

UNIwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
Wydział Ekonomiczny



Beata Żukowska

Efekty ekonomiczne profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych

Praca doktorska
napisana pod kierunkiem
prof. dra hab. Jerzego Węclawskiego
i promotora pomocniczego
dra hab. Roberta Zajkowskiego

Lublin 2020

Oświadczenie autora pracy

Świadoma odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza rozprawa doktorska została wykonana przeze mnie samodzielnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami.

Oświadczam również, że praca nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem stopnia naukowego na wyższej uczelni.

Data.....

Podpis autora pracy.....

Spis treści

Wstęp.....	6
------------	---

Rozdział I

Przedsiębiorstwa rodzinne jako obiekt badań naukowych.....	12
1.1. Istota i definicje firm rodzinnych	12
1.1.1. Przegląd definicji przedsiębiorstwa rodzinnego	12
1.1.2. Rozważania nad definicją przedsiębiorstwa rodzinnego w Polsce	19
1.1.3. Istota przedsiębiorstw rodzinnych	23
1.2. Unikalne cechy firm rodzinnych – przejawy „rodzinnosci” biznesu oraz cele działalności	25
1.2.1. Zasobowe ujęcie rodzinności.....	25
1.2.2. Istota rodzinności w świetle teorii kapitału społecznego.....	31
1.2.3. Cele działalności przedsiębiorstw rodzinnych.....	33
1.3. Przedsiębiorstwo rodzinne w perspektywie czasowej.....	37
1.3.1. Cykl życia przedsiębiorstwa rodzinnego	37
1.3.2. Kryzysy i wyzwania związane z kolejnymi fazami rozwoju	40
1.3.3. Sukcesja w przedsiębiorstwie rodzinnym jako szansa na jego dalsze przetrwanie	44
1.4. Wyniki ekonomiczne firm rodzinnych oraz nierodzinnych.....	46
1.4.1. Rodzaje badanych wyników ekonomicznych	46
1.4.2. Wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw rodzinnych – przegląd badań zagranicznych....	49
1.4.3. Wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce – przegląd badań.....	51
1.5. Znaczenie firm rodzinnych w gospodarce.....	53

Rozdział II

Profesjonalizacja i jej przejawy w firmie rodzinnej – ujęcie teoretyczne	56
2.1. Istota i pojęcie profesjonalizacji przedsiębiorstwa	56
2.2. Profesjonalizacja przedsiębiorstw rodzinnych.....	59
2.3. Przejawy profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego.....	63
2.3.1. Zaangażowanie menedżerów zewnętrznych	65
2.3.2. Współpraca z zewnętrznymi organami doradczymi	67
2.3.3. Nadzór w firmie rodzinnej.....	69
2.3.4. Decentralizacja decyzji oraz aktywność organów zarządczych i kontrolnych	74
2.3.5. Formalizacja procesu planowania i kontroli	75
2.3.6. Formalizacja zarządzania zasobami ludzkimi.....	78
2.3.7. Poszerzanie wiedzy i doskonalenie kompetencji zarządu.....	83
2.4. Profesjonalizacja przedsiębiorstwa rodzinnego z perspektywy teorii agencji.....	85

2.5. Profesjonalizacja przedsiębiorstwa rodzinnego w ujęciu teorii służebności	92
2.6. Profesjonalizacja przedsiębiorstwa rodzinnego w ujęciu teorii interesariuszy.....	96
2.7. Profesjonalizacja przedsiębiorstwa rodzinnego w ujęciu teorii zasobowej	100

Rozdział III

Koncepcja i sposób przeprowadzenia badań	104
3.1. Zakres przeprowadzonych badań empirycznych.....	104
3.2. Cel badań oraz hipotezy badawcze.....	106
3.3. Etapy procesu gromadzenia danych	108
3.4. Zastosowane narzędzie badawcze	111
3.5. Opis próby badawczej	112
3.6. Wykorzystane metody analizy danych	119

Rozdział IV

Przejawy i profile profesjonalizacji w przedsiębiorstwach rodzinnych – wyniki badań własnych	122
4.1. Przejawy profesjonalizacji w badanych przedsiębiorstwach.....	122
4.1.1. Menedżerowie spoza rodziny	122
4.1.2. Doradztwo zewnętrzne w przedsiębiorstwie rodzinnym	127
4.1.3. Organy nadzorcze w przedsiębiorstwach rodzinnych.....	131
4.1.4. Komponenty <i>family governance</i>	135
4.1.5. Decentralizacja decyzyjności.....	139
4.1.6. Aktywność organów zarządczych oraz kontrolnych.....	142
4.1.7. Stosowanie sformalizowanych narzędzi planowania i kontroli	146
4.1.8. Wykorzystanie formalnych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi	156
4.1.9. Wiedza i kompetencje zarządu w przedsiębiorstwach rodzinnych.....	164
4.2. Typologia przedsiębiorstw rodzinnych pod względem sposobu ich profesjonalizacji.....	172
4.2.1. Identyfikacja typów przedsiębiorstw rodzinnych pod względem sposobu ich profesjonalizacji	172
4.2.2. Percepcja zakresu profesjonalizacji przez przedsiębiorstwa rodzinne.....	178

Rozdział V

Efekty ekonomiczne profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych	182
5.1. Wielkość przedsiębiorstw rodzinnych o różnych profilach profesjonalizacji	182
5.2. Wiek przedsiębiorstw rodzinnych o różnych profilach profesjonalizacji.....	185
5.3. Obecność drugiego pokolenia w przedsiębiorstwach rodzinnych o różnych profilach profesjonalizacji	187
5.4. Wpływ rodziny na przedsiębiorstwa rodzinne o różnych profilach profesjonalizacji.....	190

5.5. Struktura majątku w przedsiębiorstwach rodzinnych o różnych profilach profesjonalizacji	193
5.6. Struktura źródeł finansowania w przedsiębiorstwach rodzinnych o różnych profilach profesjonalizacji	198
5.7. Płynność przedsiębiorstw rodzinnych o różnych profilach profesjonalizacji.....	203
5.8. Rentowność przedsiębiorstw rodzinnych o różnych profilach profesjonalizacji.....	207
5.9. Postrzeganie kondycji ekonomicznej i finansowej na tle branży przez przedsiębiorstwa rodzinne o różnych profilach profesjonalizacji	211
5.10. Podsumowanie.....	214
Zakończenie	219
Załączniki	222
Literatura	239
Spis rysunków	251
Spis tabel	253
Spis załączników	256

Wstęp

Firmy rodzinne to podmioty, które już od starożytności pełniły istotną rolę w gospodarkach narodów. F. Neubauer i A. Lank określili je jako swoiste siły napędowe, które tworzyły miejsca pracy, płaciły podatki, a przy tym w „zwinny” i elastyczny sposób potrafiły skutecznie dostosowywać się do funkcjonowania w trudnych, pod względem ekonomicznym, okresach.¹

Pomimo swojej wielowiekowej, znaczącej roli w gospodarce, dopiero w latach 60-tych XX wieku firmy rodzinne stały się po raz pierwszy obiektem badań naukowych.² Początkowo, skupiano się przede wszystkim na wątkach związanych z relacjami międzyludzkimi w tego rodzaju przedsiębiorstwach, powiązaniach biznesowymi oraz sukcesją. Specyfikę przedsiębiorstwa rodzinnego tłumaczono w oparciu o model, który zakładał, że w firmie rodzinnej funkcjonują dwa odrębne podsystemy – rodzina i przedsiębiorstwo.³

Na przełomie XX i XXI wieku, badacze, oprócz kontynuowania tematyki sukcesji, zaczęli koncentrować się na kwestiach związanych z zarządzaniem, konfliktach występujących w tego typu przedsiębiorstwach oraz cechach odróżniających firmy rodzinne od nierodzinnych.⁴ Wtedy również stworzono model, który opisuje firmę rodzinną jako podmiot, w którym wspólnie koegzystują podsystem gospodarczy (przedsiębiorstwa), własności oraz rodziny.⁵ W. G. Dyer, opisując atrybuty charakterystyczne dla firmy rodzinnej, nazwał wzajemne oddziaływanie tych podsystemów „efektem rodzinności”.⁶ Specyficzne dla przedsiębiorstw rodzinnych cele, relacje oraz zasoby wpływają na ich wyniki ekonomiczne zarówno w sposób pozytywny jak i negatywny.

Poszukując teoretycznych ram dla zrozumienia oddziaływania efektu rodzinności na wyniki przedsiębiorstw, badacze sięgają najczęściej do dorobku teorii ładu

¹ F. Neubauer, A. Lank, *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, Palgrave Macmillan, Londyn 1998, s. XIII–XV.

² R. Donnelley, *The Family Business*, „Harvard Business Review” 1964, 42(4), s. 93–105.

³ Ibid.

⁴ B. Bird, H. Welsch, J. H. Astrachan, D. Pistrui, *Family Business Research: the Evolution of an Academic Field*, „Family Business Review” 2002, 15(4), s. 337–50; H. Frank, A. Kessler, L. Nosé L., D. Suchy, *Conflicts in Family Firms: State of the Art and Perspectives for Future Research*, „Journal of Family Business Management” 2011, 1(2), s. 130–153.

⁵ R. Tagiuri, J.A. Davis, *Bivalent Attributes of the Family Firm*, „Family Business Review” 1996, 9(2), s. 199–208.

⁶ W.G. Dyer, *Examining the Family Effect on Firm Performance*, „Family Business Review” 2006, 19(4), s. 253–273.

korporacyjnego, w tym przede wszystkim teorii zasobowej, teorii agencji, teorii służebności oraz teorii interesariuszy.⁷ Pomimo implementacji wymienionych wyżej teorii na grunt przedsiębiorczości rodzinnej, badaczom nie udało się jednoznacznie wskazać czy firmy rodzinne, jako podmioty wyposażone w specyficzne atrybuty, skuteczniej niż przedsiębiorstwa nierodzinne, realizują określone cele ekonomiczne oraz pozaekonomiczne. Brak jednoznaczności wyników badań, może sugerować, że firm rodzinnych nie powinno traktować się jako jednorodnego zbioru. Wśród nich występują przedsiębiorstwa, o różnym poziomie zaangażowania menedżerów i doradców zewnętrznych, w różnym stopniu wykorzystujące formalne procedury, mechanizmy kontrolne oraz możliwości wzmacniania zasobów kompetencyjnych. Przedstawione działania i cechy przedsiębiorstwa można uznać za „przejawy profesjonalizacji” firmy rodzinnej. Ich wprowadzenie do rodzinnego biznesu, ma za zadanie wzmocnienie jego ekonomicznego potencjału i zniwelowanie negatywnych konsekwencji wynikających z emocjonalnych relacji pomiędzy członkami rodziny prowadzącymi firmę. Do tej pory badacze skupiali się przede wszystkim na skutkach ekonomicznych wybranego działania profesjonalizującego, rzadziej na wiązce kilku z nich.⁸ Pojedyncze badania, dotyczące bardziej kompleksowego ujęcia profesjonalizacji zostały przeprowadzone wśród włoskich⁹ i belgijskich¹⁰ firm rodzinnych. Polscy badacze również sygnalizowali istotność tego zagadnienia¹¹, tudzież zajmowali się jego wyizolowanymi aspektami

⁷ J. Chrisman, J. Chua, P. Sharma, *Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2005, 29(5), s. 555–575; C.A. Benavides-Velasco, C. Quintana-García, V.F. Guzmán-Parra, *Trends in Family Business Research*, „Small Business Economics” 2013, 40(1), s. 41–57; K.J. Madison, *Agency Theory and Stewardship Theory Integrated, Expanded, and Bounded by Context: An Empirical Investigation of Structure, Behavior, and Performance within Family Firms*, rozprawa doktorska, University of Tennessee, Knoxville 2014; R.A. Litz, A.W. Pearson, S. Litchfield, *Charting the Future of Family Business Research: Perspectives from the Field*, „Family Business Review” 2012, 25(1), s. 16–32.

⁸ K. Madison, J.J. Daspit, K. Turner, F.W. Kellermanns, *Family Firm Human Resource Practices: Investigating the Effects of Professionalization and Bifurcation Bias on Performance*, „Journal of Business Research” 2018, 84, s. 327–336.

⁹ L. Songini, *The Professionalization of Family Firms: Theory and Practice*, [w:] P. Poutziouris, K. Smyrnios, S. Klein (red.), *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar Publishing, Northampton 2006, s. 269-297.

¹⁰ J. Dekker, N. Lybaert, T. Steijvers, B. Depaire, R. Mercken, *Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research*, „Family Business Review” 2012, 26(1), s. 81–99.

¹¹ A. Winnicka-Popczyk, W. Popczyk, *Główne problemy funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce amerykańskiej*, [w:] J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk (red.), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 93–98.

(weryfikacja wpływu, jaki na wyniki spółki ma zatrudnienie menedżera zewnętrznego¹², czy związek między profesjonalizacją, a tożsamością firmy rodzinnej¹³).

Wiedza w zakresie profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych jest jednak nadal niewystarczająca. Dodatkowo, z uwagi na specyficzne uwarunkowania historyczno-gospodarcze, świadomość konsekwencji profesjonalizowania biznesu, może być dodatkowo potrzebna na progu przemian dokonujących się aktualnie w wielu przedsiębiorstwach rodzinnych. Znaczna część z nich po raz pierwszy zmierzy się z wyzwaniem, jakim jest zapewnienie wielopokoleniowego trwania firmy. W tym miejscu warto nadmienić, że profesjonalizacja może wspierać procesy sukcesyjne, być prowadzona równoległe z sukcesją lub zupełnie ją zastępować.

Zidentyfikowana luka poznawcza stała się podstawą do sformułowania problemu badawczego tej pracy, odnoszącego się do przejawów profesjonalizacji występujących w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce oraz różnic w efektach ekonomicznych osiąganych przez podmioty zaklasyfikowane do względnie homogenicznych grup pod względem profesjonalizacji.

Ze względu na fakt, że literatura przedmiotu nie opisuje profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego w sposób wystarczająco kompleksowy (pozwalający na uwzględnienie jej różnorodnych przejawów) przyjęto następującą, własną definicję w brzmieniu: **profesjonalizacja to zestaw działań lub cech, których rolą jest wspieranie przedsiębiorstw rodzinnych w podejmowaniu racjonalnych decyzji ekonomicznych.** W tym kontekście, jako **profil profesjonalizacji** należy rozumieć określony poziom częstotliwości lub intensywności występowania badanych przejawów profesjonalizacji.

Głównym celem przeprowadzonych badań była **identyfikacja różnic pomiędzy wybranymi efektami ekonomicznymi w przedsiębiorstwach rodzinnych reprezentujących różny profil profesjonalizacji.** W ramach eksploracji problemu badawczego wyodrębniono następujące cele cząstkowe:

- 1) określenie istoty przedsiębiorstwa rodzinnego,
- 2) dokonanie identyfikacji przejawów profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych,

¹² B. Socha, A. Majda, *Ocena wyników finansowych firm rodzinnych w kontekście zaangażowania właścicieli w proces zarządzania*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 2017, 103, s. 267–282.

¹³ T. Kraśnicka, T. Ingram, K. Bratnicka-Myśliwiec, *Relacyjność i profesjonalizacja przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, 176(2), s. 299–312.

- 3) zbadanie skali występowania zidentyfikowanych przejawów profesjonalizacji w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych,
- 4) dokonanie identyfikacji rodzajów/profilu profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych,
- 5) dokonanie weryfikacji różnic w zakresie wielkości, wieku, obecności drugiego pokolenia, wpływu rodziny, struktury majątku, struktury finansowania, płynności, rentowności oraz percepcji kondycji ekonomicznej i finansowej w przedsiębiorstwach rodzinnych reprezentujących różne profile profesjonalizacji.

W kontekście postawionego celu głównego oraz celów szczegółowych, sformułowano następujące **hipotezy badawcze**:

- H1: Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się pod względem osiągniętej wielkości.
- H2: Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się pod względem osiągniętego wieku.
- H3: Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się pod względem obecności drugiego pokolenia w organach zarządczych i we własności.
- H4: Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się pod względem zakresu wpływu rodziny.
- H5: Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się strukturą majątku.
- H6: Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się strukturą finansowania.
- H7: Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się poziomem osiągniętej płynności.
- H8: Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się pod względem osiągniętej rentowności.
- H9: Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się pod względem postrzegania swojej kondycji ekonomicznej i finansowej na tle branży.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej (rozdział I i II) przedstawiono w oparciu o przegląd literatury przedmiotu zagadnienia związane z istotą przedsiębiorstw rodzinnych oraz profesjonalizacją ich działalności. Część empiryczna

(rozdziały III-V) poświęcona została koncepcji i organizacji badań oraz prezentacji ich wyników.

W rozdziale pierwszym realizowany jest pierwszy cel cząstkowy. Zaprezentowano w nim problematykę związaną z różnorodnością definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, jego istotą i unikalnymi cechami. Przedstawiono cykl życia firmy rodzinnej i potencjalne konflikty, które mogą się pojawić na określonych etapach jej rozwoju. Omówiono sposób analizowania efektów ekonomicznych osiąganych przez te podmioty oraz zaprezentowano rozbieżne wyniki badań w zakresie porównywania efektów ekonomicznych uzyskiwanych przez firmy rodzinne i nierodzinne. Na podstawie przytoczonych rozważań dokonano wyboru definicji przedsiębiorstwa rodzinnego dla celów pracy i wskazano jakie miary mogą być przydatne do oceny osiąganych przez nie wyników ekonomicznych.

Rozdział drugi zawiera rozważania nad pojęciem profesjonalizacji oraz profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego. Realizowany jest w nim drugi z wymienionych celów cząstkowych. W rozdziale przedstawiono zidentyfikowane na podstawie literatury przejawy profesjonalizacji: zaangażowanie menedżerów zewnętrznych, współpracę z zewnętrznymi doradcami, występowanie mechanizmów nadzorczych (*corporate governance* i *family governance*), decentralizację decyzyjności, aktywność organów zarządczych i nadzorczych, formalizację procesu planowania i kontroli, formalizację zarządzania zasobami ludzkimi i poszerzanie wiedzy oraz doskonalenie kompetencji członków zarządu. Profesjonalizacja została omówiona również w kontekście wybranych czterech teorii ładu korporacyjnego, tj.: teorii agencji, teorii służebności, teorii interesariuszy oraz teorii zasobowej. Zgromadzono w ten sposób potencjalne argumenty przemawiające zarówno za, jak i przeciw profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego.

Rozdział trzeci ma charakter metodyczny. Opisano w nim zakres przedmiotowy i podmiotowy przeprowadzonych badań, cel i hipotezy badawcze oraz zaprezentowano proces gromadzenia danych. Ponadto, omówione w nim zostały: zastosowane narzędzia badawcze, charakterystyka próby oraz wykorzystane w dalszej części pracy metody analizy danych.

W rozdziale czwartym, zgodnie z przyjętymi celami cząstkowymi 4 i 5, przedstawiono wyniki przeprowadzonych badań empirycznych dotyczące skali występowania przejawów profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego, zidentyfikowanych w teoretycznej części pracy. Wskazano również na różnice pomiędzy

przedsiębiorstwami, w których dany przejaw występuje lub nie, oraz gdy jego zakres wykorzystania jest różny. W oparciu o przeprowadzone analizy, zaproponowano własną typologię przedsiębiorstw rodzinnych, pod względem profilu ich profesjonalizacji.

W rozdziale piątym kierowano się ostatnim sformułowanym celem cząstkowym. Dokonano w nim weryfikacji statystycznej dziewięciu postawionych hipotez badawczych dotyczących różnic w osiągniętych efektach ekonomicznych przez przedsiębiorstwa rodzinne reprezentujące różny profil profesjonalizacji. Badanymi efektami ekonomicznymi były: wielkość przedsiębiorstwa, wiek, obecność drugiego pokolenia, wpływ rodziny, struktura majątku, struktura finansowania, płynność, rentowność oraz subiektywna ocena kondycji ekonomicznej i finansowej. W końcowej części podsumowano wyniki przeprowadzonych analiz oraz sformułowano wnioski.

Rozdział I

Przedsiębiorstwa rodzinne jako obiekt badań naukowych

Przedstawione w tym rozdziale rozważania mają charakter wprowadzający do podjętej problematyki badań. Kierowano się w nim realizacją pierwszego celu częściowego, omawiając problemy związane ze sformułowaniem definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, wskazując na jego istotę i unikalność. Specyfika firm rodzinnych została zaprezentowana przez pryzmat unikalnych zasobów jakimi dysponują, celów do których dążą oraz wyzwań i kryzysów jakie mogą je osiągnąć na określonych etapach cyklu życia. Wskazano również wykorzystywane w literaturze sposoby analizowania ich efektów ekonomicznych oraz zwrócono uwagę na rozbieżne wyniki badań w zakresie porównań dokonywanych pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi.

Na podstawie przedstawionych rozważań dokonany został wybór definicji przedsiębiorstwa rodzinnego dla celów tej pracy. Ponadto, zwrócono uwagę na specyficzne cechy firmy rodzinnej, które profesjonalizacja może destruować lub wspierać. Wskazano również jakie miary mogą być przydatne do oceny osiągniętych przez nią wyników ekonomicznych.

1.1. Istota i definicje firm rodzinnych

1.1.1. Przegląd definicji przedsiębiorstwa rodzinnego

Przedsiębiorstwo rodzinne jest podmiotem, który pomimo wieloletnich badań naukowych, prowadzonych od początku lat sześćdziesiątych XX wieku, a w szerokim zakresie od początku lat osiemdziesiątych¹⁴, nie posiada jednej, uniwersalnej definicji. W rezultacie, rozważając konkretny problem badawczy, naukowcy muszą samodzielnie, jednoznacznie wskazać, w jaki sposób określają przedsiębiorstwa rodzinne i opisać kryteria jakimi posługiwali się, weryfikując czy dany podmiot można do tej grupy zaliczyć. Taki stan rzeczy utrudnia prowadzenie analiz porównawczych, a w konsekwencji częściowo hamuje rozwój tego obszaru badawczego. Dowodem na to

¹⁴ C.A. Benavides-Velasco, C. Quintana-García, V.F. Guzmán-Parra, *Trends in Family Business Research...*, op. cit., s. 1.

są chociażby rozbieżne wyniki badań dotyczących efektów ekonomicznych firm rodzinnych, gdy były one definiowane przez poszczególnych badaczy w różny sposób.¹⁵

Problemy definicyjne wynikają z kilku względów. Należą do nich: uwarunkowania prawne, kulturowe oraz niejednoznaczność samego pojęcia rodziny.¹⁶ Prawne aspekty, które utrudniają wprowadzenie uniwersalnej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego wynikają z tego, że poszczególne kraje stosują różne zasady dotyczące wielkości udziału w kapitale, zapewniającego kontrolę nad firmą, czy rozłączności praw własności i praw głosu. Ponadto, inaczej uregulowany pod względem podatkowym bywa proces sukcesyjny.¹⁷

Kolejna kwestia, która utrudnia opracowanie jednolitej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, wynika z odmienności funkcjonowania takich przedsiębiorstw w różnych kręgach kulturowych.¹⁸ Innym z powodów, który wynika częściowo z kontekstu kulturowego, jest trudność w jednoznacznym określeniu pojęcia „rodzina”. Jeden z głównych dylematów dotyczy tego, że w różnych kręgach kulturowych pod pojęciem firmy rodzinnej, mogą kryć się jej różne modele.¹⁹ W Stanach Zjednoczonych oraz większości krajów Europy Północnej jako rodzina rozumiani są wyłącznie najbliżsi jej członkowie (odpowiednik rodziny nuklearnej²⁰, dwupokoleniowej). W krajach Ameryki Łacińskiej, południowoschodniej Azji oraz w południowej Europie przez rodzinę rozumiani są również dalsi krewni (rodzina rozszerzona). Nowe wyzwania stwarzają również obecne we współczesnym społeczeństwie tzw. alternatywne formy życia rodzinnego (m.in. rodziny rekonstruowane, kohabitacja, czy związki partnerskie).²¹

Ł. Sułkowski i A. Marjański wskazują, że problemy z definiowaniem przedsiębiorstwa rodzinnego wynikają także z zaangażowania w ich badanie wielu

¹⁵ J.H. Astrachan, T. Zellweger, *Performance of Family Firms: A Literature Review and Guidance for Future Research*, „Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship” 2012, 56(2), s. 2.

¹⁶ H. Harms, *Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research*, „International Journal of Financial Studies”, 2014, 2(3), s. 300–302.

¹⁷ J. Allouche, B. Amann, J. Jaussaud, T. Kurashina, *Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation*, „Family Business Review” 2008, 21(4), s. 316.

¹⁸ S. Birley, *Owner-Manager Attitudes to Family and Business Issues: A 16 Country Study*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2001, 26(2), s. 63–76.

¹⁹ P. Sharma, J.J. Chrisman, J.H. Chua, *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, „Family Business Review” 1997, 10(1), s. 13.

²⁰ Rodzina nuklearna – ograniczona do dwóch pokoleń - rodziców i dzieci (jednego lub dwojga), niezależna ekonomicznie i wyizolowana od rodzin pochodzenia oraz szerszego środowiska społecznego, za: A. Kwak, *Od rodziny nuklearnej Talcotta Parsonsa do wielości form życia rodzinnego współcześnie*, „Roczniki Nauk Społecznych” 2019, 47(4), s. 129.

²¹ I. Burkacka, *Monoparentalność, wielorodzina i rodzina zrekonstruowana. Współczesne nazwy modeli życia rodzinnego*, „Artes Humanæ” 2017, 2, s. 61–94.

zupełnie odmiennych dyscyplin naukowych, nie tylko nauk ekonomicznych, finansów i zarządzania, ale również psychologii, antropologii, socjologii, nauk politycznych, prawa, a nawet biologii.²²

Dobrą ilustracją tego dylematu badawczego stanowią wyniki kwerendy literatury, pokazujące, że na przestrzeni ostatnich pięćdziesięciu lat, wśród opublikowanych artykułów naukowych związanych z tematyką przedsiębiorczości rodzinnej i cytowanych co najmniej rokrocznie, można odnaleźć ponad 250 różnych definicji przedsiębiorstwa rodzinnego.²³ Najstarsza z nich, autorstwa R. Donnelley'ego, pochodzi z 1964 roku i opisuje fakt istnienia biznesu rodzinnego, w sytuacji „*kiedy zidentyfikowano bliską zależność między przynajmniej dwoma pokoleniami rodziny a firmą, i kiedy powiązanie to ma zarówno wpływ na działalność przedsiębiorstwa, jak i na cele i działania rodziny*”.²⁴ Definicja ta, poruszała jednocześnie kilka wątków służących do późniejszej identyfikacji firm rodzinnych – sukcesję, zaangażowanie rodziny w działalność firmy oraz wzajemne oddziaływanie między rodziną a przedsiębiorstwem. Różni naukowcy prowadzili poszukiwania w kolejnych dekadach, próbując dookreślić istotę przedsiębiorstwa rodzinnego jeszcze precyzyjniej lub w sposób bardziej uniwersalny. Wiele z często przywoływanych definicji pojawiło się w latach osiemdziesiątych oraz na początku lat dziewięćdziesiątych, co było związane z rosnącą popularnością tego obszaru badawczego.

Pierwsze próby uporządkowania już istniejących definicji podjęli w 1999 roku J. H. Chua, J. J. Chrisman i P. Sharma.²⁵ Zaobserwowali oni, że po pierwsze, większość z nich nie rozróżnia zarządzania od ładu organizacyjnego (*management and governance*). Po drugie, część z nich bazuje na kryterium własnościowo-zarządczym (rodzina zaangażowana we własność w stopniu pozwalającym na utrzymanie kontroli i mająca wpływ na zarządzanie), pozostałe natomiast bazują jedynie na kryterium zarządczym lub kryterium własnościowym. Po trzecie, autorzy zwrócili również uwagę na to, kto według analizowanych definicji może być właścicielem kontrolującym przedsiębiorstwo rodzinne. Podczas gdy, naukowcy wyrażają wspólne stanowisko, że może być to rodzina nuklearna, więcej wątpliwości budzą przypadki, gdzie właścicielami kontrolującymi jest

²² Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009, s. 14.

²³ R. Hernández-Linares, S. Sarkar, M.J. Cobo, *Inspecting the Achilles Heel: a Quantitative Analysis of 50 Years of Family Business Definitions*, „Scientometrics” 2018, 115(2), s. 934.

²⁴ R. Donnelley, *The Family Business...*, op. cit., s. 94.

²⁵ J.H. Chua, J.J. Chrisman, P. Sharma, *Defining the Family Business by Behavior*, „Entrepreneurship: Theory & Practice” 1999, 23(4), s. 19–39.

kilka rodzin, kiedy jest to własność jednoosobowa lub spółka znajduje się w obrocie publicznym. J. H. Chua, J. J. Chrisman i P. Sharma. zwrócili jednak przede wszystkim uwagę na fakt, że zarówno zaangażowanie rodziny w zarządzanie jak i we własność nie musi czynić z danej jednostki gospodarczej firmy rodzinnej. Podstawą do jej identyfikowania powinna stać się unikatowość, przejawiająca się w sposobie zarządzania, sprawowania władzy nad spółką, we wpływie sukcesji na cele, strategię i strukturę firmy, intencji do stworzenia określonej przyszłości dla rodziny. Ich postulatem było więc stworzenie definicji, która oprócz weryfikacji wybranych komponentów, sprawdzających zaangażowanie rodziny w działanie przedsiębiorstwa (warstwa operacyjna), skupiałaby się na istocie firmy rodzinnej. Zaproponowali więc, że charakter rodzinny posiada „*przedsiębiorstwo zarządzane i/lub kontrolowane w sposób uwzględniający kształtowanie i tworzenie wizji biznesu tzw. wiodącej koalicji, którą kontrolują członkowie jednej rodziny lub niewielkiej liczby rodzin, w sposób umożliwiający zabezpieczenie międzypokoleniowej stabilności*”.²⁶

Rozważania J. H. Chua, J. J. Chrismana i P. Sharmy doprowadziły do tego, że naukowcy zaczęli coraz częściej zastanawiać się nad istotą i specyfiką firm rodzinnych. W literaturze pojawiło się wówczas pojęcie „rodzinnosci” (*familiness*)²⁷, które zostanie omówione w kolejnym rozdziale tej pracy.

Kolejną próbę usystematyzowania istniejących definicji podjął również w 2014 roku H. Harms²⁸, który po przeanalizowaniu 267 artykułów naukowych wyodrębnił kilka zastosowanych w nich sposobów do określania czym jest przedsiębiorstwo rodzinne. Pierwszy z nich, spójny z przywoływaną wyżej koncepcją J. H. Chua, J. J. Chrismana i P. Sharmy, zakłada stosowanie definicji integrujących kryteria związane z zaangażowaniem rodziny w działalność przedsiębiorstwa (które można zoperacjonalizować) oraz kryteria niemierzalne bezpośrednio, tłumaczące istotę jego działania (wizje, intencje, wartości). Drugi sposób polega na definiowaniu firmy rodzinnej w oparciu wyłącznie o kryteria, które można zoperacjonalizować. Ma on szczególne zastosowanie w pracach empirycznych, gdzie bada się np. wyniki ekonomiczne. Podejście takie stosowali m.in. R. C. Anderson i D. M. Reeb²⁹,

²⁶ Ibid., s. 25.

²⁷ T.G. Habbershon, M.L. Williams, *A Resource-Based Framework for Assessing The Strategic Advantages of Family Firms*, „Family Business Review” 1999, 12(1), s. 11.

²⁸ H. Harms, *Review of Family Business Definitions: Cluster Approach...*, op. cit.

²⁹ R.C. Anderson, D.M. Reeb, *Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500*, „The Journal of Finance” 2003, 58(3), s. 1301–1328.

B. Villalonga i R. Amit³⁰. Przykładem takiego sposobu określania firmy rodzinnej może być również implementacja wskaźnika SFI (*Substantial Family Influence*) opracowanego przez S. B. Klein.³¹ Zgodnie z jego konstrukcją przyjmuje się, że przedsiębiorstwo ma charakter rodzinny, gdy rodzina posiada w nim udziały własnościowe, a siłę jej wpływu na przedsiębiorstwo wyraża udział we własności, w organach nadzorczych i kontrolnych. Przedsiębiorstwo należy uznać za rodzinne, gdy wskaźnik SFI będzie większy lub równy 1. Zależności te ujmowane są za pomocą następującej formuły:

$$\text{Jeżeli } S_{\text{Fam}} > 0, \text{ SFI} = \left(\frac{S_{\text{Fam}}}{S_{\text{Total}}} \right) + \left(\frac{\text{MoSB}_{\text{Fam}}}{\text{MoSB}_{\text{Total}}} \right) + \left(\frac{\text{MoMB}_{\text{Fam}}}{\text{MoMB}_{\text{Total}}} \right) \geq 1$$

gdzie:

S_{Fam} – liczba udziałów będących w dyspozycji członków rodziny

S_{Total} – całkowita liczba udziałów

MoSB_{Fam} – liczba członków rodziny w radzie nadzorczej

$\text{MoSB}_{\text{Total}}$ – całkowita liczba członków rady nadzorczej

MoMB_{Fam} – liczba członków rodziny w zarządzie

$\text{MoMB}_{\text{Total}}$ – całkowita liczba członków zarządu

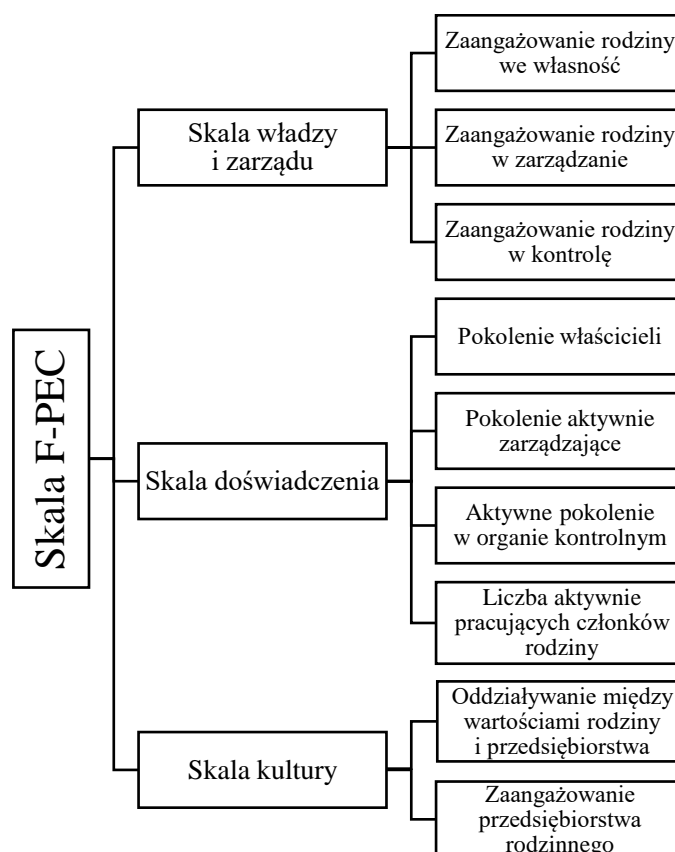
Trzeci sposób, związany jest ze stosowaniem skali F-PEC, pozwalającej na zidentyfikowanie poziomu „rodzinności” danego podmiotu, bez konieczności dokonywania dychotomicznego podziału na firmy rodzinne i nierodzinne. Zaproponowana przez J. H. Astrachana, S. B. Klein i K. X. Smyrniosa skala F-PEC³² uwzględnia trzy wymiary wpływu rodziny na przedsiębiorstwo, poprzez: władzę i zarząd (*Power Subscale*), przekazywane doświadczenie (*Experience Subscale*) oraz kulturę organizacyjną (*Culture Subscale*). Poszczególne składowe każdego z wymiarów zaprezentowano na rysunku 1.

³⁰ B. Villalonga, R. Amit, *How Do Family Ownership, Management, and Control Affect Firm Value?*, „Journal of Financial Economics”, 2006, 80(2), s. 384–417.

³¹ S.B. Klein, *Family Businesses in Germany: Significance and Structure*, „Family Business Review” 2000, 13(3), s. 157–181.

³² J.H. Astrachan, S.B. Klein, K.X. Smyrnios, *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*, „Family Business Review” 2002, 15(1), s. 45–58.

Rysunek 1. Składowe skali F-PEC



Źródło: opracowanie na podstawie J.H. Astrachan, et. al., *The F-PEC Scale of Family Influence...*: op. cit., s. 46.

Znamienne dla tego podejścia jest, że „rodzinnosc” przedsiębiorstwa nie ma charakteru dychotomicznego, ale jest opisywana na skali ilościowej jako poziom natężenia zaangażowania i wpływu rodziny na przedsiębiorstwo.

H. Harms zidentyfikował również artykuły, w których stosuje się definicje innych autorów nie wpisujące się ani w podejście operacyjne, ani „miękkie” – opisujące istotę firmy rodzinnej. Oprócz tego zauważył, że w 25% publikacji autorzy sami przyjmują własne definicje, a aż w 33% przypadków w ogóle nie określają czym są przedsiębiorstwa rodzinne. Te dwa ostatnie sposoby sprawiają innym naukowcom dużo trudności w zakresie możliwości odniesienia się do tych badań, ograniczając tym samym możliwości przeprowadzenia analiz porównawczych.³³

Ewolucja definicji firmy rodzinnej została zaprezentowana w badaniach przeprowadzonych przez R. Hernandez-Linares, S. Sarkar i M. J. Cobo³⁴, którzy stosując metody bibliometryczne, wskazali na kluczowe pojęcia oraz ich związki używane do jej

³³ H. Harms, *Review of Family Business Definitions: Cluster Approach...*, op. cit., s. 296.

³⁴ R. Hernández-Linares, S. Sarkar, M.J. Cobo, *Inspecting the Achilles Heel...*, op. cit.

opisywania. W pierwszym, wytypowanym przez badaczy okresie (lata 1964-1987), do opisywania istoty firmy rodzinnej stosowano najczęściej pojęcia: „własność” (używane w większości przypadków jako pojęcie bazowe), „zarządzanie”, „przodkowie” oraz „założyciel”. W latach 1988-2003, głównym pojęciem, wokół którego budowano definicje firmy rodzinnej stało się „zarządzanie”. W analizowanych definicjach pojawiły się również inne określenia, wskazujące na to, że naukowcy z coraz większą uwagą zaczęli rozważać problematykę samej rodziny. Do grupy najczęściej wykorzystywanych pojęć dołączyły: „pokrewieństwo” oraz „małżeństwo”. Ponadto, wśród badanych definicji widoczny stały się trend rozpoczęty przez J.H. Chua, J.J. Chrismana, oraz P. Sharmę³⁵, zgodnie z którym do opisu przedsiębiorstwa rodzinnego zaczęto coraz częściej wykorzystywać pojęcia „kultura”, „ład organizacyjny” i „ciągłość”. Ostatni okres przypadający na lata 2003-2013, wprowadza do grupy najczęściej wykorzystywanych pojęć „przedsiębiorcę” oraz „obróć publiczny”, co wskazuje jednocześnie na popularne w tych latach kierunki badawcze. Autorzy opracowania dostrzegli, że w definicjach firmy rodzinnej coraz precyzyjniej określa się samą rodzinę, co jest pozytywnym zjawiskiem, biorąc pod uwagę zmiany zachodzące we współczesnym społeczeństwie. Ponadto, coraz bardziej zauważalna staje się interdyscyplinarność tematyki przedsiębiorstw rodzinnych, znajdująca swoje odzwierciedlenie w rosnącej liczbie oraz zróżnicowaniu pojęć wykorzystywanych do ich opisywania.

Warto wspomnieć jeszcze o próbie systemowego zdefiniowania kategorii przedsiębiorstwa rodzinnego przez Unię Europejską. Po przeprowadzeniu badań nad przedsiębiorczością rodzinną w krajach członkowskich, zespół ekspercki Komisji Europejskiej zaproponował następującą definicję: jest to firma o dowolnej wielkości, gdzie:

- większość głosów jest w posiadaniu osoby (osób) fizycznej, która założyła firmę albo nabyła udziały w firmie, lub w posiadaniu jej małżonka, rodziców, dzieci albo bezpośrednich spadkobierców dzieci;
- głosy większościowe mogą być bezpośrednie lub pośrednie;
- przynajmniej jeden przedstawiciel rodziny albo krewny jest zaangażowany w zarządzanie lub administrowanie firmą;

³⁵ J.H. Chua, J.J. Chrisman, P. Sharma, *Defining the Family Business by Behavior...*, op. cit.

– w przypadku spółek notowanych na giełdzie - jeśli rodzina założyła lub nabyła udziały w firmie lub jej potomkowie posiadają 25% głosów wynikających z posiadanego kapitału.³⁶

Proponowana przez Komisję Europejską definicja nie została jednak oficjalnie przyjęta przez kraje członkowskie. Niemniej jednak, bywa ona dobrowolnie wykorzystywana zarówno w pracach eksperckich jak i naukowych.³⁷

Podjęte próby usystematyzowania definicji firmy rodzinnej nie przyniosły na razie zadowalających rezultatów w zakresie wypracowania jednego, powszechnie przyjętego sformułowania. Należy jednak zaznaczyć, że środowisko naukowe coraz bardziej zdaje sobie sprawę, że jest to jedno z największych wyzwań tego obszaru badawczego. Znając konsekwencje związane z brakiem jednoznacznej definicji oraz przyczyny, które za tym stoją, zasadne staje się zachowanie większej ostrożności w dokonywaniu analiz porównawczych np. między poszczególnymi krajami oraz bardzo precyzyjne określanie sposobu w jaki identyfikuje się przedsiębiorstwo rodzinne dla konkretnych badań.

1.1.2. Rozważania nad definicją przedsiębiorstwa rodzinnego w Polsce

Definiowanie przedsiębiorstwa rodzinnego jest również dużym wyzwaniem dla naukowców zajmujących się tą tematyką w Polsce. Ze względu na specyficzne uwarunkowania historyczne i społeczne, związane ze zmianami ustrojowymi, przeprowadzanymi od końca lat 80-tych, polska przedsiębiorczość rodzinna nie ma tak długiej historii jak chociażby w krajach anglosaskich, skąd pochodzi najwięcej opracowań o tej tematyce. Stąd też, dostrzeżono, że nie wszystkie definicje światowe, w tym szczególnie te kładące nacisk na przeprowadzenie sukcesji, mogą być wykorzystywane w polskich warunkach.³⁸

Jedną z bardziej kompleksowych, dostosowanych do polskich uwarunkowań prawnych i gospodarczych jest definicja przyjęta w 2009 roku przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), o następującym brzmieniu: „firma rodzinna to każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym:

³⁶ *Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General, 2009, s. 4.

³⁷ J. Klimek, J. Lipiec, *Firmy rodzinne w perspektywie unijnej*, „Unia Europejska.pl” 2015, 3, s. 31.

³⁸ A. Kowalewska (red.), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009, s. 51–52.

- wspólnie pracuje co najmniej dwóch członków rodziny,
- co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem,
- członkowie rodziny posiadają znaczące (większościowe) udziały w przedsiębiorstwie.”³⁹

Definicja ta wprowadziła specyficzne kryteria identyfikacji firmy rodzinnej wśród podmiotów działających w różnych formach prawnych. Dla osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, warunkiem koniecznym do spełnienia jest aktywne zaangażowanie w pracę na rzecz firmy co najmniej jednej osoby z rodziny właściciela. W pozostałych przypadkach stosuje się ogólne założenia definicji. Ponadto, autorzy precyzyjnie odnieśli się również do pojęcia rodziny, przyjmując jej szerokie rozumienie: jako rodzinę należy rozumieć małżeństwo, osoby spokrewnione oraz związki nieformalne, o ile same postrzegają się jako rodzina. Tę definicję PARP przyjął jako tzw. „ścisłą” i posługuje się nią w badaniach prowadzonych przez tę instytucję.

Próby zebrania i usystematyzowania definicji proponowanych przez polskich naukowców podjęła się E. Więcek-Janka.⁴⁰ Zidentyfikowała ona dwa główne nurty klasyfikacji: z punktu widzenia relacji i wartości oraz uwzględniający aspekty nadzorcze i właścicielskie. Pierwszy nurt reprezentują A. Blikle, A. Marjański, K. Orzechowski, A. Lewandowska oraz sama E. Więcek-Janka. W proponowanych przez nich definicjach, na pierwszy plan wysuwa się ważność związków między rodziną a biznesem oraz wartości i zaufanie, na których opiera się ten rodzaj działalności gospodarczej. Drugi nurt reprezentowany przez W. Popczyka, A. Winnicką-Popczyk, J. Jeżaka, K. Safina, Ł. Sułkowskiego, A. Surdeja, K. Wacha oraz T. Budziaka, uwypukla zaangażowanie rodziny w działanie przedsiębiorstwa (poprzez większościowe udziały lub zarządzanie). Przegląd definicji proponowanych przez powyższych autorów został przedstawiony w tabeli 1.

³⁹ Ibid., s. 19.

⁴⁰ E. Więcek-Janka, *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.

Tabela 1. Polskie definicje firmy rodzinnej w podziale na dwa dominujące nurty

Definicje akcentujące relacje i wartości	
A. Blikle, 2012 (wypowiedź z wywiadów eksperckich)	Przedsiębiorstwo rodzinne powinno być: podstawą życia rodziny, zarządzane ze znaczącym udziałem rodziny, miejscem, gdzie rodzina buduje swoje poczucie wartości i realizuje swoje marzenia, dla rodziny wartością, z której rodzina jest dumna, być chronione, nawet wbrew oczywistym argumentom ekonomicznym.
A. Marjański, 2012 (wypowiedź z wywiadów eksperckich)	„przedsiębiorstwo rodzinne to organizacja gospodarza, oparta na więzach i zależnościach rodzinnych, która dąży do trwałego utrzymania w przyszłości decydującego wpływu rodziny na biznes poprzez udział we własności, zarządzaniu i odpowiedzialności, z zamiarem przekazania go następnym pokoleniom”
A. Lewandowska, 2015, s. 22	„firma rodzinna to przedsiębiorstwo, w którym wartości rodziny właścicielskiej wpływają na kreowanie wartości biznesu”
K. Orzechowski, 2011, s. 111	„przedsiębiorstwo, którego podstawowe zasoby ludzkie stanowi rodzina kształtująca bezpośrednio jego działalność”
E. Więcek-Janka, 2013	„trygonalny w swej budowie organizm rynkowy obejmujący rodzinę, biznes i jednostki, który funkcjonuje według różnych, ale zaadaptowanych wzajemnie celów, a i ich realizacji poświęca swoją energię w perspektywie wielopokoleniowej poprzez zarządzanie i kontrolę jego działalności i własności”
Definicje podkreślające aspekt nadzorczy i własnościowy	
T. Budziak, 2012, s. 47	„biznes rodzinny różni się od innych [...] aktywnym uczestnictwem co najmniej jednej osoby z rodziny w zarządzaniu lub tworzeniu wartości przedsięwzięcia biznesowego, w którym, przynajmniej perspektywicznie, inna osoba z ekskluzywnego kręgu rodzinnego ma cele: kontynuacji biznesu po odejściu założyciela poprzez aktywną kontrolę biznesu oraz realizacji przekazywania wartości niematerialnych (kultury firmy) lub ich adaptacji do współczesności”
J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, 2004, s. 19	„przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny”
K. Safin, 2013, (wypowiedź z wywiadów eksperckich)	Podmiot, w którym „niezależnie od wielkości i formy prawnej rodzina (rodziny) właścicieli wywiera wpływ bezpośredni lub pośredni na kierownictwo lub sprawuje funkcję kierowniczą”, „którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w rękach rodziny z zamiarem utrzymania w rękach rodziny”.
Ł. Sułkowski, 2004, s. 100	„przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot gospodarczy, w którym większość struktury własności oraz funkcja zarządzania całym podmiotem pozostają w rękach jednej rodziny”
Ł. Sułkowski, 2012 (wypowiedź z wywiadów eksperckich)	„podmiot o dowolnej formie prawnej, w którym: wspólnie pracuje co najmniej dwóch członków rodziny; co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie; członkowie rodziny posiadają znaczące lub większościowe udziały w przedsiębiorstwie; planuje się, bądź została zrealizowana sukcesja.”
A. Surdej, K. Wach, 2010, s. 16	firma jest uznawana za rodzinną, gdy „jej założyciel lub następcy są wśród największych udziałowców i (...) zajmują główne stanowiska w zarządzie firmy lub w radzie nadzorczej”

Źródło: Na podstawie przywołanych pozycji oraz E. Więcek-Janka, *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.

Jedną z ostatnich prób usystematyzowania pojęcia firmy rodzinnej w Polsce podjęły wspólnie E. Więcek-Janka i A. Lewandowska⁴¹, proponując pięciopoziomowy

⁴¹ *Firma rodzinna to marka*, Instytut Biznesu Rodzinnego, 2016.

model definicyjny. Najniższy piąty poziom stanowi tzw. „potencjalna firma rodzinna”. Oznacza ona podmiot, w którym większość głosów posiada osoba (lub osoby) fizyczna, która założyła firmę lub nabyła w niej udziały lub większość głosów posiada jej małżonek, dzieci, rodzice albo bezpośredni spadkobiercy dzieci. Czwarty poziom – „przedsiębiorstwa z tożsamością rodzinną”, bazuje na definicji B. Barry’ego⁴² opierającej na założeniu, że rodzinną jest firma, która sama się za taką uznaje. Jak podają badania przeprowadzone w Polsce, ponad 90% podmiotów, które w drodze samoklasyfikacji uznały własne firmy za rodzinne to podmioty, w których członkowie rodziny posiadają jakiegokolwiek udziały.⁴³ Kolejny poziom, nazwany „jednopokoleniową firmą rodzinną” zakłada spełnienie wymogów piątego i czwartego poziomu oraz kryteriów opisanych w definicji Komisji Europejskiej⁴⁴, przytoczonej w poprzednim podrozdziale. Poziom drugi tworzą tzw. „firmy rodzinne u progu sukcesji”. Mieszczą się w nim przedsiębiorstwa, które oprócz spełnienia wymogów poprzednich poziomów, spełniają wymogi definicji Ł. Sułkowskiego z 2012 roku (por. tabela 1). Natomiast poziom pierwszy proponowanego modelu, to firmy rodzinne, w których zgodnie z wąskim podejściem do definiowania tego typu podmiotów, dokonano sukcesji („wielopokoleniowe firmy rodzinne”). Proponowany przez autorki model ma ułatwić prowadzenie statystyk związanych z przedsiębiorczością rodzinną w Polsce, ponieważ pozwala na zidentyfikowanie firm rodzinnych znajdujących się na różnym etapie rozwoju (różnych fazach cyklu życia). Dzięki temu, do szacunków włączone mogą zostać przedsiębiorstwa, które nie planują jeszcze sukcesji, ale wyrażają tożsamość rodzinną.

W tej rozprawie, zdecydowano się na zastosowanie dualnego podejścia definicyjnego. Badane przedsiębiorstwa musiały spełnić dwa kryteria. Po pierwsze, posiadać „tożsamość rodzinną”, rozumianą poprzez dokonanie samoklasyfikacji do grupy przedsiębiorstw rodzinnych. Po drugie, zgodnie z podejściem definicyjnym podkreślającym aspekt nadzorczy i własnościowy, rodzina powinna być zaangażowana w zarządzanie i/lub nadzór nad przedsiębiorstwem i/lub posiadać w nim udziały. Aby w możliwie obiektywny sposób ocenić wpływ rodziny na wymienione obszary,

⁴² B. Barry, *The Development of Organization Structure in the Family Firm*, „Journal of General Management” 1975, 3(1), s. 42–60.

⁴³ R. Zajkowski, N. Życzyński, *Percepcja a rzeczywiste wyróżniki przedsiębiorstw rodzinnych*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2014, 6, s. 236–247.

⁴⁴ European Commission, *Overview of Family–Business–Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies...*, op. cit.

zastosowano wskaźnik *Substantial Family Influence* (SFI) opisany w poprzednim podrozdziale.

Zaproponowane dualne podejście, z jednej strony pozwoliło na zbadanie przedsiębiorstw, które ze względu na posiadaną „samoświadomość” mogły w szerokim zakresie wykorzystywać unikalne zasoby charakterystyczne dla rodzinnego biznesu. Z drugiej strony natomiast, zastosowanie wskaźnika SFI pozwoliło na zidentyfikowanie takich przedsiębiorstw, w których rodzina odgrywała znaczący wpływ (poprzez własność, zarządzanie czy kontrolę) i mogła decydować o kierunkach jej rozwoju, w tym ewentualnej profesjonalizacji.

1.1.3 Istota przedsiębiorstw rodzinnych

Pomimo wskazanych powyżej rozbieżności na gruncie definicyjnym, większość środowiska naukowego przychyliła się do koncepcji zakładającej, że w ramach przedsiębiorstwa rodzinnego koegzystują odrębne podsystemy, które nieustannie ze sobą oddziałują i wzajemnie się przenikają.⁴⁵ Każdy z nich posiada swoiste cechy, systemy norm oraz zadania. Ich porównanie zostało zaprezentowane w tabeli 2. Należy przy tym podkreślić, że współistnienie rodziny i biznesu w ramach jednego podmiotu przekłada się na określanie ich systemu wartości, norm, celów, zasad i sposobów funkcjonowania oraz oddziałuje na stabilność stosunków własnościowych.⁴⁶

⁴⁵ I. Lansberg, *Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap*, „Organizational Dynamics” 1983, 12(1), s. 40.

⁴⁶ J. Węclawski, *Przedsiębiorstwa rodzinne we współczesnej gospodarce*, [w:] H. Pernsteiner, J. Węclawski (red.), *Finansowanie i corporate governance w przedsiębiorstwach rodzinnych*, C.H. Beck, Warszawa 2016, s. 15.

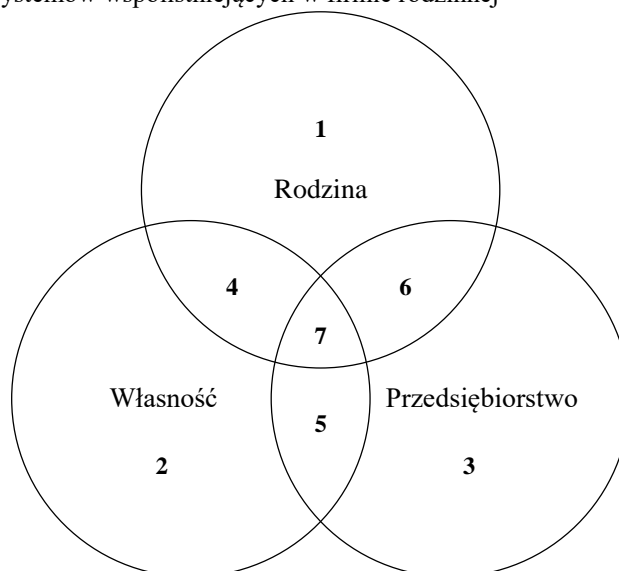
Tabela 2. Porównanie podsystemów rodziny i przedsiębiorstwa

Kategoria	Rodzina	Przedsiębiorstwo
Normy	<ul style="list-style-type: none"> – stwarzanie szans realizacji dla członków rodziny, szczególnie dzieci, – zapewnienie wsparcia dla nowych potrzeb, – sprawiedliwe traktowanie, – stwarzanie warunków do nauki, zależnie od prezentowanych potrzeb jednostki. 	<ul style="list-style-type: none"> – zatrudnianie tylko osób o odpowiednich kwalifikacjach, – zapewnienie wynagrodzenia odpowiedniego do poniesionego wkładu i uwarunkowań na rynku, – identyfikowanie najlepszych pracowników – stwarzanie warunków do nauki, zależnie od prezentowanych potrzeb organizacji.
Cechy	<ul style="list-style-type: none"> – skupianie się na własnych problemach, – emocjonalność, – bezwarunkowa akceptacja, – umiejętność dzielenia się, – dożywotnia przynależność, – awersja do zmian. 	<ul style="list-style-type: none"> – orientacja na cel, – niekierowanie się emocjami, – nagradzanie wyników, – wyniki jako podstawa do bycia członkiem organizacji, – akceptacja zmian.
Zadania	<ul style="list-style-type: none"> – wychowywanie, rozwijanie się, – pielęgnowanie. 	<ul style="list-style-type: none"> – generowanie zysków, – rozwijanie profesjonalnych umiejętności.

Źródło: K. Safin, *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s.1, [za:] T. Siefer, *Du kommst später mal in die Firma! Psychosoziale Dynamik von Familienunternehmen*, Heidelberg 1996, s. 63; A. Lewandowska, J. Lipiec, *Konstytucje firm rodzinnych. W kierunku długowieczności*, Wolters Kluwer 2015, s. 35 [za:] G. Thornton, *Biznes rodzinny*, Helion, Gliwice 2004.

Zaprezentowany powyżej dwuelementowy model okazał się jednak niewystarczający do opisu pełnej istoty przedsiębiorstwa rodzinnego. Aby zrozumieć szczegółowe interakcje pomiędzy rodziną a biznesem, należy dokonać rozróżnienia pomiędzy własnością a zarządzaniem. Na tym założeniu oparty został model R. Tagiuriego i J. Davisa⁴⁷, zaprezentowany na rysunku 2.

Rysunek 2. Model trzech systemów współistniejących w firmie rodzinnej



Źródło: R. Tagiuri, J.A. Davis, *Bivalent Attributes...* op. cit., s. 200.

⁴⁷ R. Tagiuri and J.A. Davis, *Bivalent Attributes...*, op. cit., s. 200.

Dzięki zaprezentowanemu modelowi możliwe jest zidentyfikowanie różnych typów zaangażowania rodziny i osób spoza rodziny w działanie przedsiębiorstwa. Każda osoba, która jest członkiem rodziny bądź angażuje się w jakimś stopniu w działanie przedsiębiorstwa rodzinnego, może zostać przypisana do jednej z płaszczyzn modelu. Osoby, które znajdują się w płaszczyźnie 1 należą do rodziny zajmującej się biznesem i nie pełnią w niej funkcji zarządczych oraz nie posiadają udziałów. W płaszczyznach 2 i 3 znajdują się kolejno: nienależący do rodziny udziałowcy i menedżerowie. Płaszczyznę 4 reprezentują członkowie rodziny posiadający udziały, niezaangażowani w zarządzanie. W płaszczyźnie 5 znajdują się menedżerowie spoza rodziny, którzy dodatkowo są właścicielami przedsiębiorstwa. Obszar 6 to członkowie rodziny, którzy pełnią w przedsiębiorstwie role zarządcze, natomiast 7 zawiera w sobie członków rodziny, którzy oprócz pełnienia roli zarządczej są jednocześnie jej właścicielami. Dzięki zaprezentowanemu modelowi można wskazać wszystkie kombinacje ról i pozycji, jakie przyjmują różni aktorzy związani z danym przedsiębiorstwem rodzinnym. Ponadto, czytelniejsze stają się interakcje oraz potencjalne konflikty do jakich może między nimi dochodzić. W ramach opisywanych trzech podsystemów: rodziny, przedsiębiorstwa i własności mogą występować różne oczekiwania i cele, niekiedy sprzeczne wobec siebie. Ich współistnienie oraz wzajemne oddziaływanie skutkują tym, że firma rodzinna posiada szereg unikalnych cech, których podmioty nierodzinne nie mogły wykształcić. Umiejętne łączenie korzyści jakie dają interakcje zachodzące w tego typu organizacjach oraz rozwiązywanie powstających w ich wyniku konfliktów można uznać za jedno z podstawowych wyzwań, jakie stoi przed przedsiębiorstwami rodzinnymi.

1.2. Unikalne cechy firm rodzinnych – przejawy „rodzinności” biznesu oraz cele działalności

1.2.1. Zasobowe ujęcie rodzinności

Rodzinność (*familizm*) przedsiębiorstwa jest pojęciem trudnym do zdefiniowania, niemniej jednak jest głównym atrybutem pozwalającym na odróżnienie firm rodzinnych od nierodzinnych. W literaturze przedmiotu często omawiane jest jej oddziaływanie na kształtowanie się celów przedsiębiorstw oraz wpływ na wyniki ekonomiczne.

Pojęcie rodzinności jako pierwszy do literatury przedmiotu wprowadzili T. G. Habbershon i M. L. Williams, którzy zdefiniowali ją jako „unikalną więźkę zasobów, będącą wynikiem interakcji zachodzących pomiędzy systemem rodziny, jej

indywidualnymi członkami oraz systemem przedsiębiorstwa”.⁴⁸ Autorzy wykorzystali tym samym do jej określenia dorobek teorii zasobowej (*Resource Based View, RBV*), która zakłada m.in., że zasoby organizacji mogą mieć wpływ na jej odmiennosc względem konkurentów.⁴⁹ Pod pojęciem zasobów organizacji należy rozumieć zarówno aktywa materialne (tj. nieruchomości, środki trwałe i obrotowe), aktywa niematerialne (tj. patenty, sieci osobiste i organizacyjne, kulturę organizacyjną, reputację firmy, znaki towarowe, tajemnice handlowe) oraz umiejętności. Te ostatnie, wiążą się z działaniami pozwalającymi na gromadzenie, odtwarzanie i wykorzystywanie zasobów w sposób ukierunkowany na dostosowanie działalności przedsiębiorstwa do warunków wynikających ze zmiennego otoczenia rynkowego.⁵⁰ Podejście zasobowe zakłada, że posiadanie i umiejętne wykorzystanie przez przedsiębiorstwo wartościowych zasobów może być źródłem jego sukcesu, gdyż pozwala na zdobycie przewagi konkurencyjnej, a w konsekwencji pozytywnie wpływa na wyniki ekonomiczne. Aby jednak dany rodzaj zasobów można było uznać za strategiczny, powinien on spełnić kilka warunków. J. Barney wskazuje, że potencjał do tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej, mają te zasoby, które są⁵¹:

- wartościowe (wykorzystują szanse i neutralizują zagrożenia pochodzące z otoczenia),
- rzadkie wśród aktualnej oraz przyszłej konkurencji,
- trudne do podrobienia,
- nie mają substytutów, które byłyby wartościowe, ale jednocześnie nierzadkie i nietrudne do podrobienia.

O trudności do podrobienia danego zasobu może decydować jego unikatowość, zniechęcenie konkurentów bodźcami ekonomicznymi, niejasne dla konkurencji źródło wartości oraz sposób w jaki dany zasób był tworzony i rozwijany (tzw. zależność ścieżki).⁵² Biorąc pod uwagę szczególnie te dwie ostatnie cechy, można wysunąć wnioski, że w przypadku firm rodzinnych, gdzie przenikają się wartości zarówno przedsiębiorstwa jak i rodziny, można mówić o ich specjalnych predyspozycjach do

⁴⁸ T.G. Habbershon, M.L. Williams, *A Resource-Based Framework for Assessing...*, op. cit., s. 11.

⁴⁹ E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press 2009.

⁵⁰ M. Marczevska, *Podejście zasobowe do organizacji*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2016, s. 334–342.

⁵¹ J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, 17(1), s. 105–106.

⁵² M. Marczevska, *Podejście zasobowe do organizacji...*, op. cit., s. 336–337.

tworzenia przewagi konkurencyjnej. Wśród omawianych w literaturze przedmiotu unikalnych zasobów przedsiębiorstwa rodzinnego wymienić należy kapitał ludzki, kapitał społeczny, kapitał przeżywalności, kapitał „cierpliwy” oraz strukturę organizacyjną.⁵³

Przeprowadzone badania porównawcze i deskryptywne potwierdzają istnienie różnic w zakresie wykorzystania **kapitału ludzkiego** w firmach rodzinnych oraz nierodzinnych.⁵⁴ Unikalność tego zasobu w firmie rodzinnej, przejawia się głównie w dualności relacji członków rodziny, zaangażowanych w działanie przedsiębiorstwa. Dochodzi między nimi do równoległych interakcji na gruncie biznesowym oraz rodzinnym. Pozytywnym rezultatem tej sytuacji może być większe zaangażowanie pracowników należących do rodziny oraz niespotykany w innych firmach sposób transferu wiedzy i kluczowych wartości. Negatywnym aspektem unikalności kapitału ludzkiego w firmie rodzinnej są natomiast dylematy związane z doбором pracowników (z rodziny i spoza rodziny). W procesie zatrudniania, może dojść do przejawów nepotyzmu, a w rezultacie utrzymywania pracowników nieposiadających odpowiednich kwalifikacji, tylko z uwagi na to, że należą do rodziny. Natomiast zwalnianie pracowników, nawet gdy jest uzasadnione ekonomicznie, często bywa ograniczone, ponieważ właścicielom bardziej zależy na tym by chronić ich dobro (tzw. paternalizm). Oba te zjawiska, wzmagają problemy związane z przyciągnięciem wartościowych menedżerów, którzy mogą unikać tego typu przedsiębiorstw w obawie przed nieatrakcyjnymi perspektywami rozwoju.⁵⁵

Charakterystyczny dla firm rodzinnych **kapitał społeczny** (rodzinny kapitał społeczny), którego podstawą są relacje rodzinne, oparty jest na wspólnie wyznawanych normach moralnych, czy wzorcach postępowania, które są przekazywane kolejnym pokoleniom od najmłodszych lat życia.⁵⁶ Jego pozytywnym przejawem jest to, że może on przyczynić się do zapewnienia długoterminowych, trwałych relacji z najważniejszymi

⁵³ A. Hadryś-Nowak, *Determinanty form ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych*, G&P Oficyna Wydawnicza, Poznań 2013; D.G. Sirmon, M.A. Hitt, *Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2003, 27(4), s. 339–359.

⁵⁴ J.H. Astrachan, T.A. Kolenko, *A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices*, „Family Business Review” 1994, 7(3), s. 251–262; R. Basco and M.J. Perez Rodriguez, *Studying the Family Enterprise Holistically. Evidence for Integrated Family and Business Systems*, „Family Business Review” 2009, 22(1), s. 82–95.

⁵⁵ D.G. Sirmon, M.A. Hitt, *Managing Resources: Linking Unique Resources...*, op. cit., s. 341–342.

⁵⁶ J.L. Arregle, M. A. Hitt, D. G. Sirmon, P. Very, *The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms*, „Journal of Management Studies” 2007, 44(1), s. 76–77.

interesariuszami.⁵⁷ Negatywnym, skrajnym efektem nieumiejętnego wykorzystania tego zasobu może stać się „klikowość” i nepotyzm.⁵⁸ Sama teoria kapitału społecznego jest również wykorzystywana do odrębnego opisywania pojęcia rodzinności, o czym traktuje kolejny podpunkt tej pracy.

„Cierpliwy” kapitał finansowy, to unikalny kapitał, jakim dysponują firmy rodzinne, decydując się na inwestycje o dłuższym okresie zwrotu. Długookresowa perspektywa ich działania skutkuje preferencjami względem stabilnego wzrostu organizacyjnego, a mniejszym zainteresowaniem krótkookresowym wzrostem sprzedaży.⁵⁹ Chęć przekazania przedsiębiorstwa kolejnym pokoleniom jest na tyle silna, że działa jako zachęta do efektywnego zarządzania kapitałem finansowym. Ze względu na swoją stabilność, kapitał cierpliwy jest unikalnym zasobem firm rodzinnych, który jest szczególnie trudny do uzyskania przez inne podmioty, w których inwestorzy nie planują aż tak długich horyzontów czasowych dla swoich inwestycji.⁶⁰

Kapitał przeżywalności jest natomiast zasobem, który wiąże się z możliwościami dodatkowego zasilania finansowego przedsiębiorstwa przez członków rodziny np. w sytuacjach kryzysowych. Jest to rodzaj zabezpieczenia, który zwiększa szanse na przetrwanie przedsiębiorstwa w zmiennym otoczeniu rynkowym. Z drugiej jednak strony, jak podaje A. Hadryś-Nowak, rodzina częściej wykorzystuje firmowe zasoby do realizacji własnych, prywatnych potrzeb, przywłaszczając sobie nadwyżki wypracowane przez firmę.⁶¹ Niemniej jednak, kapitał przeżywalności jest zasobem niezmiernie cennym, pozwalającym na zapewnienie długoterminowego trwania przedsiębiorstwa.

Kolejnym, unikalnym zasobem, którego istnienie w firmie rodzinnej zidentyfikowali naukowcy, jest **struktura organizacyjna**, oparta na członkach rodziny. Zdaniem niektórych naukowców, może ona niwelować ewentualne koszty agencji, nieuniknione w przypadku rozdzielenia w przedsiębiorstwie funkcji właścicielskiej

⁵⁷ D.M. De Carolis, P. Saporito, *Social Capital, Cognition, and Entrepreneurial Opportunities: a Theoretical Framework*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2006, 30(1), s. 41–56.

⁵⁸ Ł. Sułkowski, *Syndrom familizmu w polskich organizacjach*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, 14(6), s. 21–31.

⁵⁹ W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku New Connect*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 77.

⁶⁰ D.G. Sirmon, M.A. Hitt, *Managing Resources: Linking Unique Resources...*, op. cit., s. 343.

⁶¹ A. Hadryś-Nowak, *Determinanty form ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych...*, op. cit., s. 45.

i zarządczej.⁶² Rozbieżność między nimi generuje tzw. koszty agencyjne, na które składają się: koszty kontroli ponoszone przez pryncypała, koszty ponoszone przez agenta, aby wzbudzić zaufanie pryncypała oraz koszty alternatywne będące odzwierciedleniem szans utraconych na skutek istnienia niezgodności celów.⁶³ Członków rodziny mogą łączyć wspólne cele i wartości, dzięki czemu nie jest potrzebne stosowanie specjalnych zachęt czy instrumentów kontrolnych względem menedżerów. Warunkiem pojawienia się tego pozytywnego wpływu staje się wówczas założenie, że zarówno menedżer jak i właściciel należą do jednej rodziny, co nie jest sytuacją powszechną. Badania w zakresie firm rodzinnych dowodzą, że w przypadku tego rodzaju podmiotów mogą występować dwa podstawowe rodzaje konfliktów agencyjnych: między pryncypałem i menedżerem spoza rodziny oraz między właścicielami z rodziny i pozostałymi udziałowcami.⁶⁴ Konflikty agencyjne oraz ich potencjalne konsekwencje zostały szerzej opisane w dalszej części pracy (podrozdział 2.4).

Należy zauważyć, że każdy z zaprezentowanych zasobów może mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na przedsiębiorstwo rodzinne. Podsumowanie potencjalnych oddziaływań zawarte zostało w tabeli 3.

⁶² M.C. Jensen, W.H. Meckling, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics” 1976, 3(4), s. 305–360.

⁶³ M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Ekonomista” 1999, 6(99), s. 780.

⁶⁴ B. Villalonga, R. Amit, *How Do Family Ownership, Management, and Control...*, op. cit., s. 20-21.

Tabela 3. Pozytywny i negatywny wpływ unikalnych zasobów firmy rodzinnej

Rodzaj zasobu	Pozytywny wpływ	Wpływ negatywny
Kapitał ludzki	<ul style="list-style-type: none"> - ponadprzeciętne zaangażowanie, - ciepłe, przyjacielskie, zażyłe stosunki między członkami rodziny zaangażowanymi w funkcjonowanie firmy, - potencjał do posiadania głębokiej, ukrytej, wiedzy o przedsiębiorstwie 	<ul style="list-style-type: none"> - trudności w przyciąganiu i utrzymaniu wykwalifikowanej kadry spoza rodziny, - ścieżki rozwoju uzależnione od rodziny, - małe zróżnicowanie posiadanej wiedzy
Kapitał społeczny	<ul style="list-style-type: none"> - wspomaganie rozwój kapitału ludzkiego, - wspieranie trwałych relacji z interesariuszami 	<ul style="list-style-type: none"> - ograniczony dostęp do niektórych elitarnych sieci i relacji, - ryzyko nepotyzmu i paternalizmu.
Cierpliwy kapitał finansowy	<ul style="list-style-type: none"> - efektywne zarządzanie kapitałem, - uwzględnianie perspektywy wielopokoleniowej, - brak skupienia na celach krótkoterminowych, - wspieranie wdrażania innowacyjnych, kreatywnych strategii 	<ul style="list-style-type: none"> - uzależniony od zasobów finansowych rodziny, - mniej atrakcyjny dla inwestorów spoza rodziny
Kapitał przeżywalności	<ul style="list-style-type: none"> - zapewnia trwanie przedsiębiorstwa w trudnych warunkach rynkowych, - zabezpieczenie przed upadłością 	<ul style="list-style-type: none"> - nie wszystkie firmy rodzinne mogą go posiadać
Struktura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> - w przypadku firm będących w posiadaniu i zarządzanych przez rodzinę, możliwa redukcja kosztów agencji 	<ul style="list-style-type: none"> - zależy od rodzaju firmy rodzinnej, - możliwe konflikty interesów pomiędzy rodziną, a udziałowcami mniejszościowymi

Zródło: opracowanie własne na podstawie D.G. Sirmon, M.A. Hitt, *Managing Resources: Linking Unique Resources...*, op. cit., s. 345.

Odpowiednio zarządzana wiązka zasobów może przyczynić się do uzyskania przez firmę przewagi konkurencyjnej, a w rezultacie mieć wpływ na realizację jej celów ekonomicznych.⁶⁵ Zjawisko to określane jest wówczas jako tzw. familizm konstruktywny. Z drugiej strony, istnieje tzw. familizm destruktywny, który ma miejsce w sytuacji, gdy pomiędzy systemami przedsiębiorstwa i rodziny nie dochodzi do pozytywnych interakcji i nie zachodzi efekt synergii.⁶⁶

Mając na uwadze, że rodzinność może zarówno pozytywnie jak i negatywnie wpływać na działanie przedsiębiorstwa, w literaturze przedmiotu, zaczęto stopniowo rozszerzać zastosowane początkowo podejście zasobowe. T. Zellweger, K.A. Eddleston, oraz F.W. Kellermanns⁶⁷ wskazali na istnienie trzech wymiarów rodzinności tj. zaangażowania rodziny (czy jest obecna w przedsiębiorstwie), postaw i zasobów rodziny (unikatowe procesy, zdolności i synergetyczne zasoby, jakie rodzina wnosi do przedsiębiorstwa) oraz jej tożsamości organizacyjnej (sposób w jaki rodzina postrzega przedsiębiorstwo i jak prezentuje je swoim interesariuszom).

⁶⁵ D.G. Sirmon, M.A. Hitt, *Managing Resources: Linking Unique Resources...*, op. cit., s. 341-344.

⁶⁶ W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym...*, op. cit., s. 97-98.

⁶⁷ T.M. Zellweger, K.A. Eddleston, F.W. Kellermanns, *Exploring the Concept of Familiness: Introducing Family Firm Identity*, „Journal of Family Business Strategy” 2010, 1(1), s. 57.

1.2.2. Istota rodzinności w świetle teorii kapitału społecznego

Istota „rodzinności” została także wyjaśniona w oparciu o teorię kapitału społecznego. Pojęcie kapitału społecznego definiował m.in. F. Fukuyama jako „zestaw nieformalnych wartości i norm etycznych wspólnych dla członków określonej grupy i umożliwiających im skuteczne współdziałanie”.⁶⁸ Kapitał społeczny funkcjonował początkowo jako kategoria socjologiczna, jednak szybko dostrzeżono również jego ekonomiczny wymiar.⁶⁹ Zaobserwowano na przykład, że niewątpliwą korzyścią gospodarczą z istnienia wysokiego kapitału społecznego jest obniżenie rosnących we współczesnych gospodarkach kosztów transakcyjnych (np. kosztów związanych przygotowaniem kontraktów, zawieraniem umów, czy postępowaniem sądowym).⁷⁰ Warto również nadmienić, że zdaniem F. Fukuyamy „rodzina to pierwsze i bardzo istotne źródło kapitału społecznego na całym świecie”.

Kapitał społeczny w przedsiębiorstwie rodzinnym jest pochodną wartości i norm rodziny i może być rozwijany przez pokolenia. Jest zasobem niezwykle trudnym do podrobienia przez firmy nierodzinne, co może czynić z niego istotne źródło przewagi konkurencyjnej. Tworzą go trzy wymiary: strukturalny, kognitywny oraz relacyjny.⁷¹ A. Pearson, J.C. Carr, and J.C. Shaw wykorzystali te atrybuty jako podstawę do stworzenia teorii rodzinności. Pierwszy z nich - **wymiar strukturalny** tworzą relacje społeczne, wzorce i siła więzi wśród członków kolektywu. Relacje, które są obecne w rodzinie mogą być łatwo przeniesione na grunt przedsiębiorstwa rodzinnego. Podobne mechanizmy trudno odnaleźć w przedsiębiorstwach nierodzinnych, gdzie osoby tworzące taką organizację najczęściej wcześniej nie były ze sobą w żaden sposób powiązane.

Wymiar kognitywny tworzą wszystkie te elementy, które zapewniają istnienie wspólnych systemów znaczeń, interpretacji czy wyobrażeń. Można do nich zaliczyć wspólną wizję i cele, żargon, wspólne historie oraz kulturę zbiorowości. W przypadku firmy rodzinnej ten wymiar jest unikalny z uwagi na to, że jest on głęboko zakorzeniony nie tylko w historii przedsiębiorstwa, ale również w historii rodziny. Wymiar kognitywny

⁶⁸ F. Fukuyama, *Kapitał społeczny*, [w:] L.E. Harrison, S.P. Huntington (red.), *Kultura ma znaczenie*, Zysk i S-ka, Kraków 2003, s. 169.

⁶⁹ J. Coleman, *Foundations of Social Theory*, Cambridge 1990.

⁷⁰ K. Sierocińska, *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar i typy*, „Studia Ekonomiczne” 2011, 1, s. 69–86.

⁷¹ A.W. Pearson, J.C. Carr, J.C. Shaw, *Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2008, 32(6), s. 955.

nie mógłby istnieć bez wymiaru strukturalnego. Tylko dzięki istnieniu odpowiednio bliskich interakcji oraz dzieleniu doświadczeń, zbiorowość może wypracować wspólne cele i wizję.

Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku **wymiaru relacyjnego**, który tworzą takie elementy jak zaufanie, normy, obowiązki oraz poczucie tożsamości. Istnienie silnych interakcji (wymiar strukturalny) oraz wspólnie dzielona wizja i cele (wymiar kognitywny) wpływają na pojawienie się unikalnych dla danej firmy rodzinnej postaw i zachowań, takich jak współpraca, komunikacja oraz zaangażowanie.

Jednym z najważniejszych elementów wymiaru relacyjnego jest zaufanie, które pozwala na efektywną współpracę i ułatwia podejmowanie wspólnych działań. Zaufanie może być oparte na wierze w określone reguły i być zakorzenione w przewidywalności działań poszczególnych podmiotów. W literaturze przedmiotu określa się je jako, zaufanie kruche, czy wątłe (*fragile trust*).⁷² Drugim rodzajem zaufania jest zaufanie oparte na regularnych interakcjach społecznych pomiędzy podmiotami, które bazują na podobnych normach moralnych, wspólnych wartościach i przekonaniach (*resilient trust*). Ten rodzaj zaufania, ma bardziej stabilny charakter, ponieważ nie jest uzależniony od okoliczności w jakich znajdują się podmioty, jest natomiast zakorzeniony w ich wzajemnej trosce o siebie. Przedsiębiorstwa rodzinne, w odróżnieniu od firm nierodzinnych są zatem w większym stopniu predestynowane do posiadania stabilnego zaufania, opartego na relacjach. Oprócz tego, że ten rodzaj zaufania ma głębszy i bardziej długotrwały charakter, jest on ponadto niemożliwy do odtworzenia przez przedsiębiorstwa, w których takie unikalne relacje nie występują.

Natomiast wśród norm, które leżą u podstaw działania przedsiębiorstw rodzinnych i stanowią jeden z filarów wymiaru relacyjnego, należy poza zyskownością, wskazać egalitaryzm, pracę zespołową oraz skupienie się na utrzymaniu synergii między systemem rodziny i przedsiębiorstwa.⁷³ Wymiar relacyjny tworzą również obowiązki, niezbędne do realizowania działań o charakterze wzajemnym i kolektywnym. Dzięki istnieniu unikalnych norm, podmioty wykazują odpowiedzialność, która nie wynika jedynie ze sformalizowanych reguł, polityk czy umów. Taki rodzaj odpowiedzialności będzie zdecydowanie częściej występował w przedsiębiorstwach rodzinnych, niż w nierodzinnych.

⁷² P.S. Ring, *Fragile and Resilient Trust and Their Roles in Economic Exchange*, „Business and Society” 1996, 35(2), s. 148–175.

⁷³ I. Lansberg, *Succeeding generations*, Harvard Business School Press, Boston 1999.

Ostatnim z elementów, istotnym w kontekście tworzenia wymiaru relacyjnego kapitału społecznego, jest poczucie tożsamości. Można o niej mówić, w sytuacji, gdy jednostki czują się częścią danej zbiorowości. W sytuacji braku identyfikacji z grupą, jednostki są mniej chętne do dzielenia się wiedzą, komunikowania się i kooperacji.⁷⁴ W przypadku firmy rodzinnej, jednostka może czuć się nie tylko częścią przedsiębiorstwa, ale również rodziny. Stąd też, poczucie tożsamości jeszcze silniej oddziałuje na jakość kapitału społecznego.

Próba zdefiniowania pojęcia rodzinności na gruncie teorii kapitału społecznego, pozwala na dostrzeżenie nie tylko samych unikalnych zasobów istniejących w firmach rodzinnych, ale również wyjątkowego sposobu ich powstawania. Analityczne ujęcie w formie trzech wymiarów, pozwala zatem na głębsze zrozumienie jego genezy w przedsiębiorstwach, w których dochodzi do interakcji między systemem rodziny i biznesu. Może przełożyć się to również na większą świadomość konsekwencji, wynikających z profesjonalizowania wybranych obszarów przedsiębiorstwa. Wiedza na temat złożonej natury „rodzinności” biznesu, może pozwolić na podejmowanie właściwych decyzji związanych z ukierunkowaniem działań profesjonalizujących na wspieranie tego zasobu.

1.2.3. Cele działalności przedsiębiorstw rodzinnych

Cechą wyróżniającą przedsiębiorstwa rodzinne spośród firm nierodzinnych, oprócz występującego w nich zjawiska „rodzinności”, są również ich specyficzne cele i ich hierarchia. Ze względu na współistnienie w ramach jednego podmiotu dwóch (rodzina, przedsiębiorstwo) lub trzech (rodzina, przedsiębiorstwo, właściciele) podsystemów, w rozważaniach dotyczących celów firmy rodzinnej należy wziąć pod uwagę cele każdego z nich.⁷⁵ Oznacza to, że oprócz celów charakterystycznych dla przedsiębiorstwa, występować będą w nim cele charakterystyczne dla rodziny jako jednostki społecznej.

