

Rola firm rodzinnych w kształtowaniu postaw preprzedsiębiorczych

WPROWADZENIE

Firmy rodzinne są zjawiskiem niezbyt dobrze rozpoznany w polskiej literaturze poświęconej badaniom nad przedsiębiorczością, sektorem MSP czy różnym aspektem zarządzania. To wyraźnie odróżnia literaturę polską od piśmiennictwa zagranicznego. W krajach wysoko rozwiniętych (głównie w krajach tzw. starej UE, a przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych) firmy rodzinne są przedmiotem wnikliwych badań, a popularność takich badań stale rośnie. Widać to wyraźnie, patrząc na rosnącą liczbę publikacji książkowych, a także na periodyki naukowe, w których coraz częściej określenie *family business* wchodzi w zakres preferowanej tematyki publikacji. Pojawiły się też czasopisma naukowe poświęcone wyłącznie tej tematyce (np. „Family Business Review”).

Powszechność problematyki firm rodzinnych dobrze oddaje ich rolę i znaczenie we współczesnej gospodarce rynkowej. Są one obecne we wszystkich sektorach gospodarki i generują do 50% PKB [Bell, 2002, s. 621–623], a według innych danych nawet do 75% PKB [Gallo, 1994]. Ich charakterystyczną cechą jest olbrzymia heterogeniczność, która z jednej strony jest typowa dla firm z sektora MSP [Dominiak, 2005 s. 15–37], ale przecież z drugiej strony firmy rodzinne to także niejednokrotnie wielkie przedsiębiorstwa, co dodatkowo powiększa heterogeniczność tej kategorii firm. Jedną z konsekwencji owej różnorodności są problemy definicyjne – do dziś nie istnieje jedna uniwersalna definicja przedsiębiorstwa rodzinnego i nie wydaje się, by stworzenie takiej definicji było w ogóle możliwe.

Cel niniejszego opracowania jest dwojaki, ale w obu przypadkach sprowadza się do podjęcia próby wypełnienia istotnych luk w polskiej literaturze poświęconej firmom rodzinnym i przedsiębiorczości. Celem pierwszym jest przybliżenie istoty problematyki firm rodzinnych w Polsce oraz ich znaczenia – w ujęciu węższym – dla polskiej gospodarki i – w szerszym – dla polskiego społeczeństwa. W tym kontekście nie da się abstrahować od odpowiedzi na pytanie, czym jest firma rodzinna i jakie są cechy, które uznać można za jej wyznacznik. Drugim celem jest przyjrzenie się firmom rodzinnym jako swego

rodzaju instytucjom, które mogą walnie przyczyniać się do generowania nowych przedsiębiorców. Nie chodzi tu jednak o – skądinąd ważną – problematykę sukcesji, ale o tworzenie tzw. postaw preprzedsiębiorczych wśród młodszej generacji zaangażowanej w sposób pośredni bądź bezpośredni w funkcjonowanie rodzinnego przedsiębiorstwa. Preprzedsiębiorczość (*nascent entrepreneurship*) jest relatywnie nowym elementem w teorii przedsiębiorczości. W literaturze światowej termin ten po raz pierwszy pojawił się na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku, a rozpowszechnił się dopiero w początkach obecnego wieku. Co ciekawe, w Polsce koncepcja preprzedsiębiorczości nie doczekała się dotąd jakichkolwiek liczących się opracowań. Jeśli niniejsza praca choć w części wypełni tę lukę, można będzie uznać, że drugi z celów sformułowanych na wstępie został zrealizowany.

Niniejsze opracowanie¹ bazuje na analizie literatury przedmiotu ze szczególnym uwzględnieniem literatury anglojęzycznej, zaś w części końcowej nakreślono kierunki przyszłych badań kwestionariuszowych, które zostaną przeprowadzone na próbie studentów Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.

FIRMY RODZINNE W POLSCE

Jak już wspomniano, dokładne określenie, jaką firmę należy uznać za firmę rodzinną jest problematyczne. Najprostsze ujęcie odwołuje się do kwestii efektywnego zarządzania firmą lub własności kapitału, co w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw (stanowiących, jak wiadomo, przytłaczającą większość ogółu firm) najczęściej sprowadza się do jednego². Jednak wielu badaczy uważa, że nie sposób ignorować trzeciego wymiaru definicji firmy rodzinnej, jakim jest skala zaangażowania członków rodziny w działalność przedsiębiorstwa. Ten wymiar obejmuje także kwestię potencjalnej sukcesji, czyli międzypokoleniowego transferu kapitału, przekazania kompetencji w zakresie zarządzania i związanych z tym zmian w poziomie zaangażowania poszczególnych pokoleń w bieżące funkcjonowanie firmy. Praktyczne trudności z kwalifikowaniem firm do kategorii firm rodzinnych wynikają m.in. z tego, że formy wyszczególnionych powyżej wymiarów (zarządzania, własności, uwikłania w działalność) bywają bardzo zróżnicowane w zależności od wielkości i rodzaju firmy. W konsekwencji definicje firm rodzinnych mogą bazować na jednym lub wielu wymiarach, mogą też być tworzone w ujęciu szerokim, pośrednim lub wąskim [Shanker, Astrachan, 1996, s. 107–124].

¹ Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2010–2011 jako projekt badawczy.

² W odniesieniu do małych i średnich firm jako jedną z podstawowych cech jakościowych, które je definiują, przywołuje się jedność zarządzania i własności – stąd szeroko spotykane pojęcie właściciela/menedżera małej lub średniej firmy.



W ujęciu szerokim firma rodzinna to taka, w której rodzina ma przynajmniej częściową zdolność do kontrolowania strategicznych poczynań firmy i dąży do utrzymania owej zdolności w rękach rodziny. Skala bezpośredniego zaangażowania w bieżącą działalność firmy nie jest tu decydująca, znaczący udział w kapitale firmy lub fakt zasiadania w zarządzie lub radzie nadzorczej wyczerpuje kryterium uwikłania w działalność.

Ujęcie pośrednie, respektując powyższe wymagania, nakazuje także, by założyciel firmy lub jego potomkowie sprawowali bezpośrednio kierowniczą rolę w firmie. W ujęciu tym mieszczą się także firmy, w których tylko jeden członek rodziny jest bezpośrednio zaangażowany w codzienną działalność przedsiębiorstwa.

Najbardziej restrykcyjnym ujęciem jest ujęcie wąskie. Tu wymaga się uczestnictwa więcej niż jednego pokolenia w funkcjonowaniu firmy, a co więcej, rodzina musi być zaangażowana w bieżącą, codzienną działalność przedsiębiorstwa i jednocześnie więcej niż jedna osoba musi pełnić jasno określone funkcje zarządcze.

