



DOI: 10.18276/sip.2018.52/1-03

Mariola Dźwigol-Barosz*

Politechnika Śląska

SPECYFIKA PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH W POLSCE

Streszczenie

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią charakterystyczną grupę podmiotów we współczesnej gospodarce. Łączą działalność biznesową ze sferą rodzinną, co powoduje, że są one mocno zróżnicowane. Rodzina jest punktem wspólnym mającym różne odniesienia do ich działalności gospodarczej. W artykule omówiono istotę i definicję przedsiębiorstwa rodzinnego we współczesnej gospodarce rynkowej, zarówno globalnej, jak i polskiej. Wskazano cechy charakterystyczne dla przedsiębiorstw rodzinnych według polskich i zagranicznych autorów. Na tym tle przedstawiono syntetyczny obraz polskich przedsiębiorstw rodzinnych.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, przedsiębiorstwo rodzinne, gospodarka rynkowa

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rodzinne są najstarszym sposobem prowadzenia biznesu i stanowią jeden z fundamentów światowej gospodarki. Ich tworzenie, funkcjonowanie i upadek ma duży wpływ na rozwój gospodarki zarówno krajowej, jak i globalnej. Długoterminowa perspektywa prowadzenia przedsiębiorstwa przez przyszłe pokolenia, a także łączenie funkcji rodzinnych z menedżerskimi nadaje takim podmiotom wyraźną identyfikację (Sułkowski, Marjański, 2009, s. 9).

* Adres e-mail: mariola.dzwigol-barosz@polsl.pl.

Co piąta firma z listy Fortune 500 to przedsiębiorstwo, za którego sterami stoją członkowie jednej rodziny, a wiele z nich to giganci znani na całym świecie, tacy jak: potentat handlowy Walmart, producent aut Volkswagen, przedsiębiorstwo wydobywcze Glencore, producent elektroniki Samsung, wytwórca klocków Lego, firma kosmetyczna L'Oréal czy producent mebli IKEA (Kubisiak, 2016, s. R3).

W Stanach Zjednoczonych firmy rodzinne generują około 60% PKB oraz tworzą około 80% nowych miejsc pracy. Tymczasem wyniki badań wskazują, że w Polsce firmy rodzinne wytwarzają około 10% PKB (Kubisiak, 2016, s. R3), odgrywając kluczową rolę w wielu sektorach gospodarki. Ich rozwój i ciągłość funkcjonowania pomimo zmiany pokoleń ma istotne znaczenie zarówno w wymiarze gospodarek lokalnych, jak i krajowych.

Celem artykułu jest wykazanie znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonujących w polskiej gospodarce z uwzględnieniem podejścia do definiowania firm rodzinnych oraz najważniejszych cech charakteryzujących tego typu podmioty. Korzystano z metody krytycznej analizy literatury.

1. Istota przedsiębiorstwa rodzinnego

W literaturze *przedsiębiorstwo rodzinne* nie jest jednoznacznie pojmowane, co wynika przede wszystkim z następujących faktów:

1. Przedsiębiorstwo rodzinne we współczesnej gospodarce nie jest podmiotem jednowymiarowym, lecz charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem. Niemożność osiągnięcia konsensusu w kwestii formalnych kryteriów wyróżniania sprawia, że zalicza się do tej grupy przedsiębiorstwa o różnych formach prawnych, własnościowych, o różnej wielkości i różnych metodach zarządzania.
2. Szeroki zakres definiowania przedsiębiorstw rodzinnych wynika także z zaangażowania w badanie tych podmiotów wielu dyscyplin naukowych, takich jak: antropologia, ekonomia, finanse, socjologia, zarządzanie, nauki polityczne, prawo, rachunkowość, psychologia, zachowania organizacyjne, a nawet fizyka i biologia. To właśnie sprawia, że definiowanie przedsiębiorstw rodzinnych jest wyzwaniem, przed którym stają badacze zajmujący się tym zagadnieniem.
3. Na pojęcie *przedsiębiorstwa rodzinnego* składają się dwa terminy, które mają różny rodowód, historię, tradycje i które są inaczej odbierane społecznie. Poza tym są one ekwiwalentami dwóch różnych instytucji realizujących odmienne

zadania. Rodzina jest instytucją społeczną, której cele są związane z prokreacją, prowadzeniem gospodarstwa domowego, organizowaniem życia swoich członków czy ze swoistą produkcją na potrzeby wewnętrzne. Przedsiębiorstwo jest natomiast związane z zaspokajaniem potrzeb innych, ekonomiczną samodzielnością oraz z podejmowaniem ryzyka (Marjański, Sułkowski, 2009, s. 13–14).

