Agnieszka Zalewska*

Firmy rodzinne w Polsce w dobie globalizacji

Streszczenie: artykuł poświęcony jest problematyce globalizacji firm rodzinnych w Polsce. Należy w tym miejscu podkreślić wagę przedstawicieli *family business* ze względu na generowany przez nich dochód, jak i tworzone miejsca pracy. Z tych dwóch względów chociażby trzeba docenić ich wartość w aspekcie zarówno ekonomicznym, jak i społecznym w skali krajowej i międzynarodowej. Firmy rodzinne to stale przenikające się dwie warstwy: rodzinna i biznesowa, to one podlegają procesom globalizacji. W dzisiejszych czasach, często określanych jako czasy permanentnej zmiany, firmy rodzinne, by przetrwać, a także, by być konkurencyjne, muszą się odnaleźć w gospodarce międzynarodowej. Niniejszy artykuł pozostaje próbą opisanego procesów globalizacji firm rodzinnych w aspekcie zarówno społecznym, jak i gospodarczym, w świetle ich specyficznego charakteru, w którym, jak już wcześniej wspomniano, nieustannie przenikają się warstwa rodzinna z biznesową. Na potrzeby artykułu przyjmijmy, iż firma rodzinna to jednostka prowadząca działalność gospodarczą niezależnie od jej wielkości i formy prawnej, w której nastąpił proces sukcesji (niezależnie od stopnia spokrewnienia sukcesora z założycielem przedsiębiorstwa), czy też planowany jest proces sukcesji, a rodzina, poprzez własność lub zarząd, ma wpływ na działalność jednostki, a na pewno czerpie zyski z prowadzonej działalności.

Słowa kluczowe: firmy rodzinne, globalizacja, sukcesor.

Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie możliwości polskich firm rodzinnych na rynku globalnym. Udział krajowych przedstawicieli *family business* w rynku międzynarodowym do niedawna opierał się przede wszystkim na eksporcie i imporcie. Sytuacja zdecydowanie zmieniła się po okresie przemian, związanych również z otwieraniem się rynku, na terenie całego świata zaczęły powstawać polskie przedstawicielstwa

* Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

i filie. Przekształcające się otoczenie wpłynęło również na dostęp do nowych technologii. W dobie cyfryzacji i innowacyjnych rozwiązań bardzo istotny stał się dostęp do wiedzy, do „know-how”. Zdobywanie międzynarodowego doświadczenia w dniu dzisiejszym jest niezbędne w procesie rozwoju polskich firm rodzinnych, a temu procesowi sprzyja kulturowa i gospodarcza globalizacja. Opisane powyżej procesy są nieodłącznie związane z rozwojem przedsiębiorstw *family business*, które stanowią jeden z filarów polskiej gospodarki, a ich waga na rynku międzynarodowym wciąż rośnie, o czym świadczą liczne publikacje poświęcone tej tematyce. Doceniając rolę polskich przedsiębiorstw rodzinnych na rynku globalnym, autorka artykułu przeprowadziła, na podstawie wybranej literatury, próbę analizy obecnej sytuacji tychże firm, jak również stojących przed nimi wyzwań i szans.

Charakterystyka firm rodzinnych w Polsce

Na dzień dzisiejszy nie sposób mówić o rynku i nie wspomnieć o firmach rodzinnych, które są źródłem, jak już wcześniej zauważono, nie tylko dochodu, ale również miejsc pracy. Z tych dwóch względów chociażby trzeba docenić ich wartość w aspekcie zarówno ekonomicznym, jak i społecznym. Powtarzając za R. Żuromskim, według raportu opracowanego na zlecenie Komisji Europejskiej przez Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym, szacuje się, że w Polsce w 2008 roku przedsiębiorstwa rodzinne stanowiły 50% (szacunki ostrożnościowe) do około 70–80% (szacunki optymistyczne) ogółu przedsiębiorstw. Przytaczając natomiast badanie firm rodzinnych, przeprowadzone w 2009 roku przez PENTOR, stanowiły one, na podstawie próby 1280 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, 1/3 wszystkich polskich przedsiębiorstw (38% wśród mikroprzedsiębiorstw, 28% wśród małych przedsiębiorstw i 14% wśród średnich przedsiębiorstw) (Kowalewska, 2009, s. 23). Szacuje się, że w latach 2001–2008 funkcjonowało około 700 tys. przedsiębiorstw rodzinnych, co stanowiło 41% ogółu wszystkich przedsiębiorstw w Polsce (Surdej, Wach, 2010, s. 7).