Ze względu na wielopłaszczyznowe oddziaływania, jakie w niej zachodzą, firma rodzinna może być postrzegana jako swego rodzaju system. W ramach tego systemu daje się wyodrębnić pewne podsystemy, a ich części składowe wchodzi w interakcje nie tylko w obrębie samych podsystemów, ale także pomiędzy nimi. Trzema podstawowymi płaszczyznami, na których zachodzą wspomniane interakcje są [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk, 2004, s. 20–24]:

- podsystem rodziny; jego elementami składowymi są członkowie rodziny (bezpośrednio zaangażowani w firmę i jej działanie, pośrednio zaangażowani oraz formalnie niezaangażowani), a sposób funkcjonowania oparty jest na uczuciach i emocjach. Ten podsystem jest zorientowany na wychowywanie, zapewnienie bezpieczeństwa, zachowywanie więzi, tworzenie relacji, etc.),
- podsystem firmy; jego elementami są pracownicy, kadra zarządzająca, kontrahenci oraz klienci, a funkcjonowanie tego podsystemu wynika z realizacji nakreślonych celów ekonomicznych z maksymalną efektywnością,
- podsystem własności; obejmuje on wszystkich właścicieli (współwłaścicieli, udziałowców) firmy niezależnie od tego, czy są oni członkami rodziny, czy też nie. Funkcjonowanie tego podsystemu pozwala na formułowanie misji, określanie celów biznesowych i zapewnia efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem, co w założeniu prowadzi do wzrostu jego wartości.

Poszczególne podsystemy nakładają się na siebie, a ponieważ role danej osoby różnią się w zależności od podsystemu, podobnie jak przyjęte w obrębie podsystemów normy i oczekiwania, konflikty w firmie rodzinnej są immanentnym elementem jej charakterystyki.

W zależności od sposobu, w jaki funkcjonują wyodrębnione powyżej podsystemy oraz w zależności od przyjętych w nich reguł i norm postępowania, daje się wyróżnić kilka różnych typów firm rodzinnych [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk, 2004, s. 35–37]:



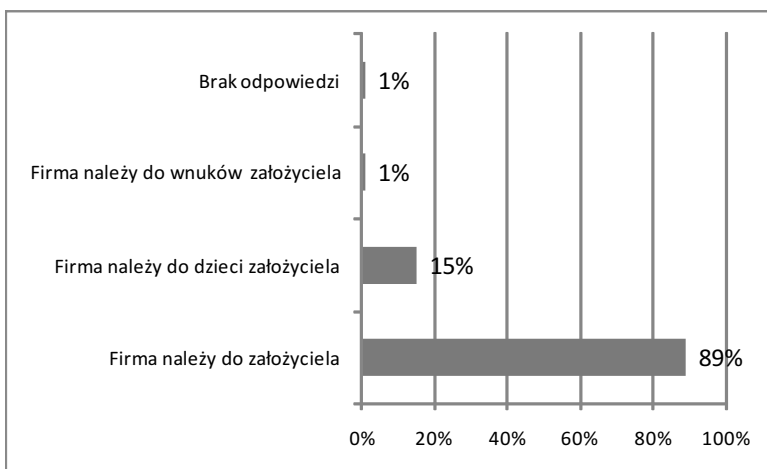
- firmy o silnym nadzorze rodzicielskim; w takich firmach starsze pokolenie przekazało już podstawowe obowiązki przedstawicielom młodszego pokolenia, ale zachowało pewne funkcje kontrolne oraz kompetencje w zakresie podejmowania decyzji o charakterze kluczowym dla przedsiębiorstwa. W tej grupie firm często występują konflikty dotyczące obranych kierunków strategicznych lub podjętych decyzji inwestycyjnych, których podłożem jest konserwatyzm starszego pokolenia i niechęć do zmian forsowanych przez młodsze pokolenie,
- firmy patrzące w przyszłość; kwestia przekazania bądź nie uprawnień w zakresie zarządzania firmą jest tu mało istotna, w firmach tego rodzaju cechą szczególną jest wczesne angażowanie młodszego pokolenia w sprawy firmy i jej funkcjonowanie, typowy jest też brak wpływu osób nienależących do rodziny na podejmowane w firmie decyzje oraz przygotowany plan sukcesji,
- firmy o dominujących właścicielach; w firmach tego typu władzę sprawują założyciele, którzy relatywnie bardzo rzadko (w porównaniu do pozostałych wyróżnionych typów firm) planują przekazać firmę swoim dzieciom. Firmy te są z reguły mniejsze niż przeciętne firmy rodzinne,
- firmy korzystające z „zewnętrznej pomocy”; poprzez zewnętrzną pomoc rozumie się tutaj dopuszczenie do procesów decyzyjnych nieliczne osoby spoza rodziny, które piastują stanowiska kadry zarządzającej, towarzyszy temu wysoki poziom zaufania do tych osób,
- firmy prowadzone przez matkę i ojca; takie firmy są zarządzane przez małżeństwo założycieli, a w procesy decyzyjne bywają angażowani zarówno przedstawiciele młodszego pokolenia, jak i osoby z zewnątrz. W większości przypadków założyciele planują przekazać firmę dzieciom,
- duże firmy rodzinne; takie firmy są zarządzane przez liczną grupę (przeciętnie ok. 10) osób należących do rodziny, często są to firmy należące do założycieli, zaś założyciele wywodzą się z różnych pokoleń – oznacza to, że firmy z tej grupy będąc relatywnie młodymi mają silny potencjał wzrostowy,
- firmy prowadzone przez rodzeństwo; w większości przypadków zarządzane są przez drugie pokolenie (po założycielach), zatem działanie takich firm jest efektem sukcesji przeprowadzonej w taki sposób, że sukcesorem staje się nie jedno wybrane dziecko, ale całe młodsze pokolenie.

W literaturze polskiej brak jest jednoznacznego określenia, czym jest firma rodzinna, a istniejące definicje są albo nieprecyzyjne, albo poprzez arbitralne określenie cech firmy rodzinnej eliminują część podmiotów, które – wbrew jakiejś definicji – powinny być zaliczone do tego grona. Określenie firmy rodzinnej w kodeksie cywilnym jest dobrym przykładem braku precyzji w definiowaniu tego pojęcia, zaś definicja wykorzystywana przez GUS eliminuje z grona firm rodzinnych praktycznie wszystkie większe firmy mające organizacyjno-prawną formę inną niż jednoosobowa działalność gospodarcza (jednym z kryteriów jest korzystanie z uproszczonej księgowości). Wyższa Szkoła Biznesu – *National Luis University* w Nowym Sączu, prowadząca obecnie jedyny oddział



stowarzyszenia *Family Business Network*, definiuje na potrzeby swoich badań firmę rodzinną jako taką, w której co najmniej dwóch członków rodziny posiada 20% kapitału i ma wpływ na zarządzanie lub posiada 51% kapitału bez zajmowania pozycji menedżerskich w strukturze firmy [Lipiec, 2006, s. 29].