W punkcie wyjścia niniejszych rozważań należy wskazać, że rodzina w przedsiębiorstwie nie może być traktowana jako jednolita grupa. Wśród jej przedstawicieli mogą znaleźć się osoby, które są zaangażowane w zarządzanie i którzy są tylko i wyłącznie udziałowcami, niesprawującymi funkcji zarządczych. W takim

⁷⁴ A.W. Pearson, J.C. Carr, J.C. Shaw, *Toward a Theory of Familiness...*, op. cit., s. 959.

⁷⁵ J. Węclawski, *Cele a strategię finansowania przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] Z. Dressler (red.), *Finansowe determinanty rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UE, Kraków 2014, s. 227.

przypadku, można spodziewać się, że cele poszczególnych członków rodziny będą różne w zależności od pełnionych funkcji (zarówno w przedsiębiorstwie, jak i w rodzinie).⁷⁶ Aby można było zatem zrozumieć istotę powstawania celów firmy rodzinnej, R. Basco przyjął do swoich rozważań podejście oparte na logice instytucjonalnej.⁷⁷ Definiuje się ją jako „społecznie konstruowane historyczne wzorce praktyk materialnych, założeń, wartości, przekonań i reguł, za pomocą których jednostki produkują i reprodukują swoje istnienie, organizują czas i przestrzeń oraz zapewniają znaczenie swojej społecznej rzeczywistości”.⁷⁸ W firmie rodzinnej współistnieją ze sobą (oraz konkurują) trzy rodzaje logik instytucjonalnych: logika korporacji, logika rodziny oraz logika wspólnoty. Każdą z nich charakteryzują specyficzne cele. Logika korporacji, w której tożsamości jednostek opierają się na pozycji/funkcji realizowanej w zbiurokratyzowanym systemie, stawia jako cel zwiększanie rozmiarów firmy i jej dywersyfikację. Logika rodziny, opierająca się na bezwarunkowej lojalności pomiędzy jej członkami, za swój cel przyjmuje podnoszenie statusu rodziny i dbanie o jej dobre imię. Logika wspólnoty, legitymizująca się zaufaniem i przekonaniem o wzajemności relacji, jako cel wskazuje podniesienie statusu grupy oraz reprezentowanych przez nią praktyk.⁷⁹

Poszczególne osoby zaangażowane w przedsiębiorstwie rodzinnym (w tym przede wszystkim członkowie rodziny) mogą posługiwać się powyższymi rodzajami logiki w procesie stanowienia celów firmy. Dostępność tych trzech rodzajów logik jest zatem cechą, która odróżnia przedsiębiorstwa rodzinne od nierodzinnych. Ponadto, ustanawiając cele przedsiębiorstwa, oprócz typowej orientacji biznesowej, w firmach rodzinnych pojawia się niespotykana nigdzie indziej orientacja na rodzinę. Wyraża się to na przykład w podziale firm rodzinnych zaprezentowanym przez R. Carlocka i J. Warda, którzy zidentyfikowali firmy zorientowane przede wszystkim na cele rodziny (*family first*), na cele biznesowe (*business first*) oraz takie, które w sposób zrównoważony łączą

⁷⁶ J. Kotlar, A. De Massis, *Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2013, 37(6), s. 1–44.

⁷⁷ R. Basco, „Where Do You Want to Take Your Family Firm?” *A Theoretical and Empirical Exploratory Study of Family Business Goals*, „BRQ Business Research Quarterly” 2017, 20(1), s. 30.

⁷⁸ P.H. Thornton, W. Ocasio, *Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958 – 1990*, „American Journal of Sociology” 1999, 105(3), s. 801–843; P. Hensel, *Wykorzystanie koncepcji konkurujących logik instytucjonalnych w badaniach organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, 168(3), s. 47–59.

⁷⁹ P. Hensel, *Wykorzystanie koncepcji konkurujących logik instytucjonalnych...*, op. cit. s. 50–51.

cele rodziny i przedsiębiorstwa (*family enterprise first*).⁸⁰ Podobnego podziału dokonał E. Poza, który wyodrębnił przedsiębiorstwa rodzinne preferujące cele rodziny (*family first*), zorientowane na cele finansowe i zyski (*management first*) oraz takie, dla których najważniejsze jest zachowanie długoterminowych udziałów w firmie (*ownership first*).⁸¹ R. Basco i M. Perez Rodriguez⁸² opracowali natomiast typologię przedsiębiorstw rodzinnych, w której można odnaleźć następujące ich grupy:

- 1) przedsiębiorstwa zorientowane na realizację celów rodziny,
- 2) przedsiębiorstwa skoncentrowane na celach przedsiębiorstwa,
- 3) słabo lub nisko zorientowane na realizację celów w ogóle.

W swoich badaniach zasygnalizowali oni, że niezależnie od tego, jakie cele przedsiębiorstwo preferuje, aby mogło skutecznie je realizować, musi wejść na ścieżkę profesjonalizacji. Z kolei sama profesjonalizacja – może być uzależniona od opisanych wyżej preferencji w sferze celów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

J. Węclawski oraz B. Żukowska badając cele przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, dostrzegli natomiast, że podmioty te da się podzielić na takie, które nie mają sprecyzowanych celów, które skupiają się wyłącznie na celach biznesowych oraz takie które łączą cele rodziny i przedsiębiorstwa (przyznając pierwszeństwo jednym lub drugim). Wśród badanych firm nie zidentyfikowano natomiast jednostek, które koncentrowałyby się wyłącznie na celach rodziny.⁸³

Należy zaznaczyć, że cele rodziny i przedsiębiorstwa mogą mieć zarówno charakter ekonomiczny jak i pozaekonomiczny. Rodzina tworząc przedsiębiorstwo i zarządzając nim, kieruje się celami ekonomicznymi takimi jak: wzrost majątku rodziny, ochrona przed utratą kontroli nad firmą, pomyślne przeprowadzenie sukcesji, zapewnienie pracy innym członkom rodziny.⁸⁴ Uniwersalne cele przedsiębiorstw o charakterze ekonomicznym, realizowane także przez firmy rodzinne to: wzrost wartości przedsiębiorstwa w długim okresie, maksymalizacja zysków, zapewnienie trwania

⁸⁰ R. Carlock, J. L. Ward, *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*, Palgrave Macmillan, Suffolk 2001, s. 5-7.

⁸¹ E.J. Poza, *Family Business*, South-Western Cengage Learning, Mason 2010, wyd. 3, s. 9–11.

⁸² R. Basco, M.J. Perez Rodriguez, *Studying the Family Enterprise Holistically...*, op. cit., s. 88-90.

⁸³ J. Węclawski, B. Żukowska, *Refreshing Typologies Based on Family Firms' Goals: The Perspective of "First-Generation Enterprises"*, „Central European Management Journal” 2019, 27(3), s. 128–146.

⁸⁴ J.J. Chrisman, J.H. Chua, P. Sharma, *Trends and Directions in the Development of a Strategic Management...*, op. cit., s. 555–575; E. Gedajlovic, M.H. Lubatkin, W.S. Schulze, *Crossing the Threshold from Founder Management to Professional Management: A Governance Perspective*, „Journal of Management Studies” 2004, 41(5), s. 899-912; R. Williams, *Measuring Family Business Performance: A Holistic, Idiosyncratic Approach*, rozprawa doktorska, Kennesaw State University, Kennesaw 2015.

podmiotu. Natomiast do celów o charakterze pozaekonomicznym należą: integracja rodziny wokół firmy, umacnianie prestiżu rodziny, unikanie konfliktów rodzinnych, a także utrzymanie/stworzenie reputacji firmy, utrzymanie/stworzenie trwałych relacji z kontrahentami, zaangażowanie w działania społeczne.⁸⁵

Chcąc usystematyzować cele występujące w przedsiębiorstwach rodzinnych, R. Basco, zaproponował dwupłaszczyznowy model, który z jednej strony bierze pod uwagę orientację na cele rodziny i cele przedsiębiorstwa, z drugiej zaś wykorzystuje rozróżnienie pomiędzy celami ekonomicznymi i nieekonomicznymi. Ponadto, wykorzystując metody analizy czynnikowej, wskazał on, że cele ekonomiczne i pozaekonomiczne modyfikują dwie perspektywy: czasowa (orientacja długo- lub krótkookresowa) oraz interesariuszy (uwzględniająca ich różne oczekiwania).⁸⁶ Zaproponowane płaszczyzny oraz opartą na nich klasyfikację potencjalnych celów firmy rodzinnej zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. Wielowymiarowy model celów przedsiębiorstwa rodzinnego

Rodzaj orientacji		Cele zorientowane na przedsiębiorstwo	Cele zorientowane na rodzinę
Orientacja na cele ekonomiczne/ pozaekonomiczne	Krótkookresowe	Wzrost sprzedaży Udział w rynku Zysk Generowane przepływy pieniężne Stopa zwrotu ze sprzedaży Stopa zwrotu z inwestycji	Gotówka dostępna dla rodziny Jakość pracy Zabezpieczenie rodziny Czas spędzony z rodziną
	Długo- okresowe	Rozwój produktu Rozwój na rynku	Utrzymanie dobrego imienia w społeczeństwie Lojalność klientów względem marki - nazwiska rodziny Dobra reputacja w środowisku biznesowym
	Uwzględniające interesariuszy	Przystosowywanie się do potrzeb klientów Rozwój kadr Ochrona środowiska Zadowolenie konsumentów Jakość usług	Lojalność rodziny i jej wsparcie Jedność rodziny Zainteresowanie rodziny losami przedsiębiorstwa Rozwój umiejętności dzieci Kreowanie możliwości dla kolejnych pokoleń

Zródło: R. Basco, "Where do you want to take your family firm?" *A theoretical...*, op. cit., s. 35.

⁸⁵ J.J. Chrisman, J. H. Chua, A. W. Pearson, T. Barnett, *Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2012, 36(2), s. 267–293; J.J. Chrisman, J.H. Chua, P. Sharma, *Trends and Directions in the Development of a Strategic Management...*, op. cit.; E. Gedajlovic, M.H. Lubatkin, W.S. Schulze, *Crossing the Threshold from Founder Management...*, op. cit.; C. Mazzi, *Family Business and Financial Performance: Current State of Knowledge and Future Research Challenges*, „Journal of Family Business Strategy” 2011, 2(3), s. 166–181; R. Williams, *Measuring Family Business Performance...*, op. cit.

⁸⁶ R. Basco, "Where do you want to take your family firm?" *A theoretical...*, op. cit., s. 35.

Podsumowując, wśród celów przedsiębiorstwa rodzinnego, znajdują się takie, których nie można zidentyfikować w przedsiębiorstwie, na które rodzina nie wywiera znaczącego wpływu. Współistnienie kilku logik instytucjonalnych (korporacji, rodziny i wspólnoty) skutkuje tym, że w firmie rodzinnej formułowane cele mogą być zorientowane na spełnianie różnych oczekiwań, nie tylko biznesowych, ale również o charakterze społecznym, czy nawet psychologicznym. Istnienie takich celów w przedsiębiorstwie może wpływać na podejmowane decyzje biznesowe, w tym również te dotyczące sposobu rozwijania i profesjonalizacji biznesu.

1.3. Przedsiębiorstwo rodzinne w perspektywie czasowej

1.3.1. Cykl życia przedsiębiorstwa rodzinnego

Przedsiębiorstwo rodzinne, podobnie jak każdy podmiot gospodarczy, od momentu powstania przechodzi przez określone fazy rozwoju. Firma wraz z upływem czasu powinna zwiększać swoje rozmiary, co może skutkować wzrostem złożoności sposobu jej działania. A. Winnicka-Popczyk i W. Popczyk wskazali na trzy charakterystyczne fazy życia przedsiębiorstwa rodzinnego⁸⁷:

- 1) stadium tworzenia - przedsiębiorstwo dopiero zaczyna funkcjonować, do pokrywania kosztów działalności wykorzystuje przede wszystkim kapitał własny, opiera się na pracy członków rodziny, zaangażowanych, pełnych wiary w sukces,
- 2) stadium dojrzałej firmy rodzinnej – przedsiębiorstwo zwiększa skalę prowadzonej działalności, aby dorównać konkurencji musi poszukiwać finansowania zewnętrznego oraz fachowców, którzy wspomogą firmę swoim doświadczeniem (przede wszystkim na stanowiskach kierowniczych). W przedsiębiorstwie pojawiają się kolejne pokolenia, nie zawsze tak zaangażowane jak założyciele.
- 3) schyłek firmy rodzinnej – etap, na którym rodzina przestaje mieć dominujący wpływ na przedsiębiorstwo, pozbywa się w nim udziałów.

⁸⁷ A. Winnicka-Popczyk, W. Popczyk, *Firma rodzinna w rozwiniętej gospodarce rynkowej*, [w:] J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk (red.), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 38-39.

Autorzy zaznaczają przy tym, że przedsiębiorstwa rodzinne cechuje tendencja do „rozsadzania od środka”, co związane jest z potencjalnymi konfliktami, charakterystycznymi właśnie dla tej grupy podmiotów.

Powyższy model ma jednak uproszczony charakter i nie uwzględnia faktu, że współistniejące w przedsiębiorstwie rodzinnym podsystemy (rodzina, przedsiębiorstwo, własność) mogą rozwijać się we własnym tempie. Koncepcję trzech płaszczyzn rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego zaproponowali K. Gersick, H. McCollom i I. Lansberg⁸⁸, którzy wyodrębnili etapy charakterystyczne dla rozwoju każdej z nich. **Wymiar własności** rozwija się w obrębie trzech podstawowych faz: 1) własności jednej osoby, 2) spółki jednej rodziny, 3) konsorcjum rodziny. Pierwsza faza obejmuje czas, kiedy w przedsiębiorstwie właścicielem jest jedna osoba (ewentualnie małżonkowie) lub kiedy występują mniejszościowi udziałowcy, ale posiadający jedynie symboliczne udziały. W fazie drugiej pojawiają się już właściciele należący do drugiego pokolenia, własność znajduje się w rękach kilku osób. Na tym etapie przybywa członków rodziny, którzy oprócz posiadania udziałów w przedsiębiorstwie, nie angażują się w jej działanie. Etap „konsorcjum rodziny” związany jest z rozproszeniem własności pomiędzy różne gałęzie rodziny, często jest rezultatem dokonania kolejnej sukcesji.⁸⁹

W ramach **wymiaru rodziny** można wyróżnić natomiast cztery stadia jej rozwoju: 1) młode przedsiębiorstwo rodzinne, 2) wejście do biznesu, 3) współdziałanie, 4) przekazanie pałeczki. Pierwsza faza obejmuje czas działania pierwszego pokolenia, które jeśli posiada dzieci, to nie weszły one jeszcze w wiek produkcyjny. Wśród ważnych wydarzeń podczas tej fazy można wyróżnić: zawarcie małżeństwa, pojawianie się kolejnych dzieci. W drugiej fazie, dzieci założycieli wchodzi w wiek produkcyjny, podejmują pierwsze decyzje czy są zainteresowane współpracą w ramach przedsiębiorstwa rodzinnego. W trzeciej fazie, dojrzałe drugie pokolenie (między 20 a 45 rokiem życia) buduje swoją pozycję w strukturach firmy rodzinnej lub poza nią. Na tym etapie pokolenie założycieli nadal współpracuje z potencjalnymi następcami, aktywnie angażując się w działanie przedsiębiorstwa. Czwarta faza zawiera w sobie proces realnego przekazania kontroli nad biznesem kolejnemu pokoleniu.⁹⁰

⁸⁸ K.E. Gersick, J.A. Davis, H.M. McCollom, I. Lansberg, *Generation to Generation Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston 1997.

⁸⁹ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces...*, op. cit., s. 21–22; I. Koładkiewicz, *System nadzoru w firmie rodzinnej. Doświadczenia polskie i światowe*, Poltext, Warszawa 2015, s. 35–37.

⁹⁰ I. Koładkiewicz, *System nadzoru w firmie rodzinnej. Doświadczenia...*, op. cit., s. 32–34.

Rozwój **podsystemu przedsiębiorstwa** według omawianego modelu, opiera się na klasycznym cyklu życia przedsiębiorstwa, w którym wyróżnia się trzy fazy: 1) start-up, 2) ekspansji lub stabilizacji i 3) dojrzałości. W pierwszym etapie firma skupia się na kluczowym wyzwaniu jakim jest przetrwanie. Struktura ma charakter nieformalny, właściciel angażuje w działalność przedsiębiorstwa ponadprzeciętną ilość czasu i energii, procedury wewnętrzne tworzone są *ad hoc*. Kolejny etap następuje, gdy firma zdobywa już określoną pozycję na rynku, a tempo jej wzrostu zaczyna spowalniać. W tej fazie dochodzi do uporządkowania struktury zarządczej i właścicielskiej, co może skutkować zarówno zwiększonym prawdopodobieństwem zaistnienia rodzinnych konfliktów, jak i pojawieniem się nowych możliwości dla członków wyrażających chęć zaangażowania się w zarządzanie czy kontrolę nad przedsiębiorstwem. Ostatni etap – dojrzałość – związany jest z ustabilizowanym rozwojem przedsiębiorstwa, które posiada już ugruntowaną pozycję rynkową. W tej fazie charakterystyczne są rutynowe działania, nakierowane przede wszystkim na jej utrzymanie. Brak nowych pomysłów i planów rozwoju może prowadzić do stagnacji, a w rezultacie do zakończenia działalności podmiotu.⁹¹

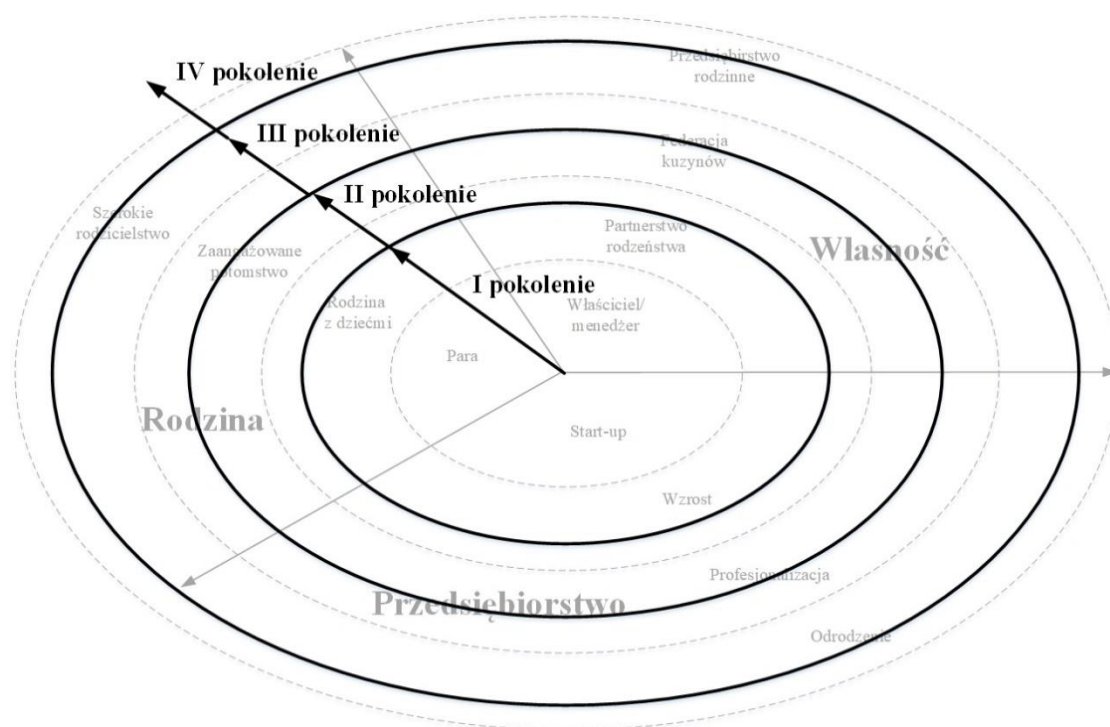
Podobny model rozwoju firmy rodzinnej zaproponowali R. S. Carlock i J. L. Ward, którzy w wymiarze własności wskazali jeszcze ostatnią fazę – przedsiębiorstwa rodzinnego, gdzie struktura właścicielska staje się rozdrobniona ze względu na wprowadzenie akcji spółki do obrotu publicznego. Podczas tej fazy, poza prowadzeniem biznesu, rodzina skupia się na innych aktywnościach, jak na przykład prowadzenie fundacji lub rozszerzanie portfolio inwestycji. Kolejna różnica polega na rozdzieleniu fazy dojrzałości podsystemu przedsiębiorstwa na fazę profesjonalizacji i odrodzenia.⁹²

Niezwykle ważnym procesem, związanym z realizacją kolejnych faz rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego jest skutecznie przeprowadzona sukcesja, a w zasadzie cykl dokonanych sukcesji na przestrzeni kolejnych pokoleń. Wzorcowe ujęcie zakłada, że kolejne procesy sukcesji powinny następować w trakcie trwania kolejnych faz: wzrostu, profesjonalizacji i odrodzenia (por. rysunek 3).

⁹¹ R. Zajkowski, *Transfery władzy, własności i wartości w przedsiębiorstwach rodzinnych. Efekt drugiego pokolenia*, C.H. Beck, Warszawa 2018, s. 63.

⁹² R.S. Carlock, J.L. Ward, *When Family Businesses Are Best. The Pararell Planning Process for Family Harmony and Business Success*, Palgrave Macmillan, Nowy Jork 2010, s. 17.

Rysunek 3. Powiązania między cyklem życia przedsiębiorstwa rodzinnego a wzorcowym cyklem sukcesji



Źródło: R. Zajkowski, *Transfery władzy, własności i wartości w przedsiębiorstwach rodzinnych...*, op. cit., s. 67.

Należy w tym miejscu zaznaczyć, że faza profesjonalizacji ujęta w modelu R. S. Carlocka i J. L. Warda⁹³ odnosi się do sposobu określenia jednego z etapów cyklu życia przedsiębiorstwa i nie jest tożsama ze zjawiskiem profesjonalizacji, którego dotyczy niniejsza praca. Podczas fazy profesjonalizacji następuje zintensyfikowanie działań oraz nabywanie przez przedsiębiorstwo nowych cech, które mają na celu profesjonalizowanie danego podmiotu. Nie wyklucza to jednak możliwości pojawienia się podobnych przejawów profesjonalizacji w trakcie trwania innych faz.

1.3.2. Kryzysy i wyzwania związane z kolejnymi fazami rozwoju

Każdy etap rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego charakteryzuje się innymi problemami i wyzwaniami, z jakimi muszą zmierzyć się poszczególni interesariusze, aby móc zapewnić nieprzerwany byt i dalsze trwanie podmiotu. Charakterystyczne dla firmy rodzinnej jest, że poszczególne rodzaje kryzysów, dotyczą trzech współistniejących w jej ramach podsystemów: rodziny, własności oraz przedsiębiorstwa. Oznacza to, że w tego

⁹³ Ibid.

rodzaju podmiotach, oprócz wyzwań uniwersalnych dla każdego biznesu, mogą pojawić się dodatkowo kryzysy występujące jedynie w firmie rodzinnej.

Można na tej podstawie wyłonić trzy rodzaje wyzwań i konfliktów, charakterystycznych dla poszczególnych faz, w jakich znajduje się określony podsystem przedsiębiorstwa rodzinnego.

Biorąc pod uwagę **wymiar przedsiębiorstwa** (biznesu), można zauważyć, że kryzysy w przedsiębiorstwie rodzinnym są zbliżone do kryzysów w każdym przedsiębiorstwie. Faza start-up, w której rodzą się nowe pomysły to okres realizacji marzeń właścicieli. Jest związana zwykle z wyzwaniem w postaci racjonalnej oceny planowanych zamierzeń oraz dostrzeżeniem potencjalnych ryzyk, które mogą zaburzyć funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W miarę jak biznes się rozwija (faza wzrostu), założyciele mają coraz mniej czasu i możliwości na dostrzeganie wszystkich problemów i potrzeb firmy (brak dalszej wizji, konflikty, problemy z płynnością). Konieczne staje się delegowanie części obowiązków czyli decentralizacja podejmowanych decyzji. Rozwiązaniem tych kryzysów mogą być działania zmierzające do sprofesjonalizowania biznesu. Gdy przedsiębiorstwo rodzinne sformalizuje swoją działalność i wejdzie w fazę dojrzałości, może natomiast napotkać dylematy związane z podtrzymaniem lub odejściem od kontynuowanych tradycji rodzinnych. Pojawiają się również wyzwania związane z przyciągnięciem zewnętrznej kadry zarządzającej oraz wyznaczaniem ścieżek kariery dla pracowników należących i nienależących do rodziny.⁹⁴

Rozważając potencjalne kryzysy w przedsiębiorstwie rodzinnym, należy wziąć pod uwagę również zmiany jakie zachodzą w **rodzinie prowadzącej przedsiębiorstwo**. W początkowej fazie (młoda rodzina założycieli), członkowie rodziny muszą wypracować i równoważyć relacje względem pracy w firmie i życiem domowym. Powinni rozdzielić pomiędzy siebie obowiązki związane z dbałością o biznes i rodzinę. Na tym etapie następuje dystrybucja władzy oraz określenie stylu pracy w przedsiębiorstwie (kto podejmuje decyzje, kto kontroluje, kto wspiera). Gdy w młodej rodzinie założycieli pojawiają się dzieci, pojawiają się wyzwania związane z ich wychowaniem. Powstają tym samym możliwości, związane z perspektywą przekazania przedsiębiorstwa rodzinnego następcom.

W kolejnym etapie rozwoju (wejście do biznesu) pojawiają się dylematy związane z realnymi chęciami młodszego pokolenia do pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym.

⁹⁴ I. Koładkiewicz, *System nadzoru w firmie rodzinnej. Doświadczenia...*, op. cit., s. 30–31; Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces...*, op. cit., s. 28–31.

Dzieci mogą mieć własne plany życiowe, niezwiązane z prowadzeniem biznesu rodziców. Pokolenie założycieli może zatem żywić obawy dotyczące kontynuacji działalności przedsiębiorstwa lub martwić się nad wyborem następcy (jeśli jest ich potencjalnie kilku).⁹⁵

Z punktu widzenia konfliktów i wyzwań występujących w wymiarze rodziny, interesująca wydaje się faza „pracując razem”. Na tym etapie, rodzina się rozrasta, wstępują do niej nowi członkowie. Wraz z kolejnymi małżeństwami mogą umacniać się wpływy przedsiębiorstwa, rozwija się współpraca z innymi rodzinami, tworzą się np. nowe powiązania z interesariuszami. Badania przeprowadzone na tajskich firmach rodzinnych, notowanych w obrocie publicznym, wykazały na przykład, że w przypadku gdy członek rodziny biznesowej zawiera związek małżeński z osobą z otoczenia politycznego, biznesowego lub powszechnie znaną, wycena rynkowa przedsiębiorstwa znacząco wzrasta.⁹⁶ Innym wyzwaniem jest z kolei ustanowienie prawidłowej kooperacji międzypokoleniowej. Założyciele muszą wyważyć swoje oczekiwania względem dzieci zaangażowanych w prowadzenie biznesu. Nie powinny być one traktowane ani zbyt apodyktycznie, ani nazbyt pobłażliwie. Zbyt hojne nagradzanie potencjalnych następców oraz bezpodstawna wiara w ich umiejętności, może przełożyć się na brak zaangażowania oraz działania destrukcyjne dla prowadzonego biznesu oraz rodziny. Zjawisko to zostało w literaturze przedmiotu opisane jako tzw. „efekt Fredo”.⁹⁷ Sytuacja, w której rodzice nagradzający swoje dorosłe dzieci, pomimo że nie realizują one obowiązków w przedsiębiorstwie lub realizują je w sposób niekompetentny, wpływa na to, że potencjalni następcy mogą stracić rzeczywistą motywację do efektywnej pracy. Zachowania takich jednostek przyczyniają się następnie do zaogniania rodzinnych konfliktów, zmniejszania efektywności pracy zespołowej, a w rezultacie spadku produktywności przedsiębiorstwa.

Ostatni etap rozwoju podsystemu rodziny – „przekazanie pałeczki” - niesie za sobą wyzwania związane ze sfinalizowaniem procesu sukcesji. Pojawiają się obawy seniorów związane z przejściem na emeryturę, lęk przed uczuciem, że stali się zbędni w przedsiębiorstwie, które przez lata budowali.⁹⁸ Odczuciom tym może towarzyszyć

⁹⁵ I. Kołodkiewicz, *System nadzoru w firmie rodzinnej. Doświadczenia...*, op. cit., s. 32–34.

⁹⁶ P. Bunkanwanicha, J.P.H. Fan, Y. Wiwattanakantang, *The Value of Marriage to Family Firms*, „Journal of Financial & Quantitative Analysis” 2013, 48(2), s. 611–636.

⁹⁷ R.E. Kidwell, K.A. Eddleston, J.J. Cater, F. W. Kellermans, *How One Bad Family Member Can Undermine a Family Firm: Preventing the Fredo Effect*, „Business Horizons” 2013, 56(1), s. 5–12.

⁹⁸ M. Kets De Vries, *The Retirement Syndrome: the Psychology of Letting Go*, „European Management Journal” 2003, 21(6), s. 707–716.

również opór przed oddaniem władzy kolejnemu pokoleniu. Do sytuacji konfliktowych może dochodzić, gdy starsze pokolenie nadal chce sterować przedsiębiorstwem z tzw. „tylnego fotela”, nie dając tym samym szansy na pełną realizację planów biznesowych swoich następców (zjawisko opisywane w literaturze jako tzw. *generational shadow*).⁹⁹

Oprócz wymiaru rodziny i biznesu, obszarem konfliktogennym, może być również **wymiar własności**. W pierwszej fazie (kontrolujący właściciel) wyzwaniem stanowi zabezpieczenie odpowiedniego poziomu kapitału na realizację projektu biznesowego. Pojawiają się dylematy, czy finansowanie powinno mieć charakter własnościowy i jaki jest ewentualny, możliwy do przyjęcia poziom rozwodnienia kapitału. Pod koniec tej fazy, główny właściciel musi zdecydować jak dzielić własność między dziedziczących członków rodziny, a w przypadku ich braku lub niechęci z ich strony – kto może zostać nowym właścicielem spoza rodziny. W sytuacji gdy własność została rozdzielona pomiędzy członków rodziny (faza „partnerstwo rodzeństwa”), nowi właściciele muszą przeorganizować strukturę władzy, która będzie spójna z wartościami rodziny oraz efektywna biznesowo. Na tym etapie sukcesorzy ustalają swoje pozycje względem przedsiębiorstwa, może wyłonić się wśród nich jeden lider. Pojawiają się również dylematy związane z rolą właścicieli, którzy nie są bezpośrednio zaangażowani w działania firmy (nie są zatrudnieni). Wyzwaniem stanowi tutaj zbudowanie odpowiednich relacji pomiędzy członkami rodziny pracującymi w przedsiębiorstwie (insiderami) oraz poza nim (outsiderami). Wraz z rozrastaniem się przedsiębiorstwa i zaangażowanej w nim rodziny, mogą pojawiać się kolejni właściciele, luźno ze sobą spokrewnieni (faza „konsorcjum rodziny”). Struktura własności staje się bardziej złożona, a kapitał coraz bardziej rozproszony. Właściciele (członkowie rodziny), którzy posiadają niewielkie udziały, mogą chcieć je sprzedać inwestorom zewnętrznym. Dobrym rozwiązaniem dla przedsiębiorstwa może być wtedy stworzenie „wewnętrznego rynku” sprzedaży swoich udziałów, tak by przedsiębiorstwo nadal mogło pozostać w rękach rodziny.¹⁰⁰

Podsumowując, przedsiębiorstwo rodzinne, pomimo posiadania unikalnych zasobów, które może wykorzystywać do budowania przewag konkurencyjnych, musi jednocześnie zmierzyć się z wyzwaniami i problemami, charakterystycznymi tylko dla

⁹⁹ A. Domańska, B. Żukowska, R. Zajkowski, *Generational Shadow in Polish Family Firms - May Second Generation Change Anything?*, „European Financial Systems 2019. Proceedings of the 16th International Scientific Conference”, Masaryk University, Brno 2019, s. 642–649.

¹⁰⁰ I. Koładkiewicz, *System nadzoru w firmie rodzinnej. Doświadczenia...*, op. cit., s. 35–37.

tego rodzaju podmiotów. Jednym z najważniejszych dylematów, jakie może sobie postawić przedsiębiorstwo rodzinne, które dąży do nieprzerwanej kontynuacji swojej działalności, jest związane z profesjonalizacją biznesu. Jak wynika z zaprezentowanego przeglądu literatury, profesjonalizacja działalności jest jednym z naturalnych etapów rozwoju przedsiębiorstwa i bez niej trudno o jego dalsze istnienie. W tym miejscu, należy jednak zaznaczyć, że niektóre przejawy profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego mogą skutkować tym, że firma będzie traciła swój rodzinny charakter i destruowała unikatowe zasoby, które pozwalają jej na budowanie przewag wobec konkurentów.

1.3.3. Sukcesja w przedsiębiorstwie rodzinnym jako szansa na jego dalsze przetrwanie

Przeprowadzenie sukcesji jest jednym z najtrudniejszych procesów, jakie są realizowane w przedsiębiorstwie rodzinnym. C.E. Aronoff, S.L. McClure oraz J.L. Ward nazywają sukcesję szansą na „zachowanie istnienia instytucji, w której odzwierciedlone zostały cele i wartości rodziny”.¹⁰¹ Ci sami autorzy podkreślają również, że pomyślnie jej przeprowadzenie stanowi „ostateczny test wielkości” ustępującego pokolenia.¹⁰² Z praktycznego punktu widzenia, sukcesja jest to przekazanie kierowania przedsiębiorstwem następcy aktualnego właściciela (założyciela). A. Surdej i K. Wach podkreślają przy tym dwie kwestie: po pierwsze, następcą może być członek rodziny lub ktoś spoza niej (profesjonalny menedżer), po drugie, sukcesja nie stanowi jednorazowego wydarzenia, należy traktować ją natomiast jako wieloetapowy proces.¹⁰³ Długotrwałość tego procesu (wiązki procesów), jest jedną z najczęściej przytaczanych określeń, wykorzystywanych do definiowania zjawiska sukcesji. Większość autorów jest również zgodna co do tego, że w trakcie jej trwania zarówno właściciele jak i sukcesorzy muszą wypełniać specyficzne zadania i role, które znajdują się w nieustającej interakcji. Przedmiotem transferu jest natomiast wpływ na przedsiębiorstwo rodzinne, które K. Safin, J. Pluta i B. Pabjan opisują modelem 3W – własność, władza, wiedza.¹⁰⁴ Transfer pomiędzy właścicielami a następcami powinien być ukierunkowany nie tylko na przekazanie zarządzania oraz własności w ręce kolejnego pokolenia, ale powinien

¹⁰¹ C.E. Aronoff, S.L. McClure, J.L. Ward, *Family Business Succession. The Final Test of Greatness*, Palgrave Macmillan, Nowy Jork 2011, s. 2–3.

¹⁰² Ibid.

¹⁰³ A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa 2010, s. 54.

¹⁰⁴ K. Safin, J. Pluta, B. Pabjan, *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Difin, Warszawa 2014, s. 14–15.

również dotyczyć „know how” związanego z prowadzeniem danego biznesu. R. Zajkowski, klasyfikuje przekazywany „know how”, obok doświadczeń i wypracowanych technik zarządzania, jako wartości społeczno-emocjonalne, które można przekazywać międzypokoleniowo. W swojej pracy wskazał jeszcze takie wartości, które mogą być zmodyfikowane podczas transferu lub tylko częściowo mu podlegają. Wśród nich wyróżnił: postawy, kulturę organizacyjną, systemy wartości, sposób komunikacji, wspólny język. Ponadto wskazał również na istnienie takich, których zupełnie nie da się przekazać np. talent.¹⁰⁵

Mając na uwadze złożoność procesu sukcesji, w tym wieloaspektowość jej przedmiotu (władza, własność, wartości), powinna stać się ona przedmiotem planowania i zarządzania w każdym przedsiębiorstwie rodzinnym, które aspiruje do zachowania swojego istnienia w perspektywie międzypokoleniowej. T. Budziak, wskazuje na potrzebę jak najszybszego rozpoczęcia planowania sukcesji, najlepiej od momentu gdy właściciel dostrzeże realną szansę na przekazanie biznesu do innych osób z kręgu rodziny. Niemniej jednak, nie wyklucza on powierzenia przedsiębiorstwa profesjonalistom, w sytuacji gdy nie ma potencjalnych sukcesorów, bądź ich kompetencje nie są wystarczające.¹⁰⁶

Oba te postulaty wiążą się z pojawianiem się w firmie rodzinnej określonych przejawów profesjonalizacji działalności. Proces planowania i zarządzania sukcesją, wymaga od przedsiębiorstwa podejmowania działań formalizujących, które będą wspierać efektywną realizację poszczególnych transferów. Do takich działań może należeć przygotowanie planu sukcesji, czy opracowanie konstytucji firmy rodzinnej (szerzej zagadnienia te zostały zaprezentowane w rozdziale 2).

Z drugiej zaś strony, działaniem profesjonalizującym funkcjonowanie firmy rodzinnej będzie dokonanie transferu władzy na rzecz profesjonalnych menedżerów, w sytuacji gdy spośród członków rodziny nie został wyłoniony żaden sukcesor. Takie rozwiązanie ma swoje zalety dla kręgu rodziny, ponieważ pozwala jej nadal zachować udziały w przedsiębiorstwie. Dodatkowo, zaangażowanie doświadczonej osoby spoza rodziny w zarządzanie daje przedsiębiorstwu większe szanse na jego dalsze przetrwanie. Warto w tym miejscu przytoczyć wyniki obserwacji dokonanych przez R. Chitoora

¹⁰⁵ R. Zajkowski, *Transfery władzy, własności i wartości w przedsiębiorstwach rodzinnych...*, op. cit., s. 190–191.

¹⁰⁶ T. Budziak, *Sukcesja w rodzinie biznesowej. Spojrzenie praktyczne*, Poltext, Warszawa 2012, s. 53–54.

i R. Dasa, którzy dostrzegli kilka zależności związanych z transferem władzy na rzecz profesjonalnych menedżerów w indyjskich firmach rodzinnych. Po pierwsze, zauważyli oni, że ten sposób sukcesji wspomaga wzrost firmy oraz zabezpieczenie jej trwania. Aby jednak z powodzeniem zrealizować taki proces sukcesji, wskazują na potrzebę planowania tzw. „ścieżki wyjścia” dla członków rodziny zaangażowanych do tej pory w zarządzanie przedsiębiorstwem. Ponadto, R. Chittoor i R. Das wnioskuje, że wynik sukcesji będzie lepszy, jeżeli menedżer spoza rodziny wcześniej był zaangażowany w pracę w przedsiębiorstwie, był członkiem rady nadzorczej oraz gdy posiada część jego udziałów.¹⁰⁷

1.4. Wyniki ekonomiczne firm rodzinnych oraz nierodzinnych

1.4.1. Rodzaje badanych wyników ekonomicznych

Ilość i zróżnicowanie stosowanych definicji przedsiębiorstwa rodzinnego powoduje, że naukowcy przeprowadzający badania dotyczące ich wyników ekonomicznych wykorzystują do tego celu niejednolite próby badawcze, które trudno później ze sobą porównywać. Ponadto, należy zauważyć, że w prowadzonych badaniach wykorzystywany jest cały wachlarz wskaźników i miar ekonomicznych, na których oparte jest wnioskowanie, np. obejmujące potencjalne przewagi firm rodzinnych nad nierodzinnymi.

Przedmiotem analiz stają się najczęściej wskaźniki finansowe związane z poziomem osiąganego zysku lub straty, takie jak: rentowność aktywów, rentowność sprzedaży czy rentowność kapitału.¹⁰⁸ C. Mazzi wskazuje ponadto na częste wykorzystanie miar takich jak EBIT oraz EBITDA.¹⁰⁹

Oprócz porównań opierających się na osiąganym zysku, w literaturze przedmiotu, do porównań pomiędzy przedsiębiorstwami o różnym poziomie wpływu rodziny wykorzystywano również miary oparte o wielkość zatrudnienia i osiągnany poziom

¹⁰⁷ R. Chittoor, R. Das, *Professionalization of Management and Succession Performance - A Vital Linkage*, „Family Business Review” 2007, 20(1), s. 65–79.

¹⁰⁸ H. Ibrahim, F.A. Samad, *Corporate Governance Mechanisms and Performance of Public-Listed Family-Ownership in Malaysia*, „Journal of Economics and Finance” 2011, 3(1), s. 105–115; R.C. Anderson, D.M. Reeb, *Founding-Family Ownership and Firm Performance...*, op. cit.; M. Cucculelli, G. Micucci, *Family Succession and Firm Performance: Evidence from Italian Family Firms*, „Journal of Corporate Finance” 2007, 14(1), s. 17–31; R. Barontini, L. Caprio, *The Effect of Family Control on Firm Value and Performance. Evidence from Continental Europe*, „European Financial Management” 2005, 12(5), s. 689-723.

¹⁰⁹ C. Mazzi, *Family Business and Financial Performance...*, op. cit., s. 175.

przychodów.¹¹⁰ Efekty ekonomiczne przedsiębiorstw rodzinnych ocenia się również przez pryzmat wzrostu sprzedaży¹¹¹ czy poziomu nakładów na inwestycje¹¹². Wśród innych porównywanych miar, wspomnieć należy o wskaźnikach opisujących poziom wykorzystania długu, jak: wskaźniku ogólnego zadłużenia¹¹³ oraz wskaźniku zadłużenia kapitału własnego¹¹⁴.

W przypadku badań dokonywanych na firmach rodzinnych notowanych na rynkach publicznych, jako miara wyników ekonomicznych wykorzystywany jest najczęściej współczynnik q-Tobina¹¹⁵ oraz całkowita stopa zwrotu dla akcjonariuszy¹¹⁶.

J. Astrachan i T. Zellweger, dokonując przeglądu literatury dotyczącej wyników ekonomicznych przedsiębiorstw rodzinnych, dostrzegli, że poza podstawowymi miarami, wykorzystywanymi przez badaczy przedmiotu, można wymienić jeszcze kilka obszarów, uzupełniających wiedzę na temat ewentualnych ekonomicznych przewag firm rodzinnych nad nierodzinnymi. Po pierwsze, należy wśród nich wskazać prywatne korzyści rodziny wynikające z posiadania kontroli nad wydatkami przedsiębiorstwa. Istnienie swoistych prywatnych transferów (tzw. *tunneling*)¹¹⁷, zaspokajających potrzeby rodziny zaangażowanej w działalność przedsiębiorstwa, negatywnie wpływa na jego transparentność. Realne wyniki firm rodzinnych, po uwzględnieniu transferów prywatnych, mogą odbiegać od danych prezentowanych w sprawozdaniach finansowych. Można zatem wnioskować, że analizy bazujące jedynie na danych z raportów finansowych mogą być niewystarczające do oceny rzeczywistych efektów ekonomicznych, jakie te podmioty osiągają. Po drugie, J. Astrachan i T. Zellweger wskazali na koszt kapitału własnego jako istotny efekt ekonomiczny, który może być źródłem przewagi firm rodzinnych. Brakuje jednak jednoznacznych wyników, które

¹¹⁰ J. Lee, *Family Firm Performance: Further Evidence*, „Family Business Review”, 2006, 19(2), s. 103–114.

¹¹¹ J.J. Chrisman, J.H. Chua, R.A. Litz, *Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2004, 28(4), s. 335–354; S.L. Oswald, L.A. Muse, M.W. Rutherford, *The Influence of Large Stake Family Control on Performance: Is It Agency or Entrenchment?* 2009, 47(1), s. 116–135.

¹¹² I. Le Breton-Miller, D. Miller, *Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2009, 33(6), s. 1169–1191.

¹¹³ M.R. King, E. Santor, *Family Values: Ownership Structure, Performance and Capital Structure of Canadian Firms*, „Journal of Banking & Finance” 2008, 32(11), s. 2423–2432.

¹¹⁴ S. Sciascia, P. Mazzola, *Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance*, „Family Business Review” 2008, 21(4), s. 331–345.

¹¹⁵ B. Villalonga, R. Amit, *How Do Family Ownership, Management, and Control...*, op. cit.; R.C. Anderson, D.M. Reeb, *Founding-Family Ownership and Firm Performance...*, op. cit.; R. Barontini, L. Caprio, *The Effect of Family Control on Firm Value and Performance...*, op. cit.

¹¹⁶ I. Le Breton-Miller, D. Miller, *Agency vs. Stewardship in Public Family Firms...*, op. cit.

¹¹⁷ V. Atanasov, B. Black, C.S. Ciccotello, *Law and Tunneling*, „Journal of Corporation Law” 2011, 37(1), s. 2-5.

dostarczałyby informacji czy kapitał własny w przedsiębiorstwach rodzinnych jest rzeczywiście tańszy, niż w przedsiębiorstwach nierodzinnych. Z jednej strony, długookresowa perspektywa działania wpływa na obniżenie jego kosztu, z drugiej zaś mniejszościowi udziałowcy mogą oczekiwać wyższej stopy zwrotu, mając na uwadze potencjalne „prywatne transfery” odbywające się na rzecz rodziny.

Naukowcy wskazują również, że badając realizowane przez firmy rodzinne efekty, należy nie tylko oceniać osiągnięte przez nie wyniki finansowe, ale również poziom realizacji celów pozaekonomicznych jak np. satysfakcja rodziny, poziom niezależności, szacunek i prestiż otoczenia, harmonijny rozwój rodziny i biznesu.¹¹⁸ Pożądanym efektem, o dużym znaczeniu dla ciągłości przedsiębiorstwa rodzinnego, może być również skutecznie przeprowadzona sukcesja.

Należy zatem zauważyć, że badanie efektów ekonomicznych przedsiębiorstw rodzinnych na podstawie miar opartych jedynie na informacjach pochodzących ze sprawozdań finansowych lub na danych giełdowych może być, jak już wspomniano, niewystraszające poznawczo. W literaturze przedmiotu, można znaleźć opracowania bazujące na „samoocenie” osiągniętych efektów ekonomicznych przez osoby zarządzające przedsiębiorstwem rodzinnym. Stosuje się je jednak znacznie rzadziej niż miary obiektywne (oparte na danych ze sprawozdań).¹¹⁹ Ich największą wadą jest subiektywizm respondentów, którzy mogą starać się przedstawić sytuację przedsiębiorstwa w lepszym lub gorszym świetle. W przypadku firm rodzinnych można natomiast założyć, że miary oparte o percepcję wyników ekonomicznych, mogą mieć większy ładunek informacyjny, ze względu na możliwość uwzględnienia również „nieoficjalnych” transferów i wyniki realizacji celów pozabiznesowych.

Podsumowując, ocena uzyskiwanych wyników ekonomicznych przedsiębiorstw rodzinnych powinna uwzględniać nie tylko miary o charakterze finansowym, ale również takie, które w większym stopniu odzwierciedlają osiągnięte przez nie efekty pozabiznesowe. Poza badaniem wymiarów finansowych tj. rentowności, płynności czy struktury kapitału, uzasadniona wydaje się również ocena takich efektów jak trwanie przedsiębiorstwa, zaangażowanie rodziny, obecność kolejnego pokolenia w zarządzie lub strukturze własności oraz samoocena własnej kondycji ekonomicznej. Dokonany w ten sposób, szeroki pomiar efektów przedsiębiorstwa rodzinnego w pełniejszy sposób oddaje specyfikę tego rodzaju organizacji oraz unikalność jej celów.

¹¹⁸ J.H. Astrachan, T. Zellweger, *Performance of Family Firms: A Literature...*, op. cit., s. 10-12.

¹¹⁹ R. Williams, *Measuring Family Business Performance...*, op. cit., s. 40.

1.4.2. Wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw rodzinnych – przegląd badań zagranicznych

Wyniki badań nad wpływem rodziny na efekty ekonomiczne przedsiębiorstwa, nie dostarczają jednoznacznych wniosków, czy „rodzinność” wpływa na nie pozytywnie czy negatywnie. Warto również zauważyć, że efekty mogą różnić się, w zależności od tego na jakiej płaszczyźnie (właścicielskiej, kontrolnej czy zarządczej) i w jakim stopniu rodzina jest zaangażowana w działalność przedsiębiorstwa. Ponadto, efekty te różnią się w zależności od tego, czy udziały przedsiębiorstwa znajdują się w obrocie publicznym, czy też nie. A. Stewart i M. Hitt, przeanalizowali wyniki 59 badań przeprowadzonych na przedsiębiorstwach w różnych częściach świata. Większość z nich dotyczyła spółek znajdujących się w obrocie publicznym (35). Pozytywny wpływ zaangażowania rodziny na wyniki ekonomiczne dostrzeżono w 23 przypadkach, z czego w 14, określone zostały dodatkowe uwarunkowania (m.in. rodzaj branży, wiek, pokolenie rodziny). W przypadku firm, których udziały nie znajdują się w obrocie publicznym, tylko w dwóch przypadkach, spośród analizowanych 15, badania empiryczne wskazały na dodatni wpływ zaangażowania rodziny na efekty ekonomiczne tych firmy.¹²⁰

Przytoczone wyniki wskazują, że badania nad wpływem rodziny na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw są najczęściej realizowane na próbie podmiotów znajdujących się w obrocie publicznym. Jest to naturalna konsekwencja łatwiejszej dostępności do danych finansowych i jednocześnie ich większej wiarygodności. Należy jednak zauważyć, że w rzeczywistości jest to stosunkowo mała grupa podmiotów, zwykle średnich lub dużych oraz relatywnie starszych. Ponadto, wymogi formalne rynków na których przedstawiają swoją ofertę, mogą przekładać się również na zakres ich profesjonalizacji. Ta natomiast, zgodnie z założeniami przyjętymi w tej pracy, może rzutować na osiągnięte wyniki ekonomiczne.

Brak spójności w ocenie, czy zaangażowanie rodziny w przedsiębiorstwie przynosi pozytywne skutki, można dostrzec analizując dane przedstawione przez niezależnych badaczy, oparte na różnych próbach i miarach. Poniżej (por. tabela 5) zaprezentowano przegląd najważniejszych wyników badań, które pokazują zależności (lub ich brak) pomiędzy poziomem zaangażowania rodziny, a osiąganymi efektami.

¹²⁰ A. Stewart, M.A. Hitt, *Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?*, „Family Business Review” 2012, 25(1), s. 58–86.

Tabela 5. Przegląd badań nad związkiem pomiędzy zaangażowaniem rodziny w działalność przedsiębiorstwa rodzinnego i osiąganymi wynikami ekonomicznymi

Kierunek wpływu	Autorzy badań	Badana próba, kraj	Wyniki
Pozytywny	R. C. Anders, D. M. Reeb ¹²¹	Spółki w obrocie publicznym, 403 przedsiębiorstwa - indeks S&P 500, Stany Zjednoczone	Firmy rodzinne charakteryzują się wyższym ROA i q-Tobina
	D. L. McConaughy, C. H. Matthews, A. S. Fialko ¹²²	Przedsiębiorstwa wybrane z plebiscytu „The Business Week CEO 1000”, Stany Zjednoczone	Firmy rodzinne osiągają lepszą wydajność, lepszą strukturę kapitału oraz generują wyższą wartość
	R. Barontini, L. Caprio ¹²³	675 przedsiębiorstw o aktywach przekraczających 300 mln euro, 13 krajów Europy Zachodniej	Firmy rodzinne osiągają wyższe ROA oraz q-Tobina.
Mieszany	P. Z. Poutziouris ¹²⁴	Przedsiębiorstwa rodzinne wchodzące w skład indeksu FTSE, Wielka Brytania	Firmy rodzinne charakteryzuje większa zyskowość, ale wolniejszy wzrost przedsiębiorstwa
	B. Villalonga, R. Amit ¹²⁵	508 przedsiębiorstw znajdujących się na liście Fortune 500 w okresie (1994-2000), Stany Zjednoczone	Zaangażowanie rodziny ma pozytywny wpływ na tworzenie wartości przedsiębiorstwa, gdy w jego zarządzie znajduje się założyciel. Gdy przedsiębiorstwem zarządza sukcesor – zależność jest odwrotna.
	J. J. Chrisman, J. H. Chua, R. A. Litz ¹²⁶	1141 przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 5 pracowników, firmy uczestniczyły w programie Small Business Development Center	Nieduże różnice we wzroście sprzedaży pomiędzy przedsiębiorstwami rodzinnymi i nierodzinnymi
	S. Sciascia, P. Mazzola ¹²⁷	620 przedsiębiorstw prywatnych, Włochy	Pomiędzy zaangażowaniem członków rodziny w zarządzanie a osiąganymi wynikami finansowymi zachodzi zależność - kształt odwróconej litery „U”
Negatywny	S. L. Oswald, L. A. Muse, M. W. Rutherford ¹²⁸	Przedsiębiorstwa rodzinne zidentyfikowane w badaniu Mass Mutual American Family Business Survey, Stany Zjednoczone	Zaangażowanie rodziny w zarządzanie negatywnie wpływa na wyniki finansowe przedsiębiorstw (przychody ze sprzedaży, ich wzrost oraz strukturę kapitału)
	A. Jorissen, E. Laveren, R. Martens, A. Reheul ¹²⁹	839 przedsiębiorstw z regionu flamandzkiego, które publikowały swoje dane finansowe w latach 1993-1999, Belgia	Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzuje mniejsza rentowność, są mniej zaangażowane w krótkoterminowe planowanie

Zródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Stewart, M.A. Hitt, *Why Can't a Family Business Be More Like...*, op. cit., s. 5–8., J.W. Dyer, *Examining the family effect on firm performance...*, op. cit., s. 253–273.

¹²¹ R.C. Anderson and D.M. Reeb, *Founding-Family Ownership and Firm Performance...*, op. cit.

¹²² D.L. McConaughy, C.H. Matthews, A.S. Fialko, *Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk, and Value* 2001, 39(1), s. 31–49.

¹²³ R. Barontini, L. Caprio, *The Effect of Family Control on Firm Value and Performance...*, op. cit.

¹²⁴ P. Poutziouris, *The Structure and Performance of the UK Family Business PLC Economy*, [w:] P. Poutziouris, K.X. Smyrniotis, K.B. Klein (red.), *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar Publishing, Northampton 2006, s. 552–574.

¹²⁵ B. Villalonga, R. Amit, *How Do Family Ownership, Management, and Control...*, op. cit.

¹²⁶ J.J. Chrisman, J.H. Chua, R.A. Litz, *Comparing the Agency Costs of Family...*, op. cit.

¹²⁷ S. Sciascia, P. Mazzola, *Family Involvement in Ownership and Management...*, op. cit.

¹²⁸ S.L. Oswald, L.A. Muse, M.W. Rutherford, *The Influence of Large Stake Family...*, op. cit.

¹²⁹ A. Jorissen, E. Laveren, R. Martens, A. Reheul, *Real Versus Sample Based Differences in Comparative Family Business Research*, „Family Business Review” 2005, 18(3), s. 229–246.

Brak jednoznaczności wyników badań, może sugerować, że firm rodzinnych nie powinno traktować się jako jednorodnego zbioru. W literaturze z zakresu typologii przedsiębiorstw rodzinnych wymienia się przede wszystkim podziały ze względu na poziom zaangażowania rodziny we własność lub zarządzanie¹³⁰ lub pod względem konsekwencji, jakie to zaangażowanie przynosi (podział z punktu widzenia występujących konfliktów agencji¹³¹). Wspomniane klasyfikacje, nie wydają się jednak wystarczające w procesie wyjaśniania wpływu rodzinności na decyzje oraz wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw. Analizując czynniki, na których opierają się rzeczony podziały, można zauważyć, że dotyczą one zwykle kwestii ilościowych, pomijając jakościowe aspekty funkcjonowania firmy rodzinnej, związane chociażby z jej profesjonalizacją.

1.4.3. Wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce – przegląd badań

W Polsce nadal brakuje kompleksowych badań nad wynikami ekonomicznymi firm, w których działalność zaangażowana jest rodzina. Wśród nielicznych opracowań, warto przede wszystkim wspomnieć o badaniach O. Kowalewskiego, O. Talavery oraz I. Stetsyuka. Wymienieni autorzy przeanalizowali wyniki finansowe 268 spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, spośród których 83 zakwalifikowali jako firmy rodzinne. W swoich badaniach, jako wskaźniki opisujące wyniki finansowe przyjęli: rentowność kapitału, rentowność aktywów bazującą na zysku netto oraz rentowność aktywów bazującą na zysku operacyjnym (EBIT). Pierwszym wnioskiem z badań, było odnalezienie zależności pomiędzy zaangażowaniem rodziny we własność i osiąganymi efektami finansowymi, która przybiera kształt odwróconej litery „U”. Początkowo, w miarę wzrostu zaangażowania rodziny we własność zwiększają się również uzyskiwane wyniki, co może być efektem wykorzystywania unikalnych zasobów oraz niższych kosztów agencji. Natomiast, posiadanie coraz większej władzy właścicielskiej, skłania rodzinę do wykorzystywania swoich wpływów, kosztem dobra mniejszościowych akcjonariuszy. Brak odpowiednich mechanizmów nadzorczych skutkuje spadkiem wyników finansowych. Druga zależność, dotyczy zaangażowania

¹³⁰ J.H. Astrachan, S.B. Klein, K.X. Smyrnios, *The F-PEC Scale of Family Influence...*, op. cit.; C. Graves, *Venturing Beyond the Backyard: an Examination of the Internationalization Process of Australian Small-to-Medium-Sized Family-Owned Manufacturing Enterprises*, rozprawa doktorska, The University of Adelaide, Adelaide 2006.

¹³¹ W.G. Dyer, *Examining the family effect on firm performance...*, op. cit.

rodziny w zarządzanie przedsiębiorstwem. Jeżeli główna osoba zarządzająca firmą należy do rodziny, wówczas jej wyniki finansowe okazały się lepsze. Podobna zależność, związana jest z liczbą praw głosu znajdujących się w rękach rodziny.¹³²

Badania w zakresie wyników finansowych małych polskich przedsiębiorstw rodzinnych przeprowadzili natomiast B. Socha i A. Majda. Dokonując analizy danych 24 tys. podmiotów z lat 2008-2013 skupili się na strukturze właścicielskiej i zarządczej badanych firm, co pozwoliło im na sformułowanie konkluzji dotyczącej najbardziej optymalnego modelu nadzoru właścicielskiego. Badania wykazały, że wskaźniki marży zysku netto, zysku operacyjnego, rentowności kapitału własnego i rentowności aktywów, były wyższe gdy właściciel był zaangażowany w zarządzanie przedsiębiorstwem.¹³³ B. Socha i A. Majda, w pogłębionych badaniach wykazali dodatkowo, że z punktu widzenia osiąganych wyników finansowych, najlepszym modelem nadzoru właścicielskiego jest ten, gdzie w zarządzie znajdują się zarówno menedżerowie zewnątrzni jak i właściciele.¹³⁴

Wśród badań nad efektami ekonomicznymi przedsiębiorstw rodzinnych, innych niż rentowność, wymienić należy stosunkowo liczne poświęcone strukturze finansowania.¹³⁵ Większość z nich potwierdza, że firmy rodzinne charakteryzuje swoista awersja do zadłużania się, przez co dominującym źródłem finansowania jest dla nich kapitał własny.

¹³² O. Kowalewski, O. Talavera, I. Stetsyuk, *Influence of Family Involvement in Management and Ownership on Firm Performance: Evidence From Poland*, „Family Business Review” 2010, 23(1), s. 45–59.

¹³³ B. Socha, A. Majda, *Ocena wpływu relacji własność-zarządzanie na wyniki finansowe polskich firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, 16(7), cz. 2, s. 385–405.

¹³⁴ B. Socha and A. Majda, *Ocena wyników finansowych firm rodzinnych...*, op. cit.

¹³⁵ M. Stradomski, *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010; A. Winnicka-Popczyk, *Możliwości i ograniczenia w pozyskiwaniu kapitału w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, 47(686), s. 575–588; A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne na rynku NewConnect – możliwości finansowania rozwoju*, „Zarządzanie i Finanse” 2014, 12(3), s. 126–139; J. Różański, J. Marszałek, *Struktura finansowania firm rodzinnych na przykładzie przedsiębiorstw regionu łódzkiego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, 271(2), s. 215–225; J. Węclawski, *Dylematy finansowania przedsiębiorstw rodzinnych za pomocą private equity*, „Folia Oeconomica Acta Universitas Lodzenis”, 2017, 327(1), s. 203–214; W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorczość rodzinna w Polsce w świetle badań własnych*, [w:] Ł. Sułkowski, (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń 2005, s. 59–88; O. Martyniuk, *Zastosowanie teorii struktury kapitału w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych notowanych na rynku NewConnect*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, 16(7) cz. 2, s. 371–383.

1.5. Znaczenie firm rodzinnych w gospodarce

Podobnie jak w przypadku analiz dotyczących wyników ekonomicznych przedsiębiorstw rodzinnych, poziom ich wpływu na gospodarkę również nie został jednoznacznie określony i opiera się przede wszystkim na szacunkach. Naukowcy są natomiast zgodni, że firmy rodzinne odgrywają istotną rolę w tworzeniu PKB oraz kreowaniu nowych miejsc pracy. Najbardziej precyzyjne dane, dotyczące sektora firm rodzinnych są dostępne dla Stanów Zjednoczonych. Szacuje się, że działa tam około 5,5 mln firm rodzinnych, które kreują 64% PKB amerykańskiej gospodarki i odpowiadają za 65% zatrudnienia.¹³⁶ Z szacunków dla Unii Europejskiej wynika natomiast, że na jej terenie działa około 14 mln przedsiębiorstw rodzinnych, które wytwarzają ok. 50% europejskiego PKB i zapewniają około 60 milionów miejsc pracy.¹³⁷ R. Sobiecki podaje, że biorąc pod uwagę małe i średnie przedsiębiorstwa (sektor MSP), najwyższy udział firm rodzinnych, wskazać można we Włoszech (99% ogółu MSP), Niemczech (75%), Wielkiej Brytanii (75%) oraz Hiszpanii (71%).¹³⁸

W przypadku danych statystycznych dla Polski, różne źródła podają rozbieżne informacje dotyczące potencjalnego wpływu przedsiębiorczości rodzinnej na gospodarkę. Zgodnie z szacunkami PARP, 68% firm działających w Polsce spełnia jedną z przyjętych definicji przedsiębiorstwa rodzinnego (subiektywną, strukturalną, funkcjonalną lub ścisłą).¹³⁹ Przyjmując bardziej zaostrzone kryteria klasyfikacyjne (definicja ścisła), firmy rodzinne w Polsce stanowią 30% wszystkich przedsiębiorstw. Wśród nich dominują przedsiębiorstwa małe – 37,5% oraz mikro 29,8%. Przedsiębiorstwa średnie stanowią 14,6% firm rodzinnych, natomiast duże – 7,2%.¹⁴⁰

Zgodnie z obszernymi wynikami badań przeprowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny na przełomie lat 2017/2018, firmy rodzinne stanowią 33,9% przedsiębiorstw małych i średnich (zgodnie z definicją PARP, przywołaną

¹³⁶ 2018 FEUSA Family Business Survey. July 2018, Family Office Exchange, 2018.

¹³⁷ *Opinions, Insights, Quotes. Interviews with representatives of European family businesses*, Deutsche Bank, Frankfurt 2018, s. 2.

¹³⁸ R. Sobiecki, *Czy sukcesja jest problemem firm rodzinnych?*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2018, 46(1), s. 4–8.

¹³⁹ Definicja subiektywna – respondent uważa, że jego firma jest firmą rodzinną; definicja strukturalna – członkowie rodziny posiadają większościowe udziały; definicja funkcjonalna – członkowie rodziny są zaangażowani w zarządzanie firmą; definicja ścisła – opisana została w podrozdziale 1.1.2.

¹⁴⁰ *Firmy rodzinne w Polsce 2014. Koniunktura i otoczenie biznesu*, PARP, Warszawa 2015.

w podrozdziale 1.1.2). Ich największy udział odnotowano w województwie łódzkim (39%), najniższy zaś w województwie mazowieckim (29,2%).¹⁴¹

Raport przygotowany przez Instytut Biznesu Rodzinnego „Firma rodzinna to marka”¹⁴² podaje natomiast, że zgodnie z pięciopoziomowym modelem definicyjnym przedsiębiorstwa rodzinnego (por. podrozdział 1.1.2), firmy, spełniające kryteria piątego (najszerzego) poziomu definicyjnego stanowią 92% wszystkich polskich przedsiębiorstw, natomiast 36% - posiada rodzinną tożsamość (poziom czwarty). Zgodnie z raportem, tylko 5% przedsiębiorstw spełnia najbardziej rygorystyczne kryteria klasyfikacyjne, w tym deklaruje przebytą sukcesję.

Przyjmując piąty, najszerszy poziom definicyjny, autorzy raportu szacują, że firmy rodzinne wytwarzają 67% polskiego PKB, opierając się natomiast na poziomie czwartym (firmy posiadające tożsamość rodzinną) – szacunki podają 18-procentowy udział w tworzeniu PKB.¹⁴³ Podobną wartość w swoich szacunkach podał A. Marjański, który ocenił ten udział na 19,3% (udział firm rodzinnych wśród ogółu przedsiębiorstw skalkulował natomiast na poziomie 41%).¹⁴⁴

Znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych nie należy oceniać wyłącznie przez pryzmat wpływu na PKB czy rynek pracy. Wnoszą one do gospodarki pozytywne wartości społeczne, które w sposób pośredni oddziałują na jej rozwój. Należy tutaj wskazać m.in. odpowiedzialnie społeczne traktowanie pracowników czy dodatni wpływ na rozwój przedsiębiorczości.¹⁴⁵ Ponadto, należy wspomnieć o stabilizującym wpływie przedsiębiorstw rodzinnych na przebieg cyklu koniunkturalnego. Przedsiębiorstwa te są mniej skłonne do zwalniania pracowników i bardziej opierają się chęci osiągnięcia ponadprzeciętnych, krótkoterminowych zysków.¹⁴⁶

Warto natomiast zaznaczyć, że w przypadku Polski oraz innych krajów postkomunistycznych (np. Czechy, Słowacja, Węgry), stosunkowo niedługi czas funkcjonowania gospodarki wolnorynkowej, spowodował, że działalność przedsiębiorstw rodzinnych nie ma tak długiej historii jak w przypadku krajów Europy

¹⁴¹ *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP*, Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS 2018, s. 27.

¹⁴² *Firma rodzinna to marka...*, op. cit., s. 13.

¹⁴³ *Ibid.*, s. 26.

¹⁴⁴ A. Marjański, *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, rozprawa doktorska, Akademia Ekonomiczna im. O. Langego, Wrocław 2006.

¹⁴⁵ J. Węclawski, *Przedsiębiorstwa rodzinne we współczesnej gospodarce...*, op. cit., s. 33.

¹⁴⁶ A. Winnicka-Popczyk, W. Popczyk, *Firma rodzinna w rozwiniętej gospodarce rynkowej...*, op. cit., s. 16-18.

Zachodniej.¹⁴⁷ Historycznie uwarunkowana, mniejsza szansa na zdobycie doświadczeń biznesowych, znajduje również swoje odzwierciedlenie w tym, że przedsiębiorcy rodzinni nie zawsze potrafią zidentyfikować swoje unikalne atrybuty i wykorzystywać je do tworzenia przewagi konkurencyjnej. Świadczy to niewątpliwie o konieczności stałego doskonalenia i sięgania po narzędzia pozwalające na świadomą, efektywną profesjonalizację rodzinnego biznesu.

¹⁴⁷ Ibid.

Rozdział II

Profesjonalizacja i jej przejawy w firmie rodzinnej – ujęcie teoretyczne

Niniejszy rozdział ma na celu zdefiniowanie pojęcia profesjonalizacji oraz profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego. Zostaną w nim omówione kwestie związane z działaniami i cechami przedsiębiorstwa rodzinnego, które w toku dalszych rozważań będą uznane za przejawy profesjonalizacji i eksplorowane w części empirycznej pracy. Następnie, zjawisko to zostanie omówione w kontekście wybranych czterech teorii ładu korporacyjnego: teorii agencji, teorii służebności, teorii interesariuszy oraz teorii zasobowej. Dobór tych teorii został podyktowany tym, że w literaturze przedmiotu są one najczęściej wykorzystywane do eksplikacji specyficznych cech i zachowań występujących w przedsiębiorstwie rodzinnym.¹⁴⁸ Celem analizy zjawiska profesjonalizacji na gruncie wymienionych teorii jest poznanie potencjalnych argumentów przemawiających zarówno za jak i przeciw jej obecności w przedsiębiorstwach rodzinnych.

2.1. Istota i pojęcie profesjonalizacji przedsiębiorstwa

Termin „profesjonalizacja” pochodzi od słowa „profesja” – które, zgodnie z definicjami słownikowymi, należy utożsamiać z pojęciem „zawodu, pracy zawodowej, fachu, zajęcia”.¹⁴⁹ Stąd też, „profesjonalizację” – w pierwszej kolejności traktuje się jako „proces wyodrębniania się nowych zawodów, specjalności w danej dziedzinie; przekształcanie się jakichś zainteresowań, czynności w zawód”.¹⁵⁰ Słownik wyrazów obcych, definiuje natomiast ten problem szerzej, jako „przejście na profesjonalne, zawodowe wykonywanie czegoś”.¹⁵¹ Można zatem przyjąć, że jest to proces

¹⁴⁸ J. Chrisman, J. Chua, P. Sharma, *Trends and Directions in the Development of a Strategic Management...*, op. cit.; C.A. Benavides-Velasco, C. Quintana-García, V.F. Guzmán-Parra, *Trends in family business research...*, op. cit.; K.J. Madison, *Agency Theory and Stewardship Theory Integrated, Expanded, and Bounded by Context...*, op. cit.; R.A. Litz, A.W. Pearson, S. Litchfield, *Charting the future of family business research...*, op. cit.

¹⁴⁹ *Słownik współczesnego języka polskiego*, Wyd. Wilga, Warszawa 1996, s. 854; *Słownik języka polskiego, tom II*, PWN, Warszawa 1995, s. 888.

¹⁵⁰ *Słownik języka polskiego, tom II...*, op. cit., s. 888.

¹⁵¹ *Słownik wyrazów obcych*, Wyd. Europa, Wrocław 2001, s. 638.

przechodzenia z działalności amatorskiej do działalności zawodowej, profesjonalnej.¹⁵² Profesjonalizm należałoby więc traktować, jako stan, który jest wynikiem profesjonalizacji. Takie właśnie ujęcie tego zjawiska jest przedmiotem badań prezentowanych w niniejszej pracy.

W naukach ekonomicznych, pojęcia profesjonalizacji oraz profesjonalizmu występują w dwóch kontekstach: gdy rozpatrywane są kompetencje, cechy osobowe pojedynczej jednostki (pracownika, menedżera) oraz w rozważaniach o organizacji jako całości.¹⁵³ Rozpatrując profesjonalizm jako element charakteryzujący przedsiębiorstwo, Cz. Sikorski definiuje go jako podstawowy czynnik integracji organizacyjnej, element kultury organizacyjnej, który wskazuje na określone wzory kulturowe: niezależność, odpowiedzialność, pragmatyzm, racjonalność, potrzebę osiągnięć.¹⁵⁴ Opisał on profesjonalizm w oparciu o trzy perspektywy: stosunek do racjonalności ocen i działań, norm moralnych oraz stratyfikacji społecznej. Profesjonalizm polega na wykorzystywaniu racjonalizmu oraz empirycznie sprawdzalnej wiedzy w procesie formułowania sądów oraz poznawania zjawisk. Profesjonaliści, których cechuje wysoki poziom wiedzy, potrafią samodzielnie rozwiązywać nietuzinkowe, złożone problemy o charakterze zadań eksperckich. Ponadto, charakteryzując profesjonalistę, Cz. Sikorski podkreśla, że powinien odwoływać się w swoim postępowaniu do uniwersalnych norm moralnych, co oznacza, że lojalność względem danego środowiska, w którym pracuje musi być dzielona pomiędzy klientów, dla których pracuje. Profesjonalizm cechuje się również wiarą w konieczność istnienia stratyfikacji społecznej. Ten rodzaj kultury organizacyjnej zakłada, że stosunki społeczne i podział korzyści, powinien następować w wyniku funkcjonowania konkurencji, której uczestnicy mają równe szanse.¹⁵⁵

Powyższe ujęcia dotyczą profesjonalizmu, który jako element kultury organizacyjnej może zostać wypracowany w każdym przedsiębiorstwie lub instytucji. W niniejszej pracy, przyjmuje się, że profesjonalizacja ma charakter dynamiczny i wszystkie związane z nią działania są nakierowane na osiągnięcie omówionych wyżej przymiotów profesjonalizmu i ich utrzymanie.

¹⁵² P. Pilch, *Ewolucja denotacji i konotacji pojęcia "profesji,"* „Problemy Profesjologii” 2011, 2, s. 184–185.

¹⁵³ J. Stankiewicz, B. Seiler, *Profesjonalizacja, jako czynnik sukcesu polskich organizacji pozarządowych,* „Zarządzanie i Finanse”, 2013, 4(2), s. 354.

¹⁵⁴ Cz. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem,* PWN, Warszawa 1995, s. 58–67.

¹⁵⁵ Cz. Sikorski, *Drogi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna,* Difin, Warszawa 2007, s. 9.

W literaturze przedmiotu, spotyka się również pojęcie „profesjonalizacji zarządzania”. Zjawisko to, traktowane jest wówczas w bardziej praktycznym ujęciu i określa się je jako podnoszenie standardów w zakresie czterech funkcji zarządzania: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania.¹⁵⁶ Najczęściej opisywane jest ono w kontekście trzeciego sektora (instytucji non-profit), którego cele, w odróżnieniu od tradycyjnych przedsiębiorstw komercyjnych, mają najczęściej wymiar społeczny, rzadziej ekonomiczny. Organizacje tworzące ten sektor, profesjonalizując się, stają się bardziej sformalizowane, postępują według określonych procedur, korzystają z doświadczeń fachowców wewnętrznych i zewnętrznych, tworzą plany strategiczne i krytycznie oceniają swoje wyniki.¹⁵⁷ Mając jednak na uwadze specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych i rodzaje celów pozaekonomicznych, które mogą u nich występować, zastosowanie tego pojęcia wydaje się zasadne również wobec tego typu podmiotów.

Jak zaprezentowano w poprzednim rozdziale, specyfika przedsiębiorstw rodzinnych, opiera się nie tylko na ich charakterystycznych celach, ale przede wszystkim na występujących w nich przejawach rodzinności. Profesjonalizując swoją działalność, przedsiębiorstwo rodzinne zmuszone jest intencjonalnie hamować niektóre z nich (np. nepotyzm), co może mieć potencjalnie pozytywne skutki np. w relacjach z interesariuszami. Z drugiej zaś strony, część pozytywnych przejawów familizmu, w wyniku profesjonalizacji może zostać utracona nieintencjonalnie (np. utrata zaufania opartego na relacjach). Te potencjalne zalety i wady profesjonalizacji, można rozpatrywać w ujęciu wielu modeli teoretycznych, co zostanie przedstawione w dalszej części tej pracy.

Zagadnienia związane z unikalnymi wyzwaniami profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego, można zaprezentować odnosząc się do wskazanych przez Cz. Sikorskiego, trzech perspektyw profesjonalizmu (por. tabela 6).

¹⁵⁶ T. Białas, *Profesjonalizacja zarządzania organizacjami obywatelskimi*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, 4.

¹⁵⁷ H. Hwang, W.W. Powell, *The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector*, „Administrative Science Quarterly” 2009, 54(2), s. 268–298.

Tabela 6. Różnice pomiędzy cechami kultury profesjonalnej, a specyfiką przedsiębiorstwa rodzinnego

Kryterium	Cechy kultury profesjonalnej	Cechy przedsiębiorstwa rodzinnego
Stosunek do racjonalności ocen i działań	<ul style="list-style-type: none"> – działania oparte na specjalistycznej wiedzy, – obiektywna ocena sytuacji oparta na wiedzy, – większa tolerancja niepewności, 	<ul style="list-style-type: none"> – decyzje mogą być podejmowane w sposób emocjonalny, nie zawsze uwzględniający dobro przedsiębiorstwa, – subiektywizm w podejmowaniu decyzji, – - awersja do ryzyka.
Stosunek do norm moralnych	<ul style="list-style-type: none"> – pragmatyzm – umiejętność oddzielenia życia zawodowego od życia prywatnego, – obiektywizm – brak emocjonalnego stosunku do przedmiotu swojej pracy, – lojalność względem klientów, 	<ul style="list-style-type: none"> – życie przedsiębiorstwa związane z życiem rodziny, – emocjonalny stosunek do przedsiębiorstwa, – lojalność względem członków rodziny.
Stosunek do stratyfikacji społecznej	<ul style="list-style-type: none"> – równość szans, – wewnętrzna konkurencja decyduje o podziale korzyści. 	<ul style="list-style-type: none"> – nepotyzm, – przecenianie kwalifikacji członków rodziny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cz. Sikorski, *Drogi do sukcesu. Profesjonalizm...*, op. cit.

Rozpatrując specyfikę przedsiębiorstwa rodzinnego przez pryzmat cech kultury profesjonalnej, można wskazać potencjalne obszary dylematów i wyzwań stojących przed tymi podmiotami. Ich różnorodność wpływa na to, że profesjonalizacja przedsiębiorstw rodzinnych zaczyna być traktowana jako odrębne zjawisko naukowe, opisywane w literaturze przedmiotu.

2.2. Profesjonalizacja przedsiębiorstw rodzinnych

Wiele opracowań naukowych, poświęconych tematyce profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego, skupia się na jej jednowymiarowym rozumieniu tj. zatrudnianiu w pełnym wymiarze czasowym profesjonalnych pracowników spoza rodziny, w szczególności na szczeblu kierowniczym.¹⁵⁸ Takie podejście jest szeroko wykorzystywane w dyskursie naukowym, ponieważ dzięki zastosowaniu tej heurystyki, można łatwiej ocenić wpływ profesjonalizacji na szereg innych zjawisk, np. na powodzenie sukcesji¹⁵⁹ czy osiągnięte wyniki ekonomiczne¹⁶⁰. K. Madison, J. Daspit, K. Turner i F. Kellermanns zauważają jednak, że jest to ujęcie zbyt uproszczone,

¹⁵⁸ A. Stewart, M.A. Hitt, *Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily...*, op. cit., s. 2.

¹⁵⁹ R. Chittoor, R. Das, *Professionalization of Management and Succession Performance...*, op. cit.

¹⁶⁰ Y.C. Lien, S. Li, *Professionalization of Family Business and Performance Effect*, „Family Business Review” 2014, 27(4), s. 346–364.

uniemożliwiający osiągnięcie jednoznacznych wyników badań i pomijający wiele innych ważnych aspektów tego zjawiska.¹⁶¹

Część naukowców, odnoszących się szerzej do pojęcia profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego, opisuje ją przy pomocy charakterystycznych cech i atrybutów, które są z nią nieodłącznie związane. L. Songini zauważa, że profesjonalizacja polega na dyfuzji takich elementów jak: wprowadzanie bardziej sformalizowanej struktury, opracowanie i wdrożenie strategii oraz systemów kontroli, powołanie organów nadzorczych oraz zaangażowanie profesjonalnych menedżerów spoza rodziny.¹⁶² J. Dekker, N. Lyabert, T. Steijvers i B. Depaire wśród zjawisk towarzyszących profesjonalizacji, wymieniają jeszcze decentralizację zarządzania czy wprowadzenie formalnych mechanizmów kontrolujących zasoby ludzkie.¹⁶³ R. Basco i M.J. Perez Rodriguez, utożsamiają profesjonalizację przedsiębiorstwa rodzinnego z umiejętnością „robienia czegoś dobrze”, w tym przede wszystkim z umiejętnością skutecznej realizacji wyznaczonych celów.¹⁶⁴

J. Dekker i zespół w wyniku przeprowadzenia badań eksploracyjnych, na 532 belgijskich spółkach, wyodrębnili 4 rodzaje firm rodzinnych ze względu na poziom ich profesjonalizacji oraz formalizacji. Wydzielenie tych czterech grup, nastąpiło w wyniku przeprowadzenia eksploracyjnej analizy czynnikowej oraz analizy klas ukrytych. Zmierzenie poziomu profesjonalizacji opierało się na zidentyfikowaniu czynników, występujących w sprofesjonalizowanych firmach, które wcześniej zostały opisane w literaturze przedmiotu oraz poddaniu dyskusji wyników analiz ilościowych z grupą menedżerów zarządzających w firmach rodzinnych. Podział ten wyróżnia: hybrydę administracyjną, hybrydę zwartą, domową konfigurację, oraz autokrację. Poszczególne wymiary zaproponowanego podziału, charakteryzują się wykorzystywaniem odmiennych działań profesjonalizujących¹⁶⁵:

- hybryda administracyjna - wykorzystuje zewnętrznych profesjonalistów i formalizuje swoją działalność,
- hybryda zwarta - wykorzystuje tylko ekspertów zewnętrznych,

¹⁶¹ K. Madison et al., *Family Firm Human Resource Practices: Investigating the Effects of Professionalization...*, op. cit., s. 327.

¹⁶² L. Songini, *The Professionalization of Family Firms: Theory and Practice...*, op. cit., s. 270.

¹⁶³ J. Dekker, N. Lybaert, T. Steijvers, B. Depaire, *The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance*, „Journal of Small Business Management” 2015, 53(2), s. 520.

¹⁶⁴ R. Basco, M.J. Perez Rodriguez, *Studying the Family Enterprise Holistically...*, op. cit., s. 91.

¹⁶⁵ J. Dekker, et al., *Family Firm Types Based on the Professionalization Construct...*, op. cit. s. 87-92.

- domowa konfiguracja – profesjonalizacja opiera się na formalizacji zarządzania,
- autokracja – nie wykorzystuje żadnych działań profesjonalizujących.

Wśród badanych przedsiębiorstw przeważały te, które reprezentowały typ autokratyczny (42,67%) oraz domowej konfiguracji (41,35%). Hybrydy administracyjne i zwarte stanowiły odpowiednio 11,28% i 4,7% badanej próby.