Najprostszą definicję *przedsiębiorstwa rodzinnego* proponują naukowcy z Oregon State University. W ich opinii, jeżeli przedsiębiorstwo uważa się za rodzinne, to tak jest w rzeczywistości (Winnicka-Popczyk, 2002, s. 201). Inni autorzy jednak starają się wyszczególnić cechy różniące. Wielu z nich zwraca uwagę na kwestie własności oraz zarządzania. Przykładowo według Bertranda i Scholara (2006, s. 73–96) cechuje je koncentracja własności, kontroli oraz utrzymywanie przez członków rodzin kluczowych pozycji zarządzania nawet po wycofaniu się założycieli firmy. Podobny pogląd wyraża Sułkowski, sugerując, iż firma rodzinna to przedsiębiorstwo określane jako podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie podmiotem pozostają w rękach przedstawicieli rodziny, a w jego funkcjonowanie gospodarze jest zaangażowany więcej niż jeden członek rodziny (Sułkowski, Marjański, 2011, s. 37).

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości zauważa, że przedsiębiorstwo rodzinne to typ podmiotu gospodarczego z sektora MŚP w Polsce, który stanowi połączenie kryterium zarządu i własności. Jest więc nim „każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro-, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce. Uwzględnia się także fakt, iż: co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie, a co najmniej jeden z nich ma istotny wpływ na zarządzanie. Posiadają także znaczące lub większociowe udziały w przedsiębiorstwie” (PARP, 2009, s. 30).

W sprawozdaniu komisyjnej grupy ekspertów do spraw firm rodzinnych rekomenduje się przyjęcie następującej definicji *firmy rodzinnej* (Klimek, 2016):

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

Przytoczone wybrane przykłady definicji przedsiębiorstwa rodzinnego stanowią niewielką część określeń, z którymi można spotkać się w literaturze przedmiotu. Ich wspólnymi wartościami są jednak: własność, zarządzanie, sukcesja (Jankiewicz, 2017, s. 59 i n.).

Wszystkie powyższe kryteria zawiera definicja zaproponowana przez Sobieckiego (2010, s. 35), gdzie jako *przedsiębiorstwo rodzinne* określa się podmiot gospodarczy spełniający kryteria mikro-, małego lub średniego przedsiębiorstwa, w którym wyłącznym lub dominującym bezpośrednim właścicielem jego majątku jest rodzina jedno- lub wielopokoleniowa. Jednocześnie nie występuje oddzielenie własności od zarządzania, a członkowie rodziny sami pracują w swojej firmie. Ponadto rozwój firmy jest w interesie rodziny (rodzina ma poczucie partycypacji w firmie), klarowne są rozwiązania w sferze *corporate governance* (ładu organizacyjnego) i obowiązuje zasada sukcesji rodzinnej (władza i własność przekazywane są kolejnym pokoleniom na podstawie kryteriów społecznych).

2. Cechy charakterystyczne przedsiębiorstw rodzinnych

Z dotychczasowych rozważań wynika, że firmy rodzinne mają charakterystyczne cechy, które pozwalają rozpoznać je na tle innych form organizacyjnych. Należą do nich (Stradomski, 2010, s. 53; Malinowski, 2016, s. 134 i n.; Jeżak, Popczyk-Winnicka, 2004, s. 25):

- a) co najmniej jeden członek rodziny jest zatrudniony w przedsiębiorstwie lub aktywnie wspiera jego działalność;
- b) istnienie firmy rodzinnej w dużym stopniu determinuje wybór ścieżki kariery zawodowej jej członków rodziny;
- c) stosunki rodzinne wpływają w istotnej mierze na sukcesję własności i kontroli w przedsiębiorstwie;
- d) członkowie rodziny wywierają znaczący wpływ lub bezpośrednio zarządzają firmą rodzinną;
- e) wartości kultywowane w rodzinie znajdują odzwierciedlenie w formule misji oraz wizji przedsiębiorstwa;
- f) rodzinna struktura organizacyjna, która łączy w sobie lojalność i zaufanie pracowników z rodziny z hermetycznością otoczenia;
- g) brak wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy rodziną a firmą;
- h) historia rodziny jest ściśle powiązana z dziejami przedsiębiorstwa;

