



CRACOW
UNIVERSITY
OF ECONOMICS

Kraków, 5 listopad 2009

Firmy rodzinne a rozwój gospodarczy

Prof. dr hab. Aleksander SURDEJ





Część I

Definicja firm rodzinnych



Wymiary obecności rodziny w firmie

I. Własność

II. Zarządzanie/kontrola strategiczna

III. Aktywne zaangażowanie członków rodziny w codzienną działalność firmy (formalna i nieformalna praca członków rodziny na stanowiskach niezarządzających),

IV. ~~Znaczenie firmy dla dochodów przyszłych pokoleń rodziny,~~

Uwaga:

W wielu krajach firmy rodzinne w dyskursie publicznym to firmy małe (MŚP).

Firmy rodzinne prowadzone są we wszystkich dostępnych formach prawnych, w tym w formie publicznej spółki akcyjnej.

Rodzina w firmie rodzinnej

- W firmie rodzinnej istnieje silny związek pomiędzy rodziną a biznesem. Rodzina znajduje się w centrum firmy.
- Powoduje to spotkanie dwóch odmiennych struktur i tworzy potencjał konfliktów, które mogą rozlać się zarówno na sprawy rodzinne, jak i na działania biznesowe.
- Dominacja emocji w rodzinie zderza się z racjonalną kalkulacją cechującą firmy.

Rodzina i firma jako systemy działań

Rodzina

- Tożsamość zbiorowa
- Trwałe relacje naznaczone partykularyzmem
- Wzajemne zobowiązania moralne i wspólnotowe
- Efektywność socjalizacyjna

Firma

- Autonomia jednostki
- Uniwersalizm zakorzeniony w regułach
- Wymiana
- Efektywność statyczna

Kształtowanie przedsiębiorców: Efektywność socjalizacyjna

Znaczenie rodziny w kształtowaniu przedsiębiorcy

Podaż przedsiębiorców **nie jest określona raz na zawsze**

1. Kształtowanie przedsiębiorczej osobowości;
2. Zaangażowanie w tworzenie firmy;
3. Praca w firmie z domniemaniem zaangażowania na rzecz firmy;
4. Przejęcie firmy w procesie międzypokoleniowej sukcesji.

Typologia firm rodzinnych

Typologia firm rodzinnych

		Kto zarządza firmą rodzinną?		
		Jednostka	Rodzina	Zawodowy menedżer
Kto jest właścicielem firmy?	Jednostka	Firma rodzinna w załączku (sytuacja typowa dla start up)	Firma, która angażuje rodzinę w pracę na rzecz jej rozwoju	Firma z delegowanym zarządzaniem
	Rodzina	Firma rodzinna, w której zarządzaniem zajmuje się jeden z członków rodziny	Klasyczna firma rodzinna	Firma rodzinna z zatrudnionym zewnętrznym zarządem
	Szersza grupa osób	Firma publiczna z dominującym menedżerem (Nokia i Olila)	Firma przechwycona przez rodzinę	Klasyczna firma publiczna

Źródło: Opracowanie własne



Część II

Ekonomiczne znaczenie firm rodzinnych



Firmy rodzinne w świetle danych

1. Firmy rodzinne odgrywają bardzo ważną rolę w gospodarce Polski, UE, USA czy innych państw. W UE stanowią od 60 - 75% wszystkich działających firm (we Włoszech 90%). W USA stanowią 75-90% istniejących firm.
2. Firmy rodzinne tworzą około 60% PKB w USA.
3. Większość firm rodzinnych to firmy mikro oraz małe firmy.