W Polsce dzieje wielopokoleniowych firm rodzinnych sięgają nawet 1840 roku, w którym to powstała firma Jubilerska W. Kruk S.A. Obok niej należy również wspomnieć o takich przedsiębiorstwach jak: Tombut s.c. (1850), A. Blikle Sp. z o.o. (1869), Pellowski (1922), czy też Mokate S.A. (1927), są one najstarszymi przedstawicielami *family business* w naszym kraju. Rozkwit rodzinnej przedsiębiorczości w Polsce nastąpił wraz z uwolnieniem rynku w 1989 roku, czemu sprzyjały nowe możliwości gospodarcze. To właśnie w tym okresie powstały jedne

z największych podmiotów, a wśród nich Farmacol S.A., Torfarm S.A., Ab S.A., Inter Cars S.A. czy PKM Duda S.A. Niestety, wolny rynek sprawił również, iż takie marki jak Wedel czy Cegielski w dniu dzisiejszym to jedynie znaki firmowe, będące własnością zupełnie innego kapitału, a co za tym idzie, zarządzane przez osoby zupełnie niezwiązane z pierwotnymi właścicielami tych marek. Przedstawione powyżej informacje potwierdzają znaczenie społeczno-ekonomiczne firm rodzinnych, które stoją przed wieloma wyzwaniami związanymi z ich funkcjonowaniem i rozwojem na rynku lokalnym i międzynarodowym. Właściciele i zarządzający firmami sektora *family business* podczas podejmowania kluczowych decyzji kierują się nie tylko interesem ekonomicznym, lecz również interesem rodziny. Firmy te koncentrują się na długoterminowej działalności, która powinna zapewnić członkom rodziny utrzymanie i możliwości rozwoju osobistego. Coraz częściej polskie firmy rodzinne, to firmy o ugruntowanej pozycji krajowej i zagranicznej, które swą wiedzę i doświadczenie przekazują z pokolenia na pokolenie kolejnym zarządzającym. W tym miejscu należy wymienić takich międzynarodowych przedstawicieli polskich firm rodzinnych, jak: Fakro Sp. z o.o., Oknoplast Sp. z o.o., Drutex S.A. czy Ingot Sp. z o.o., to one między innymi wpływają na kształt gospodarki międzynarodowej.

Strategie polskich firm rodzinnych w świetle procesu globalizacji

Niezależnie od wielkości i od okresu działalności firmy rodzinnej każda z nich podlega, chcąc nie chcąc, szeroko pojmowanej globalizacji, rezultatem czego jest wzrost oddziaływań pomiędzy państwami, regionami i społecznościami, organizacjami i instytucjami międzynarodowymi oraz przedsiębiorstwami (Popczyk, 2013, s. 17). Na współczesną globalizację niewątpliwie ogromny wpływ ma postęp techniczny, nowe technologie i innowacyjność, które wymagają od podmiotów gospodarczych, w tym podmiotów rodzinnych, większej mobilności i umiejętności dostosowywania się do ciągle zmieniających się realiów gospodarczych i społecznych. Kiedyś globalizacja kojarzyła się głównie z produkcją i dystrybucją produktów i usług na rynek ogólnokrajowy, dziś jest ona rozumiana jako działania firmy w celu doskonalenia swoich produktów i usług, tak by ich konkurencyjność na rynku międzynarodowym była jak największa. Powtarzając za A. Zorską najbardziej charakterystycznym cechami współczesnej globalizacji są:

- wielowymiarowość – globalizacja przebiega jednocześnie w kilku dziedzinach życia społecznego, w gospodarce, polityce, wojskowości, kulturze;
- złożoność i wielowątkowość;
- integrowanie – scalanie prowadzonej w skali międzynarodowej działalności gospodarczej;
- międzynarodowa współzależność – duży stopień integracji, ścisła współpraca podmiotów, których przetrwanie i rozwój staje się nierozzerwalnie związany z kontynuacją i pogłębianiem aktywności międzynarodowej;
- silny związek z postępem nauki, techniki i organizacji;
- kompresja czasu i przestrzeni – nabiera strategicznego znaczenia w rozwoju krajów, regionów i globalnie konkurujących przedsiębiorstw (mobilność przestrzenna ludzi, różnorodność oferty produktowej, krótszy cykl życia technologii);
- dialektyczność – konfrontacja wzajemnie powiązanych zjawisk, subprocesów mających często przeciwstawny charakter np.: globalizacja-regionalizacja, integracja-dezintegracja, homogenizacja-dyferencja itp.;
- wielopoziomowość – poziom rynku, sektora i firmy;
- rosnący międzynarodowy zakres – w praktyce nie osiągnięto jeszcze pełnej globalizacji rynków, sektorów czy przedsiębiorstw (*Ibidem*, s. 23).

Procesy globalizacyjne, którym podlegają również polskie przedsiębiorstwa rodzinne, stanowią dla tych firm z jednej strony ogromne wyzwanie, z drugiej mogą być ogromną szansą. Wszystko zależy od objętej przez przedsiębiorstwo strategii rozwoju, strategii, która w przypadku firm rodzinnych związana jest nie tylko z celem ekonomicznym, ale również z interesami interesariuszy, w których główną rolę gra rodzina właścicielska. W trakcie tworzenia strategii dla firmy rodzinnej bardzo istotne jest zachowanie następujących warunków:

- proces planowania strategicznego oraz wdrażania strategii powinien opierać się na harmonizowaniu wartości rodzinnych i przedsiębiorstwa;
- w celu osiągnięcia sukcesu przez firmę rodzinną powinno się opierać planowanie strategiczne na wspólnych wartościach oraz wizji rozwoju rodziny i przedsiębiorstwa;
- w małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych nie powinno się nadmiernie formalizować narzędzi zarządzania strategicznego; istotniejsze jest przyjęcie orientacji strategicznej, która zakłada planowanie długoterminowe;

- w firmach rodzinnych strategia pozostaje w ścisłym związku z kulturą organizacyjną (wartości, normy, zaufanie do pracowników); kultura organizacyjna firmy rodzinnej powstaje poprzez tworzenie relacji przedsiębiorstwo-rodzina;
- jednym z elementów przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych może być elastyczność i szybkość reagowania na istotne zmiany w otoczeniu, ale elastyczności działania powinno towarzyszyć myślenie strategiczne;
- kluczowym i charakterystycznym elementem zarządzania strategicznego w firmie rodzinnej są strategie sukcesyjne (Leszczewska, 2016, s. 81–82).

Według przeprowadzonych badań przez A. Marjańskiego, J. Marjańską (2013, s. 55), do posiadania sformalizowanej strategii o charakterze krótkoterminowym przyznał się co dziesiąty podmiot, natomiast 1/3 badanych twierdziła, że posiada strategię w formie niesformalizowanej, ale jest ona znana zarządzającym i pracownikom. Strategia przedsiębiorstwa rodzinnego w dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej jest nieodłącznie związana z procesami globalizacji. Inaczej będzie wyglądał rozwój międzynarodowy firmy nastawionej na strategię przywództwa kosztowego, a inaczej nastawionej na strategię różnicowania.

Przedsiębiorstwa, które stawiają na strategię przywództwa kosztowego będą się koncentrowały na uzyskaniu w swojej branży kosztów na najniższym poziomie, przy jednoczesnym utrzymaniu poziomu cen zbliżonych do konkurencji. Niskie koszty umożliwią w tej strategii generowanie zysku nawet wtedy, gdy inni nie będą już mieli takiej możliwości ze względu na obniżanie cen. Osiągnięcie pozycji lidera, w tej strategii, wymaga z reguły wysokiego udziału w rynku lub innych rodzajów przewagi np. surowcowej. Ta strategia może się wiązać z nakładami inwestycyjnymi w urządzenia i nowe technologie, które po dłuższym czasie pozwolą obniżyć koszty produkcji (Marjański, 2005, s. 204). W celu realizacji strategii przywództwa kosztowego, właściciele firm rodzinnych będą poszukiwali na rynku globalnym dostawców tanich surowców lub półproduktów, a także będą poszukiwali na rynku międzynarodowym dostępu do nowych technologii obniżających koszty produkcji. Ważnym czynnikiem w tym przypadku jest dostęp do najnowszych linii produkcyjnych i urządzeń, które pozwolą na minimalizację poniesionych kosztów. W poszukiwaniu tych optymalnych rozwiązań, osoby zarządzające firmą rodzinną nie mogą się ograniczać jedynie do obszaru krajowego. Aby przetrwać i się rozwijać powinny poznać międzynarodowe rozwiązania, by być konkurencyjne w założonym przez siebie zakresie, czyli w minimalizacji kosztów. W dobie globalizacji właściciele firm rodzin-