- i) członkowie rodziny czują się odpowiedzialni za bieżące funkcjonowanie oraz perspektywy rozwoju własnego przedsiębiorstwa;
- j) podstawowym źródłem finansowania małych i średnich przedsiębiorstw są środki własne właściciela i rodziny;
- k) emocjonalne więzi z interesariuszami, dbałość o klientów, dostawców oraz pracowników, która jest jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej.

Analizując owe cechy, należy zgodzić się z Lansbergiem (1983, s. 39–49), który sugeruje, iż rodzina właścicielska ma wpływ na przedsiębiorstwo w taki sposób, w jaki nie są w stanie tego czynić członkowie rodzin w firmach nienależących do rodziny. To właśnie zaangażowanie poszczególnych członków rodziny w prowadzenie biznesu powoduje, że jest on inny od pozostałych (Miller, 2002, s. 44).

Cechami wyróżniającymi przedsiębiorstwo rodzinne są przede wszystkim normy i wartości postępowania w każdym z obszarów działalności firmy. Ma to zapewnić realizację jej głównego celu, jakim jest przetrwanie na rynku i rozwój całości oraz sprostanie konkurencji.

Normy i wynikające z nich wartości funkcjonowania rodziny, biznesu i jednostek w firmach rodzinnych często nie są możliwe do zrealizowania w tym samym czasie i miejscu. Oznacza to wypracowywanie, budowanie harmonii i kształtowanie współzależności międzyludzkich, stosowanie obowiązujących norm w praktyce gospodarczej oraz racjonalne zaspakajanie potrzeb jej uczestników. Są to kierunki prowadzące firmę rodzinną do rozwoju i tworzenia podstaw jej wielopokoleniowości (Więcek-Janka, 2013, s. 39–53; Kołodko, 2014, s. 62 i n.). Normy funkcjonujące w przedsiębiorstwie rodzinnym wraz z rozbiciem na poszczególne obszary przedstawiono w tabeli 1.

Przedsiębiorstwa rodzinne mają wiele wspólnego z pozostałymi firmami z sektora MŚP. Różnice w ich funkcjonowaniu dotyczą głównie sfery wartości, kultury organizacyjnej oraz hierarchii celów. Ten rodzaj przedsiębiorstw charakteryzuje się specyficzną tożsamością i wartościami. Firmy rodzinne są bardziej skłonne do „re inwestycji w siebie” w celu utrzymania i pomnożenia majątku dla przyszłych pokoleń. Częściej też podejmują inwestycje długookresowe i w swoich działaniach nie koncentrują się na osiągnięciu doraźnych zysków, co sprawia, że odgrywają one istotną rolę w stabilizowaniu gospodarki (Hall, 1988, s. 51–63). Charakteryzują się też większym poziomem odpowiedzialności: za rodzinę, pracowników, a także za społeczność lokalną, w której funkcjonują. Podkreślenia wymaga fakt, że firmy rodzinne często sytuują się w niszach rynkowych, realizując specjalne, niestandardowe zamówienia (Sobiecki, Kargul, Kochanowska, 2014, s. 14).

Tabela 1. Normy funkcjonujące w firmie rodzinnej w rozbiciu na obszary

Normy rodziny (relacje)	Normy przedsiębiorstwa (biznesowe)	Normy jednostek (osobiste)
Stwarzanie szans osobom spokrewnionym, zwłaszcza dzieciom	Zatrudnianie pracowników wykwalifikowanych	Zdobycie dobrze płatnej pracy pozwalającej na rozwój i awans
Zapewnienie wsparcia odpowiedniego do potrzeb	Zapewnienie wynagrodzenia odpowiedniego do wkładu pracy oraz uwarunkowań rynkowych	Wynagrodzenie zgodne z oczekiwaniami, pozwalające na realizację indywidualnych planów
Postrzeganie każdego członka rodziny jako wyjątkowej jednostki, równe traktowanie rodzeństwa	Stosowanie norm uniwersalnych i procedur, uniwersalny system ocen	Postrzeganie siebie jako osoby o indywidualnych potrzebach
Stwarzanie każdemu możliwości nauki	Stwarzanie możliwości rozwoju pracowników dla potrzeb firmy	Poszukiwanie własnej ścieżki rozwoju
Tworzenie więzi uczuciowych i budowanie pozytywnych silnych relacji	Tworzenie uniwersalnej kultury organizacyjnej	Podkreślanie własnej unikatowości
Dbanie o realizację wspólnych celów z uwzględnieniem dążeń jednostek	Realizacja celów firmy nastawionych na generowanie zysku	Realizacja własnych celów rozwojowych

Źródło: Więcek-Janka (2013), s. 39–53.

Badania zrealizowane na zlecenie PARP pod redakcją Kowalewskiej wskazują na źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych (rys. 1).

Rysunek 1. Źródła przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych



Źródło: Kowalewska (2009), s. 10.

Cechą wyróżniającą przedsiębiorstwa rodzinne jest wyższość celu długofalowego – trwania przedsiębiorstwa nad celem ekonomicznym, typowym dla wszystkich organizacji komercyjnych. Cel ten stanowi barierę dla skracania czasu osiągnięcia celów ekonomicznych, podejmowania ryzyka, a tym samym umożliwia stwarzanie korzystnych warunków do rozwoju przedsiębiorstwa w długim okresie. Potwierdzają to badania polskich firm rodzinnych z sektora MŚP przeprowadzone przez Sobieckiego i Leszczewską (Kowalewska, 2009).

3. Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce

Z powodu problemów definicyjnych, w zależności od przyjętej definicji, odsetek przedsiębiorstw rodzinnych może wahać się od 15% nawet do 81% (Westhead, Cowling, Storey, 1997, s. 16). Dowodzi to wieloznaczności i niejasności badanego problemu, co potwierdzają również polskie badania.

Autorzy projektu „Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania” zrealizowanego w 2009 roku twierdzą, że przedsiębiorczość rodzinna zasadniczo pokrywa się z rozkładem regionalnym przedsiębiorczości w ogóle (liczby wszystkich przedsiębiorstw w poszczególnych województwach). Jest ona najliczniej reprezentowana w województwach o wysokim poziomie rozwoju gospodarczo-społecznego, w tym w województwie śląskim – 12% firm rodzinnych (Kowalewska, 2009, s. 64).

Jak podaje „Rzeczpospolita”, wśród polskich przedsiębiorstw zamieszczonych na „Liście 2000” co dziesiąta firma uznaje się za biznes rodzinny, a wśród sektora MŚP jest ich zdecydowana większość. Badacze mówią nawet o 90% podmiotów wśród przedsiębiorców mikro określających siebie jako firmy rodzinne (Żukowska, Pindelski, 2012, s. 1).

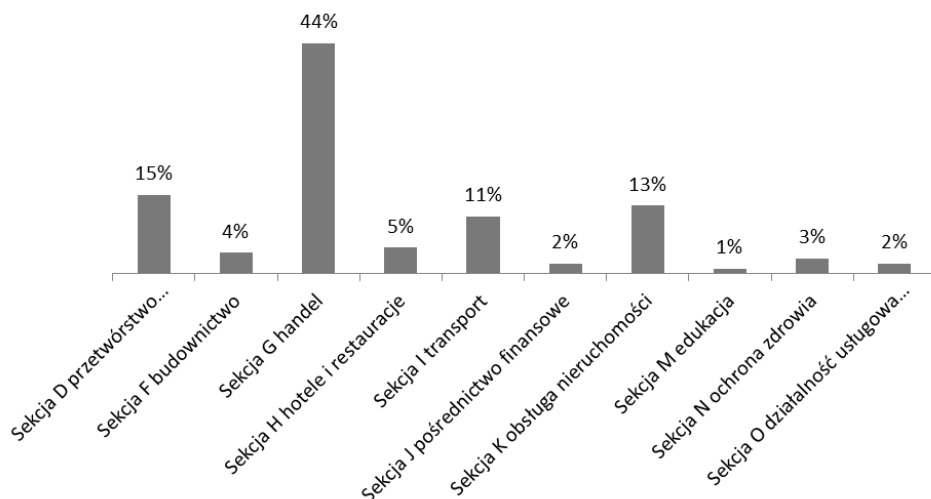
Polskie firmy rodzinne nie zawsze chętnie utożsamiają się z biznesem rodzinnym, kojarząc go z niewielkim przedsięwzięciem, często nieprofesjonalnie prowadzonym. Stale jednak powiększa się grupa przedsiębiorstw podkreślających swój rodzinny rodowód (Sułkowski, Marjański, 2009, s. 54).