Wielowymiarowy model profesjonalizacji zaproponowali również A. Stewart i M. Hitt.¹⁶⁶ Autorzy ci, biorąc pod uwagę takie kategorie jak: rodzaj otoczenia, charakterystyki rodziny, podejście menedżerskie, osiągnięte wyniki (finansowe i pozafinansowe), wpływ różnych grup interesariuszy, wytypowali 6 rodzajów przedsiębiorstw rodzinnych pod względem ich podejścia i sposobu profesjonalizacji. Pierwszy z nich to firmy, sprofesjonalizowane w stopniu minimalnym, które nie posiadają wystarczających zdolności aby móc ten stan rozwijać. Może być to skutek występowania różnego typu barier: kognitywnych (związanych z brakiem chęci do zmiany), kulturowych (tradycja wspierania rodziny, bez względu na konsekwencje ekonomiczne), emocjonalnych (pobłażanie pracownikom należącym do rodziny) czy ekonomicznych (trudności w pozyskaniu zewnętrznych profesjonalistów). Drugi typ przedsiębiorstw tworzą firmy, które mają potencjał do profesjonalizacji, ale ze względu na osiągnięte przywileje, nie są zainteresowane realizacją tego typu działań. Jest to związane z obawą przed transparentnością, która nie sprzyja budowaniu pozaekonomicznych korzyści dla właścicieli. Kolejny, trzeci typ, to przedsiębiorstwa, które działają lepiej, właśnie dlatego, że nie są profesjonalnie zarządzane. Brak formalizacji i standaryzacji, sprawia w ich przypadku, że przedsiębiorcy postępują bardziej intuicyjnie. Działania i decyzje zarządcze, nie są wówczas oparte na procedurach i uniwersalnych schematach, a na doświadczeniu i wewnętrznej wiedzy, swobodnie przekazywanej w ramach przedsiębiorstwa rodzinnego. Czwarty rodzaj przedsiębiorstw to przedsiębiorcze rodzinne grupy biznesowe. Są to konglomeraty przedsiębiorstw powiązanych ze sobą przy pomocy sieci więzów rodzinnych. Istnienie związków rodzinnych i wykorzystanie unikalnych zasobów, charakterystycznych dla przedsiębiorstwa rodzinnego, umożliwia budowanie biznesu o dużej skali i zasięgu międzynarodowym. Kolejny, piąty typ przedsiębiorstw to firmy pseudoprofesjonalne, znajdujące się w obrocie publicznym. Są to podmioty, które wykorzystują kapitał

¹⁶⁶ A. Stewart, M.A. Hitt, *Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily...*, op. cit

mniejszościowych akcjonariuszy spoza rodziny, nie przestrzegając przy tym podstawowych zasad ładu korporacyjnego, a czasem nawet przepisów prawa. W celu legitymizacji swojego poziomu sprofesjonalizowania, często wykorzystują znane firmy doradcze i audytorskie. Celowo zmniejszają one poziomy przepływów pieniężnych, wypłacając wyższe dywidendy lub zwiększając stan zadłużenia spółki. Ostatnim rodzajem przedsiębiorstw, zidentyfikowanym przez A. Stewarta i M. Hitta były hybrydowe profesjonalne firmy rodzinne. Są to firmy profesjonalnie zarządzane, znajdujące się pod kontrolą rodziny, które wykorzystują korzyści płynące zarówno z profesjonalizacji jak i rodzinności.¹⁶⁷

Na podstawie rozważań A. Stewarta i M. Hitta, polscy naukowcy - T. Kraśnicka, T. Ingram, K. Bratnicka-Myśliwiec - opracowali dwuwymiarowy konstrukt profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego, który zastosowali do badania związku profesjonalizacji z relacyjnością (rozumianą jako tożsamość firmy rodzinnej oraz więzi pomiędzy rodziną i pracownikami). W toku przeprowadzonych analiz, autorzy wskazali na istnienie dwóch wymiarów profesjonalizacji: partnerskiego rozwoju przedsiębiorstwa (opierającego się na formalizacji, standaryzacji, współpracy w ramach sieci) oraz stosowania profesjonalnych metod zarządzania i kontroli.¹⁶⁸

Należy wspomnieć, że profesjonalizacja bywa również utożsamiana z kolejnym etapem cyklu życia przedsiębiorstwa (por. podrozdział 1.3). A. Winnicka-Popczyk oraz W. Popczyk zauważyli konieczność profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego jako skuteczny sposób uniknięcia błędu w postaci „syndromu warsztatu rzemieślniczego”. Jest to zjawisko, pojawiające się na przestrzeni cyklu życia przedsiębiorstwa, związane z utrzymaniem władzy i majątku tylko przez jedną osobę. Ze względu na rozszerzanie się działalności firmy i przybywające obowiązki, zarządzający przestaje koncentrować się na wyznaczaniu celów dla przedsiębiorstwa, a skupia się na mikrozarządzaniu, tj. podejmowaniu decyzji o charakterze *stricte* operacyjnym. Działania, które powinna podjąć wówczas firma rodzinna można uznać za przejawy jej profesjonalizacji w szerokim jej ujęciu. Wśród tych działań można wymienić¹⁶⁹:

- zatrudnianie specjalistów spoza rodziny,

¹⁶⁷ Ibid.

¹⁶⁸ T. Kraśnicka, T. Ingram, K. Bratnicka-Myśliwiec, *Relacyjność i profesjonalizacja przedsiębiorstwa rodzinnego...*, op. cit.

¹⁶⁹ A. Winnicka-Popczyk, W. Popczyk, *Uwarunkowania rozwoju polskich firm rodzinnych - wybrane aspekty*, [w:] J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk (red.), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 229.

- dopuszczenie do udziału we własności osób spoza rodziny,
- obsadzanie stanowisk kierowniczych osobami o odpowiednich kwalifikacjach, nie kierując się pokrewieństwem,
- powoływanie zewnętrznych rad specjalistów,
- stałe podnoszenie kwalifikacji zarządczych przedsiębiorców,
- pogłębienie formalizacji i doskonalenie struktur organizacyjnych,
- dostosowywanie formy prawnej w jakiej działa przedsiębiorstwo do aktualnego etapu rozwoju,
- korzystanie z usług centrów biznesu rodzinnego.

Opierając się na literaturze przedmiotu, można dostrzec wyraźną tendencję do opisywania zjawiska profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego przez pryzmat pewnych atrybutów, które firma posiada lub nie, tudzież stopnia w jakim dana cecha profesjonalizacji jest w niej uwidocznioma.

Biorąc pod uwagę powyższe, w tej pracy, przyjęta została następująca, własna definicja profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego, w brzmieniu: **profesjonalizacja to zestaw działań lub cech, których rolą jest wspieranie przedsiębiorstw rodzinnych w podejmowaniu racjonalnych decyzji ekonomicznych.** Rzeczone działania i cechy, opisane zostały jako przejawy profesjonalizacji. Ich rodzaje, klasyfikacja i związane z nimi rozważania zaprezentowano w kolejnym podrozdziale.

2.3. Przejawy profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego

Wśród wymienianych w literaturze przedmiotu przejawów profesjonalizacji, można wskazać zarówno te, które opierają się na wykorzystaniu zasobów zewnętrznych oraz takie, które budowane są w oparciu o wewnętrzne zasoby rodziny i przedsiębiorstwa. Przejawy wykorzystujące zasoby zewnętrzne związane są z zaangażowaniem w działalność firmy profesjonalistów nienależących do rodziny, a przede wszystkim wykorzystywaniem ich kompetencji, wiedzy i umiejętności. Przejawy profesjonalizacji, które nie wymagają zaangażowania zewnętrznych zasobów związane są najczęściej z formalizacją zarządzania oraz decentralizacją decyzyjności. Za przejaw profesjonalizacji opartej o zasoby wewnętrzne, należy też uznać posiadane kompetencje menedżerskie przedstawicieli rodziny należących do kadry zarządczej. Szczegółowe przejawy profesjonalizacji w podziale na rodzaj wykorzystanych zasobów oraz sposoby ich identyfikacji w przedsiębiorstwie zostały zebrane w tabeli 7.

Tabela 7. Przejawy profesjonalizacji i sposoby ich identyfikacji w przedsiębiorstwie rodzinnym

Rodzaj przejawów	Przejawy profesjonalizacji	Sposoby identyfikacji
Zewnętrzne	Zaangażowanie specjalistów spoza rodziny w system zarządzania	Udział osób spoza rodziny w ogólnej liczbie członków kadry zarządczej. Zatrudnienie osoby podejmującej kluczowe decyzje (głównego decydenta, jak np. prezesa zarządu, dyrektora wykonawczego) spoza rodziny.
	Współpraca z zewnętrznymi instytucjami doradczymi	Zakres współpracy (doraźna, stała, brak współpracy).
Wewnętrzne	Nadzór w firmie rodzinnej (<i>family business governance</i>)	Istnienie ukonstytuowanego (formalnego) organu nadzorczego np. rady nadzorczej. Przeprowadzanie (oraz częstotliwość) nieformalnych spotkań członków rodziny dotyczących wspólnego prowadzenia biznesu. Posiadanie konstytucji rodziny.
	Decentralizacja podejmowania decyzji	Wskazany szczebel podejmowania większości decyzji w przedsiębiorstwie (prezes lub osoba bezpośrednio podległa prezesowi).
	Aktywność zarządu i organów nadzorczych	Częstotliwość sformalizowanych spotkań zarządu. Częstotliwość sformalizowanych spotkań organu nadzorczego.
	Formalizacja procesu planowania i kontroli	Posiadanie spisanej strategii. Posiadanie planu sukcesji. Działanie w oparciu o spisane plany operacyjne. Wykorzystywanie systemu budżetowania /planowania finansowego. Wykorzystywanie narzędzi kontroli finansowej.
	Formalizacja zarządzania zasobami ludzkimi	Istnienie sformalizowanych procedur zatrudniania. Istnienie określonych ścieżek kariery dla pracowników. Istnienie procedur finansowania rozwoju pracowników. Istnienie systemu motywacyjno-premiowego. Istnienie formalnego systemu oceny pracowniczej.
	Poszerzanie wiedzy i doskonalenie kompetencji zarządu	Posiadanie przez kadre zarządczą kompetencji menedżerskich zdobywanych poprzez kursy, szkolenia lub studia kierunkowe. Przynależność do stowarzyszeń branżowych, izb handlowych.

Zródło: opracowanie własne na podstawie: J. Dekker et al., *The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct...*, op. cit., L. Songini, *The professionalization of family firms: theory and practice*, op. cit., W. G. Dyer, *Integrating Professional Management into a Family Owned Business*, „Family Business Review” 1989, 2(3).

Wymienione przejawy profesjonalizacji zostaną w dalszej części pracy wykorzystane jako zmienne objaśniające do określenia profili profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Proponowane sposoby pomiaru profesjonalizacji wykorzystują w większości miary proponowane i testowane przez badaczy zagranicznych. Zostały one jednak częściowo zmodyfikowane i dostosowane do polskich realiów funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Występują one albo jako zmienne

dychotomiczne (występowanie danej cechy lub jej brak) albo jako zmienne, które można przedstawić na skali nominalnej lub interwałowej.¹⁷⁰

2.3.1. Zaangażowanie menedżerów zewnętrznych

Zaangażowanie specjalistów spoza rodziny w organach zarządzania jest jednym z najczęściej badanych przejawów profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego.¹⁷¹ Spotkać można również opracowania, w których profesjonalizacja bywa utożsamiana jedynie z występowaniem profesjonalnego zarządu, którego członkowie nie są związani z rodziną. Natomiast zgodnie z podejściem przyjętym w tej pracy, profesjonalizacja jest konstruktem o większej pojemności znaczeniowej.

W miarę swojego rozwoju, przedsiębiorstwo rodzinne potrzebuje nowych umiejętności, które nie zawsze znajdują się w posiadaniu jej członków.¹⁷² W. G. Dyer wskazuje na trzy możliwe rozwiązania tego problemu. Po pierwsze, można poddać procesowi profesjonalizacji członków rodziny – szkoląc ich i angażując w działania stowarzyszeń branżowych lub specjalistycznych. Po drugie, można w podobny sposób profesjonalizować pracowników, którzy nie należą do rodziny. Trzecie rozwiązanie to sprowadzenie zewnętrznego menedżera już posiadającego niezbędne i potrzebne kompetencje.¹⁷³ Podczas gdy dwie pierwsze ścieżki mają charakter ewolucyjny i wymagają czasu, trzecia z nich jest działaniem najszybciej przynoszącym oczekiwane efekty. Ponadto, zaangażowanie osób spoza rodziny w zarządzanie i kontrolę może również wpływać na redukcję ryzyk nadużyć związanych z negatywnymi przejawami familizmu (nepotyzm, klikowość, konflikty między udziałowcami należącymi i nienależącymi do rodziny).¹⁷⁴ Oprócz tego, C. E. Aronoff i J. L. Ward wskazują na inne potencjalne korzyści wynikające z zatrudniania menedżerów zewnętrznych¹⁷⁵:

¹⁷⁰ J. Dekker et al., *The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance...*, op. cit.

¹⁷¹ A. Stewart, M.A. Hitt, *Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily*, op. cit., s. 59.

¹⁷² D.G.P. De Lema, A. Duréndez, *Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: An empirical study*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research” 2007, 13(3), s. 151–172.

¹⁷³ W.G. Dyer, *Integrating Professional Management into a Family Owned Business*, „Family Business Review” 1989, 2(3), s. 227–228.

¹⁷⁴ A. Michiels, L. Uhlaner, J. Dekker, *The effect of family business professionalization on dividend payout*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2017, 24(4), s. 971–990.

¹⁷⁵ C.E. Aronoff, J.L. Ward, *More than family. Non-Family Executives in the Family Business*, Palgrave Macmillan, Nowy Jork 2011, s.11.

- podnoszenie profesjonalnych standardów,
- transferowanie wartości rodziny do pozostałych pracowników,
- pomoc w procesach podejmowania decyzji i planowania strategicznego,
- opieka mentorska nad potencjalnymi sukcesorami,
- wspieranie procesu planowania sukcesji,
- zabezpieczenie kontynuacji działalności w sytuacji nagłego odejścia zarządzającego członka rodziny.

Wprowadzanie nowego menedżera zewnętrznego wiąże się również z określonymi trudnościami. Przedsiębiorstwom rodzinnym trudniej jest przyciągnąć utalentowaną kadrę zarządczą, ponieważ nie zawsze są w stanie zapewnić jej oczekiwane możliwości rozwoju i awansu zawodowego. W sytuacji, gdy menedżer zewnętrzny ma świadomość tego, że podział korzyści i awansów w przedsiębiorstwie nie zawsze zależy od osiągniętych wyników, a od więzów rodzinnych, może być to dla niego demotywujące i niezachęcające do podejmowania dalszej współpracy. Ponadto, menedżerowie spoza rodziny nie posiadają takiej samej motywacji jak rodzina. Często muszą być dodatkowo zachęceni do realizowania celów przedsiębiorstwa, co wiąże się z wprowadzeniem mechanizmów kontrolnych i koniecznością ponoszenia dodatkowych kosztów (koszty agencji). Wprowadzenie menedżerów zewnętrznych może wpłynąć negatywnie na efektywność unikalnego zasobu firmy rodzinnej - kapitału społecznego, może także obniżać poziom zaufania wewnątrz organizacji (*resilient trust*). Zarówno pozytywny jak i negatywny wpływ zatrudniania specjalistów spoza rodziny należy rozważać przede wszystkim na gruncie wybranych teorii ładu korporacyjnego. Prezentacja problemów profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych w ujęciu tych teorii zawarta została w podrozdziałach 2.4-2.7.

W części empirycznej tej pracy jako przejawy profesjonalizacji zbadane zostały następujące aspekty: udział menedżerów zewnętrznych w składzie organu zarządczego oraz fakt posiadania przez firmę rodzinną zewnętrznego prezesa (lub kluczowej osoby zarządzającej w przedsiębiorstwie).

2.3.2. Współpraca z zewnętrznymi organami doradczymi

Kolejną formą wprowadzania profesjonalnej wiedzy do działalności przedsiębiorstwa rodzinnego jest współpraca z doradcami zewnętrznymi. Może ona mieć charakter stały lub doraźny, w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa i rodzaju doradztwa.

W literaturze przedmiotu podkreśla się jednak, że przedsiębiorstwa rodzinne, z racji posiadania swych unikalnych cech, nie są zbyt skłonne do wykorzystywania doradców zewnętrznych. Bariery stanowią tutaj: chęć zachowania niezależności, obawa przed utratą kontroli, brak zaufania oraz wiara we własną intuicję. Podobne ograniczenia występują w przypadku podjęcia decyzji o wykorzystaniu outsourcingu. E. Memili, J. Chrisman i J. Chua, na podstawie wstępnych badań wnioskują, że przedsiębiorstwa rodzinne są mniej skłonne do wykorzystywania zewnętrznych doradców niż przedsiębiorstwa nierodzinne. Autorzy tłumaczą to specyfiką ich zasobów ludzkich, występujących w nich oportunistycznym i awersją do ryzyka.¹⁷⁶ Ponadto, badania wskazują, że część przedsiębiorstw nie może sobie pozwolić na zewnętrzne wsparcie eksperckie, z uwagi na zbyt wysokie koszty takiej usługi. Często jest również brak wiedzy, gdzie można szukać profesjonalnej porady.¹⁷⁷

Pomimo wymienionych barier, można wskazać na takie obszary działalności, w których angażowanie ekspertów zewnętrznych wydaje się być relatywnie powszechne. Należy wśród nich wymienić usługi księgowe¹⁷⁸ oraz usługi prawne, wykorzystywane w szczególności w toku planowania sukcesji¹⁷⁹.

W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych można również mówić o pewnej specyfice wyboru doradcy. Badania wskazują, że istotną rolę pełni tutaj zaufanie do eksperta zewnętrznego.¹⁸⁰ Stąd też, poszukując odpowiednich kandydatów, firmy rodzinne decydują się przede wszystkim na te osoby, z którymi mają już pozytywne doświadczenia lub tych, którzy zostali poleceni przez zaufane osoby.¹⁸¹ Doradca

¹⁷⁶ E. Memili, J.J. Chrisman, J.H. Chua, *Transaction Costs and Outsourcing Decisions in Small- and Medium-Sized Family Firms*, „Family Business Review” 2011, 24(1), s. 47–61.

¹⁷⁷ A. Reddrop, G. Mapunda, *Family Businesses: Seekers of Advice*, „Journal of Family Business Management” 2015, 5(1), s. 93.

¹⁷⁸ F. Barbera, T. Hasso, *Do We Need to Use an Accountant? The Sales Growth and Survival Benefits to Family SMEs*, „Family Business Review” 2013, 26(3), s. 280–281.

¹⁷⁹ A. Michel, N. Kammerlander, *Trusted Advisors in a Family Business's Succession-Planning Process - An Agency Perspective*, „Journal of Family Business Strategy” 2015, 6(1), s. 55.

¹⁸⁰ V.M. Strike, *Advising the Family Firm: Reviewing the Past to Build the Future*, „Family Business Review” 2012, 20(10), s. 5.

¹⁸¹ A. Reddrop, G. Mapunda, *Family businesses: seekers of advice...*, op. cit., s. 102.

w przedsiębiorstwie rodzinnym ma być nie tylko fachowcem w swojej dziedzinie, ale również osobą empatyczną, potrafiącą wsłuchiwać się w potrzeby przedsiębiorstwa i rodziny. M. Whieside, C. E. Aronoff i J. L. Ward podkreślają również, że doradzanie tego rodzaju przedsiębiorstwom może wiązać się nie tylko z pomocą w obszarze prowadzenia biznesu, ale również może mieć charakter pracy terapeutycznej.¹⁸²

Oczekiwania względem doradcy znajdują również swoje odzwierciedlenie w efektach współpracy, jakich mogą spodziewać się reprezentanci rodzinnego biznesu. Z jednej strony, doradztwo ma pomóc w osiągnięciu celów biznesowych, jak lepsze wyniki finansowe, wzrost sprzedaży, zapewnienie trwania firmy. Z drugiej zaś, powinno wspierać zapewnienie dobrobytu rodziny, poprzez doradzanie w zakresie tworzenia jej majątku czy też zwiększanie kompetencji sukcesorów.¹⁸³ Przeprowadzone do tej pory, nieliczne badania empiryczne pokazują, że korzystanie z wiedzy ekspertów zewnętrznych może przynieść przedsiębiorstwu rodzinnemu określone korzyści. F. Barbera i T. Hasso wykazali, że wykorzystywanie zewnętrznych profesjonalistów z dziedziny księgowości, przekłada się na wzrost sprzedaży i pomaga firmie przetrwać na rynku.¹⁸⁴ C. Salvato i G. Corbetta zbadali z kolei korzyści jakich dostarcza wykorzystanie doradcy zewnętrznego w procesie przygotowywania sukcesora do roli lidera.¹⁸⁵

Z punktu widzenia profesjonalizacji, doradztwo zewnętrzne może poniekąd służyć jako wariant alternatywny względem zatrudniania ekspertów. W odróżnieniu od angażowania zewnętrznego specjalisty na etacie, doradztwo zapewnia większą elastyczność współpracy (możliwość współpracy stałej lub doraźnej) oraz w mniejszym stopniu ingeruje w strukturę relacji rodzinnych występujących w przedsiębiorstwie. Ponadto, konsultacje z zewnętrznymi doradcami, mogą pomóc przedsiębiorstwu rodzinnemu uzupełnić ewentualne braki kompetencyjne oraz zapoznać je z obiektywną, pozbawioną emocji argumentacją, przy podejmowaniu ważnych decyzji biznesowych.

W części empirycznej pracy, jako przejaw profesjonalizacji uwzględnione zostało wykorzystywanie doradztwa zewnętrznego z dowolnych obszarów, zarówno w formie doraźnej jak i współpracy stałej.

¹⁸² M.F. Whiteside, C.E. Aronoff, J.L. Ward, *How families work together*, Palgrave Macmillan, Nowy Jork 2011, s. 81–83.

¹⁸³ V.M. Strike, A. Michel, N. Kammerlander, *Unpacking the Black Box of Family Business Advising: Insights From Psychology*, „Family Business Review”, 2018, 31(1), s. 104.

¹⁸⁴ F. Barbera, T. Hasso, *Do We Need to Use an Accountant?...*, op. cit.

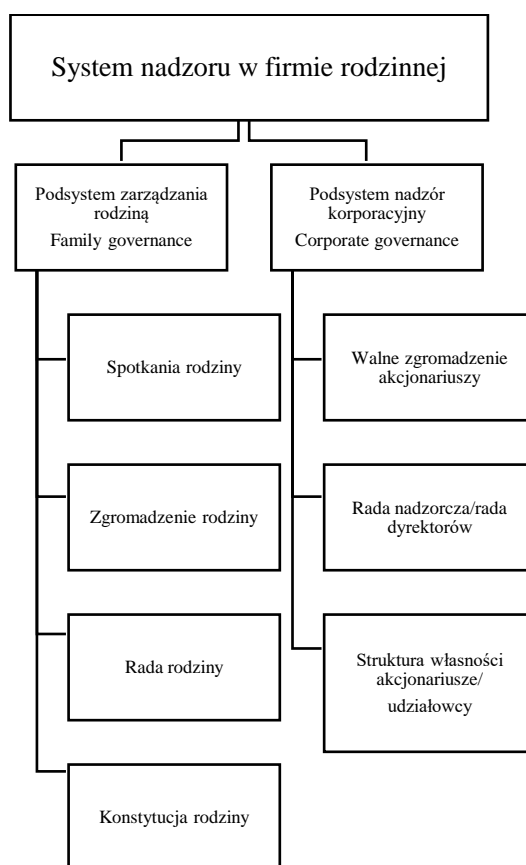
¹⁸⁵ C. Salvato, G. Corbetta, *Transitional Leadership of Advisors as a Facilitator of Successors' Leadership Construction*, „Family Business Review”, 2013, 26(3), s. 235–255.

2.3.3. Nadzór w firmie rodzinnej

Ważnym przejawem profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego jest istnienie w jego strukturze odpowiedniego systemu nadzoru – tzw. *family business governance*, który będzie chronił interesy zarówno firmy, jak i rodziny, wspierając zachodzący między nimi pozytywny efekt synergii.¹⁸⁶

I. Kołodkiewicz wskazuje na istnienie dwóch podsystemów nadzoru w przedsiębiorstwie rodzinnym: podsystemu zarządzania firmą rodzinną (*family governance*) oraz podsystemu nadzoru korporacyjnego (*corporate governance* – por. rys. 4).

Rysunek 4. Komponenty systemu nadzoru w firmie rodzinnej w ramach wyodrębnionych podsystemów: rodziny i przedsiębiorstwa



Źródło: I. Kołodkiewicz, *System nadzoru w firmie rodzinnej...*, op. cit., s. 43–45.

I. Kołodkiewicz podkreśla, że poszczególne podsystemy nadzoru stają się niezbędne w przedsiębiorstwie rodzinnym wraz z przechodzeniem przez nie kolejnych faz rozwoju. Podsystem *family governance* staje się nieodzowny w momencie gdy w przedsiębiorstwie ważną rolę zaczynają odgrywać sukcesorzy i powstające przy nich

¹⁸⁶ C.E. Aronoff, J.L. Ward, *Family Business Governance. Maximizing Family and Business Potential*, Palgrave Macmillan, Nowy Jork 2011, s. 3.

grupy interesariuszy. Aby rodzina w odniesieniu do przedsiębiorstwa była spójna w swoich zamierzeniach i oczekiwaniach, powinna wykorzystywać takie komponenty/struktury jak: spotkania rodziny, zgromadzenie rodziny, rada rodziny oraz konstytucja rodziny.¹⁸⁷

Spotkania rodziny stanowią najbardziej podstawowy komponent systemu nadzoru. Mają one najbardziej naturalny charakter, a ich poziom formalizacji zależy najczęściej od fazy rozwoju rodziny i przedsiębiorstwa. I. Kołodkiewicz, przebadła funkcjonowanie tego komponentu wśród polskich firm rodzinnych. Badania jakościowe dostarczyły w tym zakresie kilku wniosków. Po pierwsze, w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych dominują spotkania nieformalne, które często w pierwotnym założeniu nie mają na celu omawiania spraw biznesowych. Po drugie, im większe przedsiębiorstwo, tym większa skłonność do wyprowadzania dyskusji o biznesie poza spotkania rodziny. Po trzecie, organizowanie takich spotkań jest oceniane jako bardzo przydatne, zwłaszcza w kontekście budowania silnej rodziny, zachowania rodzinnych tradycji oraz planowania przyszłych zmian w strukturze własności.¹⁸⁸

Zgromadzenie rodziny (*family assembly*) to bardziej zaawansowana forma spotkań rodziny, o charakterze formalnym. Uważa się, że należy ją wykorzystywać w kolejnych fazach życia rodziny biznesowej (faza „konsorcjum rodziny”), kiedy jest już ona na tyle złożona, że trudno *ad hoc* zgromadzić wszystkich jej członków. Zadaniem zgromadzenia jest informowanie wszystkich zainteresowanych przedstawicieli rodziny o tym co aktualnie dzieje się w przedsiębiorstwie, jak wyglądają prognozy i plany na przyszłość, a także jaka jest główna wiązka celów strategicznych. Zgromadzenie nie posiada funkcji decyzyjnej. Pozwala natomiast członkom rodziny dyskutować i wyrażać opinie na temat potencjalnych kierunków rozwoju. Zgromadzenie odbywa się zwykle raz do roku i trwa 1-2 dni.¹⁸⁹

Rada rodziny (*family council*) to kolejny etap tworzenia podsystemu zarządzania rodziną. Gdy zgromadzenie rodziny przestaje być wystarczające dla tworzenia przez nią spójnej, jednomyślnej wizji biznesu, rada rodziny zapewnia wprowadzenie odpowiedniego porządku organizacyjnego. Radę rodziny najczęściej wybiera zgromadzenie rodziny spośród swoich członków, w trybie głosowania. Jej główną

¹⁸⁷ I. Kołodkiewicz, *System nadzoru w firmie rodzinnej. Doświadczenia...*, op. cit., s. 43–45.

¹⁸⁸ I. Kołodkiewicz, *Spotkania rodziny jako mechanizm family governance w polskich firmach rodzinnych. Wstępne obserwacje*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, 15(7), cz. 1, s. 157–169.

¹⁸⁹ I. Kołodkiewicz, *System nadzoru w firmie rodzinnej*, [w:] K. Safin, I. Kołodkiewicz (red.), *Zarządzanie firmą rodzinną. Kluczowe wyzwania*, Poltext, Warszawa 2019, s. 98–102.

funkcją jest wypracowanie konsensusu pomiędzy interesem rodziny i rodzinnym biznesem. Wyraża się to w szeregu zadań, wśród których można wymienić¹⁹⁰:

- edukację członków rodziny,
- rozwiązywanie konfliktów w rodzinie,
- tworzenie przestrzeni do dyskusji na temat sukcesji i zachowania trwałości przedsiębiorstwa,
- identyfikacja oczekiwań akcjonariuszy/udziałowców,
- wskazywanie kandydatów do organu nadzorczego (rady dyrektorów, rady nadzorczej),
- tworzenie dokumentów rodziny dotyczących jej wartości, misji, wizji,
- tworzenie polityki zatrudniania i wynagradzania członków rodziny,
- ustalenie zasad podziału korzyści z przedsiębiorstwa rodzinnego,
- konsultowanie ważnych decyzji biznesowych,
- opracowywanie systemu emerytur dla członków rodziny,
- określanie roli przedsiębiorstwa w społeczeństwie – działania odpowiedzialne społecznie.

Konstytucja rodziny w literaturze przedmiotu jest nazywana również: protokołem rodzinnym, credo rodzinnym, statusem rodziny, kodeksem firmy rodzinnej, paktem rodzinnym lub planem ciągłości firmy rodzinnej.¹⁹¹ Jest to dokument podpisywany przez właściciela (założyciela) i jego najbliższą rodzinę, który reguluje związki i sprzężenia pomiędzy rodziną a przedsiębiorstwem. Dotyczy on przede wszystkim aspektów, które mają zapewnić ciągłość biznesu (jego wielopokoleniowość).¹⁹² W konstytucji powinny się znaleźć takie elementy jak¹⁹³:

- wartości rodzinne, deklaracja misji i wizji,
- opis działania instytucji rodziny (zgromadzenia rodziny, rady rodziny, itp.),
- ustalenia dotyczące zarządu oraz kadry zarządzającej wyższego szczebla,
- zakres władzy, odpowiedzialności, relacje w rodzinie, zarządzie i kadrze zarządzającej wyższego szczebla,

¹⁹⁰ I. Koładkiewicz, *System nadzoru w firmie rodzinnej. Doświadczenia...*, op. cit., s. 63–69.

¹⁹¹ A. Lewandowska, J. Lipiec, *Konstytucje firm rodzinnych. W kierunku długowieczności*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 178–186.

¹⁹² Ibid.

¹⁹³ J. Lipiec, *Konstytucja Firmy Rodzinnej Roleski jako przykład pierwszego rodzinnego nadzoru właścicielskiego w Polsce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2011, 12(7), s. 39.

- polityka dotycząca kwestii ważnych dla rodziny, tj. zatrudnianie członków rodziny,
- polityka dotycząca transferu udziałów/akcji, sukcesji prezesa.

Stworzenie przez rodzinę konstytucji firmy rodzinnej sprzyja jej profesjonalizacji. Kwestie, które do tej pory nie były wyartykułowane (oczekiwania, zaangażowanie, etyka pracy, wartości itp.) zostają przeanalizowane i w wyniku wspólnej dyskusji – jednoznacznie zdefiniowane. Respondenci w badaniach prowadzonych przez M. Gallo i S. Tomaselliego, wskazywali, że tworzenie konstytucji dało im możliwość lepszego wzajemnego poznania swoich oczekiwań, zapobieżenia potencjalnym konfliktom i przedyskutowania potencjalnych problemów rodziny i przedsiębiorstwa.¹⁹⁴

Zakres stosowania poszczególnych elementów podsystemu zarządzania rodziną jest wśród polskich przedsiębiorstw raczej niewielki. Z badań jakościowych przeprowadzonych przez I. Koładkiewicz wynika, że podstawowym jego komponentem występującym w polskich firmach rodzinnych są spotkania rodziny. Inne elementy tego podsystemu nie wystąpiły wśród badanych podmiotów. Wyjątek stanowiła konstytucja firmy rodzinnej, która została przygotowana przy udziale eksperta zewnętrznego w jednej z badanych firm.¹⁹⁵

Obok podsystemu zarządzania rodziną, w przedsiębiorstwie rodzinnym mogą występować również tradycyjne struktury nadzoru korporacyjnego tj. rada dyrektorów czy rada nadzorcza. Różnica pomiędzy tymi dwoma organami to przede wszystkim ich skład. Radę nadzorczą tworzą członkowie, którzy pełnią jedynie funkcję kontrolną. W tym modelu funkcję zarządzającą pełni zarząd. W przypadku rady dyrektorów, w jej skład wchodzi zarówno członkowie wykonawczy jak i niewykonawczy.¹⁹⁶

Obecność organu nadzorczego jest, podobnie jak inne bardziej zaawansowane formy podsystemu zarządzania rodziną, zjawiskiem pojawiającym się na dalszych etapach rozwoju firmy rodzinnej. Najczęściej potrzebę powoływania rady nadzorczej/rady dyrektorów wywołuje rozdzielność osobowa pomiędzy zarządem a własnością. Wówczas jej rolą jest ochrona interesów akcjonariuszy lub udziałowców poprzez kontrolowanie działań zarządu. W przedsiębiorstwach rodzinnych, w których

¹⁹⁴ M.A. Gallo, S. Tomaselli, *Formulating, Implementing and Maintaining Family Protocols*, [w:] P. Poutziouris, K. Smyrnios, S. Klein (red.), *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar Publishing, Northampton 2006, s. 298-316.

¹⁹⁵ I. Koładkiewicz, *System nadzoru w firmie rodzinnej. Doświadczenia...*, op. cit., s. 99–120.

¹⁹⁶ I. Koładkiewicz, *Rady nadzorcze - dobre praktyki ładu korporacyjnego. Doświadczenia polskie i zagraniczne*, Poltext, Warszawa 2013.

często własność i zarządzanie znajdują się w rękach jednej rodziny, zasadność tworzenia takiego organu może wydawać się przedsiębiorcom niewielka. Należy jednak zauważyć, że oprócz funkcji kontrolnej, rada może mieć charakter doradczo-wspierający. W przypadku, gdy jej skład tworzą specjaliści niezwiązani z rodziną, mogą oni służyć zupełnie obiektywnym, pozbawionym emocji spojrzeniem na aktualne działania i plany przedsiębiorstwa.¹⁹⁷

Zespół badawczy H. Pernsteinerja i J. Węclawskiego w badaniach przeprowadzonych wśród średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce, wykazał, że rady nadzorcze są częściej wykorzystywane w firmach nierodzinnych (56,3% firm nierodzinnych zadeklarowało ich posiadanie, podczas gdy wśród firm rodzinnych ten odsetek wyniósł jedynie 23,2%). Ponadto, badania pogłębione pokazały, że powoływanie rad nadzorczych (lub komisji rewizyjnych) jest najczęściej jedynie wynikiem spełnienia wymogów prawnych. Stwierdzono również, że w składach organów nadzorczych dominują członkowie rodziny (62,4%).¹⁹⁸

Podobnych wniosków dostarczają badania jakościowe przeprowadzone przez I. Koładkiewicz, z których wynika, że najczęstszą przyczyną powoływania rady nadzorczej w przedsiębiorstwach rodzinnych są wymogi kodeksu spółek handlowych, ewentualnie konieczność zbudowania wiarygodności w oczach akcjonariuszy lub udziałowców.¹⁹⁹

Przyczyn niskiej popularności poszczególnych komponentów *family business governance* należy doszukiwać się w krótkiej historii przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce. Z uwagi na to, że wśród polskich przedsiębiorstw rodzinnych dominują te, w których władzę sprawuje pierwsze bądź drugie pokolenie, nie zmagają się one jeszcze z kryzysami charakterystycznymi dla fazy „konsorcjum rodziny”. Rodziny sprawujące władzę nad przedsiębiorstwami, nie są jeszcze na tyle rozdrobnione aby wprowadzać bardziej sformalizowane formy nadzoru.

W związku z tym, zdecydowano, aby w tej pracy jako przejawy profesjonalizacji potraktować komponenty składające się na podsystem nadzoru korporacyjnego (istnienie organów kontrolnych oraz ich strukturę osobową) a także podsystem zarządzania firmą

¹⁹⁷ I. Koładkiewicz, *System nadzoru w firmie rodzinnej. Doświadczenia*..., op. cit., s. 79–83.

¹⁹⁸ R. Zajkowski, *Ład korporacyjny a procesy ekonomiczne i pozakorporacyjne w przedsiębiorstwie*, [w:] H. Pernsteiner, J. Węclawski, (red.), *Finansowanie i corporate governance w przedsiębiorstwach rodzinnych*, C.H.Beck, Warszawa 2016, s. 129–133.

¹⁹⁹ I. Koładkiewicz, *System nadzoru w firmie rodzinnej. Doświadczenia*..., op. cit., s. 124–126.

rodzinną, ujęty poprzez częstotliwość spotkań rodziny, posiadanie dokumentu w formie konstytucji rodziny oraz powołanie rady rodziny.

2.3.4. Decentralizacja decyzji oraz aktywność organów zarządczych i kontrolnych

W przedsiębiorstwach rodzinnych częściej niż w przypadku przedsiębiorstw nierodzinnych obserwuje się zjawisko centralizacji procesu podejmowania decyzji. Przejawia się to w tym, że ostateczne decyzje dotyczące biznesu, podejmuje zwykle jedna osoba – często sam założyciel.²⁰⁰ T.L. Whisler zauważył, że nieumiejętność dzielenia się władzą w przedsiębiorstwie z innymi pracownikami (zarówno należącymi jak i spoza rodziny), może hamować wzrost i rozwój organizacji.²⁰¹ Paternalistyczny styl kierowania charakterystyczny dla przedsiębiorstw rodzinnych, wynika często z oczekiwania lidera, że będzie on sprawował władzę bezterminowo, a pozostali pracownicy są zobowiązani do zachowania lojalności i bezwzględnego szacunku względem jego osoby.²⁰² Taka postawa nie sprzyja przeprowadzaniu zmian w przedsiębiorstwie i może negatywnie przełożyć się na funkcjonowanie biznesu oraz relacje w rodzinie.

Należy jednak zaznaczyć, że centralizacja procesu podejmowania decyzji, może być skuteczna w małej firmie, bo pozwala jej wówczas dynamicznie dopasować się do zmieniającej się sytuacji rynkowej.²⁰³

Niewątpliwie, w miarę powiększania się przedsiębiorstwa, delegowanie decyzyjności staje się nieuniknione. Chcąc rozwijać swój biznes, lider nie jest w stanie samodzielnie analizować wszystkich problemów operacyjnych i ich rozwiązywać. Stąd też, jako przejaw profesjonalizacji należy traktować istnienie kolegialnego zarządu oraz nadanie mu kompetencji do podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. W przeciwnym wypadku, lider będzie skupiał się na „drobiazgach”, popadając tym samym we wspomniany wcześniej „syndrom warsztatu rzemieślniczego”.²⁰⁴

²⁰⁰ C.M. Daily, M.J. Dollinger, *Alternative Methodologies For Identifying Family - versus Nonfamily-managed Businesses*, „Journal of Small Business Management” 1993, 31(2), s. 86.

²⁰¹ T.L. Whisler, *The Role of The Board in the Threshold Firm*, „Family Business Review” 1988, 1(3), s. 309-321.

²⁰² A. Winnicka-Popczyk, W. Popczyk, *Główne problemy funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce amerykańskiej...*, op. cit., s. 97-98.

²⁰³ S.M. Danes, J. Teik-Cheok Loy, K. Stafford, *Business Planning Practices of Family-Owned Firms within a Quality Framework*, „Journal of Small Business Management” 2008, 46(3), s. 395-421.

²⁰⁴ A. Winnicka-Popczyk, W. Popczyk, *Uwarunkowania rozwoju polskich firm rodzinnych...*, op. cit., s. 229.

Ponadto, warto dodać, że centralizacja decyzyjności w przedsiębiorstwie rodzinnym nie sprzyja pojawianiu się innych przejawów profesjonalizacji, w tym utrudnia lub zupełnie uniemożliwia m.in. zatrudnianie kierownictwa spoza rodziny oraz prawidłowe funkcjonowanie mechanizmów systemu nadzoru. Jeżeli władza w firmie koncentruje się wokół jednej osoby, specjaliści zewnątrzni mogą spodziewać się potencjalnych ograniczeń w kształtowaniu swojej pozycji w przedsiębiorstwie. Spotkania rodziny jako komponent systemu nadzoru mogą natomiast nie spełniać swojej „aktywizującej” roli. W sytuacji, gdy decyzje nie są podejmowane kolegialnie, można oczekiwać, że spotkania rodziny służą jedynie ogłaszaniu przez lidera dalszych planów i działań przewidzianych w przedsiębiorstwie.

Ważna, z punktu widzenia profesjonalizacji jest również aktywność organów zarządczych oraz kontrolnych. Regularne spotkania zarządu pozwalają na podejmowanie kolegialnych decyzji w oparciu o wymianę poglądów kilku osób, a nie tylko na podstawie doświadczeń samego lidera. Komunikacja zespołu zarządczego pozwala na skoordynowanie jego prac oraz wspiera osiągnięcie wspólnych celów.²⁰⁵ Regularne, formalne spotkania członków organów nadzorczych mogą sprzyjać osiągnięciu przez przedsiębiorstwa lepszych wyników ekonomicznych.²⁰⁶ J. Dekker, N. Lyabert, T. Steijvers i B. Depaire wskazują, że częstotliwość formalnych spotkań organów zarządczych oraz organów nadzorczych, powinny być traktowane jako przejawy profesjonalizacji firmy rodzinnej.²⁰⁷ Wymienione dwa aspekty oraz zakres decentralizacji podejmowania decyzji zostały zbadane i opisane w części empirycznej tej pracy.

2.3.5. Formalizacja procesu planowania i kontroli

W przedsiębiorstwach rodzinnych, w odróżnieniu od nierodzinnych, rzadziej pojawiają się sformalizowane mechanizmy planowania oraz kontroli.²⁰⁸ Dotyczy to zarówno strategicznego jak i operacyjnego (w tym przede wszystkim finansowego) poziomu ich działalności. Przedsiębiorstwa rodzinne częściej opierają się na

²⁰⁵ M.R. Barrick, B. H. Bradley, A. L. Kristof-Brown, A. E. Colbert, *The Moderating Role of Top Management Team Interdependence: Implications for Real Teams and Working Groups*, „Academy of Management Journal” 2007, 50(3), s. 545.

²⁰⁶ M. Lipton, J.W. Lorsch, *A Modest Proposal for Improved Corporate Governance*, „Business Lawyer” 1993, 48(1), s. 59–78.

²⁰⁷ J. Dekker et al., *The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct...*, op. cit.

²⁰⁸ L. Songini, *The Professionalization of Family Firms: Theory and Practice...*, op. cit., s. 272.

rozwiązaniach alternatywnych, wynikających z akceptowanych przez rodzinę systemów wartości, wewnętrznych tradycji, przyjętych norm i reguł postępowania.²⁰⁹

Myślenie strategiczne w przedsiębiorstwie rodzinnym powinno być zorientowane nie tylko na rozwijanie przedsiębiorstwa, ale brać również pod uwagę oczekiwania pozostałych podsystemów, tj. własności i rodziny. Stąd też, postuluje się aby firma rodzinna została wyposażona w dwa, zintegrowane ze sobą rodzaje planów strategicznych: strategię przedsiębiorstwa oraz strategię rodziny. K. Safin, B. Pabjan i J. Pluta podkreślają, że w przedsiębiorstwie rodzinnym ważne jest zachowanie harmonii między strategią rodziny, strategią przedsiębiorstwa oraz – pozwalającą na utrzymanie ciągłości – strategią sukcesji.²¹⁰

Strategia przedsiębiorstwa powinna umożliwić udzielenie odpowiedzi na trzy kluczowe pytania: 1) na jakim rynku firma chce konkurować, 2) jak chce efektywnie konkurować, 3) w jakim stopniu chce reinwestować wypracowane środki. Strategia rodziny powinna natomiast rozwiązywać cztery inne dylematy: 1) dlaczego rodzina jest zaangażowana w działanie biznesu (jakie korzyści w tym dostrzega), 2) jak rodzina widzi dalszą swoją rolę w firmie (ilu członków pozostanie aktywnych, czy część członków założy w przyszłości działalność w postaci spin-offów), 3) jak rodzina zamierza dbać o silne relacje, rozwiązywać konflikty i utrzymywać harmonię we współdziałaniu, 4) jakie kroki musi podjąć rodzina, żeby zrealizować swoje osobiste i profesjonalne cele?²¹¹ Strategia sukcesyjna ma za zadanie wskazać, jaki model sukcesji zostanie przyjęty (wewnątrzrodzinny, zewnętrzny czy sprzedaż), jaka będzie kolejność realizowanych działań (kolejność transferów własności i zarządzania), jaką rolę przyjmą poszczególni interesariusze w procesie sukcesji i po jej zakończeniu.²¹²

Badania przeprowadzone w Polsce pokazują, że co dziesiąte przedsiębiorstwo rodzinne posiada strategię krótkoterminową w postaci spisanej, natomiast co trzecie deklaruje jej istnienie przy jednoczesnym braku sformalizowania (nie posiada formy pisemnej). Spośród firm posiadających strategię krótkoterminową 66% deklaruje posiadanie strategii średnioterminowej (16% w formie spisanej i 50% w formie

²⁰⁹ J. Jeżak, K. Safin, A. Marjański, *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego*, [w:] K. Safin, I. Koładkiewicz (red.), *Zarządzanie firmą rodzinną. Kluczowe wyzwania*, Poltext, Warszawa 2019, s. 165–166.

²¹⁰ K. Safin, J. Pluta, B. Pabjan, *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 167.

²¹¹ R. Carlock, J. Ward, *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning...*, op. cit.

²¹² J. Jeżak, K. Safin, A. Marjański, *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego...*, op. cit., s. 167

niepisanej).²¹³ Świadomość korzyści płynących z posiadania sformalizowanej strategii przedsiębiorstwa i rodziny oraz planu sukcesji wydaje się być niewielka.

Proces przygotowywania dokumentów strategicznych (formalizacja) może przynieść przedsiębiorstwu rodzinnemu szereg istotnych korzyści. Wśród nich należy wymienić²¹⁴:

- wspomaganie procesu uczenia się w przedsiębiorstwie,
- wsparcie w lepszym wykorzystaniu posiadanych zasobów,
- wspomaganie procesu podejmowania kluczowych decyzji,
- utrwalenie profesjonalnego wizerunku wśród interesariuszy,
- integracja różnych celów, reprezentowanych przez współtworzące przedsiębiorstwo podsystemy,
- sprzyjanie realnemu, popartemu liczbami planowaniu operacyjnemu oraz finansowemu.

Można zatem domniemywać, że stosowanie sformalizowanych planów strategicznych w przedsiębiorstwie rodzinnym, będzie sprzyjało podejmowaniu bardziej racjonalnych decyzji, o znacznie mniej emocjonalnym i pochopnym charakterze. Ponadto, strategia wzbogacona o plan sukcesji, może wspomóc jej efektywne i bezkonfliktowe przeprowadzenie.

Z uwagi na powyższe potencjalne korzyści, w niniejszej pracy przyjęto, że posiadanie spisanej (sformalizowanej) strategii przedsiębiorstwa oraz posiadanie sformalizowanego planu sukcesji należy uznać za przejawy profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego.

Poza przygotowaniem długookresowych planów działania w postaci dokumentów strategicznych, jako wyraz profesjonalizacji należy zaliczyć działanie przedsiębiorstwa w oparciu o spisane plany operacyjne, wykorzystywanie systemu budżetowania/planowania finansowego oraz wykorzystywanie narzędzi kontroli finansowej. Używanie wymienionych mechanizmów znajduje swój pozytywny wyraz w uzyskiwanych wynikach ekonomicznych przedsiębiorstwa.²¹⁵ Pomimo tego, że korzyści ze stosowania planów operacyjnych czy finansowych wydają się oczywiste, w firmach rodzinnych, wraz ze wzrostem udziału zaangażowania rodziny w zarządzanie,

²¹³ A. Kowalewska (red.), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce...*, op. cit., s. 123.

²¹⁴ P. Mazzola, G. Marchisio, J. Astrachan, *Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation*, „Family Business Review” 2008, 21(3), s. 239–258.

²¹⁵ S. Kraus, R. Harms, E.J. Schwarz, *Strategic Planning in Smaller Enterprises - New Empirical Findings*, „Management Research News” 2006, 29(6), s. 334–344.

rośnie prawdopodobieństwo, że nie będą one wykorzystywane. Natomiast im wyższe zaangażowane rodziny w organ kontrolny, tym bardziej prawdopodobne, że będzie ona posiadała sformalizowane plany działania.²¹⁶ Wyniki przytoczonych badań sugerują, że rodzina zaangażowana w zarządzanie zwykle nie widzi potrzeby formalizowania swoich krótkookresowych planów działań, zapewne z uwagi na to, że zostały one wewnętrznie omówione i zaakceptowane. Natomiast, pełniąc funkcje kontrolne, rodzina preferuje posiadanie oficjalnych dokumentów planistycznych, do których można się odnieść weryfikując działalność organu zarządczego.

Podsumowując, zgodnie z dostępną literaturą przedmiotu, o profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego może świadczyć: wykorzystywanie systemów budżetowania lub planowania finansowego, implementowanie narzędzi kontroli finansowej, posiadanie oficjalnej strategii oraz planów strategicznych.²¹⁷ Obecność wymienionych mechanizmów została w tej pracy potraktowana jako specyficzne przejawy profesjonalizacji, analizowane w części empirycznej. Ponadto, rozważono w niej jeszcze dodatkowy czynnik w postaci spisane planu sukcesji. Literatura dotycząca profesjonalizacji nie wskazuje go wprost, natomiast biorąc pod uwagę, że obecność takiego planu racjonalizuje podejmowanie decyzji związanych z transferem władzy i własności, zdecydowano się na zbadanie tego aspektu i włączenie go do dalszych rozważań.

2.3.6. Formalizacja zarządzania zasobami ludzkimi

Już na początku lat 80. XX wieku, I. Lansberg, zidentyfikował charakterystyczne dla przedsiębiorstw rodzinnych cztery główne dylematy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL). Wśród nich znalazły się: alokacja pracowników, ich wynagradzanie, ocenianie oraz zapewnienie możliwości rozwoju.²¹⁸ Ich specyfika w przedsiębiorstwie rodzinnym, bierze swoje źródło w ciągłym ścieraniu się dwóch systemów wartości: rodziny i przedsiębiorstwa. Różnice pomiędzy nimi zaprezentowane zostały w tabeli 8.

²¹⁶ R. Zajkowski, A. Domańska, B. Żukowska, *The Impact of the Family on the Operational Planning System in Polish Medium and Large Family Businesses*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, 19(9) cz. 3, s. 345–360.

²¹⁷ J. Dekker et al., *The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct...*, op. cit., s. 520; L. Songini, *The Professionalization of Family Firms: Theory and Practice...*, op. cit., s. 271.

²¹⁸ I. Lansberg, *Managing Human Resources in Family Firms...*, op. cit. s. 44.

Tabela 8. Różnice pomiędzy normami rodziny i przedsiębiorstwa rzutujące na zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie rodzinnym

Działania związane z ZZL	Normy rodziny	Normy przedsiębiorstwa
Alokacja	Stwarzanie możliwości zatrudnienia krewnych (szczególnie tym w potrzebie lub dzieciom).	Zatrudnianie tylko najbardziej kompetentnych pracowników.
Wynagradzanie	Alokowanie nadwyżek na podstawie potrzeb rozwojowych.	Alokowanie wynagrodzeń i dodatków zgodnie z wartością rynkową pracownika i historią jego wyników.
Ocena	Wstrzymywanie się przed wyróżnianiem któregoś z członków rodziny (np. pomiędzy rodzeństwem).	Wyróżnianie najlepszych pracowników, w celu identyfikacji tych, którzy są kluczowi.
Rozwój	Stwarzanie możliwości rozwoju pracowników, w celu zaspokojenia ich indywidualnych potrzeb.	Stwarzanie możliwości rozwoju pracowników, w celu zaspokojeniu potrzeb przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie I. Lansberg, *Managing Human Resources in Family Firms...*, op. cit. s. 44.

Głównym wyzwaniem związanym z alokacją pracowników w przedsiębiorstwie rodzinnym jest zapobieganie negatywnym przejawom familizmu, o którym wspomniano w rozdziale pierwszym tej pracy. Mowa tutaj przede wszystkim o nepotyzmie oraz paternalizmie, których istnienie w tego typu przedsiębiorstwach wydaje się być nieodzowne.²¹⁹ Rekrutując nowych pracowników, małe firmy rodzinne w pierwszej kolejności poszukują odpowiedniej kadry wśród członków rodziny.²²⁰ Głównym powodem takiego postępowania, jest oczekiwanie wzajemnego zaufania i lojalności, które byłyby trudne do wypracowania w krótkim okresie z pracownikiem spoza rodziny. Niemniej jednak, zdarzają się też sytuacje, kiedy członek rodziny jest zatrudniany tylko dlatego, że ma trudną sytuację osobistą, a właściciel uznał, że jego obowiązkiem jest pomoc krewnemu.²²¹ Poszukiwanie pracowników jedynie w obrębie rodziny może przynieść negatywny skutek dla firmy, w sytuacji gdy są to osoby o niewystarczających kompetencjach. Największą trudnością dla przedsiębiorstw rodzinnych jest zatem osiągnięcie możliwe najlepszej relacji pomiędzy zaufaniem jakim darzą swoich pracowników oraz ich kompetencjami. Mechanizmem, który może pomóc w wyselekcjonowaniu najlepszej kadry, może być wprowadzenie sformalizowanego systemu rekrutacji, uwzględniającego posiadane kompetencje i gotowość akceptacji

²¹⁹ F.W. Kellermans, K.A. Eddleston, *Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2004, 28(3), s. 209–229.

²²⁰ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces...*, op. cit., s. 132.

²²¹ Ł. Sułkowski, *Sukcesja i zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie rodzinnym*, [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń 2005, s. 245.

wyznawanych przez przedsiębiorstwo norm i wartości.²²² Istnienie takiego schematu zostało w niniejszej pracy potraktowane jako pierwszy z przejawów profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego, w obrębie zarządzania personelem.

Drugim z przejawów profesjonalizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, jest posiadanie przez przedsiębiorstwo rodzinne sformalizowanych ścieżek kariery dla swoich pracowników. Ten aspekt profesjonalizacji może pomóc w rozwiązaniu dwóch problemów charakterystycznych dla przedsiębiorstw rodzinnych: dylematów związanych z awansowaniem i zwalnianiem oraz wyborów dotyczących sposobów i kierunków rozwoju kadry. W przypadku decyzji o awansie bądź zwolnieniu pracownika, pojawiają się podobne problemy jak w przypadku podjęcia decyzji o jego zatrudnieniu. Zatrudniający musi ponownie odpowiednio wyważyć swoje oczekiwania względem kompetencji i poziomu zaufania do pracownika, biorąc pod uwagę wszystkie pozytywne i negatywne skutki posiadania w przedsiębiorstwie rodzinnym unikalnego kapitału społecznego. Wykorzystanie sformalizowanych ścieżek kariery postulował W. G. Dyer, który sugerował ich wprowadzenie zarówno dla pracowników należących do rodziny jak i tych spoza.²²³ Dzięki istnieniu programów rozwoju, pracownicy są świadomi kompetencji, jakie muszą zdobyć, żeby móc w przyszłości pełnić określone stanowiska w firmie. Ponadto, jeżeli przedsiębiorstwo jest gotowe finansować zewnętrzną edukację pracowników (kursy, studia, szkolenia) ma tym samym szansę na zgromadzenie w ramach posiadanych zasobów ludzkich grupy osób o kompetencjach, których do tej pory w nim brakowało.²²⁴ Gotowość do finansowania tego typu działań również uznano jako przejaw profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego.

Należy jednak pamiętać, że pracownicy, którzy nie będą właściwie opłacani, nie będą także zainteresowani dalszym rozwijaniem swoich umiejętności i wykorzystywaniem ich dla dobra całego przedsiębiorstwa. Stąd też, system wynagradzania i premiowania jest jednym z najtrudniejszych wyzwań kształtowania polityki kadrowej, jakie pojawiają się w przedsiębiorstwie rodzinnym. Oczywiście, najważniejszym dylematem jest tutaj przyjęty sposób wynagradzania członków rodziny. Jeżeli w przedsiębiorstwie zatrudnieni są zarówno jej członkowie, jak i inni pracownicy,

²²² E.G. Flamholtz, Y. Randle, *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, John Wiley & Sons 2012; M. Adamska, M. Gableta, *Specyfika zarządzania personelem w przedsiębiorstwach rodzinnych*, [w:] K. Safin, I. Koładkiewicz (red.), *Zarządzanie firmą rodzinną. Kluczowe wyzwania*, Poltext, Warszawa 2019, s. 115–138.

²²³ W.G. Dyer, *Integrating Professional Management into a Family...*, op. cit., s. 228–231.

²²⁴ Ibid.

ważnym pytaniem staje się jak należy traktować obydwie grupy: czy lepsze będzie zróżnicowane podejście, czy jednolita polityka wynagrodzeń obowiązująca wszystkich pracowników? Praktyka pokazuje trzy podejścia w zakresie wynagradzania członków rodziny²²⁵:

1. Członkowie rodziny są traktowani w sposób preferencyjny, tj. są wynagradzani lepiej, z uwagi na wykazywaną lojalność, większe zaangażowanie, gotowość do wyrzeczeń.
2. Członkowie rodziny są wynagradzani gorzej, ze względu na to, że czerpią inne korzyści z przedsiębiorstwa (np. z tytułu posiadania udziałów) lub jest to powodowane aspektem wychowawczym (np. względem dzieci).
3. Członkowie rodziny podlegają taki samym zasadom wynagradzania jak inni pracownicy.

Pomimo, że przedsiębiorstwa rodzinne deklarują najczęściej wykorzystanie trzeciego z wyżej przedstawionych wariantów, badania pokazują, że zazwyczaj członkowie rodziny są wynagradzani lepiej.²²⁶ Można się spodziewać, że taka praktyka, może działać demotywująco na pozostałą część załogi.

Wśród polskich przedsiębiorstw rodzinnych dominują niesformalizowane, uproszczone systemy wynagradzania, których składniki często przyjmują formę intuicyjną i uznaniową.²²⁷ Zaletą takiego rozwiązania jest jego elastyczność, zapewniająca możliwość dopasowania się do sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Niemniej jednak, przedsiębiorstwom rodzinnym zaleca się wprowadzanie formalnych, jednolitych oraz jawnych systemów wynagradzania.²²⁸ Wprowadzenie takich rozwiązań jak np. regulamin różnicowania wysokości wynagrodzeń, stosowane formy wynagradzania, tabele płac, kryteria zaszeregowania, przeszerogowania oraz premiowania, przyczyniają się do zwiększenia poczucia sprawiedliwości wśród pracowników i przynależności do jednego zespołu. Ponadto, mechanizmy te, stanowią skuteczną obronę przed presją ze strony rodziny do jej preferencyjnego traktowania.²²⁹ Ze względu na to, że obiektywizują one podejmowanie decyzji płacowych

²²⁵ M. Adamska, M. Gableta, *Specyfika zarządzania personelem...*, op. cit., s. 129-133.

²²⁶ Ł. Sułkowski, *Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie rodzinnym*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego*, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.

²²⁷ M. Adamska, *Problemy wynagradzania w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2011, 12(7), s. 202–211.

²²⁸ M. Adamska, M. Gableta, *Specyfika zarządzania personelem...*, op. cit., s. 132.

²²⁹ M. Adamska, M. Gableta, *Specyfika zarządzania personelem...*, op. cit., M. Adamska, *Problemy wynagradzania w przedsiębiorstwach rodzinnych...*, op. cit, s. 205-206.

w przedsiębiorstwie rodzinnym, ich występowanie należy również zaklasyfikować jako kolejny przejaw profesjonalizacji.

Ostatnim z przejawów profesjonalizacji, dotyczącym obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, jest istnienie formalnego systemu oceny pracowników. Brak narzędzi pozwalających na bezstronną ewaluację pracowników, nie pozwala na właściwą realizację niektórych elementów przyjętego systemu wynagradzania (np. weryfikację spełnienia kryteriów premiowania). Trudność w ocenie pracowników w przedsiębiorstwie rodzinnym bierze się stąd, że członkowie rodziny są często mniej surowo oceniani przez przełożonych, przez co ich kompetencje bywają niewłaściwie oszacowane. Ponadto, jak sugeruje I. Lansberg, ocena członków rodziny (zwłaszcza własnych dzieci) jest działaniem niezwykle emocjonalnym dla właściciela przedsiębiorstwa rodzinnego, który musi zmierzyć się z oczekiwaniami rodziny oraz biznesu.²³⁰ Aby uniknąć lub znacząco zmniejszyć te trudności, opracowanie i wdrożenie formalnego systemu ocen wydaje się być odpowiednim rozwiązaniem. K. Madison i zespół, dostarczają również innych dodatkowych argumentów za wprowadzeniem tego mechanizmu: po pierwsze – sprzyja on realizacji wspólnych celów przedsiębiorstwa i pracowników, a po drugie – korzystnie wpływa na osiągnięte przez firmę wyniki.²³¹

Właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi przekłada się na uzyskiwane efekty ekonomiczne, co potwierdziły badania przeprowadzone przez J. H. Astrachana i T. A. Kolenko. Dowiedli oni, że wprowadzanie sformalizowanych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, tj.: spisane opisy stanowisk, formalne schematy wynagrodzeń, sformalizowany system oceny pracowniczej, regulamin pracy oraz sformalizowany system rekrutacji, znajduje swój pozytywny rezultat w uzyskiwanych przychodach przedsiębiorstwa oraz indywidualnych przychodach właścicieli i kadry zarządzającej.²³² Niemniej jednak, w przedsiębiorstwach rodzinnych, z uwagi na unikalność posiadanych zasobów (przede wszystkim kapitał społeczny), narzędzia te są wykorzystywane rzadziej niż w przedsiębiorstwach nierodzinnych.²³³

Ostatecznie, w niniejszej pracy zdecydowano się na zweryfikowanie istnienia następujących przejawów profesjonalizacji zarządzania zasobami ludzkimi

²³⁰ I. Lansberg, *Managing Human Resources in Family Firms...*, op. cit., s. 43.

²³¹ K. Madison et al., *Family Firm Human Resource Practices: Investigating the Effects of Professionalization...*, op. cit., s. 329.

²³² J.H. Astrachan, T.A. Kolenko, *A Neglected Factor Explaining Family Business Success...*, op. cit.

²³³ R. Reid, T. Morrow, B. Kelly, P. McCartan, *People Management in SMEs: An Analysis of Human Resource Strategies in Family and Non-family Businesses*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2002, 9(3), s. 245–259.

w przedsiębiorstwie rodzinnym: funkcjonowanie sformalizowanych procedur zatrudniania, określonych ścieżek kariery dla pracowników, procedur finansowania rozwoju pracowników, systemu motywacyjno-premiewego oraz formalnego systemu oceny pracowniczej. Zbliżonego doboru zmiennych do określenia wpływu profesjonalizacji na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa dokonały zespoły K. Madison²³⁴ oraz J. Dekker²³⁵. Dodatkowo, zespół K. Madison stwierdził, że oprócz występowania danych przejawów profesjonalizacji zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie rodzinnym, dla wyników przedsiębiorstwa istotne jest ich sprawiedliwe stosowanie względem pracowników należących oraz nienależących do rodziny.²³⁶

2.3.7. Poszerzanie wiedzy i doskonalenie kompetencji zarządu

Wiedza rozumiana jako istotna informacja, pozyskana poprzez edukację lub doświadczenie²³⁷, stanowi w przedsiębiorstwie rodzinnym ważne źródło przewagi konkurencyjnej. Może mieć ona charakter zarówno teoretyczny (być pozyskana poprzez edukację) jak i praktyczny (być wynikiem doświadczenia), stąd możliwe są jej różne sposoby kreowania. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, jej akumulowanie i przekazywanie kolejnym pokoleniom przyczynia się do ich przetrwania w długim okresie. F. Chirico, obok sprzyjającej kultury organizacyjnej, wymienia trzy źródła pozyskiwania zasobów wiedzy przydatnych w firmie rodzinnej²³⁸:

- studia kierunkowe oraz kursy praktyczne,
- praca poza rodzinnym biznesem,
- zatrudnianie fachowców spoza rodziny.

Aby móc skutecznie zarządzać tak istotnym zasobem jak wiedza w przedsiębiorstwie, niezbędni są kompetentni menedżerowie. Kadra zarządcza w przedsiębiorstwie rodzinnym powinna być zatem wyposażona w określone

²³⁴ K. Madison et al., *Family Firm Human Resource Practices: Investigating the Effects of Professionalization...*, op. cit.

²³⁵ J. Dekker et al., *The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct...*, op. cit.

²³⁶ K. Madison et al., *Family Firm Human Resource Practices: Investigating the Effects of Professionalization...*, op. cit.

²³⁷ I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York 1995.

²³⁸ F. Chirico, *The Creation, Sharing and Transfer of Knowledge in Family Business*, "Journal of Small Business & Entrepreneurship" 2008, 21(4), s. 417.

umiejętności, które pozwolą jej sprawnie, efektywnie i skutecznie działać, tj. „robić właściwe rzeczy” oraz „robić rzeczy we właściwy sposób”.²³⁹ P. Bartkowiak i P. Niewiadomski, przeprowadzili badania, w których wytypowali najistotniejsze kompetencje menedżerskie, którymi powinien charakteryzować się sukcesor w przedsiębiorstwie rodzinnym. Spośród 52 kompetencji biznesowych, społecznych oraz profesjonalnych, wskazano na 18, które w największym stopniu przekładają się na sprawność i efektywność działania menedżera.²⁴⁰ Zostały one zaprezentowane w tabeli 9.

Tabela 9. Wykaz najważniejszych kompetencji efektywnego i skutecznego menedżera/sukcesora

Rodzaj kompetencji	Szczegółowa kompetencja
Biznesowe	Planowanie i rozwój sprzedaży
	Rozpoznawanie potrzeb klienta
	Odporność na stres
	Pozyskiwanie klientów
	Prowadzenie spotkań handlowych
	Nastawienie na klienta
	Umiejętność prezentacji
Profesjonalne	Wiedza o produkcie
	Kreowanie relacji
	Analiza rynku
	Podjmowanie decyzji
	Nastawienie na współpracę
	Efektywność działania
Społeczne	Umiejętność negocjacji
	Komunikatywność
	Umiejętność delegowania uprawnień i zadań
	Motywacja
	Umiejętność rozwiązywania konfliktów

Zródło: P. Bartkowiak, P. Niewiadomski, *Efektywne zarządzanie firmą rodzinną – kompetencyjne wyzwania sukcesji...*, op. cit, s. 21.

M. Spychała i E. Więcek-Janka zbadały natomiast potencjalnych sukcesorów, porównując ich kompetencje z oczekiwanym profilem kompetencyjnym menedżera przyszłości (opracowanym na podstawie potencjalnych wyzwań menedżerów w przyszłości). Respondenci badania – studenci, zostali poproszeni o wskazanie swoich umiejętności zarządczych, niezbędnych do prowadzenia firmy rodzinnej. Badani jako odpowiedź podawali najczęściej znajomość biznesu i branży, zdolności komunikacyjne, specjalistyczną wiedzę, kreatywność, umiejętność zarządzania zespołem. Wśród wymienionych kompetencji, brakowało dwóch wpisujących się w profil menedżera przyszłości: umiejętności negocjacji oraz strategicznego myślenia.²⁴¹

²³⁹ P. Bartkowiak, P. Niewiadomski, *Efektywne zarządzanie firmą rodzinną – kompetencyjne wyzwania sukcesji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, 262, s. 23.

²⁴⁰ Ibid., s. 21.

²⁴¹ M. Spychała, E. Więcek-Janka, *Kompetencje przedsiębiorczych menedżerów przyszłości w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, 17(6), s. 415–428.

Nabycie lub rozszerzenie tych kompetencji może zostać zrealizowane poprzez jeden ze sposobów wymienionych przez F. Chirico. Ich akumulowanie oraz doskonalenie (np. poprzez kursy, warsztaty, staże itp.) należy uznać jako przejaw profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego.

Oprócz tego, jako kolejny przejaw profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego w obszarze akumulowania i rozwijania wiedzy, W. G. Dyer wskazał członkostwo w profesjonalnych stowarzyszeniach.²⁴² Dzięki zaangażowaniu w działanie tego rodzaju instytucji, kadra zarządzająca ma możliwość zdobycia bieżącej wiedzy na temat sytuacji w branży oraz zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa.²⁴³ Wiedza ta może sprzyjać szybkiemu reagowaniu na potencjalne zagrożenia oraz wykorzystywaniu szans jakie pojawiają się na rynku.

Na podstawie przytoczonych rozważań zdecydowano, że przejawami profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego są: poszerzanie kompetencji menedżerów wewnętrznych i zewnętrznych (poprzez uczestniczenie w szkoleniach, warsztatach lub studiowanie) oraz aktywne członkostwo w organizacjach zrzeszających przedsiębiorców (stowarzyszeniach branżowych, klubach biznesu, sieciach networkingowych itp.). Obecność tych przejawów w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych została zbadana i opisana w empirycznej części pracy.

2.4. Profesjonalizacja przedsiębiorstwa rodzinnego z perspektywy teorii agencji

Koncepcją teoretyczną, która może przyczynić się do eksplikacji oddziaływania profesjonalizacji na przedsiębiorstwo rodzinne jest teoria agencji. W literaturze wyróżnia się jej dwa nurty: pozytywny oraz normatywny. Nurt normatywny reprezentował M. Jensen²⁴⁴, a głównymi jego obszarami rozważań było tworzenie kontraktów optymalnych oraz analiza własności stanu równowagi przez pryzmat teorii dobrobytu. Nurt pozytywny (traktowany jako część ekonomii instytucjonalnej) ogniskuje się na wyjaśnianiu zachowań wewnątrz organizacji, powstawaniu w niej konfliktów i sposobów

²⁴² W.G. Dyer, *Integrating Professional Management into a Family...*, op. cit., s. 228.

²⁴³ A. Domańska, *Wspieranie przedsiębiorczości przez instytucje otoczenia biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2019, s. 52.

²⁴⁴ M.C. Jensen, *Organization Theory and Methodology*, „Accounting Review” 1983, 57(2), s. 319–339.

ich rozwiązywania.²⁴⁵ W niniejszej pracy wykorzystano przede wszystkim dorobek nurtu pozytywnego, biorąc pod uwagę jego liczne odniesienia empiryczne.

Podstawowym problemem, opisywanym na gruncie teorii agencji, jest konflikt interesów, do jakiego dochodzi w momencie oddzielenia instytucji własności od zarządzania. Skutkiem rozdziału tych dwóch funkcji jest pojawienie się relacji agencyjnej. Jej istota opiera się na delegowaniu zadań przez jedną ze stron (pryncypała), przy jednoczesnym przeniesieniu prawa do podejmowania decyzji w zakresie powierzonego zadania na drugi podmiot (agenta).²⁴⁶

Występowanie relacji agencyjnej łączy się z tzw. zjawiskiem ryzyka (hazardu) moralnego czyli sytuacją, w której agent wykorzystując asymetrię informacji, świadomie nie realizuje ustaleń umowy z pryncypałem lub wykorzystuje jego zasoby do zaspokajania własnych celów. Aby menedżerowie (agenci) realizowali cele, które są nadrzędne dla właścicieli (pryncypałów), muszą zostać do tego odpowiednio zachęceni lub poddani kontroli. Z tego wynikają tzw. koszty agencyjne, wśród których wymienia się: koszty monitorowania i kontrolowania działań agenta, koszty agenta, które pozwolą mu zrealizować interesy pryncypała oraz straty rezydualne, tj. obniżona wartość spółki wynikająca z oportunistyki agenta.²⁴⁷

Relacje agencyjne mogą wystąpić pomiędzy różnymi interesariuszami, do podstawowych, należy zaliczyć²⁴⁸:

- a) właściciel – menedżer,
- b) właściciel – wierzyciel,
- c) akcjonariusz dominujący – akcjonariusze mniejszościowi,
- d) akcjonariusze aktualni – akcjonariusze potencjalni.

A. Michel oraz N. Kammerlander dostrzegli natomiast, że relację agencyjną podobną do relacji właściciel-menedżer, tworzą również właściciele i ich zewnętrzni doradcy.²⁴⁹ Oczekują oni bowiem określonych korzyści, w zamian służąc przedsiębiorstwu swoim doświadczeniem i wiedzą.

²⁴⁵ M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo w nowej ekonomii instytucjonalnej...*, op. cit.; E. Rychłowska-Musiał, *Miary kosztów agencji w spółkach akcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 12.

²⁴⁶ E. Rychłowska-Musiał, *Miary kosztów agencji w spółkach akcyjnych...*, op. cit., s. 9.

²⁴⁷ M.C. Jensen, W.H. Meckling, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics” 1976, 3(4), s. 305–360.

²⁴⁸ E. Rychłowska-Musiał, *Miary kosztów agencji w spółkach akcyjnych...*, op. cit., s. 14.

²⁴⁹ A. Michel, N. Kammerlander, *Trusted Advisors in a Family Business's...*, op. cit.

W przedsiębiorstwie rodzinnym najczęściej wymieniane są dwa typy konfliktów agencyjnych. B. Villalonga i R. Amit, wskazali na konflikt typu pierwszego, pomiędzy właścicielami i menedżerami, oraz konflikt typu drugiego pomiędzy dominującym akcjonariuszem (udziałowcem), a akcjonariuszami (udziałowcami) mniejszościowymi.²⁵⁰ Pierwszy z konfliktów wystąpi w przedsiębiorstwie rodzinnym, w którym wśród kluczowej kadry zarządczej pojawią się przedstawiciele nienależący do rodziny. W przypadku, gdy właściciel (lub posiadacz kontrolnego pakietu akcji) sam zarządza przedsiębiorstwem, konflikt typu pierwszego nie będzie miał miejsca. Koszty agencyjki będą również znacząco niższe, jeżeli właściciel i menedżer będą zorientowani na wspólne cele, co jest bardziej prawdopodobne, gdy należą do jednej rodziny.²⁵¹

Konflikt agencyjki typu drugiego wystąpi w sytuacji, gdy większościovym udziałowcem będzie rodzina. Z uwagi na swój duży wpływ na monitorowanie działań przedsiębiorstwa, może ona realizować swoje prywatne cele kosztem udziałowców spoza rodziny. Z uwagi na fakt, że duży udziałowiec w postaci rodziny może mieć również znaczny wpływ na zarządzanie, pojawienie się konfliktu agencyjki typu drugiego może wyeliminować lub zredukować koszty konfliktu agencyjki typu pierwszego.²⁵²

Oprócz tych dwóch klasycznych konfliktów agencyjki, w przedsiębiorstwie rodzinnym mogą pojawić się jeszcze inne, związane z jego unikalnymi cechami. Jednym z takich konfliktów jest opisany przez J. Chua, i E. B. Bergiel'a konflikt pomiędzy członkiem rodziny, który jest właścicielem (najczęściej rodzicem) i członkiem rodziny, który sprawuje funkcje zarządcze (najczęściej dzieckiem właściciela). Konflikt ten ma swoje źródło w tzw. asymetrycznym altruizmie.²⁵³ Sama idea altruizmu, rozważana na gruncie ekonomii, polega na tym, że funkcja użyteczności dla indywidualnego podmiotu zależy od dobrobytu tego podmiotu oraz innych podmiotów. Istnienie altruizmu w przedsiębiorstwach rodzinnych jako ich unikalna cecha było szeroko opisywane w przedmiotowej literaturze.²⁵⁴ Altruizm w firmie rodzinnej opiera się na założeniu, że

²⁵⁰ B. Villalonga, R. Amit, *How Do Family Ownership, Management, and Control...*, op. cit., s. 20-21.

²⁵¹ D. Miller, I. Le Breton-Miller, *Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities*, „Family Business Review” 2006, 19(1), s. 73–87.

²⁵² B. Villalonga, R. Amit, *How Do Family Ownership, Management, and Control...*, op. cit.

²⁵³ J.H. Chua, J.J. Chrisman, E.B. Bergiel, *An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2009, 33(2), s. 355–372.

²⁵⁴ M.H. Lubatkin, W.S. Schulze, Y.A.N. Ling, R.N. Dino, *The Effects of Parental Altruism on the Governance of Family-Managed Firms*, „Journal of Organizational Behavior” 2005, 26(3), s. 313–330; N. Karra, P. Tracey, N.W. Phillips, *Altruism and Agency in the Family Firm: Exploring the Role of Family, Kinship and Ethnicity*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2006, 30(6), s. 861–878; W.S. Schulze,

właściciele wyrażają większą szczodrość względem członków rodziny, nie tylko ze względu na istniejące między nimi więzi, ale również z uwagi na korzyści jakie może to przynieść im samym oraz przedsiębiorstwu. Asymetryczny altruizm polega natomiast na tym, że jedna ze stron relacji (rodzic) postępuje altruistycznie względem drugiej strony (dziecka), która z kolei koncentruje się przede wszystkim na własnym interesie. Występowanie takiego zjawiska w przedsiębiorstwie rodzinnym sprzyja pojawieniu się negatywnych, oportunistycznych zachowań, tj. pasożytowanie (tzw. *free riding*) i uchylaniu się od obowiązków. Asymetryczny altruizm zwiększa zatem ryzyko pojawienia się kosztów agencji z dwóch powodów – po pierwsze właścicielom trudniej jest egzekwować wykonanie działań od członków rodziny, a po drugie – bardziej przychylnie oceniają oni wyniki uzyskiwane przez swoich krewnych.²⁵⁵

Na podstawie zaprezentowanych wyżej rodzajów konfliktów agencyjnych, należy zauważyć, że obydwa warianty – jeden uwzględniający możliwość profesjonalizacji przedsiębiorstwa poprzez zatrudnienie menedżera zewnętrznego oraz drugi, zgodnie z którym przedsiębiorstwem zarządzają wyłącznie członkowie rodziny – mogą generować koszty agencji. Wprowadzenie menedżera zewnętrznego, może wywoływać klasyczny konflikt agencji, skutkujący pojawieniem się w firmie kosztów monitorowania oraz straty rezydualnej związanej z oportunistycznym agentem. Z drugiej strony należy wziąć pod uwagę, że dotychczas przeprowadzone badania dostarczają rozbieżnych wyników w zakresie kosztów agencji w firmach rodzinnych powstających w wyniku kooperacji członków rodziny. Według części badaczy, więzi rodzinne między agentem a pryncypałem obniżają je lub nawet niwelują²⁵⁶ inne zaś dowodzą, że koszty te są wówczas wyższe niż przeciętne²⁵⁷.

Naukowcy nie są zgodni w kwestiach przedstawionych powyżej, wyrażają natomiast względnie spójne poglądy odnoszące się do konsekwencji, jakie na gruncie teorii agencji mogą towarzyszyć określonym decyzjom w zakresie kształtowania struktury właścicielskiej i organów nadzorczych. D. Miller oraz I. Le Breton-Miller, wskazali, że duża rola rodziny we własności zapewnia wystarczający wpływ i zakres informacji, aby ograniczać koszty związane ze zjawiskiem *free ridingu* wśród kadry

M.H. Lubatkin, R.N. Dino, *Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms*, „Journal of Business Venturing” 2003, 18(4), s. 473–490.

²⁵⁵ J.H. Chua, J.J. Chrisman, E.B. Bergiel, *An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized...*, op. cit., s. 357–358.

²⁵⁶ B. Villalonga, R. Amit, *How Do Family Ownership, Management, and Control...*, op. cit.

²⁵⁷ L.R. Gomez-Mejia, M. Nuñez-Nickel, I. Gutierrez, *The Role of Family Ties in Agency Contracts*, „Academy of Management Journal” 2001, 44(1), s. 81–95.

zarządzającej. Dzięki temu można założyć, że przedsiębiorstwa stanowiące własność rodziny mogą osiągać lepsze wyniki finansowe niż przedsiębiorstwa nierodzinne.²⁵⁸ Z drugiej strony, H. De Angelo i L. De Angelo zauważyli, że przedsiębiorstwa, których struktura własnościowa jest zdominowana przez rodzinę (konflikt agencji typu drugiego), mają skłonność do nadużywania zaufania mniejszościowych interesariuszy poprzez wypłatę nadzwyczajnie dużych dywidend.²⁵⁹ Wraz ze wskazaną przez A. Chandlera oraz E. Ellingtona, R. Jonesa i R. Deana niską skłonnością do inwestowania w nowe technologie²⁶⁰ i nowe produkty²⁶¹, może przełożyć się to negatywnie na osiągane przez nie wyniki.

D. Miller oraz I. Le Breton-Miller wskazali również na możliwość ograniczenia kosztów związanych z występowaniem konfliktów agencyjnych – mowa tutaj o istnieniu rad nadzorczych, składających się z niezależnych przedstawicieli (w tym np. znaczącego właściciela spoza rodziny). Dostarczyli oni kilku argumentów za ich powoływaniem. Ich zdaniem, pomagają w monitorowaniu działań menedżerów, pomagają w decyzjach związanych z alokacją zasobów, pomagają w zatrudnianiu kadry o wyższych kwalifikacjach oraz zapobiegają zjawisku „wywłaszczania” wartości, które generuje przedsiębiorstwo. Tym samym, można założyć, że jeden z przejawów profesjonalizacji, tj. nadzór w firmie rodzinnej, może korzystnie wpłynąć na wysokość jednego z rodzaju kosztów agencji, tj. kosztów rezydualnych. Należy pamiętać o tym, że nadzór w przedsiębiorstwie rodzinnym występuje w formie dwóch podsystemów – *corporate governance* oraz *family governance*. Podczas, gdy mechanizmy *corporate governance*, w tym istnienie niezależnej rady nadzorczej, wiążą się z regularnie ponoszonymi kosztami monitorowania, mechanizmy *family governance* (regularne spotkania rodziny, konstytucja rodziny) praktycznie nie wymagają nakładów finansowych. Można natomiast domniemywać, że ich skuteczność względem ograniczania konfliktów agencyjnych może być mniejsza niż skuteczność rad nadzorczych (szczególnie w kontekście konfliktu agencji typu drugiego, gdzie to rodzina postępuje oportunistycznie). Należy jednak spodziewać się, że dyscyplinują one członków rodziny na tyle, że redukują konsekwencje asymetrycznego altruizmu, o którym była mowa wcześniej.

²⁵⁸ D. Miller, I. Le Breton-Miller, *Family Governance and Firm Performance...*, op. cit.

²⁵⁹ H. DeAngelo, L. DeAngelo, *Controlling Stockholders and the Disciplinary Role of Corporate Payout Policy: a Study of the Times Mirror Company*, „Journal of Financial Economics” 2000, 56(2), s. 153–207.

²⁶⁰ A. Chandler, *Scale and Scope*, Harvard University Press, Nowy Jork 1990.

²⁶¹ E.P. Ellington, R.P. Jones, R. Deane, *TQM Adoption Practices in the Family-Owned Business*, „Family Business Review” 1996, 9(1), s. 5-14.

Kolejnymi przejawami profesjonalizacji, które powinny neutralizować konflikty agencyjne w przedsiębiorstwach rodzinnych są sformalizowane procesy planowania i kontroli oraz formalne mechanizmy zarządzania zasobami ludzkimi.

Pośród głównych twierdzeń pozytywnego nurtu teorii agencji, należy wskazać dwa, które mogą być użyteczne w wyjaśnianiu oddziaływania wymienionych przejawów na efekty ekonomiczne przedsiębiorstwa rodzinnego²⁶²:

1. Jeżeli kontrakt między pryncypałem i agentem opiera się na uzyskaniu określonego wyniku, to agent z większym prawdopodobieństwem zachowuje się zgodnie z interesami pryncypała.
2. Kiedy pryncypał ma informacje pozwalające weryfikować zachowanie agenta, wówczas agent będzie z większym prawdopodobieństwem zachowywać się zgodnie z interesem pryncypała.

Formalne mechanizmy planowania i kontroli sprzyjają uzyskaniu zbieżności celów agenta i pryncypała. Dzięki nim podmioty zaangażowane w działalność przedsiębiorstwa rodzinnego znają swoje zadania i mogą być z nich rozliczane. Wspólna wizja przedsiębiorstwa zawarta w dokumentach strategicznych, może zniechęcać agentów do oportunistycznych działań, skutkujących pojawieniem się strat rezydualnych. Ponadto, formalizacja zarządzania zasobami ludzkimi – w tym przede wszystkim mechanizmy oceny pracowników, dają pryncypałowi obiektywny obraz działań i efektów, jakie osiąga dla niego agent. Aby uniknąć tradycyjnego konfliktu agencji (menedżer spoza rodziny – właściciel z rodziny) oraz konfliktu wynikającego z asymetrycznego altruizmu, przedsiębiorstwo rodzinne powinno stosować formalne sposoby zarządzania zarówno w odniesieniu do pracowników nienależących, jak i należących do rodziny. Mechanizmy stosowane wybiórczo – np. tylko dla kierownictwa spoza rodziny – mogą natomiast zaostrzać oportunistyczne zapędy obu tych grup.

Wpływ wszystkich analizowanych przejawów profesjonalizacji na konflikty agencyjne zebrany został w tabeli 10.

²⁶² W. Stankiewicz, *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu*, Wyd. PWSBiA, Warszawa 2012, s. 170.

Tabela 10. Wpływ badanych przejawów profesjonalizacji na konflikty agencyjne występujące w przedsiębiorstwach rodzinnych

Przejawy profesjonalizacji	Konflikt agencji typu pierwszego	Konflikt agencji typu drugiego	Konflikt agencji wynikający z asymetrycznego altruizmu
Zatrudnienie menedżera spoza rodziny	Wywołuje konflikt agencji.	Może ograniczyć występowanie konfliktu. Członkowie zarządu spoza rodziny mają mniejszą motywację do wykorzystywania udziałowców mniejszościowych.	Nowy konflikt nie wystąpi.
Współpraca z zewnętrznymi doradcami	Zewnętrzny doradca również może zachowywać się jak agent (maksymalizować własne korzyści). Z drugiej strony, doradca może pomagać w kontroli innych agentów.	Doradztwo finansowe (np. w zakresie kształtowania polityki dywidend, inwestycji) może ograniczyć występowanie konfliktu.	Doradca jako obiektywny podmiot, może pomóc je zidentyfikować i ograniczyć.
System nadzorczy	Mechanizmy nadzorcze ograniczają jego występowanie.	Mechanizmy <i>corporate governance</i> ograniczają występowanie konfliktów – Walne Zgromadzenie Wspólników, Rada Nadzorcza składająca się z niezależnych członków.	Narzędzia <i>family governance</i> mogą przyczynić się do ograniczania występowania.
Decentralizacja podejmowania decyzji	Zwiększa się liczba potencjalnych „agentów”. Liczba konfliktów rośnie.	Może ograniczyć występowanie konfliktu. Większa liczba agentów musiałaby zostać zmotywowana do wykorzystania udziałowców mniejszościowych.	Może ograniczyć występowanie konfliktu. Większa liczba podmiotów musi wtedy zezwolić na „ <i>free riding</i> ”.
Aktywność zarządu i organów nadzorczych	Może ograniczać skutki konfliktów, poprzez osłabianie zjawiska asymetrii informacji.		
Formalizacja procesu planowania i kontroli	Ogranicza skutki konfliktów. Dzięki nim agenci znają swoje obowiązki, wiedzą z czego mogą być rozliczani.		
Formalizacja zarządzania zasobami ludzkimi	Ogranicza skutki konfliktów, gdy jest stosowana zarówno wobec pracowników należących do rodziny jak i spoza niej. Zapewnia obiektywne rozliczenie agentów z wykonywanych czynności. Motywuje ich do osiągania celów zbieżnych dla wszystkich zainteresowanych podmiotów.		
Poszerzenie wiedzy członków zarządu	Zdobywanie kompetencji menedżerskich może zwiększać świadomość o istnieniu różnych rodzajów konfliktów agencyjnych. Nabyta wiedza zarządcza może przełożyć się na lepsze zarządzanie relacjami agencyjnymi.		

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, profesjonalizacja przedsiębiorstwa rodzinnego, może zarówno redukować jak i zaostrzać konflikty agencyjne, w zależności od ich rodzaju. Jej wpływ należy zatem rozważać na poziomie poszczególnych przejawów lub ich różnych konfiguracji.

2.5. Profesjonalizacja przedsiębiorstwa rodzinnego w ujęciu teorii służebności

Teoria służebności jest koncepcją, która częściowo stoi w opozycji do teorii agencji. Jej podstawowym założeniem jest, że menedżerowie (nazywani w myśl tej koncepcji – stewardami) skupiają się na wykonaniu swojej pracy właściwie, zgodnie z oczekiwaniami właścicieli, ze względu na motywacje niefinansowe, tj. dążenie do sukcesu, etykę pracy, szacunek, satysfakcję wewnętrzną. Ze względu na to, że ich cele są w rezultacie zbieżne z oczekiwaniami pozostałych interesariuszy, nie ma podstaw do pojawienia się konfliktów agencyjnych.²⁶³

Dla stewarda większą użyteczność przynoszą zachowania kolektywne, zorientowane na dobro organizacji, niż działania oportunistyczne. Dzieje się tak, ponieważ stewardzi chcą realizować cele całej organizacji (np. wzrost sprzedaży, zyskowność) i dążą do satysfakcji pryncypała (właściciela lub przełożonego). Nie oznacza to jednak, że działają oni zupełnie *pro bono*. Steward „wierzy”, że realizacja celów organizacji jest spójna z zaspokojeniem jego osobistych potrzeb.²⁶⁴

Ten rodzaj postępowania ma szczególne zastosowanie wśród przedsiębiorstw rodzinnych. Pokrewieństwo pomiędzy osobami zarządzającymi firmą i jej właścicielami tworzy specyficzny rodzaj relacji, która przekłada się na wyrażane postawy – głębokie zaangażowanie w misję organizacji, wewnętrzną motywację do działania na jej korzyść oraz szacunek dla pracowników oraz interesariuszy.²⁶⁵ Ponadto, służebna postawa w przedsiębiorstwach rodzinnych ma bardziej długoterminowy charakter. Z uwagi na to, że losy, reputacja oraz możliwości rozwoju rodziny łączą się z prowadzonym biznesem, należący do niej właściciele oraz kadra zarządzająca będą podejmować wysiłki w celu długofalowego wspierania przedsiębiorstwa. Skutkiem tego postępowania może być preferowanie celów długookresowych – inwestowanie w przyszłość firmy, rezygnacja z krótkoterminowych zysków na rzecz długoterminowego rozwoju.²⁶⁶ Altruizm, który przejawia się w postawach stewardów, nie jest jednostronny, tak jak w przypadku postaw

²⁶³ A. Adamska, C. Mesjasz, P. Urbanek, *Teorie ladu korporacyjnego. Władanie i kontrola w złożonym świecie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 28–29.

²⁶⁴ J.H. Davis, F.D. Schoorman, L. Donaldson, *Toward a Stewardship Theory Of Management*, „Academy of Management Review” 1997, 22(1), s. 24–27.

²⁶⁵ D. Miller, I. Le Breton-Miller, *Family Governance and Firm Performance...*, op. cit

²⁶⁶ I. Le Breton-Miller, D. Miller, R.H. Lester, *Stewardship or Agency? A Social Embeddedness Reconciliation of Conduct and Performance in Public Family Businesses*, „Organization Science” 2011, 22(3), s. 704–721.

charakteryzujących agenta. Długoterminowa orientacja i altruizm członków rodziny może przełożyć się na lepsze wyniki finansowe firmy oraz jej wzrost.²⁶⁷

Rozważając profesjonalizację przedsiębiorstwa rodzinnego przez pryzmat teorii służebności należy przede wszystkim zauważyć, że podkreśla ona rolę naturalnych więzi jakie występują w tego typu organizacjach, traktując je jako unikalną przewagę konkurencyjną. Tak więc ingerencja w naturalność istniejących relacji poprzez wybrane działania profesjonalizujące może niwelować ich pozytywny wpływ na efekty ekonomiczne przedsiębiorstwa.

Jeden z przejawów profesjonalizacji – istnienie rady nadzorczej jest z punktu widzenia teorii służebności pozytywnym zjawiskiem, jednak z zaznaczeniem, że jej rolą nie jest dyscyplinowanie i monitorowanie działań zarządu, a raczej doradzanie mu i wspieranie doświadczeniem.²⁶⁸ Ponadto, ważne jest, żeby członkowie rady również wierzyli w to, że cele organizacji są zbieżne z ich celami, gdyż wówczas przyjmą oni najprawdopodobniej rolę stewardów.²⁶⁹ Taki model współpracy może zostać wypracowany z niezależnymi członkami spoza rodziny, reprezentującymi innego dużego udziałowca – wówczas zarówno teoria agencji jak i teoria służebności sugerują większe prawdopodobieństwo osiągnięcia lepszych wyników finansowych.

Natomiast inny przejaw profesjonalizacji - wprowadzenie sformalizowanych mechanizmów kontroli, zarówno bezpośrednich jak i pośrednich, wpływa negatywnie na motywację stewardów, a przez to w rezultacie na ich służebne postawy.²⁷⁰ Jeżeli cele właścicieli oraz menedżerów są zbieżne, nie ma potrzeby sztucznego ingerowania w proces ich realizacji. Tym samym, formalizacja zarządzania zasobami ludzkimi, np. w obszarze wprowadzenia formalnego systemu oceny oraz systemu motywacyjno-premialnego opartego na realizacji określonych wskaźników efektu, może okazać się nieefektywna lub nawet destrukcyjna i tym samym zbędna. Można zatem przyjąć, że wprowadzanie formalnych procedur w przedsiębiorstwie rodzinnym może negatywnie oddziaływać na efekty, jakich w tego typu podmiotach dostarczają naturalne, silne więzi społeczne. Należy jednak dodać, że ich występowanie ma miejsce przede wszystkim pomiędzy członkami rodziny (choć nie tylko). Angażowanie specjalistów spoza

²⁶⁷ M. Szczepkowska, *Zarządzanie i nadzór nad firmą rodzinną w kontekście teorii agencji i służebności*, „Studia i Prace WNEiZ” 2018, 52(1), s. 91–101.

²⁶⁸ G. Corbetta, C.A. Salvato, *The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?*, „Family Business Review” 2004, 17(2), s. 119–134.

²⁶⁹ D. Miller, I. Le Breton-Miller, *Family Governance and Firm Performance...*, op. cit.

²⁷⁰ J. Dekker et al., *The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct...*, op. cit., s. 532.

rodziny, którzy nie będą prezentowali tego rodzaju postaw służebnych, jest wówczas działaniem niepożądanym. Stąd też badacze przyjmują ogólne stanowisko, że teoria służebności przemawia przeciwko profesjonalizacji firm rodzinnych.²⁷¹

Należy jednak zaznaczyć, że część przejawów profesjonalizacji, rzadko rozważana w literaturze przez pryzmat teorii służebności, może jednak sprzyjać osiągnięciu przez przedsiębiorstwa rodzinne lepszych efektów ekonomicznych.

Pierwszym przykładem może być posiadanie spisanej strategii. Celem tego dokumentu jest uporządkowanie długookresowych zamierzeń przedsiębiorstwa i ich zaprezentowanie potencjalnym interesariuszom. Służebne postawy stewardów, wynikają natomiast z ich wiary w zbieżność interesów swoich i organizacji. Można więc wysnuć wniosek, że możliwość odniesienia się do długookresowych planów przedsiębiorstwa (spisanych w strategii), może przyczynić się do wzmocnienia przekonania o istnieniu oczekiwanej przez stewardów zbieżności celów organizacji z ich własnymi. Podobną rolę może pełnić plan sukcesji, czy np. konstytucja przedsiębiorstwa rodzinnego, w której utrwalone są wspólne wartości przedsiębiorstwa, misja oraz wizja.

W świetle teorii służebności, na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa rodzinnego pozytywnie wpływać może również decentralizacja decyzyjności. Stewardzi, którzy będą wyposażeni w możliwości podejmowania ważnych decyzji, będą podchodzić do nich w sposób odpowiedzialny oraz ukierunkowany na dobro całej organizacji. Im więcej władzy zostanie delegowane na stewardów tym większa szansa na uzyskanie ich krytycznej oceny, ukierunkowanej na dobro przedsiębiorstwa. D. Miller i I. Breton-Miller zauważyli, że jeżeli delegowanie władzy odbywa się na wielu członków rodziny należących do najwyższego szczebla zarządzającego, wówczas można zauważyć pozytywne korelacje z uzyskiwanymi wynikami finansowymi.²⁷²

Ponadto, na pozytywne efekty postaw służebnych może wpłynąć poziom wiedzy członków zarządu, którzy należą do rodziny. Menedżerowie sami wybierają, jaką postawę przyjmą – menedżera czy stewarda. Ich preferencje zależą od postrzegania własnej sytuacji i nastawienia psychologicznego.²⁷³ Mając szeroką wiedzę na temat funkcjonowania organizacji, roli zarządu i metod zarządzania, mogą nie tylko sami

²⁷¹ L. Songini, *The Professionalization of Family Firms: Theory and Practice...*, op. cit., s. 275–276.

²⁷² D. Miller, I. Le Breton-Miller, *Family Governance and Firm Performance...*, op. cit., s. 80.

²⁷³ M. Szczepkowska, *Zarządzanie i nadzór nad firmą rodzinną w kontekście teorii...*, op. cit.

wykreować odpowiednią postawę, ale również efektywnie wpływać na powstawanie relacji służebnych u pozostałych pracowników.

Podsumowanie potencjalnych kierunków wpływu przejawów profesjonalizacji na wyniki przedsiębiorstwa rodzinnego w świetle teorii służebności zaprezentowane zostało w tabeli 11.

Tabela 11. Wpływ poszczególnych przejawów profesjonalizacji na efekty ekonomiczne przedsiębiorstwa rodzinnego w ujęciu teorii służebności

Przejawy profesjonalizacji	Potencjalny kierunek wpływu
Zatrudnienie menedżera spoza rodziny	Negatywny, ze względu na ingerencję w naturalne, silne więzi społeczne pomiędzy członkami rodziny.
Współpraca z zewnętrznymi doradcami	
System nadzorczy	W przypadku <i>corporate governance</i> - pozytywny, ale tylko jeżeli nadzór pełni przede wszystkim funkcję doradczą. Pozytywny w przypadku <i>family governance</i> – spotkania rodziny, konstytucja firmy rodzinnej wspierają przekonanie o istnieniu oczekiwanej przez stewardów zbieżności
Decentralizacja podejmowania decyzji	Pozytywny - stewardzi, wyposażeni w możliwości podejmowania decyzji, będą kształtować je w sposób uwzględniający dobro całej organizacji.
Aktywność zarządu i organów nadzorczych	Aktywność organów zarządczych sprzyja transparentności podejmowanych decyzji.
Formalizacja procesu planowania i kontroli	Może być negatywny (formalizacja procesów ingeruje w naturalność postaw służebnych) lub pozytywny (transparentne planowanie utwierdza stewarda w zbieżności celów jego i organizacji).
Formalizacja zarządzania zasobami ludzkimi	
Poszerzanie wiedzy członków zarządu	Pozytywny – wiedza menedżerska może dotyczyć również sposobów wzmacniania postaw służebnych.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, podobnie jak w przypadku teorii agencji, teoria służebności nie tłumaczy jednoznacznie wpływu profesjonalizacji na efekty ekonomiczne przedsiębiorstwa rodzinnego (por. tabela 11). Część z jej przejawów negatywnie oddziałuje na relacje służebne, których pojawienie się w tego typu organizacjach jest bardzo prawdopodobne. Formalizacja procesów, wprowadzanie sformalizowanego nadzoru może ingerować w naturalność relacji i osłabiać ich pozytywny wpływ. Z drugiej strony, decentralizacja, planowanie czy poszerzanie wiedzy mogą wspierać postawy służebne, poprzez umacnianie wiary stewarda w zbieżność jego interesów z celami organizacji.

2.6. Profesjonalizacja przedsiębiorstwa rodzinnego w ujęciu teorii interesariuszy

Kolejną teorią, przez pryzmat której należy rozpatrywać zalety i wady profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego jest teoria interesariuszy sformułowana przez R. E. Freemana.²⁷⁴ Koncepcja ta zakłada, że przedsiębiorstwo jest swoistą koalicją różnych grup interesów – interesariuszy, którzy wpływają lub podlegają wpływowi jego celów.²⁷⁵ Interesariusze mogą być wewnętrznymi (członkowie organizacji) lub zewnętrznymi (należący do otoczenia organizacji). Przedsiębiorstwo działając na rynku jest z nimi powiązane wieloma rodzajami relacji. Na tej podstawie wyróżnia się interesariuszy substanowujących – którzy współtworzą przedsiębiorstwo angażując swój kapitał lub pracę (właściciele, pracownicy), kontraktowych – związanych kontraktami (dostawcy, klienci, konkurencja) oraz kontekstowych – oczekujących od przedsiębiorstwa działań społecznych i ekologicznych (władze lokalne, media itp.)²⁷⁶. Cele interesariuszy mogą być różnorodne i często bywają sprzeczne. Przedsiębiorstwo powinno natomiast w swojej działalności dążyć do osiągnięcia możliwej równowagi w ich zaspokajaniu. Jest to ważne ze względu na to, że zarówno mniej, jak i bardziej związani z przedsiębiorstwem interesariusze mają swój wpływ na kreowanie wartości przedsiębiorstwa.

Wartość przedsiębiorstwa będzie tym wyższa, im więcej oczekiwań interesariuszy spełni przedsiębiorstwo.²⁷⁷ Ze względu na wspomnianą wyżej rozbieżność ich celów, w literaturze przedmiotu postuluje się aby nadrzędnym celem działalności przedsiębiorstwa było zaspokajanie interesów właścicieli, co powinno w rezultacie przełożyć się na zadowolenie pozostałych interesariuszy. Takie podejście skutkuje komplementarnością koncepcji „*shareholder value*” (wartości dla właścicieli) oraz „*stakeholder value*” (wartości dla interesariuszy)²⁷⁸ realizowanej np. poprzez

²⁷⁴ W.F. Evan, R.E. Freeman, *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism*, [w:] T.L. Beauchamp, N.E. Bowie, *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1993, s. 97-106.

²⁷⁵ A. Adamska, C. Mesjasz, P. Urbanek, *Teorie ładu korporacyjnego...*, op. cit, s. 30-33.

²⁷⁶ K. Anuszkiewicz, T. Marona, *Rola interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, „Rynek - Społeczeństwo - Kultura” 2012, 1, s. 34-41.

²⁷⁷ *Ibid.*, s. 37.

²⁷⁸ M. Marcinkowska, *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia” 2011, 37(639), s. 855-869.

wprowadzenie zasad ładu korporacyjnego (*corporate governance*)²⁷⁹ czy realizację działań w zakresie polityki CSR (*Corporate Social Responsibility*)²⁸⁰.

Prawidłowe relacje z interesariuszami stanowią podstawę poprawnego funkcjonowania rodzinnego biznesu. J. Klimek, wskazuje na istotność osobistej wiarygodności rodzinnego przedsiębiorcy, posiadanego zaufania oraz szeroko pojętej społecznej odpowiedzialności jako fundament dobrych, trwałych stosunków z otoczeniem biznesowym.²⁸¹

Przedsiębiorstwa rodzinne, z racji posiadania szczególnego rodzaju interesariuszy (w postaci członków rodziny) są w unikalny sposób zainteresowane ich oczekiwaniami. W literaturze przedmiotu podejmuje się temat tzw. proaktywnego zaangażowania w kierunku interesariuszy, które ma za zadanie chronić i rozwijać bogactwo socjoemocjonalne przedsiębiorstwa (*socioemotional wealth*).²⁸² Stąd też, wśród celów przedsiębiorstwa rodzinnego ważną rolę odgrywają nie tylko cele biznesowe, ale również takie, które nie mają charakteru ekonomicznego.

Badania wskazują ponadto, że firmy rodzinne są dobrze odbierane społecznie. A.M. Nikodemka i K. Gierczak-Grupińska wykazały, że polscy konsumenci oceniają te podmioty jako „kultywujące tradycję, oferujące produkty wysokiej jakości, gwarantowanej osobiście przez właściciela, godne zaufania, rzetelne i wiarygodne”.²⁸³

Kolejną charakterystyczną cechą przedsiębiorstw rodzinnych w kontekście omawianej koncepcji jest fakt, że członkowie rodziny mogą należeć do różnych grup interesariuszy (właścicieli, zarządu, pracowników, organów nadzorczych). Ponadto, z troski o własną reputację zależy im również na dobrych relacjach z pozostałymi przedstawicielami otoczenia firmy: klientami, konkurencją, społecznością lokalną itd. Tym samym, można założyć, że ze względu na występujące w ich przypadku potencjalne

²⁷⁹ A. Wierzbicka, *Corporate governance jako próba godzenia aspiracji interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2018, 128, s. 421-434.

²⁸⁰ G. Mikołajewicz, *Siła fundamentalna przedsiębiorstwa i czynniki ją kształtujące. Ujęcie modelowe*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2010.

²⁸¹ J. Klimek, *Inteligentny rozwój firmy rodzinnej a współczesne wartości*, Difin, Warszawa 2019, s. 176-181.

²⁸² C. Cennamo, P. Berrone, C. Cruz, L.R. Gomez-Mejia, *Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More About Their Stakeholders*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2012, 36(6), s. 1153-1173; M. Stranawska, M. Popowska, *O mniej lub bardziej słodkim cukrze, czyli kilka uwag o odpowiedzialności społecznej firm rodzinnych i przedsiębiorstw społecznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2015, 848(116), s. 180-190.

²⁸³ A. Nikodemka-Wołowik, K. Gierczak-Grupińska, *Polskie przedsiębiorstwa rodzinne – przełamanie stereotypów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, 460, s. 213

emocjonalne zaangażowanie, przedsiębiorstwa rodzinne są bardziej skłonne do zaspokajania potrzeb wielu grup interesariuszy niż ma to miejsce w innych organizacjach.²⁸⁴ Dodatkowo, unikalne zasoby przedsiębiorstwa rodzinnego, tj. kapitał cierpliwy oraz orientacja długookresowa wpływają na fakt, że jego relacje z interesariuszami stają się silniejsze niż w przedsiębiorstwie nierodzinnym.²⁸⁵

Wymienione przejawy rodzinności, wspierają relacje z interesariuszami, co z perspektywy teorii R. E. Freemana, może przełożyć się pozytywnie na wartość przedsiębiorstwa. Zakładając jednak, że przedsiębiorstwo rodzinne może się profesjonalizować, niektóre z pozytywnych wpływów „rodzinności” mogą ulec osłabieniu. Można się spodziewać, że potencjalnie negatywne skutki może przynieść przede wszystkim zaangażowanie specjalistów spoza rodziny w procesy zarządzania. Jeżeli w składzie zarządu będą dominowali menedżerowie zewnątrzni, nie należy od nich oczekiwać afektywnego podejścia do realizowania potrzeb interesariuszy. Nie występują wówczas emocjonalne więzi członków zarządu z przedstawicielami rodziny. Zarząd nie jest skłonny do podejmowania działań na rzecz wzmocnienia reputacji rodziny oraz dbania o dobro jej poszczególnych członków.

Teoria interesariuszy może dostarczyć również argumentów przemawiających za profesjonalizacją przedsiębiorstwa rodzinnego. Jednym z omówionych przejawów profesjonalizacji był odpowiedni system nadzoru w przedsiębiorstwie rodzinnym. Zdaniem naukowców, odpowiednio zbudowany system nadzoru, opierający się na zaangażowaniu różnych grup interesariuszy może oddziaływać pozytywnie na ich relacje z przedsiębiorstwem.²⁸⁶ Te z kolei, mogą korzystnie wpłynąć na odnotowywane przez nie wyniki.

Profesjonalnym narzędziem, które zgodnie z założeniami teorii interesariuszy może pozytywnie wpływać na funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest posiadanie przez nie spisanej strategii. Dostarcza ona bowiem odpowiedzi na pytanie, jakie są relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem oraz czy współdzieli ono wyznawane przez nie wartości.²⁸⁷ Dokumenty strategiczne mogą za to pomóc przedsiębiorstwu

²⁸⁴ T.M. Zellweger, R.S. Nason, *A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance*, „Family Business Review” 2008, 21(3), s. 203–216.

²⁸⁵ D.G. Sirmon, M.A. Hitt, *Managing Resources: Linking Unique Resources...*, op. cit., s. 342.

²⁸⁶ H. Hung, *A Typology of the Theories of the Roles of Governing Boards*, „Corporate Governance Research Papers, 1998, 6(2), s. 106.

²⁸⁷ R.E. Freeman, J. McVea, *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, [w:] M. Hitt, E. Freeman, J. Harrison (red.), *Handbook of Strategic Management*, The Blackwell, Oxford 2001, s. 189-207.

w uporządkowaniu swoich celów oraz zintegrowaniu ich z potencjalnymi oczekiwaniami interesariuszy.

Ponadto, profesjonalizacja przedsiębiorstwa rodzinnego zmniejsza ryzyko pojawienia się negatywnych przejawów rodzinności, tj. nepotyzmu, niesprawiedliwości wynagrodzeń czy asymetrycznego altruizmu. W świetle teorii R. E. Freemana, wymienione zjawiska są niepożądane, ponieważ poprzez preferencyjne zachowania wobec członków rodziny, utrudniają one realizację potrzeb pozostałych interesariuszy.²⁸⁸

Można się spodziewać, że wśród omawianych przejawów profesjonalizacji, szczególnie pozytywnie na redukcję ich negatywnych konsekwencji, mogą wpływać działania formalizujące proces kontroli, formalizujące zarządzania zasobami ludzkimi oraz aktywności zmierzające do zwiększenia wiedzy na temat oczekiwań interesariuszy (por. tabela 12).

Tabela 12. Wpływ poszczególnych przejawów profesjonalizacji na efekty ekonomiczne przedsiębiorstwa rodzinnego w ujęciu teorii interesariuszy

Przejawy profesjonalizacji	Potencjalny kierunek wpływu
Zatrudnienie menedżera spoza rodziny	Negatywny – menedżerowie nienależący do rodziny oraz doradcy zewnątrzni nie charakteryzują się afektywnym podejściem do realizowania potrzeb interesariuszy.
Współpraca z zewnętrznymi doradcami	
System nadzorczy	Pozytywny - system nadzoru, opierający się na zaangażowaniu różnych grup interesariuszy może oddziaływać pozytywnie na ich relacje z przedsiębiorstwem.
Decentralizacja podejmowania decyzji	Pozytywny – przedsiębiorstwo rodzinne aktywnie angażuje w kontrolę i zarządzanie innych interesariuszy wewnętrznych.
Aktywność zarządu i organów nadzorczych	
Formalizacja procesu planowania i kontroli	Pozytywny – formalizacja i kontrola redukują występowanie preferencyjnych zachowań względem wybranych grup interesariuszy (np. członków rodziny). Ich stosowanie przekłada się na kreowanie wizerunku transparentnej firmy.
Formalizacja zarządzania zasobami ludzkimi	
Poszerzanie wiedzy członków zarządu	Pozytywny – członkostwo w stowarzyszeniach, klubach biznesu itp. może pomóc w stworzeniu korzystnego wizerunku w oczach interesariuszy. Nabywane przez menedżerów kompetencje mogą pomóc w zarządzaniu relacjami z nimi.

Źródło: opracowanie własne.

Teoria interesariuszy wydaje się w większości przypadków pozytywnie oceniać efekty profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego. Dotyczy to przede wszystkim przejawów wewnętrznych – istnienia nadzoru, formalizacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi oraz procesów planowania i kontroli. Działania związane z zatrudnianiem menedżerów i doradców zewnętrznych mogą natomiast redukować konsekwencje proaktywnego zaangażowania w kierunku interesariuszy, które stanowi atrybut unikalny dla członków rodziny.

²⁸⁸ M. Stranawska, M. Popowska, *O mniej lub bardziej słodkim cukrze...*, op. cit., s. 184.

2.7. Profesjonalizacja przedsiębiorstwa rodzinnego w ujęciu teorii zasobowej

Podjęcie zasobowe, wykorzystane do próby zdefiniowania zjawiska „rodzinności” przedsiębiorstwa rodzinnego (por. podrozdział 1.2.1), może stanowić również pole do rozważań nad skutkami jego profesjonalizacji.

W poprzednim rozdziale wskazano, że unikalne zasoby firmy rodzinnej mogą oddziaływać na nią zarówno w sposób pozytywny jak i negatywny. Unikalny kapitał ludzki, kapitał społeczny, kapitał przeżywalności, cierpliwy kapitał finansowy oraz specyficzna struktura organizacyjna mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej, pod warunkiem, że będą one właściwie ukształtowane i zarządzane.²⁸⁹ Stąd też, niektóre z przejawów profesjonalizacji, ukierunkowane na doskonalenie procesu zarządzania, mogą potencjalnie wspierać pozytywne interakcje między zasobami i przekładać się na lepsze wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. L. Songini, wskazuje tym samym na ważną rolę organów nadzorczych oraz mechanizmów planowania i kontroli.²⁹⁰ Dzięki tym ostatnim, przedsiębiorstwo rodzinne jest w stanie zidentyfikować posiadane zasoby strategiczne, oraz odnaleźć potencjalne, najbardziej efektywne sposoby ich alokacji.

Z drugiej strony, profesjonalizacja może osłabiać niektóre z pozytywnych oddziaływań unikalnych zasobów firmy rodzinnej. Wprowadzanie sformalizowanych procedur czy też wprowadzanie zewnętrznych specjalistów ingeruje bowiem w naturalne więzi rodzinne stanowiące źródło ich istnienia.

Rozważając kolejno takie przejawy profesjonalizacji jak zaangażowanie specjalistów spoza rodziny oraz współpracę z zewnętrznymi instytucjami doradczymi, należy zwrócić uwagę na ich konsekwencje z punktu widzenia unikalnego kapitału ludzkiego oraz kapitału społecznego. Członkowie rodziny charakteryzujący się większym, emocjonalnym zaangażowaniem, łatwiej przekazują sobie wiedzę i darzą się większym zaufaniem. W sytuacji, gdy do przedsiębiorstwa rodzinnego wprowadzeni zostaną menedżerowie nienależący do rodziny lub też kwestie doradcze zostaną zlecone firmom zewnętrznym – te pozytywne przejawy rodzinności nie pojawią się, a dodatkowo już istniejące mogą zostać osłabione. D. Sirmon i M. Hitt, wskazują również, że

²⁸⁹ D.G. Sirmon, M.A. Hitt, *Managing Resources: Linking Unique Resources...*, op. cit.

²⁹⁰ L. Songini, *The Professionalization of Family Firms: Theory and Practice...*, op. cit, s. 276.

menedżerowie należący do rodziny mają większą wiedzę na temat zasobów przedsiębiorstwa rodzinnego i mogą je dzięki temu lepiej oceniać. Dodatkowo, są też bardziej świadomi przyjmowanego horyzontu czasowego potrzebnego do oceny zasobów, co jest z kolei skutkiem istnienia cierpliwego kapitału finansowego – kolejnego charakterystycznego zasobu przedsiębiorstwa rodzinnego.²⁹¹

Z drugiej strony, S. Finkelstein i D. Hambrick oraz M. Wiersema i K. Bantel podkreślają, że dla podejmowania efektywnych decyzji strategicznych ważna jest heterogeniczność wśród kierownictwa najwyższego szczebla (*TMT – top management team*).²⁹² D. Sirmon i M. Hitt postulują, że zróżnicowanie kapitału ludzkiego tworzącego kadre kierowniczą w przedsiębiorstwie rodzinnym może być zjawiskiem pozytywnym, ponieważ może wyeliminować potencjalne braki wiedzy, informacji czy doświadczenia. Autorzy wskazują na dwie potencjalne możliwości zwiększenia potencjału kadry zarządzającej: poprzez powiększanie wiedzy i doświadczeń kadry zarządzającej lub poprzez zatrudnianie menedżerów spoza rodziny.²⁹³ Obydwa sposoby stanowią przejawy profesjonalizacji, która w tym kontekście sprzyja podejmowaniu właściwych decyzji strategicznych. Trudno więc o jednoznaczne stanowisko, czy angażowanie zewnętrznych instrumentów profesjonalizacji w kontekście teorii zasobowej jest działaniem wspierającym czy destrukcyjnym efekty ekonomiczne przedsiębiorstwa rodzinnego.

Podobnie, kolejne przejawy profesjonalizacji - związane z formalizacją zarządzania zasobami ludzkimi, mogą przynosić przedsiębiorstwu rodzinnemu zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje ekonomiczne. Wprowadzanie sformalizowanych procedur zatrudniania, finansowania rozwoju, przebiegu kariery, ewaluacji pracowników oraz systemów motywacyjno-premiowych, może skutkować osłabieniem pozytywnych efektów generowanych przez unikalny kapitał społeczny. Obok naturalnych relacji członków rodziny, które stanowią sedno dla istnienia unikalnego kapitału zaufania, pojawiają się wówczas sformalizowane procedury, które mogą ten szczególny rodzaj zaufania osłabiać. Z drugiej strony, autorzy podkreślają szczególną rolę formalizacji zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie rodzinnym jako sposobu na radzenie

²⁹¹ D.G. Sirmon, M.A. Hitt, *Managing Resources: Linking Unique Resources...*, op. cit., s. 343.

²⁹² S. Finkelstein, D.C. Hambrick, *Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion*, „Administrative Science Quarterly” 1990, 35(3), s. 484–503; M.F. Wiersema, K.A. Bantel, *Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change*, „The Academy of Management Journal” 1992, 35(1), s. 91–121.

²⁹³ D.G. Sirmon, M.A. Hitt, *Managing Resources: Linking Unique Resources...*, op. cit., s. 349.

sobie z negatywnymi konsekwencjami posiadania unikalnych zasobów ludzkich, tj. trudności w przyciągnięciu nowej kadry, paternalizm czy nepotyzm.²⁹⁴

Niewątpliwie przejawy profesjonalizacji, tj. decentralizacja podejmowania decyzji, aktywność organów kontrolnych i zarządczych oraz poszerzanie wiedzy, na gruncie teorii zasobowej należy rozważać jako korzystne z punktu widzenia wyników przedsiębiorstwa. Dwa pierwsze, spośród wymienionych tworzą dobry klimat do wymiany doświadczeń menedżerskich i sprzyjają wzmocnieniu zasobów kompetencyjnych. Natomiast poszerzanie wiedzy przez kadrę zarządczą (poprzez kursy, szkolenia, przynależność do organizacji branżowych, biznesowych itp.) bezpośrednio przekłada się na wprowadzanie do firmy nowych umiejętności oraz sprzyja budowie formalnych i nieformalnych relacji biznesowych.

Podsumowanie potencjalnych kierunków wpływu profesjonalizacji zaprezentowano w tabeli 13.

Tabela 13. Wpływ poszczególnych przejawów profesjonalizacji na efekty ekonomiczne przedsiębiorstwa rodzinnego w ujęciu teorii zasobowej

Przejawy profesjonalizacji	Potencjalny kierunek wpływu
Zatrudnienie menedżera spoza rodziny	Negatywny – menedżerowie/doradcy zewnętrzeni mają mniejszą wiedzę na temat unikalnych zasobów firmy rodzinnej.
Współpraca z zewnętrznymi doradcami	Pozytywny – menedżerowie/doradcy zewnętrzeni uzupełniają potencjalne braki kompetencyjne.
System nadzorczy	Może być pozytywny – organy nadzorcze mogą pełnić funkcję doradczą i wspierać organy zarządcze swoją wiedzą i doświadczeniem. <i>Family governance</i> – pozwala na kultywowanie „rodzinności” przedsiębiorstwa.
Decentralizacja podejmowania decyzji	Może być pozytywny – decyzje zarządu podejmowane wspólnie mogą być pochodną ich doświadczeń, większa decentralizacja w ich podejmowaniu oznacza zatem aktywizację dodatkowych zasobów (doświadczeń wielu menedżerów).
Aktywność zarządu i organów nadzorczych	Pozytywny - warunki sprzyjające wymianie doświadczeń pozwalają na wzmocnienie zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie,.
Formalizacja procesu planowania i kontroli	Negatywny – formalizacja może osłabiać pozytywne efekty wynikające z posiadania przez przedsiębiorstwo unikalnego kapitału społecznego.
Formalizacja zarządzania zasobami ludzkimi	Pozytywny – pomagają radzić sobie z negatywnymi cechami unikalnych zasobów firmy rodzinnej. Finansowanie szkoleń w ramach formalizacji zarządzania HR – wspiera budowanie nowych zasobów kompetencyjnych w przedsiębiorstwie.
Poszerzanie wiedzy członków zarządu	Pozytywny – wzmocnienie zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie. Poszerzanie relacji biznesowych.

Zródło: opracowanie własne.

Podsumowując, teoria zasobowa tak jak wcześniej omówione koncepty teoretyczne, nie określa jednoznacznie czy działania profesjonalizujące przedsiębiorstwo rodzinne są dla niego korzystne czy nie. Należy jednak wskazać na dwa najważniejsze wnioski które płyną z jej zastosowania do oceny tego zjawiska. Po pierwsze,

²⁹⁴ M. Adamska and M. Gableta, *Specyfika zarządzania personelem w przedsiębiorstwach rodzinnych...*, op. cit., s. 120–122.

profesjonalizując przedsiębiorstwo rodzinne należy dbać o to, by nie destruować unikalnych zasobów, które mogą być źródłem jego przewagi konkurencyjnej. Po drugie, zgodnie z ujęciem zasobowym, przedsiębiorstwo powinno dążyć do tego, aby skutecznie oceniać zasoby, uzupełniać je i rozwijać. Te wszystkie czynności mogą być realizowane efektywnie jedynie w przypadku, gdy przedsiębiorstwo umiejętnie łączy wybrane przejawy profesjonalizacji.

Rozdział III

Koncepcja i sposób przeprowadzenia badań

W tym rozdziale opisano zakres przedmiotowy i podmiotowy przeprowadzonych badań. Sformułowane zostały cel i hipotezy badawcze. Zaprezentowano proces gromadzenia danych, w tym sposób tworzenia własnego operatu przedsiębiorstw rodzinnych. Ponadto, omówione zostało narzędzie badawcze oraz pozyskana próba. W ostatnim podrozdziale przedstawiono wykorzystane w dalszej części pracy metody analizy danych.

3.1. Zakres przeprowadzonych badań empirycznych

W części empirycznej pracy zamieszczone zostały wyniki badań własnych przeprowadzonych w okresie od maja 2018 do grudnia 2019 roku. Przedmiotem badań był zestaw działań oraz cech przedsiębiorstw rodzinnych, które mogą wskazywać na poziom ich profesjonalizacji. Na podstawie częstotliwości i intensywności występowania tych cech, przeprowadzona została identyfikacja różnych profili profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych.²⁹⁵ Ostatnim, kluczowym dla rozprawy obszarem było zbadanie czy grupy przedsiębiorstw reprezentujące różny profil profesjonalizacji różnią się pod względem wybranych, osiągniętych przez nie efektów ekonomicznych (rozumianych jako wymierne konsekwencje podejmowanych działań gospodarczych). W rezultacie, zweryfikowano istnienie różnic w wielkości badanych przedsiębiorstw, ich wieku, poziomie zaangażowania rodziny we własność i zarządzanie oraz obecności drugiego pokolenia w obu tych wymiarach. Weryfikacją objęto również różnice w strukturze majątku, strukturze źródeł finansowania, poziomie płynności oraz osiągniętej rentowności. Na koniec, analizę uzupełniono o identyfikację różnic w postrzeganiu wybranych efektów ekonomicznych przez przedstawicieli przedsiębiorstw rodzinnych.

Badaniami zostały objęte przedsiębiorstwa posiadające swoją siedzibę w Polsce, zidentyfikowane jako „rodzinne” tzn. samodzielnie uznające się za przedsiębiorstwo

²⁹⁵ W dalszej części pracy profile profesjonalizacji będą zamiennie nazywane sposobami/rodzajami profesjonalizacji, a wyróżnione na tej podstawie grupy przedsiębiorstw klastrami lub typami przedsiębiorstw rodzinnych pod względem sposobu/profilu profesjonalizacji.

rodzinne (podczas badań zadeklarowały swoją „rodzinność”) oraz spełniające kryterium zaproponowane przez S. Klein²⁹⁶, tj. osiągające wartość wskaźnika SFI (*Substantial Family Influence*) większą lub równą 1. Zgodnie z jego logiką przedsiębiorstwo ma charakter „rodzinny”, gdy rodzina posiada w nim udziały własnościowe, a siłę jej wpływu na przedsiębiorstwo wyraża udział we własności, organach nadzorczych i kontrolnych. Sposób obliczania wskaźnika SFI oraz uzasadnienie jego wyboru w procesie identyfikacji firm rodzinnych opisano w części teoretycznej pracy (por. podrozdział 1.1.1 oraz 1.1.2).

Dodatkowym kryterium wyboru jednostek gospodarczych dla ustalenia zakresu podmiotowego badania była forma prawna w jakiej prowadzona jest działalność przedsiębiorstwa rodzinnego. Przyjęto, że badaniami zostaną objęte wyłącznie jednostki działające w formie spółek prawa handlowego (osobowych oraz kapitałowych).²⁹⁷ Za wprowadzeniem tego rodzaju ograniczenia przemawiały trzy argumenty. Po pierwsze, sposób organizacji spółek osobowych oraz spółek kapitałowych zapewnia wyodrębnienie majątku przedsiębiorstwa od majątku właścicieli.²⁹⁸ Pozwala to na precyzyjne ustalenie udziałów we własności przedsiębiorstwa.

Po drugie, spółki handlowe charakteryzuje bardziej złożona struktura organizacyjna, zarówno pod względem właścicielskim (co najmniej dwóch wspólników w przypadku spółek osobowych) jak i zarządczym oraz kontrolnym (możliwość lub konieczność powoływania odrębnych organów zarządczych i kontrolnych w spółkach kapitałowych oraz spółce komandytowo-akcyjnej). Jest to istotne z punktu widzenia zakresu przedmiotowego pracy, ze względu na możliwość obserwacji efektów, jakimi są rozdzielenie własności, zarządzania oraz kontroli. Tym samym zwiększa się prawdopodobieństwo wystąpienia przejawów profesjonalizacji.

Po trzecie, obowiązek wpisania do Krajowego Rejestru Sądowego (KRS) niesie za sobą konieczność przygotowywania i składania sprawozdań finansowych, które mogą zostać udostępnione użytkownikom zewnętrznym.²⁹⁹ Dzięki temu, w pracy mogły zostać wykorzystane historyczne dane finansowe podmiotów, które zgodnie z obowiązującymi przepisami były zobowiązane do ich zamieszczenia we właściwym rejestrze sądowym. Nadmienić należy, że obowiązkiem tym nie są objęte spółki jawne i spółki partnerskie,

²⁹⁶ S.B. Klein, *Family Businesses in Germany...*, op. cit., s. 158.

²⁹⁷ Zgodnie z Kodeksem Spółek Handlowych, były to: spółka jawna, spółka partnerska, spółka komandytowa, spółka komandytowo-akcyjna, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółka akcyjna. Ustawa z dnia 15 września 2000 r. *Kodeks spółek handlowych*, Dz.U. 2019 poz. 505.

²⁹⁸ A. Koch, J. Napierała, *Prawo spółek handlowych. Podręcznik akademicki*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007, s. 35.

²⁹⁹ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, art. 69-70a, Dz.U. 2019 poz. 351.

których wartość przychodów w poprzednim roku obrotowym wyniosła mniej niż równowartość w walucie polskiej 2 milionów euro³⁰⁰ i nie prowadzą pełnej księgowości³⁰¹. Spółki jawne i partnerskie nie stanowiły jednak znacznej części badanej próby (ok. 8%). Ponad połowa z nich opublikowała swoje dane finansowe w KRS. Pozostałe spółki zostały wyłączone z części analiz bazujących na informacjach pochodzących ze sprawozdań finansowych.

3.2. Cel badań oraz hipotezy badawcze

Na podstawie rozważań zaprezentowanych w poprzednich częściach pracy, sformułowano główny problem badawczy odnoszący się do przejawów profesjonalizacji występujących w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce oraz różnic w efektach ekonomicznych osiąganych przez podmioty zaklasyfikowane do względnie homogenicznych grup pod względem profesjonalizacji.

Dla zachowania spójności wyводу dotyczącego metodyki badań powtórzono w tym miejscu sformułowanie celu i hipotez zawarte we wstępie pracy.

Głównym celem badań była **identyfikacja różnic pomiędzy wybranymi efektami ekonomicznymi w przedsiębiorstwach rodzinnych reprezentujących różny profil profesjonalizacji**. W ramach eksploracji problemu badawczego wyodrębniono następujące cele cząstkowe:

- 1) określenie istoty przedsiębiorstwa rodzinnego,
- 2) dokonanie identyfikacji przejawów profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych,
- 3) zbadanie skali występowania zidentyfikowanych przejawów profesjonalizacji w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych,
- 4) dokonanie identyfikacji rodzajów/profilu profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych,
- 5) dokonanie weryfikacji różnic w zakresie wielkości, wieku, obecności drugiego pokolenia, wpływu rodziny, struktury majątku, struktury finansowania, płynności, rentowności oraz percepcji kondycji ekonomicznej i finansowej w przedsiębiorstwach rodzinnych reprezentujących różne profile profesjonalizacji.

³⁰⁰ Wg stanu prawnego na 01.01.2019 r. Do roku 2017 limit wynosił natomiast 1,2 mln euro.

³⁰¹ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości..., art. 70a.

W kontekście postawionego celu głównego oraz celów szczegółowych, sformułowano następujące **hipotezy badawcze**:

- H1: Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się pod względem osiągniętej wielkości.
- H2: Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się pod względem osiągniętego wieku.
- H3: Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się pod względem obecności drugiego pokolenia w organach zarządczych i we własności.
- H4: Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się pod względem zakresu wpływu rodziny.
- H5: Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się strukturą majątku.
- H6: Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się strukturą finansowania.
- H7: Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się poziomem osiągniętej płynności.
- H8: Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się pod względem osiągniętej rentowności.
- H9: Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się pod względem postrzegania swojej kondycji ekonomicznej i finansowej na tle branży.

Osiągnięcie celów pracy oraz weryfikacja postawionych hipotez wymagały dokonania przeglądu literatury krajowej i zagranicznej oraz przeprowadzenia badań własnych, szczegółowo opisanych w kolejnych podrozdziałach.

3.3. Etapy procesu gromadzenia danych

W celu weryfikacji hipotez badawczych wskazanych powyżej zastosowano metodę badań korelacyjnych³⁰², polegających na obserwacji zależności pomiędzy zmiennymi³⁰³. Wnioskowanie przeprowadzone zostało na połączonych zbiorach informacji, obejmujących dane pierwotne (ankietowe) oraz dane wtórne (dane finansowe badanych przedsiębiorstw).

Gromadzenie danych pierwotnych zostało przeprowadzone przy użyciu metody sondażu diagnostycznego. Wybór tej metody został podyktowany tym, że gromadzone przy jej pomocy informacje, dotyczące określonego zjawiska społecznego, umożliwiają ustalenie jego zasięgu, zakresu, poziomu oraz potencjalnych przyczyn i skutków.³⁰⁴ Metoda sondażu diagnostycznego pozwala ponadto na stworzenie statystycznego opisu badanych zjawisk oraz formułowanie uniwersalnych wniosków (przy spełnieniu założenia o reprezentatywności próby).³⁰⁵

Dane wtórne pozyskane zostały w oparciu o wykorzystanie metody dokumentacyjnej. Jej podstawą jest analiza dokumentów zastanych, odzwierciedlających zjawiska i stany występujące w przeszłości.³⁰⁶ W pracy wykorzystano informacje pochodzące z zewnętrznej dokumentacji przedsiębiorstw, obejmujące sprawozdania finansowe publikowane w gospodarczych bazach danych.

Cały proces gromadzenia danych pierwotnych i wtórnych składał się z kilku etapów. Etap pierwszy polegał na stworzeniu bazy adresowej potencjalnych podmiotów, które z dużym prawdopodobieństwem spełniałyby założenia przyjęte dla zakresu podmiotowego badania, tj. kryterium przynależności do firm rodzinnych (patrz podrozdział 3.1). Zebrano dane adresowe (nazwa przedsiębiorstwa, kod pocztowy, NIP, KRS, adres e-mail) dla 7 863 podmiotów. Przedsiębiorstwa były wyszukiwane na kilka sposobów. Po pierwsze, zastosowano metodę „domniemanej rodzinności” ujawniającej się w powtarzalności tego samego nazwiska wśród udziałowców, przedstawicieli zarządu

³⁰² W badaniach korelacyjnych, w przeciwieństwie do badań eksperymentalnych i quasi-eksperymentalnych badacz nie dokonuje żadnych interwencji, lecz jedynie obserwuje zależności między zmiennymi.

³⁰³ A. Sagan, *Metodologia badań ekonomicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016, s. 112.

³⁰⁴ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, WSAiB, Gdynia 2002, s. 70–71.

³⁰⁵ Ibid.

³⁰⁶ S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 2006, s. 168–173.

lub organów nadzorczych. Obecność analizowanych podmiotów w rejestrze przedsiębiorców KRS, pozwoliła na identyfikację przypadków, w których co najmniej dwaj właściciele lub dwaj przedstawiciele zarządu (bądź nadzoru) mieli to samo nazwisko. Nadmienić należy, że w swoich badaniach O. Machek, D. Kolouchova oraz J. Hnilica, wykazali, że posługiwanie się tą metodą daje 65,4% szans na wytypowanie przedsiębiorstw rodzinnych (próba ograniczała się tylko do czeskich przedsiębiorstw).³⁰⁷ Zastosowana metoda posiada jednak pewne mankamenty, niepozwalające na prawidłowość identyfikacji firm w przypadkach, gdy: pojawia się przypadkowa zbieżność nazwisk, istnieją więzi rodzinne pomimo różnych nazwisk (np. firma prowadzona przez ojca i córkę, która zmieniła nazwisko) oraz wśród udziałowców występuje podmiot instytucjonalny. Innym, istotnym ograniczeniem tego podejścia jest pominięcie przedsiębiorstw, w których członkowie rodziny nie są oficjalnie wskazani w KRS jako członkowie organów zarządczych lub kontrolnych, natomiast mają oni realny wpływ na działanie jednostki.

Drugi sposób wyszukiwania przedsiębiorstw, opierał się na ich „samoklasyfikacji” do grupy firm rodzinnych. Wyszukiwano przedsiębiorstwa, które na swoich stronach internetowych lub w emitowanych reklamach podawały, że są firmą rodzinną. Jeżeli spełniały one również wymóg prowadzenia działalności w formie spółki prawa handlowego – zostały włączane do bazy.

Trzeci sposób polegał na identyfikacji podmiotów należących do formalnych organizacji oraz nieformalnych zrzeszeń przedsiębiorstw rodzinnych, jak chociażby Inicjatywa Firm Rodzinnych, Fundacja Firmy Rodzinne, Wschodnie Forum Firm Rodzinnych, czy Forum Firm Rodzinnych Forbesa.

Kolejnym etapem procesu badawczego było przygotowanie kwestionariusza ankiety oraz weryfikacja jego funkcjonalności. Gromadząc dane wykorzystano technikę CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*) – wspomagany komputerowo wywiad przy pomocy strony internetowej.³⁰⁸ Zawartość kwestionariusza oraz sposób jego konstrukcji został opisany w podrozdziale 3.4. Pełna jego treść stanowi załącznik do niniejszej pracy (załącznik 1). Link do badania był następnie rozsyłany drogą mailową na skrzynki

³⁰⁷ O. Machek, D. Kolouchová, J. Hnilica, *Identifying Family Businesses: The Surname Matching Approach*, „Recent Advances in Environmental and Earth Sciences and Economics Identifying” 2015, s. 96–100.

³⁰⁸ J. Przewłocka, *CAWI – specyfika, wykorzystanie, perspektywy rozwoju*, [w:] A. Haber, M. Szałaj (red.), *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, s. 97–109.

przedsiębiorstw zgromadzonych w bazie. Do wiadomości załączono również list intencyjny, w którym przedsiębiorstwa zostały poinformowane o sposobie przeprowadzenia badania (konieczność podania numeru NIP) oraz o planowanym sposobie prezentacji danych, zapewniającym anonimowość (przedstawianie wyłącznie zagregowanych danych i wyników).

Proces dystrybucji ankiet do przedsiębiorstw trwał od lipca 2018 roku do maja 2019 roku. Po wyeliminowaniu kwestionariuszy, które nie zostały w pełni uzupełnione, ostateczna liczba zebranych odpowiedzi wyniosła 293. Oznacza to, że uzyskano zwrotność badania na poziomie 3,73%. Po zweryfikowaniu podanych odpowiedzi dotyczących stopnia zaangażowania rodziny we własność, zarządzanie i kontrolę, zidentyfikowano 5 przypadków, które zgodnie ze wskaźnikiem SFI nie spełniały kryterium, pozwalającego na ich kwalifikację jako przedsiębiorstwo rodzinne. W celu uzyskania lepszej struktury próby (dobór kwotowy) wyeliminowano losowo 43 rekordy. W rezultacie, finalna wielkość próby wyniosła 245 podmiotów.

Kolejnym etapem procesu badawczego było zgromadzenie danych finansowych podmiotów, które uzupełniły kwestionariusz ankiety. Wykorzystano w tym celu sprawozdania finansowe za lata 2013-2017, dostępne w bazach danych: Infoveriti oraz Emis. Ze względu na brak konieczności publikowania sprawozdań przez przedsiębiorstwa działające w formie spółek jawnych i spółek partnerskich, których wartość przychodów w poprzednim roku obrotowym wyniosła mniej niż równowartość w walucie polskiej 2 milionów euro, 21 spośród badanych firm nie podało takich danych. Pełny zakres informacyjny (dane za lata 2013-2017) pozyskano dla 107 podmiotów. Dla 92 przedsiębiorstw zidentyfikowano braki danych w co najmniej jednym skrajnym okresie sprawozdawczym. W 25 przypadkach, ze względu na to, że braki danych dotyczyły pojedynczych wartości w środku szeregu czasowego (brak danych za rok 2016, 2015 lub 2014) uzupełniono brakujące informacje stosując metodę interpolacji wielomianowej.³⁰⁹

Analiza statystyczna pozyskanych danych została przeprowadzona przy wykorzystaniu programów SPSS oraz Statistica, a do wizualizacji części wyników wykorzystane zostały moduły graficzne wbudowane do programu Excel.

³⁰⁹ N.J. Higham, *The Numerical Stability of Barycentric Lagrange Interpolation*, „IMA Journal of Numerical Analysis” 2004, 24(4), s. 547–556; J. Berrut, L.N. Trefethen, *Barycentric Lagrange Interpolation*, „SIAM Review” 2004, 46(3), s. 501–517.

3.4. Zastosowane narzędzie badawcze

Kwestionariusz ankiety był kierowany do właścicieli lub przedstawicieli organów zarządczych firm rodzinnych. Informacja na ten temat została zawarta w treści przesyłanych wiadomości e-mail oraz w załączanym liście intencyjnym.

Kwestionariusz zawierał 28 rozbudowanych pytań. Pytania zostały podzielone na 10 części (por. rysunek 5) Pierwsze dwie części pozwoliły na zidentyfikowanie czy przedsiębiorstwo spełnia wymogi „rodzinności”. Kolejne pytania zostały pogrupowane pod względem analizowanych przejawów profesjonalizacji (części B-H). Uzupełnieniem badania było wprowadzenie pytań o postrzeganie poziomu profesjonalizacji wybranych obszarów przedsiębiorstwa (część I). W części J znalazły się pytania, które pozwoliły na identyfikację przedsiębiorstwa, zbadanie jego podstawowych charakterystyk oraz percepcji wybranych efektów ekonomicznych.

Rysunek 5. Obszary objęte badaniem w kwestionariuszu ankiety

A. Struktura własności
B. Struktura zarządu
C. Organ nadzorczy
D. Aktywność i komunikacja
E. Decyzyjność. Narzędzia planowania i kontroli
F. Zarządzanie zasobami ludzkimi
G. Wiedza w przedsiębiorstwie
H. Wykorzystanie doradztwa
I. Percepcja profesjonalizacji
J. Informacje ogólne (metryczka)

Źródło: opracowanie własne

Tworząc narzędzie badawcze, oprócz sformułowania własnych pytań, wykorzystano zaadoptowane elementy kwestionariuszy mierzących poziom profesjonalizacji wśród belgijskich przedsiębiorstw³¹⁰ oraz oceniających profesjonalizację zarządzania zasobami ludzkimi wśród amerykańskich firm

³¹⁰ A. Michiels, L. Uhlaner, J. Dekker, *The Effect of Family Business Professionalization on Dividend Payout...*, op. cit.

rodzinych³¹¹. W części J, znalazły się natomiast pytania o postrzeganie wybranych efektów ekonomicznych, które skonstruowane zostały w oparciu o wytyczne dotyczące stosowania miar quasi-percepcyjnych.³¹²

System obsługujący działanie ankiety dostarczył informacji, na podstawie których wyszacowano, że średni czas uzupełniania kwestionariusza wyniósł około 18 minut.

3.5. Opis próby badawczej

W badaniu wykorzystano nielosowy schemat doboru próby, tj. technikę doboru kwotowego, będącego odmianą próbkowania celowego.³¹³ Zastosowanie tej techniki było konieczne z kilku powodów. Po pierwsze, w Polsce nie istnieje operat losowania, który zawierałby dane przedsiębiorstw spełniających cechy rodzinnego biznesu według różnych kryteriów definicyjnych. Wyklucza to zatem możliwość wykorzystania metod probabilistycznych.³¹⁴ Po drugie, wiedza dostępna na temat przedsiębiorstw rodzinnych (badanej populacji), zgodnie z postulatami M. Szredera może zostać wykorzystana do próbkowania w celu poprawy jakości wnioskowania.³¹⁵ Jak pisze wspomniany autor: „celem wnioskowania statystycznego nie jest osiągnięcie doskonałości w próbkowaniu, ale jak najlepsze poznanie badanej populacji”.³¹⁶ Po trzecie, pomimo, że wykorzystanie metod nielosowych wyklucza możliwość stosowania twierdzeń rachunku prawdopodobieństwa oraz metod statystyki matematycznej³¹⁷, przeniesienie wniosków z próby na populację może zostać zrealizowane. Możliwość taką zapewnia przyjęcie personalistycznej interpretacji prawdopodobieństwa, które wyraża się w określeniu stopnia pewności danej osoby o tym, że sąd na temat zdarzenia A jest prawdziwy.³¹⁸ Ostrożne uogólnianie wniosków na populację musi być jednak poprzedzone zapewnieniem próbie określonych cech reprezentatywności.³¹⁹ Ponadto, w literaturze

³¹¹ K. Madison et al., *Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization...*, op. cit.

³¹² M.A. Ketokivi, R.G. Schroeder, *Perceptual Measures of Performance: Fact or Fiction?*, „Journal of Operations Management” 2004, 22(3), s. 8.

³¹³ S. Stachak, *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych...*, op. cit., s. 146.

³¹⁴ M. Szreder, *Losowe i nielosowe próby w badaniach statystycznych*, „Przegląd Statystyczny” 2010, 57(4), s. 171; E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004, s. 204–207.

³¹⁵ M. Szreder, *Losowe i nielosowe próby w badaniach statystycznych...*, op. cit., s. 172.

³¹⁶ Ibid.

³¹⁷ J. Steczkowski, *Metoda reprezentacyjna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych*, PWN, Warszawa 1995, s. 42.

³¹⁸ M. Szreder, *Probabilistyczne aspekty zarządzania ryzykiem*, „Problemy Zarządzania” 2015, 13(3), s. 47–55.

³¹⁹ F. Chybalski, *O uogólnianiu wyników analiz ilościowych w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Zarządzanie” 2017, 1214(67), s. 10.

uzasadniania się możliwość wykorzystania prób nielosowych i wnioskowania na ich podstawie, gdy przedmiot badania stanowią mechanizmy ekonomiczne.³²⁰

Zastosowane podejście kwotowe pozwoliło na uzyskanie quasi-reprezentatywnej próby składającej się z 245 podmiotów. Struktura pozyskanej próby pod względem formy prawnej oraz lokalizacji siedziby (województwo) nie różniła się istotnie od rzeczywistej struktury dla spółek handlowych działających w Polsce (por. tabela 14). Brak różnic pomiędzy rozkładem empirycznym oraz teoretycznym potwierdziły przeprowadzone testy χ^2 , mierzące rozbieżność pomiędzy nimi. Wyniki testów okazały się nieistotne ($p > 0,05$), co nie daje podstawy do odrzucenia hipotezy zerowej o podobieństwie badanych struktur.³²¹

Tabela 14. Porównanie struktury populacji spółek handlowych w Polsce w 2018 roku oraz struktury badanej próby

Cecha	Populacja w %	Próba w %	Liczebność próby
Lokalizacja			
Polska	100,00	100,00	245
Dolnośląskie	8,56	7,76	19
kujawsko-pomorskie	3,12	3,67	9
Łódzkie	2,69	4,90	12
Lubelskie	1,87	3,67	9
Lubuskie	4,32	4,49	11
Małopolskie	8,48	9,39	23
Mazowieckie	32,46	23,67	58
Opolskie	1,34	1,63	4
Podkarpackie	2,90	2,45	6
Podlaskie	1,45	2,45	6
Pomorskie	5,91	6,12	15
Śląskie	10,17	10,61	26
Świętokrzyskie	1,34	2,86	7
warmińsko-mazurskie	1,63	2,86	7
Wielkopolskie	10,03	9,80	24
Zachodniopomorskie	3,65	3,67	9
Forma prawa			
spółki prawa handlowego	100,00	100,00	245
spółka partnerska	0,48	0,41	1
spółka jawna	7,30	11,43	28
spółka komandytowa i komandytowo-akcyjna	7,31	7,35	18
spółka zoo	82,09	79,18	194
spółka akcyjna	2,03	1,63	4

Źródło: opracowanie własne, dane empiryczne na podstawie: *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON*, 2018 r., Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2019.

³²⁰ A. Sokołowski, *O niewłaściwym stosowaniu metod statystycznych*, StatSoft Polska 2004, s. 8; F. Chybalski, *O uogólnianiu wyników analiz ilościowych...*, op. cit., s. 15.

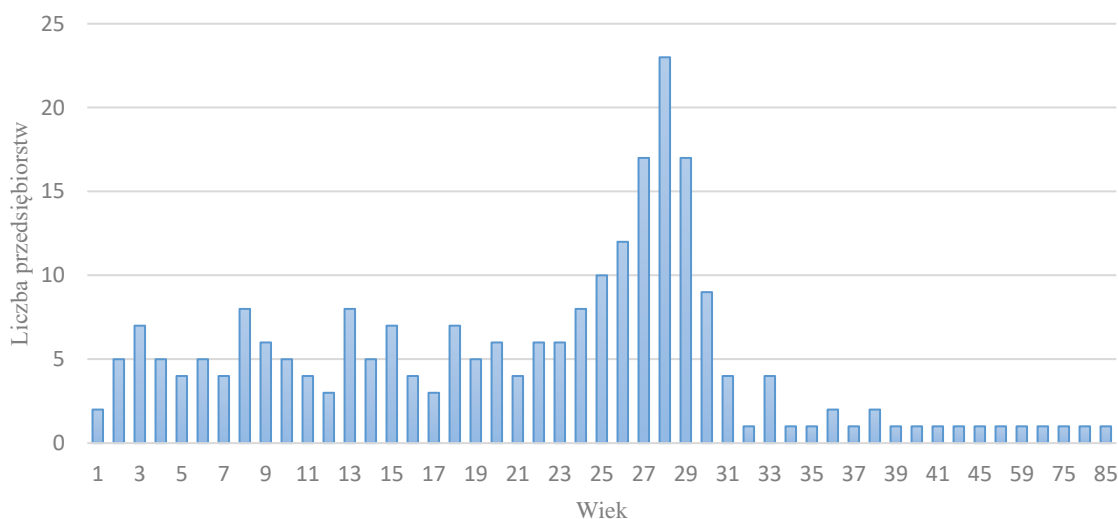
³²¹ A. Zeliaś, B. Pawełek, S. Wanat, *Metody statystyczne. Zadania i sprawdziany*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 400–402.

W badanej próbie przeważały przedsiębiorstwa małe pod względem zatrudnienia, tj. zatrudniające mniej niż 50 pracowników (73,5%), w tym mikroprzedsiębiorstwa (zatrudniające mniej niż 10 osób) – 36,7%. Przedsiębiorstwa średnie stanowiły 21,22% badanych podmiotów, duże natomiast – 5,31%.

Średnia liczba zatrudnionych w badanych podmiotach wyniosła 68,8 (odchylenie standardowe wyniosło 170,7). Ze względu na istnienie obserwacji oddalonych (*outliers*) średnie zatrudnienie lepiej opisuje mediana (17,0) oraz średnia obcięta (38,38).³²² Obserwacje nietypowe związane były z pojawieniem się w próbie przedsiębiorstw dużych, w których zatrudnienie wynosiło ponad 250 osób. W badanych podmiotach średni udział pracowników, którzy są przedstawicielami rodziny wyniósł 27%.

Średni wiek przedsiębiorstwa rodzinnego w badanej próbie wyniósł 21,77. Mediana dla tej charakterystyki wyniosła natomiast 24 lata. Najmłodsze przedsiębiorstwo działało na rynku 1 rok, najstarsze 85 lat. Spośród wszystkich spółek, które podały w badaniu rok rozpoczęcia działalności, największy udział stanowiły podmioty w wieku od 20 do 30 lat (46,28%; por. rysunek 6). Średnia wieku w uzyskanej próbie różniła się od danych przytoczonych w raporcie PARP (14 lat).³²³ Jest to wynik wyeliminowania z badania jednoosobowych działalności gospodarczych, które charakteryzuje zwykle niższy wskaźnik przeżycia.³²⁴

Rysunek 6. Rozkład badanych przedsiębiorstw według podanego wieku



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

³²² G. Trzpiot, *Wybrane statystyki odporne*, „Studia Ekonomiczne” 2013, 152, s. 162.

³²³ A. Kowalewska et al., *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce...*, op. cit., s. 26.

³²⁴ R. Zajkowski, *Transfery władzy, własności i wartości w przedsiębiorstwach rodzinnych...*, op. cit., s. 200.

W analizowanej próbie dominowały przedsiębiorstwa deklarujące produkcyjny profil działalności (37,1%). Nieco mniejszy udział miały przedsiębiorstwa usługowe (35,5%), a najmniejszy – prowadzące działalność handlową (29,8%). Procentowy udział przedsiębiorstw w poszczególnych sektorach nie sumuje się do 100%, ponieważ w publikowanych sprawozdaniach, firmy mogły wskazać więcej niż jeden reprezentowany profil prowadzonej działalności.

Ze względu na zróżnicowanie badanych spółek w zakresie wielkości prowadzonej działalności oraz reprezentowanej branży, średnie wartości takich kategorii ekonomicznych jak suma bilansowa, poziom przychodów oraz wynik finansowy nie oddają w pełni charakterystyki próby. Zdecydowano się na zaprezentowanie szerszego opisu statystycznego obserwowanych wartości ekonomicznych (por. tabela 15). Podobnie jak w przypadku poziomu zatrudnienia, występowanie obserwacji odstających spowodowało, że statystykami lepiej oddającymi średnie poziomy analizowanych zmiennych są mediana oraz średnia obciążona.

Tabela 15. Średnie oraz krańcowe wartości sumy bilansowej, przychodów oraz zysku netto dla badanych przedsiębiorstw. Dane za lata 2013-2017

	2013	2014	2015	2016	2017
Suma bilansowa					
Średnia (w tys. zł)	17 420,90	17 970,98	18 994,45	16 569,69	18 114,74
Odchylenie standard. (w tys. zł)	42 201,98	50 883,19	59 677,86	52 322,71	63 415,00
Średnia obciążona (w tys. zł)	9 994,99	9 175,06	9 081,73	7 651,08	7 874,37
Mediana (w tys. zł)	4 597,12	3 836,30	3 599,14	2 435,44	2 374,24
Minimum (w tys. zł)	5,00	4,52	3,20	3,71	1,11
Maksimum (w tys. zł)	342 246,87	469 027,10	599 744,28	518 993,90	714 306,35
N	135	151	163	199	222
Przychody					
Średnia (w tys. zł)	33 344,01	31 390,47	30 585,05	26 853,54	28 427,63
Odchylenie standard. (w tys. zł)	120 429,08	118 645,25	120 111,48	110 552,19	117 984,74
Średnia obciążona (w tys. zł)	15 414,24	14 920,73	14 282,17	11 985,52	11 504,55
Mediana (w tys. zł)	6 452,56	5 547,74	5 711,88	3 812,60	3 742,33
Minimum (w tys. zł)	0,00	0,00	0,00	0,00	-787,81
Maksimum (w tys. zł)	1 296 923,17	1 358 939,45	1 431 629,99	1 432 311,03	1 543 108,82
N	135	151	163	199	239
Wynik finansowy netto					
Średnia (w tys. zł)	1 865,19	1 584,81	1 644,56	1 439,59	1 353,04
Odchylenie standard. (w tys. zł)	5 996,54	5 200,44	5 060,77	5 448,55	5 881,65
Średnia obciążona (w tys. zł)	878,77	735,54	735,39	597,35	569,39
Mediana (w tys. zł)	224,91	180,87	212,83	130,56	114,75
Minimum (w tys. zł)	-412,00	-3 958,00	-2 832,31	-3 341,00	-1 276,61
Maksimum (w tys. zł)	58 129,65	47 635,88	43 880,35	56 290,32	77 325,68
N	135	151	163	199	221

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Zgodnie z przyjętą definicją, jedną ze składowych, określających rodzinność przedsiębiorstwa jest udział rodziny we własności przedsiębiorstwa. W analizowanej próbie, wszyscy respondenci zadeklarowali, że wśród właścicieli spółki znajdują się członkowie rodziny. Średni poziom udziału rodziny we własności wyniósł 93,4%. W 84,5% badanych przypadków rodzina była jedynym właścicielem. W przedsiębiorstwach, które w strukturze właścicielskiej wykazały udziałowców spoza rodziny, ich średni udział wyniósł 42,54%.

Kolejną charakterystyką stanowiącą o kwalifikacji przedsiębiorstwa jako rodzinnego był udział członków rodziny w zarządzaniu. W badanej próbie, średnia wielkość zarządu liczyła 2,61 osób. Przeważały zarządy dwuosobowe (45,3%), następnie: trzyosobowe (16,7%), jednoosobowe (15,5%) oraz czterosobowe (15,1%; por. tabela 16). Średni udział członków rodziny w zarządzie wyniósł 90,34%. Jedynie w 6 badanych przypadkach nie wskazano, aby jakikolwiek członek rodziny wchodził w skład organu kierowniczego. Liczba osób z rodziny w zarządach badanych spółek została zaprezentowana w tabeli 16.

Tabela 16. Wielkości organów zarządczych oraz liczba członków rodziny należących do tych organów

Liczba osób w zarządzie/organie kierowniczym	Liczba przedsiębiorstw	Procent próby	Liczba członków rodziny w zarządzie/organie kierowniczym	Liczba przedsiębiorstw	Procent próby
1	38	15,51	0	6	2,45
2	111	45,31	1	46	18,78
3	41	16,73	2	117	47,76
4	37	15,10	3	43	17,55
5	10	4,08	4	26	10,61
6	4	1,63	5	5	2,04
7	1	0,41	6	2	0,82
8	1	0,41	-	-	-
9	2	0,82	-	-	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Trzecią składową wskaźnika SFI, determinującego kwalifikację podmiotu jako przedsiębiorstwo rodzinne, był udział członków rodziny w strukturach nadzorczych. W badanej próbie 16,73% podmiotów zadeklarowało posiadanie organu kontrolnego. Jego średnia wielkość wyniosła 2,9 osoby. Średni udział członków rodziny w organie nadzorczym wyniósł 85,37%. Liczebność organów nadzorczych oraz statystyki dotyczące liczby nadzorujących przedstawicieli rodziny zaprezentowano w tabeli 17.

Tabela 17. Wielkości organów nadzorczych oraz liczba członków rodziny należących do tych organów

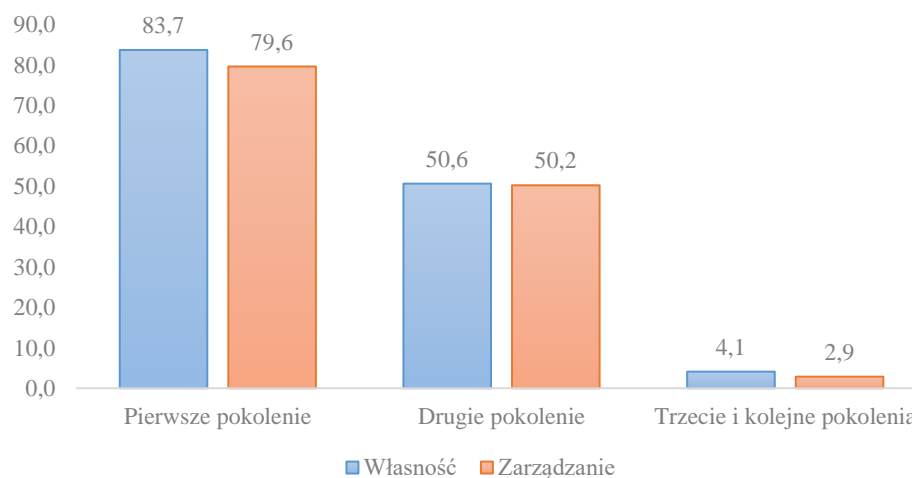
Liczba członków organu nadzorczego	Liczba przedsiębiorstw	Procent próby	Liczba członków rodziny należących do organu nadzorczego	Liczba przedsiębiorstw	Procent próby
1	3	1,22	0	1	0,41
2	15	6,12	1	4	1,63
3	12	4,90	2	22	8,98
4	7	2,86	3	10	4,08
5	3	1,22	4	3	1,22
7	1	0,41	5	1	0,41

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

W organach zarządczych badanych przedsiębiorstw dominowała obecność pierwszego pokolenia (rysunek 7). Badaną grupę charakteryzował jednak znaczący udział zarządzających przedstawicieli drugiej generacji (50,6%). Należy jednak zaznaczyć, że w 33,27% spółek funkcje zarządcze sprawowali wspólnie przedstawiciele pierwszego i drugiego pokolenia. W przedsiębiorstwach, gdzie w strukturze zarządczej było obecne trzecie pokolenie, jedynie w dwóch przypadkach sprawowało ono władzę samodzielnie.

Podobna sytuacja miała miejsce w przypadku własności, pierwsze pokolenie posiadało udziały lub akcje w 83,7% firm. W ponad połowie przedsiębiorstw (50,6%) odnotowano obecność kolejnej (drugiej) generacji. W większości podmiotów, gdzie w strukturze właścicielskiej znajdowali się reprezentanci drugiej generacji, nadal obecni byli ich założyciele (36,32% badanej próby). Trzecie pokolenie posiadało natomiast pełną własność w 5 badanych spółkach. W próbie znalazło się jedno przedsiębiorstwo, w którym wśród właścicieli znajdowali się przedstawiciele czwartego pokolenia.

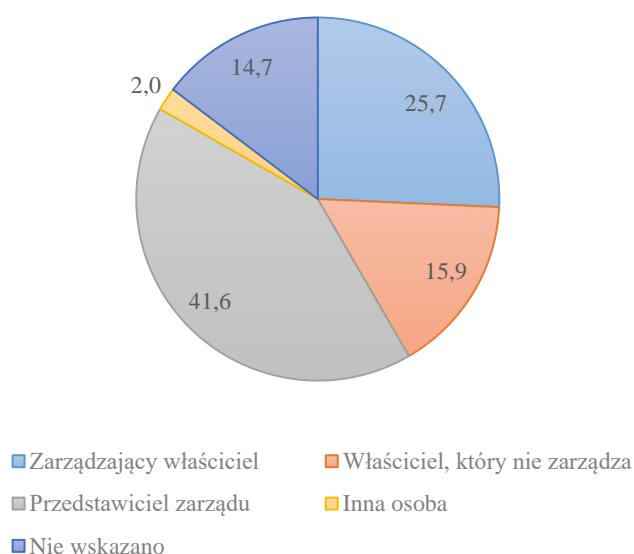
Rysunek 7. Obecność kolejnych pokoleń w strukturze własności i zarządu (% udział badanych przedsiębiorstw)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Respondentami ankiety, zgodnie z przyjętym założeniem, byli właściciele lub przedstawiciele organów zarządczych przedsiębiorstw rodzinnych. W praktyce, pełnione role mogły być zdublowane (zarządzający i jednocześnie właściciel) lub rozdzielne (właściciel nie zaangażowany w zarządzanie oraz zarządzający niebędący właścicielem). Strukturę respondentów według takiego podziału przedstawiono na rysunku 8.

Rysunek 8. Struktura respondentów według roli pełnionej w przedsiębiorstwie (% udział badanych przedsiębiorstw)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Nadmienić należy, że w 5 przypadkach kwestionariusz uzupełniła inna osoba: główna księgowa (1), prokurent (1) oraz konsultant (1), główny specjalista (1), pracownik administracyjny (1). Założono, że wiedza tych osób na temat działalności spółki jest wystarczająca, aby odpowiedzieć na pytania zawarte w kwestionariuszu, stąd uwzględnione zostały w analizowanej próbie.

3.6. Wykorzystane metody analizy danych

Do analizy wyników przeprowadzonych badań zastosowane zostały metody analiz ilościowych. W rozdziale czwartym przedstawiono statystyki opisowe analizowanych przejawów profesjonalizacji (średnia arytmetyczna, analiza częstości występowania zjawiska). Ponadto, zbadano różnice pomiędzy charakterystykami przedsiębiorstw, które deklarowały występowanie danego przejawu profesjonalizacji lub jego określonego poziomu oraz tymi, które w danym zakresie nie wykazywały przejawów profesjonalizacji.

Statystyczną istotność różnic weryfikowano przy pomocy testów nieparametrycznych:

- U Manna-Whitneya w przypadku porównywania dwóch prób niezależnych,
- Kruskala-Wallisa w przypadku porównywania trzech prób niezależnych.

Obydwa testy, mogą być zastosowane w przypadku, gdy analizowane zmienne nie posiadały rozkładów normalnych, a testowane próby były istotnie różniczne.³²⁵

Dla porównywanych zmiennych, charakteryzujących badane przedsiębiorstwa, tj. wiek firmy, wielkość zatrudnienia, wielkość sumy bilansowej, poziom przychodów i wynik finansowy, wyłączono z obliczeń te wartości, które znajdowały się poza przedziałem ± 3 odchylenia standardowe (SD) w stosunku do średniej, uznając je za obserwacje odstające.³²⁶

Dodatkowo w wybranych przypadkach, zbadano różnice pomiędzy średnimi udziałami drugiego pokolenia w strukturze własności oraz zarządu dla przedsiębiorstw, gdzie dany przejaw profesjonalizacji występuje lub nie. Do tego celu zastosowano test istotności dla dwóch wskaźników struktury.³²⁷

W procesie analiz uzupełniających wykorzystywano również współczynniki korelacji rang Spearmana oraz korelacji liniowej Pearsona.³²⁸

³²⁵ Y. Chan, R.P. Walmsley, *Learning and Understanding the Kruskal-Wallis One-Way Analysis-of-Variance-by-Ranks Test for Differences Among Three or More Independent Groups*, „Physical Therapy” 1997, 77(12), s. 1755–1761.

³²⁶ P. Hanczar, J. Zasada, P. Sobolik, *Identyfikacja obserwacji odstających w szeregach czasowych na przykładzie branży FMCG*, „Ekonomika i Organizacja Logistyki” 2018, 3(1), s. 28.

³²⁷ M. Sobczyk, *Statystyka*, PWN, Warszawa 1994, s. 168.

³²⁸ M. Sobczyk, *Statystyka. Podstawy teoretyczne, przykłady, zadania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2000, s. 240–241.

Uzyskane wyniki pozwoliły na sformułowanie wstępnych wniosków na temat poziomu profesjonalizacji polskich spółek rodzinnych i częstości występowania wybranych jej przejawów.

W rozdziale czwartym zaprezentowano również wyniki przeprowadzonego badania taksonomicznego, którego celem było wskazanie grup przedsiębiorstw rodzinnych sprofesjonalizowanych w podobny sposób. Aby zidentyfikować typy (profile, rodzaje) przedsiębiorstw charakteryzujące się podobnymi przejawami profesjonalizacji przeprowadzono analizę skupień, wykorzystując grupowanie metodą k-średnich. Wykorzystane zmienne zostały wystandaryzowane za pomocą metody unitaryzacji zerowanej.³²⁹ Dobór optymalnej liczby klastrów został dokonany przy pomocy indeksu Daviesa-Bouldin'a (DBI).³³⁰ Porównanie różnic pomiędzy otrzymanymi typami zostało przeprowadzone za pomocą analizy wariancji (ANOVA) oraz odpowiednich testów *post hoc*.

Rozdział piąty zawiera wyniki statystycznej weryfikacji hipotez, przytoczonych we wstępie oraz podrozdziale 3.2. Weryfikację przeprowadzono przy użyciu następujących metod:

- test Kruskala-Wallisa,
- test Fishera (ANOVA),
- test Fishera-Snedecora³³¹.

Zmienne zależne, które zostały przyjęte do weryfikacji hipotez, zostały zaprezentowane w tabeli 18.

³²⁹ K. Kukuła, *Metoda unitaryzacji zerowanej na tle wybranych metod normowania cech diagnostycznych*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis” 1999, 4, s. 5–31.

³³⁰ E. Konopka, A. Pelikant, *Zastosowanie metod grupowania w analizie sieci społecznościowych*, „Zeszyty Naukowe WSInf” 2014, 13(1), s. 128.

³³¹ Z. Barańska, *Podstawy metod statystycznych dla psychologów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999, p. 104.

Tabela 18. Analizowane zmienne oraz testy statystyczne wykorzystane do weryfikacji hipotez

Hipoteza	Zmienne zależne	Zastosowany test
H1	Przychody ze sprzedaży Aktywa razem Zatrudnienie	Kruskala-Wallis
H2	Wiek przedsiębiorstwa	Kruskala-Wallis
H3	Obecność drugiego pokolenia w strukturze własności Obecność drugiego pokolenia w organach zarządczych	Fishera-Snedecora
H4	Udział rodziny we własności Udział rodziny w organach zarządczych Udział rodziny w organach nadzorczych Udział rodziny w liczbie zatrudnionych	Kruskala-Wallis
H5	Aktywa trwałe Aktywa obrotowe Środki pieniężne i inne aktywa pieniężne Należności krótkoterminowe Zapasy Udział aktywów trwałych w aktywach ogółem Udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem Udział środków pieniężnych w aktywach ogółem Udział należności krótkoterminowych w aktywach ogółem Udział zapasów w aktywach ogółem Średnia dynamika aktywów trwałych Średnia dynamika aktywów obrotowych	Kruskala-Wallis
H6	Kapitał własny Kapitał obcy Zobowiązania długoterminowe Zobowiązania krótkoterminowe Udział kapitałów własnych w pasywach ogółem Udział kapitałów obcych w pasywach ogółem Udział zobowiązań długoterminowych w pasywach ogółem Udział zobowiązań krótkoterminowych w pasywach ogółem Średnia dynamika kapitałów własnych Średnia dynamika kapitałów obcych	Kruskala-Wallis
H7	Wskaźnik płynności bieżącej Wskaźnik płynności przyśpieszonej Wskaźnik środków pieniężnych	Kruskala-Wallis
H8	Zysk netto EBIT EBITDA Rentowność aktywów (ROA) Rentowność sprzedaży (ROS) Rentowność kapitału (ROE)	Kruskala-Wallis
H9	Percepcja rentowności kapitału Percepcja rentowności aktywów Percepcja rentowności sprzedaży Percepcja perspektyw wzrostu Percepcja płynności Percepcja rozmiarów działalności inwestycyjnej Percepcja udziału w rynku Percepcja jakości produktu/usługi	Fishera (ANOVA)

Zródło: opracowanie własne

Jako zmienną niezależną przyjęto natomiast typ profesjonalizacji, reprezentowany przez badane przedsiębiorstwa rodzinne.

Rozdział IV

Przejawy i profile profesjonalizacji w przedsiębiorstwach rodzinnych – wyniki badań własnych

W tym rozdziale, kierując się celami cząstkowymi 3 i 4, przedstawiono wyniki przeprowadzonych badań empirycznych dotyczących częstości i zakresu występowania przejawów profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego, zidentyfikowanych w teoretycznej części pracy. Analizą objęto dziewięć przejawów: zatrudnianie menedżerów zewnętrznych, korzystanie z doradztwa zewnętrznego, powołanie organów nadzorczych, funkcjonowanie mechanizmów *family governance*, decentralizację decyzyjności, aktywność organów zarządczych i nadzorczych, stosowanie sformalizowanych narzędzi planowania i kontroli, stosowanie formalnych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi oraz doskonalenie kompetencji zarządu. Wskazano również na różnice pomiędzy przedsiębiorstwami, w których dany przejaw występuje lub nie, oraz gdy jego zakres zastosowania jest różny.

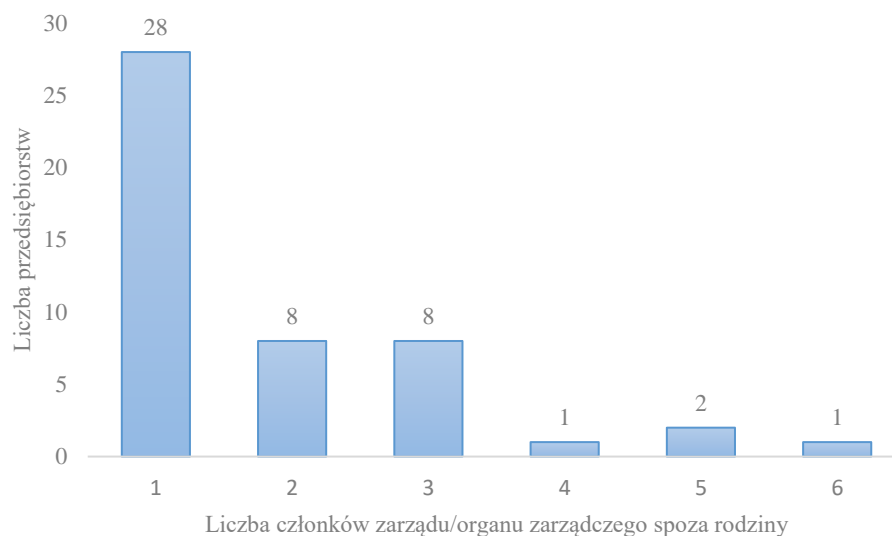
W oparciu o przeprowadzone analizy, w drugiej części rozdziału zaproponowano typologię przedsiębiorstw rodzinnych, pod względem sposobu ich profesjonalizacji. Zidentyfikowane cztery profile (sposoby, rodzaje) profesjonalizacji zostały opisane pod względem charakterystycznych cech oraz zaprezentowane graficznie.

4.1. Przejawy profesjonalizacji w badanych przedsiębiorstwach

4.1.1. Menedżerowie spoza rodziny

Pierwszym z badanych przejawów profesjonalizacji była obecność wśród członków zarządu profesjonalistów nienależących do rodziny. Badania wykazały, że 48 spółek (19,59%) objętych badaniami zatrudniało menedżerów zewnętrznych (por. rysunek 9). Średnia liczba członków zarządu spoza rodziny zatrudnionych w tych spółkach wyniosła 1,83. W większości przypadków (58,33%) była to jedna osoba. Rzadziej wskazywano na dwie lub trzy osoby (łącznie 16 podmiotów, co przekłada się na 16,67% badanych).

Rysunek 9. Liczba przedsiębiorstw zatrudniających w organach zarządczych menedżerów zewnętrznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Zidentyfikowano tylko 6 podmiotów (2,45% próby), w których cały skład organu zarządczego stanowiły wyłącznie osoby nie będące członkami rodziny (3 zarządy jednoosobowe, 1 dwuosobowy, 1 pięciosobowy i 1 sześćosobowy). Tyle samo firm zadeklarowało, że kluczowe decyzje podejmuje w nich osoba spoza rodziny (pełniąca funkcję prezesa lub głównego decydenta). Liczbę przedsiębiorstw o określonych strukturach składu zarządu, tj.: wielkość zarządu ogółem oraz liczbę przedstawicieli nie będących członkami rodziny, wchodzących w skład tego organu, przedstawiono w tabeli 19. Wykazano, że liczba zaangażowanych zewnętrznych menedżerów jest istotnie dodatnio skorelowana z łączną liczbą członków zarządu ($R = 0,619$, $p < 0,001$).

Tabela 19. Liczba przedsiębiorstw zatrudniających w organach zarządczych menedżerów zewnętrznych według liczebności organu zarządczego

Liczebność zarządu lub organu zarządzającego	Liczba członków zarządu/organu zarządczego spoza rodziny						Liczba podmiotów ogółem
	1	2	3	4	5	6	
1	3	-	-	-	-	-	3
2	6	1	-	-	-	-	7
3	9	2	0	-	-	-	11
4	9	3	2	0	-	-	14
5	1	2	1	1	1	-	6
6	0	0	2	0	0	1	3
7	0	0	1	0	0	0	1
8	0	0	1	0	0	0	1
9	0	0	1	0	1	0	2
Liczba podmiotów ogółem	28	8	8	1	2	1	48

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Porównując przedsiębiorstwa rodzinne zatrudniające menedżera zewnętrznego w zarządzie (n = 48) oraz te, których składy zarządu składały się wyłącznie z członków rodziny (n = 197), nie zidentyfikowano ekstensywnych, istotnych statystycznie różnic na poziomie wieku przedsiębiorstwa i wielkości zatrudnienia. Zaobserwowane zostało natomiast, że firmy, w których menedżerowie zewnętrzni wchodzili w skład zarządu, charakteryzowały się istotnie wyższą sumą bilansową, przychodami oraz wynikami finansowymi netto.³³² Ponadto, przedsiębiorstwa te wykazywały istotnie niższy udział rodziny we własności oraz w organach nadzorczych. Średnie wartości dla obu grup przedsiębiorstw zostały zaprezentowane w tabeli 20. Weryfikacji statystycznej dokonano poprzez zastosowanie testu U Manna-Whitneya dla prób niezależnych.

Tabela 20. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem obecności menedżera zewnętrznego w organie zarządczym

Charakterystyka przedsiębiorstwa	Obecność menedżera zewnętrznego w zarządzie/organie zarządczym				Istotność różnicy
	Tak		Nie		
	Średnia	N	Średnia	N	
Wiek	22,71	45	20,36	193	p = 0,092
Wielkość zatrudnienia (2017)	63,88	40	41,26	195	p = 0,078
Suma bilansowa (2017, tys. zł)	20 724,44	43	8 419,60	175	p = 0,001
Przychody (2017, tys. zł)	34 238,28	44	13 585,97	192	p = 0,002
Wynik finansowy netto (2017, tys. zł)	2 202,93	45	536,26	174	p = 0,044
Przeciętny udział rodziny we własności	0,87	48	0,95	197	p < 0,001
Przeciętny udział rodziny w organach nadzorczych	0,59	10	0,94	31	p = 0,003

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Uzyskane wyniki mogą sugerować, że przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce nie są skłonne do przekazywania funkcji zarządczych menedżerom spoza rodziny. Podobne wnioski można sformułować na podstawie badań przeprowadzonych przez B. Sochę oraz A. Majdę.³³³ Autorzy ci analizując polskie firmy rodzinne, wskazali, że w 66% podmiotów, nie występuje zewnętrzny członek zarządu (spoza rodziny). W przeprowadzonych badaniach własnych wskaźnik ten okazał się znacznie wyższy. W tym miejscu należy jednak zaznaczyć, że B. Socha oraz A. Majda przyjęli do swoich rozważań szerszą definicję przedsiębiorstwa rodzinnego (podmiot, w którym powyżej

³³² Z uwagi na czas gromadzenia danych za pomocą kwestionariusza ankiety, porównywano wartości z możliwie najwcześniejszego okresu tj. dane za 2017 rok.

³³³ B. Socha, A. Majda, *Ocena wyników finansowych firm rodzinnych w kontekście zaangażowania właścicieli...*, op. cit.; B. Socha, A. Majda, *Ocena wpływu relacji własność-zarządzanie na wyniki finansowe...*, op. cit.

50% udziałów jest w posiadaniu osoby indywidualnej bądź rodziny). W publikacji pod redakcją H. Pernsteina oraz J. Węclawskiego, którzy, tak jak w tej pracy, oparli klasyfikację przedsiębiorstw rodzinnych na wskaźniku SFI, w zarządach analizowanych spółek również dominowali przedstawiciele rodziny. W 87,56% firm na czele organów zarządczych stał jej reprezentant.³³⁴

Z kolei badania przeprowadzone przez W. Popczyka, wykazały, że w przypadku rodzinnych spółek notowanych na rynku NewConnect, tylko 20,6% z nich było przedsiębiorstwami typu „B”³³⁵ – tzn. takimi, w których rola rodziny sprowadza się do nadzoru procesów zarządzania w oparciu o dominację we własności (rodzina nie sprawowała ról zarządczych).³³⁶ W tym przypadku, wyższy niż w prezentowanych badaniach własnych, udział przedsiębiorstw zarządzanych głównie przez menedżerów zewnętrznych, mógł ponownie wynikać ze specyfiki badanej próby. Zarządzanie spółką akcyjną, znajdującą się w obrocie publicznym wymaga określonych kompetencji, których brak może stanowić barierę dla sprawowania funkcji zarządczych przez członków rodziny.

Zgodnie z informacjami zawartymi w tabeli 20, badania własne wykazały, że przedsiębiorstwa rodzinne, w których występuje menedżer zewnętrzny charakteryzują się jednocześnie niższym udziałem rodziny w strukturze własności. Zaobserwowaną zależność można wytłumaczyć tym, że im większa rola właścicieli zewnętrznych, tym wyższe prawdopodobieństwo, że będą oni dążyli do zabezpieczenia swoich „interesów” poprzez wprowadzenie do zarządu osoby spoza rodziny. Zgodnie z poglądami prezentowanymi w podrozdziale 2.4., menedżer zewnętrzny może ograniczać zjawisko *free ridingu* (pasożytowanie, uchylanie się od obowiązków przez członków rodziny) oraz praktyk związanych z nieefektywnym podziałem zysku (zbyt wysokie dywidendy), które negatywnie wpływają na wyniki firmy oraz zadowolenie mniejszościowych udziałowców.

Na podstawie uzyskanych wyników udowodnione zostało ponadto, że w firmach rodzinnych zatrudniających osoby spoza rodziny na stanowiskach zarządczych, wybrane kategorie ekonomiczne, tj. suma bilansowa, przychody oraz wyniki finansowe są

³³⁴ R. Zajkowski, *Ład korporacyjny a procesy ekonomiczne i pozaekonomiczne w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 131.

³³⁵ W. Popczyk wyróżnił 3 typy przedsiębiorstw rodzinnych: typ A, w którym rodzina dominuje zarówno w strukturze własności, jak i w zarządzaniu, typ B, w którym rolą rodziny jest nadzór zarządu dzięki dominacji w strukturze własności oraz typ C, w którym przedsiębiorcy rodzinni dominują w zarządzaniu, a nie mają przewagi bezwzględnej we własności.

³³⁶ W. Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym...*, op. cit., s. 134.

statystycznie istotnie wyższe. Na tym etapie nie można jeszcze wnioskować czy ich obecność rzeczywiście wpływa korzystnie na wyniki przedsiębiorstw. Weryfikacja tego założenia przeprowadzona zostanie w rozdziale 5 tej pracy, przy zastosowaniu bardziej zaawansowanych metod analitycznych. Biorąc natomiast pod uwagę, że przedsiębiorstwa rodzinne angażujące menedżera zewnętrznego zatrudniają więcej pracowników ogółem (nie udało się tego jednak potwierdzić statystycznie), można wnioskować, że udział przedstawicieli spoza rodziny w zarządzie może zależeć od wielkości przedsiębiorstwa.

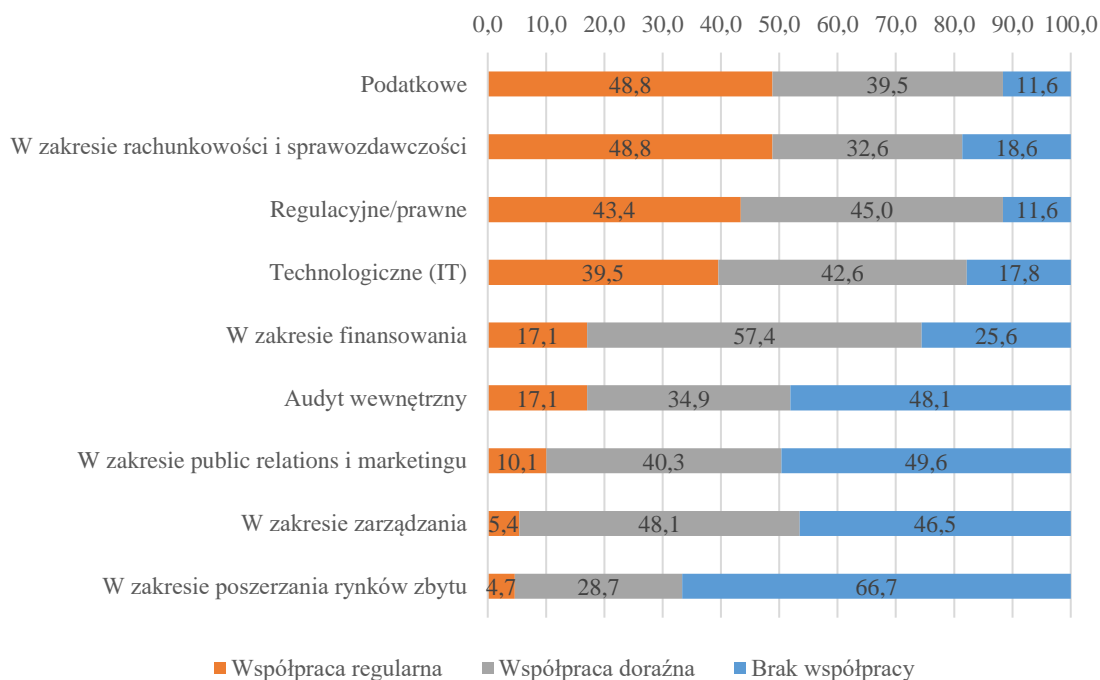
Badania przeprowadzane w Polsce nie dają precyzyjnej odpowiedzi w jakim zakresie przedsiębiorstwa rodzinne angażują menedżerów zewnętrznych do sprawowania funkcji kierowniczych. Jest to między innymi efekt różnorodności zastosowanych definicji oraz specyfiki badanych prób. Niemniej jednak, wszystkie przytoczone wyżej opracowania oraz wyniki badań własnych są zgodne, że przedsiębiorstwa rodzinne preferują kształtowanie struktur zarządczych w oparciu o członków rodziny i raczej niechętnie oddają rolę lidera zewnętrznemu menedżerowi. To przypuszczenie zweryfikowano przy pomocy współczynnika korelacji rang Spearmana, który wykazał istnienie ujemnej istotnej zależności pomiędzy liczbą menedżerów zewnętrznych i udziałem rodziny we własności (ρ Spearmana = -0,272; $p < 0,01$). Obecność zewnętrznych menedżerów może wiązać się natomiast z tym, że w strukturze właścicielskiej przedsiębiorstwa pojawiają się udziałowcy/akcjonariusze spoza rodziny oczekujący swojej reprezentacji w organie zarządczym.

Przeprowadzone badania wykazały, że spółki rodzinne działające w Polsce, były w niewielkim stopniu zainteresowane włączaniem w zarządzanie zewnętrznego specjalisty. Udało się zidentyfikować tylko nieliczne przypadki (6), w których osoba podejmująca kluczowe decyzje w przedsiębiorstwie nie należała do rodziny. Można zatem stwierdzić, że badany przejaw profesjonalizacji występuje wśród badanych firm relatywnie rzadko, a jego występowanie jest najczęściej podyktowane rosnącymi potrzebami kompetencyjnymi rozwijających się podmiotów gospodarczych. Należy również zauważyć, że niski udział menedżerów zewnętrznych w strukturach zarządczych, zmniejsza konsekwencje związane z konfliktem agencji typu pierwszego (pryncypał – agent), zwiększa natomiast prawdopodobieństwo wystąpienia zjawiska asymetrycznego altruizmu (por. podrozdział 2.4.) i jego negatywnych następstw.

4.1.2. Doradztwo zewnętrzne w przedsiębiorstwie rodzinnym

Kolejnym badanym przejawem profesjonalizacji było korzystanie przez przedsiębiorstwa rodzinne z doradztwa zewnętrznego. Respondenci badania zostali poproszeni o podanie informacji, czy współpracują z zewnętrznymi instytucjami doradczymi lub konsultingowymi. Wśród badanych przedsiębiorstw rodzinnych 52,7% zadeklarowało tego rodzaju kooperację. Współpraca regularna wystąpiła najczęściej w przypadku doradztwa podatkowego oraz doradztwa w zakresie rachunkowości i sprawozdawczości finansowej (48,8% badanych). Biorąc pod uwagę współpracę doraźną, najczęściej korzystano z usług doradczych w zakresie finansowania (57,4%) oraz zarządzania przedsiębiorstwem (48,1%). Jednym z najczęściej wykorzystywanych obszarów wsparcia zewnętrznego było również doradztwo regulacyjne i prawne. Współpracę w tym zakresie zadeklarowało 88,4% firm, spośród których 43,4% korzystało z niej w sposób regularny, 45% natomiast w sposób doraźny. Najrzadziej wskazywanym obszarem doradztwa była pomoc w zakresie poszerzania rynków zbytu (w tym internacjonalizacja) oraz w sferze fuzji lub przejęć. Podsumowanie zakresu korzystania ze wszystkich badanych rodzajów doradztwa zaprezentowano na rysunku 10.

Rysunek 10. Rodzaje doradztwa wykorzystywanego przez firmy rodzinne (% przedsiębiorstw korzystających z usług doradczych/konsultingowych)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Respondenci mogli również samodzielnie wskazać, z jakiego innego obszaru doradztwa zewnętrznego korzystają. Dwie firmy zadeklarowały współpracę z podmiotem zewnętrznym w zakresie pozyskania dotacji, jedna podała informację, że korzysta ze stałego doradztwa w zakresie optymalizacji produkcji, również jedna wskazała na wykorzystywanie doradztwa patentowego i badawczego.

Porównując przedsiębiorstwa rodzinne korzystające z doradztwa zewnętrznego (n = 129) oraz te, które nie deklarowały takiej współpracy (n = 116), nie zidentyfikowano ekstenywnych, istotnych statystycznie różnic w poziomie wieku przedsiębiorstwa, udziale rodziny we własności i organach nadzorczych. Zauważono natomiast, że firmy, które współpracowały z doradcami zewnętrznymi charakteryzowały się istotnie wyższą wielkością zatrudnienia, sumą bilansową, przychodami oraz wynikami finansowymi netto. Ponadto, zidentyfikowano w nich istotnie wyższy poziom zaangażowania menedżerów zewnętrznych w struktury zarządzania (por. tabela 21). Zastosowana metoda weryfikacji istotności statystycznej różnic była taka sama jak w punkcie 4.1.1., tj. wykorzystany został test U Manna-Whitney'a.

Tabela 21. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem korzystania z doradztwa zewnętrznego

Charakterystyka przedsiębiorstwa	Korzystanie z doradztwa zewnętrznego				Istotność różnicy
	Tak		Nie		
	Średnia	N	Średnia	N	
Wiek	21,93	123	19,60	115	p = 0,108
Wielkość zatrudnienia (2017)	61,32	120	28,19	115	p < 0,001
Suma bilansowa (2017, tys. zł)	16 617,72	117	4 161,47	101	p < 0,001
Przychody (2017, tys. zł)	8 144,03	112	25 829,50	124	p < 0,001
Wynik finansowy netto (2017, tys. zł)	1 372,00	117	312,92	102	p = 0,003
Przeciętny udział rodziny we własności	0,92	48	0,95	197	p = 0,450
Przeciętny udział rodziny w zarządzaniu	0,88	129	0,93	116	p = 0,016
Przeciętny udział rodziny w organach nadzorczych	0,83	129	0,90	116	p = 0,577

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Uzyskane wyniki trudno odnieść do innych, dotyczących polskich przedsiębiorstw rodzinnych, z uwagi na brak kompleksowych badań w tym zakresie. Wśród nielicznych opracowań dotyczących współpracy polskich firm rodzinnych z doradcami zewnętrznymi można wymienić pracę E. Więcek-Janki oraz A. Kujawińskiej, które zbadały wykorzystanie outsourcingu i usług zewnętrznych w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych. Autorki wskazały, że najczęściej występującym obszarem współpracy są

usługi księgowo-kadrowe.³³⁷ Ponadto, K. Leszczewska oraz K. Zaniewska, badając zakres i sposoby internacjonalizacji firm rodzinnych, zidentyfikowały relatywnie niski poziom zainteresowania doradztwem w zakresie poszerzania rynków zbytu (wsparcie doradcze w zakresie internacjonalizacji).³³⁸ Przytoczone wyniki są więc przynajmniej częściowo zbieżne z rezultatami uzyskanymi w wyniku przeprowadzenia badań własnych.

Biorąc pod uwagę doświadczenia światowe, można zauważyć widocznie niższe zainteresowanie doradztwem przez firmy rodzinne w Polsce, w porównaniu z podmiotami w innych krajach. Badania własne wykazały, że jedynie nieco ponad połowa (52,7%) korzystała z tego rodzaju współpracy. Jak podają R. Donckels oraz J. Lambrecht, przedsiębiorstwa rodzinne z Europy Środkowo-Wschodniej, są mniej skłonne do korzystania z zewnętrznych doradców, przeważnie z uwagi na wysokie koszty tego typu usług.³³⁹ Natomiast, dla porównania, badania przeprowadzone wśród australijskich przedsiębiorstw rodzinnych podają, że 90% z nich deklaruje korzystanie z doradztwa zewnętrznego.³⁴⁰ Ponadto, wskazano w nich, że zainteresowanie współpracą z doradcami zewnętrznymi zwiększa się wraz z rosnącą rolą sukcesorów.³⁴¹ W tym zakresie, podobnych wniosków dostarczają przeprowadzone badania własne. Dokonując porównania struktur jednostek deklarujących korzystanie z doradztwa zewnętrznego przez przedsiębiorstwa, w których wśród właścicieli obecne jest drugie pokolenie i te, w których właścicielami są jedynie przedstawiciele „generacji założycieli”, dostrzeżono, że doradztwo zewnętrzne jest wykorzystywane częściej przez przedsiębiorstwa, gdzie w strukturze własności zaangażowane jest drugie pokolenie (55,65%), niż w tych podmiotach, w których występuje tylko pierwsze (49,59%). Zaobserwowane różnice nie okazały się jednak istotne statystycznie.³⁴² Podobnie w przypadku porównania struktur dotyczących wykorzystania doradztwa zewnętrznego przez przedsiębiorstwa, w których organach zarządczych znajdują się przedstawiciele drugiego pokolenia. Doradztwo

³³⁷ E. Więcek-Janka, A. Kujawińska, *Źródła przewagi konkurencyjnej mikroprzedsiębiorstw rodzinnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, 595(55), s. 59–69.

³³⁸ K. Leszczewska, K. Zaniewska, *Internacjonalizacja działalności firm rodzinnych*, [w:] R. Sobiecki (red.) *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 75–76.

³³⁹ R. Donckels, J. Lambrecht, *The Re-Emergence of Family-Based Enterprises in East Central Europe: What Can Be Learned from Family Business Research in the Western World?*, „Family Business Review” 1999, 12(2), s. 184.

³⁴⁰ A. Reddrop, G. Mapunda, *Family Businesses: Seekers of Advice...*, op. cit., s. 100.

³⁴¹ *Ibid.*, s. 99.

³⁴² M. Sobczyk, *Statystyka...*, op. cit., s. 168–169.

zewnętrzne jest wykorzystywane częściej przez przedsiębiorstwa, gdzie w strukturze zarządu zaangażowana jest druga generacja (56,91%), niż tam, gdzie występuje tylko pierwsza (47,41%; por. tabela 22). Test istotności dla dwóch wskaźników struktury nie wykazał jednak istotnych statystycznie różnic również w tym obszarze.³⁴³ Uzyskane wyniki pozwalają jedynie przypuszczać, że rola doradców zewnętrznych rośnie w przedsiębiorstwach rodzinnych angażujących kolejne pokolenie. Oczywiście stwierdzenie tego rodzaju wymaga realizacji określonych, ukierunkowanych badań, wykraczających poza zakres tej pracy.

Tabela 22. Porównanie częstości występowania doradztwa zewnętrznego w przedsiębiorstwach angażujących drugie pokolenie we własność i zarządzanie

Badany obszar	Obecność drugiego pokolenia	Przedsiębiorstwa korzystające z doradztwa zewnętrznego (w %)		Istotność różnicy
		Nie	Tak	
Własność	Nie	50,41	49,59	p = 0,172
	Tak	44,35	55,65	
Organ zarządczy	Nie	52,59	47,41	p = 0,071
	Tak	43,09	56,91	

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Można również dostrzec zbieżność otrzymanych wyników z badaniami przeprowadzonymi wśród nowozelandzkich firm rodzinnych. Wykazały one, że najczęściej wykorzystywanym rodzajem doradztwa była pomoc księgową (94% badanych korzystało z tego typu usługi w ciągu roku poprzedzającego badania), na kolejnym miejscu znalazła się pomoc prawna (65%), na trzecim pomoc doradcy bankowego w zakresie finansowania (48%).³⁴⁴ Wymienione obszary należały również do najczęściej wskazywanych przez respondentów przeprowadzonych badań własnych (jako pomoc księgową można zaklasyfikować doradztwo podatkowe oraz w zakresie sprawozdawczości i rachunkowości).

Podsumowując, korzystanie z doradztwa przez firmy rodzinne w Polsce nie jest szeroko rozpowszechnione i ma przede wszystkim charakter doraźny. Jedynie współpraca w zakresie usług doradztwa podatkowego, rachunkowego czy prawnego częściej realizowana jest w formie ciągłej. Ponownie, jak w przypadku zatrudniania menedżerów zewnętrznych, doradztwo jako przejaw profesjonalizacji, występuje częściej w przedsiębiorstwach o wyższym poziomie zatrudnienia, aktywów, przychodów

³⁴³ Ibid.

³⁴⁴ H. Nicholson, D. Shepherd, C. Woods, *Advising New Zealand's Family Businesses: Current Issues and Opportunities*, „University of Auckland Business Review” 2009, 11(1), s. 12.

i wyników finansowych. Można przypuszczać, że wiąże się to z rosnącym potencjałem ekonomicznym tych podmiotów, sprawiającym, że bariera, o której wspominali R. Donckels oraz J. Lambrecht (wysokie koszty doradztwa), staje się mniej istotna. Należy również nadmienić, że korzystanie z doradztwa zewnętrznego przez przedsiębiorstwa o rozwiniętej strukturze zarządczej (funkcjonującej obok struktury właścicielskiej) może stać się instrumentem w procesie kształtowania relacji agencyjnych. Z jednej strony, pozwala pryncypałowi na skuteczną kontrolę agenta, natomiast agentowi może umożliwić legitymizację swoich działań przed pryncypałem.

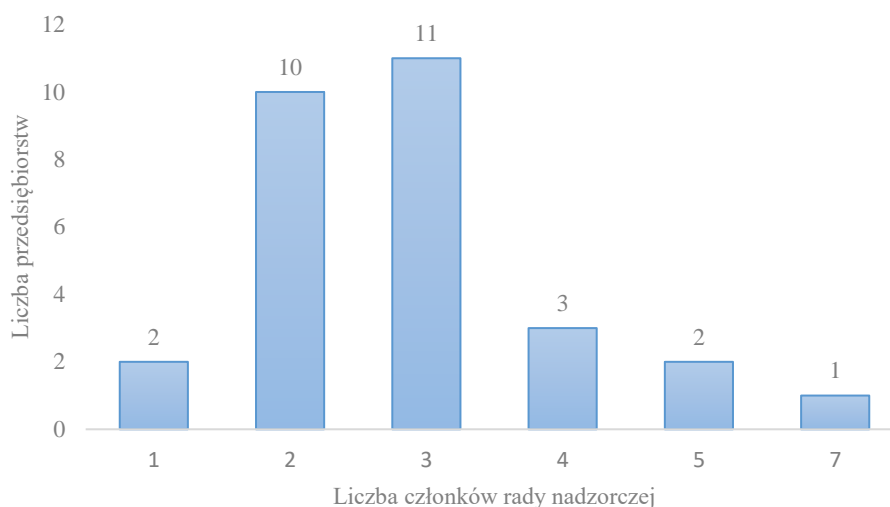
4.1.3. Organy nadzorcze w przedsiębiorstwach rodzinnych

Organy nadzorcze w postaci rady nadzorczej/rady dyrektorów lub zgromadzeń wspólników stanowią komponenty podsystemu nadzoru korporacyjnego (*corporate governance*)³⁴⁵, które w tej pracy zostały uznane za jeden z przejawów profesjonalizacji w przedsiębiorstwie rodzinnym. W przeprowadzonych badaniach własnych, 42 podmioty (17,14% próby) zadeklarowały, że posiadają formalny (ukonstytuowany) organ nadzorczy. Spośród nich, 29 przedsiębiorstw posiadało radę nadzorczą, 9 - zgromadzenie wspólników, 3 podmioty wskazały natomiast, że rolę nadzorczą w przedsiębiorstwie pełni zarząd. Ponadto, jedno przedsiębiorstwo podało, że formalnym organem sprawującym nadzór nad spółką jest rada rodziny. Ten rodzaj kontroli, należy jednak uznać za jeden z komponentów *family governance* i zostanie on omówiony, obok takich form nadzoru jak spotkania rodziny czy konstytucja firmy rodzinnej, w kolejnym podrozdziale.

Rady nadzorcze w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych były najczęściej trzyosobowe lub dwuosobowe (por. rysunek 11).

³⁴⁵ I. Koładkiewicz, *System nadzoru w firmie rodzinnej. Doświadczenia...*, op. cit., s. 48–49.

Rysunek 11. Liczba badanych przedsiębiorstw rodzinnych pod względem liczebności rady nadzorczej (n = 29)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Znamienną cechą tych organów był znaczący udział członków rodziny w ich składach. Jedynie w 8 przypadkach, w radzie nadzorczej przedsiębiorstwa rodzinnego zasiadał członek nienależący do rodziny (zewnętrzny). Najczęściej były to 2 osoby (odnotowano 3 takie przedsiębiorstwa). W badaniach nie zidentyfikowano żadnej spółki, w której wszyscy przedstawiciele rady nadzorczej pochodziliby z zewnątrz (por. tabela 23).

Tabela 23. Liczba przedsiębiorstw zatrudniających w radach nadzorczych członków zewnętrznych według liczebności rady nadzorczej

Liczebność rady nadzorczej	Liczba członków rady nadzorczej spoza rodziny					Liczba podmiotów ogółem
	0	1	2	3	5	
1	2	0	0	0	0	2
2	10	0	0	0	0	10
3	8	2	1	0	0	11
4	1	0	2	0	0	3
5	0	0	0	2	0	2
7	0	0	0	0	1	1
Liczba podmiotów ogółem	21	2	3	2	1	29

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

W 9 przedsiębiorstwach jako formę nadzoru wskazano zgromadzenie wspólników. W przypadku tego organu, tylko w jednej spośród badanych firm, w składzie zasiadali przedstawiciele spoza rodziny. Z kolei, w 2 spośród 3 przedsiębiorstw które zadeklarowały, że funkcję nadzorczą w ich strukturach pełni zarząd, znalazł się co najmniej jeden przedstawiciel zewnętrzny.

Porównując przedsiębiorstwa rodzinne, deklarujące obecność sformalizowanego organu nadzorczego (w dowolnej formie; $n = 42$) oraz te, które nie deklarowały takiej obecności ($n = 203$), nie zidentyfikowano ekstensywnych, istotnych statystycznie różnic dla udziału rodziny we własności i organach zarządczych. Zauważono natomiast, że spółki, które posiadały organ nadzorczy charakteryzowały się istotnie wyższą wielkością zatrudnienia, sumą bilansową, przychodami oraz wynikami finansowymi netto. Ponadto, były one istotnie starsze od jednostek, które nie posiadały organów kontrolnych (por. tabela 24). Zastosowana metoda weryfikacji istotności statystycznej różnic (test U Manna-Whitney'a) była analogiczna, jak w punkcie 4.1.1.

Tabela 24. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem występowania sformalizowanego organu nadzorczego

Charakterystyka przedsiębiorstwa	Występowanie organu nadzorczego				Istotność różnicy
	Tak		Nie		
	Średnia	N	Średnia	N	
Wiek	23,12	41	20,32	197	p = 0,039
Wielkość zatrudnienia (2017)	64,29	38	41,41	197	p = 0,038
Suma bilansowa (2017, tys. zł)	17 550,91	39	9 386,01	179	p = 0,039
Przychody (2017, tys. zł)	21 614,77	39	16 609,21	197	p = 0,009
Wynik finansowy netto (2017, tys. zł)	1 664,97	41	697,63	178	p = 0,006
Przeciętny udział rodziny we własności	0,94	42	0,93	203	p = 0,820
Przeciętny udział rodziny w zarządzaniu	0,83	42	0,92	203	p = 0,213

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Wykazana rzadkość występowania organów nadzorczych w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych jest spójna z wnioskami jakich dostarczyły badania jakościowe przeprowadzone przez I. Kołodkiewicz, przytoczone szerzej w podrozdziale 2.3.3. Autorka przeprowadziła pogłębione wywiady z przedstawicielami przedsiębiorstw rodzinnych (39 respondentów) w zakresie wykorzystania różnych mechanizmów nadzoru. Z analizy danych jakościowych wynika, że niewielki poziom wykorzystania organów nadzorczych (rady nadzorczej) to między innymi skutek niskiej oceny ich przydatności. Po pierwsze, w przedsiębiorstwach rodzinnych często nie dochodzi do klasycznego rozdziału własności od zarządzania, który jest jednym z głównych motywów powoływania organów kontrolnych w przedsiębiorstwie. Organy takie jak rada nadzorcza pełnią w przedsiębiorstwach przede wszystkim funkcję doradczą, co ze względu na dodatkowe koszty, nie jest dla nich wystarczającą motywacją do ich powoływania. Ponadto, często decyzja o powołaniu organu kontrolnego wynika z regulacji prawnych

(przepisy *Kodeksu spółek prawa handlowego*).³⁴⁶ Podobnych wniosków na temat przesłanek tworzenia rad nadzorczych dostarczyły badania przeprowadzone przez zespół badawczy H. Pernsteinerja i J. Węclawskiego (patrz podrozdział 2.3.3).³⁴⁷

Wyniki badań własnych wskazały również, że wśród członków rad nadzorczych dominują przedstawiciele rodziny. Ta obserwacja także była zbieżna z wnioskami sformułowanymi przez I. Koładkiewicz. Przeprowadzone przez nią badania jakościowe wykazały, że jedynie 2 spośród 39 respondentów, wskazywało na potrzebę zapraszania do rady nadzorczej profesjonalistów zewnętrznych. Preferowanie zatrudniania na tych stanowiskach przedstawicieli rodziny wynika m.in. z mniejszych kosztów, zaufania i dobrych relacji.³⁴⁸ Badania przeprowadzone przez B. Arosa, T. Iturralde oraz A. Maseda, wśród hiszpańskich firm rodzinnych, pokazały natomiast, że zaangażowanie zewnętrznych przedstawicieli rad nadzorczych zwiększa się wraz z przechodzeniem firmy w ręce kolejnej generacji.³⁴⁹ W badaniach własnych, spośród 8 podmiotów, które zatrudniały członków rady nienależących do rodziny tylko 2 były zarządzane wyłącznie przez przedstawicieli drugiego pokolenia. Nie pozwala to zatem na sformułowanie konkluzji, że podobne zjawisko ma miejsce wśród polskich spółek rodzinnych.

Podsumowując, organy nadzorcze w przedsiębiorstwach rodzinnych występują niezbyt często. Spółki, które deklarowały ich powoływanie charakteryzowały się istotnie wyższym poziomem zatrudnienia, sumą bilansową, wielkością przychodów oraz wynikiem finansowym netto. Ponownie można zatem zauważyć, że były to ekstensywnie większe jednostki, posiadające rozbudowane i zarazem bardziej złożone struktury organizacyjne. Znamiennej cechą organów nadzorczych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych były ich struktury, zdominowane przez reprezentantów rodziny. Rozważając zakres występowania tego przejawu profesjonalizacji na gruncie teorii ładu korporacyjnego można domniemywać, że przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce „nie czują” jeszcze potrzeby łagodzenia konfliktów agencji poprzez formułowanie struktur nadzorczych. Z drugiej zaś strony, nie wykorzystują także potencjału, który opisuje teoria interesariuszy, tj. w małym stopniu skupiają się na tworzeniu swojego pozytywnego,

³⁴⁶ Ibid., s. 120–139.

³⁴⁷ R. Zajkowski, *Ład korporacyjny a procesy ekonomiczne i pozaekonomiczne w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 132.

³⁴⁸ I. Koładkiewicz, *System nadzoru w firmie rodzinnej. Doświadczenia...*, op. cit., s. 128–129.

³⁴⁹ B. Arosa, T. Iturralde, A. Maseda, *Outsiders on the Board of Directors and Firm Performance: Evidence from Spanish Non-Listed Family Firms*, „Journal of Family Business Strategy” 2010, 1(4), s. 240–241.

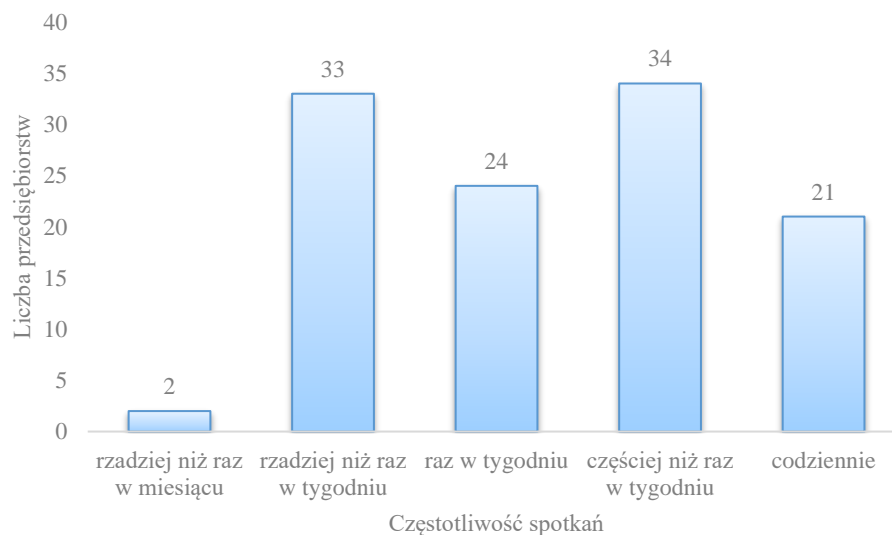
transparentnego wizerunku poprzez szerokie stosowanie mechanizmów *corporate governance*.

4.1.4. Komponenty *family governance*

Profesjonalizacja nadzoru w przedsiębiorstwie rodzinnym dotyczy również funkcjonowania określonych struktur kształtujących zarządzanie podsystemem rodziny w przedsiębiorstwie (*family governance*). Najprostszą jego formę stanowią opisywane w podrozdziale 2.3.3. nieformalne spotkania rodziny. Organizowanie tego rodzaju spotkań zadeklarowało 59,2% badanych spółek. Odsetek ten był zbliżony do tego, który w swoich badaniach wskazali J. H. Astrachan i T. A. Kolenko. Wymienieni autorzy, oszacowali, że wśród amerykańskich przedsiębiorstw rodzinnych, 51% deklaruje regularność spotkań rodziny zaangażowanej w prowadzenie wspólnego biznesu.³⁵⁰

Częstotliwość rzeczonych spotkań w badanej próbie jest różna (por. rysunek 12). Należy jednak zauważyć, że odbywają się one zwykle co najmniej raz w tygodniu (69,3% wszystkich udzielonych odpowiedzi). Średnia liczba spotkań rodziny dla badanej próby wyniosła po zaokrągleniu 10 razy miesięcznie.

Rysunek 12. Liczba przedsiębiorstw, w których odbywają się nieformalne, regularne spotkania rodziny, według częstotliwości spotkań



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

³⁵⁰ J.H. Astrachan, T.A. Kolenko, *A Neglected Factor Explaining Family Business Success...*, op. cit., s. 257.

Innym komponentem, który w literaturze przedmiotu wskazany został jako część podsystemu *family governance* jest posiadanie przez przedsiębiorstwo konstytucji firmy rodzinnej. Zgodnie z wynikami badań I. Kołodkiewicz, które zostały zaprezentowane w punkcie 2.3.3., jest to rzadko wykorzystywany instrument, co potwierdziły również przeprowadzone badania własne. Jedynie 8,6% spośród badanych firm posiadało taki dokument (21 spółek). Konstytucja firm rodzinnych jest wykorzystywana częściej w krajach, które w odróżnieniu od Polski, po zakończeniu II wojny światowej dawały przedsiębiorcom rodzinnym możliwość rozwijania swojego prywatnego biznesu, często w okolicznościach znacznego geograficznego rozproszenia się członków rodziny.³⁵¹ Konstytucje (protokoły) firm rodzinnych są szczególnie popularne w Ameryce Łacińskiej (badania podają, że nawet 75% przedsiębiorstw rodzinnych posiada taki dokument, należy jednak zwrócić uwagę na niewielki zakres badania)³⁵² oraz w Hiszpanii (21,8% przedsiębiorstw deklarowało posiadanie protokołu rodziny)³⁵³.

W ramach podsystemu zarządzania firmą rodzinną, w literaturze przedmiotu wyróżnia się także istnienie takich organów jak zgromadzenie rodziny lub rada rodziny. W przeprowadzonych badaniach własnych tylko jedna firma wskazała wykorzystywanie jako mechanizmu nadzorczego rady rodziny. Brak zainteresowania tworzeniem tego typu organu przez polskie firmy rodzinne potwierdzają przytaczane już wcześniej badania jakościowe I. Kołodkiewicz.³⁵⁴ W literaturze podkreśla się ich istotną rolę w systemie nadzorczym wielopokoleniowego przedsiębiorstwa rodzinnego³⁵⁵, stąd w przypadku Polski, ich popularność jest jeszcze wyraźnie ograniczona, chociażby ze względu na relatywnie niewielki odsetek firm, które przeprowadziły skuteczną sukcesję przedsiębiorstwa.

Wśród badanych spółek, 61,22% deklarowało wykorzystanie co najmniej jednego z mechanizmów *family governance* (spotkania rodziny, rada rodziny lub konstytucja firmy rodzinnej). Większość przedsiębiorstw wskazywała jako jedyny przejaw *family*

³⁵¹ K.E. Gersick, N. Feliu, *Governing the Family Enterprise: Practices, Performance and Research*, [w:] L. Melin, M. Nordqvist, P. Sharma (red.), *The SAGE Handbook of Family Business*, SAGE Publications Ltd 2014, s. 212.

³⁵² E.R. Brenes, K. Madrigal, B. Requena, *Corporate Governance and Family Business Performance*, „Journal of Business Research” 2011, 64(3), s. 282.

³⁵³ K.C. Suárez, D.J. Santana-Martín, *Governance in Spanish Family Business*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research” 2004, 10(1), s. 158.

³⁵⁴ I. Kołodkiewicz, *System nadzoru w firmie rodzinnej. Doświadczenia...*, op. cit.

³⁵⁵ R. Chittoor, R. Das, *Professionalization of Management and Succession Performance...*, op. cit., s. 76; E.J. Poza, S. Hanlon, R. Kishida, *Does the Family Business Interaction Factor Represent a Resource or a Cost?*, „Family Business Review” 2004, 17(2), s. 114; C. Sundaramurthy, *Sustaining Trust Within Family Businesses*, „Family Business Review” 2008, 21(1), s. 97.

governance przeprowadzanie jej nieformalnych spotkań. Tylko w 4 przypadkach spisany protokół firmy rodzinnej był jedynym przejawem istnienia podsystemu zarządzania rodziną. W pozostałych 16 spółkach, konstytucja i spotkania, jako mechanizmy nadzorcze rodziny, współistniały ze sobą. Jeden podmiot, który zadeklarował obecność rady rodziny jako organu nadzorczego, wskazał również na obecność pozostałych komponentów *family governance*: konstytucji oraz spotkań (rysunek 13). Dominującą rolę spotkań rodzinnych jako podstawowego elementu podsystemu zarządzania rodziną potwierdzają wyniki badań jakościowych I. Koładkiewicz³⁵⁶ oraz M. Masny – Dawidowicz³⁵⁷, akcentujące rolę jej nieformalnych spotkań w przygotowywaniu skutecznie przeprowadzonej sukcesji.

Rysunek 13. Liczba przedsiębiorstw korzystających z poszczególnych mechanizmów *family governance*



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Porównując przedsiębiorstwa rodzinne deklarujące korzystanie z co najmniej jednego komponentu *family governance* ($n = 150$) oraz te, w których żaden z mechanizmów nie był wykorzystywany ($n = 95$), nie zidentyfikowano ekstensywnych, istotnych statystycznie różnic w poziomie wieku przedsiębiorstwa, wielkości zatrudnienia, sumy bilansowej, przychodów oraz wyników finansowych netto. Ponadto, nie stwierdzono istotnych różnic w poziomie udziału rodziny we własności, zarządzie oraz organach nadzorczych. Średnie wartości dla obu grup przedsiębiorstw zostały zaprezentowane w tabeli 25.

³⁵⁶ I. Koładkiewicz, *Spotkania rodziny jako mechanizm family governance...*, op. cit.

³⁵⁷ M. Masny-Dawidowicz, *Biznes przy rodzinnym stole*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, 15(7), cz.1, s. 69–78.

Weryfikacji statystycznej dokonano przy pomocy testów U Manna-Whitneya dla prób niezależnych, zgodnie z założeniami przyjętymi w podrozdziale 4.1.1.

Tabela 25. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem występowania co najmniej jednego komponentu *family governance* (spotkania rodziny, rada rodziny lub konstytucja firmy rodzinnej)

Charakterystyka przedsiębiorstwa	Występowanie co najmniej jednego komponentu <i>family governance</i>				Istotność różnicy
	Tak		Nie		
	Średnia	N	Średnia	N	
Wiek	21,17	146	20,23	92	p = 0,579
Wielkość zatrudnienia (2017)	44,32	146	46,39	89	p = 0,202
Suma bilansowa (2017, tys. zł)	10 776,83	138	10 967,23	80	p = 0,063
Przychody (2017, tys. zł)	18 733,92	146	15 331,52	90	p = 0,259
Wynik finansowy netto (2017, tys. zł)	917,19	137	814,46	82	p = 0,274
Przeciętny udział rodziny we własności	0,94	150	0,93	95	p = 0,272
Przeciętny udział rodziny w zarządzaniu	0,92	150	0,88	95	p = 0,082
Przeciętny udział rodziny w kontroli	0,90	29	0,73	12	p = 0,100

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Uzyskane wyniki sugerują, że występowanie komponentów *family governance* w przedsiębiorstwach rodzinnych jest równie częste w małych jak i w dużych przedsiębiorstwach. Udział rodziny w poszczególnych płaszczyznach wpływu (własność, zarządzanie, kontrola) także nie różnicuje częstości korzystania z tego typu rozwiązań.

Natomiast czynnikiem, który różnicuje częstotliwość stosowania poszczególnych mechanizmów ładu rodziny, jest zaangażowanie drugiego pokolenia w zarządzanie przedsiębiorstwem. Mechanizmy *family governance* są wykorzystywane częściej przez przedsiębiorstwa, gdzie w strukturze zarządu zaangażowane jest drugie pokolenie (69,11%), niż tam, gdzie występuje tylko pierwsze (52,59%; por. tabela 26). Test parametryczny dla dwóch wskaźników struktury wykazał różnice istotne statystycznie.³⁵⁸ Istotnych różnic nie zidentyfikowano natomiast w przypadku zaangażowania drugiego pokolenia we własność.

Tabela 26. Porównanie częstości występowania komponentów *family governance* w przedsiębiorstwach angażujących drugie pokolenie we własność i zarządzanie

Badany obszar	Obecność drugiego pokolenia	Przedsiębiorstwa wykorzystujące komponenty <i>family governance</i> (w %)		Istotność różnicy
		Nie	Tak	
Własność	Nie	42,98	57,02	p = 0,097
	Tak	34,68	65,32	
Organ zarządczy	Nie	47,41	52,59	p = 0,005
	Tak	30,89	69,11	

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

³⁵⁸ M. Sobczyk, *Statystyka...*, op. cit., s. 168–169.

Literatura przedmiotu zaleca korzystanie z wybranych elementów ładu rodziny jako sposobów poprawy komunikacji, wspólnego planowania przyszłości oraz rozwiązywania oraz unikania konfliktów w przedsiębiorstwie.³⁵⁹ Nasilenie konfliktów w firmie rodzinnej pojawia się w momencie planowania oraz przeprowadzania sukcesji.³⁶⁰ Może to stanowić uzasadnienie dla wyników badań własnych, które wykazały, że polskie spółki rodzinne, w których sukcesja została przeprowadzona co najmniej częściowo (drugie pokolenie jest obecne w zarządzie samodzielnie lub łącznie z pierwszym), są częściej wyposażone w mechanizmy ładu rodziny, niż spółki zarządzane jedynie przez założycieli.

Konkludując, badane przedsiębiorstwa rodzinne, budując swoje struktury *family governance*, w pierwszej kolejności wykorzystują mechanizm najbliższy pozabiznesowemu funkcjonowaniu rodziny i nie wymagający wprowadzania żadnych szczególnych rozwiązań formalnych, tj.: spotkania rodziny. Ich popularność w sposób naturalny może przekładać się na poprawę więzi wewnątrz organizacji, przyczyniając się jednocześnie do wzmocnienia relacji służebnych. Zgodnie z teorią służebności przytoczoną w rozdziale drugim, stewardzi świadomi celów organizacji, ukierunkowują swoje działania na ich realizację, wierząc, że przełoży się to jednocześnie na ich indywidualne korzyści. Spotkania rodziny, podobnie jak pozostałe komponenty podsystemu *family governance*, tworzą ponadto dobry grunt do wzmacniania potencjału unikalnych zasobów przedsiębiorstwa rodzinnego. Dbanie o „rodzinnosc” biznesu, zgodnie z założeniami teorii zasobowej, można traktować jako świadectwo aktywnego budowania kapitału rodziny.

4.1.5. Decentralizacja decyzyjności

Przejawem profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego jest również poziom decentralizacji decyzyjności, tj. stopnia w jakim główna osoba zarządzająca dzieli się zakresem podejmowanych decyzji. Badania własne wykazały, że w 39,2% spółek decyzyjność skoncentrowana była w rękach jednej osoby (większość decyzji

³⁵⁹ C.E. Aronoff, J.L. Ward, *Family Business Governance. Maximizing Family...*, op. cit., s. 18–19; C.G. Stewart, *Building The Capacity To Manage Conflict Within Asian Family Firms*, „The International Family Offices Journal” 2017, 2(2), s. 37–43.

³⁶⁰ M. Pawłowska, *Konflikty towarzyszące sukcesji w firmach rodzinnych – studium przypadku*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2015, 16(7), cz.1, s. 123–132; R. Zajkowski, *Transfery władzy, własności i wartości w przedsiębiorstwach rodzinnych...*, op. cit., s. 86–87.

podejmowała główna osoba zarządzająca). W 19,2% decyzje podejmowała główna osoba zarządzająca, ale wraz z podległymi jej bezpośrednio osobami (częściowa decentralizacja). Pełna decentralizacja, opierająca się na przekazaniu decyzyjności na kolejny poziom (kierownictwo podległe głównej osobie zarządzającej) miała miejsce w 27,3% spółek (por. rysunek 14).

Rysunek 14. Udział badanych przedsiębiorstw pod względem poziomu decentralizacji zarządzania w przedsiębiorstwie (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Podobne wyniki, w obszarze decentralizacji podejmowania decyzji uzyskali S.M. Danes, J. Teik-Cheok Loy oraz K. Stafford, którzy badając małe, pozarolnicze firmy rodzinne³⁶¹ w Stanach Zjednoczonych, zidentyfikowali 41% podmiotów (n = 572), w których jedynym decydem był sam właściciel³⁶². Podobna decentralizacja decyzyjności jest widoczna w przypadku chińskich przedsiębiorstw rodzinnych.³⁶³

Porównując przedsiębiorstwa rodzinne pod względem sposobu podejmowania decyzji zarządczych, zidentyfikowano ekstensywne, istotne statystyczne różnice dotyczące średniego wieku oraz wielkości zatrudnienia (por. tabela 27). Istotność różnic

³⁶¹ Jako „małą” firmę U.S Small Business Administration definiuje w zależności od branży: przedsiębiorstwo zatrudniające poniżej 250 lub nawet 1500 pracowników lub przedsiębiorstwo, którego przychody roczne nie przekroczą od 0,75 mln dolarów (rolnictwo) do 38,5 mln dolarów rocznie (np. IT, ubezpieczenia, finanse). <https://www.fundera.com/blog/sba-definition-of-small-business> (dostęp 26.11.2019)

³⁶² S.M. Danes, J. Teik-Cheok Loy, K. Stafford, *Business Planning Practices of Family-Owned Firms within a Quality Framework...*, op. cit., s. 405.

³⁶³ J. Zhang, H. Ma, *Adoption of Professional Management in Chinese Family Business: a Multilevel Analysis of Impetuses and Impediments*, „Asia Pacific Journal of Management” 2009, 26(1), s. 119–139; M. Weidenbaum, *The Chinese Family Business Enterprise*, „California Management Review” 1996, 38(4), s. 141–156.

potwierdził przeprowadzony test Kruskala-Wallisa. W celu identyfikacji, pomiędzy którymi z grup można wskazać istotne różnice, przeprowadzone zostały porównania wielokrotne z zastosowaniem poprawki Dunn (Bonferroniego).³⁶⁴ Analiza wykazała, że spółki, w których większość decyzji podejmuje główna osoba zarządzająca (pełna centralizacja), są istotnie młodsze od firm, gdzie występuje częściowe lub pełne zdecentralizowanie zarządzania. W przypadku poziomu zatrudnienia, istotne różnice wykazano pomiędzy firmami, w których występuje pełna centralizacja oraz decentralizacja podejmowania decyzji.

W przypadku sumy bilansowej, wartości przychodów oraz wyniku finansowego netto, można zaobserwować wyraźną tendencję, że wraz ze zwiększającym się zakresem decentralizacji ich poziom wzrasta. Przeprowadzone testy statystyczne, nie potwierdziły jednak istotnych różnic pomiędzy analizowanymi grupami.

Tabela 27. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem sposobu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie

Charakterystyka przedsiębiorstwa	Sposób podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie						Istotność różnicy
	Pełna centralizacja		Częściowa decentralizacja		Decentralizacja		
	Średnia	N	Średnia	N	Średnia	N	
Wiek	18,18	96	22,94	47	23,03	61	p = 0,008
Wielkość zatrudnienia (2017)	36,36	94	52,73	45	53,28	64	p = 0,001
Suma bilansowa (2017, tys. zł)	8 658,37	87	9 215,36	38	11 299,25	61	p = 0,055
Przychody (2017, tys. zł)	14 563,17	96	17 358,23	44	21 149,72	65	p = 0,081
Wynik finansowy netto (2017, tys. zł)	555,11	87	934,42	38	1 122,88	62	p = 0,134
Przeciętny udział rodziny we własności	0,95	96	0,88	47	0,94	67	p = 0,089
Przeciętny udział rodziny w zarządzaniu	0,92	96	0,91	47	0,87	67	p = 0,548
Przeciętny udział rodziny w kontroli	0,92	11	0,88	8	0,80	17	p = 0,645

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Uzyskane wyniki pokazują, że zakres delegacji decyzyjności w przedsiębiorstwach rodzinnych, różnicuje się w zależności od rozmiaru i wieku przedsiębiorstwa. Literatura przedmiotu wskazuje wymienione czynniki jako sprzyjające delegowaniu decyzyjności w różnych typach organizacji³⁶⁵, co potwierdziły również badania własne, obejmujące wyłącznie spółki rodzinne. Można zatem przypuszczać, że zarówno rozmiar jak

³⁶⁴ O.J. Dunn, *Multiple Comparisons Among Means*, „Journal of the American Statistical Association” 1961, 56(293), s. 52–64.

³⁶⁵ L.E. Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review” 1998, 76(3), s. 55–64; B. Glinka, *Delegowanie uprawnień jako czynnik rozwoju małych przedsiębiorstw*, „Master of Business Administration” 2008, 16(5), s. 100–106.

i dojrzałość firmy „wymuszają” na zarządzie delegowanie uprawnień, niezależnie od tego czy przedsiębiorstwo jest rodzinne czy też nie.

Mając jednak na uwadze specyfikę badanych podmiotów, należy pamiętać, że poziom decentralizacji ich decyzyjności może być uwarunkowany również przez kształt relacji rodzinnych, w tym przede wszystkim międzypokoleniowych. Przykładem jest sytuacja, kiedy założyciel firmy niechętnie dzieli się władzą ze swoimi następcami i chce jak najdłużej wpływać na procesy decyzyjne przedsiębiorstwa (zjawisko *generational shadow* opisane w podrozdziale 1.3.2). Unikanie dzielenia się decyzyjnością, widoczne w badanej próbie, może jednak ograniczać korzyści, jakie pojawiają się w przedsiębiorstwach rodzinnych charakteryzujących się dużym potencjałem kapitału zaufania i emocjonalnym zaangażowaniem pracowników. Z punktu widzenia teorii zasobowej oraz teorii służebności, zaleca się przekazywanie decyzyjności do tych osób, które dostrzegają zbieżność interesów swoich i organizacji oraz współtworzą kapitał społeczny przedsiębiorstwa.

4.1.6. Aktywność organów zarządczych oraz kontrolnych

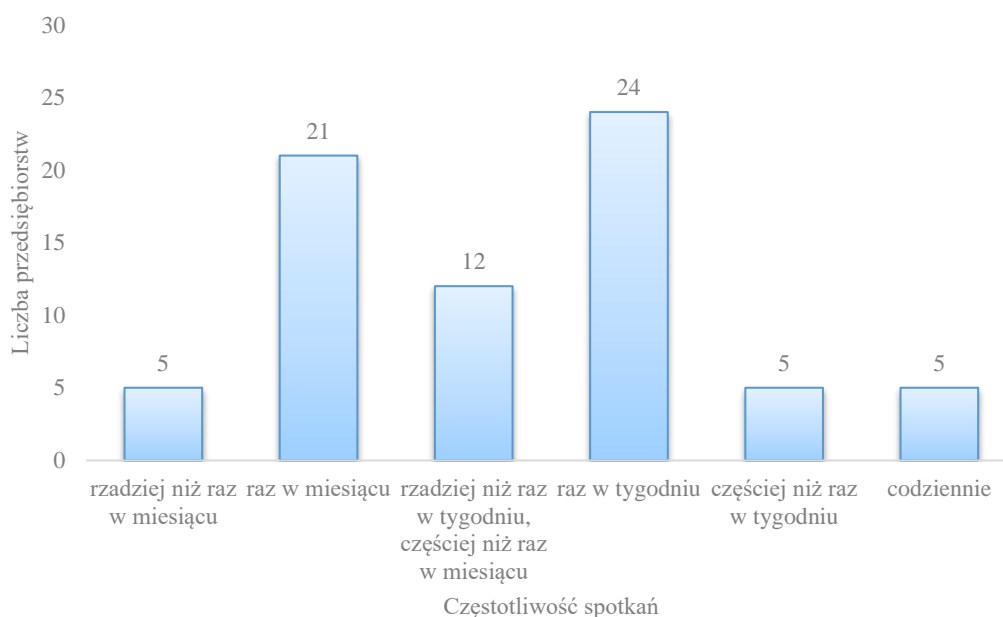
Aktywny zarząd i nadzór w przedsiębiorstwie rodzinnym, organizujące swoją współpracę w sposób formalny, zgodnie z kwerendą literatury przedstawioną w rozdziale drugim, są jednym ze sposobów profesjonalizacji rodzinnego biznesu. Aktywność zarządu i nadzoru przejawia się w przeprowadzaniu regularnych, sformalizowanych spotkań obu tych organów oraz częstotliwości ich odbywania. Przedsiębiorstwa biorące udział w przeprowadzonej ankiecie zostały poproszone o informację, czy w sytuacji gdy zarząd jest kilkusobowy, przeprowadzane są jego formalne spotkania, a jeżeli tak – jak często się one odbywają. Firmy, które wskazały w swoich strukturach obecność organu nadzorczego, dodatkowo zostały poproszone o podanie częstotliwości jego spotkań.

Spośród wszystkich respondentów, którzy udzieli odpowiedzi na pytanie o przeprowadzanie formalnych spotkań organów zarządczych ($n = 169$), 44,97% podmiotów zadeklarowało obecność tego przejawu profesjonalizacji w swojej organizacji.

Częstotliwość spotkań okazała się jednak różna (por. rysunek 15). Wśród spółek, które udzieliły takiej informacji ($n = 72$), najczęściej preferowane były cotygodniowe (33,33%) lub comiesięczne (29,17%) formalne spotkania zarządu. Średnia częstotliwość spotkań kadry kierowniczej w miesiącu wyniosła po zaokrągleniu 4 razy, czyli około

jednego spotkania w tygodniu. Czterech respondentów podało dodatkową informację, że pomimo, iż organ kierowniczy nie spotyka się na oficjalnych naradach, zarząd komunikuje się ze sobą w sposób nieformalny. Jak wskazali respondenci: „spotkania są mniej formalne - omawiana jest sytuacja bieżąca i plany”; „sformalizowanych nie ma, a nieformalnie spotykamy się kilka razy dziennie”; „spotkania odbywają się gdy zachodzi taka potrzeba” oraz „jesteśmy w ciągłym kontakcie”.

Rysunek 15. Liczba przedsiębiorstw w których odbywają się formalne, regularne spotkania organów zarządczych według częstotliwości spotkań, n = 72



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Porównując przedsiębiorstwa rodzinne pod względem aktywności ich organów nadzorczych, zaobserwowano istotne statystycznie różnice pomiędzy spółkami, w których odbywają się regularne, formalne spotkania zarządów (n = 76) oraz tymi, które nie zadeklarowały ich przeprowadzania (n = 93). Zastosowany test U Manna-Withney’a potwierdził istnienie różnic pomiędzy takimi kategoriami, jak: wiek, wielkość zatrudnienia, suma bilansowa, przychody, wynik finansowy netto oraz przeciętny udział rodziny w zarządzaniu (por. tabela 28).

Tabela 28. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem prowadzenia w nich formalnych, regularnych spotkań zarządu

Charakterystyka przedsiębiorstwa	Formalne, regularne spotkania organu zarządczego				Istotność różnicy
	Tak		Nie		
	Średnia	N	Średnia	N	
Wiek	24,30	70	19,02	92	p = 0,001
Wielkość zatrudnienia (2017)	70,21	66	43,88	93	p = 0,003
Suma bilansowa (2017, tys. zł)	18 452,77	67	8 384,87	83	p = 0,014
Przychody (2017, tys. zł)	27 641,10	71	13 910,30	92	p = 0,021
Wynik finansowy netto (2017, tys. zł)	1 760,12	68	458,13	83	p = 0,010
Przeciętny udział rodziny we własności	0,92	76	0,94	93	p = 0,575
Przeciętny udział rodziny w zarządzaniu	0,84	76	0,92	93	p = 0,021
Przeciętny udział rodziny w kontroli	0,82	18	0,85	11	p = 0,842

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Na podstawie przeprowadzonych analiz można wysnuć wniosek, że formalizacja aktywności organów zarządczych pojawia się w przedsiębiorstwach o większej skali działalności mierzonej za pośrednictwem wskazanych kategorii (sugeruje to wyższa średnia liczba zatrudnionych, wartość średniej sumy bilansowej, przychodów oraz wyniku finansowego netto). Ponadto, są to przedsiębiorstwa bardziej dojrzałe (ich przeciętny wiek wyniósł 23,80).

Dodatkowo, badania własne wykazały, że formalne, regularne spotkania organu zarządczego występują w firmach, gdzie rodzina ma istotnie mniejszy wpływ na zarządzanie. Można zatem przypuszczać, że udział zewnętrznych menedżerów w zarządzie będzie skutkował większym poziomem formalizacji spotkań tych organów.

Biorąc pod uwagę zaangażowane pokolenia, przeprowadzone badania wykazały natomiast, że regularne spotkania organów zarządczych występują istotnie częściej w przedsiębiorstwach, w których przedstawiciele drugiej generacji są obecni w strukturze właścicielskiej (potwierdzono testem istotności dla dwóch wskaźników struktury). Podobną zależność dostrzeżono w przypadku zaangażowania drugiego pokolenia w zarządzanie. Niemniej jednak, nie udało się jej potwierdzić statystycznie (por. tabela 29).

Tabela 29. Porównanie częstości przeprowadzania formalnych, regularnych spotkań zarządu w przedsiębiorstwach angażujących drugie pokolenie we własność i zarządzanie

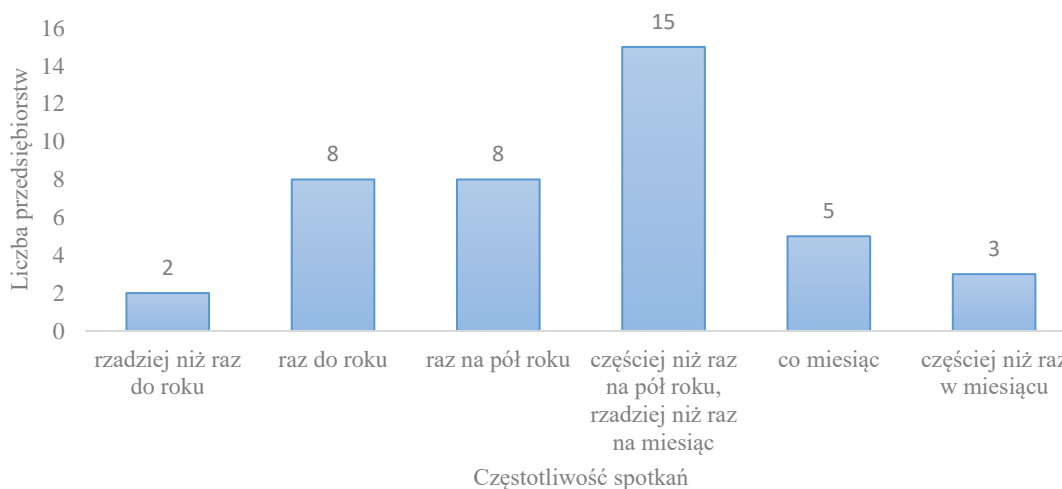
Badany obszar	Obecność drugiego pokolenia	Przedsiębiorstwa przeprowadzające formalne, regularne spotkania zarządu (w %)		Istotność różnicy
		Nie	Tak	
Własność	Nie	62,96	37,04	p = 0,024
	Tak	47,73	52,27	
Organ zarządczy	Nie	61,64	38,36	p = 0,076
	Tak	50,54	49,46	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Uzyskane wyniki częściowo korespondują z badaniami Y. Ling i F. Kellermansa, którzy dowiedli, że w przedsiębiorstwach, w których drugie pokolenie jest zaangażowane w zarządzanie, generowane będą lepsze wyniki, jeżeli występowała będzie wyższa częstotliwość przekazywania informacji pomiędzy członkami organów kierujących.³⁶⁶ Na podstawie wyników badań przeprowadzonych dla potrzeb tej pracy, można natomiast stwierdzić, że firmy rodzinne angażujące drugą generację w swoją działalność rzeczywiście „odczuwają potrzebę” i widzą uzasadnienie dla uregulowania podstawowej formy komunikacji, tj. spotkań kadry zarządczej.

Badane przedsiębiorstwa, w których zadeklarowano funkcjonowanie organu nadzorczego, podały ponadto częstotliwość spotkań ich członków (por. rysunek 16). Najczęściej, firmy wskazywały, że ich organy kontrolne zbierały się kilka razy do roku (częściej niż raz na pół roku, ale nie częściej niż raz w miesiącu).

Rysunek 16. Liczba przedsiębiorstw w których odbywają się formalne, regularne spotkania organów nadzorczych według częstotliwości spotkań, n = 41



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Średnia częstotliwość spotkań organów nadzorczych wyniosła blisko 7 razy rocznie (6,93). Literatura przedmiotu podaje, że analogiczna, przeciętna częstość spotkań w krajach Unii Europejskiej wynosi 8 (średnia dla przedsiębiorstw w obrocie

³⁶⁶ Y. Ling, F.W. Kellermans, *The Effects of Family Firm Specific Sources of TMT Diversity: The Moderating Role of Information Exchange Frequency*, „Journal of Management Studies” 2010, 47(2), s. 322–344.

publicznym).³⁶⁷ Z kolei J. Astrachan, A. Keyt, S. Lane, K. McMillan wskazują, że w przypadku firm rodzinnych, rekomendowana liczba spotkań organów kontrolnych wynosi od 6 do 8 w roku.³⁶⁸ Można zatem przypuszczać, że ich częstotliwość w badanej próbie jest odpowiednia i nie odbiega od praktyki zaobserwowanej w innych krajach. Niemniej jednak, należy podkreślić, że rolą organu nadzorczego w przedsiębiorstwie rodzinnym jest przede wszystkim doradztwo, które powinno odbywać się w sposób ciągły. Częstotliwość spotkań nie oddaje zatem w pełni poziomu aktywności tej struktury kontrolnej.

Zaprezentowane powyżej wyniki, dotyczące formalnych spotkań zarządu sugerują, że jest to mechanizm znacznie rzadziej wykorzystywany, niż nieformalne spotkania rodziny. Pomimo, że większość badanych firm posiadała zarząd co najmniej dwuosobowy, zaledwie mniej niż połowa z nich, deklarowała, że organ ten spotyka się regularnie. Taka sytuacja nie sprzyja prawidłowej komunikacji i może prowadzić do pojawiania się asymetrii informacji w przedsiębiorstwie. Ponadto, podobnie jak w przypadku braku decentralizacji decyzyjności, słaba aktywność organów zarządczych oraz nadzorczych może hamować potencjalny rozwój unikalnych zasobów firmy rodzinnej i pogłębiać konflikty agencyjne.

4.1.7. Stosowanie sformalizowanych narzędzi planowania i kontroli

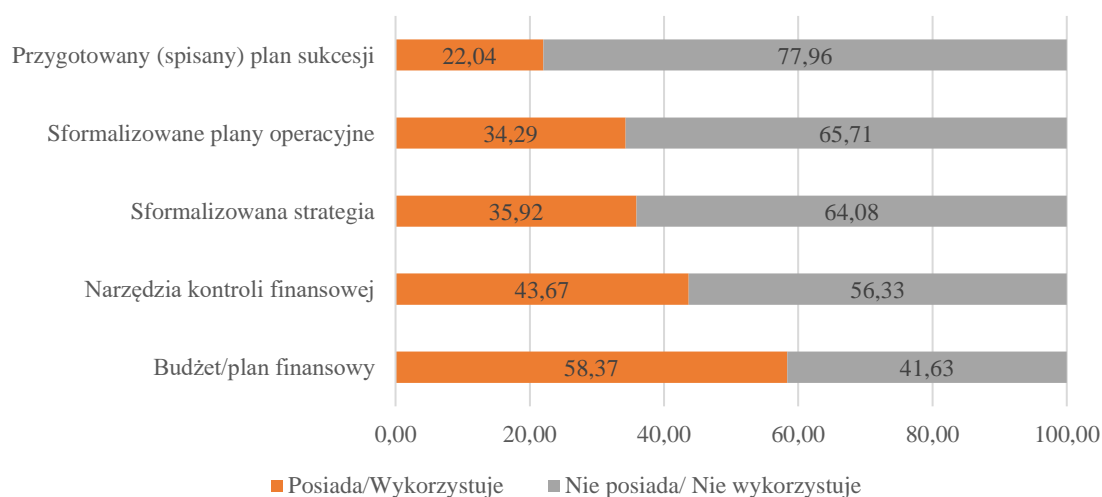
Funkcjonowanie w przedsiębiorstwie rodzinnym sformalizowanych mechanizmów planowania i kontroli, zgodnie z rozważaniami podjętymi w rozdziale drugim, sugeruje podniesienie poziomu racjonalizmu podejmowanych decyzji i działań, a tym samym stanowi jedną z cech profesjonalizacji takiego podmiotu. Aby zbadać ten konkretny jej przejaw, respondenci badania, zostali poproszeni o wskazanie, który z mechanizmów planistyczno-kontrolnych jest stosowany w ich firmie (por. rysunek 17). Najczęściej wskazywano na korzystanie z budżetów i planów finansowych (58,73% przedsiębiorstw), rzadziej natomiast – narzędzi kontroli finansowej w postaci analizy odchyłeń wykonania budżetu/planu finansowego lub weryfikacji zgodności z budżetem (43,67%). Krótkoterminowe planowanie finansowe było zdecydowanie bardziej rozpowszechnione,

³⁶⁷ *Comparative Study Of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union And Its Member States. Final Report*, European Commission, Internal Market Directorate 2002, s. 60.

³⁶⁸ J.H. Astrachan, A. Keyt, S. Lane, K. McMillan, *Generic Models For Family Business Boards Of Directors*, [w:] P. Poutziouris, K. Smyrnios, S. Klein (red.), *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar Publishing, Northampton 2006, s. 154.

niż tworzenie zorientowanych długoterminowo planów działania: strategii (35,92%) oraz planów operacyjnych (34,29%). Najrzadziej deklarowano posiadanie przygotowanego planu sukcesji (22,04%). Spośród wszystkich badanych przedsiębiorstw, 26,53% nie wskazało żadnego z wymienionych narzędzi planowania lub kontroli.

Rysunek 17. Rodzaje mechanizmów planistyczno-kontrolnych wykorzystywanych przez firmy rodzinne (% przedsiębiorstw korzystających z danego mechanizmu)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Podobnych wyników w zakresie korzystania z mechanizmów planistyczno-kontrolnych przez polskie firmy rodzinne dostarczyły badania przedstawione przez R. Zajkowskiego, A. Domańską i B. Żukowską. Zgodnie z nimi, częściej wykorzystywane są mechanizmy planowania finansowego – 41% przedsiębiorstw posiada plany finansowe, natomiast nieco mniej – 39% przygotowuje plany operacyjne.³⁶⁹ Zbliżoną hierarchię wykorzystywania wymienionych planów i narzędzi, zauważyli wśród amerykańskich przedsiębiorstw rodzinnych M. Danes, J. Teik-Cheok Loy oraz K. Stafford.³⁷⁰ Najczęściej wykorzystywanym mechanizmem było budżetowanie (średnia częstość korzystania na pięciostopniowej skali – 3,67), dalej – sporządzanie raportów finansowych (3,17) oraz przygotowywanie planów operacyjnych wyrażonych liczbowo (3,10). Najmniej popularnym rozwiązaniem było posiadanie spisanej strategii (2,28). Przyniesione badania podają ponadto, że plan sukcesji został sporządzony w 18% badanych firm.

³⁶⁹ R. Zajkowski, A. Domańska, B. Żukowska, *The Impact of the Family on the Operational Planning System...*, op. cit., s. 350.

³⁷⁰ S.M. Danes, J. Teik-Cheok Loy, K. Stafford, *Business Planning Practices of Family-Owned Firms within a Quality Framework...*, op. cit.

Analizując dane pozyskane z badań własnych, zauważono również kilka zależności dotyczących współwystępowania określonych mechanizmów planistyczno-kontrolnych (por. tabela 30). Po pierwsze, korzystanie z narzędzi kontroli finansowej jest ściśle związane z posiadaniem budżetu lub planu finansowego – 89,72% spośród przedsiębiorstw korzystających z tego rodzaju mechanizmu kontrolnego, podało, że przygotowuje budżet/plan finansowy. Odwracając tę zależność, należy zaznaczyć, że z kolei spośród 143 firm, które budżetują lub planują swoje finanse, 67,13% dokonuje potem ich kontroli. Po drugie, spośród firm działających w oparciu o sformalizowane plany operacyjne, 71,43% ma spisaną strategię. Można zatem przypuszczać, że w tym przypadku następuje spójność pomiędzy założeniami długoterminowymi i planami o krótszym horyzoncie czasowym. Samo posiadanie dokumentu strategicznego przekłada się natomiast w 68,18% na plany operacyjne. Może to oznaczać, że w ponad 30% firm, strategia wyznacza ogólne kierunki, nie jest natomiast intensywnie wdrażana, za pośrednictwem narzędzi planistycznych opracowywanych dla krótszego horyzontu czasowego.

Dostrzeżono również, że posiadanie spisanego planu sukcesji nie jest ściśle powiązane z posiadaniem sformalizowanej strategii przedsiębiorstwa. Proces planowania transferu władzy i własności w badanych przedsiębiorstwach może zatem odbywać się również niezależnie od tego, czy przedsiębiorstwo ma sformalizowany, długoterminowy plan swojej działalności.

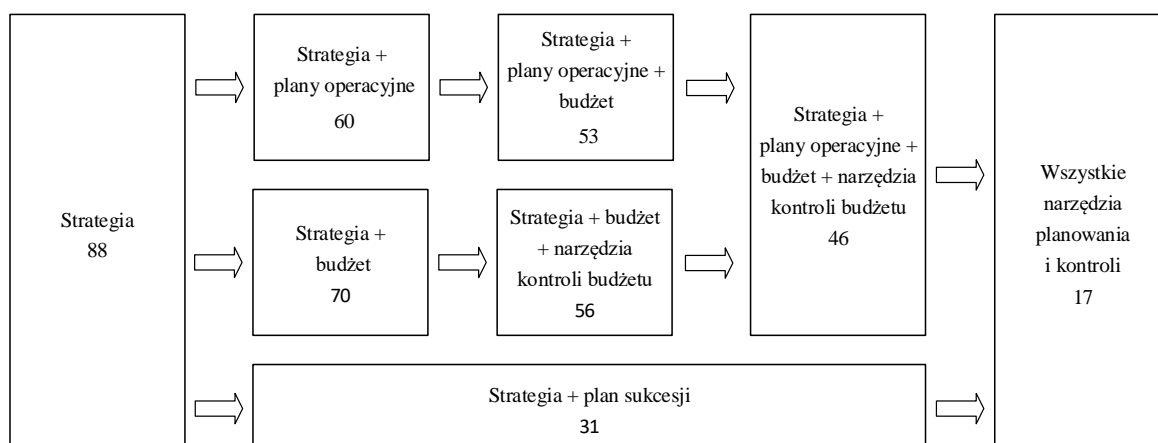
Tabela 30. Współwystępowanie wybranych narzędzi planowania i kontroli – procentowe udziały przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa wykorzystujące budżet/plany finansowe n = 143	
Stosowany sposób planowania/kontroli	Udział przedsiębiorstw (w %N)
Narzędzia kontroli finansowej	67,13
Sformalizowana strategia	48,95
Sformalizowane plany operacyjne	50,35
Przygotowany (spisany) plan sukcesji	27,27
Przedsiębiorstwa wykorzystujące narzędzia kontroli budżetowej n = 107	
Stosowany sposób planowania/kontroli	Udział przedsiębiorstw (w %N)
Budżet/plan finansowy	89,72
Sformalizowane plany operacyjne	58,88
Sformalizowana strategia	57,01
Przygotowany (spisany) plan sukcesji	30,84
Przedsiębiorstwa posiadające sformalizowaną strategię n = 88	
Stosowany sposób planowania/kontroli	Udział przedsiębiorstw (w %N)
Budżet/plan finansowy	79,55
Narzędzia kontroli finansowej	69,32
Sformalizowane plany operacyjne	68,18
Przygotowany (spisany) plan sukcesji	35,23
Przedsiębiorstwa posiadające sformalizowane plany operacyjne n = 84	
Stosowany sposób planowania/kontroli	Udział przedsiębiorstw (w %N)
Budżet/plan finansowy	85,71
Narzędzia kontroli finansowej	75,00
Sformalizowana strategia	71,43
Przygotowany (spisany) plan sukcesji	33,33
Przedsiębiorstwa posiadające spisane plany sukcesji n = 54	
Stosowany sposób planowania/kontroli	Udział przedsiębiorstw (w %N)
Budżet/plan finansowy	72,22
Narzędzia kontroli finansowej	61,11
Sformalizowana strategia	57,41
Sformalizowane plany operacyjne	51,85

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Na rysunku 18 zaprezentowano wybrane kombinacje współlistnienia ze sobą wybranych narzędzi planowania i kontroli. Tylko 17 przedsiębiorstw (6,94% badanej próby) korzystało ze wszystkich z wymienionych mechanizmów.

Rysunek 18. Liczba przedsiębiorstw posiadających wybrane kombinacje mechanizmów planowania i kontroli



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Stosując test U Manna-Withney'a zweryfikowano istnienie różnic pomiędzy wartościami wybranych cech przedsiębiorstwa, w sytuacji gdy dany rodzaj narzędzia planowania/kontroli był wykorzystywany lub nie. Szczegółowe wyniki zostały zaprezentowane w tabelach 31-35.

Porównując przedsiębiorstwa rodzinne pod względem korzystania przez nie z systemu budżetowania/planowania finansowego, zaobserwowano istotne statystycznie różnice pomiędzy takimi kategoriami ekonomicznymi, jak: wielkość zatrudnienia, suma bilansowa, przychody, wynik finansowy netto (por. tabela 31). Na podstawie analizy ich średnich wartości można wnioskować, że budżetowanie/planowanie finansowe jest przymiotem przedsiębiorstw działających na większą skalę. Ponadto, można zauważyć, że w firmach korzystających z tego typu mechanizmów, udział rodziny w zarządzaniu i kontroli jest mniejszy. W tym przypadku, przeprowadzone testy statystyczne nie wykazały jednak istotnych różnic.

Tabela 31. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem występowania w nich systemu budżetowania/planowania finansowego

Charakterystyka przedsiębiorstwa	Korzystanie z systemu budżetowania/planowania finansowego				Istotność różnicy
	Tak		Nie		
	Średnia	N	Średnia	N	
Wiek	21,57	138	19,75	100	p = 0,066
Wielkość zatrudnienia (2017)	56,46	133	30,30	102	p = 0,002
Suma bilansowa (2017, tys. zł)	14 337,17	126	6 066,28	92	p < 0,001
Przychody (2017, tys. zł)	24 077,60	134	8 711,68	102	p < 0,001
Wynik finansowy netto (2017, tys. zł)	1 257,90	127	355,30	92	p = 0,001
Przeciętny udział rodziny we własności	0,94	143	0,93	102	p = 0,856
Przeciętny udział rodziny w zarządzaniu	0,88	143	0,94	102	p = 0,087
Przeciętny udział rodziny w kontroli	0,83	30	0,93	11	p = 0,459

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Podobnych wniosków dostarcza analiza średnich przeprowadzona dla przedsiębiorstw korzystających z narzędzi kontroli finansowej (n = 107) i takich, które nie stosują tego rodzaju mechanizmów (n = 138). Ich występowanie charakteryzuje większe podmioty (pod względem wielkości zatrudnienia, sumy bilansowej, przychodów oraz wyników finansowych). Ponadto, narzędzia kontroli występują w firmach, o istotnie niższym udziale rodziny w zarządzaniu (por. tabela 32). Może to świadczyć, że wraz z angażowaniem profesjonalistów do zarządzania przedsiębiorstwem, pojawia się potrzeba formalizowania procesu kontroli wydatków.

Tabela 32. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem korzystania z narzędzi kontroli finansowej

Charakterystyka przedsiębiorstwa	Korzystanie z narzędzi kontroli finansowej				Istotność różnicy
	Tak		Nie		
	Średnia	N	Średnia	N	
Wiek	22,10	105	19,79	133	p = 0,068
Wielkość zatrudnienia (2017)	71,08	100	25,87	135	p < 0,001
Suma bilansowa (2017, tys. zł)	17 333,75	96	5 742,14	122	p < 0,001
Przychody (2017, tys. zł)	29 431,78	101	8 462,07	135	p < 0,001
Wynik finansowy netto (2017, tys. zł)	1 475,84	97	403,97	122	p = 0,001
Przeciętny udział rodziny we własności	0,93	107	0,94	138	p = 0,267
Przeciętny udział rodziny w zarządzaniu	0,84	107	0,95	138	p < 0,001
Przeciętny udział rodziny w kontroli	0,80	24	0,93	17	p = 0,186

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Przedsiębiorstwa posiadające strategię w formie spisanej (n = 88), oprócz tego że są istotnie większe (sugeruje to statystycznie wyższa wielkość zatrudnienia, suma bilansowa oraz przychody) są również istotnie starsze od firm, które nie opracowały tego rodzaju dokument (n = 157). Ponadto, sformalizowana strategia, występuje w firmach

o mniejszym udziale rodziny we własności oraz zarządzaniu (por. tabela 33). Można zatem przypuszczać, że bardziej zróżnicowana struktura właścicielska oraz zarządcza sprzyja pojawieniu się potrzeby przygotowania dokumentu lub zbioru dokumentów, które wskazują wszystkim interesariuszom wspólne kierunki długoterminowego rozwoju przedsiębiorstwa.

Tabela 33. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem posiadania sformalizowanej strategii

Charakterystyka przedsiębiorstwa	Posiadanie sformalizowanej strategii				Istotność różnicy
	Tak		Nie		
	Średnia	N	Średnia	N	
Wiek	23,28	86	19,41	152	p = 0,007
Wielkość zatrudnienia (2017)	64,99	82	34,45	153	p < 0,001
Suma bilansowa (2017, tys. zł)	15 096,25	80	8 383,19	138	p = 0,001
Przychody (2017, tys. zł)	25 210,29	83	13 219,19	153	p = 0,001
Wynik finansowy netto (2017, tys. zł)	1 266,47	80	655,57	139	p = 0,274
Przeciętny udział rodziny we własności	0,89	88	0,96	157	p = 0,002
Przeciętny udział rodziny w zarządzaniu	0,84	88	0,94	157	p = 0,001
Przeciętny udział rodziny w kontroli	0,83	24	0,89	17	p = 0,599

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw posiadających (n = 84) oraz nieposiadających planów operacyjnych (n = 161), wykazało, że różnią się one istotnie pod względem wieku, wielkości zatrudnienia, sumy bilansowej, przychodów oraz wyniku finansowego. Podobnie jak w poprzednich przypadkach, posiadanie sformalizowanego mechanizmu planowania dotyczyło większych firm oraz jednostek o mniejszym udziale rodziny w zarządzaniu (por. tabela 34).

Tabela 34. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem posiadania sformalizowanych planów operacyjnych

Charakterystyka przedsiębiorstwa	Posiadanie sformalizowanych planów operacyjnych				Istotność różnicy
	Tak		Nie		
	Średnia	N	Średnia	N	
Wiek	22,83	81	19,76	157	p = 0,028
Wielkość zatrudnienia (2017)	70,51	79	32,24	156	p < 0,001
Suma bilansowa (2017, tys. zł)	17 745,26	75	7 228,58	143	p < 0,001
Przychody (2017, tys. zł)	24 919,41	79	13 671,06	157	p < 0,001
Wynik finansowy netto (2017, tys. zł)	1 446,54	75	582,99	144	p = 0,001
Przeciętny udział rodziny we własności	0,92	84	0,94	161	p = 0,093
Przeciętny udział rodziny w zarządzaniu	0,85	84	0,93	161	p = 0,004
Przeciętny udział rodziny w kontroli	0,80	20	0,91	21	p = 0,210

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Najmniej istotnych, ekstensywnych różnic zaobserwowano pomiędzy przedsiębiorstwami, które deklarują (n = 54) lub nie (n = 191) posiadanie spisanego planu sukcesji. Zaobserwowano, że występuje on w przedsiębiorstwach o istotnie wyższej sumie bilansowej oraz wyniku finansowym. Nie zidentyfikowano natomiast istotnych różnic w zakresie wieku, wielkości zatrudnienia, przychodów czy udziału rodziny we własności, zarządzaniu czy też kontroli (por. tabela 35).

Tabela 35. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem posiadania spisanego planu sukcesji

Charakterystyka przedsiębiorstwa	Posiadanie spisanego planu sukcesji				Istotność różnicy
	Tak		Nie		
	Średnia	N	Średnia	N	
Wiek	21,96	51	20,49	187	p = 0,540
Wielkość zatrudnienia (2017)	42,51	51	45,83	184	p = 0,665
Suma bilansowa (2017, tys. zł)	16 373,40	47	9 327,67	171	p = 0,003
Przychody (2017, tys. zł)	17 842,54	53	17 318,77	183	p = 0,137
Wynik finansowy netto (2017, tys. zł)	1 475,24	46	720,12	173	p = 0,011
Przeciętny udział rodziny we własności	0,95	54	0,93	191	p = 0,555
Przeciętny udział rodziny w zarządzaniu	0,91	54	0,90	191	p = 0,574
Przeciętny udział rodziny w kontroli	0,87	10	0,85	31	p = 0,800

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Podobne wnioski wynikają z badań przeprowadzonych przez PARP.³⁷¹ Wskazują one, że plan sukcesji częściej posiadają firmy większe (małe i średnie częściej niż mikro). Podobna zależność odnosi się do posiadania spisanej ogólnej strategii rozwoju firmy – zgodnie z przytoczonymi badaniami, taki dokument posiadało 34% średnich przedsiębiorstw rodzinnych, podczas gdy mikro - 7%, a małych - 13%. Te obserwacje, razem z przedstawionymi wynikami badań własnych wskazują, że sformalizowane narzędzia planowania i kontroli stają się potrzebne w przedsiębiorstwach angażujących więcej pracowników, o większej skali działalności, a przez to posiadających bardziej skomplikowane struktury organizacyjne.

Badania przeprowadzone dla potrzeb tej pracy są również zgodne z wynikami przedstawionymi przez R. Zajkowskiego, A. Domańską i B. Żukowską, wskazującymi że w firmach rodzinnych, wraz ze zmniejszającym się udziałem zaangażowania rodziny w zarządzanie, rośnie prawdopodobieństwo korzystania z planów operacyjnych czy finansowych.³⁷² Nie potwierdzono jednak, że wyższe zaangażowane rodziny w organach

³⁷¹ A. Kowalewska et al., *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce...*, op. cit., s. 36–37.

³⁷² R. Zajkowski, A. Domańska, B. Żukowska, *The Impact of the Family on the Operational Planning System...*, op. cit.

kontrolnych, wiąże się z większym prawdopodobieństwem posiadania sformalizowanych mechanizmów planowania/kontroli. Różnice w stopniu zaangażowania rodziny we własność zidentyfikowano jedynie pomiędzy przedsiębiorstwami posiadającymi spisana strategię oraz tymi, które nie posiadają takiego dokumentu. Można przypuszczać, że im bardziej rozproszona struktura właścicielska, tym większe prawdopodobieństwo wytyczania formalnych, wspólnych, długoterminowych kierunków działania.

Występowanie przejawów profesjonalizacji planowania i kontroli, zostało również przeanalizowane pod względem obecności drugiego pokolenia (we własności lub zarządzaniu). Istotne różnice pomiędzy analizowanymi strukturami zidentyfikowano jedynie w odniesieniu do posiadania przez przedsiębiorstwa spisanej strategii. Ten rodzaj dokumentu był istotnie częściej sporządzany w przedsiębiorstwach, w których wśród właścicieli obecne było drugie pokolenie. Pomimo, że testy istotności dla dwóch wskaźników struktur tego nie wykazały, można zauważyć, że w przypadku występowania drugiej generacji w grupie właścicieli czy wchodzących w skład zarządu, sformalizowane mechanizmy tj. budżet, kontrola budżetu, strategia oraz plan sukcesji były wykorzystywane częściej. Wyraźne różnice nie były natomiast widoczne w przypadku planów operacyjnych – ten rodzaj narzędzia występował podobnie często bez względu na to, czy do struktur zarządczych lub własnościowych została włączona druga generacja czy też nie (por. tabela 36).

Tabela 36. Porównanie częstości występowania wybranych sformalizowanych mechanizmów planowania/kontroli w przedsiębiorstwach angażujących drugie pokolenie we własność i zarządzanie

Badany obszar	Obecność drugiego pokolenia	Przedsiębiorstwa korzystające z budżetu/planu finansowego (w %)		Istotność różnicy
		Nie	Tak	
Własność	Nie	45,45	54,55	p = 0,119
	Tak	37,90	62,10	
Organ zarządczy	Nie	47,41	52,59	p = 0,061
	Tak	37,40	62,60	
Badany obszar	Obecność drugiego pokolenia	Przedsiębiorstwa stosujące narzędzia kontroli finansowej (w %)		Istotność różnicy
		Nie	Tak	
Własność	Nie	60,33	39,67	p = 0,108
	Tak	52,42	47,58	
Organ zarządczy	Nie	61,21	38,79	p = 0,098
	Tak	52,85	47,15	
Badany obszar	Obecność drugiego pokolenia	Przedsiębiorstwa posiadające sformalizowaną strategię (w %)		Istotność różnicy
		Nie	Tak	
Własność	Nie	71,90	28,10	p = 0,008
	Tak	56,45	43,55	
Organ zarządczy	Nie	68,10	31,90	p = 0,135
	Tak	60,98	39,02	
Badany obszar	Obecność drugiego pokolenia	Przedsiębiorstwa posiadające sformalizowane plany operacyjne (w %)		Istotność różnicy
		Nie	Tak	
Własność	Nie	66,12	33,88	p = 0,451
	Tak	65,32	34,68	
Organ zarządczy	Nie	66,38	33,62	p = 0,468
	Tak	65,85	34,15	
Badany obszar	Obecność drugiego pokolenia	Przedsiębiorstwa posiadające spisany plan sukcesji (w %)		Istotność różnicy
		Nie	Tak	
Własność	Nie	82,64	17,36	p = 0,074
	Tak	73,39	26,61	
Organ zarządczy	Nie	81,03	18,97	p = 0,201
	Tak	75,61	24,39	

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Otrzymane wyniki potwierdzają również badania R. Zajkowskiego, który wykazał większy udział firm posiadających narzędzia planowania strategicznego i operacyjnego wśród podmiotów, które zadeklarowały, że w ich strukturach własnościowych obecne jest drugie pokolenie. Nie zidentyfikował natomiast istotnych różnic pomiędzy firmami, w których zarządzanie zaangażowane jest drugie pokolenie oraz tymi, gdzie drugie pokolenie nie występuje.³⁷³ Badania własne wykazały natomiast stosunkowo wyraźną

³⁷³ R. Zajkowski, *Transfery władzy, własności i wartości w przedsiębiorstwach rodzinnych...*, op. cit., s. 232–234.

różnicę w udziale firm przygotowujących budżety/plany finansowe. Uzyskane wyniki wskazują na to, że obecność drugiej generacji w zarządzie może warunkować korzystanie z tego rodzaju mechanizmów.

Reasumując stwierdzić można, że badane przedsiębiorstwa rodzinne koncentrują się głównie na planowaniu krótkookresowym, zorientowanym na poprawne zarządzanie finansami oraz późniejszą ich kontrolę. Długoterminowe dokumenty planistyczne, takie jak strategia czy plan sukcesji, wykorzystywane są wyraźnie rzadziej. Można przypuszczać, że przedsiębiorcy rodzinni mają niewystarczającą wiedzę na temat ich użyteczności lub wolą uniknąć kosztów związanych z ich przygotowaniem i wdrożeniem. Należy zauważyć, że stosowanie mechanizmów planowania i kontroli staje się niezbędne wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa i jego struktur organizacyjnych. Z punktu widzenia teorii ładu korporacyjnego ich obecność w przedsiębiorstwie może natomiast przyczynić się do uzyskania wielu pozytywnych efektów: minimalizowania skutków konfliktów agencyjnych, kreowania wizerunku rzetelnej, transparentnej firmy przed interesariuszami oraz wspierania komunikacji wewnętrznej, niezbędnej do wzmacniania unikalnego potencjału firmy rodzinnej.

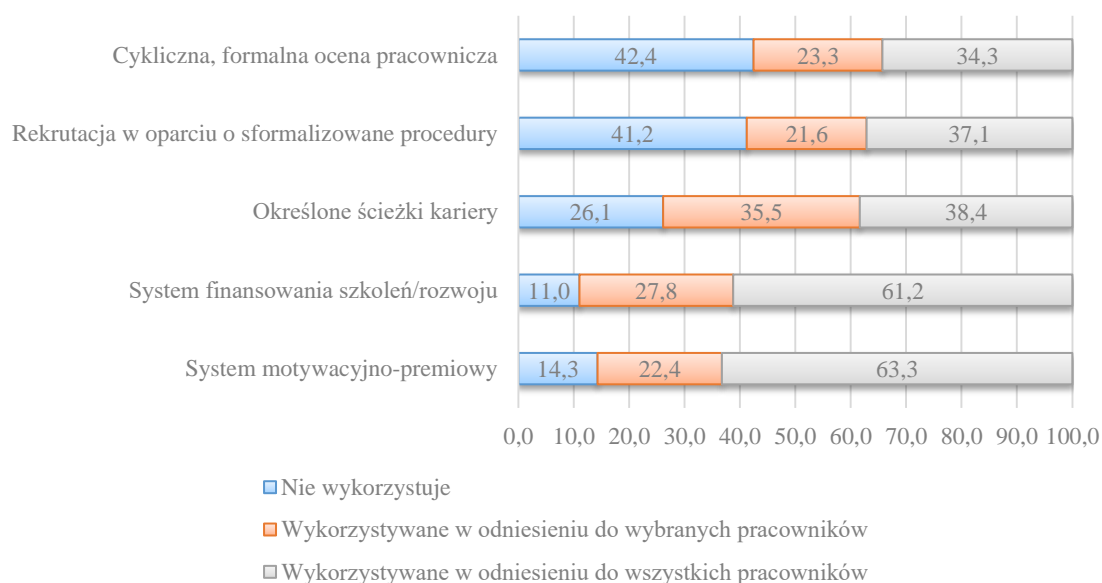
4.1.8. Wykorzystanie formalnych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi

Zgodnie z literaturą przedmiotu przytoczoną w podrozdziale 2.3.6 do przejawów profesjonalizacji zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie rodzinnym należy zakwalifikować: funkcjonowanie sformalizowanych procedur zatrudniania, działanie formalnego systemu oceny pracowniczej, wynagradzanie w oparciu o sformalizowany system motywacyjno-premiowy, wytyczanie określonych ścieżek kariery dla pracowników oraz przejrzysty system szkoleń. Wyniki badań własnych pozwoliły na ustalenie, jaki udział spółek rodzinnych wykorzystuje wymienione mechanizmy oraz jaki jest zakres ich implementacji, tj. czy stosuje je do wszystkich pracowników czy jedynie wybranych grup.

Najpopularniejszym przejawem profesjonalizacji w tym obszarze było funkcjonowanie systemu finansowania szkoleń i rozwoju. Jego stosowanie w przedsiębiorstwie zadeklarowało 89% badanych. W 61,2% firm finansowanie szkoleń i rozwoju dotyczyło wszystkich zatrudnionych osób. Podobnie często wskazywano na posiadanie systemu motywacyjno-premiowego (85,7% respondentów). System ten obejmował wszystkich pracowników w 63,2% przedsiębiorstw. Najrzadziej

wykorzystywanymi mechanizmami formalizowania zarządzania zasobami ludzkimi były natomiast cykliczna, formalna ocena pracowników oraz rekrutacja w oparciu o sformalizowane procedury. Ich stosowanie zadeklarowało odpowiednio: 57,6% i 58,8% badanych przedsiębiorstw (por. rysunek 19).

Rysunek 19. Rodzaje mechanizmów stosowanych w firmach rodzinnych w procesie zarządzania zasobami ludzkimi (% przedsiębiorstw korzystających z danego mechanizmu)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Można zatem przypuszczać, że przedsiębiorstwa rodzinne w pierwszej kolejności sięgają po narzędzia, które w najbardziej bezpośredni sposób przełożą się na motywację załogi (system premiowy) oraz ich kwalifikacje (finansowanie szkoleń). Ich wprowadzenie w przedsiębiorstwie w większości przypadków nie wymaga również angażowania wiedzy specjalistów. Za stworzenie budżetu szkoleń czy działanie prostego systemu motywacyjno-premiowego może odpowiadać osoba odpowiedzialna za finanse przedsiębiorstwa, nie posiadająca specjalistycznych kompetencji z tego zakresu. Rozwiązania bardziej zaawansowane, często wymagają przygotowania ze strony dedykowanych profesjonalistów zajmujących się zasobami ludzkimi, na których nie wszystkie przedsiębiorstwa są w stanie sobie pozwolić.

Poniżej zaprezentowano wyniki analiz pokazujące różnice pomiędzy przedsiębiorstwami, które w zróżnicowany sposób wykorzystują wymienione mechanizmy zarządzania zasobami ludzkimi. Identyfikację istotnie statystycznie różnic

przeprowadzono za pomocą testów Kruskala-Wallisa i porównań wielokrotnych z poprawką Dunn (procedura jak w punkcie 4.1.5)

Przeprowadzone testy wykazały istotne ekstensywne różnice pomiędzy przedsiębiorstwami stosującymi (w różnym zakresie) sformalizowane procedury w procesie rekrutacji oraz tymi, które nie korzystały z takiego mechanizmu. Istotne różnice dotyczyły wieku firmy, poziomu zatrudnienia, sumy bilansowej, przychodów oraz udziału rodziny w zarządzaniu (por. tabela 37).

Tabela 37. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem zakresu stosowania sformalizowanych procedur rekrutacji

Charakterystyka przedsiębiorstwa	Pracownicy rekrutowani w oparciu o sformalizowane procedury						Istotność różnicy
	Nie		Wybrani pracownicy		Wszyscy pracownicy		
	Średnia	N	Średnia	N	Średnia	N	
Wiek	18,52	97	24,53	51	21,17	90	p = 0,008
Wielkość zatrudnienia (2017)	19,74	100	61,90	52	65,14	83	p < 0,001
Suma bilansowa (2017, tys. zł)	4 220,04	89	15 235,24	49	15 530,88	80	p < 0,001
Przychody (2017, tys. zł)	7 869,24	100	21 862,78	53	26 136,61	83	p < 0,001
Wynik finansowy netto (2017, tys. zł)	517,18	89	908,47	49	1 257,99	81	p = 0,296
Średni udział rodziny we własności	0,96	101	0,93	53	0,91	91	p = 0,073
Średni udział rodziny w zarządzaniu	0,94	101	0,91	53	0,85	91	p = 0,004
Średni udział rodziny w kontroli	0,90	12	0,88	8	0,82	21	p = 0,856

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Przeprowadzone porównania wielokrotne (parami) dostarczyły następujących wniosków:

- przedsiębiorstwa, które stosowały sformalizowane procedury rekrutacji w stosunku do wybranych pracowników były istotnie starsze od tych, które ich nie wykorzystywały,
- przedsiębiorstwa, które stosowały sformalizowane procedury rekrutacji (w stosunku do wszystkich lub wybranych stanowisk) zatrudniały istotnie więcej pracowników, niż przedsiębiorstwa, które nie korzystały z takich procedur,
- przedsiębiorstwa, które stosowały sformalizowane procedury rekrutacji (w stosunku do wszystkich lub wybranych stanowisk) charakteryzowały się wyższą sumą bilansową, niż przedsiębiorstwa, które nie korzystały z takich procedur,

- przedsiębiorstwa, które stosowały sformalizowane procedury rekrutacji (w stosunku do wszystkich lub wybranych stanowisk) charakteryzowały się wyższym poziomem przychodów, niż przedsiębiorstwa, które nie korzystały z takich procedur,
- przedsiębiorstwa, które stosowały sformalizowane procedury rekrutacji w stosunku do wszystkich pracowników charakteryzowały się niższym udziałem rodziny, niż przedsiębiorstwa, które nie korzystały z takich procedur.

Podsumowując, sformalizowana rekrutacja występowała (całkowicie lub częściowo) w przedsiębiorstwach o większych rozmiarach (pod względem liczby zatrudnionych, sumy bilansowej, poziomu obrotów). Firmy te były również starsze i mniej zdominowane przez wpływy rodziny (szczególnie w zakresie zarządzania).

Porównanie przedsiębiorstw pod względem zakresu wykorzystania systemu motywacyjno-premiowego, dostarczyło informacji o występowaniu istotnych różnic ekstensywnych dotyczących wieku firmy, poziomu zatrudnienia, sumy bilansowej oraz przychodów (por. tabela 38).

Tabela 38. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem zakresu stosowania systemu motywacyjno-premiowego

Charakterystyka przedsiębiorstwa	Pracownicy są objęci systemem motywacyjno – premiowym						Istotność różnicy
	Nie		Wybrani pracownicy		Wszyscy pracownicy		
	Średnia	N	Średnia	N	Średnia	N	
Wiek	14,24	34	23,77	52	21,26	152	p < 0,001
Wielkość zatrudnienia (2017)	14,00	34	41,70	53	53,47	148	p < 0,001
Suma bilansowa (2017, tys. zł)	2 905,16	33	9 445,15	41	13 065,69	144	p = 0,002
Przychody (2017, tys. zł)	3 698,99	34	17 245,25	53	20 639,10	149	p = 0,006
Wynik finansowy netto (2017, tys. zł)	311,79	33	800,91	42	1 031,35	144	p = 0,058
Średni udział rodziny we własności	0,95	35	0,95	55	0,93	155	p = 0,349
Średni udział rodziny w zarządzaniu	0,91	35	0,91	55	0,90	155	p = 0,912
Średni udział rodziny w kontroli	0,88	4	0,77	5	0,86	32	p = 0,730

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Przeprowadzone porównania wielokrotne (parami) dostarczyły następujących wniosków:

- przedsiębiorstwa, które wdrożyły system motywacyjno-premiowy (w stosunku do wszystkich lub wybranych pracowników) były istotnie starsze od tych, które go nie stosowały,

- przedsiębiorstwa, które wdrożyły system motywacyjno-premiowy (w stosunku do wszystkich lub wybranych pracowników) zatrudniały istotnie więcej pracowników, niż przedsiębiorstwa, które go nie wdrożyły,
- przedsiębiorstwa, które wdrożyły system motywacyjno-premiowy (w stosunku do wszystkich lub wybranych pracowników) charakteryzowały się wyższą sumą bilansową, niż przedsiębiorstwa, które go nie wdrożyły,
- przedsiębiorstwa, które wdrożyły system motywacyjno-premiowy w stosunku do wszystkich stanowisk charakteryzowały się wyższym poziomem przychodów, niż przedsiębiorstwa, które go nie wdrożyły.

Podsumowując, podobnie jak w przypadku sformalizowanych procedur rekrutacyjnych, brak wykorzystywania mechanizmu motywacyjno-premiowego charakteryzował istotnie mniejsze i młodsze podmioty gospodarcze.

Średnie wartości wybranych charakterystyk dla przedsiębiorstw rodzinnych o różnym zakresie stosowania cyklicznej, formalnej oceny pracowniczej różniły się istotnie dla następujących kategorii: wielkość zatrudnienia, suma bilansowa, przychody oraz wynik finansowy (por. tabela 39).

Tabela 39. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem zakresu stosowania cyklicznej, formalnej oceny pracowniczej

Charakterystyka przedsiębiorstwa	Pracownicy podlegają cyklicznej, formalnej ocenie pracowniczej						Istotność różnicy
	Nie		Wybrani pracownicy		Wszyscy pracownicy		
	Średnia	N	Średnia	N	Średnia	N	
Wiek	20,07	101	22,78	55	20,39	82	p = 0,252
Wielkość zatrudnienia (2017)	27,80	103	61,45	55	56,58	77	p = 0,008
Suma bilansowa (2017, tys. zł)	6 042,52	93	13 826,68	53	14 858,51	72	p = 0,001
Przychody (2017, tys. zł)	13 949,46	101	18 326,83	57	21 300,84	78	p = 0,007
Wynik finansowy netto (2017, tys. zł)	510,27	93	1 069,15	53	1 209,88	73	p = 0,036
Średni udział rodziny we własności	0,95	104	0,93	57	0,92	84	p = 0,358
Średni udział rodziny w zarządzaniu	0,92	104	0,96	57	0,84	84	p = 0,200
Średni udział rodziny w kontroli	0,91	14	0,95	11	0,74	16	p = 0,099

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Przeprowadzone porównania wielokrotne (parami) dostarczyły następujących wniosków:

- przedsiębiorstwa, które stosowały cykliczną, formalną ocenę pracowniczą w stosunku do wybranych pracowników zatrudniały istotnie więcej pracowników, niż przedsiębiorstwa, które jej nie stosowały,
- przedsiębiorstwa, które stosowały cykliczną, formalną ocenę pracowniczą (w stosunku do wszystkich lub wybranych pracowników) charakteryzowały się wyższą sumą bilansową, niż przedsiębiorstwa, które jej nie stosowały,
- przedsiębiorstwa, które stosowały cykliczną, formalną ocenę pracowniczą (w stosunku do wszystkich lub wybranych pracowników) charakteryzowały się wyższym poziomem przychodów, niż przedsiębiorstwa, które jej nie stosowały,
- przedsiębiorstwa, które stosowały cykliczną, formalną ocenę pracowniczą w stosunku do wszystkich pracowników osiągały wyższe wyniki finansowe, niż przedsiębiorstwa, które jej nie stosowały.

Podsumowując, przedsiębiorstwa, które nie stosowały formalnej, cyklicznej oceny pracowniczej, charakteryzowały się mniejszą skalą prowadzonej działalności, niż te, które z takich narzędzi korzystały.

Przeprowadzone testy statystyczne wykazały również istotne ekstensywne różnice pomiędzy przedsiębiorstwami korzystającymi (w różnym zakresie) z systemu zaplanowanych ścieżek kariery. Istotne różnice dotyczyły wieku firmy, wielkości zatrudnienia, sumy bilansowej oraz poziomu przychodów (por. tabela 40).

Tabela 40. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem zakresu korzystania z systemu ścieżek kariery

Charakterystyka przedsiębiorstwa	Pracownicy mogą się rozwijać w oparciu o określone ścieżki kariery						Istotność różnicy
	Nie		Wybrani pracownicy		Wszyscy pracownicy		
	Średnia	N	Średnia	N	Średnia	N	
Wiek	18,63	62	23,95	85	19,35	91	p = 0,001
Wielkość zatrudnienia (2017)	19,87	62	70,56	85	38,30	88	p < 0,001
Suma bilansowa (2017, tys. zł)	5 662,03	52	13 631,04	80	11 391,54	86	p = 0,001
Przychody (2017, tys. zł)	9 053,81	63	22 794,01	85	18 262,61	88	p = 0,006
Wynik finansowy netto (2017, tys. zł)	975,86	53	747,75	80	940,71	86	p = 0,715
Średni udział rodziny we własności	0,95	64	0,96	87	0,90	94	p = 0,066
Średni udział rodziny w zarządzaniu	0,90	64	0,93	87	0,88	94	p = 0,532
Średni udział rodziny w kontroli	0,79	11	0,91	15	0,84	15	p = 0,577

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Przeprowadzone porównania wielokrotne (parami) dostarczyły następujących wniosków:

- przedsiębiorstwa, które korzystały z systemu określonych ścieżek kariery w stosunku do wybranych pracowników były istotnie starsze od tych, które z niego nie korzystały lub korzystały w stosunku do wszystkich zatrudnionych,
- przedsiębiorstwa, które korzystały z systemu określonych ścieżek kariery (w stosunku do wybranych pracowników) zatrudniały istotnie więcej pracowników, niż przedsiębiorstwa, które z niego nie korzystały lub korzystały w stosunku do wszystkich zatrudnionych,
- przedsiębiorstwa, które korzystały z systemu określonych ścieżek kariery (w stosunku do wszystkich lub wybranych pracowników) charakteryzowały się wyższą sumą bilansową, niż przedsiębiorstwa, które z niego nie korzystały,
- przedsiębiorstwa, które korzystały z systemu określonych ścieżek kariery w stosunku do wybranych pracowników charakteryzowały się wyższym poziomem przychodów, niż przedsiębiorstwa, które z niego nie korzystały.

W przypadku korzystania przez firmy rodzinne ze skonkretyzowanych ścieżek kariery w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, można sformułować następujący wniosek ogólny: pojawiają się wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa, ale im jest ono większe, tym częściej stosuje się wyłącznie do wybranych pracowników lub grup pracowników.

Średnie wartości wybranych charakterystyk dla przedsiębiorstw rodzinnych o różnym zakresie stosowania systemu finansowania szkoleń różniły się istotnie dla następujących kategorii: wielkości zatrudnienia, poziomu przychodów oraz przeciętnego udziału rodziny w zarządzaniu (por. tabela 41).

Tabela 41. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem zakresu korzystania z systemu finansowania szkoleń/warsztatów

Charakterystyka przedsiębiorstwa	Pracodawca finansuje szkolenia/udział w warsztatach pracowników						Istotność różnicy
	Nie		Wybranych pracownikom		Wszystkim pracownikom		
	Średnia	N	Średnia	N	Średnia	N	
Wiek	16,35	26	22,11	66	21,01	146	p = 0,070
Wielkość zatrudnienia (2017)	12,67	27	46,52	65	50,59	143	p = 0,001
Suma bilansowa (2017, tys. zł)	2 205,40	19	11 156,87	60	11 894,00	139	p = 0,091
Przychody (2017, tys. zł)	2 727,65	26	17 818,86	66	19 916,85	144	p = 0,010
Wynik finansowy netto (2017, tys. zł)	236,60	19	1 025,18	61	902,23	139	p = 0,885
Średni udział rodziny we własności	0,98	27	0,94	68	0,92	150	p = 0,176
Średni udział rodziny w zarządzaniu	0,96	27	0,94	68	0,88	150	p = 0,035
Średni udział rodziny w kontroli	0,83	3	0,75	7	0,88	31	p = 0,471

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Przeprowadzone porównania wielokrotne (parami) dostarczyły następujących wniosków:

- przedsiębiorstwa, które korzystały z systemu finansowania szkoleń (w stosunku do wybranych lub wszystkich pracowników) zatrudniały istotnie więcej pracowników, niż przedsiębiorstwa, które nie finansowały szkoleń w ogóle,
- przedsiębiorstwa, które korzystały z systemu finansowania szkoleń w stosunku do wszystkich pracowników charakteryzowały się wyższym poziomem przychodów, niż przedsiębiorstwa, które z niego nie korzystały,
- przedsiębiorstwa, które korzystały z systemu finansowania szkoleń w stosunku do wszystkich pracowników charakteryzowały się niższym udziałem rodziny w zarządzaniu, niż przedsiębiorstwa, które nie finansowały szkoleń w ogóle lub deklarowały szkolenie jedynie wybranych pracowników.

Podsumowując, system finansowania szkoleń okazał się charakterystyczny dla przedsiębiorstw większych. Ponadto, powszechne stosowanie tego mechanizmu było zauważalne w firmach, które w większym stopniu oddały zarządzanie w ręce zewnętrznych specjalistów.

Uzyskane wyniki pozwalają na sformułowanie ogólnej konkluzji, że poziom stosowania omówionych mechanizmów formalizacji zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych jest powiązany z ich wielkością. Potwierdza to tym samym liczne badania przytaczane przez M. Cardon i C Stevensa, wskazujące na to, że w małych przedsiębiorstwach wszelkie działania z zakresu *human resources* należą do zdecydowanie mniej sformalizowanych, realizowanych często *ad hoc*.³⁷⁴ Ponadto, dostrzec można, że większość przejawów profesjonalizacji zarządzania zasobami ludzkimi charakteryzuje przedsiębiorstwa o niższym udziale członków rodziny w zarządzaniu. To z kolei zdają się potwierdzać inne badania, sugerujące, że firmy rodzinne (zarządzane przez rodzinę, zatrudniające członków rodziny) są mniej skłonne do formalizacji takich działań jak rekrutacja, nagradzanie, ocenianie czy szkolenia pracowników.³⁷⁵ W Polsce, tematykę usystematyzowanego zarządzania zasobami poruszyły A. Springer i A. Hadryś-Nowak. Zaobserwowały one m.in., że

³⁷⁴ M.S. Cardon, C.E. Stevens, *Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know?*, „Human Resource Management Review” 2004, 14(3), s. 295–323.

³⁷⁵ N. Bloom, R. Sadun, J. Van Reenen, *Do Private Equity Owned Firms Have Better Management Practices?*, Centre for Economic Performance, LSE, Londyn 2009, s. 442–446; J.J. Daspit, K. Madison, T. Barnett, R.G. Long, *The Emergence of Bifurcation Bias from Unbalanced Families: Examining HR Practices in the Family Firm Using Circumplex Theory*, „Human Resource Management Review” 2018, 28(1), s. 18–32.

przedsiębiorstwa rodzinne, w porównaniu z nierodzinnymi, w mniejszym zakresie wykorzystują obiektywne kryteria oceny pracowników, częściej natomiast posiadają opracowane ścieżki kariery.³⁷⁶ Mniejsza skłonność do formalizacji obszaru zarządzania zasobami ludzkimi przez przedsiębiorstwa rodzinne, może być konsekwencją braku chęci ingerowania w naturalne relacje rodziny, opierające się na altruizmie i wspólnym sposobie komunikacji, stanowiących ich unikalne przewagi konkurencyjne. Z drugiej jednak strony, wykorzystywanie części mechanizmów takich jak ocena pracowników czy wdrażanie systemu motywacyjnego mogą stanowić jeden z nieodzownych elementów ochrony przed negatywnymi konsekwencjami konfliktów agencyjnych.

4.1.9. Wiedza i kompetencje zarządu w przedsiębiorstwach rodzinnych

Zgodnie z rozważaniami przytoczonymi w rozdziale 2.3.7., ważną rolę w profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego odgrywają zasoby wiedzy nabywane poprzez naukę (poszerzanie, nabywanie kompetencji) oraz praktykę (zbieranie, wymiana doświadczeń). W przeprowadzonych badaniach przeanalizowano również ten wymiar profesjonalizacji badając, czy i w jaki sposób kadra zarządzająca poszerza swoje kompetencje menedżerskie oraz czy przedsiębiorstwo należy do organizacji, w których może wymieniać swoje doświadczenia biznesowe z innymi przedsiębiorcami.

Przejawem profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego są zatem umiejętności zarządcze posiadane przez jego liderów. Z uwagi na to, że rzeczonych kompetencji nie udało się zbadać obiektywnie (weryfikując odpowiednimi narzędziami testującymi ich poziom), zdecydowano się oprzeć wnioski na podstawie identyfikacji sposobów w jaki menedżerowie poszerzali (lub poszerzają) swoją wiedzę z tego zakresu.

W kwestionariuszu ankiety, zapytano więc czy przedstawiciele zarządu zostali przeszkoleni lub czy szkolą się w zakresie umiejętności zarządczych (odrębnie członkowie rodziny i osoby nie będące członkami rodziny). Poproszono również o wskazanie formy w jakiej odbywało się podnoszenie kwalifikacji.

Uzyskane wyniki pokazują, że odsetek firm, w których członkowie zarządu spoza rodziny podnosili swoje kompetencje zarządcze (70,2%) był wyższy, niż odsetek przedsiębiorstw, w których analogiczne szkolenia odbywali członkowie rodziny (60,7%).

³⁷⁶ A. Springer, A. Hadryś-Nowak, *Wyzwania związane z zarządzaniem talentami – porównanie firm rodzinnych i nierodzinnych*, „e-mentor” 2016, 3(65), s. 54-59.

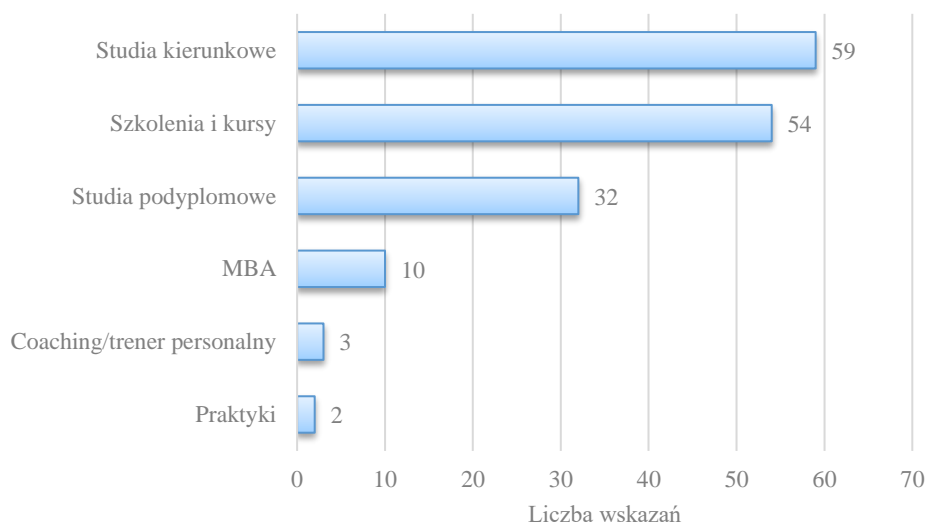
Przeprowadzony test χ^2 , nie wykazał jednak aby zaobserwowane różnice były statystycznie istotne. Dalszych informacji o formie podnoszenia kwalifikacji przez menedżerów należących do rodziny i spoza rodziny udzieliło odpowiednio 107 i 31 respondentów.

Przedstawiciele zarządu należący do rodziny podnosili swoje kompetencje menedżerskie na studiach kierunkowych (59 wskazań), podczas szkoleń i kursów (54 wskazania) oraz na studiach podyplomowych (32 wskazania). Odrębnie wymienioną formą kształcenia były studia *Master of Business Administration* (MBA – 10 wskazań), zorientowane przede wszystkim na rozwijanie umiejętności zarządczych. Pojedyncze przedsiębiorstwa wskazywały jako źródło dodatkowych kompetencji menedżerskich *coaching* oraz konsultacje z trenerem personalnym. Dwóch respondentów podało, że wiedzę o prowadzeniu przedsiębiorstwa nabywało w formie praktyk (por. rysunek 20). Respondenci najczęściej wskazywali na jedną formę podnoszenia kwalifikacji (57,94%), rzadziej dwie (34,58%) lub trzy (7,48%).

A. Hadryś-Nowak, w swoich badaniach poświęconych analizie zależności pomiędzy pro-przedsiębiorczą orientacją sukcesora a internacjonalizacją przedsiębiorstwa rodzinnego, wykazała że 75,7% przedstawicieli kolejnej generacji posiada co najmniej wykształcenie wyższe (1,9% wskazało na posiadanie co najmniej stopnia naukowego doktora). Ponadto, 69,8% respondentów zadeklarowało uczestnictwo w dodatkowych szkoleniach oraz kursach.³⁷⁷ Pomimo, że autorka nie pytała tylko o poszerzanie kompetencji zarządczych, uzyskane przez nią wyniki, podobnie jak wyniki badań dla potrzeb tej pracy wydają się wskazywać, że członkowie kadry zarządczej należący do rodziny dbają o swoje kwalifikacje, dywersyfikując źródła ich pochodzenia.

³⁷⁷ A. Hadryś-Nowak, *Międzynarodowe przedsiębiorstwo rodzinne - znaczenie orientacji przedsiębiorczej sukcesora dla internacjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego*, CeDeWu, Warszawa 2019, s. 175–177.

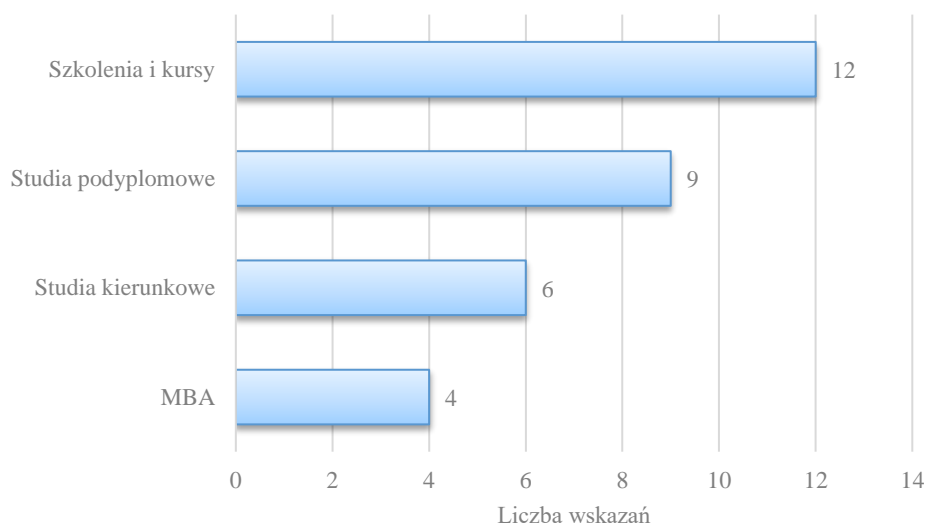
Rysunek 20. Formy kształcenia się w zakresie kompetencji menedżerskich członków zarządu należących do rodziny – liczba wskazań



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Wśród respondentów, którzy podali szczegółowy sposób nabywania kompetencji przez członków zarządu spoza rodziny, przeważały wskazania dotyczące szkoleń/kursów (12), studiów podyplomowych (9), rzadziej studiów kierunkowych (6). Ponownie także wskazywano ukończenie studiów MBA jako odrębny sposób nabywania umiejętności menedżerskich (4; por. rysunek 21).

Rysunek 21. Formy kształcenia się w zakresie kompetencji menedżerskich członków zarządu spoza rodziny – liczba wskazań



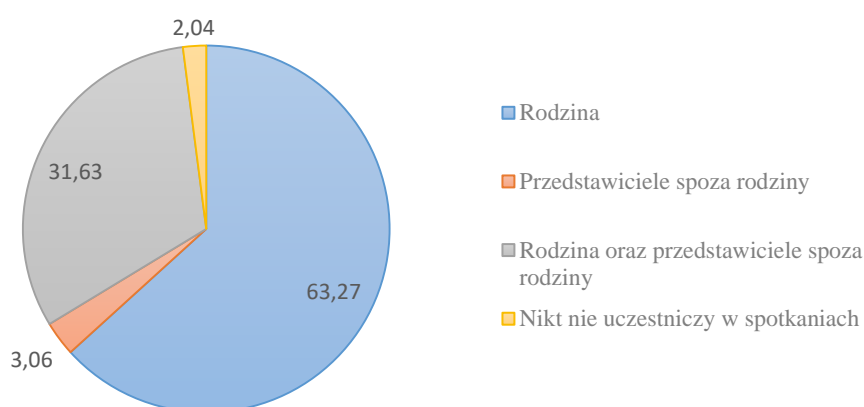
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

W opinii W. G. Dyera³⁷⁸, przedsiębiorstwo rodzinne profesjonalizuje się także poprzez swoją aktywność w stowarzyszeniach, izbach gospodarczych czy klubach biznesowych. Badania własne wykazały, że 40% analizowanych spółek deklaruowało przynależność do tego rodzaju organizacji. Ponadto, blisko 98% spośród nich wskazywało na swój aktywny udział w tego rodzaju gremiach (uczestnictwo w spotkaniach, pełnienie określonych funkcji, dzielenie się wiedzą itp.).

Reprezentantami przedsiębiorstw podczas spotkań klubów/stowarzyszeń/izb najczęściej byli wyłącznie członkowie rodziny (63,27% przedsiębiorstw deklaruujących przynależność do tego rodzaju organizacji). Rzadziej oddelegowywani byli na nie reprezentanci przedsiębiorstwa nie będący członkami rodziny: w 31,63% firm była to delegacja mieszana (z członkami rodziny), a tylko w 3,06% - samodzielna (osoby spoza rodziny; por. rysunek 22).

Wyniki badań wydają się sugerować, że w przedsiębiorstwach rodzinnych, obowiązki związane z wymianą doświadczeń branżowych oraz nawiązywania i umacniania kontaktów biznesowych, pozostają domeną członków rodziny. Może być to związane z wykorzystywaniem potencjału, który niesie za sobą rodzinny kapitał społeczny (por.: podrozdział 1.2.1 i 1.2.2). Jego komponenty takie jak zaufanie emocjonalne, reputacja, tożsamość, wysokie standardy moralne, pozwalają na budowanie trwałych relacji z interesariuszami.³⁷⁹

Rysunek 22. Reprezentanci przedsiębiorstw rodzinnych podczas spotkań stowarzyszeń, izb gospodarczych czy klubów biznesowych (% przedsiębiorstw deklaruujących członkostwo w tego rodzaju organizacjach)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

³⁷⁸ W.G. Dyer, *Integrating Professional Management into a Family...*, op. cit.

³⁷⁹ W. Popczyk, *Family Social Capital Versus Nepotism in Family Businesses*, „RSEP International Conferences on Social Issues and Economic Studies”, Ankara 2017, s. 47–52.

Respondenci wskazywali również konkretne nazwy organizacji, do których przynależą ich przedsiębiorstwa. Dzięki temu, można było dokonać ich podziału na: izby gospodarcze/handlowe, stowarzyszenia/kluby branżowe, organizacje pracodawców i przedsiębiorców, klastry oraz organizacje dedykowane przedsiębiorczości rodzinnej.

Najczęściej wskazywanym rodzajem organizacji, do której przynależność deklarowały spółki rodzinne były izby gospodarcze oraz handlowe (42 wskazania) oraz fundacje, stowarzyszenia, kluby branżowe (33 wskazania). Świadczyć to może o chęci stałego podnoszenia swoich kwalifikacji, nawiązywania relacji oraz dzielenia się doświadczeniami i wiedzą przede wszystkim w ramach swojej specjalności. Rzadszym zjawiskiem było natomiast członkostwo w organizacjach zrzeszających pracodawców i przedsiębiorców (24 wskazania). Wśród powtarzających się rodzajów instytucji należy wskazać: Związek Przedsiębiorców i Pracodawców (3 wskazania), Konfederację Lewiatan (3 wskazania), Business Center Club (3 wskazania) oraz regionalną organizację pracodawców „Pracodawców Pomorza” (3 wskazania). Członkostwo w tego rodzaju organizacjach wskazuje na gotowość do nawiązywania nowych kontaktów oraz utrwalania istniejących relacji biznesowych. Podobną rolę pełnią klastry, w których członkostwo zadeklarowało 7 podmiotów (zrzeszonych w 8 klastrach).

Z uwagi na specyfikę badanej próby, wyodrębniono również grupę organizacji zrzeszających przedsiębiorstwa rodzinne. Członkostwo w tego rodzaju instytucjach zadeklarowało 16 podmiotów. Wśród najczęściej wskazywanych znalazły się: Fundacja Firmy Rodzinne (7 wskazań) oraz Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych (5 wskazań).

W 6 przypadkach nie udało się zidentyfikować podanej organizacji zrzeszającej. Powodem było chociażby przytoczenie przez respondentów niejednoznacznego akronimu nazwy instytucji (por. rysunek 23).

Rysunek 23. Liczba wskazań poszczególnych rodzajów organizacji, do których przynależą badane przedsiębiorstwa rodzinne



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Porównanie przedsiębiorstw pod względem nabywania lub poszerzania kompetencji menedżerskich przez członków zarządu wykazało, że firmy, w których menedżerowie zostali przeszkoleni lub szkolą się z tego zakresu są większe (większa wartość sumy bilansowej i przychodów) od tych, w których kadra zarządcza nie została przeszkolona. Wniosek ten dotyczy zarówno członków zarządu należących do rodziny jak i spoza niej (por. tabela 42 i 43). Niemniej jednak, przeprowadzony test U Manna-Whitney'a nie potwierdził istotności statystycznej większości zaobserwowanych różnic. Udało się natomiast potwierdzić istotnie wyższy poziom przychodów w przedsiębiorstwach, w których menedżerowie należący do rodziny nabywali/poszerzali swoją wiedzę w zakresie kompetencji zarządczych.

Tabela 42. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem nabywania/poszerzania wiedzy w zakresie kompetencji zarządczych przez menedżerów należących do rodziny

Charakterystyka przedsiębiorstwa	Menedżerowie należący do rodziny nabywali/poszerzali swoją wiedzę w zakresie kompetencji zarządczych				Istotność różnicy
	Tak		Nie		
	Średnia	N	Średnia	N	
Wiek	21,13	142	20,64	91	p = 0,797
Wielkość zatrudnienia (2017)	52,95	139	33,99	90	p = 0,114
Suma bilansowa (2017, tys. zł)	12 661,73	128	8 089,95	84	p = 0,154
Przychody (2017, tys. zł)	20 223,05	139	13 590,48	91	p = 0,033
Wynik finansowy netto (2017, tys. zł)	1 091,74	129	542,96	84	p = 0,399
Przeciętny udział rodziny we własności	0,91	145	0,96	94	p = 0,029
Przeciętny udział rodziny w zarządzaniu	0,92	143	0,94	94	p = 0,283
Przeciętny udział rodziny w kontroli	0,80	25	0,95	13	p = 0,199

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Test U Manna-Whitneya potwierdził również, że przedsiębiorstwa, w których kadra zarządcza należąca do rodziny poszerzała swoje umiejętności menedżerskie, charakteryzowały się istotnie mniejszym udziałem rodziny we własności, niż w tych podmiotach, w których kadra zarządcza nie uczestniczyła w tego rodzaju procesach. Może to sugerować, że w przedsiębiorstwach, w których oprócz rodziny w strukturze właścicielskiej udział posiadają podmioty zewnętrzne, menedżerowie z rodziny, muszą wykazać się wyższymi kwalifikacjami, aby legitymizować swoje przywództwo w firmie. Odwrotną zależność można zauważyć w przypadku menedżerów spoza rodziny. Pozytywna deklaracja dotycząca nabywania/poszerzania przez nich kompetencji zarządczych, charakteryzowała firmy o wyższym udziale rodziny we własności. Zaobserwowana różnica nie okazała się jednak statystycznie istotna.

Tabela 43. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem nabywania/poszerzania wiedzy w zakresie kompetencji zarządczych przez menedżerów spoza rodziny

Charakterystyka przedsiębiorstwa	Menedżerowie spoza rodziny nabywali/ poszerzali swoją wiedzę w zakresie kompetencji zarządczych				Istotność różnicy
	Tak		Nie		
	Średnia	N	Średnia	N	
Wiek	23,43	30	23,57	14	p = 0,930
Wielkość zatrudnienia (2017)	62,00	27	77,33	12	p = 0,391
Suma bilansowa (2017, tys. zł)	23 997,48	30	12 617,25	12	p = 0,328
Przychody (2017, tys. zł)	41 740,51	30	21 635,78	13	p = 0,123
Wynik finansowy netto (2017, tys. zł)	2 265,43	31	2 063,72	13	p = 0,194
Przeciętny udział rodziny we własności	0,89	33	0,79	14	p = 0,091
Przeciętny udział rodziny w zarządzaniu	0,56	33	0,63	14	p = 0,288
Przeciętny udział rodziny w kontroli	0,57	9	0,67	2	p = 0,909

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Porównując przedsiębiorstwa rodzinne pod względem przynależności do stowarzyszeń branżowych/izb/klubów biznesu, zidentyfikowano istotne różnice w obszarze ich wieku, wielkości zatrudnienia, sumy bilansowej i wielkości przychodów. Firmy deklarujące swoje członkostwo w różnego rodzaju organizacjach branżowych i biznesowych, okazały się istotnie starsze i działające w większej skali (świadczy o tym liczba zatrudnionych, wartość aktywów oraz osiągnięte obroty – por. tabela 44).

Tabela 44. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem przynależności do stowarzyszeń branżowych/izb/klubów biznesu

Charakterystyka przedsiębiorstwa	Przynależność do stowarzyszeń branżowych/izb/klubów biznesu				Istotność różnicy
	Tak		Nie		
	Średnia	N	Średnia	N	
Wiek	23,85	93	18,86	145	p < 0,001
Wielkość zatrudnienia (2017)	72,08	91	28,06	144	p < 0,001
Suma bilansowa (2017, tys. zł)	15 965,54	89	7 315,10	129	p < 0,001
Przychody (2017, tys. zł)	27 308,85	96	10 666,72	140	p < 0,001
Wynik finansowy netto (2017, tys. zł)	1 286,50	89	599,56	130	p = 0,023
Przeciętny udział rodziny we własności	0,97	98	0,91	147	p = 0,087
Przeciętny udział rodziny w zarządzaniu	0,87	98	0,92	147	p = 0,032
Przeciętny udział rodziny w kontroli	0,80	22	0,92	19	p = 0,268

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Podsumowując, głównym źródłem wiedzy i kompetencji zarządu w przedsiębiorstwie rodzinnym były ukończone studia (kierunkowe oraz podyplomowe), a także szkolenia i kursy. Rzadziej deklarowano przynależność do stowarzyszeń/izb/klubów biznesowych, jako potencjalnych miejsc podnoszenia

kompetencji i nabywania doświadczenia. Obecność wskazanych przejawów profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego, charakteryzowała podmioty o większej skali działalności (większej liczbie zatrudnionych, większej wartości sumy bilansowej oraz przychodów). W przypadku członkostwa w stowarzyszeniach/izbach/klubach biznesowych – były to również firmy o dłuższej historii rynkowej. Ponownie, można przypuszczać, że profesjonalizacja w tym obszarze stanowi naturalną konsekwencję rozwijania się biznesu i jego rosnących potrzeb kompetencyjnych. Poszerzanie wewnętrznych zasobów wiedzy należy uznać za zjawisko pozytywne, skutkujące wzmocnieniem unikalnych przewag kompetencyjnych rodzinnego biznesu.

4.2. Typologia przedsiębiorstw rodzinnych pod względem sposobu ich profesjonalizacji

4.2.1. Identyfikacja typów przedsiębiorstw rodzinnych pod względem sposobu ich profesjonalizacji

Ze względu na dużą różnorodność rozpatrywanych przejawów profesjonalizacji, postanowiono na ich podstawie dokonać klasyfikacji przedsiębiorstw rodzinnych działających w Polsce (prowadzących działalność w formie spółek prawa handlowego) do względnie homogenicznych klas. Dokonane grupowanie pozwoliło na zidentyfikowanie podobnych sposobów profesjonalizowania się przedsiębiorstw i określenie ich podstawowych charakterystyk. W dalszej części pracy, wskazana typologia będzie służyła jako zmienna objaśniająca w analizach dotyczących wybranych efektów ekonomicznych osiągniętych przez przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji.

Klasyfikacji dokonano w oparciu o 8 sztucznych zmiennych (*dummies*), opisujących omówione w poprzednim podrozdziale przejawy profesjonalizacji. Sposób ich zoperacjonalizowania zaprezentowano w tabeli 45.

Tabela 45. Sposób pomiaru zmiennych uwzględnionych w analizie skupień

Analizowany przejaw profesjonalizacji	Przyjęty sposób pomiaru
Menedżerowie zewnętrzni	Udział zewnętrznych członków zarządu (spoza rodziny) w ogólnej liczbie członków zarządu
Doradztwo zewnętrzne	Liczba wskazanych obszarów doradztwa doraźnego i współpracy stałej
Organ nadzorczy	Obecność dowolnego organu nadzorczego
Mechanizmy <i>family governance</i>	Obecność i zakres implementacji komponentów <i>family governance</i> (spotkania rodziny, posiadanie konstytucji firmy rodzinnej)
Decentralizacja podejmowania decyzji	Poziom rozproszenia decyzyjności (wskazany szczebel struktury organizacyjnej na którym podejmowane są kluczowe decyzje)
Formalizacja procesu planowania i kontroli	Liczba wskazanych dokumentów planistycznych, z których korzysta przedsiębiorstwo
Formalizacja zarządzania zasobami ludzkimi	Liczba wskazanych mechanizmów formalizacji zarządzania zasobami ludzkimi i zakres ich stosowania
Doskonalenie kompetencji zarządu	Deklarowana liczba źródeł podnoszenia kompetencji menedżerskich

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Przejawem, którego nie można było włączyć do analiz była aktywność organów zarządczych. Zbyt niska liczba respondentów podała informacje na temat częstotliwości formalnych spotkań zarządów, co w znaczącym stopniu wpłynęło na jakość wyników uzyskanych w procedurze klasyfikacyjnej. Wyeliminowanie tej zmiennej wpłynęło znacząco na jakość przeprowadzonej analizy skupień.

Kolejnym krokiem była standaryzacja zmiennych. Wykorzystano w tym celu metodę unitaryzacji zerowanej.³⁸⁰ Ze względu na to, że wszystkie standaryzowane zmienne były stymulantami (wzrost ich wartości przekłada się na korzystną zmianę badanego obszaru), zastosowano do nich następującą formułę normującą³⁸¹:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \min_i x_{ij}}{\max_i x_{ij} - \min_i x_{ij}}$$

Analizę skupień przeprowadzono w programie STATISTICA stosując uogólnioną metodę grupowania k-średnich.³⁸² Metoda ta może być zastosowana również przy zmiennych opisanych na skalach porządkowych.³⁸³ Braki danych zastąpiono wartościami średnimi, na co pozwala wybrana procedura klasyfikacyjna.

³⁸⁰ K. Kukuła, *Metoda unitaryzacji zerowanej na tle wybranych metod normowania...*, op. cit.

³⁸¹ K. Kukuła, *Propozycja budowy rankingu obiektów z wykorzystaniem cech ilościowych oraz jakościowych*, „Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych” 2012, 13(1), s. 7.

³⁸² G. Harańczyk, *Analiza skupień na przykładzie segmentacji nowotworów*, StatSoft Polska 2005.

³⁸³ S.K. Patnaik, S. Sahoo, D.K. Swain, *Clustering of Categorical Data by Assigning Rank through Statistical Approach*, „International Journal of Computer Applications” 2012, 43(2), s. 1–3.

Analiza k-średnich wymaga wskazania oczekiwanej ilości skupień *a priori*. Badania przeprowadzone przez J. Dekker i zespół, wśród belgijskich firm rodzinnych, wykazały, że można wyróżnić 4 klastry przedsiębiorstw wyróżniające się pod względem obecnych w nich przejawów profesjonalizacji.³⁸⁴ Przyjęto zatem, że w badanej próbie liczba skupień powinna być podobna. Dodatkowo, w celu potwierdzenia tej liczby przeprowadzono analizę grupując przedsiębiorstwa kolejno na 3, 4 i 5 klastrów. Dla każdego z wariantów obliczono indeks Daviesa-Bouldin'a (DBI).³⁸⁵ Uzyskane wartości zaprezentowano w tabeli 46.

Tabela 46. Wartości indeksu Daviesa-Bouldin'a (DBI) obliczone dla różnej liczby skupień

Analizowana liczba klastrów	Wartość indeksu DBI
3	1,1062
4	0,9232
5	1,4207

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Zgodnie z interpretacją indeksu DBI, najbardziej optymalną liczbą klastrów jest ta, dla której obliczony indeks przyjmuje wartość minimalną spośród wszystkich wyznaczonych.³⁸⁶ Tym samym postanowiono przyjąć jako najbardziej odpowiedni podział na 4 grupy.

Następnie przeprowadzono analizę wariancji (ANOVA), która wskazała różnice pomiędzy ustalonymi klastrami w zakresie poziomu występowania danych przejawów profesjonalizacji. Aby zidentyfikować szczegółowe różnice pomiędzy określonymi grupami, przeprowadzono weryfikację statystyczną *post hoc*. W przypadku gdy badana zmienna nie spełniała założenia o jednorodności wariancji zastosowano test Gamesa-Howella, w przeciwnym wypadku test Hochberga. Należy dodać, że obydwa testy mogą być zastosowane przy nierównolicznych grupach.³⁸⁷ Dla każdego z przejawów zidentyfikowano istotnie statystyczne różnice w poziomach wszystkich 8 badanych przejawów profesjonalizacji. Wyniki przeprowadzonych testów *post hoc* stanowią załącznik do pracy (załącznik 2).

³⁸⁴ J. Dekker, et al., *Family Firm Types Based on the Professionalization Construct...*, op. cit., s. 81–99.

³⁸⁵ E. Konopka, A. Pelikant, *Zastosowanie metod grupowania w analizie...*, op. cit., s. 128.

³⁸⁶ N. Bolshakova, F. Azuaje, *Cluster Validation Techniques for Genome Expression Data*, „Signal Processing” 2003, 83(4), s. 825–833.

³⁸⁷ A. Field, *Discovering Statistics Using SPSS*, Thousand Oaks 2005.

Dla zidentyfikowanych grup (klastrów) przedsiębiorstw wyodrębnione zostały ich profile profesjonalizacji tj. charakterystyki związane z występowaniem poszczególnych jej przejawów. Przedsiębiorstwa reprezentujące dany profil profesjonalizacji (typy/klastry/rodzaje) zostały zdefiniowane w następujący sposób:

Typ 1: Dojrzałe profesjonalizowane. Do tego typu przypisano najmniej, gdyż zaledwie 14,69% badanych spółek. Należą do nich firmy, wykazujące największe poziomy wartości wskaźników dla większości analizowanych przejawów profesjonalizacji. W porównaniu do pozostałych klastrów, charakteryzuje je przede wszystkim obecność mechanizmów ładu korporacyjnego oraz ładu rodziny. Cechuje je również otwartość na wykorzystywanie zewnętrznych zasobów pozwalających na profesjonalizację: w największym stopniu wykorzystują wsparcie menedżerów zewnętrznych oraz doradztwo zewnętrzne (statystycznie częściej niż firmy niesprofesjonalizowane). Charakteryzuje je ponadto wysoki poziom formalizacji procesów planowania i kontroli oraz zarządzania zasobami ludzkimi.

Typ 2: Profesjonalizujące się „demokratycznie”. Do tego klastra zaliczonych zostało 31,84% badanych przedsiębiorstw. Ich znaną cechą jest wysoki poziom decentralizacji podejmowania decyzji. Wykorzystują kompetencje menedżerów spoza rodziny oraz doradztwo zewnętrzne w stopniu istotnie wyższym niż przedsiębiorstwa niesprofesjonalizowane, aczkolwiek znacznie mniejszym niż dojrzałe profesjonalizowane. W odróżnieniu od tych ostatnich, nie występują w nich organy nadzorcze oraz rzadziej obecne są komponenty *family governance*. W odróżnieniu od typu 1 i typu 3 są mniej otwarte na doskonalenie swoich kompetencji.

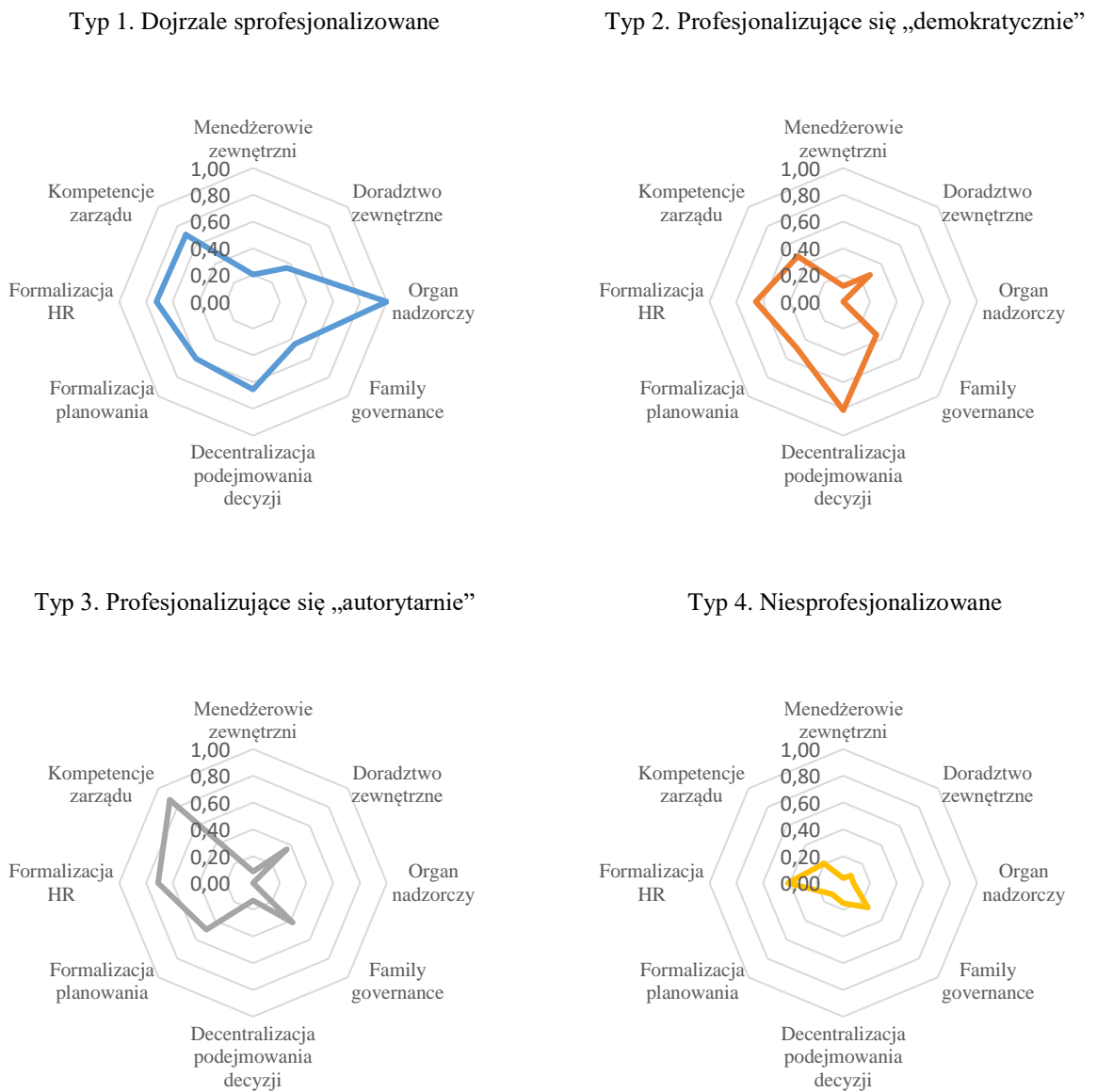
Typ 3: Profesjonalizujące się „autorytarnie”. Przynależność do tego klastra została zidentyfikowana w przypadku 21,63% przedsiębiorstw. Immanentną ich cechą jest silnie scentralizowane podejmowanie decyzji. Pomimo, że nie jest to cecha świadcząca o profesjonalizacji, inne jej przejawy, tj. obecność komponentów *family governance*, duży nacisk na poszerzanie swoich kompetencji i relacji biznesowych oraz wykorzystywanie doradztwa zewnętrznego, sugerują jednak przyjęcie takiego kierunku rozwijania działalności.

Typ 4: Niesprofesjonalizowane. Do tego typu przynależy 31,84% spółek. Charakteryzuje się one najniższym poziomem profesjonalizowania w prawie każdym analizowanym obszarze. Firmy niesprofesjonalizowane w najmniejszym zakresie wykorzystują zewnętrzne zasoby, tj. doradztwo czy menedżerów spoza rodziny. Ponadto

charakteryzuje je istotnie niższy poziom wykorzystania formalnych narzędzi planowania oraz zarządzania zasobami ludzkimi.

Wizualizację omówionych typów profesjonalizacji zaprezentowano na rysunku 24.

Rysunek 24. Profile profesjonalizacji zidentyfikowanych typów przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Należy zauważyć, że w badanej próbie zidentyfikowano znaczny udział przedsiębiorstw niesprofesjonalizowanych. Firmy dojrzałe sprofesjonalizowane stanowiły natomiast grupę najmniej liczną. Podobnych wniosków dostarczyły badania J. Dekker i zespołu przytoczone w podrozdziale 2.2 tej pracy, zgodnie z którymi najmniej

sprofesjonalizowana grupa przedsiębiorstw, stanowiła 42.67% badanych firm, natomiast najbardziej sformalizowana i zarazem w największym stopniu wykorzystująca profesjonalne zasoby zewnętrzne - zaledwie 11,28% firm.³⁸⁸ Autorom wspomnianych badań udało się dostrzec różnice pomiędzy zidentyfikowanymi typami przedsiębiorstw, opierające się na dwóch głównych wymiarach: poziomie formalizacji działalności i otwartości na angażowanie zewnętrznych specjalistów oraz mechanizmów nadzorczych. Badania własne przeprowadzone wśród polskich firm rodzinnych, nie dają podstaw do sformułowania podobnych uogólnień. Otrzymane różnice pomiędzy klastrami wskazują natomiast na istnienie dwóch przypadków skrajnych. Jeden stanowi grupa liderów tj. dojrzałe sprofesjonalizowanych firm, które przewyższają pozostałe w zakresie wykorzystania niemal wszystkich mechanizmów profesjonalizujących oraz drugi, przeciwny, wyróżniający się w „negatywny sposób”, to firmy niesprofesjonalizowane. Charakterystyki dwóch „wewnętrznych” klastrów mogą natomiast sugerować, że są to firmy, które nadal „poszukują” najbardziej optymalnej drogi do dojrzałej profesjonalizacji. Zidentyfikowane kierunki „poszukiwań” różnią się jednak w zakresie poziomu centralizacji podejmowania decyzji oraz preferowanego sposobu uzupełniania brakujących kompetencji. W przypadku firm profesjonalizujących się w sposób „demokratyczny” duża decentralizacja decyzyjności pozwala im na większy zakres angażowania specjalistów zewnętrznych. W przypadku firm profesjonalizujących się w sposób „autorytarny”, brakujące kompetencje uzupełniane są przede wszystkim wewnątrz przez uczestnictwo w szkoleniach i organizacjach biznesowych, wykorzystywanie mechanizmów *family governance*, jak również poprzez współpracę z doradcami zewnętrznymi. Można na tej podstawie przypuszczać, że „autorytarna” droga do profesjonalizacji jest wariantem bardziej „oszczędnym”, dedykowanym mniejszym podmiotom, rzadziej pozwalającym sobie na zatrudnienie zewnętrznych członków zarządu. Należy jednak zauważyć, że jest ona jednocześnie silniej ukierunkowana na budowanie długofalowego potencjału wewnętrznego, co przemawia za jej bardziej perspektywicznym charakterem.

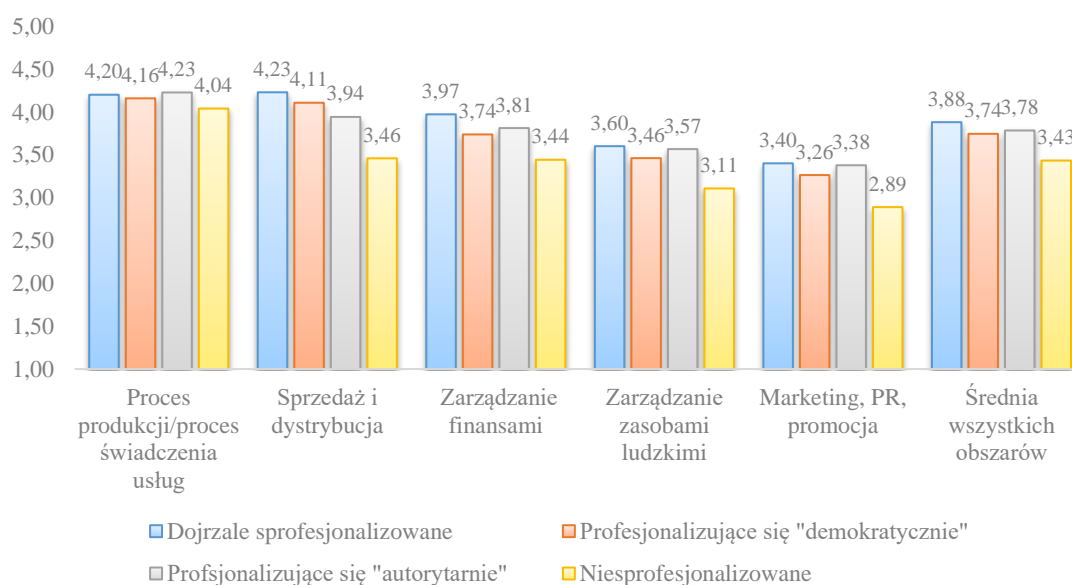
³⁸⁸ J. Dekker, et al., *Family Firm Types Based on the Professionalization Construct...*, op. cit., s. 88.

4.2.2. Percepcja zakresu profesjonalizacji przez przedsiębiorstwa rodzinne

Typologia, którą zaproponowano w poprzednim podrozdziale wskazuje, że firmy rodzinne mogą profesjonalizować się według czterech zidentyfikowanych „sposobów”. Badania wskazują, że można wytypować takie firmy, które zupełnie lub częściowo unikają tego procesu (przedsiębiorstwa niesprofesjonalizowane), te które wchodząc na „ścieżkę” profesjonalizacji wybrały jej wariant mniej lub bardziej otwarty (przedsiębiorstwa profesjonalizujące się w sposób „autokratyczny” lub profesjonalizujące się w sposób „demokratyczny”) oraz takie, które są liderami profesjonalizacji, tj. aktywnie wykorzystują większość jej przejawów i mechanizmów.

Przedstawiona typologia została zbudowana w oparciu o dane opisujące fakt istnienia danego przejawu profesjonalizacji lub określony poziom jego natężenia. Aby lepiej poznać różnice pomiędzy zidentyfikowanymi typami firm, postanowiono poddać analizom również samoocenę tego zjawiska, przez jej przedstawicieli. Respondenci zostali zatem poproszeni o wskazanie odpowiedzi na pytanie, jak od 1 do 5 oceniają poziom profesjonalizacji wybranych obszarów działalności, tj.: zarządzania finansami, procesu produkcji/świadczenia usług, zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu, PR i promocji oraz sprzedaży i dystrybucji. Średnia ocena postrzegania poziomu profesjonalizacji przez dany klaster została zaprezentowana na rysunku 25.

Rysunek 25. Średnia samoocena poziomu profesjonalizacji wybranych obszarów działalności według zidentyfikowanych typów przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Przeciętna ocena wszystkich obszarów była najwyższa w przypadku firm dojrzałe sprofesjonalizowanych (3,88). Nieco niższe, zbliżone oceny średnie przyznały sobie przedsiębiorstwa profesjonalizujące się „autorytarnie” (3,78) oraz „demokratycznie” (3,74). Najslabiej oceniły się przedsiębiorstwa niesprofesjonalizowane (3,43). Przeprowadzona analiza wariancji (ANOVA) wykazała, że oceny różnią się istotnie statystycznie pomiędzy badanymi klastrami ($F = 3,43$, $p = 0,02$). Przeprowadzone testy post hoc (załącznik 3) wskazują na istnienie różnic pomiędzy dwoma skrajnymi typami: dojrzałe sprofesjonalizowanymi i niesprofesjonalizowanymi.

Należy zauważyć, że niemal w każdym z obszarów, najwyższy poziom samooceny profesjonalizacji wyrażają przedsiębiorstwa sklasyfikowane jako dojrzałe sprofesjonalizowane, najniższy natomiast – przedsiębiorstwa niesprofesjonalizowane. Pewnym odstępstwem jest ocena poziomu profesjonalizacji procesu produkcji/świadczenia usług. Ten obszar został bowiem wyraźnie wyżej oceniony przez wszystkie zidentyfikowane klastry (średnia powyżej 4,0 dla całej próby). Świadczyć to może, że prowadząc biznes, rodzinni przedsiębiorcy swoje główne wysiłki związane z profesjonalizacją kierują na trzon swojej działalności, związany z tworzeniem wartości dla klientów. W dalszej kolejności zaczynają koncertować się na profesjonalizacji działalności wspierającej (sprzedaż i dystrybucja, zarządzanie finansami, zarządzanie zasobami ludzkimi, marketing, promocja i PR). Najlepszą ocenę profesjonalizacji tego obszaru przyznały sobie firmy profesjonalizujące się „autorytarnie” (4,23). Otrzymane różnice nie były istotne statystycznie ($F = 0,53$, ni.)

Analizując autopercepcję poziomu profesjonalizacji obszaru „sprzedaż i dystrybucja”, należy zauważyć, że zarówno przedsiębiorstwa sprofesjonalizowane jak i profesjonalizujące się „demokratycznie” oceniają go pozytywnie (odpowiednio średnie: 4,23 i 4,11). Był to jedyny obszar, w którym przedsiębiorstwa profesjonalizujące się „demokratycznie” oceniły poziom profesjonalizacji lepiej niż firmy profesjonalizujące się „autorytarnie” (3,94). Dostyc wysoka średnia ocena profesjonalizacji tego obszaru (3,89) może świadczyć, o dużej absorpcji profesjonalnego wsparcia przez działania związane z poszukiwaniem i dotarciem do klienta. Niemniej jednak, grupa firm niesprofesjonalizowanych, nadal ocenia profesjonalizację tego obszaru na poziomie zbliżonym do przeciętnego (3,46). Przeprowadzona analiza wariancji wskazała, że zidentyfikowane różnice w ocenie pomiędzy poszczególnymi typami są istotne statystycznie ($F = 6,94$, $p = 0,002$). Testy post-hoc wykazały w tym przypadku, że ocena

profesjonalizacji obszaru „sprzedaż i dystrybucja” przez firmy niesprofesjonalizowane jest istotnie statystycznie niższa niż w pozostałych klastrach.

Profesjonalizacja obszaru „zarządzanie finansami” została przez wszystkie klastry oceniona średnio na poziomie 3,69. Ocenę wyższą od średniej przyznały sobie kolejno firmy: dojrzałe sprofesjonalizowane (3,97), profesjonalizujące się „autorytarnie” (3,81) oraz profesjonalizujące się „demokratycznie” (3,74). Najniżej oceniły się po raz kolejny przedsiębiorstwa niesprofesjonalizowane (3,44). Przeprowadzona analiza wariancji nie wykazała jednak istotnych różnic pomiędzy badanymi grupami ($F = 2,29$, ni.)

Profesjonalizacja zarządzania zasobami ludzkimi została oceniona przez wszystkie przedsiębiorstwa średnio na poziomie 3,39. Najlepsze noty przyznawały sobie firmy dojrzałe sprofesjonalizowane (3,60) i profesjonalizujące się w sposób autorytarny (3,57). W tym przypadku samoocena bardzo wyraźnie koresponduje ze zmienną opisującą obiektywne natężenie profesjonalizacji obszaru zarządzania zasobami ludzkimi (por. rysunek 25). Niższe oceny przyznały sobie przedsiębiorstwa profesjonalizujące się „demokratycznie” (3,46), a znacznie poniżej średniej – firmy niesprofesjonalizowane (3,11). Analiza wariancji wykazała istnienie różnic pomiędzy ocenami badanych przedsiębiorstw ($F = 2,89$, $p = 0,04$).

Najsłabiej sprofesjonalizowanym obszarem, zdaniem przedstawicieli wszystkich klastrów, był „marketing, PR, promocja”. Średnia ocena poziomu profesjonalizacji w tym wypadku wyniosła 3,19. Można zatem przypuszczać, że jest to obszar, który zdaniem przedsiębiorców rodzinnych absorbuje najmniej profesjonalnych zasobów lub jego profesjonalizacja nie stanowi dla nich priorytetowego działania. W zbliżony sposób oceniają jej poziom przedsiębiorstwa dojrzałe sprofesjonalizowane (3,40) oraz profesjonalizujące się w sposób „autorytarny” (3,38). Zdecydowanie najslabiej profesjonalizację tego obszaru postrzegają przedsiębiorstwa niesprofesjonalizowane (2,89). Przeprowadzona analiza wariancji nie wykazała jednak istotnych różnic pomiędzy badanymi grupami ($F = 2,56$, ni.).

Przeprowadzona analiza wykazała, że obiektywny podział przedsiębiorstw rodzinnych pod względem profilu ich profesjonalizacji, znajduje również swoje odzwierciedlenie w ich subiektywnej ocenie. Przedsiębiorstwa dojrzałe sprofesjonalizowane deklarują najwyższe poziomy profesjonalizacji, podczas gdy przeciwstawne do nich przedsiębiorstwa niesprofesjonalizowane, oceniają siebie pod tym względem najniżej. „Środkowe” klastry (przedsiębiorstwa profesjonalizujące się „autorytarnie” i profesjonalizujące się „demokratycznie”) są w swoich samoocenach

bardziej zbliżone do liderów (podmiotów dojrzałe sprofesjonalizowanych), co z jednej strony może świadczyć o świadomości istoty podejmowanych przez nie działań profesjonalizujących, z drugiej zaś o znacznym zaufaniu do wybranej przez siebie „ścieżki” profesjonalizacji.

Dodatkowy wniosek, jaki nasuwa się po analizie uzyskanych wyników, dotyczy możliwości wskazania kolejności obszarów, do których przedsiębiorstwa są gotowe angażować profesjonalne zasoby. Badania pozwalają przypuszczać, że w pierwszej kolejności przedsiębiorstwa skupiają swój profesjonalny potencjał na tworzeniu wartości dla klienta (proces produkcji/wykonywania usługi), a następnie na procesach sprzedaży i dystrybucji. Profesjonalizacja działalności wspierającej (zarządzanie finansami, zasobami ludzkimi, marketing i promocja) wydaje się być znacznie mniej priorytetowa, a przez to najmniej w tych obszarach zaawansowana.

Rozdział V

Efekty ekonomiczne profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych

W tym rozdziale zrealizowano piąty cel cząstkowy oraz dokonano weryfikacji statystycznej dziewięciu hipotez badawczych dotyczących różnic w osiągniętych efektach ekonomicznych przez przedsiębiorstwa rodzinne reprezentujące różny profil profesjonalizacji. Wśród badanych efektów ekonomicznych znalazły się: wielkość przedsiębiorstwa, wiek, obecność drugiego pokolenia, wpływ rodziny, struktura majątku, struktura finansowania, płynność, rentowność oraz subiektywna ocena kondycji ekonomicznej i finansowej. W końcowej części podsumowano wyniki przeprowadzonych analiz oraz sformułowano wnioski.

5.1. Wielkość przedsiębiorstw rodzinnych o różnych profilach profesjonalizacji

W miarę rozwoju biznesu, przedsiębiorstwo rodzinne potrzebuje coraz większych zasobów wiedzy i kompetencji. Często nie jest ono już w stanie wypełnić powstających luk polegając tylko na umiejętnościach członków rodziny i jej pozostałych unikalnych aktywach. Konieczne wydaje się wówczas sięganie po zasoby zewnętrzne lub odpowiednio sprofilowane wzmocnienie potencjału samej rodziny.³⁸⁹ Czynności nakierowane na uzupełnianie luk kompetencyjnych czy zasobowych w przedsiębiorstwie rodzinnym można z całą pewnością uznać za przejawy jego profesjonalizacji.

Sposób w jaki przedsiębiorstwa zdecydowały się uzupełniać swoje ewentualne braki w profesjonalnych zasobach, będzie podyktowany z jednej strony ich potrzebami i oczekiwaniami, z drugiej zaś, posiadany potencjałem ekonomicznym.

W celu zbadania, czy rzeczywiście wielkość przedsiębiorstwa odgrywa istotną rolę w zakresie wykorzystywania różnorodnych przejawów profesjonalizacji, dokonano porównania wielkości firm reprezentujących jej profile zidentyfikowane w poprzednim rozdziale. Porównaniom poddano średnie wartości podstawowych kategorii

³⁸⁹ W.G. Dyer, *Integrating Professional Management into a Family...*, op. cit., s. 222.

ekonomicznych (wielkość zatrudnienia, sumę bilansową dla lat 2015-2017 oraz przychody w latach 2015-2017). Te trzy kategorie są szeroko wykorzystywane w praktyce gospodarczej do określania rozmiarów prowadzonej działalności.³⁹⁰

Przeprowadzony test Kruskala-Wallisa wykazał, że przedsiębiorstwa przypisane do zidentyfikowanych typów, statystycznie różnią się od siebie istotnie w zakresie zatrudnienia, sumy bilansowej, poziomu przychodów (por. tabela 47).

Tabela 47. Średnia wielkość przedsiębiorstw według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji

Charakterystyka przedsiębiorstwa	Typ przedsiębiorstwa rodzinnego*								Istotność różnicy
	1		2		3		4		
	Średnia	N	Średnia	N	Średnia	N	Średnia	N	
Zatrudnienie (2017)	72,91	32	56,27	74	48,48	50	21,81	77	p < 0,001
Aktywa razem (2015, tys. zł)	26 681,29	26	15 308,40	58	8 596,12	37	6 419,77	40	p = 0,009
Aktywa razem (2016, tys. zł)	19 385,99	31	11 405,78	66	8 606,75	44	5 251,68	54	p < 0,001
Aktywa razem (2017, tys. zł)	19 819,02	34	12 509,29	68	10 547,06	48	4 909,47	68	p < 0,001
Przychody (2015, tys. zł)	35 889,40	26	28 870,26	57	14 823,19	37	10 937,09	39	p = 0,006
Przychody (2016, tys. zł)	33 198,25	31	27 233,79	66	14 258,89	44	8 633,51	53	p = 0,001
Przychody (2017, tys. zł)	24 824,12	33	23 554,88	72	19 320,18	53	7 478,87	77	p < 0,001

*1 – Dojrzałe sprofesjonalizowane, 2 – Profesjonalizujące się „demokratycznie”, 3 – Profesjonalizujące się „autorytarnie”, 4 – Niesprofesjonalizowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Przedsiębiorstwa dojrzałe sprofesjonalizowane, są największe spośród wszystkich analizowanych klastrów (najwyższa wielkość zatrudnienia, suma bilansowa, przychody). Przeprowadzone porównania „parami” wykazały, że są one statystycznie istotnie większe od przedsiębiorstw niesprofesjonalizowanych (załącznik 4).

Przedsiębiorstwa profesjonalizujące się „demokratycznie” były natomiast większe od tych, profesjonalizujących się „autorytarnie” i niesprofesjonalizowanych. Wykazywały one wyższe wielkości zatrudnienia, sumy bilansowej oraz przychodów. Porównania „parami” wskazały ponadto, że dla takich kategorii, jak: zatrudnienie, suma bilansowa i przychody (w latach 2016 i 2017), wartości osiągnięte przez przedsiębiorstwa profesjonalizujące się „demokratycznie”, były statystycznie istotnie wyższe niż w przypadku przedsiębiorstw niesprofesjonalizowanych (załącznik 4).

³⁹⁰ Wielkości tych trzech kategorii służą jako kryteria klasyfikacji średnich, małych i mikroprzedsiębiorstw. Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców, Dz. U. 2018 poz. 646, art. 7.

Przedsiębiorstwa profesjonalizujące się „autorytarnie” charakteryzowały się większymi rozmiarami prowadzonej działalności, aczkolwiek w tym wypadku większość różnic pomiędzy tym i pozostałymi klastrami okazała się statystycznie nieistotna. Różnica na poziomie istotnym dotyczyła jedynie średniej wielkości sumy bilansowej w 2017.

Przedsiębiorstwa niesprofesjonalizowane były natomiast tą grupą firm, której średnie wartości prezentowanych kategorii ekonomicznych były najniższe. Świadczy to, o tym że klastery ten stanowią firmy o najmniejszych rozmiarach, a w konsekwencji o najmniejszym potencjale finansowym.

Podsumowując, firmy dojrzałe sprofesjonalizowane to przedsiębiorstwa charakteryzujące się największymi rozmiarami prowadzonej działalności. W konsekwencji, można przypuszczać, że dysponują one największym potencjałem (zarówno materialnym jak i niematerialnym) służącym temu, aby utrzymywać również relatywnie „kosztowne” narzędzia i mechanizmy profesjonalizacji tj. organy nadzorcze czy zatrudnianie menedżerów zewnętrznych. Z drugiej zaś strony, można też spodziewać się, że są to jednostki, których skala rozwoju w naturalny sposób przełożyła się na konieczność „sprofesjonalizowania”. Można postawić tezę, że są to firmy, które przeszły fazę „profesjonalizacji” stanowiącą jeden z wariantów przebiegu cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego (por. rozdział 1.3.1.).

Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw profesjonalizujących się „autorytarnie” i „demokratycznie”, przemawia natomiast za zasadnością przypuszczenia sformułowanego w poprzednim rozdziale, zgodnie z którym profesjonalizacja „autorytarna” jest wariantem mniej kosztownym, a przez to bardziej popularnym w firmach o mniejszym potencjale finansowym.

W przypadku przedsiębiorstw niesprofesjonalizowanych, można natomiast przypuszczać, że ze względu na małe rozmiary prowadzonej działalności nie widzą one jeszcze korzyści, jakie wynikałyby z profesjonalizacji rodzinnego biznesu. Z drugiej strony, ewidentnie niższy potencjał finansowy ogranicza możliwości zaadaptowania przez nie określonych narzędzi i mechanizmów profesjonalizacji.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można uznać, że **hipoteza pierwsza, zgodnie z którą przedsiębiorstwa o różnym profilu profesjonalizacji różnią się pod względem wielkości mierzonej liczbą zatrudnionych, sumą bilansową oraz poziomem osiągniętych przychodów, została potwierdzona.**

5.2. Wiek przedsiębiorstw rodzinnych o różnych profilach profesjonalizacji

Jednym z głównych ekonomicznych celów przedsiębiorstwa rodzinnego jest zapewnienie jego trwania w długim okresie (por. podrozdział 1.2.4). Jest to warunek konieczny, niezbędny do tego, aby można było zrealizować inny ważny cel rodzinnego biznesu – przekazanie go następnym pokoleniom. Wiek przedsiębiorstwa rodzinnego świadczy o tym, jak długo udało się firmie przetrwać w zmiennych warunkach rynkowych, przechodząc przez różne fazy cyklu życia i związane z nimi specyficzne konflikty (por. rozdział 1.3). Można zatem spodziewać się, że im starsza firma, tym więcej potencjalnych kryzysów udało jej się przezwyciężyć. Ich specyfikę zarysowuje tzw. „kryzysowa” koncepcja cyklu życia organizacji zaadaptowana przez Ł. Sułkowskiego do analizy rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego.³⁹¹ Literatura przedmiotu wprost mówi o tym, że wiek przedsiębiorstwa może być traktowany jako miara jego przetrwania.³⁹²

Analiza ilościowa, przeprowadzona przy wykorzystaniu danych empirycznych, wykazała, że występują istotne statystycznie różnice w średnim wieku firm rodzinnych o różnych profilach profesjonalizacji (por. tabela 48). Potwierdził to przeprowadzony test Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych ($p = 0,0498$). Najstarszy klaster stanowią przedsiębiorstwa dojrzałe sprofesjonalizowane (średni wiek 23,54 lata), najmłodszy natomiast przedsiębiorstwa niesprofesjonalizowane (średni wiek 19,05 lat). Te ostatnie, nie różnią się wyraźnie od przedsiębiorstw profesjonalizujących się „autorytarnie” (19,58 lat), są natomiast młodsze od firm profesjonalizujących się „demokratycznie” (22,25 lat).

Przeprowadzone porównania „parami” wykazały istnienie statystycznej różnicy pomiędzy wiekiem dwóch skrajnych typów przedsiębiorstw: dojrzałe sprofesjonalizowanych i niesprofesjonalizowanych (por. załącznik 5).

³⁹¹ Ł. Sułkowski, *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń 2004, s. 182.

³⁹² H. Nowak, *Determinanty przetrwania nowo tworzonych przedsiębiorstw w województwie wielkopolskim - podejście instytucjonalne*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2013, s. 39.

Tabela 48. Średni wiek przedsiębiorstw według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji

Typ przedsiębiorstwa	Średnia	N	Odchylenie standardowe	Istotność statystyczna testu Kruskala-Wallisa dla prób niezależnych
Dojrzałe sprofesjonalizowane	23,54	35	9,079	p = 0,0498
Profesjonalizujące się "demokratycznie"	22,25	73	10,124	
Profesjonalizujące się "autorytarnie"	19,58	52	11,644	
Niesprofesjonalizowane	19,05	78	10,006	
Ogółem	20,81	238	10,381	

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Dla przeprowadzonej analizy znamienne wydaje się być, że im firma starsza tym większa szansa na to, że w bardziej otwarty i wszechstronny sposób będzie się profesjonalizować. Na podstawie badań własnych nie można jednak wskazać co jest skutkiem, a co konsekwencją takiego stanu rzeczy. Z jednej strony, można zakładać, że firmy które działają dłużej na rynku, osiągają etap, na którym profesjonalizacja staje się naturalną ścieżką rozwoju (faza profesjonalizacji, por. podrozdział 1.3.1.). Z drugiej jednak strony, można jednak zakładać że to profesjonalizacja, zapewniła przedsiębiorstwu możliwość dalszego trwania na rynku.

Zjawisko profesjonalizacji można tłumaczyć również w oparciu o obydwie powyższe przypuszczenia. Przedsiębiorstwo rodzinne działając na rynku dociera do momentu, w którym ze względu na rosnące rozmiary, potrzebuje wypełnienia luk kompetencyjnych lub organizacyjnych³⁹³ i sięga po rozwiązania omówione w poprzednim rozdziale (przejawy profesjonalizacji). Jeżeli tego nie zrobi, jej dalsze trwanie może zostać zagrożone, a potencjał niewykorzystany.

Zaprezentowane dane wydają się potwierdzać, że przedsiębiorstwo wraz z wiekiem wykorzystuje coraz szerszy wachlarz przejawów profesjonalizacji. Młodsze przedsiębiorstwa profesjonalizujące się „autorytarnie” skupiają się na wzmacnianiu własnych kompetencji (szkoląc pracowników i rozwijając relacje poprzez stowarzyszenia i kluby biznesowe). Starsze profesjonalizujące się „demokratycznie” są bardziej otwarte na kolegialne podejmowanie decyzji i angażowanie zewnętrznych menedżerów. Najstarsze – w pełni sprofesjonalizowane sięgają po większość omówionych przejawów profesjonalizacji i wykorzystują je w największym zakresie. Żeby jednak móc potwierdzić powyższe przypuszczenia niezbędne byłoby przeprowadzenie badań

³⁹³ A. Winnicka-Popczyk, W. Popczyk, *Uwarunkowania rozwoju polskich firm rodzinnych ...*, op. cit., s. 228–229; A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji...*, op. cit., s. 69.

panelowych, które pozwoliłyby na obserwację wpływu profesjonalizacji w dłuższym okresie.

Niemniej jednak, na podstawie przedstawionych analiz można stwierdzić, że **hipoteza druga, mówiąca że przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się pod względem osiągniętego wieku została potwierdzona.**

5.3. Obecność drugiego pokolenia w przedsiębiorstwach rodzinnych o różnych profilach profesjonalizacji

Dokonanie skutecznego transferu międzygeneracyjnego to jedno z głównych wyzwań przedsiębiorstwa rodzinnego. Przekazanie biznesu w ręce kolejnego pokolenia wymaga od firmy posiadania tzw. potencjału sukcesyjnego, na który składa się potencjał rodziny (sukcesorzy o odpowiednich predyspozycjach) oraz masa sukcesyjna (materialne i niematerialne zasoby, które mogą być przedmiotem transferu).³⁹⁴ Profesjonalizacja przedsiębiorstwa rodzinnego może wspierać obydwie wymienione składowe. Profesjonalne doradztwo, mechanizmy *family governance*, czy odpowiednie szkolenia, mogą pomóc w kształtowaniu pożądanych cech sukcesora. Zasoby tworzące masę sukcesyjną mogą natomiast być wzmacniane poprzez oddziaływanie właściwie każdego z przejawów profesjonalizacji omówionych w rozdziale czwartym. Można zatem przypuszczać, że działania profesjonalizujące rodzinny biznes, w określonych warunkach mogą również sprzyjać przeprowadzeniu skutecznej sukcesji.

Powyższe przypuszczenie można częściowo zweryfikować poprzez przeprowadzenie analizy częstości występowania drugiego pokolenia rodziny wśród właścicieli i w zarządzie (organie zarządczym) badanych przedsiębiorstw, charakteryzujących się różnymi profilami profesjonalizacji. Przeprowadzone testy Fishera-Snedecora pozwoliły w tym wypadku na weryfikację istotności statystycznej zidentyfikowanych różnic. W tabeli 49 zaprezentowane zostały frakcje firm reprezentujących dany profil profesjonalizacji, w których zidentyfikowano obecność drugiego pokolenia w strukturze własności.

³⁹⁴ K. Safin, J. Pluta, B. Pabjan, *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych...*, op. cit., s. 15.

Tabela 49. Obecność drugiego pokolenia we własności według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji (% przedsiębiorstw)

Typy przedsiębiorstw	Obecność drugiego pokolenia we własności		Istotność testu Fishera-Snedecora
	Nie	Tak	
Dojrzałe sprofesjonalizowane	25,00	75,00	p = 0,005
Profesjonalizujące się "demokratycznie"	53,85	46,15	
Profesjonalizujące się "autorytarnie"	45,28	54,72	
Niesprofesjonalizowane	58,97	41,03	

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

W tabeli 50 przedstawione zostały natomiast udziały firm reprezentujących dany profil profesjonalizacji, w których respondenci wskazali na obecność drugiego pokolenia w organach zarządczych.

Tabela 50. Obecność drugiego pokolenia w organach zarządczych według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji (% przedsiębiorstw)

Typy przedsiębiorstw	Obecność drugiego pokolenia w organie zarządczym		Istotność testu Fishera-Snedecora
	Nie	Tak	
Dojrzałe sprofesjonalizowane	33,33	66,67	p = 0,160
Profesjonalizujące się "demokratycznie"	44,74	55,26	
Profesjonalizujące się "autorytarnie"	52,83	47,17	
Niesprofesjonalizowane	55,84	44,16	

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Analiza danych wykazała, że zdecydowana większość przedsiębiorstw dojrzałe sprofesjonalizowanych charakteryzuje się obecnością drugiego pokolenia zarówno we własności (75% firm) jak i zarządzaniu (66,67%). Może to potwierdzać przytoczone wcześniej rozważania, że przedsiębiorstwa, wykazujące największą absorpcję przejawów profesjonalizacji, posiadały na tyle duży potencjał sukcesyjny, że mógł on stanowić podstawę do przeprowadzenia skutecznego transferu międzypokoleniowego.

W przedsiębiorstwach profesjonalizujących się „autorytarnie” drugie pokolenie częściej występuje w strukturze własnościowej (54,72%), niż w organach zarządczych (47,17%). Odwrotna sytuacja ma miejsce w przedsiębiorstwach profesjonalizujących się „demokratycznie”. W ich przypadku drugie pokolenie występuje częściej w organach zarządczych (55,26%), niż w strukturze własności (46,15%). Porównując pod tym względem obydwa typy przedsiębiorstw można zatem zauważyć, że w firmach profesjonalizujących się „autorytarnie”, charakteryzujących się niskim poziomem decentralizacji procesów decyzyjnych, zarządzanie przedsiębiorstwem skupia się głównie w rękach założycieli. Przekazanie biznesu kolejnym pokoleniom odbywa się

tutaj częściej na poziomie własności. Odwrotna tendencja ma zaś miejsce w firmach profesjonalizujących się „demokratycznie”, w których decentralizacja podejmowania decyzji jest relatywnie duża. Przedstawiciele drugiego pokolenia są w tego typu przedsiębiorstwach częściej zaangażowani w zarządzanie, natomiast w mniejszym stopniu partycypują we własności.

Przeprowadzona analiza pozwoliła na zidentyfikowanie dodatkowych cech badanych klastrów. Dotyczy to przede wszystkim obserwacji uzyskanej dla przedsiębiorstw profesjonalizujących się w sposób „autorytarny”. Ich znamieną cechą, czyli niski poziom decentralizacji decyzyjności, może być bowiem związana z niższym, niż w przypadku przedsiębiorstw profesjonalizujących się „demokratycznie”, udziałem drugiego pokolenia w zarządzaniu. Niechęć nestora do dzielenia się decyzyjnością, może obniżyć potencjał sukcesyjny podmiotu i hamować przeprowadzenie skutecznego transferu funkcji zarządczych. Można przypuszczać, że w ramach „rekompensaty za pozostawienie” zarządzania w rękach założycieli, w firmach reprezentujących ten profil profesjonalizacji, kolejne pokolenie jest częściej wprowadzane do struktury właścicielskiej. Odwrotna sytuacja ma miejsce w przypadku przedsiębiorstw profesjonalizujących się „demokratycznie”. Założyciele częściej wprowadzają swoich następców do organów zarządczych, niż dzielą się z nimi własnością firmy. Kolegialność podejmowania decyzji, w sytuacji, gdy w zarządzie obecne jest pierwsze i drugie pokolenie (64,3% przypadków w tym klastrze), może świadczyć, że przekazanie władzy nie nastąpiło jeszcze w sposób zupełny i nestor nadal ma wpływ na przedsiębiorstwo. Dobrą stroną takiej sytuacji może być to, że sukcesor ma szansę zdobywania wiedzy w obszarze kierowania firmą pod okiem doświadczonego nestora. Po zakończeniu tego rodzaju „nadzorowanej praktyki” będzie on zapewne lepiej przygotowany do pełnego, międzypokoleniowego transferu przedsiębiorstwa – również poprzez, co najmniej częściowe, przejęcie jego własności.

Ostatni klaster - przedsiębiorstwa niesprofesjonalizowane - charakteryzuje najniższa częstość występowania drugiego pokolenia w obydwu analizowanych obszarach (zarządzanie – 44,16% i własność – 41,03%).

Analizując odsetki przedsiębiorstw, posiadających w swoich strukturach właścicielskich lub zarządczych reprezentantów drugiego pokolenia, można zauważyć, że to przedsiębiorstwa dojrzałe sprofesjonalizowane znajdują się pod największym wpływem kolejnej generacji. Natomiast ich przeciwieństwo - firmy niesprofesjonalizowane, znajdują się pod jej wpływem najrzadziej. Niewątpliwie,

częściowo jest to związane z wiekiem przedsiębiorstwa. Jak wykazano w poprzednim podrozdziale, przedsiębiorstwa dojrzałe sprofesjonalizowane, są istotnie starsze od niesprofesjonalizowanych. Ich założyciele mieli zatem więcej czasu, aby wzmocnić swój potencjał sukcesyjny, chociażby przygotowując w odpowiedni sposób swoich następców.

Test Fishera-Snedecora wykazał, że odsetek przedsiębiorstw deklarujących obecność drugiego pokolenia w strukturze właścicielskiej jest statystycznie istotnie różny w zależności od profili profesjonalizacji. W przypadku obecności drugiego pokolenia w organach nadzorczych otrzymane wartości testu nie dały podstaw by statystycznie potwierdzić istnienie tego rodzaju różnic. Na tej podstawie, **hipoteza trzecia, zgodnie z którą przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się pod względem obecności drugiego pokolenia w organach zarządczych i we własności, została potwierdzona częściowo.**

5.4. Wpływ rodziny na przedsiębiorstwa rodzinne o różnych profilach profesjonalizacji

Profesjonalizacja przedsiębiorstwa rodzinnego może w naturalny sposób doprowadzić do sytuacji, w której rola rodziny w firmie ulegnie zmianie. Zmiana ta może dotyczyć udziału rodziny w organach zarządczych, strukturze własności, organach nadzorczych oraz w liczbie zatrudnionych. Jeden z najczęściej wymienianych w literaturze przejawów profesjonalizacji – udział menedżerów zewnętrznych w organach zarządczych - w bezpośredni sposób łączy się z ograniczeniem roli zarządczej członków rodziny. Jak już jednak wskazywano w rozważaniach zaprezentowanych powyżej, zewnętrzny członek zarządu jest tylko jednym ze sposobów wypełniania ewentualnych luk kompetencyjnych.³⁹⁵ Profesjonalizacja może również przybrać bardziej wewnętrzny charakter, np. poprzez wzmacnianie umiejętności menedżerskich członków rodziny.³⁹⁶ Realizowana w ten sposób, nie wpłynie tym samym znacząco na zmniejszenie zakresu wpływu rodziny na zarządzanie.

Profesjonalizacja może również doprowadzić do zmiany udziału rodziny wśród pracowników niższego szczebla. Formalizacja zarządzania zasobami ludzkimi (w tym przede wszystkim procedur rekrutacji, o czym mowa w poprzedniej części tej pracy)

³⁹⁵ A. Hall, M. Nordqvist, *Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding*, „Family Business Review” 2008, 21(1), s. 54.

³⁹⁶ W.G. Dyer, *Integrating Professional Management into a Family...*, op. cit., s. 228.

może przykładowo ograniczyć zatrudnianie pracowników należących do rodziny, nieposiadających kompetencji odpowiednich dla danego stanowiska.

Można się również spodziewać, że profesjonalizacja znajdzie swoje odzwierciedlenie w udziale rodziny w strukturze własności. Mniejszy udział rodziny, a tym samym większy udziałowców zewnętrznych, może wymuszać na przedsiębiorstwie zwiększenie transparentności działania.³⁹⁷ Ta natomiast, może zostać realizowana przy udziale takich mechanizmów jak formalne narzędzia kontroli, planowania, zarządzania zasobami ludzkimi, czy wykorzystanie niezależnych organów nadzorczych. Znaczenie roli profesjonalizacji w pozyskiwaniu finansowania kapitałowego (udziałowego) zarysowała w swojej pracy A. Winnicka-Popczyk.³⁹⁸ Otwarcie struktury właścicielskiej na inwestorów zewnętrznych wymaga formalnego przygotowania przedsiębiorstwa, współpracy z doświadczonymi doradcami oraz wprowadzenia stosownych mechanizmów ładu korporacyjnego.

Biorąc pod uwagę szeroki wachlarz przejawów profesjonalizacji, które mogą mieć związek z poziomem wpływu rodziny na różnych płaszczyznach funkcjonowania przedsiębiorstwa, dokonano weryfikacji różnic pomiędzy zidentyfikowanymi profilami profesjonalizacji.

Przeprowadzone analizy, w których wykorzystany został test Kruskala-Wallisa, wykazały, że przedsiębiorstwa charakteryzujące się różnymi profilami profesjonalizacji, istotnie różnią się pod względem przeciętnego udziału rodziny w organach zarządczych oraz średniego udziału rodziny wśród pracowników. Jednakże różnice w przeciętnym udziale rodziny we własności okazały się statystycznie nieistotne. Dodatkowo, dokonano weryfikacji istotności różnic w udziale rodziny w organach nadzorczych. Należy zaznaczyć, że organy nadzorcze wystąpiły tylko w dwóch klastrach: przedsiębiorstwach dojrzałe sprofesjonalizowanych oraz niesprofesjonalizowanych. W tym przypadku istotność statystyczna różnic pomiędzy tymi dwoma profilami, została negatywnie zweryfikowana przy zastosowaniu testu U Manna-Whitney'a.

Wartości średnie oraz poziomy istotności przeprowadzonych testów zostały zaprezentowane w tabeli 51.

³⁹⁷ E.J. Poza, M.S. Daugherty, *Family Business*, Cengage Learning, Boston 2018, 5th ed., s. 63–65.

³⁹⁸ A. Winnicka-Popczyk, *Możliwości i ograniczenia w pozyskiwaniu kapitału...*, op. cit., s. 581.

Tabela 51. Wpływ rodziny na różne obszary funkcjonowania przedsiębiorstw według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji

Charakterystyka przedsiębiorstwa (w %)	Typ przedsiębiorstwa rodzinnego*								Istotność różnicy
	1		2		3		4		
	Średnia	N	Średnia	N	Średnia	N	Średnia	N	
Przeciętny udział rodziny we własności	93,00	36	92,62	78	93,16	53	94,54	78	p = 0,537
Przeciętny udział rodziny w organach zarządczych	79,66	36	88,23	78	91,49	53	96,58	78	p = 0,005
Przeciętny udział rodziny w organach nadzorczych	82,86	35	-	-	-	-	100,00	6	p = 0,237
Przeciętny udział rodziny wśród pracowników	18,29	36	23,98	75	28,04	52	33,56	78	p = 0,004

*1 – Dojrzałe sprofesjonalizowane, 2 – Profesjonalizujące się „demokratycznie”, 3 – Profesjonalizujące się „autorytarnie”, 4 – Niesprofesjonalizowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Analiza danych zaprezentowanych w tabeli 51, pozwala stwierdzić, że w badanej próbie największy udział rodziny we wszystkich porównywanych obszarach występował wśród przedsiębiorstwach niesprofesjonalizowanych. Ponad jedna trzecia osób w nich zatrudnionych była członkami rodziny (34%), a jedynie 3% członków zarządu stanowili menedżerowie zewnętrzni. W 6 przedsiębiorstwach należących do tego klastra, wystąpił organ nadzorczy, w całości składający się z członków rodziny.

Wysoki poziom zaangażowania rodziny w przedsiębiorstwach niesprofesjonalizowanych nie jest zaskoczeniem, gdy weźmie się pod uwagę, że w jego skład wchodzi firmy najmniejsze, które mają zbyt mały potencjał kapitałowy do tego by poszukiwać ekspertów zewnętrznych, którzy „mogliby rozwadniać” wpływ rodziny w obszarach takich jak zatrudnienie, zarządzanie czy kontrola.

Zbliżony wpływ rodziny na poszczególne obszary działalności zidentyfikowano wśród przedsiębiorstw profesjonalizujących się „demokratycznie” oraz „autorytarnie”. Firmy profesjonalizujące się „autorytarnie” demonstrowały nieznacznie wyższy udział rodziny w organach zarządczych (profesjonalizujące się „autorytarnie” 91%, „demokratycznie” – 88%) oraz zatrudnieniu (profesjonalizujące się „autorytarnie” - 28%, „demokratycznie” - 24%). W przypadku przedsiębiorstw profesjonalizujących się „demokratycznie” udział rodziny w organach zarządczych oraz wśród pracowników był statystycznie istotnie niższy niż firmach niesprofesjonalizowanych (potwierdziły to przeprowadzone testy statystyczne „parami” – załącznik 6).

Najniższy wpływ rodziny zidentyfikowano w przedsiębiorstwach dojrzałe sprofesjonalizowanych. Charakteryzowały się one statystycznie istotnie wyższym

udziałem rodziny w zatrudnieniu i organach zarządczych, niż przedsiębiorstwa niesprofesjonalizowane (patrz testy „parami” – załącznik 6). Składy ich organów nadzorczych średnio w 17,14% stanowiły osoby zewnętrzne (spoza rodziny). Zaobserwowane różnice nie są zaskakujące, biorąc pod uwagę fakt, że jedną z cech wyróżniających klaster przedsiębiorstw dojrzałe profesjonalizowanych jest relatywnie wysoka otwartość na wykorzystywanie profesjonalnych zasobów zewnętrznych, w tym zatrudnianie zewnętrznych specjalistów.

Niemniej jednak, wbrew wstępnym oczekiwaniom, udział rodziny we własności znajdował się na zbliżonym, i co należy podkreślić relatywnie wysokim poziomie wśród przedsiębiorstw reprezentujących wszystkie zidentyfikowane profile profesjonalizacji (średnio 93,4%). Może to świadczyć, że badane firmy rodzinne z jednej strony nie są jeszcze zainteresowane wprowadzaniem zewnętrznych inwestorów (udziałowców), z drugiej zaś, ich niewielki udział w strukturze własności wywiera ograniczoną presję na profesjonalizację przedsiębiorstwa.

Na podstawie przedstawionych wyników badań własnych, należy zatem stwierdzić, iż **hipoteza czwarta stanowiąca, że przedsiębiorstwa charakteryzujące się różnym profilem profesjonalizacji różnią się pod względem zakresu wpływu rodziny, została potwierdzona częściowo.**

5.5. Struktura majątku w przedsiębiorstwach rodzinnych o różnych profilach profesjonalizacji

Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzuje szczególny sposób zarządzania finansami. Ich unikalna „logika finansowa” ma swoje źródło w charakterystycznych celach przedsiębiorstwa rodzinnego, wśród których należy wymienić międzypokoleniowe przekazywanie tradycji, zapewnianie miejsc pracy członkom rodziny czy utrzymywanie niezależności od podmiotów trzecich.³⁹⁹ Dodając do tego charakterystyczną dla tego rodzaju podmiotów awersję do ryzyka oraz obawę przed utratą kontroli nad przedsiębiorstwem⁴⁰⁰, można spodziewać się, że sposób w jaki będą zarządzać swoim majątkiem może cechować bardziej konserwatywny charakter.

³⁹⁹ M.Á. Gallo, J. Tàpies, K. Cappuyns, *Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences*, „Family Business Review” 2004, 17(4), s. 314.

⁴⁰⁰ M. González, A. Guzman, C. Pombo, M.-A. Trujillo, *Family Firms and Debt: Risk Aversion versus Risk of Losing Control*, „Journal of Business Research” 2013, 66(11), s. 2308-2320.

Szczególna strategia kształtowania struktury majątku wyraża się na przykład poprzez niższy poziom inwestycji w aktywa niematerialne⁴⁰¹, dążenie do utrzymywania wysokich stanów gotówki⁴⁰², czy też przeznaczanie nadwyżek na zaspokajanie celów pozaekonomicznych⁴⁰³. Wymienione aspekty mogą więc sugerować istnienie określonej specyfiki zarządzania majątkiem firmy rodzinnej.

Profesjonalizacja przedsiębiorstwa rodzinnego, realizowana poprzez formalizowanie, porządkowanie różnorodnych mechanizmów wewnątrz organizacji oraz poszerzanie jego zasobów kompetencyjnych, również może znajdować swoje odzwierciedlenie w sposobie zarządzania jego finansami. Firmy rodzinne, które się profesjonalizują, mogą w obszarach finansowych postępować podobnie do firm nierodzinnych, ograniczając wpływ określonych przejawów familizmu (np. awersji do ryzyka) na podejmowane decyzje. G. Filbeck i S. Lee zauważyli, że wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa rodzinnego coraz częściej stosuje ono bardziej zaawansowane techniki zarządzania aktywami (w tym: zapasami, gotówką oraz kredytem kupieckim). Częściowo obserwacja ta potwierdziła się również wśród przedsiębiorstw, w których decyzje finansowe podejmował zewnętrzny ekspert.⁴⁰⁴ Można zatem domniemywać, że wraz z profesjonalizacją firmy rodzinnej, decyzje w zakresie kształtowania struktury aktywów będą podejmowane na podstawie obiektywnych szacunków, wspomaganych poprzez wykorzystywanie zaawansowanych technik analitycznych.

W tabeli 52 przedstawione zostały wyniki porównań średnich stanów najważniejszych kategorii aktywów w zidentyfikowanych 4 typach przedsiębiorstw rodzinnych o różnym profilu profesjonalizacji. Test Kruskala-Wallisa, potwierdził statystycznie istotne różnice w wielkości aktywów obrotowych, stanów gotówki, należności krótkoterminowych i zapasów pomiędzy badanymi typami firm. Wyniki przeprowadzonych porównań parami przedstawiono w załączniku 7. Kategorią, dla której różnic, w żadnym z analizowanych lat nie udało się potwierdzić, była natomiast wartość aktywów trwałych.

⁴⁰¹ J. López-Gracia, S. Sánchez-Andújar, *Financial Structure of the Family Business: Evidence From a Group of Small Spanish Firms*, „Family Business Review” 2007, 20(4), s. 271.

⁴⁰² E.J. Poza, *Family Business...*, op. cit., s. 202.

⁴⁰³ G. Corbetta, C.A. Salvato, *Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on „Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence”*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2004, 28(4), s. 355–362.

⁴⁰⁴ G. Filbeck, S. Lee, *Financial Management Techniques in Family Businesses*, „Family Business Review” 2000, 13(3), s. 206–212.

Tabela 52. Wartości wybranych kategorii aktywów według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji (w tys. zł)

Charakterystyka przedsiębiorstwa (w tys. zł)	Typ przedsiębiorstwa rodzinnego*								Istotność różnicy
	1		2		3		4		
	Średnia	N	Średnia	N	Średnia	N	Średnia	N	
Aktywa trwałe 2015	6 027,28	23	3 368,89	51	3 645,18	35	2 983,69	34	p = 0,646
Aktywa trwałe 2016	6 328,55	28	3 221,00	58	3 932,61	40	2 270,29	45	p = 0,272
Aktywa trwałe 2017	6 166,80	32	5 020,37	59	4 336,29	42	2 365,85	51	p = 0,075
Aktywa obrotowe 2015	13 217,75	26	8 750,96	58	5 147,94	37	3 884,38	40	p = 0,019
Aktywa obrotowe 2016	11 478,88	32	8 273,96	66	5 031,64	44	3 358,34	54	p = 0,001
Aktywa obrotowe 2017	13 245,15	35	9 236,49	68	6 644,72	48	3 178,49	67	p < 0,001
Środki pieniężne i inne aktywa pieniężne 2015	1 503,45	24	980,28	55	693,53	35	298,70	39	p = 0,001
Środki pieniężne i inne aktywa pieniężne 2016	1 183,13	31	798,61	61	635,92	42	361,45	50	p = 0,001
Środki pieniężne i inne aktywa pieniężne 2017	1 540,12	34	967,50	66	1 095,18	46	405,22	60	p = 0,005
Należności krótkoterminowe 2015	5 744,13	26	4 712,70	58	2 395,26	36	2 239,11	38	p = 0,009
Należności krótkoterminowe 2016	4 683,68	32	3 204,13	66	2 246,16	44	1 954,02	53	p = 0,004
Należności krótkoterminowe 2017	3 783,61	34	3 848,50	68	3 535,70	48	704,54	65	p < 0,001
Zapasy 2015	6 341,04	22	4 487,97	49	2 177,09	28	1 679,42	32	p = 0,112
Zapasy 2016	4 192,00	24	4 005,82	56	2 618,42	29	1 399,67	39	p = 0,033
Zapasy 2017	4 857,87	27	4 756,11	56	2 661,89	34	1 284,07	45	p = 0,002

*1 – Dojrzałe sprofesjonalizowane, 2 – Profesjonalizujące się „demokratycznie”, 3 – Profesjonalizujące się „autorytarnie”, 4 – Niesprofesjonalizowane

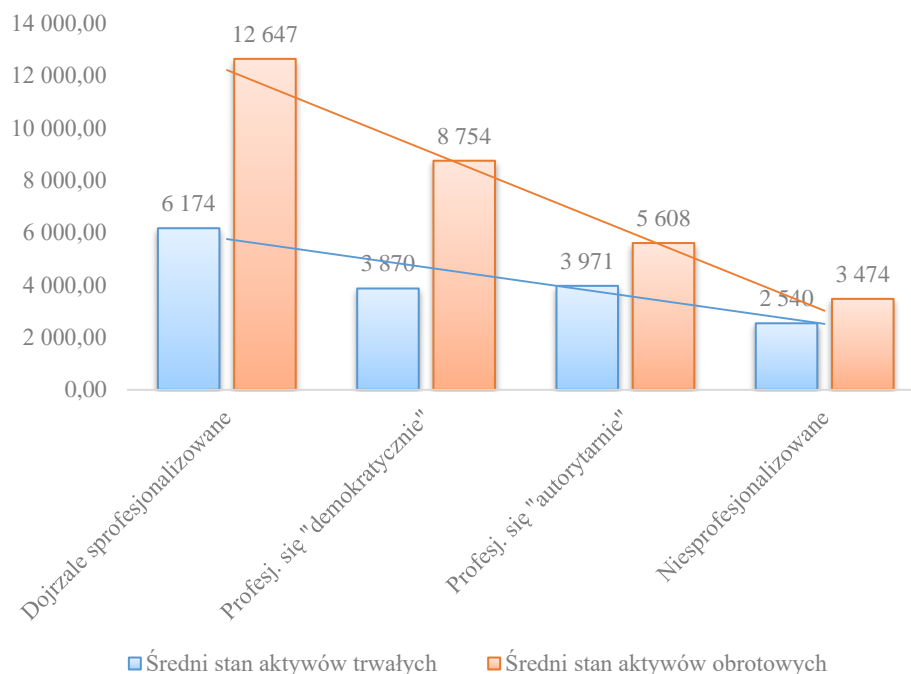
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Nominalnie, największe poziomy majątku trwałego oraz obrotowego posiadają przedsiębiorstwa dojrzałe sprofesjonalizowane, najmniejsze natomiast – firmy niesprofesjonalizowane. Można stwierdzić, że jest to konsekwencją zaobserwowanych w punkcie 5.1. różnic wartości sumy bilansowej pomiędzy analizowanymi grupami podmiotów. Należy jednak zauważyć, że większe różnice dotyczą wielkości posiadanych aktywów obrotowych. Średnio w latach 2015-2017, były one ponad 3,5-krotnie większe w przedsiębiorstwach dojrzałe sprofesjonalizowanych, niż w niesprofesjonalizowanych (4-krotnie wyższe stany gotówki oraz prawie 3,5-krotnie wyższe stany zapasów i należności krótkoterminowych). Tymczasem aktywa trwałe w przedsiębiorstwach dojrzałe sprofesjonalizowanych były większe średnio 2,5-krotnie (por. rysunek 26).

Należy również zauważyć, że różnice pomiędzy dwoma „środkowymi” klastrami, tj. przedsiębiorstwami profesjonalizującymi się „demokratycznie” i „autorytarnie”, były zdecydowanie bardziej wyraźne w przypadku aktywów obrotowych. Przedsiębiorstwa profesjonalizujące się „demokratycznie” posiadały ponad 1,5 raza większe aktywa

bieżące. Średnia wartość majątku trwałego dla obu klastrów była natomiast bardzo zbliżona.

Rysunek 26. Wartości aktywów trwałych i obrotowych według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji (średnie wartości dla lat 2015-2017)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Celem pogłębionej analizy różnic, jakie zaobserwowane zostały w strukturze poszczególnych grup aktywów, występujących w podmiotach o różnym poziomie profesjonalizacji, przeprowadzone zostały porównania adekwatnych wskaźników względnych. Obliczono zatem jaki średni udział w latach 2015-2017, miały w sumie bilansowej: majątek trwały, majątek obrotowy oraz jego składowe (środki pieniężne, należności krótkoterminowe oraz zapasy). Dodatkowo, ustalona została średnia dynamika wzrostu aktywów obrotowych i trwałych. Uzyskane wartości zostały zaprezentowane w tabeli 53.

Tabela 53. Wartości wskaźników opisujących strukturę aktywów według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji (średnie wartości dla lat 2015-2017)

Charakterystyka przedsiębiorstwa	Typ przedsiębiorstwa rodzinnego*								Istotność różnicy
	1		2		3		4		
	Średnia	N	Średnia	N	Średnia	N	Średnia	N	
Udział aktywów trwałych w aktywach ogółem (w %)	26,13	32	28,87	61	29,56	45	27,11	54	p = 0,867
Udział aktywów obrotowych w aktywach ogółem (w %)	71,83	35	73,77	69	72,77	49	77,88	67	p = 0,354
Udział środków pieniężnych w aktywach ogółem (w %)	19,05	34	18,15	67	17,08	48	24,49	62	p = 0,649
Udział należności krótkoterminowych w aktywach ogółem (w %)	29,75	35	32,29	68	38,80	49	34,24	66	p = 0,271
Udział zapasów w aktywach ogółem (w %)	27,45	28	24,65	60	17,66	37	22,95	47	p = 0,146
Średnia dynamika aktywów trwałych	1,27	28	1,10	57	1,13	39	1,07	42	p = 0,499
Średnia dynamika aktywów obrotowych	1,14	32	1,16	65	1,37	44	1,33	53	p = 0,797

*1 – Dojrzałe profesjonalizowane, 2 – Profesjonalizujące się „demokratycznie”, 3 – Profesjonalizujące się „autorytarnie”, 4 – Niesprofesjonalizowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Weryfikacja statystyczna, przeprowadzona przy wykorzystaniu testu Kruskala-Wallisa, nie wykazała statystycznie istotnych różnic w udziałach poszczególnych kategorii aktywów pomiędzy przedsiębiorstwami o różnym profilu profesjonalizacji. Test ten nie potwierdził też statystycznej istotności różnic w dynamice zmian majątku obrotowego i trwałego. Mimo tego, analizując uzyskane wyniki, dostrzec można relatywnie szybszy średni przyrost aktywów trwałych w przedsiębiorstwach dojrzałe profesjonalizowanych (dynamika 1,27) oraz aktywów obrotowych w przedsiębiorstwach profesjonalizujących się „autorytarnie” (dynamika 1,37) i niesprofesjonalizowanych (dynamika 1,33).

Zaprezentowane wyniki badań własnych nie potwierdziły wstępnych przypuszczeń związanych z istnieniem potencjalnych różnic w strukturze majątku przedsiębiorstw o różnych profilach profesjonalizacji. Zidentyfikowane różnice w nominalnych wartościach aktywów obrotowych i ich składowych, wydają się być pochodną wielkości firm należących do badanych klastrów. **Brak statystycznie istotnych różnic w udziałach poszczególnych kategorii aktywów, daje więc podstawy do falsyfikacji hipotezy piątej, zgodnie z którą przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się strukturą majątku.**

5.6. Struktura źródeł finansowania w przedsiębiorstwach rodzinnych o różnych profilach profesjonalizacji

Firmy rodzinne charakteryzuje swoista awersja do wykorzystywania obcych środków finansowych. Wiąże się to ze specyficznymi celami przedsiębiorstwa rodzinnego tj. zapewnienie długoterminowego bezpieczeństwa funkcjonowania przedsiębiorstwa czy chęcią utrzymania odpowiedniej reputacji.⁴⁰⁵ Jedne z pierwszych badań w zakresie struktury finansowania przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce przeprowadzili W. Popczyk oraz A. Winnicka-Popczyk (lata 1999-2000). Kwestię źródeł finansowania opisali oni wówczas jako tzw. „punkt krytyczny”. Zdaniem wspomnianych badaczy, wynika on ze wspomnianej wcześniej „niechęci” do wykorzystywania obcego kapitału, troski o materialny byt rodziny oraz ograniczony dostęp do finansowania. Wymiernym potwierdzeniem istnienia „punktu krytycznego” były natomiast wyniki badań empirycznych, z których wynikało, że 44% firm rodzinnych finansuje się wyłącznie zasobami własnymi.⁴⁰⁶

Podobnych wyników dostarczyły badania przeprowadzone przez zespół H. Pernsteinerja i J. Węclawskiego, wynikało z nich, że przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się wyższym udziałem kapitału własnego niż przedsiębiorstwa nierodzinne. Niemniej jednak, uzyskane różnice nie okazały się statystycznie istotne.⁴⁰⁷

Awersję przedsiębiorstw rodzinnych do finansowania obcego potwierdzają również studia analityczne spółek notowanych na rynku New Connect. O. Martyniuk⁴⁰⁸ oraz D. Kordela⁴⁰⁹ w niezależnych badaniach zidentyfikowały dominującą rolę kapitału własnego w strukturze pasywów przedsiębiorstw znajdujących się na tzw. „małej giełdzie”⁴¹⁰. Przedsiębiorstwa rodzinne poszukując dodatkowego finansowania decydują się natomiast częściej na rynek alternatywny z uwagi na ograniczoną, w porównaniu

⁴⁰⁵ M. Stradomski, *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym...*, op. cit., s. 173-175.

⁴⁰⁶ W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorczość rodzinna w Polsce w świetle badań własnych...*, op. cit., s. 69-70.

⁴⁰⁷ M. Dick, *Struktura kapitałowa i polityka dywidend*, [w:] H. Pernsteiner, J. Węclawski (red.), *Finansowanie i corporate governance w przedsiębiorstwach rodzinnych*, C.H.Beck, Warszawa 2016, s. 63-85.

⁴⁰⁸ O. Martyniuk, *Zastosowanie teorii struktury kapitału w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych notowanych na rynku NewConnect...*, op. cit.

⁴⁰⁹ D. Kordela, *Wykorzystanie finansowania udziałowego w przedsiębiorstwach rodzinnych notowanych na rynku alternatywnym NewConnect*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka” 2017, 23(4), s. 189-202.

⁴¹⁰ Pod pojęciem „małej giełdy” należy rozumieć rynek New Connect.

z rynkiem regulowanym, ingerencję w sferę prywatności oraz możliwość przeprowadzenia oferty prywatnej.⁴¹¹

Kierując się logiką zaprezentowaną w poprzednim podrozdziale, mówiącą że działania profesjonalizujące firmę rodzinną sprawiają, że staje się ona bardziej zbliżona w swoich decyzjach do firmy nierodzinnej, można przypuszczać, że struktura kapitałowa przedsiębiorstw rodzinnych może być różna w zależności od reprezentowanego profilu profesjonalizacji. Firmy dojrzałe sprofesjonalizowane powinny zatem osiągać wyższy poziom wykorzystania kapitału obcego niż np. przedsiębiorstwa niesprofesjonalizowane.

Porównując średnie wartości nominalne poszczególnych kategorii pasywów, obliczone dla przedsiębiorstw o różnych profilach profesjonalizacji, można zauważyć, że ponownie, największe wartości osiągają przedsiębiorstwa dojrzałe sprofesjonalizowane (por. tabela 54). Najniższe wartości kapitałów własnych i obcych (poza zobowiązaniami krótkoterminowymi) osiągały natomiast przedsiębiorstwa niesprofesjonalizowane. Wyniki te są oczywiście częściowo uzasadnione wielkością analizowanych podmiotów (mierzoną sumą bilansową, por. podrozdział 5.1).

Weryfikacja statystyczna przy wykorzystaniu testu Kruskala-Wallisa wykazała, że istnieją statystycznie istotne różnice pomiędzy analizowanymi klastrami dla takich kategorii jak kapitał własny (w latach 2016-2017), kapitał obcy (2015-2017) oraz zobowiązania krótkoterminowe (2015-2017). Wyniki porównań „parami” zostały zaprezentowane w załączniku 8. Nie udało się jednak potwierdzić statystycznie istotnych różnic w wielkości zobowiązań długoterminowych pomiędzy analizowanymi grupami podmiotów. Może to wynikać z niższej liczebności analizowanych jednostek - duża część przedsiębiorstw nie podała szczegółowych informacji dotyczących tej kategorii finansowej w swoich sprawozdaniach.

⁴¹¹ A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwa rodzinne na rynku NewConnect – możliwości finansowania rozwoju...*, op. cit.

Tabela 54. Wartości wybranych kategorii pasywów według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji (w tys. zł)

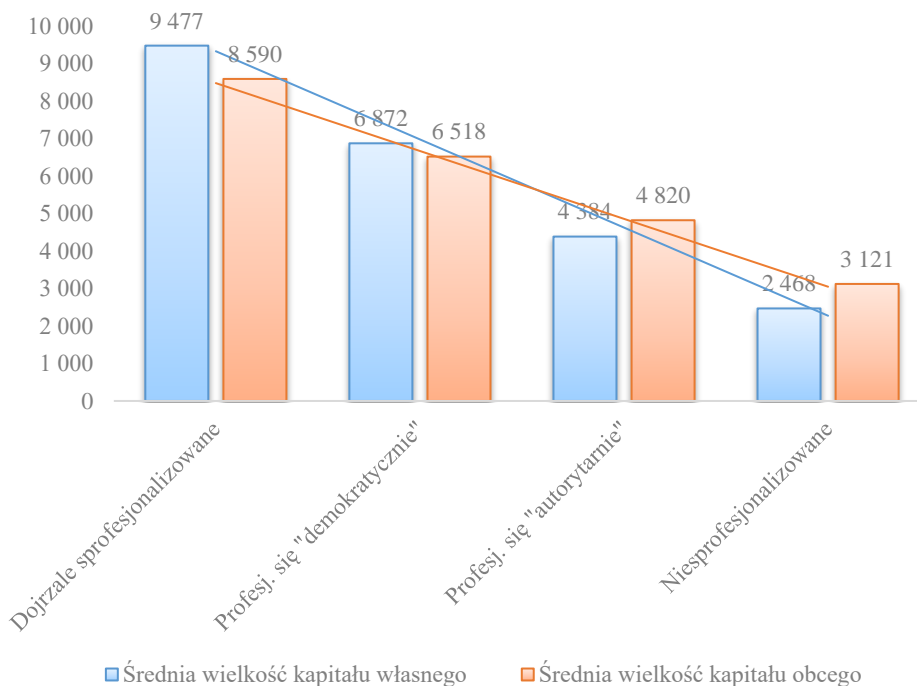
Charakterystyka przedsiębiorstwa (w tys. zł)	Typ przedsiębiorstwa rodzinnego*								Istotność różnicy
	1		2		3		4		
	Średnia	N	Średnia	N	Średnia	N	Średnia	N	
Kapitał własny 2015	10 196,55	24	6 862,85	57	4 330,81	37	2 943,60	40	p = 0,182
Kapitał własny 2016	9 158,91	30	6 603,00	65	4 514,23	44	2 387,69	54	p = 0,021
Kapitał własny 2017	9 075,83	33	7 150,61	67	4 307,67	48	2 071,56	68	p = 0,001
Kapitał obcy 2015	7 890,52	26	7 191,58	58	4 245,56	37	3 565,30	39	p = 0,018
Kapitał obcy 2016	8 032,14	31	5 295,69	67	4 092,57	44	2 918,03	53	p = 0,001
Kapitał obcy 2017	9 846,09	35	7 066,56	68	6 122,87	48	2 880,27	67	p < 0,001
Zobowiązania długoterminowe 2015	2 818,69	12	1 004,91	20	1 065,86	17	1 082,21	18	p = 0,209
Zobowiązania długoterminowe 2016	2 639,92	14	820,80	20	1 276,21	21	569,31	18	p = 0,053
Zobowiązania długoterminowe 2017	2 474,05	18	1 010,05	24	1 045,08	15	821,94	17	p = 0,292
Zobowiązania krótkoterminowe 2015	6 333,09	26	5 369,80	58	2 605,40	37	2 661,57	38	p = 0,012
Zobowiązania krótkoterminowe 2016	5 851,05	31	5 259,43	67	2 778,06	44	2 467,22	49	p = 0,002
Zobowiązania krótkoterminowe 2017	6 333,09	26	5 369,80	58	2 605,40	37	2 661,57	38	p < 0,001

*1 – Dojrzałe sprofesjonalizowane, 2 – Profesjonalizujące się „demokratycznie”, 3 – Profesjonalizujące się „autorytarnie”, 4 – Niesprofesjonalizowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Biorąc pod uwagę średnie wartości (dla lat 2015-2017) dwóch najbardziej ogólnych składowych pasywów tj. kapitału własnego i kapitału obcego, można zauważyć jakie zmiany występują w strukturze źródeł finansowania w kolejnych klastrach (por. rysunek 27). W przedsiębiorstwach dojrzałe sprofesjonalizowanych i profesjonalizujących się „demokratycznie” przeważają kapitały własne. Relacja ta ulega odwróceniu w przypadku przedsiębiorstw profesjonalizujących się „autorytarnie” i niesprofesjonalizowanych.

Rysunek 27. Wartości kapitałów własnych i obcych według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji (średnie wartości dla lat 2015-2017, w tys. zł)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Opisana wyżej zależność częściowo znalazła potwierdzenie we wskaźnikach udziału kapitałów własnych i obcych w pasywach ogółem (por. tabela 55). Można zauważyć, że w przedsiębiorstwach profesjonalizujących się „autorytarnie”, średni udział kapitałów obcych w pasywach ogółem był wyraźnie wyższy. W przedsiębiorstwach niesprofesjonalizowanych, przeciętny udział kapitałów własnych jest natomiast nieco wyższy od średniego udziału kapitałów obcych.

Najwyższy udział kapitałów obcych występował w przedsiębiorstwach profesjonalizujących się „autorytarnie”. Jednocześnie charakteryzowały się one najwyższym udziałem zobowiązań krótkoterminowych i najwyższą dynamiką wzrostu kapitałów własnych. Największy poziom zobowiązań długoterminowych reprezentowały natomiast przedsiębiorstwa niesprofesjonalizowane.

Tabela 55. Wartości wskaźników opisujących strukturę pasywów według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji (średnie wartości dla lat 2015-2017)

Charakterystyka przedsiębiorstwa	Typ przedsiębiorstwa rodzinnego*								Istotność różnicy
	1		2		3		4		
	Średnia	N	Średnia	N	Średnia	N	Średnia	N	
Udział kapitałów własnych w pasywach ogółem (w %)	53,33	33	52,30	68	43,37	49	51,93	68	p = 0,867
Udział kapitałów obcych w pasywach ogółem (w %)	44,99	35	48,10	68	56,31	49	49,26	67	p = 0,354
Udział zobowiązań długoterminowych w pasywach ogółem (w %)	19,64	19	14,93	27	17,81	23	26,17	23	p = 0,649
Udział zobowiązań krótkoterminowych w pasywach ogółem (w %)	32,23	34	38,88	68	42,92	48	35,94	61	p = 0,271
Średnia dynamika kapitałów własnych	1,21	30	1,21	63	1,45	42	1,28	53	p = 0,499
Średnia dynamika kapitałów obcych	1,18	31	1,31	66	1,29	43	1,29	52	p = 0,797

*1 – Dojrzałe profesjonalizowane, 2 – Profesjonalizujące się „demokratycznie”, 3 – Profesjonalizujące się „autorytarnie”, 4 – Niesprofesjonalizowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Należy jednak zauważyć, że zaprezentowane różnice nie zostały zweryfikowane statystycznie. Uzyskane wyniki nie potwierdzają zatem opartego na przeglądzie literatury przypuszczenia, że istnieją różnice w strukturze finansowania przedsiębiorstw o różnym profilu profesjonalizacji. „Miękkie” wnioski (niepotwierdzone statystycznie) związane z przewagą finansowania własnego w firmach profesjonalizujących się „demokratycznie” i dojrzałe profesjonalizowanych, sugerują, że pomimo posiadania cech zbliżonych do przedsiębiorstw nierodzinnych, awersja do finansowania przy wykorzystaniu długu jest w nich widoczna wyraźniej, niż w przedsiębiorstwach profesjonalizujących się „autorytarnie” i niesprofesjonalizowanych. Potwierdzenie tej zależności wymaga jednak przeprowadzenia pogłębionych badań, wykraczających poza zakres tej pracy.

Biorąc pod uwagę brak różnic w obrębie wskaźników określających średnie udziały poszczególnych kategorii pasywów dla analizowanych typów przedsiębiorstw, należy stwierdzić, że **hipoteza szósta, zgodnie z którą przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się strukturą finansowania nie została potwierdzona.**

5.7. Płynność przedsiębiorstw rodzinnych o różnych profilach profesjonalizacji

Utrzymanie adekwatnego poziomu płynności w przedsiębiorstwie rodzinnym stanowi jedno z kluczowych zagadnień nie tylko z punktu widzenia biznesu, ale również samej rodziny. Nieliczne badania zajmujące się tym problemem wykazały, że firmy rodzinne cechuje większa, niż w przypadku firm nierodzinnych zdolność do regulowania swoich bieżących zobowiązań.⁴¹² Autorzy wskazują, że ostrożne zarządzanie płynnością tego rodzaju podmiotów, może wynikać z obawy przed utratą kontroli nad przedsiębiorstwem.⁴¹³ Utrzymują one wówczas niższy poziom zobowiązań krótkoterminowych, co może przełożyć się na wyższe wartości wskaźników płynności.

W literaturze przedmiotu podkreśla się rolę profesjonalnego doradztwa w zarządzaniu płynnością firmy rodzinnej, zwłaszcza takiej, która generuje znaczne nadwyżki wolnych środków.⁴¹⁴ Badacze podnoszą, że unikalna konstrukcja rodzinnego biznesu, polegająca na ciągłym przenikaniu się celów rodziny i przedsiębiorstwa, może znajdować swoje odzwierciedlenie w sposobie zarządzania nadwyżkami pieniężnymi. Utrzymanie płynności w tym przypadku, wiąże się nie tylko z możliwością realizacji działalności biznesowej w sposób wolny od zakłóceń, ale również dostarczeniu członkom rodziny środków pozwalających na ich utrzymanie i wywiązywanie się z prywatnych zobowiązań.⁴¹⁵ Transfer gotówki z przedsiębiorstwa do rodziny może odbywać się w sposób zupełnie jawny np. poprzez wypłatę dywidendy, wypłaty z zysku, wynagrodzenie wypłacane zatrudnionym członkom rodziny. Niemniej jednak, rodzina może wykorzystywać również „nieoficjalne” transfery np. poprzez udzielanie niskoprocentowanych pożyczek⁴¹⁶, nieuzasadnione wzrosty wynagrodzeń członków rodziny, wypłaty premii i nagród⁴¹⁷. Działania te literatura przedmiotu określa jako tzw. *cash flow tunneling*⁴¹⁸ - transakcje polegające na transferowaniu gotówki

⁴¹² J. Allouche et al., *Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan...*, op. cit.

⁴¹³ C.S. Mishra, D.L. McConaughy, *Founding Family Control and Capital Structure: The Risk of Loss of Control and the Aversion to Debt*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 1999, 23(4), s. 53–64.

⁴¹⁴ J.O. Hutcheson, *The Family Way*, „Financial Planning” 1999, 29(1), s. 231–234.

⁴¹⁵ D.T. Leibel, *Liquidity Planning for Family Business Owners*, „Trust & Estates” marzec 2016, s. 32-35.

⁴¹⁶ M. Bertrand, P. Mehta, S. Mullainathan, *Ferretting Out Tunneling: An Application to Indian Business Groups*, „The Quarterly Journal of Economics” 2002, 117(1), s. 121–148.

⁴¹⁷ V. Atanasov, B. Black, C.S. Ciccotello, *Law and Tunneling...*, op. cit.

⁴¹⁸ Ibid.

z przedsiębiorstwa do osób trzecich (członków rodziny), w sposób naruszający dobra innych udziałowców.

Zachowanie równowagi pomiędzy potrzebami gotówkowymi przedsiębiorstwa i rodziny wymaga zatem profesjonalnego podejścia. Literatura przedmiotu podkreśla istotną rolę doradztwa zewnętrznego, zatrudniania zewnętrznych specjalistów ds. finansowych⁴¹⁹ oraz planowania finansowego⁴²⁰. Działania profesjonalizujące rodzinny biznes, mogą zatem znaleźć swoje wymierne rezultaty w sposobie zarządzania płynnością w przedsiębiorstwie, a w konsekwencji przełożyć się na osiągnięte poziomy płynności (mierzone za pomocą odpowiednich wskaźników lub mierników).

Celem weryfikacji powyższego przypuszczenia, dla zidentyfikowanych profili profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych porównano trzy podstawowe miary płynności⁴²¹:

- 1) wskaźnik płynności bieżącej (relacja aktywów bieżących do zobowiązań bieżących),
- 2) wskaźnik płynności przyspieszonej (relacja aktywów bieżących pomniejszonych o zapasy i rozliczenia międzyokresowe do zobowiązań bieżących),
- 3) wskaźnik środków pieniężnych (relacja inwestycji krótkoterminowych do zobowiązań bieżących).

Weryfikacja statystyczna przeprowadzona za pomocą testów Kruskala-Wallisa nie wykazała istotnych różnic w wartościach wybranych miar płynności pomiędzy przedsiębiorstwami o różnych profilach profesjonalizacji (por. tabela 56). Na uwagę zasługuje jednak fakt, że analizowane wskaźniki osiągają poziomy, które zgodnie z interpretacją M. Sierpińskiej i T. Jachny, mogą świadczyć o nadpłynności finansowej badanych przedsiębiorstw. Zdaniem autorów, wskaźnik płynności bieżącej powinien przyjmować optymalne wartości od 1,2 do 2, natomiast wskaźnik płynności przyspieszonej należy uznać za satysfakcjonujący, gdy osiągnie wartość większą niż 1.⁴²² We wszystkich analizowanych latach, średnie wartości wskaźników obliczone dla badanych przedsiębiorstw, znacząco przekraczały przytoczone poziomy graniczne. Należy jednak zaznaczyć, że nadpłynność finansową można traktować jako sygnał mało

⁴¹⁹ B. Gurd, J. Thomas, *Family Business Management: Contribution of the CFO*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research” 2012, 18(3), s. 288; E. Lutz, S. Schraml, *Family Firms: Should They Hire an Outside CFO?*, „Journal of Business Strategy” 2011, 33(1), s. 39–44.

⁴²⁰ D.T. Leibeil, *Liquidity Planning for Family Business Owners...*, op. cit.

⁴²¹ M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN Warszawa 2007, s. 145–149.

⁴²² *Ibid.*, s. 147–148.

efektywnego wykorzystania posiadanych składników majątku obrotowego.⁴²³ Na podstawie przeprowadzonych badań trudno o wskazanie przyczyn występowania tego zjawiska wśród badanych spółek. Można natomiast przypuszczać, że utrzymywanie wysokich poziomów płynności może mieć związek ze wspomnianą w poprzednich podrozdziałach „zachowawczą” logiką finansową. Awersja do ryzyka i obawa przed utratą kontroli nad spółką, może skutkować utrzymywaniem niskich poziomów zobowiązań bieżących, co z kolei przekłada się na wysokie wartości wskaźników płynności.

Tabela 56. Wartości wybranych miar płynności według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji

Miara płynności	Typ przedsiębiorstwa rodzinnego*								Istotność różnicy
	1		2		3		4		
	Średnia	N	Średnia	N	Średnia	N	Średnia	N	
Wskaźnik płynności bieżącej 2015	2,67	27	2,26	53	2,73	36	2,47	34	p = 0,713
Wskaźnik płynności bieżącej 2016	2,81	32	2,18	60	2,42	43	2,49	43	p = 0,475
Wskaźnik płynności bieżącej 2017	3,00	34	2,59	62	2,24	42	2,95	52	p = 0,116
Wskaźnik płynności przyspieszonej 2015	1,87	27	1,58	54	2,17	36	1,25	33	p = 0,343
Wskaźnik płynności przyspieszonej 2016	1,91	32	1,39	60	1,88	43	1,75	43	p = 0,591
Wskaźnik płynności przyspieszonej 2017	1,75	33	1,80	62	1,98	43	2,35	53	p = 0,866
Wskaźnik środków pieniężnych 2015	0,63	26	0,60	53	0,90	35	0,64	35	p = 0,877
Wskaźnik środków pieniężnych 2016	0,74	31	0,47	61	0,83	42	0,66	44	p = 0,620
Wskaźnik środków pieniężnych 2017	0,89	34	0,55	62	0,97	43	1,07	53	p = 0,730

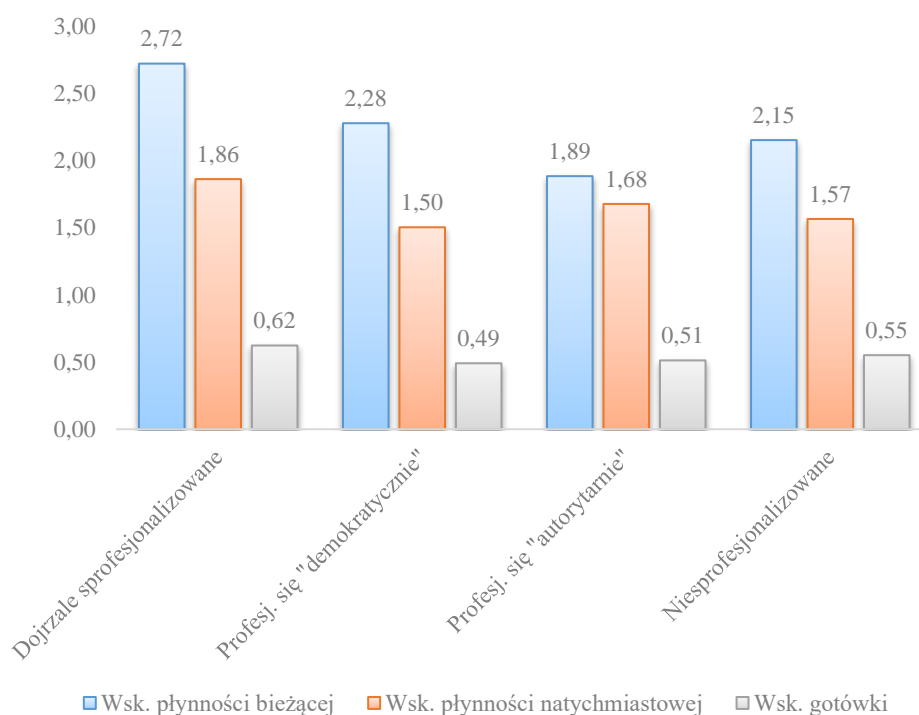
*1 – Dojrzałe sprofesjonalizowane, 2 – Profesjonalizujące się „demokratycznie”, 3 – Profesjonalizujące się „autorytarnie”, 4 – Niesprofesjonalizowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Z uwagi na dużą zmienność wartości wskaźników pomiędzy analizowanymi latami, zaprezentowano również ich przeciętne wartości w badanym okresie (por. rysunek 28). Analizując średnie wartości wskaźników zaobserwowano, że największe poziomy płynności utrzymują przedsiębiorstwa dojrzałe sprofesjonalizowane. Nie są one jednak istotnie statystycznie wyższe od średnich wartości wskaźników dla pozostałych klastrów.

⁴²³ J. Jaworski, *Pomiar i analiza przyczynowa płynności finansowej w polskim mikroprzedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2009, 7(8), s. 49–52.

Rysunek 28. Wartości wskaźników płynności według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji (średnie wartości dla lat 2015-2017)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Podsumowując, na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że rodzaj profesjonalizacji rodzinnego biznesu nie różnicuje efektów związanych z osiąganym poziomem płynności. Wysokie wartości wskaźników płynności uzyskiwane przez wszystkie analizowane klastry świadczą jednak o powszechności występowania zjawiska nadpłynności finansowej, bez względu na reprezentowany profil profesjonalizacji.

Ze względu na fakt, że nie zidentyfikowano istotnych statystycznie różnic w obrębie wskaźników określających poziomy wskaźników płynności dla analizowanych typów przedsiębiorstw, należy stwierdzić, że **hipoteza siódma, zgodnie z którą przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się poziomem osiągniętej płynności została sfalsyfikowana.**

5.8. Rentowność przedsiębiorstw rodzinnych o różnych profilach profesjonalizacji

Miary rentowności są jednymi z najczęściej wykorzystywanych sposobów oceny efektów ekonomicznych uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa rodzinne (por. podrozdział 1.4). Jak podaje L. Bednarski, rentowność może być analizowana w wielkościach bezwzględnych lub względnych.⁴²⁴ Do bezwzględnych miar, wyrażających zyskowność (osiąganie dodatnich wyników finansowych) lub deficytowość przedsiębiorstwa (osiąganie ujemnych wyników finansowych), wykorzystywanych w analizie przedsiębiorstw rodzinnych można zaliczyć: zysk netto, EBIT (zysk przed opodatkowaniem i odsetkami) oraz EBITDA (zysk przed opodatkowaniem, odsetkami i amortyzacją).⁴²⁵ Porównując rentowność w wielkościach względnych, badacze przedsiębiorstw rodzinnych, posługują się przede wszystkim trzema podstawowymi wskaźnikami: rentownością aktywów (ROA), rentownością kapitałów (ROE), rentownością sprzedaży (ROS).⁴²⁶

Zyskowność/deficytowość przedsiębiorstwa rodzinnego to efekt, który w literaturze przedmiotu bywa również rozważany w kontekście jego profesjonalizacji. Należy jednak wspomnieć, że większość przeprowadzonych badań koncentruje się na wpływie wybranych jej przejawów na jedną lub kilka spośród miar opisanych wyżej (np. wpływ zatrudnienia profesjonalnego dyrektora finansowego na ROE⁴²⁷, wpływ zewnętrznego menedżera na osiągnięte ROA i ROE⁴²⁸, wpływ posiadania organu nadzorczego i formalizacji procesu planowania strategicznego na osiągnięte ROS i ROE⁴²⁹, wpływ posiadania konstytucji firmy rodzinnej na ROA⁴³⁰). Wpływ

⁴²⁴ L. Bednarski, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 90.

⁴²⁵ C. Mazzi, *Family Business and Financial Performance: Current State of Knowledge...*, op. cit., s. 175; R. Williams, *Measuring Family Business Performance...*, op. cit.

⁴²⁶ C. Mazzi, *Family Business and Financial Performance: Current State of Knowledge and Future Research Challenges...*, op. cit., p. 175; O. Machek, M. Brabec, J. Hnilica, *Measuring Performance Gaps Between Family and Non-Family Businesses: A Meta-Analysis of Existing Evidence*, „International Academic Research Journal of Business and Management” 2013, 2(3), s. 440.

⁴²⁷ M.Á. Gallo, A. Vilaseca, *A Financial Perspective on Structure, Conduct, and Performance in the Family Firm: An Empirical Study*, „Family Business Review” 1998, 11(1), s. 35–47.

⁴²⁸ A. Minichilli, M. Brogi, A. Calabrò, *Weathering the Storm: Family Ownership, Governance, and Performance through the Financial and Economic Crisis*, „Corporate Governance: An International Review”, 2015, 24(6), s. 552-568.

⁴²⁹ L. Songini, *The Professionalization of Family Firms: Theory and Practice...*, op. cit.

⁴³⁰ R. Arteaga, S. Menéndez-Requejo, *Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors*, „Family Business Review” 2017, 30(4), s. 320–338.

profesjonalizacji (w szerszym, wielopłaszczyznowym rozumieniu) na uzyskiwaną rentowność aktywów, został zbadany przez J. Dekker, N. Lyabert, T. Steijvers i B. Depaire. Uzyskane przez nich wyniki wykazały, że przedsiębiorstwo rodzinne zwiększa szansę uzyskania wyższej wartości wskaźnika ROA, angażując w zarządzanie profesjonalistów nienależących do rodziny, implementując mechanizmy zarządzania zasobami ludzkimi oraz decentralizując podejmowanie decyzji. Dodatkowo, spostrzegli, że zaangażowanie specjalistów spoza rodziny, będzie przynosiło pozytywny rezultat, jeżeli decentralizacja decyzyjności będzie odpowiednio wysoka, natomiast poziom formalizacji kontroli finansowej pozostanie średni lub niski.⁴³¹

Można zatem przypuszczać, że firmy rodzinne, które charakteryzują się odmiennymi profilami profesjonalizacji, będą różnić się pod względem osiągniętej rentowności. Aby to zweryfikować, porównano trzy bezwzględne (zysk netto, EBIT, EBITDA dla lat 2015-2017) oraz trzy względne (ROA, ROS, ROE dla lat 2015-2017) miary rentowności osiągnięte przez firmy rodzinne przynależące do klastrów zidentyfikowanych w poprzednim rozdziale.

Weryfikacja statystyczna przeprowadzona za pomocą testu Kruskala-Wallisa wykazała, że bezwzględne miary rentowności istotnie różnią się pomiędzy przedsiębiorstwami o różnych profilach profesjonalizacji (por. tabela 57). Przeprowadzone testy „parami” wykazały, występowanie istotnych statystycznie różnic między firmami dojrzałe sprofesjonalizowanymi oraz niesprofesjonalizowanymi (załącznik 9).

Tabela 57. Wartości wybranych miar rentowności według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji (w tys. zł)

Charakterystyka przedsiębiorstwa (w tys. zł)	Typ przedsiębiorstwa rodzinnego								Istotność różnicy
	1		2		3		4		
	Średnia	N	Średnia	N	Średnia	N	Średnia	N	
Zysk netto 2015	1 852,33	25	971,13	56	681,81	37	286,99	39	p = 0,022
Zysk netto 2016	1 664,24	32	864,03	66	934,82	44	278,98	54	p = 0,005
Zysk netto 2017	1 816,73	36	1 151,58	67	725,74	47	231,96	68	p = 0,005
EBIT 2015	1 657,98	25	1 145,01	55	1 081,84	37	372,74	39	p = 0,073
EBIT 2016	1 736,49	32	1 010,78	65	1 180,77	43	355,24	53	p = 0,034
EBIT 2017	1 899,40	35	1 353,03	66	889,37	46	317,86	65	p = 0,032
EBITDA 2015	2 270,91	21	1 548,05	48	1 441,24	35	590,47	36	p = 0,037
EBITDA 2016	2 804,89	28	1 462,25	57	1 534,68	41	512,95	50	p = 0,005
EBITDA 2017	3 226,81	30	1 741,66	58	1 292,08	44	489,43	61	p = 0,022

*1 – Dojrzałe sprofesjonalizowane, 2 – Profesjonalizujące się „demokratycznie”, 3 – Profesjonalizujące się „autorytarnie”, 4 – Niesprofesjonalizowane

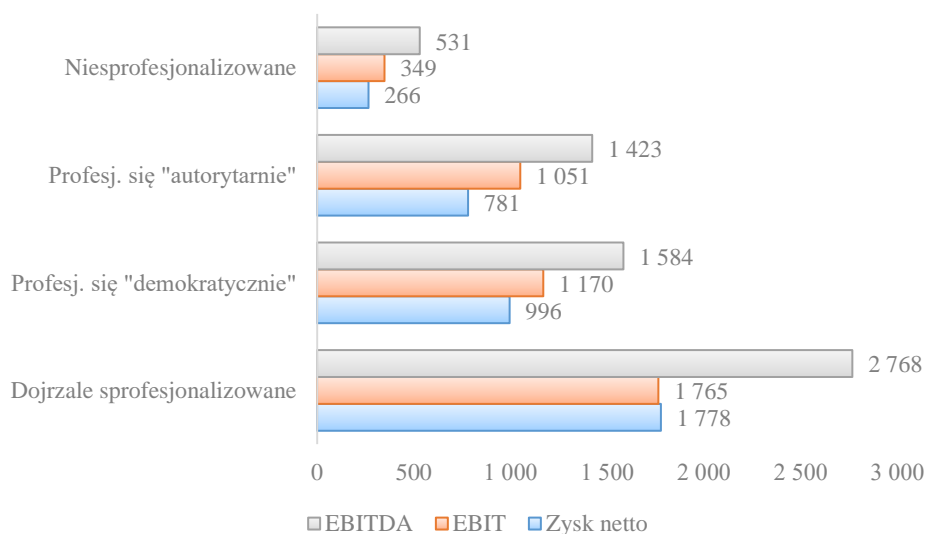
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

⁴³¹ J. Dekker et al., *The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct...*, op. cit.

W przypadku przedsiębiorstw dojrzałe sprofesjonalizowanych, średni zysk netto (dla lat 2015-2017) był ponad 6,5-krotnie wyższy niż w przedsiębiorstwach niesprofesjonalizowanych. Uzyskane wartości EBIT i EBITDA był natomiast ponad 5 razy większe (por. rysunek 29). Należy zauważyć, że w przypadku przedsiębiorstw dojrzałe sprofesjonalizowanych średni zysk netto i EBIT znajdują się na zbliżonym poziomie. Może być to częściowo związane z obserwacją, jakiej dokonano w poprzednim podrozdziale – przedsiębiorstwa dojrzałe sprofesjonalizowane w najmniejszym stopniu wykorzystują kapitał obcy, generując relatywnie niższe wartości kosztów finansowych.

Na uwagę zasługuje również podobieństwo pomiędzy dwoma „średniowymi” profilami. Przedsiębiorstwa profesjonalizujące się „demokratycznie” osiągały zysk netto wyższy średnio o ponad 25%, EBIT i EBITDA były w ich przypadku wyższe jedynie o nieco ponad 10%, w stosunku do przedsiębiorstw profesjonalizujących się „autorytarnie”.

Rysunek 29. Wartości wybranych miar rentowności według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji (średnie dla lat 2015-2017, w tys. zł)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Pomimo różnic, jakie udało się zaobserwować w przypadku bezwzględnych miar rentowności, miary względne (ROS, ROA, ROE) nie różniły się istotnie statystycznie pomiędzy analizowanymi klastrami przedsiębiorstw (por. tabela 58). Przeprowadzony dla tych zmiennych test Kruskala–Wallisa nie pozwolił na zidentyfikowane różnic istotnych statystycznie.

Tabela 58. Wartości wybranych względnych miar rentowności według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji (w %)

Miara rentowności	Typ przedsiębiorstwa rodzinnego								Istotność różnicy
	1		2		3		4		
	Średnia	N	Średnia	N	Średnia	N	Średnia	N	
ROS 2015	5,37	26	5,51	54	5,09	37	4,21	39	p = 0,574
ROS 2016	6,15	31	4,36	64	6,04	41	4,51	49	p = 0,613
ROS 2017	4,68	32	4,89	65	4,92	42	6,82	62	p = 0,814
ROA 2015	12,32	27	8,74	56	8,18	36	8,98	38	p = 0,673
ROA 2016	11,23	33	8,20	65	9,78	41	6,87	52	p = 0,611
ROA 2017	9,82	34	7,44	66	9,82	44	12,28	62	p = 0,698
ROE 2015	26,68	25	17,53	52	22,90	36	15,22	37	p = 0,329
ROE 2016	26,25	31	21,09	63	23,07	42	15,84	49	p = 0,495
ROE 2017	22,65	33	15,11	64	26,40	41	25,84	62	p = 0,328

*1 – Dojrzałe profesjonalizowane, 2 – Profesjonalizujące się „demokratycznie”, 3 – Profesjonalizujące się „autorytarnie”, 4 – Niesprofesjonalizowane

Miary ROS, ROA, ROE obliczone jako relacja zysku netto do wartości sprzedaży, wartości aktywów i wartości kapitału własnego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Przeprowadzone analizy pozwalają na sformułowanie wniosku, iż przedsiębiorstwa dojrzałe profesjonalizowane osiągają największą wśród czterech klastrów rentowność mierzona miarami bezwzględnymi, mimo że w przypadku stosowania miar względnych prawidłowości tej nie można zaobserwować.

Ponadto, należy zwrócić uwagę na podobieństwo osiągniętych wyników bezwzględnych pomiędzy przedsiębiorstwami należącymi do „środkowych” klastrów. Analizując natomiast miary względne, można dostrzec, że w latach 2016-2017 osiągnięta rentowność podmiotów profesjonalizujących się „autorytarnie” była jednak nieznacznie wyższa, niż podmiotów profesjonalizujących się „demokratycznie”. Można zatem przypuszczać, że pomimo mniejszej skali prowadzonej działalności, osiągały one relatywnie zbliżone wyniki finansowe. Wskazanych obserwacji nie udało się potwierdzić statystycznie.

Na podstawie wspólnej analizy bezwzględnych i względnych miar rentowności, należy stwierdzić, że **hipoteza ósma, zgodnie z którą przedsiębiorstwa o różnych profilach profesjonalizacji różnią się pod względem osiągniętej rentowności, została potwierdzona częściowo.**

5.9. Postrzeganie kondycji ekonomicznej i finansowej na tle branży przez przedsiębiorstwa rodzinne o różnych profilach profesjonalizacji

Efekty ekonomiczne działalności przedsiębiorstwa można oceniać stosując miary oparte na danych rynkowych lub księgowych oraz takie, które bazują na percepcji określonych zjawisk przez badane podmioty.⁴³² Ostatnie z wymienionych, z uwagi na swój wyraźnie subiektywny charakter, mają pewne ułomności. W przypadku dokonywania „samooceny” funkcjonowania przedsiębiorstwa przez ich właścicieli lub menedżerów, mogą pojawić się bowiem wątpliwości co do co szczerości udzielanych odpowiedzi oraz właściwej interpretacji użytych skal pomiarowych.

M. Ketokivi i R. Schroeder, dokonując klasyfikacji sposobów pomiarów wyników operacyjnych i finansowych, wytypowali grupę miar „quasi-percepcyjnych”, które w procesie oceny danego zjawiska bazują na postrzeganiu „gotowych” obiektywnych wskaźników np. rentowości, udziału w rynku czy wzrostu sprzedaży.⁴³³ Liczne badania wskazują, że pomiary dokonywane za pomocą miar „quasi-percepcyjnych” są dodatnio skorelowane z pomiarami przeprowadzonymi za pomocą mierników i wskaźników obiektywnych.⁴³⁴

Miary „quasi-percepcyjne” są dość powszechnie stosowane w badaniach nad przedsiębiorstwami rodzinnymi.⁴³⁵ W literaturze przedmiotu wykorzystuje się je również do oceny wpływu wybranych przejawów profesjonalizacji na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa rodzinnego, m.in.: formalizacji zarządzania zasobami ludzkimi⁴³⁶, posiadania rady nadzorczej⁴³⁷, czy zaangażowania menedżerów spoza rodziny⁴³⁸.

⁴³² M. Orlitzky, F.L. Schmidt, S.L. Rynes, Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis, „Organization Studies” 2003, 24(3), s. 407–408.

⁴³³ M.A. Ketokivi, R.G. Schroeder, *Perceptual Measures of Performance: Fact or Fiction?...*, op. cit., s. 8–9.

⁴³⁴ G.G. Dess, R.B. Robinson Jr., *Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: the Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit*, „Strategic Management Journal” 1984, 5(3), s. 265–273; J.B. Santos, L.A.L. Brito, *Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance*, „BAR - Brazilian Administration Review” 2012, 9, s. 95–117.

⁴³⁵ R. Williams, *Measuring Family Business Performance...*, op. cit.

⁴³⁶ K. Madison et al., *Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization...*, op. cit.

⁴³⁷ R. Basco, W. Voordeckers, *The Relationship Between the Board of Directors and Firm Performance in Private Family Firms: a Test of the Demographic versus Behavioral Approach*, „Journal of Management & Organization” 2015, (21), s. 411–435.

⁴³⁸ S. Sciascia, P. Mazzola, *Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance...*, op. cit.

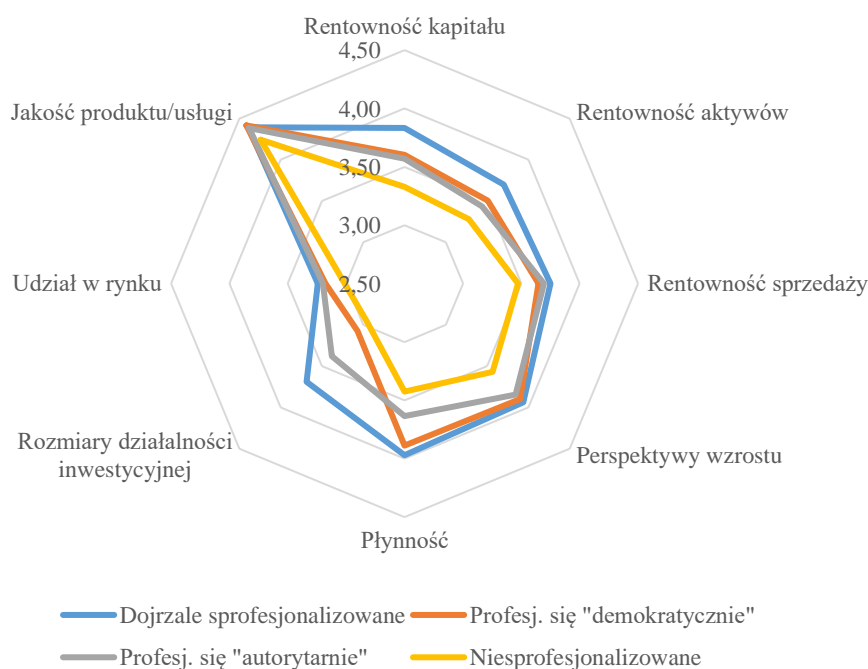
W związku z powyższym, postanowiono wykorzystać ten sposób pomiaru, jako uzupełniający względem zastosowanych w poprzednich podrozdziałach, obiektywnych miar opisujących efekty ekonomiczne profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych.

Respondenci zostali poproszeni o ocenę własnego przedsiębiorstwa na tle branży, w ośmiu kategoriach: rentowność kapitału, rentowność aktywów, rentowność sprzedaży, perspektywa wzrostu, płynność, rozmiary działalności inwestycyjnej, udział w rynku oraz jakość produktu/usługi. Odpowiedzi udzielano przy wykorzystaniu 5-stopniowej skali, gdzie 1 oznaczało znacznie poniżej przeciętnej, 5 – znacznie powyżej przeciętnej. Średnie oceny przedsiębiorstw przypisanych do poszczególnych profili profesjonalizacji przedstawiono na rysunku 30.

Analiza wykazała, że najlepiej na tle branży oceniają się przedsiębiorstwa dojrzałe i profesjonalizowane, najgorzej natomiast przedsiębiorstwa niesprofesjonalizowane. Oceny przedsiębiorstw należących do dwóch „środkowych” klastrów, wykazują natomiast relatywnie duże podobieństwo. Na uwagę zasługują dwie różnice: przedsiębiorstwa profesjonalizujące się „demokratycznie” wyraźnie lepiej od profesjonalizujących się „autorytarnie” oceniają swoją płynność; profesjonalizujące się „autorytarnie” wyżej oceniają natomiast rozmiary działalności inwestycyjnej.

Należy zauważyć, że najmniejsze różnice w ocenach pomiędzy profilami badanych grup podmiotów dotyczyły obszaru „jakość produktu/usługi”. Był to jednocześnie najwyżej oceniony efekt ekonomiczny (średnia 4,35 dla wszystkich badanych przedsiębiorstw). Należy w tym miejscu przytoczyć wyniki zaprezentowane w podrozdziale 4.2.2., w których wykazano, że proces produkcji/wytwarzania usług był obszarem ocenianym jako najbardziej profesjonalizowany wśród wszystkich zidentyfikowanych klastrów przedsiębiorstw rodzinnych. Można zatem przypuszczać, że przedsiębiorstwa rodzinne przykładają znaczącą wagę do jakości dóbr lub usług oferowanych swoim klientom. Jednocześnie, przekłada się to na wysoki poziom satysfakcji jaki odczuwają z osiągniętych w ten sposób efektów.

Rysunek 30. Średnia samoocena wybranych efektów ekonomicznych według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Celem weryfikacji statystycznych różnic pomiędzy średnimi poziomami samooceny przedsiębiorstw o różnych profilach profesjonalizacji, przeprowadzono analizę wariancji (ANOVA), uzupełnioną o adekwatne testy *post hoc*. Otrzymane wyniki wskazują na to, że przedsiębiorstwa o różnych profilach profesjonalizacji istotnie statystycznie różnią się w ocenie swojej perspektywy wzrostu, płynności oraz rozmiarów działalności inwestycyjnej (por. tabela 59).

Tabela 59. Średnia samoocena wybranych efektów ekonomicznych na tle branży według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji

Kategoria oceniana na tle branży	Typ przedsiębiorstwa rodzinnego								Istotność różnicy
	1		2		3		4		
	Średnia	N	Średnia	N	Średnia	N	Średnia	N	
Rentowność kapitału	3,83	30	3,60	68	3,57	49	3,33	70	p = 0,107
Rentowność aktywów	3,70	30	3,51	67	3,44	48	3,28	68	p = 0,197
Rentowność sprzedaży	3,75	32	3,65	68	3,69	49	3,47	72	p = 0,410
Perspektywy wzrostu	3,94	33	3,90	70	3,85	52	3,57	74	p = 0,050
Płynność	3,97	33	3,89	71	3,63	52	3,42	73	p = 0,028
Rozmiary działalności inwestycyjnej	3,69	32	3,07	69	3,38	50	2,96	70	p = 0,010
Udział w rynku	3,24	33	3,18	68	3,20	50	3,01	73	p = 0,669
Jakość produktu/usługi	4,39	33	4,42	72	4,38	52	4,24	74	p = 0,429

*1 – Dojrzałe sprofesjonalizowane, 2 – Profesjonalizujące się „demokratycznie”, 3 – Profesjonalizujące się „autorytarnie”, 4 – Niesprofesjonalizowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Średnia samoocena rentowności, podobnie jak wartości jej obiektywnych wskaźników, nie różniła się istotnie pomiędzy analizowanymi klastrami przedsiębiorstw. Inaczej było z samooceną płynności, która różniła się w zależności od reprezentowanego profilu profesjonalizacji (testy *post hoc* wykazały istotne różnice pomiędzy przedsiębiorstwami profesjonalizującymi się „demokratycznie” i niesprofesjonalizowanymi – por. załącznik 10). Poziomy płynności mierzone miarami obiektywnymi, nie wykazały natomiast różnic w tym obszarze (por. podrozdział 5.7).

Na podstawie analizy miar quasi-percepcyjnych, należy stwierdzić, że **hipoteza dziewiąta, zgodnie z którą przedsiębiorstwa o różnych profilach profesjonalizacji różnią się pod względem postrzegania swojej kondycji ekonomicznej i finansowej na tle branży, została potwierdzona częściowo**. Udało się bowiem potwierdzić, że w zależności od reprezentowanego typu, przedsiębiorstwa różnią się w ocenie takich obszarów, jak: perspektywy wzrostu, płynność oraz rozmiary działalności inwestycyjnej.

5.10. Podsumowanie

Głównym celem jaki postawiono w pracy była **identyfikacja różnic pomiędzy wybranymi efektami ekonomicznymi w przedsiębiorstwach rodzinnych reprezentujących różny profil profesjonalizacji**. Cel został osiągnięty, dzięki realizacji pięciu celów szczegółowych, tj.

- 1) określeniu istoty przedsiębiorstwa rodzinnego (rozdział 1),
- 2) dokonaniu identyfikacji przejawów profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych (rozdział 2),
- 3) zbadaniu skali występowania zidentyfikowanych przejawów profesjonalizacji w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych (rozdział 4),
- 4) dokonaniu identyfikacji rodzajów/profilu profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych (rozdział 4),
- 5) dokonaniu weryfikacji różnic w zakresie wielkości, wieku, obecności drugiego pokolenia, wpływu rodziny, struktury majątku, struktury finansowania, płynności, rentowności oraz percepcji kondycji ekonomicznej i finansowej w przedsiębiorstwach rodzinnych reprezentujących różne profile profesjonalizacji (rozdział 5).

Na podstawie analiz przeprowadzonych w rozdziale piątym, dokonano weryfikacji sformułowanych hipotez badawczych. Jej wyniki zostały zaprezentowane w tabeli 60.

Tabela 60. Wyniki weryfikacji hipotez badawczych

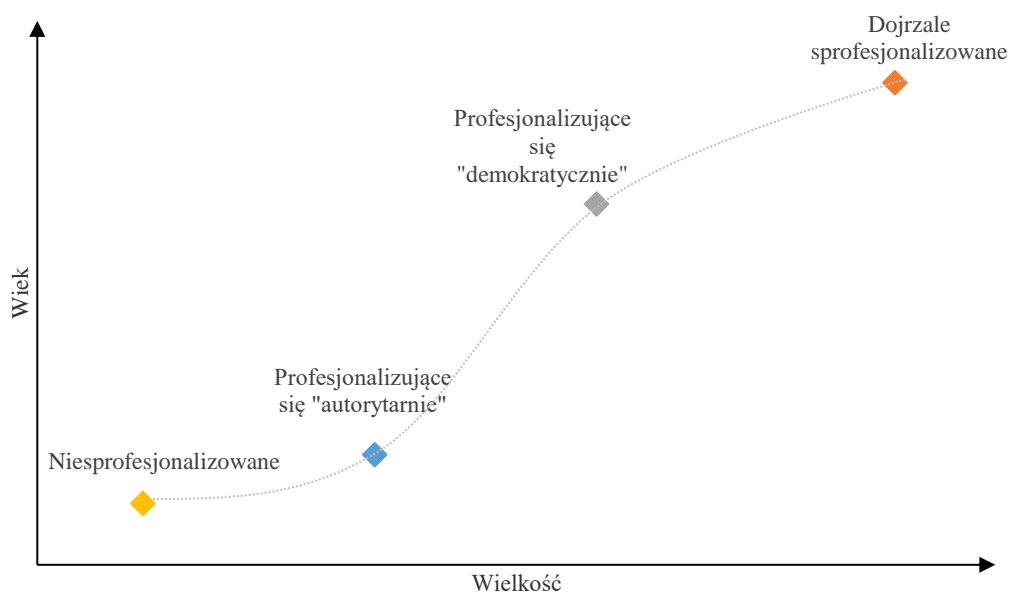
Lp.	Hipoteza	Weryfikacja
H1	Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się pod względem osiąganego wielkości.	Tak
H2	Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się pod względem osiągniętego wieku.	Tak
H3	Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się pod względem obecności drugiego pokolenia w organach zarządczych i we własności.	Częściowo tak
H4	Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się pod względem zakresu wpływu rodziny.	Częściowo tak
H5	Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się strukturą majątku.	Nie
H6	Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się strukturą finansowania.	Nie
H7	Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się poziomem osiąganego płynności.	Nie
H8	Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się pod względem osiąganego rentowności.	Częściowo tak
H9	Przedsiębiorstwa rodzinne o różnym profilu profesjonalizacji różnią się pod względem postrzegania swojej kondycji ekonomicznej i finansowej na tle branży.	Częściowo tak

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Uzyskane wyniki wskazują, że przedsiębiorstwa o odmiennym profilu profesjonalizacji różnią się od siebie wielkością i osiąganym wiekiem. Najstarsze i jednocześnie największe są firmy dojrzałe sprofesjonalizowane, kolejno młodsze i mniejsze są przedsiębiorstwa: profesjonalizujące się „demokratycznie”, profesjonalizujące się „autorytarnie” i niesprofesjonalizowane. Zależność tę zaprezentowano graficznie na rysunku 31. Punkty wskazujące położenie typów przedsiębiorstw na wykresie, są wynikiem standaryzacji (unitaryzacja zerowana)⁴³⁹ oraz uśrednienia zmiennych: wiek, wartość aktywów, wartość przychodów oraz wielkość zatrudnienia.

⁴³⁹ K. Kukuła, *Metoda unitaryzacji zerowanej na tle wybranych metod normowania...*, op. cit.

Rysunek 31. Zależność pomiędzy wiekiem i wielkością przedsiębiorstw rodzinnych reprezentujących różne profile profesjonalizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Na podstawie zaprezentowanej zależności, można zauważyć, że profesjonalizacja przedsiębiorstwa rodzinnego postępuje wraz z jego rozwojem. Im dłużej działa na rynku i osiąga większe rozmiary, tym w większym zakresie wykorzystuje kolejne mechanizmy, pozwalające na sprofesjonalizowanie swojej działalności. Zgodnie z podejściem zasobowym, należy przypuszczać, że unikalne zasoby firmy rodzinnej, w miarę rozwijania się biznesu przestają być wystarczające do jej zrównoważonego rozwoju.

Przedsiębiorstwa niesprofesjonalizowane, o najmniejszej wielkości i najkrótszej historii rynkowej, charakteryzują się jednocześnie najwyższym poziomem zaangażowania rodziny (w organach zarządczych, strukturze własności, liczbie zatrudnionych) oraz zdecydowanie rzadziej wykazują obecnością drugiego pokolenia w zarządzie i we własności. Pomimo, że generują najmniejsze nominalne zyski, ich średnia rentowność nie różni się jednak od pozostałych analizowanych typów przedsiębiorstw. Charakteryzują się one również zbliżonym poziomem płynności finansowej strukturą majątku oraz źródeł finansowania. Na ich relatywnie mniej korzystną kondycję ekonomiczną i finansową wskazują jedynie miary opisujące percepcję na tle branży. Firmy te zdecydowanie gorzej oceniają swoją płynność, rozmiary działalności inwestycyjnej czy perspektywy wzrostu.

Najmłodsze i najmniejsze z przedsiębiorstw, u których występują widoczne przejawy profesjonalizacji, tj. profesjonalizujące się „autorytarnie”, sięgają po takie

mechanizmy, które mogą wzmocnić ich unikalny potencjał tj. doskonałą swoje kompetencje, formalizują zarządzanie zasobami ludzkimi, korzystają z doradztwa i wykorzystują rozwiązania z zakresu *family governance*. Utrzymują one jednak nadal wysoki poziom centralizacji podejmowanych decyzji, co może ograniczać występowanie potencjalnych konfliktów agencyjnych. Przeprowadzone badania wykazały ponadto, że w porównaniu do innych klastrów, ich średnia rentowność mierzona miarami bezwzględными (zysk netto, EBIT, EBITDA) była wyższa tylko od przedsiębiorstw niesprofesjonalizowanych. Cechowała je natomiast relatywnie dobra ocena realizowanej działalności inwestycyjnej i częstsza, niż w przypadku przedsiębiorstw profesjonalizujących się „demokratycznie” i niesprofesjonalizowanych, obecność drugiego pokolenia w strukturze własności.

Starsze i większe przedsiębiorstwa profesjonalizujące się „demokratycznie”, relatywnie częściej sięgają po menedżerów zewnętrznych (po doradców zewnętrznych rzadziej niż profesjonalizujące się autorytarnie) i jednocześnie w największym stopniu decentralizują podejmowanie decyzji w firmie. Może mieć to związek z rosnącymi rozmiarami prowadzonej działalności, która wymaga koordynacji przez większą liczbę decyzyjnych profesjonalistów. Średnia rentowność tego klastra, mierzona miarami bezwzględными (zysk netto, EBIT, EBITDA) była niższa tylko od przedsiębiorstw dojrzałe sprofesjonalizowanych. Swoją płynność i perspektywy wzrostu na tle branży oceniły one natomiast na poziomie zbliżonym do liderów.

Największe natężenie występowania rozpatrywanych przejawów profesjonalizacji prezentują przedsiębiorstwa dojrzałe sprofesjonalizowane. Oprócz najdłuższej historii rynkowej i największych rozmiarów prowadzonej działalności, cechuje je największa rentowność mierzona miarami nominalnymi. Należy również dodać, że są to podmioty, które najlepiej oceniają swoją kondycję ekonomiczną i finansową na tle branży. Na podstawie powyższych rozważań, można zatem przyjąć, że przedsiębiorstwa dojrzałe sprofesjonalizowane posiadają najwyższy potencjał finansowy do profesjonalizacji, a zarazem największe potrzeby w zakresie jej wprowadzania.

Podsumowując, miary relatywne nie dały podstaw by sądzić, że któryś ze sposobów profesjonalizacji (lub jej brak) sprzyja osiągniętej rentowności, płynności czy utrzymywaniu określonej struktury majątku lub źródeł finansowania. Natomiast wielkość podmiotów, rentowność wyrażona w wartościach nominalnych, osiągnięty wiek i obecność drugiego pokolenia we własności (sugerująca działania w kierunku zabezpieczenia długookresowego trwania przedsiębiorstwa) wskazują, że

profesjonalizacja, rozpoczynając od rodzaju „autorytarnego”, po „dojrzały”, stanowi nieodzowny element długookresowego wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego.

Zakończenie

Jednym z podstawowych wyzwań, z jakim musi zmierzyć się każdy badacz zajmujący się przedsiębiorstwami rodzinnymi jest wskazanie sposobu w jaki interpretuje on pojęcie „firma rodzinna”. Dylemat związany z różnorodnością dostępnych definicji, zaprezentowany w pierwszym rozdziale tej pracy, ma związek z heterogenicznością tych podmiotów przejawiającą się m.in. w obieranych przez nie celach, przechodzeniem przez różne fazy cyklu życia czy sposobem wykorzystywania swoich unikalnych, rodzinnych zasobów. Niejednolita struktura przedsiębiorstw rodzinnych, wiąże się również z niejednoznacznością wyników badań w zakresie osiągniętych przez nie efektów ekonomicznych. Część naukowców przychyliła się do stanowiska, że dzięki posiadanym, unikalnym cechom, osiągają one wyniki lepsze od firm nierodzinnych. Z drugiej strony, wyniki badań wskazują na negatywny wpływ zaangażowania rodziny lub też dowodzą, że nie jest on istotną zmienną różnicującą poziom osiągniętych efektów.

Nie bez znaczenia dla różnorodności przedsiębiorstw rodzinnych, a w konsekwencji uzyskiwanych przez nie wyników ekonomicznych, pozostaje fakt, że część z nich podejmuje działania profesjonalizujące, które mogą ingerować w specyfikę obecnych w nich relacji rodzinnych, zmieniając tym samym możliwości wykorzystania ich unikalnych zasobów. Opisane w rozdziale drugim przejawy profesjonalizacji, które mogą pojawić się w przedsiębiorstwie rodzinnym (angażowanie menedżerów, doradców zewnętrznych, stosowanie formalnych procedur planowania i/lub zarządzania zasobami ludzkimi, decentralizacja decyzyjności, implementacja mechanizmów kontrolnych, wzmacnianie kompetencji menedżerskich), skutkują określonymi zmianami w zakresie sposobu podejmowania decyzji o charakterze strategicznym, operacyjnym oraz finansowym. W tej pracy, potencjalne kierunki oddziaływania pojedynczych przejawów profesjonalizacji rozważono w kontekście wybranych teorii ładu korporacyjnego: agencji, służebności, interesariuszy oraz zasobowej. Każda z nich w sposób odmienny, niekiedy przeciwstawny, tłumaczy możliwe konsekwencje implementacji wybranych działań profesjonalizujących.

Niemniej jednak, analiza poszczególnych przejawów profesjonalizacji firmy rodzinnej w kontekście osiągniętych przez nią efektów ekonomicznych wydaje się niewystarczająca. Dostrzeżona luka badawcza ma związek z brakiem spójnego ujęcia zjawiska profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego oraz sposobów w jaki

profesjonalizacja może różnicować osiągnięte przez nie wyniki. W tym kontekście, sformułowano główny cel badawczy tej pracy, którym była **identyfikacja różnic pomiędzy wybranymi efektami ekonomicznymi w przedsiębiorstwach rodzinnych reprezentujących różny profil profesjonalizacji.**

Realizacja postawionego celu wymagała uporządkowania i kreatywnej syntezy dorobku związanego z przedsiębiorstwami rodzinnymi oraz z różnymi przejawami ich profesjonalizacji. Z uwagi, na dostrzeżony brak kompleksowego ujęcia tego zjawiska w literaturze przedmiotu, podjęto próbę jego usystematyzowania. Zaproponowana została zatem własna definicja w brzmieniu: **profesjonalizacja przedsiębiorstwa rodzinnego to zestaw działań lub cech, których rolą jest wspieranie przedsiębiorstw rodzinnych w podejmowaniu racjonalnych decyzji ekonomicznych.** Jej wprowadzenie pozwoliło na potraktowanie profesjonalizacji jako złożonego zjawiska, na które składa się szereg pojedynczych działań i charakterystyk, które mogą wchodzić ze sobą w interakcje wspierając lub znosząc nawzajem swoje potencjalne skutki.

Celowi pracy podporządkowano również przebieg badań empirycznych. Zaproponowana metodyka, opisana w rozdziale trzecim, została dostosowana do specyfiki podmiotu badań. W oparciu o samodzielnie stworzony operat „potencjalnych” przedsiębiorstw rodzinnych, kwestionariusz badania ankietowego oraz dostęp do baz z danymi finansowymi, udało się zgromadzić informacje niezbędne do osiągnięcia celów szczegółowych oraz weryfikacji postawionych hipotez badawczych.

Zaprezentowane w rozdziale czwartym wyniki badań empirycznych dostarczają, brakujących do tej pory informacji, na temat skali występowania poszczególnych przejawów profesjonalizacji wśród spółek rodzinnych działających w Polsce. Uzyskane wyniki zostały dodatkowo odpowiednio pogłębione, poprzez wskazanie charakterystyk tych przedsiębiorstw, które występowanie takich przejawów zadeklarowały.

Ponadto, dzięki zastosowaniu metod taksonomicznych, udało się wskazać cztery typy przedsiębiorstw rodzinnych sprofesjonalizowanych w podobny sposób (względnie homogenicznych pod względem profesjonalizacji): **dojrzałe sprofesjonalizowane, profesjonalizujące się w sposób „demokratyczny”, profesjonalizujące się w sposób „autorytarny” oraz niesprofesjonalizowane.** Każdy z wymienionych typów charakteryzował się odmienną konfiguracją i zakresem występowania badanych przejawów profesjonalizacji tj. reprezentował jej odmienny profil.

Autorska typologia pozwoliła na zbadanie sposobu, w jaki wielopłaszczyznowe zjawisko jakim jest profesjonalizacja przedsiębiorstwa rodzinnego, różnicuje osiągnięte

przez nie efekty ekonomiczne. Weryfikacja hipotez zrealizowana w rozdziale piątym oraz towarzysząca im interpretacja uzyskanych wyników, pozwoliła na sformułowanie wniosków, które mają również wymiar praktyczny. Pomimo, że nie zaobserwowano istotnych różnic w zakresie miar relatywnych opisujących efekty przedsiębiorstwa (rentowność, płynność, struktura kapitału, struktura majątku), zidentyfikowano istotne różnice w wielkości podmiotów, rentowności wyrażonej w wartościach nominalnych, osiągniętym wieku i obecności drugiego pokolenia we własności. Uzyskane wyniki sugerują, że profesjonalizacja przedsiębiorstwa rodzinnego stanowi nieodzowny atrybut jego dalszego wzrostu i rozwoju. Można zatem rekomendować, aby menedżerowie oraz właściciele przedsiębiorstw rodzinnych na każdym etapie jego funkcjonowania, w sposób ciągły rozważali implementację działań profesjonalizujących, uwzględniając jednocześnie posiadany potencjał finansowy i organizacyjny. Sposób w jaki przedsiębiorstwo się profesjonalizuje oraz jakie działania w to angażuje, powinny nieustannie ewoluować. Tylko w ten sposób możliwe jest powiększanie skali prowadzonego biznesu i zapewnienie mu wielopokoleniowego przetrwania.

Załączniki

Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety

Część A: Struktura właścicielska

A1. Czy postrzega Pan/i swoje przedsiębiorstwo jako przedsiębiorstwo rodzinne?

Tak

Nie

A2. Ile procent kapitału znajduje się w bezpośrednim bądź pośrednim posiadaniu rodziny przedsiębiorcy?
(Łączna suma powinna wynieść 100.)

Członkowie rodziny (w %) _____

Osoby niebędące członkami rodziny (w %) _____

A3. Które pokolenie rodziny posiada udziały w przedsiębiorstwie? (można zaznaczyć kilka odpowiedzi)

Pierwsze pokolenie (założyciel)

Drugie pokolenie

Trzecie pokolenie

Czwarte, bądź dalsze pokolenie

Rodzina nie posiada udziałów w przedsiębiorstwie

Część B: Struktura zarządu

B1. Z ilu osób składa się zarząd przedsiębiorstwa? (w przypadku braku zarządu - organ kierowniczy)

Liczba osób łącznie _____

w tym: liczba osób, które są członkami rodziny _____

w tym: liczba osób, spoza rodziny _____

B2. Czy osoba podejmująca kluczowe decyzje w przedsiębiorstwie (prezes/główny decydent) należy do rodziny?

Tak

Nie

Odmowa odpowiedzi

B3. Które pokolenie członków rodziny wchodzi w skład zarządu/kierownictwa przedsiębiorstwa? (można zaznaczyć kilka odpowiedzi)

Pierwsze pokolenie (założyciel)

Drugie pokolenie

Trzecie pokolenie

Czwarte, bądź dalsze pokolenie

W składzie zarządu nie występuje żaden przedstawiciel rodziny

Część C: Organ nadzorczy

C1. Czy przedsiębiorstwo posiada ukonstytuowany (formalny) organ nadzorczy?

Nie (jeżeli nie proszę przejść do części G)

Tak, radę nadzorczą

Tak, inny organ Jaki? _____

C2. Z ilu osób składa się organ nadzorczy w przedsiębiorstwie?

Liczba osób łącznie _____

w tym: liczba osób, które są członkami rodziny _____

Część D: Aktywność organów i komunikacja w przedsiębiorstwie rodzinnym

D1. Czy zarząd spotyka się na cyklicznych, sformalizowanych spotkaniach? (w przypadku braku zarządu - organ kierowniczy)

- Nie
Tak (proszę podać w ile razy w miesiącu) _____

D2. Czy członkowie rodziny spotykają się na regularnych, nieoficjalnych spotkaniach dotyczących wspólnego prowadzenia przedsiębiorstwa?

- Nie
Tak (proszę podać w ile razy w miesiącu) _____

D3. Jak często organ nadzorczy spotyka się na cyklicznych, sformalizowanych spotkaniach? (proszę uzupełniać tylko w przypadku posiadania takiego organu)

Proszę podać średnio ile razy w roku. _____

Część E: Decyzyjność. Narzędzia planowania i kontroli

E1. Proszę ocenić czy poniższe sformułowania są prawdziwe w odniesieniu do Państwa przedsiębiorstwa

	Tak	Nie
Większość decyzji w przedsiębiorstwie podejmuje jedna osoba (Prezes/główny decydent)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Większość decyzji w przedsiębiorstwie podejmują osoby bezpośrednio podległe głównej osobie zarządzającej (Prezes/główny decydent)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
W przedsiębiorstwie wykorzystywany jest system budżetowania/planowania finansowego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
W przedsiębiorstwie wykorzystywane są narzędzia kontroli finansowej (analiza odchyłeń wykorzystania budżetu/planu finansowego, zgodności z budżetem itp.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Przedsiębiorstwo posiada spisana strategię	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Przedsiębiorstwo działa w oparciu o spisane plany operacyjne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rodzina posiada tzw. protokół rodzinny - dokument, którego celem jest zapewnienie przetrwania firmy w kolejnych pokoleniach oraz uniknięcie potencjalnych konfliktów rodzinnych (konstytucja firmy rodzinnej, status rodzinny, plan ciągłości firmy rodzinnej)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Przedsiębiorstwo ma przygotowany (spisany) plan sukcesji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Część F: Zarządzanie zasobami ludzkimi

F1. Proszę ocenić czy poniższe sformułowania są prawdziwe w stosunku do pracowników Państwa przedsiębiorstwa

	Tak, wszyscy	Tak, ale tylko wybrani	Nie
Pracownicy są rekrutowani w oparciu o sformalizowane procedury	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracownicy są objęci systemem motywacyjno - premiowym	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracownicy podlegają cyklicznej, formalnej ocenie pracowniczej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracownicy mogą się rozwijać w oparciu o określone ścieżki kariery	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracodawca finansuje szkolenia/udział w warsztatach pracowników	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Część G: Wiedza w przedsiębiorstwie

G1. Czy przedsiębiorstwo należy do stowarzyszeń branżowych/izb gospodarczych/klubów biznesu itp.?

- Nie (jeżeli nie, proszę przejść do części G3)
Tak (proszę podać do jakich)

G2. Kto uczestniczy w spotkaniach stowarzyszeń branżowych/izb gospodarczych/ klubów biznesu, do których przynależy przedsiębiorstwo? (można zaznaczyć obie odpowiedzi)

Przedstawiciele rodziny

Przedstawiciele spoza rodziny

Nikt nie uczestniczy

G3. Czy przedstawiciele kadry zarządzającej należący do rodziny szkolą się lub zostali przeszkoleni w zakresie kompetencji menedżerskich?

Nie

Tak proszę napisać w jakiej formie (studia podyplomowe, kierunkowe itd.)

Wśród kadry zarządzającej nie ma przedstawicieli spoza rodziny

G4. Czy przedstawiciele kadry zarządzającej SPOZA rodziny szkolą się lub zostali przeszkoleni w zakresie kompetencji menedżerskich?

Nie

Tak proszę napisać w komentarzu w jakiej formie (studia podyplomowe, kierunkowe itd.)

Wśród kadry zarządzającej nie ma przedstawicieli należących do rodziny

Część H: Wykorzystanie doradztwa

H1. Czy przedsiębiorstwo współpracuje z zewnętrznymi instytucjami doradczymi/konsultingowymi?

Tak

Nie (jeżeli nie, proszę przejść do części I)

H2. Proszę o wskazanie obszarów doradztwa, z których korzysta przedsiębiorstwo (można wskazać wiele odpowiedzi).

	Współpraca regularna	Współpraca doraźna	Brak współpracy
Doradztwo podatkowe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doradztwo w zakresie finansowania	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doradztwo IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doradztwo regulacyjne/prawne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doradztwo w zakresie rachunkowości i sprawozdawczości	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doradztwo w zakresie zarządzania	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Audyt wewnętrzny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doradztwo w zakresie public relations i marketingu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doradztwo w zakresie poszerzania rynków zbytu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Inne obszary doradztwa, jakie?

Część I: Percepcja profesjonalizacji

I1. Jak w skali od 1 do 5 ocenia Pan/i poziom profesjonalizacji wybranych obszarów działalności (1 - zupełnie niesprofesjonalizowany, 5 - w pełni sprofesjonalizowany)

	1	2	3	4	5	Nie dotyczy
Zarządzanie finansami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proces produkcji/proces świadczenia usług	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zarządzanie zasobami ludzkimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing, PR, promocja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprzedaż i dystrybucja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Część J: Informacje ogólne

J1. W którym roku zostało założone przedsiębiorstwo? _____

J2. Proszę podać liczbę pracowników w ostatnim roku (2017) _____

J3. Ilu członków rodziny pracowało w przedsiębiorstwie w ostatnim roku? _____

J4. Jak ocenia Pan/i swoje przedsiębiorstwo na tle branży? (1-znacznie poniżej przeciętnej, 5-znacznie powyżej przeciętnej)

	1	2	3	4	5	Nie dotyczy
Rentowność kapitału	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rentowność aktywów	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rentowność sprzedaży	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perspektywy wzrostu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Płynność	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozmiary działalności inwestycyjnej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Udział w rynku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jakość produktu/usługi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

J5. Proszę podać kod pocztowy siedziby przedsiębiorstwa _____

J6. Wartość przychodów w ostatnim rok (2017) (w tys. zł) _____

J7. Proszę podać NIP przedsiębiorstwa _____

J8. Jaka funkcję pełni Pan/i w przedsiębiorstwie? (można zaznaczyć kilka wariantów)

Właściciel	<input type="checkbox"/>	
Prezes/główna osoba zarządzająca	<input type="checkbox"/>	
Przedstawiciel kadry zarządzającej/kierownictwo	<input type="checkbox"/>	
Inne (proszę podać jakie)	<input type="checkbox"/>	_____

Załącznik 2. Profile profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych - wyniki przeprowadzonych testów *post hoc* (test Gamesa-Howella lub test Hochberga)

Zmienna zależna	Numer profilu*	Porównywany profil*	Różnica średnich	Błąd standardowy	Istotność
Menedżerowie zewnętrzni ^a	1	2	0,086	0,064	0,540
		3	0,118	0,062	0,239
		4	0,169	0,060	0,037
	2	1	-0,086	0,064	0,540
		3	0,033	0,034	0,777
		4	0,083	0,031	0,041
	3	1	-0,118	0,062	0,239
		2	-0,033	0,034	0,777
		4	0,051	0,027	0,252
	4	1	-0,169	0,060	0,037
		2	-0,083	0,031	0,041
		3	-0,051	0,027	0,252
Doradztwo zewnętrzne ^a	1	2	0,074	0,057	0,563
		3	0,002	0,058	1,000
		4	0,279	0,051	0,000
	2	1	-0,074	0,057	0,563
		3	-0,072	0,046	0,393
		4	0,205	0,037	0,000
	3	1	-0,002	0,058	1,000
		2	0,072	0,046	0,393
		4	0,277	0,038	0,000
	4	1	-0,279	0,051	0,000
		2	-0,205	0,037	0,000
		3	-0,277	0,038	0,000
Organ nadzorczy ^{ac}	1	2	1,000	0,000	-
		3	1,000	0,000	-
		4	.923*	0,030	0,000
	2	1	-1,000	0,000	-
		3	0,000	0,000	-
		4	-0,077	0,030	0,063
	3	1	-1,000	0,000	-
		2	0,000	0,000	-
		4	-0,077	0,030	0,063
	4	1	-.923*	0,030	0,000
		2	0,077	0,030	0,063
		3	0,077	0,030	0,063
Mechanizmy family governance ^b	1	2	0,094	0,058	0,489
		3	0,023	0,062	0,999
		4	0,191	0,058	0,007
	2	1	-0,094	0,058	0,489
		3	-0,071	0,052	0,675
		4	0,097	0,047	0,212
	3	1	-0,023	0,062	0,999
		2	0,071	0,052	0,675
		4	0,168	0,052	0,009
	4	1	-0,191	0,058	0,007
		2	-0,097	0,047	0,212
		3	-0,168	0,052	0,009
Decentralizacja podejmowania decyzji ^a	1	2	-0,173	0,075	0,116
		3	0,622	0,075	0,000
		4	0,590	0,075	0,000
	2	1	0,173	0,075	0,116
		3	0,795	0,038	0,000
		4	0,763	0,037	0,000
	3	1	-0,622	0,075	0,000
		2	-0,795	0,038	0,000
		4	-0,033	0,037	0,819
	4	1	-0,590	0,075	0,000
		2	-0,763	0,037	0,000
		3	0,033	0,037	0,819

Zmienna zależna	Numer profilu*	Porównywany profil*	Różnica średnich	Błąd standardowy	Istotność
Formalizacja procesu planowania i kontroli ^a	1	2	0,110	0,059	0,247
		3	0,106	0,067	0,397
		4	0,482	0,052	0,000
	2	1	-0,110	0,059	0,247
		3	-0,005	0,057	1,000
		4	0,372	0,038	0,000
	3	1	-0,106	0,067	0,397
		2	0,005	0,057	1,000
		4	0,376	0,050	0,000
	4	1	-0,482	0,052	0,000
		2	-0,372	0,038	0,000
		3	-0,376	0,050	0,000
Formalizacja zarządzania zasobami ludzkimi (HR) ^b	1	2	0,068	0,049	0,660
		3	0,013	0,053	1,000
		4	0,309	0,049	0,000
	2	1	-0,068	0,049	0,660
		3	-0,056	0,043	0,739
		4	0,241	0,039	0,000
	3	1	-0,013	0,053	1,000
		2	0,056	0,043	0,739
		4	0,297	0,043	0,000
	4	1	-0,309	0,049	0,000
		2	-0,241	0,039	0,000
		3	-0,297	0,043	0,000
Doskonalenie kompetencji zarządu ^a	1	2	0,228	0,072	0,012
		3	-0,169	0,069	0,081
		4	0,503	0,067	0,000
	2	1	-0,228	0,072	0,012
		3	-0,397	0,050	0,000
		4	0,276	0,047	0,000
	3	1	0,169	0,069	0,081
		2	0,397	0,050	0,000
		4	0,672	0,043	0,000
	4	1	-0,503	0,067	0,000
		2	-0,276	0,047	0,000
		3	-0,672	0,043	0,000

*1 – Dojrzałe sprofesjonalizowane, 2 – Profesjonalizujące się „demokratycznie”, 3 – Profesjonalizujące się „autorytarnie”, 4 – Niesprofesjonalizowane

^a test Gamesa-Howella, ^b test Hochberga, ^c ze względu na brak występowania cechy w niektórych podgrupach, nie można było ustalić istotności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Załącznik 3. Samoocena poziomu profesjonalizacji wybranych obszarów działalności według zidentyfikowanych typów przedsiębiorstw - wyniki przeprowadzonych testów *post hoc*

Zmienna zależna	Numer profilu	Porównywany profil	Różnica średnich	Błąd standardowy	Istotność
Zarządzanie finansami ^a	1	2	0,235	0,199	0,641
		3	0,160	0,215	0,879
		4	0,530	0,219	0,081
	2	1	-0,235	0,199	0,641
		3	-0,074	0,184	0,977
		4	0,295	0,188	0,401
	3	1	-0,160	0,215	0,879
		2	0,074	0,184	0,977
		4	0,370	0,206	0,280
	4	1	-0,530	0,219	0,081
		2	-0,295	0,188	0,401
		3	-0,370	0,206	0,280
Proces produkcji/proces świadczenia usług ^b	1	2	0,042	0,188	1,000
		3	-0,026	0,200	1,000
		4	0,161	0,187	0,948
	2	1	-0,042	0,188	1,000
		3	-0,069	0,164	0,999
		4	0,119	0,148	0,963
	3	1	0,026	0,200	1,000
		2	0,069	0,164	0,999
		4	0,187	0,164	0,825
	4	1	-0,161	0,187	0,948
		2	-0,119	0,148	0,963
		3	-0,187	0,164	0,825
Zarządzanie zasobami ludzkimi ^b	1	2	0,139	0,215	0,987
		3	0,034	0,229	1,000
		4	0,493	0,215	0,128
	2	1	-0,139	0,215	0,987
		3	-0,106	0,188	0,994
		4	0,354	0,171	0,214
	3	1	-0,034	0,229	1,000
		2	0,106	0,188	0,994
		4	0,459	0,189	0,090
	4	1	-0,493	0,215	0,128
		2	-0,354	0,171	0,214
		3	-0,459	0,189	0,090
Marketing, PR, promocja ^b	1	2	0,137	0,237	0,993
		3	0,023	0,253	1,000
		4	0,511	0,239	0,185
	2	1	-0,137	0,237	0,993
		3	-0,114	0,208	0,995
		4	0,374	0,191	0,269
	3	1	-0,023	0,253	1,000
		2	0,114	0,208	0,995
		4	0,488	0,210	0,119
	4	1	-0,511	0,239	0,185
		2	-0,374	0,191	0,269
		3	-0,488	0,210	0,119
Sprzedaż i dystrybucja ^a	1	2	0,122	0,188	0,916
		3	0,287	0,201	0,486
		4	0,770	0,206	0,002
	2	1	-0,122	0,188	0,916
		3	0,165	0,169	0,761
		4	0,648	0,175	0,002
	3	1	-0,287	0,201	0,486
		2	-0,165	0,169	0,761
		4	0,483	0,189	0,050
	4	1	-0,770	0,206	0,002
		2	-0,648	0,175	0,002
		3	-0,483	0,189	0,050

Zmienna zależna	Numer profilu	Porównywany profil	Różnica średnich	Błąd standardowy	Istotność
Średnia ocena wszystkich obszarów ^a	1	2	0,136	0,162	0,836
		3	0,097	0,170	0,941
		4	0,448	0,177	0,049
	2	1	-0,136	0,162	0,836
		3	-0,039	0,129	0,990
		4	0,312	0,139	0,116
	3	1	-0,097	0,170	0,941
		2	0,039	0,129	0,990
		4	0,351	0,148	0,089
	4	1	-0,448	0,177	0,049
		2	-0,312	0,139	0,116
		3	-0,351	0,148	0,089

*1 – Dojrzałe sprofesjonalizowane, 2 – Profesjonalizujące się „demokratycznie”, 3 – Profesjonalizujące się „autorytarnie”, 4 – Niesprofesjonalizowane

^a test Gamesa-Howella, ^b test Hochberga

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Załącznik 4. Średnia wielkość przedsiębiorstw według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji – porównania „parami”

Zatrudnienie			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	21,895	0,073	0,441
4 i 2	42,885	0,000	0,001
4 i 1	57,207	0,000	0,000
3 i 2	20,989	0,089	0,532
3 i 1	35,311	0,021	0,123
2 i 1	14,322	0,315	1,000
Aktywa razem 2015			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	16,041	0,136	0,817
4 i 2	18,249	0,059	0,354
4 i 1	39,714	0,001	0,004
3 i 2	2,208	0,824	1,000
3 i 1	23,673	0,048	0,285
2 i 1	21,465	0,050	0,302
Aktywa razem 2016			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	24,702	0,035	0,208
4 i 2	32,773	0,002	0,011
4 i 1	50,960	0,000	0,000
3 i 2	8,071	0,469	1,000
3 i 1	26,258	0,048	0,286
2 i 1	18,187	0,137	0,820
Aktywa razem 2017			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	34,710	0,004	0,025
4 i 2	44,118	0,000	0,000
4 i 1	60,008	0,000	0,000
3 i 2	9,409	0,434	1,000
3 i 1	25,299	0,074	0,444
2 i 1	15,890	0,228	1,000
Przychody 2015			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	13,339	0,215	1,000
4 i 2	17,303	0,073	0,441
4 i 1	41,409	0,000	0,003
3 i 2	3,963	0,689	1,000
3 i 1	28,070	0,019	0,113
2 i 1	24,107	0,028	0,168
Przychody 2016			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	19,534	0,095	0,569
4 i 2	27,749	0,008	0,049
4 i 1	50,056	0,000	0,001
3 i 2	8,215	0,461	1,000
3 i 1	30,523	0,021	0,128
2 i 1	22,307	0,068	0,407
Przychody 2017			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	28,577	0,021	0,123
4 i 2	40,051	0,000	0,002
4 i 1	64,932	0,000	0,000
3 i 2	11,474	0,356	1,000
3 i 1	36,356	0,016	0,095
2 i 1	24,882	0,079	0,476

*1 – Dojrzałe sprofesjonalizowane, 2 – Profesjonalizujące się „demokratycznie”, 3 – Profesjonalizujące się „autorytarnie”, 4 – Niesprofesjonalizowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Załącznik 5. Średni wiek przedsiębiorstw według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji – porównania „parami”

Wiek			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	6,051	0,623	1,000
4 i 2	19,036	0,089	0,535
4 i 1	36,132	0,010	0,050
3 i 2	12,985	0,298	1,000
3 i 1	30,080	0,045	0,273
2 i 1	17,095	0,227	1,000

*1 – Dojrzałe sprofesjonalizowane, 2 – Profesjonalizujące się „demokratycznie”, 3 – Profesjonalizujące się „autorytarnie”, 4 – Niesprofesjonalizowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Załącznik 6. Wpływ rodziny na różne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji – porównania „parami”

Przeciętny udział rodziny w organach zarządczych			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	19,921	0,023	0,136
4 i 2	22,776	0,004	0,023
4 i 1	29,996	0,002	0,015
3 i 2	2,855	0,744	1,000
3 i 1	10,075	0,342	1,000
2 i 1	7,220	0,465	1,000
Przeciętny udział rodziny wśród pracowników			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	4 i 3	15,795	0,206
4 i 2	4 i 2	28,727	0,011
4 i 1	4 i 1	48,952	0,000
3 i 2	3 i 2	12,932	0,304
3 i 1	3 i 1	33,157	0,028
2 i 1	2 i 1	20,225	0,152

*1 – Dojrzałe sprofesjonalizowane, 2 – Profesjonalizujące się „demokratycznie”, 3 – Profesjonalizujące się „autorytarnie”, 4 – Niesprofesjonalizowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Załącznik 7. Wartości wybranych kategorii aktywów według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji – porównania „parami”

Aktywa obrotowe 2015			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	16,745	0,115	0,692
4 i 2	18,699	0,051	0,306
4 i 1	36,475	0,002	0,011
3 i 2	1,954	0,842	1,000
3 i 1	19,730	0,098	0,589
2 i 1	17,776	0,106	0,637
Aktywa obrotowe 2016			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	23,136	0,045	0,268
4 i 2	33,476	0,001	0,008
4 i 1	47,391	0,000	0,001
3 i 2	10,341	0,349	1,000
3 i 1	24,256	0,066	0,394
2 i 1	13,915	0,255	1,000
Aktywa obrotowe 2017			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	31,896	0,007	0,045
4 i 2	44,191	0,000	0,000
4 i 1	54,143	0,000	0,000
3 i 2	12,295	0,301	1,000
3 i 1	22,247	0,113	0,675
2 i 1	9,952	0,448	1,000
Środki pieniężne i inne aktywa pieniężne 2015			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	17,234	0,095	0,569
4 i 2	26,460	0,004	0,026
4 i 1	43,038	0,000	0,001
3 i 2	9,226	0,336	1,000
3 i 1	25,805	0,028	0,168
2 i 1	16,579	0,126	0,757
Środki pieniężne i inne aktywa pieniężne 2016			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	20,673	0,064	0,382
4 i 2	30,578	0,003	0,016
4 i 1	44,421	0,000	0,002
3 i 2	9,904	0,354	1,000
3 i 1	23,747	0,060	0,358
2 i 1	13,843	0,239	1,000
Środki pieniężne i inne aktywa pieniężne 2017			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	20,407	0,081	0,484
4 i 2	31,764	0,003	0,017
4 i 1	39,380	0,002	0,013
3 i 2	11,356	0,321	1,000
3 i 1	18,973	0,159	0,956
2 i 1	7,617	0,545	1,000
Należności krótkoterminowe 2015			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	22,768	0,032	0,194
4 i 2	19,546	0,041	0,244
4 i 1	38,415	0,001	0,006
3 i 2	3,221	0,740	1,000
3 i 1	15,647	0,184	1,000
2 i 1	18,869	0,081	0,484

Należności krótkoterminowe 2016			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	24,486	0,033	0,200
4 i 2	26,675	0,010	0,062
4 i 1	43,767	0,001	0,003
3 i 2	2,189	0,842	1,000
3 i 1	19,281	0,141	0,849
2 i 1	17,092	0,160	0,958
Należności krótkoterminowe 2017			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	39,398	0,001	0,005
4 i 2	42,066	0,000	0,001
4 i 1	51,022	0,000	0,001
3 i 2	2,668	0,820	1,000
3 i 1	11,624	0,405	1,000
2 i 1	8,956	0,493	1,000
Zapasy 2016			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	13,039	0,215	1,000
4 i 2	13,523	0,130	0,782
4 i 1	32,779	0,003	0,019
3 i 2	0,484	0,961	1,000
3 i 1	19,740	0,095	0,571
2 i 1	19,256	0,066	0,394
Zapasy 2017			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	13,787	0,196	1,000
4 i 2	25,183	0,007	0,044
4 i 1	41,541	0,000	0,002
3 i 2	11,396	0,264	1,000
3 i 1	27,754	0,022	0,130
2 i 1	16,358	0,137	0,820

*1 – Dojrzałe sprofesjonalizowane, 2 – Profesjonalizujące się „demokratycznie”, 3 – Profesjonalizujące się „autorytarnie”, 4 – Niesprofesjonalizowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Załącznik 8. Wartości wybranych kategorii pasywów według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji – porównania „parami”

Kapitał własny 2016			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	19,454	0,086	0,518
4 i 2	26,334	0,010	0,063
4 i 1	34,737	0,006	0,038
3 i 2	6,881	0,528	1,000
3 i 1	15,283	0,248	1,000
2 i 1	8,403	0,496	1,000
Kapitał własny 2017			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	24,588	0,037	0,221
4 i 2	37,446	0,001	0,003
4 i 1	42,603	0,001	0,008
3 i 2	12,858	0,277	1,000
3 i 1	18,015	0,202	1,000
2 i 1	5,157	0,698	1,000
Kapitał obrotowy 2015			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	19,186	0,071	0,427
4 i 2	18,461	0,054	0,326
4 i 1	36,526	0,002	0,011
3 i 2	0,725	0,941	1,000
3 i 1	17,340	0,144	0,862
2 i 1	18,065	0,099	0,591
Kapitał obrotowy 2016			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	26,667	0,021	0,123
4 i 2	28,723	0,006	0,034
4 i 1	50,801	0,000	0,000
3 i 2	2,057	0,851	1,000
3 i 1	24,134	0,068	0,409
2 i 1	22,078	0,072	0,430
Kapitał obrotowy 2017			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	38,776	0,001	0,007
4 i 2	45,536	0,000	0,000
4 i 1	57,261	0,000	0,000
3 i 2	6,770	0,569	1,000
3 i 1	18,495	0,187	1,000
2 i 1	11,726	0,372	1,000
Zobowiązania krótkoterminowe 2015			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	17,666	0,097	0,580
4 i 2	19,049	0,047	0,285
4 i 1	38,419	0,001	0,006
3 i 2	1,383	0,887	1,000
3 i 1	20,753	0,078	0,469
2 i 1	19,370	0,075	0,448
Zobowiązania krótkoterminowe 2016			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	22,017	0,055	0,331
4 i 2	28,374	0,006	0,038
4 i 1	45,739	0,000	0,002
3 i 2	6,357	0,553	1,000
3 i 1	23,722	0,067	0,403
2 i 1	17,365	0,148	0,889

Zobowiązania krótkoterminowe 2017			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	34,282	0,003	0,021
4 i 2	42,597	0,000	0,000
4 i 1	50,599	0,000	0,000
3 i 2	8,315	0,468	1,000
3 i 1	16,317	0,228	1,000
2 i 1	8,002	0,526	1,000

*1 – Dojrzałe sprofesjonalizowane, 2 – Profesjonalizujące się „demokratycznie”, 3 – Profesjonalizujące się „autorytarnie”, 4 – Niesprofesjonalizowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Załącznik 9. Wartości wybranych miar rentowności według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji – porównania „parami”

Zysk netto 2015			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	8,832	0,397	1,000
4 i 2	16,776	0,077	0,461
4 i 1	34,855	0,003	0,017
3 i 2	7,944	0,410	1,000
3 i 1	26,024	0,027	0,162
2 i 1	18,079	0,098	0,590
Zysk netto 2016			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	18,067	0,117	0,701
4 i 2	21,764	0,037	0,219
4 i 1	44,829	0,000	0,002
3 i 2	3,697	0,738	1,000
3 i 1	26,761	0,042	0,254
2 i 1	23,064	0,059	0,354
Zysk netto 2017			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	12,293	0,304	1,000
4 i 2	24,092	0,026	0,159
4 i 1	44,284	0,001	0,004
3 i 2	11,798	0,326	1,000
3 i 1	31,991	0,022	0,132
2 i 1	20,193	0,121	0,728
EBIT 2016			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	16,828	0,142	0,853
4 i 2	19,770	0,056	0,335
4 i 1	35,777	0,004	0,025
3 i 2	2,942	0,789	1,000
3 i 1	18,949	0,146	0,877
2 i 1	16,007	0,185	1,000
EBIT 2017			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	9,907	0,402	1,000
4 i 2	21,944	0,041	0,244
4 i 1	35,105	0,006	0,038
3 i 2	12,036	0,307	1,000
3 i 1	25,198	0,067	0,402
2 i 1	13,162	0,305	1,000
EBITDA 2015			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	14,752	0,125	0,753
4 i 2	20,583	0,021	0,128
4 i 1	29,476	0,008	0,049
3 i 2	5,831	0,518	1,000
3 i 1	14,724	0,188	1,000
2 i 1	8,893	0,402	1,000
EBITDA 2016			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	21,639	0,044	0,263
4 i 2	25,551	0,100	0,058
4 i 1	40,129	0,001	0,005
3 i 2	3,912	0,708	1,000
3 i 1	18,490	0,139	0,833
2 i 1	14,578	0,215	1,000

EBITDA 2017			
Analizowane grupy	Statystyka testu	Istotność	Istotność skorygowana
4 i 3	14,765	0,181	1,000
4 i 2	21,475	0,036	0,216
4 i 1	36,492	0,003	0,020
3 i 2	6,710	0,548	1,000
3 i 1	21,727	0,100	0,603
2 i 1	15,017	0,232	1,000

*1 – Dojrzałe sprofesjonalizowane, 2 – Profesjonalizujące się „demokratycznie”, 3 – Profesjonalizujące się „autorytarnie”, 4 – Niesprofesjonalizowane

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Załącznik 10. Wartości wybranych miar rentowności latach 2015-2017 w przedsiębiorstwach o różnym profilu profesjonalizacji – wyniki przeprowadzonych testów *post hoc* (test Gamesa-Howella lub test Hochberga)

Zmienna zależna	Numer profilu	Porównywany profil	Różnica średnich	Błąd standardowy	Istotność
Perspektywa wzrostu ^a	1	2	0,039	0,156	0,994
		3	0,093	0,150	0,925
		4	0,372	0,156	0,088
	2	1	-0,039	0,156	0,994
		3	0,054	0,143	0,982
		4	0,332	0,150	0,122
	3	1	-0,093	0,150	0,925
		2	-0,054	0,143	0,982
		4	0,279	0,143	0,214
	4	1	-0,372	0,156	0,088
		2	-0,332	0,150	0,122
		3	-0,279	0,143	0,214
Płynność ^b	1	2	0,082	0,226	0,999
		3	0,335	0,238	0,649
		4	0,545	0,225	0,092
	2	1	-0,082	0,226	0,999
		3	0,253	0,195	0,730
		4	0,463	0,178	0,050
	3	1	-0,335	0,238	0,649
		2	-0,253	0,195	0,730
		4	0,210	0,194	0,860
	4	1	-0,545	0,225	0,092
		2	-0,463	0,178	0,050
		3	-0,210	0,194	0,860
Rozmiary działalności inwestycyjnej ^b	1	2	0,615	0,240	0,063
		3	0,308	0,254	0,783
		4	0,730	0,239	0,015
	2	1	-0,615	0,240	0,063
		3	-0,308	0,208	0,594
		4	0,115	0,190	0,991
	3	1	-0,308	0,254	0,783
		2	0,308	0,208	0,594
		4	0,423	0,207	0,229
	4	1	0,730	0,239	0,015
		2	-0,115	0,190	0,991
		3	-0,423	0,207	0,229

*1 – Dojrzałe sprofesjonalizowane, 2 – Profesjonalizujące się „demokratycznie”, 3 – Profesjonalizujące się „autorytarnie”, 4 – Niesprofesjonalizowane

^a test Gamesa-Howella, ^b test Hochberga

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Literatura

- 2018 FEUSA Family Business Survey. July 2018, Family Office Exchange, 2018.
- Adamska A., Mesjasz C., Urbanek P., *Teorie ladu korporacyjnego. Wladanie i kontrola w zlozonym swiecie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Adamska M., Gableta M., *Specyfika zarządzania personelem w przedsiębiorstwach rodzinnych*, [w:] K. Safin, I. Koładkiewicz (red.), *Zarządzanie firmą rodzinną. Kluczowe wyzwania*, Poltext, Warszawa 2019.
- Adamska M., *Problemy wynagradzania w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2011, 12(7).
- Allouche J., Amann B., Jaussaud J., Kurashina T., *Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation*, „Family Business Review” 2008, 21(4).
- Anderson R.C., Reeb D.M., *Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500*, „The Journal of Finance” 2003, 58(3).
- Anuszkiewicz K., Marona T., *Rola interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, „Rynek - Społeczeństwo - Kultura” 2012, 1.
- Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, WSAiB, Gdynia 2002.
- Aronoff C.E., McClure S.L., Ward J.L., *Family Business Succession. The Final Test of Greatness*, Palgrave Macmillan, Nowy Jork 2011.
- Aronoff C.E., Ward J.L., *Family Business Governance. Maximizing Family and Business Potential*, Palgrave Macmillan, Nowy Jork 2011.
- Aronoff C.E., Ward J.L., *More than family. Non-Family Executives in the Family Business*, Palgrave Macmillan, Nowy Jork 2011.
- Arosa B., Iturralde T., Maseda A., *Outsiders on the Board of Directors and Firm Performance: Evidence from Spanish Non-Listed Family Firms*, „Journal of Family Business Strategy” 2010, 1(4).
- Arregle J.L., Hitt M.A., Sirmon D.G., Very P., *The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms*, „Journal of Management Studies” 2007, 44(1).
- Arteaga R., Menéndez-Requejo S., *Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors*, „Family Business Review” 2017, 30(4).
- Astrachan J.H., Keyt A., Lane S., McMillan K., *Generic Models For Family Business Boards Of Directors*, [w:] P. Poutziouris, K. Smyrnios, S. Klein (red.), *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar Publishing, Northampton 2006.
- Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrnios K.X., *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*, „Family Business Review” 2002, 15(1).
- Astrachan J.H., Kolenko T.A., *A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices*, „Family Business Review” 1994, 7(3).
- Astrachan J.H., Zellweger T., *Performance of Family Firms: A Literature Review and Guidance for Future Research*, „Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship” 2012, 56(2).
- Atanasov V., Black B., Ciccotello C.S., *Law and Tunneling*, „Journal of Corporation Law” 2011, 37(1).
- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004.
- Barańska Z., *Podstawy metod statystycznych dla psychologów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1999.
- Barbera F., Hasso T., *Do We Need to Use an Accountant? The Sales Growth and Survival Benefits to Family SMEs*, „Family Business Review” 2013, 26(3).
- Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, 17(1).
- Barontini R., Caprio L., *The Effect of Family Control on Firm Value and Performance. Evidence from Continental Europe*, „European Financial Management” 2005, 12(5).
- Barrick M.R., Bradley B.H., Kristof-Brown A.L., Colbert A.E., *The Moderating Role of Top*

- Management Team Interdependence: Implications for Real Teams and Working Groups*, „Academy of Management Journal” 2007, 50(3).
- Barry B., *The Development of Organization Structure in the Family Firm*, „Journal of General Management” 1975, 3(1).
- Bartkowiak P., Niewiadomski P., *Efektywne zarządzanie firmą rodzinną – kompetencyjne wyzwania sukcesji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, 262.
- Basco R., “Where Do You Want to Take Your Family Firm?” *A Theoretical and Empirical Exploratory Study of Family Business Goals*, „BRQ Business Research Quarterly” 2017, 20(1).
- Basco R., Perez Rodriguez M.J., *Studying the Family Enterprise Holistically. Evidence for Integrated Family and Business Systems*, „Family Business Review” 2009, 22(1).
- Basco R., Voordeckers W., *The Relationship Between the Board of Directors and Firm Performance in Private Family Firms: a Test of the Demographic versus Behavioral Approach*, „Journal of Management & Organization” 2015, 21(4).
- Bednarski L., *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
- Benavides-Velasco C.A., Quintana-García C., Guzmán-Parra V.F., *Trends in family business research*, „Small Business Economics” 2013, 40(1).
- Berrut J., Trefethen L.N., *Barycentric Lagrange Interpolation*, „SIAM Review” 2004, 46(3).
- Bertrand M., Mehta P., Mullainathan S., *Ferretting Out Tunneling: An Application to Indian Business Groups*, „The Quarterly Journal of Economics” 2002, 117(1).
- Białas T., *Profesjonalizacja zarządzania organizacjami obywatelskimi*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, 4.
- Bird B., Welsch H., Astrachan J.H., Pistrui D., *Family Business Research: the Evolution of an Academic Field*, „Family Business Review” 2002, 15(4).
- Birley S., *Owner-Manager Attitudes to Family and Business Issues: A 16 Country Study*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2001, 26(2).
- Bloom N., Sadun R., Reenen J. Van, *Do Private Equity Owned Firms Have Better Management Practices?*, Centre for Economic Performance, LSE, Londyn 2009.
- Bolshakova N., Azuaje F., *Cluster Validation Techniques for Genome Expression Data*, „Signal Processing” 2003, 83(4).
- Brenes E.R., Madrigal K., Requena B., *Corporate Governance and Family Business Performance*, „Journal of Business Research” 2011, 64(3).
- Budziak T., *Sukcesja w rodzinie biznesowej. Spojrzenie praktyczne*, Poltext, Warszawa 2012.
- Bunkanwanicha P., Fan J.P.H., Wiwattanakantang Y., *The Value of Marriage to Family Firms*, „Journal of Financial & Quantitative Analysis” 2013, 48(2).
- Burkacka I., *Monoparentalność, wielorodzina i rodzina zrekonstruowana. Współczesne nazwy modeli życia rodzinnego*, „Artes Humanæ” 2017, 2.
- Cardon M.S., Stevens C.E., *Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know?*, „Human Resource Management Review” 2004, 14(3).
- Carlock R., Ward J.L., *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*, Palgrave Macmillan, Suffolk 2001.
- Carlock R.S., Ward J.L., *When Family Businesses Are Best. The Pararell Planning Process for Family Harmony and Business Success*, Palgrave Macmillan, Nowy Jork 2010.
- Cennamo C., Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L.R., *Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More About Their Stakeholders*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2012, 26(6).
- Chan Y., Walmsley R.P., *Learning and Understanding the Kruskal-Wallis One-Way Analysis-of-Variance-by-Ranks Test for Differences Among Three or More Independent Groups*, „Physical Therapy” 1997, 77(12).
- Chandler A., *Scale and Scope*, Harvard University Press, Nowy Jork 1990.
- Chirico F., *The Creation, Sharing and Transfer of Knowledge in Family Business*, „Journal of Small Business & Entrepreneurship” 2008, 21(4).
- Chittoor R., Das R., *Professionalization of Management and Succession Performance - A Vital*

- Linkage, „Family Business Review” 2007, 20(1).
- Chrisman J.J., Chua J., Sharma P., *Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2005, 29(5).
- Chrisman J.J., Chua J.H., Litz R.A., *Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2004, 28(4).
- Chrisman J.J., Chua J.H., Pearson A.W., Barnett T., *Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2012, 36(2).
- Chua J.H., Chrisman J.J., Bergiel E.B., *An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2009, 33(2).
- Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P., *Defining the Family Business by Behavior*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 1999, 23(4).
- Chybalski F., *O uogólnianiu wyników analiz ilościowych w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Zarządzanie” 2017, 1214(67).
- Coleman J., *Foundations of Social Theory*, Cambridge 1990.
- Comparative Study Of Corporate Governance Codes Relevant to the European Union And Its Member States. Final Report*, European Commission, Internal Market Directorate 2002.
- Corbetta G., Salvato C.A., *Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on „Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence”*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2004, 28(4).
- Corbetta G., Salvato C.A., *The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?*, „Family Business Review” 2004, 17(2).
- Cucculelli M., Micucci G., *Family Succession and Firm Performance: Evidence from Italian Family Firms*, „Journal of Corporate Finance” 2007, 14(1).
- Daily C.M., Dollinger M.J., *Alternative Methodologies For Identifying Family - versus Nonfamily-managed Businesses*, „Journal of Small Business Management” 1993, 31(2).
- Danes S.M., Teik-Cheok Loy J., Stafford K., *Business Planning Practices of Family-Owned Firms within a Quality Framework*, „Journal of Small Business Management” 2008, 46(3).
- Daspit J.J., Madison K., Barnett T., Long R.G., *The Emergence of Bifurcation Bias from Unbalanced Families: Examining HR Practices in the Family Firm Using Circumplex Theory*, „Human Resource Management Review” 2018, 28(1).
- Davis J.H., Schoorman F.D., Donaldson L., *Toward a Stewardship Theory Of Management*, „Academy of Management Review” 1997, 22(1).
- De Carolis D.M., Saporito P., *Social Capital, Cognition, and Entrepreneurial Opportunities: a Theoretical Framework*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2006, 30(1).
- De Lema D.G.P., Duréndez A., *Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: An empirical study*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research” 2007, 13(3).
- DeAngelo H., DeAngelo L., *Controlling Stockholders and the Disciplinary Role of Corporate Payout Policy: a Study of the Times Mirror Company*, „Journal of Financial Economics” 2000, 56(2).
- Dekker J., Lybaert N., Steijvers T., Depaire B., *The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance*, „Journal of Small Business Management” 2015, 53(2).
- Dekker J., Lybaert N., Steijvers T., Depaire B., Mercken R., *Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research*, „Family Business Review” 2012, 26(1).
- Dess G.G., Robinson Jr. R.B., *Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: the Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit*, „Strategic Management Journal” 1984, 5(3).
- Dick M., *Struktura kapitałowa i polityka dywidend*, [w:] H. Pernsteiner, J. Węclawski (red.),

- Finansowanie i corporate governance w przedsiębiorstwach rodzinnych*, C.H.Beck, Warszawa 2016.
- Domańska A., *Wspieranie przedsiębiorczości przez instytucje otoczenia biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2019.
- Domańska A., Żukowska B., Zajkowski R., *Generational Shadow in Polish Family Firms - May Second Generation Change Anything?*, „European Financial Systems 2019. Proceedings of the 16th International Scientific Conference”, Masaryk University, Brno 2019.
- Donckels R., Lambrecht J., *The Re-Emergence of Family-Based Enterprises in East Central Europe: What Can Be Learned from Family Business Research in the Western World?*, „Family Business Review” 1999, 12(2).
- Donnelley R., *The Family Business*, „Harvard Business Review” 1964, 42(4).
- Dunn O.J., *Multiple Comparisons Among Means*, „Journal of the American Statistical Association” 1961, 56(293).
- Dyer W.G., *Examining the Family Effect on Firm Performance*, „Family Business Review”, 2006, 19(4).
- Dyer W.G., *Integrating Professional Management into a Family Owned Business*, „Family Business Review” 1989, 2(3).
- Ellington E.P., Jones R.P., Deane R., *TQM Adoption Practices in the Family-Owned Business*, „Family Business Review” 1996, 9(1).
- Evan W.F., Freeman R.E., *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism*, [w:] T.L. Beauchamp, N.E. Bowie, *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1993.
- Field A., *Discovering Statistics Using SPSS*, Thousand Oaks 2005.
- Filbeck G., Lee S., *Financial Management Techniques in Family Businesses*, „Family Business Review” 2000, 13(3).
- Finkelstein S., Hambrick D.C., *Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion*, „Administrative Science Quarterly” 1990, 35(3).
- Firma rodzinna to marka*, Instytut Biznesu Rodzinnego, 2016.
- Firmy rodzinne w Polsce 2014. Koniunktura i otoczenie biznesu*, PARP, Warszawa 2015.
- Flamholtz E.G., Randle Y., *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*, John Wiley & Sons 2012.
- Frank H., Kessler A., Nosé L., Suchy D., *Conflicts in Family Firms: State of the Art and Perspectives for Future Research*, „Journal of Family Business Management” 2011, 1(2).
- Freeman R.E., McVea J., *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, [w:] M. Hitt, E. Freeman, J. Harrison (red.), *Handbook of Strategic Management*, The Blackwell, Oxford 2001.
- Fukuyama F., *Kapitał społeczny*, [w:] L.E. Harrison, S.P. Huntington (red.), *Kultura ma znaczenie*, Zys i S-ka, Kraków 2003
- Gallo M.Á., Tàpies J., Cappuyns K., *Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences*, „Family Business Review” 2004, 17(4).
- Gallo M.A., Tomaselli S., *Formulating, Implementing and Maintaining Family Protocols*, [w:] P. Poutziouris, K. Smyrnios, S. Klein (red.), *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar Publishing, Northampton 2006.
- Gallo M.Á., Vilaseca A., *A Financial Perspective on Structure, Conduct, and Performance in the Family Firm: An Empirical Study*, „Family Business Review” 1998, 11(1).
- Gedajlovic E., Lubatkin M.H., Schulze W.S., *Crossing the Threshold from Founder Management to Professional Management: A Governance Perspective*, „Journal of Management Studies” 2004, 41(5).
- Gersick K.E., Felieu N., *Governing the Family Enterprise: Practices, Performance and Research*, [w:] L. Melin, M. Nordqvist, P. Sharma (red.), *The SAGE Handbook of Family Business*, SAGE Publications Ltd 2014.
- Gersick K.E., Davis J.A., McCollom H.M., Lansberg I., *Generation to Generation Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston 1997.
- Glinka B., *Delegowanie uprawnień jako czynnik rozwoju małych przedsiębiorstw*, „Master of

- Business Administration” 2008, 16(5).
- Gomez-Mejia L.R., Nuñez-Nickel M., Gutierrez I., *The Role of Family Ties in Agency Contracts*, „Academy of Management Journal” 2001, 44(1).
- González M., Guzman A., Pombo C., Trujillo M.-A., *Family Firms and Debt: Risk Aversion versus Risk of Losing Control*, „Journal of Business Research” 2013, 66(11).
- Gorynia M., *Przedsiębiorstwo w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Ekonomista” 1999, 6(99).
- Graves C., *Venturing Beyond the Backyard: an Examination of the Internationalization Process of Australian Small-to-Medium-Sized Family-Owned Manufacturing Enterprises*, rozprawa doktorska, The University of Adelaide, Adelaide 2006.
- Greiner L.E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review” 1998, 76(3).
- Gurd B., Thomas J., *Family Business Management: Contribution of the CFO*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research” 2012, 18(3).
- Habbershon T.G., Williams M.L., *A Resource-Based Framework for Assessing The Strategic Advantages of Family Firms*, „Family Business Review” 1999, 12(1).
- Hadryś-Nowak A., *Determinanty form ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych*, G&P Oficyna Wydawnicza, Poznań 2013.
- Hadryś-Nowak A., *Międzynarodowe przedsiębiorstwo rodzinne - znaczenie orientacji przedsiębiorczej sukcesora dla internacjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego*, CeDeWu, Warszawa 2019.
- Hall A., Nordqvist M., *Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding*, „Family Business Review” 2008, 21(1).
- Hanczar P., Zasada J., Sobolik P., *Identyfikacja obserwacji odstających w szeregach czasowych na przykładzie branży FMCG*, „Ekonomika i Organizacja Logistyki” 2018, 3(1).
- Harańczyk G., *Analiza skupień na przykładzie segmentacji nowotworów*, StatSoft Polska 2005.
- Harms H., *Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research*, „International Journal of Financial Studies” 2014, 2(3).
- Hensel P., *Wykorzystanie koncepcji konkurujących logik instytucjonalnych w badaniach organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, 168(3).
- Hernández-Linares R., Sarkar S., Cobo M.J., *Inspecting the Achilles Heel: a Quantitative Analysis of 50 Years of Family Business Definitions*, „Scientometrics” 2018, 115(2).
- Higham N.J., *The Numerical Stability of Barycentric Lagrange Interpolation*, „IMA Journal of Numerical Analysis” 2004, 24(4).
- Hung H., *A Typology of the Theories of the Roles of Governing Boards*, „Corporate Governance Research Papers, 1998, 6(2).
- Hutcheson J.O., *The Family Way*, „Financial Planning” 1999, 29(1).
- Hwang H., Powell W.W., *The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector*, „Administrative Science Quarterly” 2009, 54(2).
- Ibrahim H., Samad F.A., *Corporate Governance Mechanisms and Performance of Public-Listed Family-Ownership in Malaysia*, „Journal of Economics and Finance” 2011, 3(1).
- Jaworski J., *Pomiar i analiza przyczynowa płynności finansowej w polskim mikroprzedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2009, 7(8).
- Jensen M.C., Meckling W.H., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics” 1976, 3(4).
- Jensen M.C., *Organization Theory and Methodology*, „Accounting Review” 1983, 57(2).
- Jorissen A., Laveren E., Martens R., Reheul A., *Real Versus Sample Based Differences in Comparative Family Business Research*, „Family Business Review” 2005, 18(3).
- Karra N., Tracey P., Phillips N.W., *Altruism and Agency in the Family Firm: Exploring the Role of Family, Kinship and Ethnicity*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2006, 30(6).
- Kellermanns F.W., Eddleston K.A., *Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2004, 28(3).
- Ketokivi M.A., Schroeder R.G., *Perceptual Measures of Performance: Fact or Fiction?*, „Journal of Operations Management” 2004, 22(3).
- Kets De Vries M., *The Retirement Syndrome: the Psychology of Letting Go*, „European

- Management Journal” 2003, 21(6).
- Kidwell R.E., Eddleston K.A., Cater J.J., Kellermanns F.W., *How One Bad Family Member Can Undermine a Family Firm: Preventing the Fredo Effect*, „Business Horizons” 2013, 56(1).
- King M.R., Santor E., *Family Values: Ownership Structure, Performance and Capital Structure of Canadian Firms*, „Journal of Banking & Finance” 2008, 32(11).
- Klein S.B., *Family Businesses in Germany: Significance and Structure*, „Family Business Review” 2000, 13(3).
- Klimek J., Lipiec J., *Firmy rodzinne w perspektywie unijnej*, „Unia Europejska.pl” 2015, 3.
- Klimek J., *Inteligentny rozwój firmy rodzinnej a współczesne wartości*, Difin, Warszawa 2019.
- Koch A., Napierała J., *Prawo spółek handlowych. Podręcznik akademicki*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.
- Koładkiewicz I., *System nadzoru w firmie rodzinnej. Doświadczenia polskie i światowe*, Poltext, Warszawa 2015.
- Koładkiewicz I., *Rady nadzorcze - dobre praktyki ladu korporacyjnego. Doświadczenia polskie i zagraniczne*, Poltext, Warszawa 2013.
- Koładkiewicz I., *Spotkania rodziny jako mechanizm family governance w polskich firmach rodzinnych. Wstępne obserwacje*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, 15(7), cz. 1.
- Koładkiewicz I., *System nadzoru w firmie rodzinnej*, [w:] K. Safin, I. Koładkiewicz (red.), *Zarządzanie firmą rodzinną. Kluczowe wyzwania*, Poltext, Warszawa 2019
- Konopka E., Pelikant A., *Zastosowanie metod grupowania w analizie sieci społecznościowych*, „Zeszyty Naukowe WSInf” 2014, 13(1).
- Kopycińska D. (red.), *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego*, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.
- Kordela D., *Wykorzystanie finansowania udziałowego w przedsiębiorstwach rodzinnych notowanych na rynku alternatywnym NewConnect*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce –Teoria i Praktyka” 2017, 23(4).
- Kotlar J., De Massis A., *Goal Setting in Family Firms : Goal Diversity , Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2013, 37(6).
- Kowalewska A. (red.), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009.
- Kowalewski O., Talavera O., Stetsyuk I., *Influence of Family Involvement in Management and Ownership on Firm Performance: Evidence From Poland*, „Family Business Review” 2010, 23(1).
- Kraśnicka T., Ingram T., Bratnicka-Myśliwiec K., *Relacyjność i profesjonalizacja przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, 176(2).
- Kraus S., Harms R., Schwarz E.J., *Strategic Planning in Smaller Enterprises - New Empirical Findings*, „Management Research News” 2006, 29(6).
- Kukuła K., *Metoda unitaryzacji zerowanej na tle wybranych metod normowania cech diagnostycznych*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis” 1999, 4.
- Kukuła K., *Propozycja budowy rankingu obiektów z wykorzystaniem cech ilościowych oraz jakościowych*, „Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych” 2012, 13(1).
- Kwak A., *Od rodziny nuklearnej Talcotta Parsonsa do wielości form życia rodzinnego współcześnie*, „Roczniki Nauk Społecznych” 2019, 47(4).
- Lansberg I., *Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap*, „Organizational Dynamics” 1983, 12(1).
- Lansberg I., *Succeeding generations*, Harvard Business School Press, Boston 1999.
- Le Breton-Miller I., Miller D., *Agency vs. Stewardship in Public Family Firms: A Social Embeddedness Reconciliation*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2009, 33(6).
- Le Breton-Miller I., Miller D., Lester R.H., *Stewardship or Agency? A Social Embeddedness Reconciliation of Conduct and Performance in Public Family Businesses*, „Organization Science” 2011, 22(3).
- Lee J., *Family Firm Performance: Further Evidence*, „Family Business Review” 2006, 19(2).
- Leibeil D.T., *Liquidity Planning for Family Business Owners*, „Trust & Estates” marzec 2016.

- Leszczewska K., Zaniewska K., *Internacjonalizacja działalności firm rodzinnych*, [w:] R. Sobiecki (red.) *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
- Lewandowska A., Lipiec J., *Konstytucje firm rodzinnych. W kierunku długowieczności*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
- Lien Y.C., Li S., *Professionalization of Family Business and Performance Effect*, „Family Business Review” 2014, 27(4).
- Ling Y., Kellermanns F.W., *The Effects of Family Firm Specific Sources of TMT Diversity: The Moderating Role of Information Exchange Frequency*, „Journal of Management Studies” 2010, 47(2).
- Lipiec J., *Konstytucja Firmy Rodzinnej Roleski jako przykład pierwszego rodzinnego nadzoru właścicielskiego w Polsce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2011, 12(7).
- Lipton; M., Lorsch J.W., *A Modest Proposal for Improved Corporate Governance*, „Business Lawyer” 1993, 48(1).
- Litz R.A., Pearson A.W., Litchfield S., *Charting the Future of Family Business Research: Perspectives from the Field*, „Family Business Review”, 2012, 25(1).
- López-Gracia J., Sánchez-Andújar S., *Financial Structure of the Family Business: Evidence From a Group of Small Spanish Firms*, „Family Business Review” 2007, 20(4).
- Lubatkin M.H., Schulze W.S., Ling Y.A.N., Dino R.N., *The Effects of Parental Altruism on the Governance of Family-Managed Firms*, “Journal of Organizational Behavior” 2005, 26(3).
- Lutz E., Schraml S., *Family Firms: Should They Hire an Outside CFO?*, „Journal of Business Strategy” 2011, 33(1).
- Machek O., Brabec M., Hnilica J., *Measuring Performance Gaps Between Family and Non-Family Businesses: A Meta-Analysis of Existing Evidence*, „International Academic Research Journal of Business and Management” 2013, 2(3).
- Machek O., Kolouchová D., Hnilica J., *Identifying Family Businesses: The Surname Matching Approach*, „Recent Advances in Environmental and Earth Sciences and Economics Identifying” 2015.
- Madison K., Daspit J.J., Turner K., Kellermanns F.W., *Family Firm Human Resource Practices: Investigating the Effects of Professionalization and Bifurcation Bias on Performance*, „Journal of Business Research” 2018, 84.
- Madison K.J., *Agency Theory and Stewardship Theory Integrated, Expanded, and Bounded by Context: An Empirical Investigation of Structure, Behavior, and Performance within Family Firms*, rozprawa doktorska, University of Tennessee, Knoxville 2014.
- