

# PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNE W POLSCE

ZNACZENIE EKONOMICZNE  
ORAZ STRATEGICZNE PROBLEMY ROZWOJU

pod redakcją Jana Jezaka



WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO

**PRZEDSIĘBIORSTWA  
RODZINNE W POLSCE**  
ZNACZENIE EKONOMICZNE  
ORAZ STRATEGICZNE PROBLEMY ROZWOJU



WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO

PRZEDSIĘBIORSTWA  
RODZINNE W POLSCE  
ZNACZENIE EKONOMICZNE  
ORAZ STRATEGICZNE PROBLEMY ROZWOJU

pod redakcją Jana Jeżaka

 WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2014

Jan Jeżak – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Finansów i Strategii  
Przedsiębiorstwa, Zakład Zarządzania Strategicznego, ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź  
e-mail: jjezak@uni.lodz.pl

RECENZENT

*Kazimierz Jaremczuk*

REDAKTORZY WYDAWNICTWA UŁ

*Katarzyna Gorzkowska, Dorota Stępień*

SKŁAD I ŁAMANIE

*Oficyna Wydawnicza Edytor.org  
Lidia Ciecierska*

PROJEKT OKŁADKI

*Stämpfli Polska Sp. z o.o.*

Zdjęcie na okładce: © Shutterstock.com

Praca dotowana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego  
(grant nr 2801/B/H03/2008/34)

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2014

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
Wydanie I. W.04955.14.0.K

ISBN 978-83-7969-411-2  
ISBN (ebook) 978-83-7969-765-6

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8  
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl  
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl  
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

## SPIS TREŚCI

Wstęp ( <i>Jan Jeżak</i> ) .....	9
I. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ RODZINNA NA ŚWIECIE – ROLA I ZNACZENIE ORAZ CECHY SPECYFICZNE ( <i>Jan Jeżak</i> ) .....	13
1. Rola firm rodzinnych w gospodarce światowej .....	13
2. Specyficzne cechy firm rodzinnych .....	17
3. Determinanty rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce .....	19
II. SKALA I EKONOMICZNE ZNACZENIE PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH W POLSCE (RAPORT Z BADAŃ EMPIRYCZNYCH) ( <i>Jan Jeżak, Janusz Kornecki, Alicja Krajenta-Kopeć</i> ) .....	25
1. Cel i metodyka badań .....	25
1.1. Cel badania .....	25
1.2. Przedmiot badania .....	26
1.3. Koncepcja badań .....	26
1.4. Metodyka badań .....	28
2. Rola przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce .....	29
2.1. Populacja firm rodzinnych .....	29
2.2. Wiek .....	30
2.3. Forma prawna .....	31
2.4. Przedmiot i charakter działalności .....	32
2.5. Przychody .....	34
2.6. Kierunki sprzedaży .....	35
2.7. Metody konkurowania. Innowacje .....	37
2.8. Źródła zaopatrzenia .....	40
2.9. Majątek trwały i inwestycje .....	41
2.10. Zatrudnienie .....	43
2.11. Wyniki finansowe i źródła finansowania .....	44
3. Rozwój przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce .....	48
3.1. Determinanty rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce .....	48
3.2. Zalety i wady polskich firm rodzinnych .....	50
3.3. Bariery rozwoju firm rodzinnych .....	55
4. Podsumowanie i wnioski z badań .....	57
III. ORIENTACJA STRATEGICZNA ORAZ GŁÓWNE KIERUNKI ROZWOJU FIRM RODZINNYCH ( <i>Jan Jeżak</i> ) .....	61
1. Znaczenie orientacji strategicznej w prowadzeniu firmy .....	61
2. Strategiczna wizja rozwoju firmy .....	64
3. Wspólna wizja przyszłości jako pomost pomiędzy rodziną a firmą .....	67
4. Istota strategii firmy .....	71