Struktura własnościowa dużych firm

Firmy kontrolowane przez rodziny (CbF) oraz firmy o rozproszonych udziałowcach (DS) wśród największych firm w wybranych krajach (w %)

Państwo	Próg kontroli - 10%		Próg kontroli - 20%	
	DS	CbF	DS	CbF
Argentyna	0	65	0	65
Australia	55	10	65	5
Belgia	0	50	5	50
Francja	9	70	18	64
Grecja	5	65	10	50
Hong Kong	10	70	10	70
Indonezja	0.6	69	5	72
Płd. Korea	40	35	55	20
Meksyk	0	100	0	100
Wielka Brytania	27	34	69	20
Włochy	8	65	16	60
USA	39	23	70	6

Źródło: Morck, Wolfenzon, Yeung(2005)



Część III

Porównawcze wyniki firm rodzinnych



Przewagi firm rodzinnych

■ **Długookresowa orientacja**

- ❑ Maksymalizacja wartości biznesu w długim okresie
- ❑ Silną, opartą o reputację, relację z instytucjami finansującymi (bankami)
- ❑ Stabilność zatrudnienia, która może mieć pozytywny wpływ na efektywność działania firmy

■ **Zaangażowanie rodziny w zarządzanie firmą**

- Kontrola zarządzających zmniejsza klasyczne koszty agencji

Problemy rodzinnej kontroli

- Przetrawanie firmy i jej niezależność może rodzić konflikt z maksymalizacją zysku
 - Tendencja do nadmiernego unikania ryzyka
-
- Niezróżnicowany portfel inwestycyjny
 - Ograniczenia w dostępie do kapitału, relacje międzypokoleniowe, zagrożenie nepotyzmem.

Sposoby rozwiązywania problemu agencji typu II w firmach rodzinnych – Ochrona mniejszościowych inwestorów

Wejściu do firmy mniejszościowego udziałowca przeszkadza możliwość osiągnięcia prywatnych korzyści przez udziałowca większościowego.

Sposoby zmniejszania ryzyka i środki budowania bezpieczeństwa i ochrony udziałowca mniejszościowego