W zależności od przyjętej definicji przedsiębiorstwa rodzinne wytwarzają nawet do 50% PKB danego kraju (Winnicka-Popczyk, Popczyk, 2004, s. 15). Można oszacować, że polskie firmy rodzinne zatrudniają około 1 mln 300 tys. pracowników, co daje około 21% ogółu wszystkich zatrudnionych przez MMŚP, oraz wytwarzają około 10,4% ogółu polskiego PKB, czyli ponad 121 mld zł (Kowalewska, 2009, s. 27).

Szacuje się, że w Polsce ponad jedna trzecia przedsiębiorstw z sektora MMŚP to firmy rodzinne (Surdej, Wach, 2010, s. 7). Wielkości te nie są precyzyjnie określone, gdyż firmy rodzinne nie są przedmiotem odrębnych uregulowań prawnych (Safin, 2007).

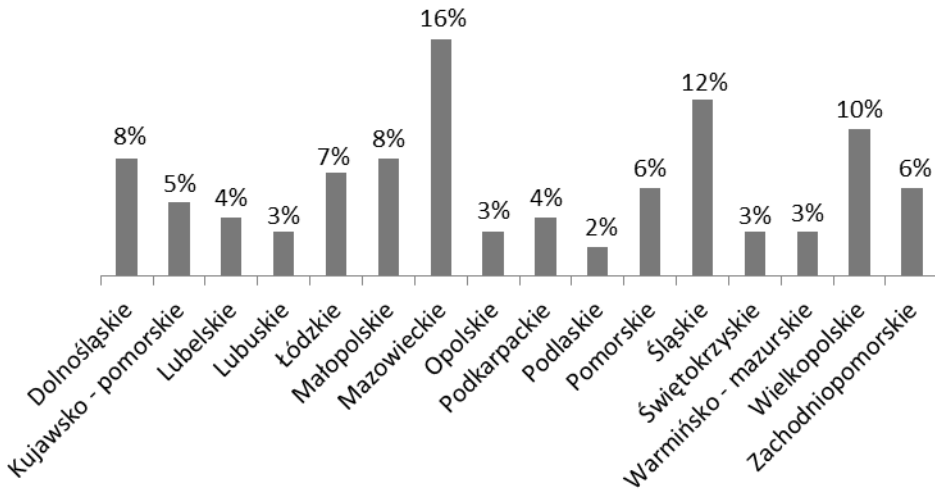
Analizując wyniki badań prowadzonych w 2009 roku pod kierunkiem Kowalewskiej (2009), można przyjąć, że rodzinna przedsiębiorczość w Polsce stanowi 36% sektora MMŚP (mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa). Im mniejsze przedsiębiorstwa, tym więcej jest wśród nich firm rodzinnych. 38% mikroprzedsiębiorstw, 28% małych firm i 14% średnich to biznesy rodzinne. Ponadto, jeżeli wliczy się do grupy firm rodzinnych jednoosobowe działalności gospodarcze, ogólny procent firm rodzinnych wzrośnie do 78%. Wśród firm rodzinnych aż 90% stanowią mikroprzedsiębiorstwa, 9% to przedsiębiorstwa małe, pozostałe należą do firm średnich. Przeciętna liczba pracowników wynosi 5,8, z czego 2,4 to członkowie rodziny. Strukturę działalności przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce przedstawiono na rysunku 2, natomiast ich procentowy rozkład w województwach obrazuje rysunek 3.

Rysunek 2. Struktura działalności firm rodzinnych w Polsce



Źródło: Kowalewska (2009), s. 8.

Rysunek 3. Struktura firm rodzinnych w podziale na województwa



Źródło: Kowalewska (2009), s. 9.

