

ALICJA WINNICKA-POPCZYK

Uniwersytet Łódzki

## INNOWACYJNOŚĆ POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH W ŚWIETLE DOTYCHCZASOWYCH BADAŃ ORAZ WYBRANYCH STUDIÓW PRZYPADKU

### Streszczenie

Część teoretyczna artykułu obejmuje przegląd ważniejszych badań przeprowadzonych w naszym kraju w celu opisanie i zdiagnozowania zjawiska innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych. Część empiryczną opracowania stanowi natomiast analiza dokonana przez autorkę w dwóch innowacyjnych firmach rodzinnych z terenu Łodzi: Piekarnictwo-Cukiernictwo „Jaś i Małgosia” oraz PHARMENA SA, z zamiarem przełamania wciąż jeszcze panującego w Polsce stereotypu o zachowawczym, mało postępowym, zacofanym wręcz charakterze działalności tych podmiotów w porównaniu z ich nierodzinnymi odpowiednikami.

**Słowa kluczowe:** innowacje, firmy rodzinne, rynek NewConnect

### Wprowadzenie

Innowacje w XXI wieku – jak słusznie zauważa E. Pawlak – są konieczne, aby poradzić sobie z ciągle zmieniającą i wzmagającą się konkurencją w globalnych realiach rynkowych. Przedsiębiorcom, którzy nie stosują innowacji w swoich firmach, zagraża zastój i pozostanie daleko za konkurentami. Natomiast umiejętnie wprowadzone zmiany: 1) gwarantują osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorcę; 2) kreują wartość dodaną dzięki zastosowaniu nowych, oryginalnych pomysłów (wartość dodana uwidaczniana jest przez zmianę w produkcji, procesach produkcyjnych, środkach dystrybucji, sprzedaży i promocji); 3) powinny dotyczyć każdego przedsiębiorstwa bez względu na jego wielkość czy obszar działania<sup>1</sup>. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie, że, wbrew obiegowym opiniom na temat konserwatywnego charakteru firm rodzinnych, podmioty te wyróżniają się nadzwyczajnymi umiejętnościami wytwarzania i wchłaniania innowacji, które w istotnym stopniu wpływają na poprawę ich pozycji konkurencyjnej oraz tempo wzrostu. Osiągnięciu celu podporządkowana została struktura artykułu obejmująca część opisową, prezentującą stan innowacji w polskich firmach rodzinnych (punkt 1) oraz część badawczą, w której

---

<sup>1</sup> E. Pawlak, *Innowacje jako źródło konkurencyjności nowoczesnego przedsiębiorstwa*, *Economicus*, Szczecin 2009, s. 26–29.

autorka przedstawia rodzaje innowacji i ich źródła w dwóch przedsiębiorstwach: sektora tradycyjnego – Piekarnstwo-Cukiernictwo „Jaś i Małgosia” oraz sektora wysokich technologii – PHARMENA SA (punkty 2 i 3). Obie firmy związane są z Łodzią.

### Przegląd ważniejszych badań nad innowacyjnością polskich firm rodzinnych

W literaturze zagranicznej opinie na temat innowacyjności firm rodzinnych są podzielone. Z jednej strony uważa się, że postawy innowacyjne są przekazywane następnemu pokoleniu w drodze sukcesji, a same innowacje generuje rodzina. Z drugiej strony podkreśla się, że przedsiębiorstwa rodzinne częściej trzymają się jednak sprawdzonych, utartych wzorców działania (Litz, Colli, Aronoff, Ward)<sup>2</sup>. Piśmiennictwo zagraniczne będzie przedmiotem zainteresowania autorki w odrębnym opracowaniu.

Innowacyjność polskich przedsiębiorstw (w tym przedsiębiorstw rodzinnych) była przedmiotem badań prowadzonych przez **Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk pod kierunkiem T. Baczo**<sup>3</sup>. W latach 2005–2011 ukazało się siedem ogólnopolskich raportów o innowacyjności, których integralną część stanowiła „Lista 500 najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce”. Głównymi celami badań okazały się: diagnoza sektora innowacyjnego oraz identyfikacja barier i problemów firm innowacyjnych. Badaniem objęto firmy małe, średnie i duże, których cechą wspólną były działania proinnowacyjne. Metodologię badań opracował INE PAN z uwzględnieniem: studiów makroekonomicznych i mikroekonomicznych, jak również badań jakościowych i ilościowych. Badań o charakterze ilościowym dokonano na podstawie danych statystycznych oraz danych dostarczanych przez przedsiębiorstwa; w badaniach jakościowych i trudno mierzalnych posłużono się ocenami eksperckimi. W rezultacie badań ustalono, że małe i średnie firmy, w dużym stopniu o charakterze rodzinnym (w zależności od przyjętej definicji firmy rodzinnej 40%–90% ogółu firm w Polsce), napotykają na liczne bariery innowacyjności i wzrostu, spowodowane zbyt wysokimi kosztami innowacji oraz niepewnym popytem na innowacyjne produkty. Według raportu z 2011 roku zauważyć daje się znaczne rozproszenie terytorialne analizowanych innowacyjnych firm rodzinnych. Największa ich liczba prowadziła działalność w Małopolsce (17,5%),

---

<sup>2</sup> R. Litz, *Your old men shall dream dreams, your young men will see visions*, Canadian Council for Small Business & Entrepreneurship, 17<sup>th</sup> Annual Conference, Ottawa, Ontario 2000, w: *Raport analizy danych zastanych, na potrzeby projektu badawczego „Badanie firm rodzinnych”*, Warszawa 2009, s. 61; A. Colli, *Family business historical and comparative perspectives*, Economics History Society, Cambridge University Press 2002, w: *Raport analizy...*, s. 61; C.E. Aronoff, J.L. Ward, *Set policies to solve future problems*, „Nations Business” 1994, nr 82(7), w: *Raport analizy...*, s. 61.

<sup>3</sup> T. Baczo, A. Chaberski, *Innowacyjność firm rodzinnych*, IX Kongres Ekonomistów Polskich, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, [www.pte.pl/kongres/referaty/Baczo%20Tadeusz,%20Chaberski%20Artur/Chaberski%20Artur%20-%20INNOWACYJNO%C5%9A%C4%86%20FIRM%20RODZINNYCH.pdf](http://www.pte.pl/kongres/referaty/Baczo%20Tadeusz,%20Chaberski%20Artur/Chaberski%20Artur%20-%20INNOWACYJNO%C5%9A%C4%86%20FIRM%20RODZINNYCH.pdf) (31.12.2014).

następnie na Śląsku (15%), na Mazowszu i w Wielkopolsce (po 12,5%), na Podlasiu (10%), na Dolnym Śląsku i w Łódzkiem (po 7,5%), w województwie zachodniopomorskim (5%) oraz po 2,5% w województwach: kujawsko-pomorskim, lubelskim, lubuskim, podkarpackim i pomorskim. We wnioskach raportu czytamy, że rośnie dysproporcja pomiędzy regionami – na tle wszystkich znaczącą rolę odgrywają regiony centralny i południowy. Badane innowacyjne firmy rodzinne powstały w 80% po roku 1988, spośród nich 32% funkcjonuje nie dłużej niż 10 lat. Pod względem zatrudnienia 10% innowacyjnych firm rodzinnych stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, 15% firmy małe, 47,5% firmy średnie i 23% firmy duże. 67,5% przedsiębiorstw rodzinnych wprowadzających innowacje prowadzi działalność w zakresie przetwórstwa przemysłowego, a 32,5% w sferze usług. Analiza sektorowa natomiast wskazuje na znaczne zróżnicowanie innowacyjnych firm rodzinnych, działają one w obszarach niskich i średnio-niskich, średnio-wysokich i wysokich technologii. Autorzy badania zwracają uwagę, że małe i stosunkowo młode firmy wydają się mieć przewagę we wprowadzaniu radykalnych innowacji (np. tworzeniu nowych gałęzi). Konstatują również, że innowacyjność jest szansą polskich firm rodzinnych sektora MSP na otwarcie się na współpracę z dużymi przedsiębiorstwami – wzorem krajów wysoko rozwiniętych – w ramach podwykonawstwa lub kooperacji (wymiana technologii i informacji, procesy wzajemnego uczenia się, dzielenie ryzyka między współpracujące firmy)<sup>4</sup>.

Z kolejnym badaniem innowacyjności polskich firm rodzinnych mamy do czynienia w przypadku **Projektu PARP „Badanie firm rodzinnych”** z 2009 roku, współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. W trakcie analiz ustalono, że przedmiotem działań innowacyjnych w firmach rodzinnych są głównie: zakup środków trwałych (37%), inwestycje w infrastrukturę IT (24%), prace budowlano-montażowe (19%). Rządziej korzystano ze wsparcia szkoleniowo-doradczego (13%), zakupu nieruchomości (2%–4%) czy nakładów na B+R (2%)<sup>5</sup>.

Innowacyjnością firm rodzinnych zajmował się również **W. Popczyk**. Badaniem jakościowo-statystycznym objął wszystkie przedsiębiorstwa: mikro, małe i średnie notowane na rynku NewConnect do końca 2012 roku w liczbie 425, funkcjonujące w sektorach gospodarki o największym potencjale wzrostu, takich jak: budownictwo, eco-energia, e-handel, handel, informatyka, inwestycje (głównie *venture capital/private equity*), media, nieruchomości, ochrona zdrowia, recykling, technologie, telekomunikacja, usługi finansowe, inne usługi, wypoczynek<sup>6</sup>. Są to firmy wysoce przedsiębiorcze, tzn.: innowacyjne, pro-aktywne i skłonne podejmować ryzyko, powstałe w drugiej połowie lat 90. XX wieku i po 2000 roku, zarządzane w zdecydowanej większości przez profesjonalnych menedżerów. Autor badania zidentyfikował trzy główne typy przedsiębiorstwa rodzinnego: typ „A”, w którym rodzina dominuje zarówno w strukturze własności i w zarządzaniu biznesem (duży stopień koncentracji własności); typ „B”, w którym rola rodziny sprowadza się do

<sup>4</sup> T. Baczek, A. Chaberski, *Innowacyjność...*

<sup>5</sup> *Badanie firm rodzinnych – raport końcowy*, PARP, Warszawa 2009, s. 80.

<sup>6</sup> W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku NewConnect*, WUŁ, Łódź 2013, s. 120.

nadzoru zarządu dzięki dominacji w strukturze własności (założyciele rodzinni wycofali się z aktywnego zarządzania z uwagi na barierę kompetencji w zarządzaniu wzrostem przedsiębiorstwa publicznego, wiek czy przyczyny losowe i brak sukcesora rodzinnego); typ „C”, w którym założyciele/przedsiębiorcy rodzinni dominują w zarządzaniu, a nie mają przewagi bezwzględnej we własności (charakteryzuje się rozproszoną strukturą własności lub obecnością w niej inwestora znaczącego, np. *venture capital/private equity*)<sup>7</sup>.

W tabeli 1 zaprezentowano rozkład sektorowy badanej populacji przedsiębiorstw z uwzględnieniem charakteru przedsiębiorstw. Dynamika zmian technologicznych determinuje wysokość nakładów na działalność badawczo-rozwojową, poziom ryzyka prowadzonej działalności oraz orientację na szanse globalne. A zatem, czym wyższa dynamika zmian technologicznych w sektorze, tym większy poziom orientacji przedsiębiorczej jest konieczny, aby biznes mógł przetrwać i dalej rozwijać się.

Przedsiębiorstwa rodzinne są obecne we wszystkich sektorach odnotowanych na NewConnect niewiele mniej bądź znacznie więcej niż proporcjonalnie do ich udziału w całej populacji badawczej. Zdominowały sektor mediów (72%) i technologii (69%) należących do grupy o wysokiej dynamice zmian technologicznych, sektor budownictwa (88%), handlu (74%), recyklingu (89%) i telekomunikacji (75%) należących do grupy o średniej dynamice zmian technologicznych, sektor nieruchomości (88%), będący w grupie o niskiej dynamice zmian technologicznych. Mniej niż proporcjonalnie do udziału ogólnego na „małej giełdzie” firmy rodzinne opanowały sektory e-handel (50%), eco-energia (54%) i inwestycje (48%)<sup>8</sup>.

Biorąc pod uwagę udziały poszczególnych typów firm rodzinnych (A, B, C) w strukturze sektorowej NewConnect, badania W. Popczyk wykazały, że w obszarze sektorów o wysokiej dynamice zmian technologicznych, firmy rodzinne typu C występują częściej (31%), a typu A rzadziej (52%) niż proporcjonalnie do ich udziału w ogólnej liczbie firm rodzinnych, co świadczy o większej orientacji tych pierwszych na innowacje i gotowości do podejmowania ryzyka rynkowego. Z kolei w obszarze sektorów o niskiej dynamice zmian technologicznych częściej występują firmy rodzinne typu A (65%) niż typu C (14,5%). Firmy rodzinne typu B można odnotować w trzech obszarach sektorów proporcjonalnie do udziału w ogólnej liczbie firm rodzinnych, co świadczy o ich małej wrażliwości na poziom ryzyka w poszczególnych obszarach<sup>9</sup>. Badania dowiodły również, że pod względem zaangażowania w prace badawczo-rozwojowe (B+R) firmy rodzinne pozostają na średnim poziomie – odsetek firm rodzinnych prowadzących prace badawczo-rozwojowe sięga 16,8% przy średniej 16,9% i 14,9% firm nierodzinnych. Wyraźniejsze są różnice między poszczególnymi typami firm rodzinnych (siła związku jest w tu prawie trzykrotnie większa) – zdecydowanie najczęściej prace B+R prowadzą firmy typu C (25,5%) w porównaniu z typem A (16,6%) i typem B (8,3%)<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne...*, s. 129.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 138–139.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 138.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 145.

Tabela 1

Struktura firm na NewConnect z punktu widzenia obszaru działalności\*

| Obszar działalności                                |                  | Liczba firm ogółem | Firmy rodzinne |    | Firmy nierodzinne |    |                |    |                          |    |
|--|------------------|--------------------|----------------|----|-------------------|----|----------------|----|--------------------------|----|
|  |                  |                    |                |    | ogółem            |    | firmy prywatne |    | typowe firmy nierodzinne |    |
|  |                  |                    | N              | %  | N                 | %  | N              | %  | N                        | %  |
| Sektory o wysokiej dynamice zmian technologicznych | technologie      | 35                 | 24             | 69 | 11                | 31 | 5              | 14 | 6                        | 17 |
|  | ochrona zdrowia  | 23                 | 13             | 57 | 10                | 43 | 2              | 9  | 8                        | 35 |
|  | informatyka      | 42                 | 27             | 64 | 15                | 36 | 6              | 14 | 9                        | 21 |
|  | media            | 36                 | 26             | 72 | 10                | 28 | 4              | 11 | 6                        | 17 |
| Sektory o średniej dynamice zmian technologicznych | budownictwo      | 34                 | 30             | 88 | 4                 | 12 | 0              | 0  | 4                        | 12 |
|  | e-handel         | 8                  | 4              | 50 | 4                 | 50 | 0              | 0  | 4                        | 50 |
|  | handel           | 69                 | 51             | 74 | 18                | 26 | 6              | 9  | 12                       | 17 |
|  | eco-energia      | 13                 | 7              | 54 | 6                 | 46 | 1              | 8  | 5                        | 38 |
|  | recycling        | 9                  | 8              | 89 | 1                 | 11 | 1              | 11 | 0                        | 0  |
|  | telekomunikacja  | 12                 | 9              | 75 | 3                 | 25 | 1              | 8  | 2                        | 17 |
| usługi inne  | 56               | 37                 | 66             | 19 | 34                | 5  | 9              | 14 | 25                       |    |
| Sektory o niskiej dynamice zmian technologicznych  | inwestycje       | 21                 | 10             | 48 | 11                | 52 | 4              | 19 | 7                        | 33 |
|  | nieruchomości    | 17                 | 15             | 88 | 2                 | 12 | 0              | 0  | 2                        | 12 |
|  | usługi finansowe | 34                 | 20             | 59 | 14                | 41 | 3              | 9  | 11                       | 32 |
|  | wypoczynek       | 15                 | 10             | 67 | 5                 | 33 | 2              | 13 | 3                        | 20 |
| Ogółem   |                  | 424                | 291            | 69 | 133               | 31 | 40             | 9  | 93                       | 22 |

\* Z uwagi na małe liczebności niektórych grup, odsetki zaprezentowane w tabeli należy traktować jedynie poglądowo (odsetki wyznaczono przyjmując jako 100% liczbę funkcjonujących przedsiębiorstw w danym obszarze działalności na NewConnect); wyróżniono obszary działalności, w których zdecydowanie przeważają firmy rodzinne.

Źródło: W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku NewConnect*, WUŁ, Łódź 2013, s. 138.

J. Jeżak natomiast łączy innowacyjność firm rodzinnych z obecnością silnego, zdecydowanego sukcesora oraz zaplanowaniem i efektywnym przeprowadzeniem sukcesji w przedsiębiorstwie. Młodsze pokolenie jest inicjatorem większości zmian, co wskazuje, że sukcesja jest niezwykle ważna<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Czy innowacyjność to przyszłość polskich firm rodzinnych?, Instytut Biznesu Rodzinnego, relacja z konferencji naukowej SGH „Innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych”, Katowice 27.09.2014, www.ibrpolska.pl (30.12.2014).

### **Innowacje w firmie rodzinnej sektora tradycyjnego Piekarstwo-Cukiernictwo „Jaś i Małgosia” z Łodzi**

Piekarstwo-Cukiernictwo „Jaś i Małgosia” (spółka jawna) jest firmą rodzinną z wieloletnią tradycją, prowadzoną obecnie przez trzecie pokolenie, założoną w 1925 roku przez Franciszka Romanowskiego. Od 1989 roku zakład piekarniczocukierniczy kierowany jest przez Janusza i Małgorzatę Romanowskich, od dziecka przyuczanych do zawodu i będących nadzieją na kontynuowanie rodzinnego biznesu. Rodzice zadbali również, aby Małgorzata i Janusz mieli dyplomy mistrza piekarstwa i cukiernictwa. Córka obecnych właścicieli Maja – absolwentka kierunku Zarządzanie na Uniwersytecie Łódzkim – pomaga rodzicom w prowadzeniu firmy. Wraz z siostrą stanowią czwarte pokolenie rodziny Romanowskich.

Firma zatrudnia około 200 osób. „Jaś i Małgosia” to nie tylko zakład produkcyjny, ale również sieć sklepów firmowych w całej Łodzi. Proponuje swoim klientom dużą gamę produktów piekarniczych i cukierniczych. Wysiłek właścicieli i pracowników został doceniony w środowisku. W 2007 roku przedsiębiorstwo zdobyło nagrodę Grand Prix – „Złoty Promień” i tytuł „Mister Chleba 2007”, a w 2009 roku – pierwsze miejsce w konkursie na najlepszego pączka. Obydwa konkursy zorganizowane były przez „Express Ilustrowany”<sup>12</sup>.

Piekarnia-Cukiernia „Jaś i Małgosia” jest innowacyjnym przedsiębiorstwem rodzinnym w szerokim ujęciu. Od przeszło 10 lat w sposób ciągły wprowadza innowacje produktowe, procesowe, marketingowe oraz organizacyjne poprzez:

2004 rok – zakup instalacji silosowych w celu zmniejszenia kosztów związanych z magazynowaniem mąki, zaoszczędzenia powierzchni produkcyjnej oraz zwiększenia bezpieczeństwa wyrobów;

2005 rok – zakup czekoladek z nazwą firmy, które umieszczane na torach zwiększają rozpoznawalność produktów na rynku;

2006 rok – zakup rogalikarki w celu zwiększenia wydajności pracy. Dzięki zainstalowanemu modułowi wydłużenia ciasta istnieje możliwość poszerzenia wytwarzanych produktów o bagietki i długie paluchy;

2007 rok – zakup innowacyjnego systemu automatycznego załadunku i wyładunku wyrobów w celu istotnego zwiększenia efektywności zakładu piekarskiego, dzięki oszczędności energii i zmniejszeniu liczby pracowników;

2008 rok – nawiązanie współpracy z biurem rachunkowości oraz wprowadzenie zmian transportowych, dzięki zakupowi innowacyjnych skrzynek transportowych w celu zwiększenia ilości przewożonego towaru, zminimalizowania ryzyka uszkodzenia produktów, a także przyspieszenia i ułatwienia pracy;

2009 rok – zakup pieca obrotowego przyjaznego dla środowiska, dzięki zastosowaniu systemu odzysku ciepła ze spalin i pary;

2010 rok – zakup ubijaczki cukierniczej wyposażonej w silniki z podwyższoną mocą w celu sprostania wymogom jakości trudnych w obróbce ciast;

---

<sup>12</sup> Materiał zebrany podczas wywiadu z właścicielem firmy oraz na podstawie M. Romanowska, *Procesy innowacyjne w biznesie rodzinnym na wybranym przykładzie*, Łódź 2014 (materiał niepublikowany).

2011 rok – rozpoczęcie produkcji chleba IG o niskim indeksie glikemicznym, będącego pieczywem dla dietetyków;

2012 rok – zakup automatu garowniczego, realizującego wszystkie procesy związane z fermentacją, wprowadzenie nowych, firmowych opakowań tortów, nawiązanie współpracy z firmą Coca-Cola (w dwóch punktach sprzedaży odbywa się sprzedaż napojów tej firmy);

2013 rok – wprowadzenie na rynek dwóch nowych produktów: chleba tygrysięgo, który charakteryzuje się pękającą skórką oraz palucha Mamma Mia (ciemny wyrób z dużą ilością ziaren);

2014 rok – zakup automatycznego smażalnika przelotowego pączków, pszennika do produkcji naturalnego, płynnego zakwasu pszennego, wielofunkcyjnego urządzenia umożliwiającego wydruk wysokiej jakości w formacie A4, A3, kopiowanie, skanowanie dokumentów, wysyłanie faksu oraz e-maili<sup>13</sup>.

Potencjał innowacyjny firmy uwarunkowany jest przez wewnętrzne i zewnętrzne źródła innowacji. Do wewnętrznych źródeł innowacji analizowanej firmy zaliczyć należy: wiedzę, kwalifikacje oraz osobiste doświadczenia zawodowe kadry (zwłaszcza współwłaściciela Janusza Romanowskiego, nieustannie poszukującego nowości), jak również wysoki stopień nowoczesności maszyn i urządzeń. Zewnętrzne źródła innowacji w tej firmie stanowią konkurenci oraz dostawcy. Firma ciągle monitoruje działania konkurencji, natomiast dostawcy zaopatrzenia, przedstawiając swoje oferty i nowości, również inspirują do wprowadzania innowacji. Firma wykorzystuje do finansowania innowacji leasing bezpośredni finansowy jako podstawowe źródło środków, tańsze niż kapitał własny czy kredyt, oraz sporadycznie zasoby własne.

### **Innowacje w firmie rodzinnej sektora wysokich technologii PHARMENA SA<sup>14</sup>**

Firma rodzinna PHARMENA SA powstała w 2002 roku jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, w 2008 roku przekształciła się w spółkę akcyjną z zamiarem przystąpienia do rynku NewConnect. Prowadzi działalność w sektorze ochrony zdrowia (biotechnologia), z siedzibą w Łodzi, ma również spółki zależne w USA. Zatrudnia 15 osób. Stanowi przedsiębiorstwo rodzinne typu C. PHARMENA SA powstała z inicjatywy prof. dr. hab. Jerzego Gębickiego z Politechniki Łódzkiej, który posiada 17,90% udziału w akcjonariacie spółki i tyle samo w głosach. Jest przewodniczącym rady nadzorczej. Konrad Palka, prezes zarządu, absolwent Katedry Finansów i Bankowości Uniwersytetu Łódzkiego, jest zięciem profesora Gębickiego i ma 11,99% udziału w akcjonariacie spółki i tyle samo w głosach. Łącznie w posiadaniu rodziny jest ok. 30% udziału w strukturze własności.

Na początku celem działalności spółki było komercjalizowanie odkrycia naukowego w dermatologii, dokonanego przez zespół profesora Gębickiego, czyli

<sup>13</sup> Materiał zebrany podczas wywiadu z właścicielem firmy oraz na podstawie M. Romanowska, *Procesy innowacyjne...*

<sup>14</sup> Opracowano na podstawie oficjalnych informacji zawartych na stronie rynku NewConnect, [www.newconnect.pl](http://www.newconnect.pl).

wprowadzenie na rynek produktów opartych w swym działaniu na substancji czynnej opatentowanej przez Politechnikę Łódzką i jej naukowców.

Obecnie w portfolio spółki znajdują się produkty zapobiegające nadmiernemu wypadaniu włosów (ok. 76% sprzedaży) oraz dermokosmetyki (ok. 24% sprzedaży). Dermokosmetyki oferowane przez firmę to produkty oparte na opatentowanej w piętnastu kluczowych krajach Europy substancji czynnej. Ze względu na złożoność procesu i zaawansowaną technologię produkcja jest w całości realizowana przez podmioty zewnętrzne. Produkty dostępne są tylko w aptekach.

Drugim obszarem działalności spółki są prace naukowo-badawcze, prowadzone samodzielnie w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie, które koncentrują się na opracowaniu innowacyjnego na skalę światową leku przeciwmiażdżycowego nowej generacji.

## Podsumowanie

Przedsiębiorstwa rodzinne często postrzegane są w literaturze przedmiotu i w społeczeństwie jako synonim niewielkiej firmy o słabej kondycji finansowej, kierowanej przez właścicieli w sposób mało profesjonalny. W rzeczywistości firmy rodzinne wyróżniają się nadzwyczajnymi umiejętnościami wytwarzania i wchłaniania innowacji. Świadczy o tym fakt, że większość innowacji wywodzi się z małych zakładów, warsztatów i przedsiębiorstw, które dopiero po stworzeniu innowacyjnego rozwiązania rozwinęły się do dużych rozmiarów, np. Ford, Ferrari, BMW, Porsche. Umiejętności te wynikają zarówno z przymusu wykorzystania bardzo niewielkich zasobów, jak i z rozwijającej i nasilającej się konkurencji. Do ciągłego modernizowania swoich produktów zmusza przedsiębiorstwa rodzinne również waga reputacji rynkowej w ich filozofii działania. Zaangażowanie przedsiębiorcy w proces innowacyjny, długoterminowa struktura własności i perspektywa funkcjonowania także mają znaczenie w wypadku wdrażania innowacji przez firmy rodzinne. Awersja przedsiębiorstw rodzinnych do procesów innowacyjnych jest zatem szkodliwym stereotypem. Dzięki analizie w części empirycznej przedsiębiorstw: Piekarnictwo-Cukiernictwo „Jaś i Małgosia” oraz PHARMENA SA, można zdementować przesądzenie, że firmy rodzinne nie wprowadzają innowacji. Wręcz przeciwnie, przedsiębiorstwa mają potencjał innowacyjny, a właściciele w sposób ciągły wdrażają pozytywne zmiany, aby być lepszymi od konkurencji.

Podsumowując powyższe rozważania, można wskazać na podstawowe determinanty działalności innowacyjnej firm rodzinnych, takie jak: silne przywództwo (orientacja przedsiębiorcza, myślenie globalne, wykształcenie i wiek przywódcy), wcześniejsze zaplanowanie sukcesji (obecność silnego, zdecydowanego sukcesora), otwarta struktura własności (jako zaczyn innowacyjności), a w dalszej dopiero kolejności wielkość przedsiębiorstwa czy też sektor, w którym ono funkcjonuje.



## Literatura

- Aronoff C.E., Ward J.L., *Set policies to solve future problems*, „Nations Business” 1994, nr 82(7), w: *Raport analizy danych zastanych*, na potrzeby projektu badawczego „Badanie firm rodzinnych”, Warszawa 2009.
- Baczko T., Chaberski A., *Innowacyjność firm rodzinnych*, IX Kongres Ekonomistów Polskich, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, [www.pte.pl/kongres/referaty/Baczko%20Tadeusz,%20Chaberski%20Artur/Chaberski%20Artur%20%20INNOWACYJNO%20%209A%20C4%208%20FIRM%20RODZINNYCH.pdf](http://www.pte.pl/kongres/referaty/Baczko%20Tadeusz,%20Chaberski%20Artur/Chaberski%20Artur%20%20INNOWACYJNO%20%209A%20C4%208%20FIRM%20RODZINNYCH.pdf) (31.12.2014).
- Colli A., *Family business historical and comparative perspectives*, Economics History Society, Cambridge University Press 2002, w: *Raport analizy danych zastanych*, na potrzeby projektu badawczego „Badanie firm rodzinnych”, Warszawa 2009.
- Czy innowacyjność to przyszłość polskich firm rodzinnych?*, Instytut Biznesu Rodzinnego, relacja z konferencji naukowej SGH „Innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych”, Katowice 27.09.2014, [www.ibrpolska.pl](http://www.ibrpolska.pl) (30.12.2014).
- Litz R., *Your old men shall dream dreams, your young men will see visions*, Canadian Council for Small Business & Entrepreneurship, 17<sup>th</sup> Annual Conference, Ottawa, Ontario 2000, w: *Raport analizy danych zastanych*, na potrzeby projektu badawczego „Badanie firm rodzinnych”, Warszawa 2009.
- Pawlak E., *Innowacje jako źródło konkurencyjności nowoczesnego przedsiębiorstwa*, Economicus, Szczecin 2009.
- Popczyk W., *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku NewConnect*, WUŁ, Łódź 2013.
- Romanowska M., *Procesy innowacyjne w biznesie rodzinnym na wybranym przykładzie*, Łódź 2014 (materiał niepublikowany).
- Oficjalna strona internetowa NewConnect, [www.newconnect.pl](http://www.newconnect.pl).
- Wywiad z właścicielem przedsiębiorstwa Piekarnstwo-Cukiernictwo „Jaś i Małgosia”.

## THE INNOVATIVENESS OF POLISH FAMILY BUSINESSES – THE REVIEW OF THE EXISTING RESEARCH AND SELECTED CASE STUDIES ANALYSIS

### Summary

In the theoretical part the paper highlights the most important research carried out in our country, in order to describe and diagnose the innovative processes in small and medium-sized family businesses. In turn, the empirical part consists in the author's analysis of the two innovative family businesses located in Lodz: The Baker and Confectioner's Trade "Jaś i Małgosia" and PHARMENA S.A. The purpose of the work is to criticize the stereotype still remaining in Poland on opportunistic, traditional, risk-averse behaviours of family firms in comparison with their non-family counterparts.

**Keywords:** innovations, family business, NewConnect market

*Translated by Alicja Winnicka-Popczyk*

# **Finansowanie działalności mikro, małych i średnich przedsiębiorstw**