5. Rodzaje opcji strategicznych .....	78
5.1. Strategie ekspansji .....	79
5.2. Strategie dywersyfikacji .....	81
5.3. Najważniejsze opcje strategiczne według Michaela E. Portera .....	84
6. Wybór strategii sukcesu w firmie rodzinnej .....	89
IV. INNOWACJE JAKO ŹRÓDŁO KONKURENCYJNOŚCI FIRM RODZINNYCH	
<i>(Janusz Kordecki)</i> .....	93
1. Rodzaje innowacji w przedsiębiorstwie i ich istota .....	94
2. Spodziewane efekty działalności innowacyjnej .....	99
3. Źródła tworzenia innowacji i pozyskiwania technologii .....	100
4. Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw .....	105
4.1. Determinanty wewnętrzne i zewnętrzne .....	105
4.2. Determinanty materialne i niematerialne .....	106
5. Innowacyjność a specyfika firm rodzinnych .....	107
V. INTERNACJONALIZACJA DZIAŁALNOŚCI POLSKICH FIRM RODZINNYCH	
<i>(Wojciech Popczyk)</i> .....	111
1. Internacjonalizacja jako strategia dostosowania się biznesu do globalizującego się otoczenia .....	111
2. Podstawowe modele internacjonalizacji biznesu .....	113
2.1. Model tradycyjny .....	113
2.2. Model globalny .....	115
2.3. Komponenty wiedzy niezbędnej do wczesnej internacjonalizacji .....	117
2.4. ICT jako instrument wczesnej internacjonalizacji biznesu .....	118
3. Przebieg internacjonalizacji w wybranych polskich firmach rodzinnych – studia przypadków .....	120
4. Podsumowanie .....	139
VI. FINANSOWANIE DZIAŁALNOŚCI FIRM RODZINNYCH – POKONYWANIE	
BARIERY KAPITAŁOWEJ <i>(Alicja Winnicka-Popczyk)</i> .....	141
1. Podstawowe modele finansowania przedsiębiorstwa .....	141
2. Gospodarka finansowa małej i średniej firmy rodzinnej .....	143
3. Logika finansowania firm rodzinnych i jej konsekwencje .....	148
4. Nieprawidłowe finansowanie jako bariera wzrostu firmy rodzinnej .....	150
5. Potrzeby kapitałowe a dostępne formy finansowania przedsiębiorstwa .....	151
5.1. Kapitały własne .....	152
5.2. Kapitały obce (tradycyjne i alternatywne) .....	152
5.2.1. Kredyty i pożyczki, poręczenia kredytowe, emisja obligacji .....	153
5.2.2. Leasing .....	156
5.2.3. Faktoring i forfaiting .....	157
5.2.4. Franchising .....	159
5.2.5. Dotacje z funduszy Unii Europejskiej .....	160
5.3. Finansowanie kapitałowe .....	161
5.3.1. Emisja i sprzedaż nowych akcji na rynku kapitałowym (IPO) .....	163
5.3.2. Alternatywny System Obrotu NewConnect .....	164
5.3.3. Prywatny obrót kapitałowy .....	166
5.3.4. Kapitał spekulacyjny .....	170
5.3.5. Partnerstwo strategiczne .....	170
6. Podsumowanie .....	171

VII. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W FIRMIE RODZINNEJ ( <i>Alicja Krajenta-Kopeć</i> ) .....	175
1. Istota zarządzania zasobami ludzkimi .....	175
2. Wspólna wizja przyszłości firmy jako podstawa strategii personalnej .....	178
3. Najważniejsze elementy procesu zarządzania zasobami ludzkimi w firmie rodzinnej .....	186
3.1. Dobór pracowników .....	186
3.2. Rozwój zasobów ludzkich .....	188
3.3. Ocena efektów pracy i wynagradzanie pracowników .....	191
4. Podsumowanie i rekomendacje .....	194
VIII. SUKCESJA, CZYLI MIĘDZYPOKOLENIOWY TRANSFER WŁADZY I WŁASNOŚCI ( <i>Elżbieta Roszko-Wójtowicz</i> ) .....	197
1. Sukcesja – istota problemu .....	198
2. Sukcesja – ujęcie procesowe .....	200
3. Przygotowanie sukcesora – nowe pokolenie w przedsiębiorstwie .....	212
4. Podsumowanie .....	214
Bibliografia .....	217
Spis rysunków i tabel .....	227
Autorzy .....	231



## WSTĘP

Przedsiębiorczość rodzinna jest ważnym elementem każdej gospodarki, nie- rzadko wręcz dominującym. Na rozpoznawaniu jej problemów oraz wspieraniu jej rozwoju koncentruje się bogata literatura światowa, głównie amerykańska, japońska oraz zachodnioeuropejska. Problematyką firm rodzinnych zajmuje się wiele specjalistycznych czasopism, np. „Family Business Review” oraz różne wyspecjalizowane w tej dziedzinie organizacje badawcze, m.in. The International Family Enterprise Research Academy (IFERA). Co roku są też organizowane w różnych częściach świata konferencje naukowe poświęcone tej tematyce.

Obok rosnącego zainteresowania przedsiębiorczością rodzinną ze strony poszczególnych ośrodków naukowych szybko rozwijają się też różne inicjatywy integrujące środowisko firm rodzinnych w Polsce. Do najbardziej znaczących inicjatyw tego rodzaju należy zaliczyć Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych w Warszawie (kier. przez prof. dr. hab. Andrzeja Jacka Blikle) oraz Fundację Firmy Rodzinne w Poznaniu (kier. przez Katarzynę Gierczak-Grupińską), która współpracuje z międzynarodową siecią firm rodzinnych The Family Business Network (FBN). Stowarzyszenie jest wydawcą dwumiesięcznika „Relacje. Magazyn Firm Rodzinnych”, a wspomniana Fundacja wydaje z kolei biuletyn „Firmy Rodzinne dla Firm Rodzinnych”.

Bogata literatura światowa i liczne badania nie znajdują odpowiedniego odzwierciedlenia w polskiej literaturze omawiającej to zagadnienie. Pierwszą krajową pracą skoncentrowaną na tej problematyce była książka *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*<sup>1</sup> autorstwa zespołu pracowników naukowych Uniwersytetu Łódzkiego w składzie: J. Jeżak, W. Popczyk oraz A. Winnicka-Popczyk. W okresie minionych dziesięciu lat ukazały się kolejne publikacje książkowe, powstałe w ośrodkach naukowych Wrocławia, Poznania, Krakowa oraz Łodzi i Warszawy<sup>2</sup>. Odbyły się też cztery ogólnopolskie konferencje naukowe

---

<sup>1</sup> J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.

<sup>2</sup> Warto wymienić chociażby niektóre z tych prac: K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne. Istota i zachowania strategiczne*, Wyd. AE Wrocław, Wrocław 2007; Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltext, Warszawa 2009; A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa 2010;

z udziałem gości zagranicznych, zorganizowane przez Społeczną Akademię Nauk w Łodzi, a bogaty dorobek tych konferencji został opublikowany w formie zwartej w czterech różnych tomach<sup>3</sup>.

Mimo szybko zwiększającego się krajowego dorobku literaturowego, szczególnie w okresie ostatnich pięciu lat, nadal istnieje – naszym zdaniem – wyraźna luka poznawcza oraz empiryczna pomiędzy krajową i zagraniczną wiedzą w zakresie przedsiębiorczości rodzinnej. Brakuje przede wszystkim szerokich i systematycznych badań empirycznych nad stanem przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce, jej znaczeniem dla naszej gospodarki oraz szansami i zagrożeniami jej dalszego rozwoju.

Celem niniejszej pracy jest, po pierwsze, **określenie skali i ekonomicznego znaczenia przedsiębiorczości rodzinnej dla gospodarki polskiej**. Niemal wszystkie kraje europejskie dysponują takimi badaniami. Są one niezbędne nie tylko dla uświadomienia polskiej opinii publicznej faktu, jak ważną rolę pełni w gospodarce przedsiębiorczość rodzinna, ale przede wszystkim dla sformułowania określonej polityki w zakresie wspierania przedsiębiorczości rodzinnej ze szczybla centralnego oraz na poziomie poszczególnych województw (regionów). Drugim celem pracy jest **wzbogacenie literatury krajowej o te obszary wiedzy, które są – naszym zdaniem – relatywnie słabo reprezentowane w literaturze krajowej**, jak np. strategie rozwoju firm rodzinnych, innowacyjność traktowana jako źródło ich konkurencyjności, procesy internacjonalizacji działalności firm rodzinnych, źródła ich finansowania, zarządzanie kapitałem ludzkim, a także bardzo specyficzny problem, jakim jest sukcesja, czyli międzypokoleniowy transfer władzy i własności w formach rodzinnych.

Na całość pracy składa się osiem rozdziałów.

W rozdziale pierwszym (autorstwa J. Jeżaka) przedstawiono rolę i znaczenie przedsiębiorczości rodzinnej na świecie oraz cechy specyficzne, decydujące o potrzebie odrębnego traktowania tej kategorii przedsiębiorstw.