- **Narzędzia prawne**
- **Metody zarządzania (ład korporacyjny)**



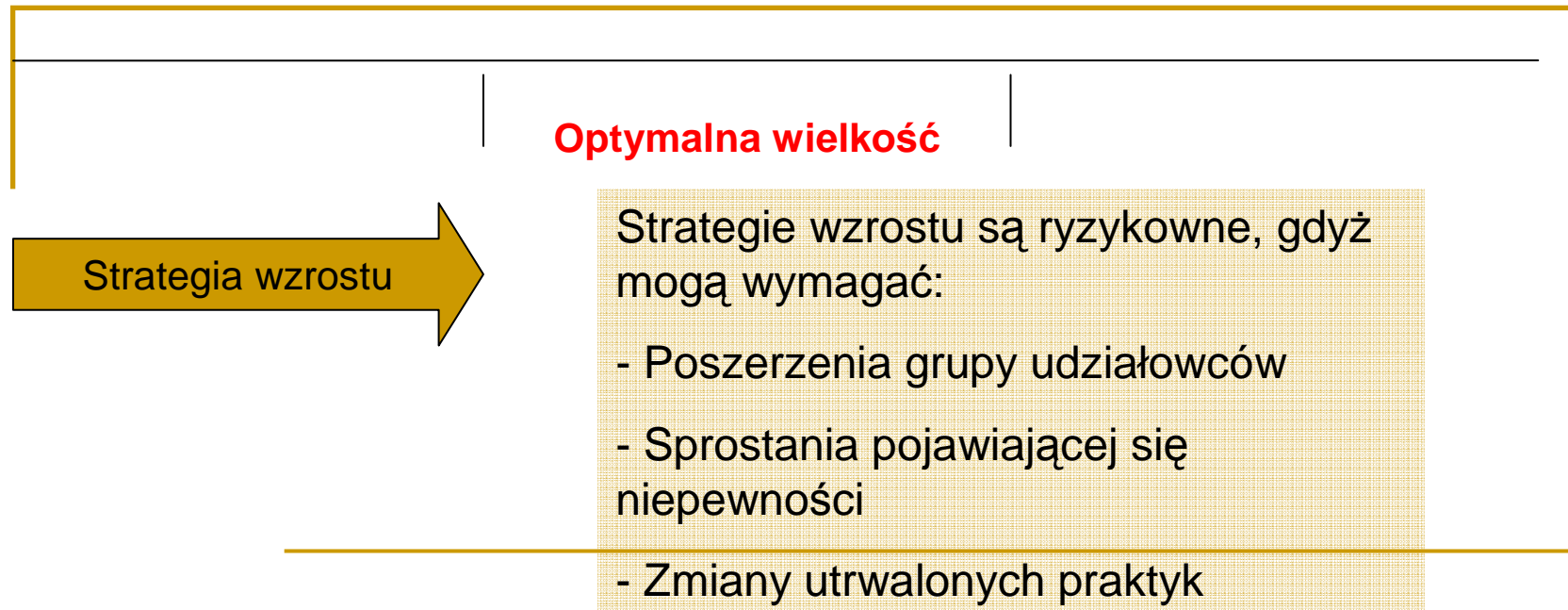
Część IV

Rozwój firmy a rozwój gospodarczy

Cykl życia firmy rodzinnej

- A. Firmy rodzinne często powstają jako jednoosobowe projekty przedsiębiorcze.
- B. Wraz z sukcesem przedsiębiorcy powstaje możliwość włączenia członków rodziny w funkcjonowanie przedsiębiorstwa i podzielenia się korzyściami finansowymi.
- C. Właściciel może wybrać czy utrzymać firmę w kręgu rodziny i ją prowadzić w sieci rodziny czy poszerzyć krąg właścicieli i zarządzających aż do notowania firmy na giełdzie.
- D. Często przedsiębiorca pragnie przekazać firmę następnym pokoleniom i chce utrzymać kontrolę firmy przez rodzinę.

Wzrost firmy rodzinnej



Specjalne problemy firm rodzinnych

1. Dylemat: wzrost – kontrola;
2. Bariery kadrowe i finansowe;
3. Dywersyfikacja działalności biznesowej oraz unikanie ryzyka
4. Różnice i konflikty między założycielem firmy a następcami



Część V

Scenariusze sukcesji w --- firmach rodzinnych

Co jest celem sukcesji?

Czy celem jest przekazanie danej firmy, czy przekazanie korzyści finansowych, które są pochodną sukcesu firmy?

Pierwszy cel wymaga aktywnego uczestnictwa rodziny i może wymagać analizy osobowości, zachowań i wartości jej członków.

Drugi cel sugeruje, że funkcjonowanie firmy i kontrola nad nią mogą zostać poszerzone tak, aby włączyć zawodowych menedżerów, poszerzyć liczbę właścicieli czy przekształcić firmę w spółkę publiczną.

Dwa typy sukcesji

Sukcesja defensywna - rodzina próbuje zachować kontrolę nad przedsiębiorstwem

Często trudno znaleźć następcę równie utalentowanego jako założyciel firmy.

Sukcesja transformacyjna – firma jest przekształcana tak, aby maksymalizować majątek rodziny nawet wtedy, gdy wiąże się to ze zmniejszeniem kontroli rodziny nad przedsiębiorstwem.

Porównanie defensywnej i transformacyjnej sukcesji

Defensywna

- Celem jest utrzymanie kontroli przez rodzinę
- Przyszłość firmy zależy od obecności utalentowanego następcy
- Następuje wtedy, gdy założyciel firmy przechodzi na emeryturę lub umiera

Transformacyjna

- Celem jest wykorzystanie potencjału rozwoju
- Sukces zależy od zdolności do stworzenia adekwatnej struktury korporacyjnej
- Następuje w momencie sprzyjającym rozwojowi firmy

Część VI

Środowisko instytucjonalne a wybór strategii sukcesji

Wpływ czynników instytucjonalnych

Ogólna teza

Firmy rodzinne inwestują mniej i rosną wolniej w państwach, w których rynek kapitałowy jest płytki, inwestorzy źle chronieni a umowy są słabo egzekwowalne

Przykłady czynników, które sprzyjają zorientowanej na rozwój sukcesji transformacyjnej w firmach rodzinnych

Aktywny rynek przejęć i korporacyjnej kontroli;

Brak uprzywilejowanych akcji;

Brak piramid kontroli;

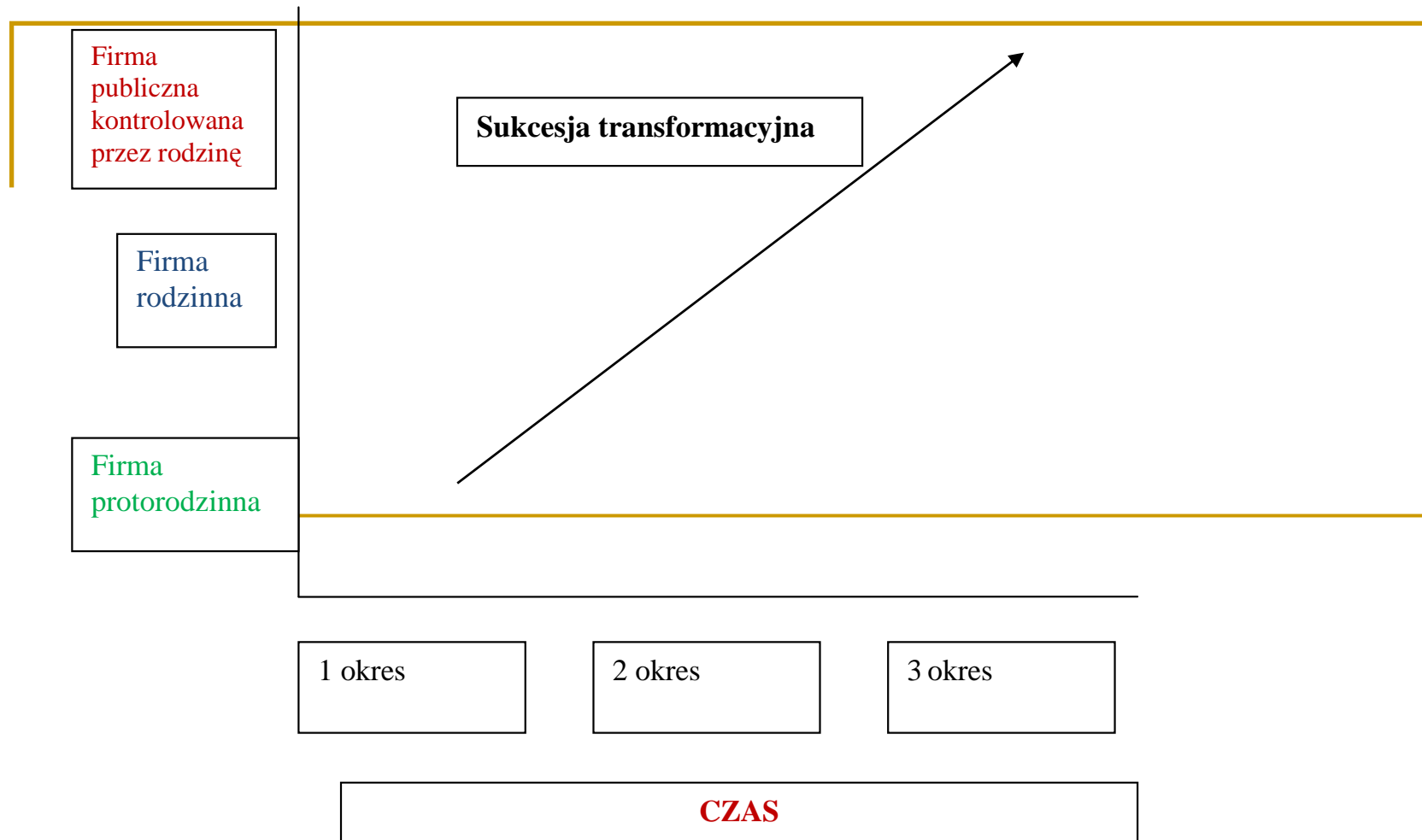
Głęboki i zróżnicowany rynek kapitałowy

Ład korporacyjny w dużych firmach: Przykłady krajów

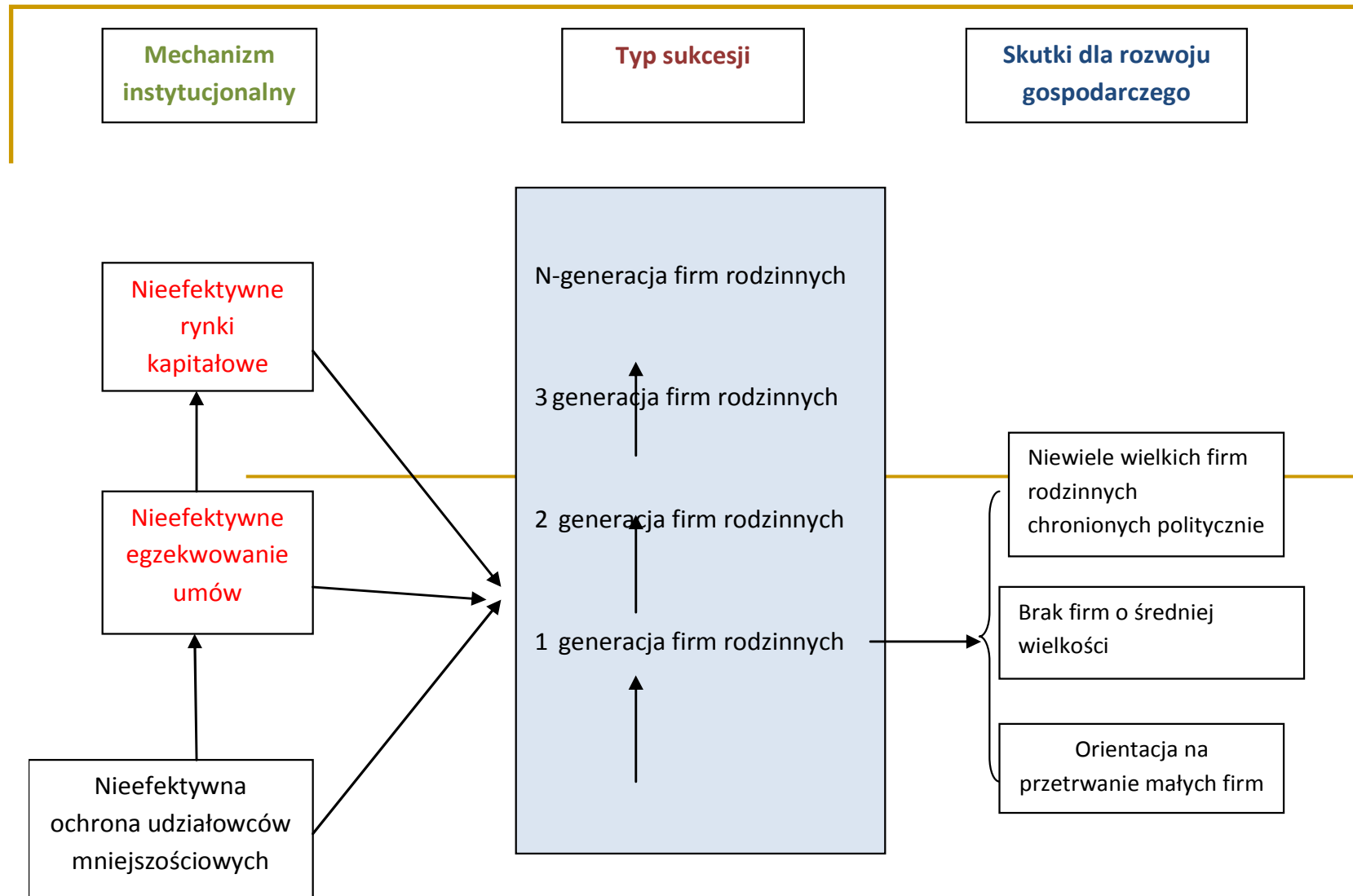
	Udział rodziny we własności		
		Wysoki	Niski
Udział rodziny w zarządzie	Wysoki	USA (teraz)	UK (koniec XIX)
	Niski	Niemcy (teraz)	Wlk. Bryt.(teraz)

Uwaga: Wlk. Brytania w końcu XIX wieku była określana mianem państwa o słabnącej pozycji gospodarczej a słynny historyk gospodarczy Alfred Chandler przypisywał ten zmierzch dominacji kontroli rodzin w firmach – określał to mianem “władza bez odpowiedzialności”

SUKCESJA TRANSFORMACYJNA



Czynniki instytucjonalne a transformacja firm rodzinnych



Zakończenie

**Czy na skutek problemów sukcesji
istnieje niewystarczająca ilość firm
średniej wielkości?**