posłużono się przykładem przedsiębiorstwa A. Baran sp. z o. o. sp. k., które – między innymi ze względu na świadome podkreślanie przez właściciela jego rodzinności – jest doskonałą ilustracją specyfiki funkcjonowania firm rodzinnych we współczesnych procesach gospodarowania. W niektórych aspektach firma pana Andrzeja jest dokładnym odbiciem zawartych w literaturze przedmiotu teorii, w innych – jego podejście jest odmienne, bardziej oparte na specyficznym wyczuciu sytuacji na rynku, intuicji, ale sprawdza się w praktyce, przynosi pozytywne efekty. Dzięki połączeniu w niej tradycji z nowoczesnością, otwartości na zmiany i nowości, ale w rozsądnych granicach – firma jest innowacyjna, rozwija się, może poszczycić się gronem zaufanych klientów, z powodzeniem sprzedaje swoje wyroby w kraju i za granicą, ma mocną, rozpoznawalną markę. W przypadku badanego przedsiębiorstwa można zatem stwierdzić, że aspekt rodzinny to jego atut doceniany i odpowiednio wykorzystywany przez właścicieli, by poprawić jej wizerunek w otoczeniu i kondycję ekonomiczną w porównaniu do konkurencji.

## LITERATURA

- Equip your family for success in today's world*, „Family Business. The Guide for Family Companies”, <https://familybusinessmagazine.com>, (20.01.2015).
- Family Business Definition and Characteristics – Strengths and Weaknesses*, <http://www.smetoolkit.org/smetoolkit/en/content/en/6735/Family-Business-Definition-and-Characteristics-%E2%80%93-Strengths-and-Weaknesses>, (25.01.2015).
- Family firm: a resilient model for the 21<sup>st</sup> century*, PwC Family Business Survey 2012.
- Financing Growth in Family Businesses*, “Tharawat Magazine” 2011, Issue 11.
- Fleming Q. J., (2006), *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Hall A., Melin L., Nordqvist M., (2001), *Entrepreneurship as radical change in the family business: exploring the role of culture patters*, “Family Business Review”, Vol. 13, No 3.

- <http://www.drewno-baran.pl/index.php5?site=firma>, (20.05.2015).
- <http://www.innovation-entrepreneurship.com/contentr/2/1/14>, (25.02.2015).
- Jakubowski J., (2012), *Firma rodzinna w dobie permanentnych zmian* [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Wyd. PARP, Warszawa.
- Jeżak J., (2003), *Wizja rozwoju firmy jako kluczowy element przedsiębiorczości rodzinnej. Przedsiębiorczość a zarządzanie korporacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kleiman R., Peacock E., (1996), *Family Business as an Economic Phenomenon*, "Michigan Family Review", Vol. 2, Issue 2.
- Kowalewska A. (red.), (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Wydawnictwo PARP, Warszawa.
- Lewandowska A., Greser J., Jakubowski J., (2012), *Sukcesja w firmie rodzinnej* [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Wydawnictwo PARP, Warszawa.
- Mandl I., (2008), *Overview of Family Business Relevant Issues*, Final Report, Austrian Institute for SME Research, Vienna.
- Marjański A. (2012), *Specyfika firm rodzinnych* [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Wydawnictwo PARP, Warszawa.
- Marjański A., (2012), *Sukcesja jako wyróżnik przedsiębiorstwa rodzinnego* [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, Wyd. Społecznej Akademii Nauk, Łódź.
- Mączyńska M., *Przywrócić etos przedsiębiorczości*, [www.firmyrodzinne.eu](http://www.firmyrodzinne.eu), (03.02.2015).
- Piecuch T., (2012), *Problematyka funkcjonowania firm rodzinnych na przykładzie województwa podkarpackiego* [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, Wyd. Społecznej Akademii Nauk, Łódź.
- Piecuch T., (2013), *Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Pille M., *Human Resources and Family-Owned Businesses*, [www.peoriamagazines.com](http://www.peoriamagazines.com), (26.01.2015)
- Price D.P., Stoice M., Bronalla R.J., (2013), *The relationship between innovation, knowledge, and performance in family and non-family firms: an analysis of SMEs*, "Journal of Innovation and Entrepreneurship", Vol. 3, No. 14, <http://www.innovation-entrepreneurship.com/contentr/2/1/14>, (25.02.2015).

- Rejmer M., (2014), *Konsekwencje śmierci wspólnika handlowej spółki osobowej na przykładzie spółki jawnej*, „Nowy Przegląd Notarialny”, nr 2.
- Schulze W.S., Lubatkin M. H., Dino R.N, Buchholtz A.H., (2001), *Agency relationships in family firms: theory and evidence*, “Organization Science”, Vol. 12, No 2.
- Shanker M.C., Astrachan J.H., (1996), *Myths and realities: Family businesses' contribution to the U.S. economy*, “Family Business Review”, Vol. 9.
- Stalker G., Foley H., *Jak omijać pułapki, które mogą pogrążyć biznes rodzinny*, www.hbrp.pl, (05.02.2015).
- Succession Planning*, <http://www.familybusinessinstitute.com/>, (01.02.2015).
- Sułkowski Ł., (2004), *Organizacja a rodzina, więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, Wyd. TNOiK, Toruń.
- Wyzwania zarządcze w firmach rodzinnych. Młode pokolenie stawia na marketing, technologie i bardziej demokratyczne zarządzanie*, Raport z badań, THINKTANK, BNP PARIBAS, Warszawa 2014.
- Zahra S.C., Hagton J.C., Salvato C., (2004), *Entrepreneurship in family vs non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture*, “Entrepreneurship: Theory&Practice”, Vol. 28, No 4.

## THE FUNCTIONING OF FAMILY ENTERPRISES IN POLAND EXEMPLIFIED BY THE COMPANY A. BARAN SP. Z O. O. SP.K

**Abstract:** The subject of the paper are family businesses, which in the recent years have become the issue of a particular discussion as well as theoretical and empirical analyses that prove their significant influence on global economic development (they were previously considered considerably weaker links). They actively function virtually in every area of life and human activity. They constitute the major part of the micro, small and medium companies, though a number of them is very successful also among big enterprises.

**Key words:** Entrepreneurship, family entrepreneurship, family business.