nych zdają sobie sprawę, że ich produkty mogą być droższe w porównaniu z produktami sprowadzanymi z zagranicy. Z drugiej strony zasoby eksportowane z naszego kraju powinny stanowić konkurencję dla zasobów międzynarodowych. W celu realizacji strategii kosztowej firma rodzinna powinna się koncentrować na dwóch opisanych w literaturze strategiach funkcjonowania biznesu na rynkach zagranicznych, strategii globalnej i strategii transnarodowej. Pierwsza z tych strategii, w swojej najprostszej postaci, polega na skoncentrowaniu całego łańcucha wartości produktu w jednej lokalizacji geograficznej, przy czym ostatecznie ogniwo w łańcuchu ma gestię dystrybucji na cały świat. Bardziej zaawansowaną i efektywną formą strategii globalnej jest lokalizacja poszczególnych funkcji łańcucha wartości w tych częściach świata, które dzięki swoim przewagom komparatywnym umożliwiają dodanie największej wartości. W tym przypadku funkcje dystrybucyjne lokowane są na najbardziej atrakcyjnych rynkach zbytu produktu finalnego. Centrala przedsiębiorstwa globalnego ma wyłącznie gestię w zakresie podejmowania decyzji strategicznych i taktycznych, a oddziały lub filie na rynkach zagranicznych pełnią rolę wykonawczą (Popczyk, *op. cit.*, s. 67). Strategia transnarodowa łączy w sobie orientację na ekonomikę skali oraz wrażliwość na utrzymujące się różnice w preferencjach, potrzebach i oczekiwaniach klientów na poszczególnych rynkach narodowych. Na rynkach o dużym stopniu globalizacji utrzymują się różnice w oczekiwaniach co do produktu, a wynikają one z uwarunkowań kulturowych i rozwojowych. Strategia transnarodowa łączy się zarówno z efektywnością kosztową, jak i rynkową (*Ibidem*).

Tą ostatnią strategią funkcjonowania biznesu na rynkach zagranicznych mogą kierować się firmy rodzinne, które w swym rozwoju przyjmują strategię zróżnicowania. Opiera się ona na zaproponowaniu konsumentom produktu lub usługi o cechach, które uznają oni za unikalne. Zróżnicowanie to może przybierać formę skupienia się na produkcie samym w sobie, na marketingu, technologii, systemie sprzedaży, serwisie posprzedażowym itd. W polskim społeczeństwie, podobnie jak w środowisku międzynarodowym, coraz większą wagę konsumenci przykładają do jakości oferowanych im produktów i usług, a także do tego co się dzieje z późniejszymi roszczeniami związanymi z oferowanymi produktami. Tę strategię winny wybierać przedsiębiorstwa, które są ponadprzeciętne w swej branży, która zazwyczaj ma charakter niszowy (Marjański, *op. cit.*, s. 204). Wybór przez przedsiębiorców tej strategii może wiązać się ze zwiększeniem kosztów związanych z udoskonaleniem wytwarzanych produktów, jak również z koniecznością wykorzystania z zewnętrżnych zasobów ludzkich, które wzbogacą potencjał przedsiębiorstwa poprzez wprowadzenie nowych pomysłów i technologii. Zasoby ludzkie,

w chwili obecnej, to nie tylko polski, ale również międzynarodowy rynek pracy, na którym nietrudno o wybitnych specjalistów. Wielu międzynarodowych absolwentów polskich uczeni decyduje się pozostać w naszym kraju służąc swoją wiedzą i doświadczeniem. Z drugiej strony, coraz więcej polskich absolwentów szkół średnich decyduje się na studia poza granicami kraju, gdzie poznają nowe technologie i umiejętności, które później wykorzystywane są w rozwoju polskich firm rodzinnych.

Nie wszystkie przedsiębiorstwa rodzinne muszą być liderami w branży. Tę drogę wybierają firmy kierujące się strategią koncentracji polegającej na konkurowaniu tylko w wybranej części branży. Strategia ta wiąże się ze specjalizacją, która również wymaga kosztowych nakładów związanych z inwestycjami, a także z zatrudnieniem pracowników spoza organizacji. W tym przypadku firmy rodzinne mogą posilkować się globalną strategią funkcjonowania na rynkach zagranicznych, a także strategią transnarodową.

W przypadku firm rodzinnych, będących producentami relatywnie tanich produktów, tradycyjnych, wystandaryzowanych – często stanowiących środek produkcji dla innych przedsiębiorstw, szansą na zaistnienie w otoczeniu zagranicznym jest powołanie na poszczególnych rynkach oddziałów, które w oparciu o kapitał i technologie centrali będą powielać jej profil działalności na potrzeby rynków zagranicznych nastawionych na korzystanie z wiedzy i doświadczenia międzynarodowych partnerów.

Niezależnie od wybranej przez przedsiębiorstwo strategii, w dobie dzisiejszego rozwoju technologicznego, aby utrzymać się na rynku i być konkurencyjnymi, firmy muszą udoskonalać swoje produkty i technologie ich wytwarzania, a w przypadku firm świadczących usługi postawić na jakość oferowanego serwisu. Firmy rodzinne, by być innowacyjne, muszą korzystać z rynku międzynarodowego, który jest nie tylko źródłem wiedzy, ale również stanowi konkurencję na rynku globalnym i lokalnym. To międzynarodowa konkurencja często dyktuje warunki kosztowe i jakościowe wytwarzanych produktów czy też oferowanych usług. Polskie firmy rodzinne, wychodząc naprzeciw tym warunkom, coraz częściej tworzą przedstawicielstwa i filie swojego przedsiębiorstwa w środowisku międzynarodowym. Równie ważne są oczywiście kontakty międzynarodowe, których źródłem są między innymi międzynarodowe targi organizowane w kraju i zagranicą. Podczas tego typu spotkań mogą być podpisywane kontrakty i umowy międzynarodowe. W procesie globalnej komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwami rodzinnymi ogromną rolę odgrywa również Internet. To w tym właśnie środowisku mogą zostać nawiązane pierwsze kontakty między dostawcami i odbiorcami międzynarodowymi. W chwili obecnej niektóre instytucje, takie jak np. Santander, oferują swoim klientom narzędzia ułatwiające nawiązanie

współpracy z dostawcami i odbiorcami z całego świata. Korzystając z portalu Santander Trade przedsiębiorstwa, w tym przedsiębiorstwa rodzinne, mogą skorzystać z narzędzi związanych z zarządzaniem dostawami międzynarodowymi. Dzięki tego typu narzędziom właściciele firm mogą wyszukać kontrahentów z całego świata odpowiadających profilowi prowadzonej działalności gospodarczej. Na polskim rynku istnieją również podmioty gospodarcze specjalizujące się w inicjowaniu sektorowych czy też branżowych spotkań biznesowych na skalę międzynarodową. Firmy zainteresowane nawiązaniem kontaktów z kontrahentami zagranicznymi zgłaszają chęć udziału w spotkaniu, czy też w targach organizatorowi przedsięwzięcia, który w imieniu zainteresowanego dopełnia wszelkich formalności związanych ze spotkaniem. Efektem końcowym procesu jest kontakt bezpośredni z grupą zagranicznych kontrahentów z konkretnej branży np. spożywczej. To wszystko, to oczywiście procesy służące zmianom na lepsze, a więc mające pomóc rozwojowi przedsiębiorstw, które mają za zadanie być dochodowe i w przypadku firm rodzinnych zapewnić członkom rodziny miejsca pracy i godziwe wynagrodzenie zarówno tu i teraz, jak i na zasłużonym odpoczynku.

Równie ważne dla firmy rodzinnej w wymiarze globalnym są zasoby ludzkie, które stanowią wiedza i doświadczenie osób zatrudnionych w danym podmiocie gospodarczym, ale również ich kontakty z otoczeniem zewnętrznym. Dla firmy to nieocenione źródło informacji dotyczących otoczenia globalnego, w tym potencjalnych odbiorców i dostawców. W firmach rodzinnych, właściciele wraz ze współpracownikami tworzą swoiste relacje z konsumentami i podmiotami współpracującymi na stałe z firmą w dziedzinie dostarczania środków niezbędnych do prowadzenia działalności. Te relacje, które niejednokrotnie opierają się na osobistych kontaktach, w tym międzynarodowych, potrafią niekiedy zaważyć na funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, gdy potrzebne jest wsparcie z zewnątrz w postaci np. wydłużenia czasu płatności faktury u dostawcy czy też wynegocjowania ceny związanej z dostarczonymi produktami, czy usługami. Wykształceni w środowisku międzynarodowym pracownicy, w firmach będących przedstawicielami *family business*, stanowią źródło wiedzy i doświadczenia (*know-how*). W okresie poprzedzającym 1989 rok, możliwości zdobywania tejże wiedzy czy też doświadczenia były dostępne tylko dla nielicznych, na szczęście to historia i w dniu dzisiejszym tych barier jest mniej. Młodzi właściciele, którzy coraz częściej kształcą się poza granicami kraju, czy też zarządzający, mogą bez przeszkód czerpać wiedzę od zagranicznych partnerów, którzy poznając *know-how* wzbogacają za-

soby nowych firm rodzinnych. Barierą w zdobywaniu wiedzy międzynarodowej we wcześniejszych okresach mogły być również bariery lingwistyczne.

W dobie obecnej globalizacji posługiwanie się przynajmniej jednym językiem obcym jest na porządku dziennym. Swobodny przepływ wiedzy i umiejętności między krajami i kontynentami intensyfikuje migracje, a konkutowanie przez firmy na rynkach globalnych przynosi różnorodność kulturową i językową wielu organizacji. Te opierają się głównie na intelekcie i wiedzy, a więc coraz częściej w zarządzaniu stosują kompleksowe podejście – oparte na kompetencjach.

Finansowanie polskich firm rodzinnych

Obrana strategia i posiadane zasoby ludzkie są bardzo istotnymi elementami warunkującymi utrzymanie się i rozwój polskich przedsiębiorstw rodzinnych na rynku globalnym. Kolejnym, ważnym filarem wpływającym na przedsiębiorstwa z sektora *family business* jest pozytywny na rozwój kapitał zewnętrzny, tak bardzo potrzebny zwłaszcza podczas wprowadzania nowych produktów i usług. Ze względu na swoją specyfikę firmy rodzinne poszukując kapitału zewnętrznego ogromną wagę przywiązują do ryzyka związanego z jego pozyskaniem. Bezpieczeństwo finansowe dla przedstawicieli *family business* jest bardzo ważnym elementem działalności, która ma być długofalowa i stanowić źródło utrzymania dla kolejnych pokoleń. Obok dostępności, ponoszonych kosztów związanych z pozyskaniem kapitału zewnętrznego, również bezpieczeństwo finansowe stanowi argument decydujący o wyborze źródła finansowania działalności gospodarczej. Polscy średni przedsiębiorcy, podobnie jak mali, w tym oczywiście firmy rodzinne, do finansowania bieżącej działalności korzystają ze środków własnych (88,7%), w ograniczonym zakresie również z kredytów złotych preferencyjnych (19,6%), komercyjnych (12,6%) i leasingu (12,3%) (Prus, 2005, s. 262). W przypadku finansowania związanego z prowadzonymi inwestycjami rozkład źródeł pozyskiwanego kapitału wygląda podobnie, znów preferowanym sposobem są środki własne przedsiębiorców 68,6%, następnie wykorzystywane są złote kredyty preferencyjne 16,3%, kredyty komercyjne 10,2% i leasing 11,9%. Obok faktoringu, emisji obligacji, emisji akcji są to najbardziej popularne i najbardziej dostępne formy zewnętrznych i wewnętrznych źródeł finansowania. Formy te zależą od wielu czynników, takich jak: dostępność (zwłaszcza w początkowej fazie rozwoju przedsiębiorstwa), koszt pozyskania kapitału zewnętrznego, okres finansowania czy też wymagane zabezpieczenie.

Każdy z przedsiębiorców rodzinnych sam musi podjąć decyzję jakie źródło finansowania działalności i rozwoju będzie dla niego najlepsze i gdzie go będzie szukał.

Polskie firmy rodzinne coraz częściej korzystają z kapitałów zagranicznych w postaci np. dofinansowania ze środków z Unii Europejskiej, funduszy typu *capital venture*, czy też kapitału własnego wniesionego przez firmy zagraniczne. Ze środków Unii Europejskiej polskie firmy mogą skorzystać w postaci dotacji czy też programu JEREMIE. Program ten został opracowany przez Komisję Europejską, Europejski Fundusz Inwestycyjny i Europejski Bank Inwestycyjny w celu rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw MSP w Unii Europejskiej. Ten rodzaj wsparcia ma spowodować lepsze wykorzystanie euro funduszy w latach 2014–2020.

Z inicjatywy JEREMIE mogą skorzystać podmioty, które (www.jeremie.com.pl, [dostęp: 20.03.2013]):

- nie posiadają historii kredytowej;
- nie posiadają zabezpieczeń o wystarczającej wartości;
- zatrudniają od 1 do 250 pracowników;
- mają obrót roczny w wysokości do 50 mln euro oraz posiadają sumę bilansową do 43 mln euro;
- posiadają siedzibę lub prowadzą działalność gospodarczą w województwie, które przystąpiło do programu;
- nie posiadają wystarczających środków finansowych na realizację projektu;
- nie posiadają zabezpieczeń o wystarczającej wartości.

W przypadku firm rodzinnych, zwłaszcza w fazie budowy podmiotu gospodarczego, spełnienie wyżej wymienionych warunków nie stanowi problemu. Jednak istnieją obostrzenia związane z wykorzystaniem środków uzyskanych w ramach pomocy JEREMIE, które nie mogą być przeznaczane na:

- pokrycie bieżących kosztów prowadzenia działalności gospodarczej;
- finansowanie celów konsumpcyjnych;
- spłatę pożyczek i kredytów;
- spłatę zobowiązań publiczno-prawnych.

W początkowej fazie rozwoju polskie firmy rodzinne mogą coraz częściej liczyć na wsparcie ze strony funduszy *capital venture*. Fundusze tego typu zainteresowane są finansowaniem przedsiębiorstw innowacyjnych na początku ich działalności gospodarczej. Firmy będące beneficjentami środków z funduszy *capital venture* poprzez ten rodzaj inwestycji zyskują:

- środki na realizację nowych projektów bez konieczności dodatkowego zabezpieczenia rzeczowego;

- płynność finansową ze względu na brak dodatkowych obciążeń związanych np. z koniecznością spłat rat;
- zwiększenie zdolności kredytowej przedsiębiorstwa;
- dostęp za pośrednictwem funduszu do nowych kontaktów biznesowych;
- *know-how* w zakresie zarządzania finansowego;
- kreowanie wizerunku firmy na arenie krajowej i międzynarodowej.

W ramach pozyskiwania kapitału zewnętrznego firmy rodzinne mają również możliwość skorzystania z finansowania w postaci bezpośredniego wkładu przez zagranicznych współwłaścicieli poprzez np. dopłaty do kapitału własnego. Jednak koszt uzyskanego w ten sposób kapitału jest stosunkowo niski i niepotrzebne jest dodatkowe zabezpieczenie majątkowe związane z tego typu finansowaniem. Korzyścią dla firmy rodzinnej jest możliwość skorzystania z wiedzy i kontaktów biznesowych nowego współnika.

Podsumowanie

W turbulentnych warunkach funkcjonowania firm istotne jest takie zarządzanie przedsiębiorstwem, które umożliwi jego długofalowy rozwój, co będzie skutkowało sukcesem ekonomicznym i jego zdolnością do rozwoju w dłuższej perspektywie czasowej. Myśląc o przyszłości firmy rodzinnej w Polsce trzeba patrzeć na tę firmę w otoczeniu lokalnym i globalnym. Działalność na rynku globalnym jest jednym z najpoważniejszych wyzwań, z którym muszą się zmierzyć współczesne przedsiębiorstwa, aby przetrwać w coraz bardziej zglobalizowanym i konkurencyjnym otoczeniu. Sytuacja ta stanowi wyzwanie przede wszystkim dla małych i średnich podmiotów, wśród których funkcjonuje wiele firm rodzinnych, dysponujących mniejszymi zasobami i możliwościami zdobywania zagranicznych rynków (Leszczewska, Zaniewska, 2013, s. 261). Wyzwanie to jest podejmowane przez import i eksport surowców i produktów. Niemniej, do wejścia na rynki zagraniczne trzeba się przygotować poprzez udział w targach zagranicznych, a także poprzez zbieranie informacji o partnerach zagranicznych, otoczeniu, konkurentach oraz systematycznym poszukiwaniu informacji o okazjach podjęcia współpracy zagranicznej. W całym procesie umiędzynarodowienia nie bez znaczenia są również kontakty osobiste i kontakty współpracujących już z nimi partnerów zagranicznych (*Ibidem*). Te kontakty bywają tworzone przez młode pokolenia, zwłaszcza sukcesorów, którzy w trakcie procesu przy-

gotowywania się do przejęcia firmy, studiują na zagranicznych uczelniach, gdzie zdobywają niezbędną do prowadzenia firmy wiedzę i tworzą nowe relacje międzyludzkie.

Mimo krótkiej historii, różnice między polskimi przedsiębiorstwami rodzinnymi a zachodnimi konkurentami są zaskakująco małe. Firmy rodzinne, bez względu na lokalizację oraz długość funkcjonowania na rynku, działają w oparciu o następujące filary takie, jak np. elastyczność, innowacyjność oraz bliskie relacje z klientami. Reagując na zmiany w otoczeniu, potrafią dostosować się do nowych warunków, działając w niszach rynkowych, są nowatorami w obszarach, w których działają oraz skupiają się na nowych sposobach dotarcia oraz utrzymania klientów. Koszty jakie firmy rodzinne ponoszą za elastyczność, zrozumienie potrzeb klienta oraz większe zaangażowanie zarządzających, są bardzo istotne w ocenie przedsiębiorstwa. Jednakże seniorzy (założyciele) nie dążą jedynie do osiągnięcia szybkiego zwrotu z inwestycji, skupiają się raczej na długookresowej strategii rozwoju. Oznacza to, że *familijny biznes* dąży do stabilności, a raczej stabilnego rozwoju przedsiębiorstwa, gwarantującego spokój właścicielowi, jak i rodzinie. Spokojny rozwój zapewniać ma również możliwość odpowiedniego przygotowania następcy oraz sposób przekazania władzy, co ma zapobiec tworzeniu się międzypokoleniowych nieporozumień i konfliktów (Olkiewicz, 2013, s. 64). Właśnie dzięki swej elastyczności, innowacyjności oraz bliskim relacjom z kontrahentami, stanowią one ważny element gospodarki międzynarodowej.

BIBLIOGRAFIA

- Kowalewska A. (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP-PENTOR, Warszawa.
- Leszczewska K. (2016), *Przedsiębiorstwa rodzinne – specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa.
- Leszczewska K., Zaniewska K. (2013), *Motywy i formy internacjonalizacji firm rodzinnych*, [w:] Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*, część I, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.
- Marjański A. (2005), *Strategie przedsiębiorstw rodzinnych MŚP*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.
- Marjański A., Marjańska J. (2013), *Uwarunkowania strategii małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju*, z. 7, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.

- Olkiewicz M. (2013), *Jakość zasobów ludzkich determinantą procesu sukcesji*, [w:] Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*, część I, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.
- Popczyk W. (2013), *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Prus J. (2005), *Finansowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego na przykładzie spółki Vitbis*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.
- Surdej A, Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.
- www.jeremie.com.pl, [dostęp: 20.03.2013].

FAMILY ENTERPRISES IN POLAND IN THE GLOBALIZATION TIME

ABSTRACT

The article is devoted to issues of the globalization of family corporations in Poland. The family business is important not only for polish but for international business. A family company is a special type of business activity characterized by specific combination of an enterprise and a family. In today's times, often referred to as a time of permanent change in family businesses to survive and to be competitive must be found in the international economy. This article is an attempt to describe the processes of globalization of family businesses. For the purposes of the article, assume that a family business is the unit running a business, regardless of its size and legal form in which there has been a succession process (regardless of the degree of relatedness of the successor of the founder of the company), or is planned succession process and the family through ownership or management has an impact on business units, and certainly profits from its operations.

Keywords: family businesses, globalization, successor.