Badania nad firmami rodzinnymi są wciąż w Polsce bardziej ewenementem niż powszechną praktyką. Ten stan rzeczy jest w znacznym stopniu uwarunkowany historią gospodarczą Polski w drugiej połowie XX wieku. Wprowadzenie zasad gospodarki centralnie planowanej po zakończeniu drugiej wojny światowej w krótkim czasie zmarginalizowało prywatną działalność gospodarczą. Proces nacjonalizacji objął wiele dużych i średnich firm, które niejednokrotnie były rozwijane przez kilka pokoleń. Niesprzyjający klimat wokół prywatnej przedsiębiorczości zniechęcał do zakładania własnych firm oraz przejmowania firm prowadzonych przez poprzednie pokolenie. Bezpośrednią konsekwencją tych uwarunkowań jest fakt, że znakomita większość firm w Polsce jest relatywnie młoda (ma nie więcej niż 20 lat). W badaniach Pomorskiego Obserwatorium Gospodarczego przeprowadzonych w 2006 roku [Kondycja sektora..., 2007] stwierdzono, że jedynie 20% firm z pomorskiego sektora MSP powstało przed 1989 rokiem. Co za tym idzie, należy się spodziewać, że większość polskich firm jest wciąż w rękach założyciela, zaś procesy sukcesji, a nawet same przygotowania do niej, są wciąż w fazie przedrealizacyjnej. Gdyby zatem trzymać się rygorystycznie kryterium transferu międzypokoleniowego jako wyznacznika firm rodzinnych, to ich liczba byłaby znikoma, co pokazuje rysunek 1.

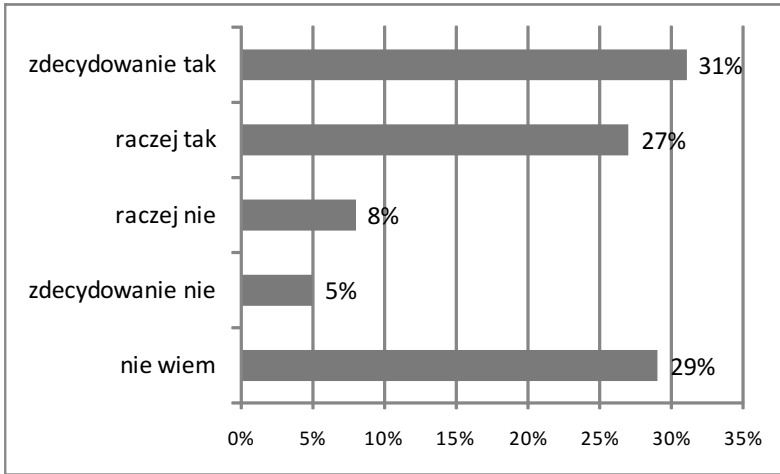


Rysunek 1. Rozkład firm rodzinnych według kryterium własności (odpowiedzi nie sumują się do stu procent, gdyż możliwe było wybranie więcej niż jednej odpowiedzi)

źródło: [Skala i znaczenie firm..., 2010].



O ile jednak w obecnej chwili firm, w których dokonana się sukcesja, jest niewiele i niewiele jest też firm, które planują sukcesję w najbliższych latach, to problem przekazywania władzy i własności będzie stopniowo – w miarę starzenia się populacji polskich firm – zyskiwał na znaczeniu. Zwłaszcza, że jak pokazują badania, większość właścicieli polskich firm zamierza je przekazać swoim następcom – zob. rysunek 2.



Rysunek 2. Chęć przeprowadzenia sukcesji

Źródło: [Firmy rodzinne..., 2010].

Dokładniejsza analiza danych oparta na ich dezagregacji prowadzi do ciekawych wniosków. Po pierwsze, wola sukcesji jest uzależniona od wieku przedsiębiorstwa: w firmach liczących do trzech lat zdecydowana wola sukcesji była deklarowana przez 22% respondentów, podczas gdy w grupie firm najstarszych (powyżej 20 lat) odsetek ten sięgnął 49% [Firmy rodzinne..., 2010]. Łatwo to zrozumieć – firmy starsze to przedsiębiorstwa o ustabilizowanej pozycji i ich właściciele snując plany sukcesji wiedzą, jakie korzyści i jakie wyzwania mają przekazać swym następcom w wyniku sukcesji. W firmach młodych, jeszcze nie okrzepłych, skala niepewności jest znacznie większa i sam założyciel nie może być pewny, że firma przetrwa do czasu – odległej przecież w jego opinii – sukcesji. Trzeba tu pamiętać, że przytłaczająca większość firm rodzinnych należy do sektora MSP, a stopa zgonów w tym sektorze jest wysoka.

Po drugie, brak woli przeprowadzenia sukcesji może być wypadkową stosunku do prowadzenia własnej firmy i planów dotyczących przyszłości dzieci. Pewnym probierzem stosunku do prowadzenia własnej działalności jest motywacja, która towarzyszyła jej założeniu. Motywy rozpoczynania własnej działalności można podzielić na pozytywne (*pull factors*) i negatywne (*push fac-*

tors). Czynniki pozytywne wskazują na motywacje typu „zakładam firmę, bo tego chcę”, zaś negatywne – „zakładam firmę, bo jestem do tego zmuszony”. W tym drugim przypadku prowadzenie firmy może być postrzegane jako swego rodzaju zło konieczne. Nic wówczas dziwnego w tym, że rodzic stawia raczej na zapewnienie swojemu dziecku lepszej przyszłości, bazując na zdobyciu przez nie wykształcenia i wyborze innej ścieżki kariery zawodowej. Jak pokazują badania, taka postawa nie należy do rzadkości [*Firmy rodzinne...*, 2010, s. 130–131], a negatywne motywacje również nie są zjawiskiem marginalnym [*Dynamika sektora...*, 2008, s. 11, 53]. Upływ czasu może zweryfikować te poglądy. Rozwój firmy może zmienić stosunek założyciela do prowadzenia działalności, a motywacje towarzyszące procesowi założycielskiemu mogą się zdezaktualizować. Także i plany w zakresie edukacji następców mogą z czasem ulec zmianom.

Wola sukcesji wiąże się też z wielkością firmy mierzoną liczbą osób zatrudnionych, choć związek ten ma mniejszą siłę niż w przypadku wieku firmy [*Firmy rodzinne...*, 2010, s. 130]. To zjawisko daje się wytłumaczyć zarówno wyższą stabilnością ekonomiczną firm większych, co zostało już wspomniane powyżej, jak i korelacją między wiekiem a wielkością firmy, którą można wywieść z tzw. prawa Gibrata, na które często powołują się badacze sektora MSP.

Znaczenie ekonomiczne jakie przypisuje się sektorowi firm rodzinnych jest pochodną tego, co rozumiemy przez firmę rodzinną. Niejednoznaczność definicyjna tego ostatniego określenia powoduje, że założenia metodologiczne poszczególnych badań są zróżnicowane, a to rzutuje z niezwykłą siłą na otrzymane wyniki. I tak, w przypadku badań Ł. Sułkowskiego [Sułkowski, 2010, s. 1–2] szacunki dotyczące roku 2003 mówią o czterdziestoprocentowym udziale tych firm w tworzeniu PKB i pięćdziesięcioprocentowym udziale w kreacji miejsc pracy w polskiej gospodarce. Jednocześnie autor szacuje, że firmy rodzinne stanowią połowę wszystkich firm działających w Polsce.

Zupełnie innych danych dostarcza analiza raportu PARP [*Firmy rodzinne...*, 2010]. W zależności od przyjętego kryterium udział firm rodzinnych w populacji polskich przedsiębiorstw waha się, zaś autorzy oszacowali ten udział na 36%. Dużą dysproporcję w stosunku do danych z innych krajów UE (ok. 70–30%) wytłumaczono domniemaniem o różnicach metodologicznych i definicyjnych, skupiających się głównie wokół problematyki firm jednoosobowych, które nie zatrudniają pracowników. Autorzy zdecydowali się wykluczyć te firmy z grona firm rodzinnych, wskazując jednocześnie, że ich włączenie podniosłoby udział firm rodzinnych do ok. 78%, co byłoby rezultatem w pełni porównywalnym z innymi krajami. Wykluczenie firm, będących *de facto* formą samozatrudnienia (*self-employment*) wydaje się być racjonalne w kontekście tematyki badań. Co więcej, autorzy wzięli pod uwagę jedynie firmy z sektora MSP (łącznie z mikrofirmami, zatrudniającymi poniżej 10 osób). Wiadomo, że firmy rodzinne w Polsce to również firmy duże. Już w 2003 roku szacowano, że co dziesiąta



firma z listy 2000 największych polskich przedsiębiorstw, publikowanej przez „Rzeczpospolitą”, była firmą rodzinną [Kołodkiewicz, 2007, s. 40].

Poważne różnice można też zaobserwować w szacunkach dotyczących udziału firm rodzinnych w tworzeniu PKB i w strukturze zatrudnienia. Autorzy raportu PARP szacują ten pierwszy na co najmniej 10%, a więc około cztery razy mniej (sic!) niż Ł. Sułkowski. Odpowiednio niższy jest też udział w strukturze zatrudnienia – około 21%. Jak więc widać, zróżnicowanie wyników badań jest duże. Należy oczekiwać, że dalsze badania przyniosą jakiś metodologiczny konsensus, a być może także będą przeprowadzane na większą skalę, co poprawi dokładność dokonywanych oszacowań.

Pomimo różnic w szacunkach poszczególnych wielkości, przedsiębiorczość rodzinna jest bez wątpienia istotnym elementem polskiej gospodarki. Jednak jej znaczenie nie kończy się na aspektach czysto ekonomicznych. Waga, jaką należy przypisać przedsiębiorczości rodzinnej, wynika także, a może nawet przede wszystkim, z oddziaływań ogólnospołecznych. Z jednej strony elementem obowiązującego obecnie paradygmatu jest przekonanie o tym, że przedsiębiorczość jest kamieniem węgielnym współczesnej gospodarki rynkowej i że rozwój przedsiębiorczości (w sensie ilościowym i jakościowym) decyduje o poziomie ogólnospołecznego dobrobytu. Z drugiej jednak strony w Polsce wciąż jeszcze pokutuje obraz przedsiębiorcy jako marksistowskiego wyzyskiwacza, kogoś kto bogaci się kosztem innych [por. *Przedsiębiorcy...*, 2006, s. 42]. To zupełnie inna optyka, zakładająca że ta grupa społeczna jest społecznie bezużyteczna, a wręcz szkodliwa. Pogląd ten zakorzenił się przez dekady panowania w Polsce systemu gospodarki centralnie planowanej i zdaje się być przekazywany z pokolenia na pokolenie. To właśnie przedsiębiorczość rodzinna – poprzez włączanie młodszego pokolenia w procesy zarządzania – ma szansę przełamywać te stereotypy na gruncie rodzinnym. I tak, na przykład w badaniach J. Lipca³ [Lipiec, 2006, s. 33] widać wyraźnie, że skala partycypacji rodziny zarówno w sensie menedżerskim, pracowniczym, jak i własnościowym jest znaczna. Na podstawie tych badań można powiedzieć, że w przeciętnej firmie rodzinnej pracuje zazwyczaj 2–3 członków rodziny, choć zdarzają się też firmy, w których liczba ta przekracza 13 osób. Widać też dość duże zróżnicowanie w obszarze problematyki zarządzania – niekiedy funkcje menedżerskie pełni tylko jedna osoba z rodziny, a pozostałe pracują na stanowiskach niekierowniczych, jednak w wielu przypadkach liczba członków rodziny piastujących stanowiska kierownicze jest większa. Jeśli chodzi o kwestie własności, to najczęstszym modelem jest firma rodzinna, w której współwłaścicielami są dwie osoby z rodziny. Było tak w przypadku nieco ponad połowy firm.

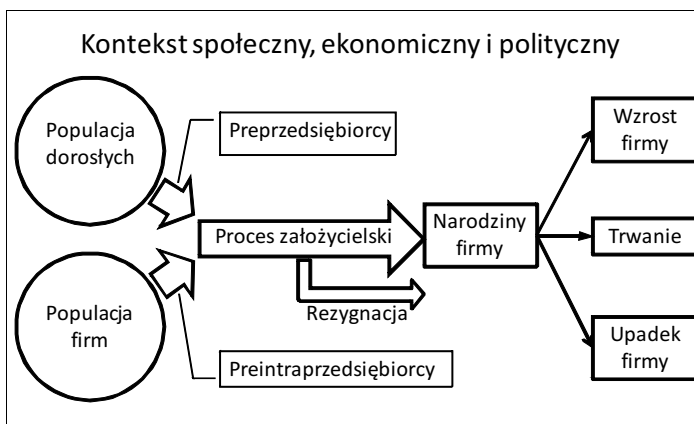
³ Trzeba tu wspomnieć o istotnym mankamencie przywołanych badań polegającym na ich niereprezentatywności. J. Lipiec przebadał przedstawicieli biznesów rodzinnych obecnych na konferencji poświęconej temu zagadnieniu. Taki dobór próby badawczej daje niewątpliwie zniekształcony obraz polskiej przedsiębiorczości rodzinnej i każde traktować otrzymane wyniki z dużą ostrożnością.



PREPRZEŚBIORCZOŚĆ I POSTAWY PREPRZEŚBIORCZE

Pojęcie preprzesiębiorczości i postaw preprzesiębiorczych jest pojęciem nowym w polskiej literaturze naukowej poświęconej teorii przedsiębiorczości. Zostało ono po raz pierwszy użyte w 2009 roku przez K. Ziębę we wniosku grantowym MNiSW, zatytułowanym „Analiza postaw preprzesiębiorczych i ich determinant wśród uczniów i studentów na terenie Trójmiasta”. Pojęcie preprzesiębiorczości, będące polskim odpowiednikiem anglojęzycznego terminu „*nascent entrepreneurship*”, bazuje na przeorientowaniu, jakie w ostatnich latach dokonuje się w badaniach nad przedsiębiorczością w kontekście zakładania firmy. Coraz częściej postuluje się przesunięcie środka ciężkości w tych badaniach z analizowania cech charakteryzujących przedsiębiorcę w kierunku badania zachowań i działań towarzyszących procesowi przygotowań do założenia firmy.

Określenia „*nascent entrepreneur*” oraz „*nascent venture*” zostały stworzone przez Paula Reynoldsa na początku lat dziewięćdziesiątych. Prace Reynoldsa współgrają z publikacjami Gartnera i innych, którzy podkreślają istotność procesowego podejścia do problematyki tworzenia nowej firmy [np. Bhawe, 1994, s. 223–242]. Istotę tego podejścia dobrze odzwierciedla rysunek 3, który prezentuje ujęcie preprzesiębiorczości zastosowane w ramach PSED (*Panel Study of Entrepreneurial Dynamics*).



Rysunek 3. Koncepcja PSED

Źródło: opracowanie własne na podstawie [*Panel Study of...*, 2010].

Proces tworzenia się firmy jest tu ujęty w szeroki kontekst społeczny, ekonomiczny i polityczny⁴. Proces założycielski rozpoczyna się w momencie, gdy

⁴ W realiach polskich być może warto byłoby włączyć także kontekst historyczny. Jeśli bowiem uznać, że kontekst polityczny ma znaczenie, to wyniki kolejnych wyborów (parlamentar-

dana osoba decyduje się na podjęcie działań zmierzających do założenia nowej firmy, i kończy się narodzinami firmy bądź zostaje przerwany na skutek rezygnacji z dalszych działań. Populacja osób, które rozpoczynają proces założycielski jest niejednorodna. Po pierwsze, mogą to być osoby, które działają na zlecenie swojego obecnego pracodawcy, przystępując do tworzenia nowego podmiotu gospodarczego. W prezentowanym tu ujęciu osoby takie można nazwać preintraprzedsiębiorcami (przez analogię do postaci intraprzsiębiorcy). Po drugie, mogą to być osoby, które decydują się wstąpić na ścieżkę wiodącą do posiadania własnej firmy w sposób niezależny; te osoby nazywamy preprzedsiębiorcami. Badania takie, jak PSED i GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), wykorzystując opisane podejście pozwalają na przezwycięzenie trzech istotnych słabości dotychczasowych badań nad zakładaniem nowych firm [Davidsson, 2006, s. 2]:

- typowe bazy danych obejmujące informacje o przedsiębiorstwach są obciążone zbyt niską reprezentacją firm najmniejszych, a różnice metodologiczne sprawiają, że zgromadzone dane bywają nieporównywalne w sensie międzynarodowym,
- badania obejmujące nowo powstałe firmy nie dają rzetelnego obrazu specyfiki procesu założycielskiego, gdyż bazują na przykładach tych, którzy ów proces doprowadzili do końca, rozumianego jako moment faktycznego uruchomienia swojej działalności gospodarczej⁵,
- retrospektywne zadawanie pytań jest obciążone dwojako; po pierwsze, z perspektywy czasu, jaki upłynął od założenia firmy poglądy, zachowania i postawy ulegają zmianie; po wtóre, rozmaite kwestie, problemy i szczegóły mogły ulec zapomnieniu, a próby ich odtworzenia nie muszą przynosić wiarygodnych rezultatów.

Omówiona powyżej koncepcja badawcza PSED nasuwa szereg ważkich pytań nawiązujących do krytycznych punktów, którymi są:

- decyzja o podjęciu próby założenia nowej firmy,
- narodziny nowej firmy,
- wynik narodzin (wzrost firmy, przetrwanie lub zgon).

Fakt podjęcia decyzji o założeniu nowej firmy rodzi pytania o to, co leży u podstaw jej podjęcia. Jakie są cechy i postawy osób, które ją podejmują? Jaki kon-

nych, a szczególnie prezydenckich) w Polsce wyraźnie wskazują na istotne zróżnicowanie sympatii politycznych w poszczególnych regionach, co może być uwarunkowane także historycznie.

⁵ Per Davidsson przyrównuje ten sposób badania przedsiębiorczości do badania problematyki hazardu poprzez studiowanie przypadków wyłącznie graczy zwycięskich. Nietrudno zauważyć, że takie podejście prowadzi do trzech wniosków, prawdziwych generalnie dla wszystkich analizowanych przypadków: a) hazard przynosi zyski graczom, b) im więcej się stawia, tym więcej się wygrywa, c) im bardziej się ryzykuje, tym więcej się wygrywa. Wnioski te, choć prawdziwe dla graczy zwycięskich, są w sposób oczywisty niesłuszne, gdy patrzeć na całą populację hazardzistów.



tekst sytuacyjny temu towarzyszy? Które determinanty podjęcia tej decyzji można zidentyfikować, które z nich są najważniejsze i czy można je kształtować? Jeśli wspomniane determinanty można kształtować, to można też aktywnie wpływać na cechy ilościowe i jakościowe populacji przedsiębiorców, tak by w dalszej części procesu tworzenia firmy zwiększyć ich szanse na odniesienie sukcesu.

Moment narodzenia się nowej firmy jest też chwilą, gdy pojawia się pytanie o cechy jakościowe, długość, intensywność oraz skuteczność procesu założycielskiego. Wiadomo, że nie wszystkie procesy założycielskie kończą się pomyślnie⁶ (tj. pojawieniem się nowego podmiotu gospodarczego). Nieudany proces założycielski oznacza w ujęciu makroekonomicznym marnotrawstwo zasobów (poniesione koszty, utracony czas, etc.), zaś w ujęciu bardziej indywidualnym może skutkować zniechęceniem do dalszych prób założenia nowej firmy i przyczyniać się do osłabienia kultury przedsiębiorczej w społeczeństwie.