Rozdział drugi (autorstwa J. Jeżaka, A. Krajenty-Kopec oraz J. Korneckiego) ma charakter empiryczny i jest raportem z badań przeprowadzonych przez zespół pracowników Uniwersytetu Łódzkiego w latach 2008–2010 na ogólnopolskiej próbie 1501 polskich przedsiębiorstw, na podstawie której zidentyfikowano liczebność firm rodzinnych, ich znaczenie ekonomiczne (mierzone m.in. uzyskiwanymi przychodami ze sprzedaży i wielkością zatrudnienia) oraz uzyskano opinie

---

W. P o p c z y k, *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013; J. K l i m e k, *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2014 oraz K. S a f i n, J. P l u t a, B. P a b j a n, *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Difin, Warszawa 2014.

<sup>3</sup> Zob. np. B. P i a s e c k i, A. M a r j a ń s k i (red.), *Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. 2, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2014.

na temat zalet i wad firm rodzinnych w ocenie ich właścicieli. Badania zostały sfinansowane przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w Warszawie.

W rozdziale trzecim (autorstwa J. Jeżaka) zostały zaprezentowane strategie rozwoju firm rodzinnych, w tym uzasadnienie potrzeby myślenia strategicznego, role wspólnej wizji przyszłości rodziny i firmy oraz najważniejsze rodzaje strategii oparte na klasycznym podziale na strategie ekspansji oraz strategie dywersyfikacji.

Przedmiotem rozdziału czwartego (autorstwa J. Korneckiego) jest innowacyjność jako jedno z głównych źródeł konkurencyjności firm rodzinnych. Szeroko rozumiana innowacyjność (innowacje produktowe, procesowe, marketingowe, organizacyjne) zostały tutaj przedstawione w powiązaniu z zewnętrznymi i wewnętrznymi determinantami rozwoju innowacyjności w firmach rodzinnych.

Z kolei rozdział piąty (autorstwa W. Popczyka) jest próbą ukazania internacjonalizacji jako strategii rozwoju firmy rodzinnej, w tym podstawowych modeli internacjonalizacji oraz przebiegu procesu internacjonalizacji w oparciu o opisane przypadki wybranych firm rodzinnych.

W rozdziale szóstym (autorstwa A. Winnickiej-Popczyk) przedstawiono niezwykle istotny obszar funkcjonalny, jakim są źródła finansowania działalności firm rodzinnych, w tym klasyczne oraz nowoczesne formy pozyskiwania kapitału finansowego, przydatne przy obsłudze bieżących potrzeb firmy oraz finansowaniu procesów rozwoju.

Rozdział siódmy (autorstwa A. Krajenty-Kopeć) jest poświęcony zarządzaniu zasobami ludzkimi w firmach rodzinnych, specyficznym relacjom pomiędzy pracownikami – członkami rodziny a pracownikami „z zewnątrz”. Intencją rozważań było ukazanie wpływu właściwie zorganizowanego procesu zarządzania ludźmi na konkurencyjność firmy rodzinnej oraz jej efektywność rynkową i finansową.

Wreszcie w rozdziale ósmym (autorstwa E. Roszko-Wójtowicz) omówiono problem sukcesji, szczególnie ważny dla zachowania ciągłości firm rodzinnych. Rozważania dają odpowiedź – mamy taką nadzieję – na pytanie, jak przygotować i dobrze przeprowadzić proces sukcesji. Jest to kwestia niezwykle aktualna dla polskich firm rodzinnych, których założyciele i właściciele właśnie zbliżają się do zakończenia swej kariery biznesowej (jako pierwsze pokolenie przedsiębiorców rodzinnych).

*Jan Jeżak*

# I. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ RODZINNA NA ŚWIECIE – ROLA I ZNACZENIE ORAZ CECHY SPECYFICZNE

(Jan Jeżak)

## 1. Rola firm rodzinnych w gospodarce światowej

Firma rodzinna stanowi integralną część gospodarki rynkowej. Co więcej, jest ona jednym z głównych elementów współczesnych gospodarek. Badania prowadzone w wielu krajach wykazały, że firmy rodzinne stanowią przeciętnie od 65 do 90% ogólnej liczby firm w Stanach Zjednoczonych, Ameryce Środkowej i Południowej, a także w Europie Zachodniej oraz Azji. Absorbują ok. 70% siły roboczej i wytwarzają przeciętnie od 40 do 70% PKB<sup>1</sup>. Kraje o największym znaczeniu firm rodzinnych to: Stany Zjednoczone, Meksyk, Argentyna, Chile, Japonia, Singapur oraz Hongkong. Ten ostatni kraj zdobył sobie miano „jednej wielkiej rodzinnej firmy”. Na kontynencie europejskim obszarem najwyższego poziomu aktywności firm rodzinnych są: Włochy, Grecja, Hiszpania, Portugalia, Belgia, Dania, Szwecja, Szwajcaria oraz Francja.

Po przełomie ustrojowym w 1989 r. przedsiębiorczość rodzinna odradza się w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, zwłaszcza w Polsce, Czechach i na Węgrzech, a w ostatnich latach także w Rosji. Polska statystyka – jak dotychczas – nie rejestruje skali oraz ekonomicznego znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych. Można jedynie przypuszczać – jak zauważa B. Piasecki – że firmy rodzinne stanowią dosyć wysoki odsetek polskiego sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Na przykład w badaniach prowadzonych przez zespół badawczy pod kierunkiem wspomnianego autora stanowiły one prawie 1/3 wszystkich losowo dobranych przedsiębiorstw zatrudniających od 1 do 100 osób<sup>2</sup>.

Podobny wynik przyniosło ogólnopolskie badanie firm rodzinnych przeprowadzone przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w drugiej połowie

---

<sup>1</sup> A. Winnicka-Popczyk, W. Popczyk, *Firma rodzinna w gospodarce rynkowej*, [w:] J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 16–17.

<sup>2</sup> B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 139–140.

2009 r. Wykazało ono 37% udział przedsiębiorstw rodzinnych w całej zbiorowości podmiotów zarejestrowanych jako działalność osoby fizycznej. Znacznie wyższy udział wykazały ogólnopolskie badania przeprowadzone przez zespół badawczy Uniwersytetu Łódzkiego pod kierunkiem autora niniejszego rozdziału i we współpracy z Głównym Urzędem Statystycznym (zob. rozdział II)<sup>3</sup>.

Często spotykanym błędem, zwłaszcza w publikacjach popularnonaukowych, jest kojarzenie firm rodzinnych wyłącznie z sektorem MSP. Tymczasem firmy te stanowią, zwłaszcza w krajach o dojrzałej gospodarce rynkowej, także znaczny odsetek dużych przedsiębiorstw, w tym spółek publicznych (rys. 1).

Z danych zamieszczonych na rys. 1 wynika, że rodziny są właścicielami kontrolnych pakietów akcji we wszystkich spółkach akcyjnych w Meksyku oraz w większości dużych spółek w Argentynie i Hongkongu. Przez rodziny jest kontrolowana połowa lub blisko połowa dużych spółek w Grecji, Belgii, Szwecji oraz w Izraelu. Od 30 do 40% populacji dużych spółek jest we władaniu rodzin w Danii, Portugalii, Szwajcarii oraz Singapurze. Wreszcie, przez rodziny jest kontrolowana przynajmniej jedna piąta dużych korporacji amerykańskich, kanadyjskich, francuskich oraz nowozelandzkich. Przykładowo firmami rodzinnymi w Stanach Zjednoczonych są tak znane przedsiębiorstwa (i marki), jak: Ford, Wal-Mart, Bechtel, Cargill, Dow-Jones, Forbes, Hewlett-Packard, Hilton, Marriott oraz Levi-Strauss. Z kolei znane marki europejskie to: Auchan, Carrefour, Fiat, Heineken, IKEA, Leroy-Merlin, Michelin. Firmą rodziną jest również wielki hinduski konglomerat Tata Group oraz największy kolumbijski konglomerat kontrolowany przez rodzinę Santo Domingo. W strukturze tego ostatniego funkcjonują linie lotnicze, montowanie samochodów, browary, spółki telekomunikacyjne oraz spółki z sektora mass mediów<sup>4</sup>. Firmą rodzinną jest także Ayala Corporation, największa firma na Filipinach, która reprezentuje 1/4 rynkowej kapitalizacji tamtejszej giełdy papierów wartościowych<sup>5</sup>.

W Polsce i całej Europie Środkowo-Wschodniej tylko nieliczne firmy zdołały zachować wielopokoleniową ciągłość i silną pozycję rynkową, m.in. A. Blikle czy W. Kruk. Większość powstała dopiero po odrodzeniu się gospodarki rynkowej w tej części Europy, ale mimo to już niektóre z nich konkurują z powodzeniem na rynkach europejskich, jak np. firma Fakro czy Solaris Bus. Inne znane polskie marki rodzinne to: ComArch, Polski Koncern Mięсны Duda, Piotr i Paweł, Bracia Urbanek oraz Roleski.

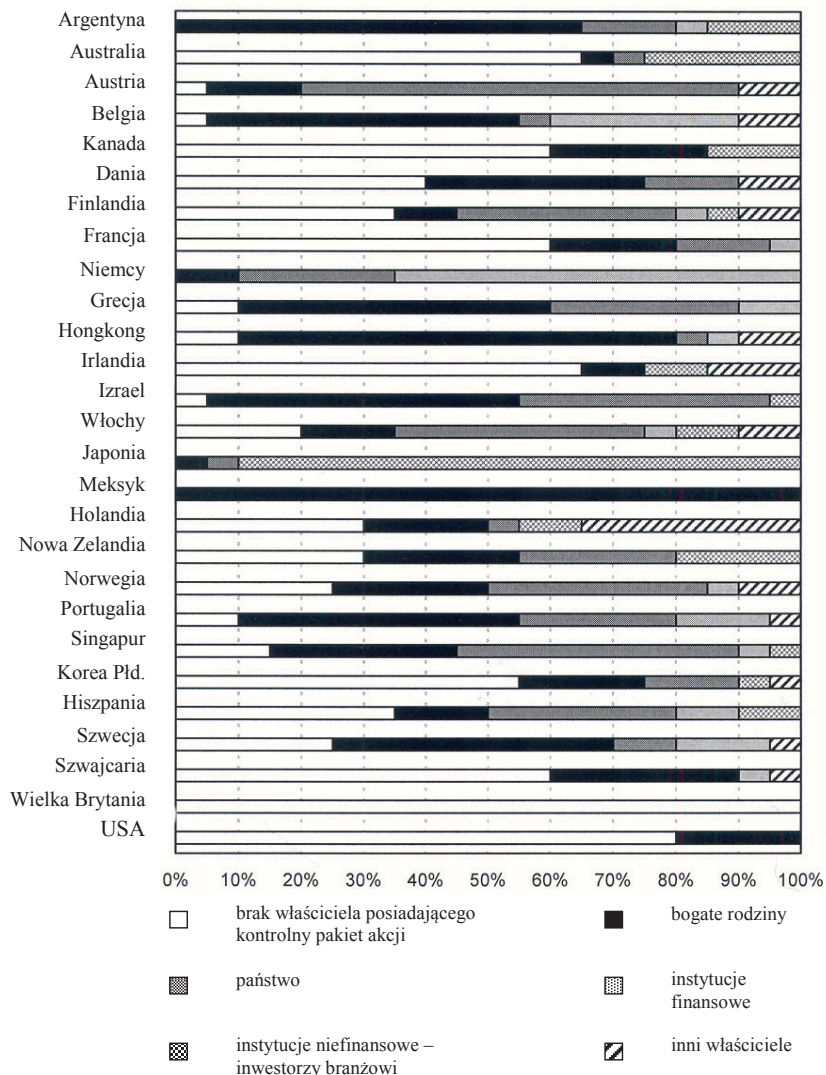
W Polsce i w innych krajach zbiorowość firm rodzinnych charakteryzuje się wysokim stopniem różnorodności, zarówno pod względem wielkości (obecnie nie są to już tylko przedsiębiorstwa małe i średnie), jak i formy prawnej (przeważają

<sup>3</sup> *Pierwsze ogólnopolskie badanie firm rodzinnych*, PARP, Warszawa, 29 stycznia 2010, s. 1–2.

<sup>4</sup> L. F. Andrade, J. M. Barra, H. P. Elstrodt, *All in the Familia*, „The McKinsey Quarterly” 2001, 4, s. 82–83.

<sup>5</sup> K. Gibson, *A Case for the Family-owned Conglomerate*, „The McKinsey Quarterly” 2002, 4, s. 127–128.

podmioty jednoosobowe i spółki cywilne, ale systematycznie wzrasta liczba spółek z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółek akcyjnych). Są wśród nich firmy prowadzone przez małżeństwa, rodzeństwa lub wspólnie przez rodziców i dzieci.



Rys. 1. Kto kontroluje działalność największych narodowych korporacji (przy założeniu, że kontrolującym jest akcjonariusz lub grupa akcjonariuszy posiadająca co najmniej 20% głosów na dorocznym walnym zgromadzeniu akcjonariuszy danej spółki)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, A. Schleifer, *Corporate Ownership Around the World*, „The Journal of Finance”, April 1999, 2, tab. 3, s. 494–495 oraz tab. 5, s. 501.