Firmy rodzinne, które istnieją 11–20 lat na rynku, stanowią najliczniejszą grupę (42%) spośród firm rodzinnych. Firmy funkcjonujące 6–10 lat oraz powyżej 20 lat stanowią po 20%. Średni okres działalności firm wynosi 14 lat. Najwięcej firm rodzinnych jest obecnie w województwach mazowieckim, śląskim, dolnośląskim i wielkopolskim, a najmniej wywodzi się z podkarpackiego i lubelskiego. Prowadzą one swoją działalność najczęściej w sektorze handlu hurtowo-detalicznego (45%), następnie w branży hotelarsko-gastronomicznej, przetwórstwa przemysłowego oraz transportu – łącznie 31%.

W badanych przedsiębiorstwach zidentyfikowano wysoką (ok. 90%) świadomość rodzinnego charakteru prowadzonego biznesu. Fakt, iż funkcjonuje się w przedsiębiorstwie rodzinnym, nie jest nadmiernie eksponowany w relacjach biznesowych. Docenia się jednak rodzinność, a badani mają bardzo dobry wizerunek firm rodzinnych. Wartość tej cechy – rodzinności – oceniana jest pozytywnie i uznaje się ją za czynnik sprzyjający prowadzeniu biznesu.

Wśród badanych przedsiębiorstw odnotowano również takie, których właściciele mieli negatywne doświadczenia z pracy w dużych przedsiębiorstwach nierodzinnych, co skłoniło ich do stworzenia dla siebie miejsca pracy, do którego chce się przychodzić. Zjawisko to jest częste w województwie śląskim, które nazywane jest potocznie kopalnią firm rodzinnych; od listopada 2016 roku jest ono obszarem, w którym funk-

cjonuje oddział największej i najstarszej organizacji reprezentującej firmy rodzinne w Polsce – Inicjatywy Firm Rodzinnych. Wśród założycieli znalazło się ponad 40 osób z blisko 30 firm, od mikro- po duże przedsiębiorstwa. Reprezentują najważniejsze sektory gospodarki, takie jak IT, HR, produkcja oraz usługi.

Podsumowanie

W Polsce problematyka przedsiębiorstw rodzinnych jest głównie związana z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw, gdyż generują one znaczny udział w różnych sektorach gospodarki. Nie jest to jednak reguła – zdarzają się również wielkie koncerny zarządzane przez członków jednej rodziny (np. cukiernie A. Bliklego, Grycan, Koral, Black Red White i wiele innych). Szacuje się, że około 80% z 1,8 mln działających w Polsce firm można określić mianem przedsiębiorstwa rodzinnego (Budzeń, Kuc, Majewski, 2009, s. 33).

Podmioty te rządzą się nieco odmiennymi prawami w stosunku do pozostałych firm funkcjonujących w gospodarce. Oprócz praw rynku, aspektów typowo gospodarczych i finansowych uwzględniających strategię i praktyki sprawnego zarządzania pojawiają się strumienie zasobów niematerialnych o szczególnym charakterze. W przedsiębiorstwach rodzinnych specyficzną rolę odgrywają bowiem więzi rodzinne, przywiązanie do wartości rodziny oraz determinacja w dążeniu do przedłużenia przedsiębiorczej „dynastii”. Problem sukcesji jest niepodważalnym ogniwem, właściwością trwale związaną z funkcjonowaniem i rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych. Powinien on być w związku z tym wpisany w długoterminowe cele działalności tej grupy przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich strategii rozwoju i kierunków konkurencji (Tomski, 2013, s. 147; Hamrol, 2016, s. 137 i n.).

Rosnące znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce wymaga pogłębionych badań empirycznych. Jednak uzyskanie pełnych informacji na temat zależności między więzami rodzinnymi a funkcjonowaniem przedsiębiorstwa jest sprawą niezwykle trudną i złożoną.

Literatura

Bertrand, M., Schoar, A. (2006). The Role of Family in Family Firms. *Journal of Economic Perspectives*, 2 (20), 73–96.

- Budzeń, D.M., Kuc, P., Majewski, M. (2009). *Firmy rodzinne w Polsce – Zjawisko sukcesji*. Pobrane z: <http://firmyrodzinne.pl/warto-przeczytac/baza-wiedzy/45-artykuly/256-firmy-rodzinne-w-polsce-zjawisko-sukcesji.html> (17.02.2014).
- Hall, P.D. (1988). A Historical Overview of Family Firms in the United States, *Family Business Review*, 1, 51–68.
- Hamrol, A. (2016). *Strategie i praktyki sprawnego działania. Lean, six sigma i inne*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Jankiewicz, S. (2017). *Preinkubator jako instrument rozwoju drobnej przedsiębiorczości na poziomie lokalnym*. Warszawa: Wyd. Naukowe PWN.
- Jeżak, J., Popczyk, W., Winnicka-Popczyk, A. (2004). *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*. Warszawa: Difin.
- Klimek, J. (2016). *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie przedsiębiorstw rodzinnych w Europie jako źródła ponownego wzrostu gospodarczego i lepszych miejsc pracy (opinia z inicjatywy własnej, 2016/C 013/03)*. Pobrane z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A52015IE0722> (10.04.2018).
- Kołodko, G.W. (2014). *Zarządzanie i polityka gospodarcza dla rozwoju*. Warszawa: Poltext.
- Kowalewska, A. (red.) (2009). *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania – raport PARP*. Warszawa: PARP.
- Kubisiak, P. (2016). Firmy rodzinne. Jak zbudować biznes na wiele pokoleń. Raport. *Harvard Business Review Polska*, 161/162, 5–8.
- Lansberg, I. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics*, 1 (12), 39–46.
- Malinowski, G. (2016). *Nierówności i wzrost gospodarczy. Sojusznicy czy wrogowie*. Warszawa: Difin.
- Miller, E., Rice, A.K. (2002). *Systems of Organizations*. London: Tavistock.
- Niedbała, E. (2002). Firmy rodzinne – obiekt badawczy, *MBA*, 5, 44–47.
- PARP (2009). *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*. Pobrane z: https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/2009_firmy_rodzinne_szanse.pdf (6.04.2017).
- Safin, K. (2007). *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*. Wrocław: Wyd. AE we Wrocławiu.
- Sobiecki, R., Kargul, A., Kochanowska, J. (2014). Przedsiębiorstwo rodzinne – definicje i stan wiedzy. W: R. Sobiecki (red.), *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej* (s. 13–34). Warszawa: Wyd. SGH.
- Sobiecki, R., Leszczewska, K. (2010). *Firmy rodzinne w Polsce – sposób na sukces*. Brwinów: CDR.
- Stradomski, M. (2010). *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*. Warszawa: PWE.
- Sułkowski, Ł., Marjański, A. (2009). *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*. Warszawa: Poltext.

- Sułkowski, Ł., Marjański, A. (2011). *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*. Warszawa: Poltex.
- Surdej, A., Wach, K. (2010). *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*. Warszawa: Difin.
- Tomski, P. (2013). O przewagach konkurencyjnych firm rodzinnych w kontekście teorii zasobowej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 6, 121–130.
- Westhead, P., Cowling, M., Storey, D. (1997). *The Management and Performance of Unquoted Family Companies in the United Kingdom*. Coventry: Centre for Small and Medium Sized Enterprises, Warwick Business School, The University of Warwick.
- Więcek-Janka, E. (2013). *Bariery w procesie sukcesji w opinii sukcesorów firm rodzinnych (wyniki badań)*. Łódź: Przedsiębiorczość i Zarządzanie.
- Winnicka-Popczyk, A. (2002). Specyfika zarządzania firmą rodzinną. W: J. Hołubiec (red.), *Współczesne problemy zarządzania*. Łowicz: MWSHP.
- Winnicka-Popczyk, A., Popczyk, W. (2004). Firma rodzinna w gospodarce rynkowej. W: J. Jeżak (red.), W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój* (s. 15–58). Warszawa: Difin.
- Żukowska, J., Pindelski, M. (2012). Szanse i ograniczenia innowacyjnej strategii rozwoju firm rodzinnych. *Współczesne Zarządzanie*, 4, 129–141.

SPECIFICS OF FAMILY ENTERPRISES IN POLAND

ABSTRACT

Family businesses are a characteristic group of entities in the modern economy. They combine business with the family sphere, which causes them to vary widely. However, the influence of family is a common point that has different references to their business, but that connects all family businesses, whose shape depends on the industry and the size of the business. The article discusses the essence and definition of a family enterprise in the modern market economy, both global and Polish. Characteristics of family enterprises by Polish and foreign authors were indicated. Against this background, a synthetic image of Polish family enterprises is presented.

Translated by Biuro Tłumaczeń Britannia Rybnik

Keywords: enterprise, family business, market economy

JEL Codes: L00, L29, A10