Pojawienie się nowej firmy każe zadać pytanie o jej dalsze losy. Co sprawia, że część firm osiąga wzrost, inne zaś jedynie trwają na rynku bez żadnych perspektyw wzrostowych, a jeszcze inne giną w starciu z realiami rynkowymi? Zagadnieniu wzrostu firm i jego determinant poświęcono liczne opracowania naukowe, dotąd jednak brak jest w pełni jednoznacznej odpowiedzi na pytanie czemu firmy zawdzięczają swój wzrost⁷. Modele jednoczynnikowe i zintegrowane, jak również oparte na koncepcji cyklu życia dają w najlepszym razie jedynie fragmentaryczną odpowiedź. Stąd też poszukiwania źródeł wzrostu zaczynają sięgać wcześniej – do motywacji i intencji wzrostowych [Wasilczuk, Zięba, Dominiak, 2008, s. 1–20]. Być może jednak warto przesunąć środek ciężkości tych badań w kierunku charakterystyki procesu założycielskiego i osoby przedsiębiorcy. Z dużym prawdopodobieństwem bowiem można zakładać, że działania przedsiębiorcy po uruchomieniu działalności są pochodną jego cech, postaw oraz kompleksowo rozumianego kontekstu, w którym przyszło mu prowadzić proces założycielski. Dopiero później otoczenie biznesowe, dostępność źródeł finansowania i inne czynniki będą oddziaływać na firmę, nadając jej pewne „cechy nabyte”, które będą eliminować „cechy wrodzone” lub z nimi współdziałać. Znajomość odpowiedzi na nakreślone w powyższych akapitach pytania pozwoliłaby przeorientować procesy wspierania przedsiębiorczości tak, by wsparcie to było maksymalnie efektywne.

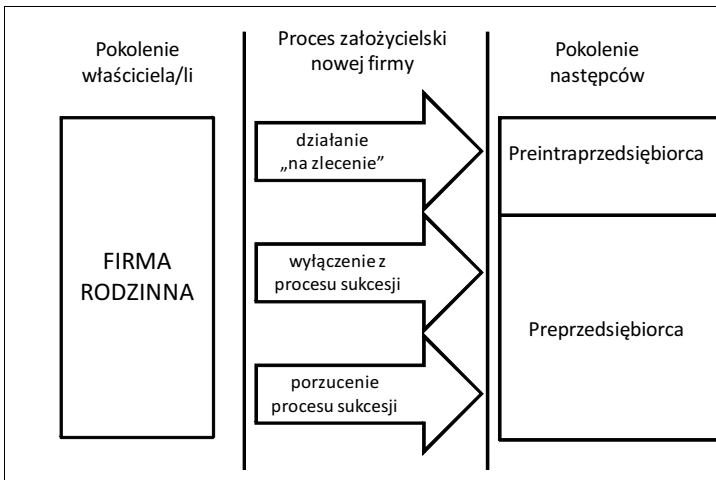
⁶ Sam proces założycielski jest określany w literaturze anglojęzycznej jako swoista analogia ciąży (*firm in gestation*). Momentem początkowym jest decyzja o podjęciu działań prowadzących do założenia nowej firmy, a momentem końcowym jest jej utworzenie. W języku polskim najwłaściwszym określeniem wydaje się „firma w fazie embrionalnej”.

⁷ Kontrowersje dotyczą nie tylko determinant wzrostu, ale także mierników wzrostu oraz różnic między rozwojem a wzrostem, które w piśmiennictwie anglojęzycznym nie występują. Więcej na ten temat w [Wasilczuk, 2003].

PREPRZEDSIĘBIORCZOŚĆ A FIRMY RODZINNE

Preprzedsiębiorczość może się wiązać z funkcjonowaniem firm rodzinnych na dwóch płaszczyznach pokoleniowych: w obrębie tego samego pokolenia oraz dwóch różnych pokoleń (pokolenia właścicieli i pokolenia następców). W tym pierwszym przypadku geneza procesu założycielskiego może wynikać z nieporozumień między współwłaścicielami⁸ lub może być wyrazem rozwoju prowadzonej działalności, który to rozwój wymusza założenie nowej firmy (np. w celu poszerzenia spektrum działalności lub ekspansji na inne rynki).

Jednak ze względu na fakt, że przedmiotem badań zaproponowanych w końcowej części tego opracowania uczyniono próbę studentów, dalsza analiza będzie obejmować genezę procesów założycielskich w kontekście międzypokoleniowym. W kontekście tym daje się wyróżnić trzy różne sytuacje, prowadzące do podjęcia działań w celu stworzenia nowej firmy, co pokazuje rysunek 4.



Rysunek 4. Geneza procesów założycielskich – kontekst międzypokoleniowy

źródło: opracowanie własne.

Pierwsza wyróżniona ścieżka wiąże się z działaniem na zlecenie, czyli z sytuacją, w której przedstawicielowi pokolenia następców przypisana zostaje rola ntraprzedsiębiorcy. Ma on zainicjować funkcjonowanie nowej firmy, która wpisując się będzie w model biznesowy firmy rodzinnej tak, jak to opisano powyżej (poszerzenie działalności, ekspansja na inne rynki, dywersyfikacja

⁸ Współwłaścicielami mogą być zarówno założyciele firmy, jak i następcy spadkobierców; w tym drugim przypadku prawdopodobieństwo konfliktu jest większe, a przyczyn tego stanu rzeczy można dopatrywać się w niedoskonałościach procesu sukcesji.

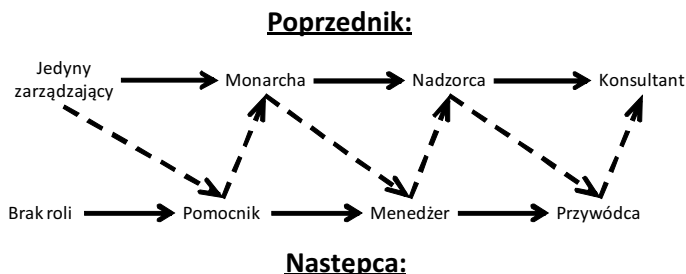


działalności, etc.). Ten model procesu założycielskiego różni się od pozostałych dwóch tym, że bazuje na zależności od istniejącej już firmy i jest realizacją misji zadanej przez jej właściciela/li.

Druga opcja przedstawia sytuację, w której przyszły założyciel nowej firmy został wyłączony z procesu sukcesji i utracił możliwość zarządzania firmą rodzinną. Przyczyn tego stanu rzeczy może być wiele, m.in.:

- liczba następców jest zbyt duża i właściciele chcą ją ograniczyć wybierając bądź osoby najwłaściwsze do przejęcia firmy w przyszłości, bądź też osoby najmniej zaradne, wychodząc z założenia, że pozostali samodzielnie dadzą sobie radę,
- właściciele chcą uniknąć w przyszłości konfliktów, zatem starają się odsunąć od przejęcia firmy osoby konfliktowe, mające mało koncyliacyjne nastawienie lub posiadające taką wizję rozwoju firmy, która nie jest powszechnie aprobowana w rodzinie lub w pokoleniu następców,
- właściciele widzą dla danej osoby inną ścieżkę kariery zawodowej itp.

Ostatnia sytuacja jest wynikiem nieudanego procesu sukcesji. Przyszły założyciel nowej firmy brał udział w przygotowaniach do przejęcia firmy rodzinnej, ale na skutek np. konfliktu, niemożności dopasowania się do przypisanej mu roli lub zatrzymania przebiegu procesu sukcesji podjął decyzję o rezygnacji z przejęcia, jednocześnie zwracając się w kierunku założenia własnej firmy. Taka sytuacja jest potencjalnie częsta, ponieważ proces sukcesji jest długi i wymagający dla obu stron. Nie darmo bywa on nazywany „powolnym i subtelnym tańcem” [Wallmon, 2008, s. 239] i – jak każdy taniec – wymaga aktywnego zaangażowania z obu stron, co pokazuje rysunek 5. Warto zauważyć interakcje między obiema stronami (linie przerywane) – przyjęcie określonej roli przez jedną stronę sytuuje drugą stronę na kolejnej pozycji w drodze do realizacji sukcesji. Linie ciągłe pokazują ewolucję sytuacji każdej ze stron w czasie procesu sukcesji. W tym ujęciu widać wyraźnie, że proces sukcesji może być łatwo zaburzony lub całkowicie zatrzymany poprzez zablokowanie którejkolwiek z zarysowanych ścieżek.



Rysunek 5. Proces sukcesji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Handler, 1990].

W każdym z dwóch zarysowanych scenariuszy („wyłączenie z procesu sukcesji” i „porzucenie procesu sukcesji”), z punktu widzenia preprzeźbiorcy potencjalnie istotne są następujące elementy:

- posiadanie firmy w rodzinie często wiąże się z lepszym statusem finansowym (dochody przedsiębiorców jako grupy społecznej są generalnie wysokie), co znosi przynajmniej częściowo ograniczenia w dostępie do kapitału finansowego, które są istotnym problemem dla wielu *start-upów*⁹,
- bliskie kontakty na gruncie rodzinnym z osobami prowadzącymi własną firmę pozwalają na gromadzenie rodzinnego kapitału społecznego, zwanego też społecznym kapitałem wrodzonym,
- społeczny kapitał wrodzony może też sprzyjać rozwojowi indywidualnej struktury społecznej będącej nośnikiem nabytego kapitału społecznego, który odzwierciedla własną hierarchię wartości, obrane priorytety oraz sposób alokacji posiadanych zasobów [Greene, Brown, 1997, s. 161–173].

Rola kapitału społecznego, zarówno wrodzonego, jak i nabytego, w tworzeniu preprzeźbiorczości jest potwierdzona licznymi badaniami [np. Honig, Davidsson, 2000], choć zakres i siła jego oddziaływania jest różna w zależności od badanego kraju i przyjętych wyznaczników kapitału społecznego [Davidsson, 2006, s. 6–8].

Więcej kontrowersji budzi rola kapitału ludzkiego w procesach preprzeźbiorczych. Do jego części składowych zalicza się m.in. poziom wykształcenia (często ujmowany w badaniach jako czas trwania edukacji mierzony liczbą lat), uprzednie samozatrudnienie lub doświadczenie w zakładaniu własnej firmy¹⁰, doświadczenie menedżerskie, doświadczenie zawodowe oraz pewność siebie rozumiana jako przeświadczenie o własnej kompetencji (*self-efficacy*). Związki preprzeźbiorczości z wymienionymi elementami kapitału ludzkiego są z reguły słabe, a silne zależności pojawiają się sporadycznie, są nieliniowe i często dotyczą jedynie określonych aspektów danego elementu [Davidsson, 2006, s. 6–7].

Jak już wcześniej wspomniano, preprzeźbiorczość jest zjawiskiem dotąd niezbadanym na gruncie polskim. Pierwszą próbą w tym zakresie będą badania przeprowadzone na próbie studentów pierwszego roku studiów pierwszego stopnia na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Wybór akiej próby badawczej podyktowany jest kilkoma względami:

- badanie osób mających status studenta pierwszego roku na studiach I stopnia pozwala zniwelować wpływ kapitału ludzkiego na ich postawy preprzeźbior-

⁹ O ile ograniczenia w dostępie do kapitału są ponad wszelką wątpliwość czynnikiem hamującym rozwój nowopowstałego przedsiębiorstwa, o tyle wpływ tego czynnika na kwestię zostania preprzeźbiorcy nie jest już tak stwierdzony – badania pokazują słaby (czasem wręcz nieistniejący) wpływ dostępności kapitału finansowego na decyzje preprzeźbiorcze. Można domniemywać, że zależność między tymi dwoma kwestiami jest skomplikowana i nieliniowa [por. Davidsson, 2006, str. 6–8].

¹⁰ Pamiętać bowiem należy, że preprzeźbiorczość odwołuje się do założenia nowej firmy, nie jest zaś pojęciem nierozzerwalnie związanym z założeniem firmy po raz pierwszy. Pojęcie *nascent entrepreneur* (preprzeźbiorca) nie jest tożsame z *novice entrepreneur* (przedsiębiorca-nowicjusz).



- biorcze – studenci bowiem siłą rzeczy nie legitymują się poszczególnymi składowymi tego kapitału (ewentualnie poza *self-efficacy*),
- badanie pozwoli się skupić na wpływie wrodzonego kapitału społecznego (posiadanie w rodzinie i wśród bliskich znajomych osób prowadzących własną firmę oraz zaangażowanie studenta w prace na rzecz tej firmy) na preprzesiębiorczość, a oddziaływanie kapitału nabytego będzie zmarginalizowane za względu na młody wiek respondentów,
 - krótki czas trwania studiów (trzy lata) pozwoli na wyodrębnienie grupy preprzesiębiorców jako tych, którzy zadeklarują zamiar założenia własnej firmy jeszcze przed ukończeniem studiów,
 - możliwe będzie wykonanie drugiej fali badania pod koniec studiów (na podobieństwo metodologii wykorzystanej na potrzeby badań PSED) tak, by móc sprawdzić, którzy preprzesiębiorcy faktycznie ukończyli proces założycielski, którzy z niego zrezygnowali, a którzy nadal go kontynuują.

Badanie w ramach drugiej fali może też dostarczyć odpowiedzi na wciąż otwarte pytanie dotyczące wpływu edukacji na decyzje preprzesiębiorcze. W warunkach polskich nikt jeszcze nie podjął próby określenia tego wpływu, a doświadczenia płynące z badań w poszczególnych krajach pokazują, że tzw. edukacja przedsiębiorcza ma nikły wpływ na decyzję o rozpoczęciu procesu założycielskiego.

PODSUMOWANIE

Jak już wcześniej wspomniano, preprzesiębiorczość jest zjawiskiem dotąd niezbadanym na gruncie polskim. Pierwszą próbą w tym zakresie będą badania przeprowadzone na próbie studentów pierwszego roku studiów pierwszego stopnia na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Wybór takiej próby badawczej podyktowany jest kilkoma względami:

- badanie osób mających status studenta pierwszego roku na studiach I stopnia pozwala zniwelować wpływ kapitału ludzkiego na ich postawy preprzesiębiorcze – studenci bowiem siłą rzeczy nie legitymują się poszczególnymi składowymi tego kapitału (ewentualnie poza *self-efficacy*),
- badanie pozwoli się skupić na wpływie wrodzonego kapitału społecznego (posiadanie w rodzinie i wśród bliskich znajomych osób prowadzących własną firmę oraz zaangażowanie studenta w prace na rzecz tej firmy) na preprzesiębiorczość, a oddziaływanie kapitału nabytego będzie zmarginalizowane za względu na młody wiek respondentów,
- krótki czas trwania studiów (trzy lata) pozwoli na wyodrębnienie grupy preprzesiębiorców jako tych, którzy zadeklarują zamiar założenia własnej firmy jeszcze przed ukończeniem studiów,
- możliwe będzie wykonanie drugiej fali badania pod koniec studiów (na podobieństwo metodologii wykorzystanej na potrzeby badań PSED), tak by móc



sprawdzić, którzy preprzedsiębiorcy faktycznie ukończyli proces założycielski, którzy z niego zrezygnowali, a którzy nadal go kontynuują.

Zebranie danych określających wpływ wrodzonego kapitału społecznego na postawy preprzedsiębiorcze pozwoli na stworzenie i weryfikację modelu opisującego generowanie procesów założycielskich nowych firm przez firmy rodzinne [Zięba, 2010]. Weryfikacja tego modelu może mieć istotne znaczenie aplikacyjne – umożliwi bowiem przeorientowanie programów wsparcia drobnej przedsiębiorczości w Polsce w kierunku wspierania jej na etapie procesów założycielskich.

Badanie zrealizowane w ramach drugiej fali może dostarczyć odpowiedzi na wciąż otwarte pytanie dotyczące wpływu edukacji na decyzje preprzedsiębiorcze. W warunkach polskich nikt jeszcze nie podjął próby określenia tego wpływu, a doświadczenia płynące z badań w poszczególnych krajach pokazują, że tzw. edukacja przedsiębiorcza ma zazwyczaj nikły wpływ na decyzję o rozpoczęciu procesu założycielskiego. Konfrontacja wyników uzyskanych w krajach o bardziej ugruntowanej gospodarce rynkowej z wynikami uzyskanymi w Polsce może rzucić nowe światło na niektóre aspekty procesu transformacji gospodarczej.

LITERATURA

- Bell D., 2002, *The Break-up of Family Capitalism* [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Bhave M.P., 1994, *A process model of entrepreneurial venture creation*, "Journal of Business Venturing" vol. 9, s. 223–242.
- Davidsson P., 2006, *Nascent Entrepreneurship*, Foundations and Trends in Entrepreneurship vol. 2 issue 1.
- Dominiak P., 2005, *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dynamika sektora MSP na Pomorzu*, 2009, Agencja Rozwoju Pomorza, Gdańsk.
- Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, <http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/8248.pdf>, data dostępu 08.07.2010.
- Jallo M.A., 1994, *Global Perspectives on Family Businesses*, Loyola University, Chicago, Family Business Center.
- Jreene P., Brown T., 1997, *Resource Needs and the Dynamics Capitalism Typology*, "Journal of Business Venturing" 12, s. 161–173.
- Jandler W.C., 1990, *Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members*, Entrepreneurship Theory and Practice vol. 15, iss. 1, s. 37–51.
- Jonig B., Davidsson P., 2000, *The role of social and human capital among nascent entrepreneurs*, Academy of Management Proceedings.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., 2004, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.



- Kołodkiewicz I., 2007, *Firmy rodzinne w Polsce. Perspektywy badawcze*, „Przegląd Organizacji” 3, s. 39–57.
- Kondycja sektora MSP na Pomorzu, 2007, Agencja Rozwoju Pomorza, Gdańsk.
- Lipiec J., 2006, *Przesiębiorczość rodzinna – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 12, s. 29–33.
- Panel Study of Entrepreneurial Dynamics: Study Design, Conceptual Overview*, <http://www.clemson.edu/centers-institutes/spiro/psed/design/index.html>, data dostępu 05.06.2010.
- Przesiębiorcy jako grupa społeczna*, 2006, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, <http://www.parp.gov.pl/index/more/85>, data dostępu: 27.03.2011.
- Shanker M., Astrachan J., 1996, *Myths and realities: Family Business Contribution to the U.S. Economy: Framework for Assessing Family Business Statistics*, “Family Business Review”, vol. 9, no. 2.
- Skala i znaczenie firm rodzinnych w Polsce*, <http://firmyrodzinne.eu/napisali-o-nas/25-skala-i-znaczenie-firm-rodzinnych-w-polsce.html>, data dostępu 12.07.2010.
- Sułkowski Ł., *Przesiębiorczość w firmach rodzinnych w Polsce – wnioski z badań*, <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/16/19.pdf>, data dostępu 05.06.2010.
- Wallmon M., 2008, *Family Matters – The Complexities of Relationships in the Small Family Firm* [w:] *SMEs in Modern Economics*, red. J.E. Wasilczuk, K. Zięba, My Book Publishing, Szczecin.
- Wasilczuk J.E., 2003, *How does the choice of growth indicators influence the research output*, materiały konferencyjne RENT XVII, Łódź.
- Wasilczuk J.E., Zięba K., Dominiak P., 2008, *Survey on SMEs Growth in the Pomerania Region Phase One: The Intentional Model of Growth*, materiały konferencyjne USASBE 2008, San Antonio, Texas.

Streszczenie

Niniejsze opracowanie poświęcone jest problematyce rozwoju postaw preprzesiębiorczych w kontekście funkcjonowania firm rodzinnych. Domena biznesu rodzinnego jest obszarem mało zbadanym w odniesieniu do polskich realiów. W przypadku Polski, jak i innych krajów, które przeszły proces transformacji z gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej, uwa-
żankowania dotyczące przedsiębiorczości rodzinnej mają specyficzny charakter. Stąd też podjęto
róbę przybliżenia problematyki firm rodzinnych w Polsce, ukazując jednocześnie skalę złożono-
ści tego zagadnienia. Na tak zarysowanym tle przedstawiono nieomawianą wcześniej na gruncie
olskim koncepcję preprzesiębiorczości i postaw preprzesiębiorczych jako nowe podejście do
wstewii badania procesu powstawania nowych firm. Nałożenie na siebie tych dwóch obszarów
ematycznych pozwoliło na sformułowanie wniosków i nakreślenie kierunków przyszłych badań.

The role of family firms in shaping nascent entrepreneurs

Summary

This work is devoted to the issue of emergence of nascent entrepreneurs in the context of family business operation. The scientific area of family business operations in Poland is – to a



large extent – an unexplored territory. It should be noted here that the economic, social and historic background of Poland, as well as other formerly communist countries, differs significantly from Western European countries and so do Polish family businesses from their Western counterparts. That is why this issue has been thoroughly explored, at the same time showing its significant complexity. Having this as a background the author presents the concept of nascent entrepreneurship which has never been discussed in the Polish milieu. This concept is perceived as a new approach to the problem of new ventures creation. Overlapping those two scientific areas allowed to formulate conclusions and elaborate on the future research plans.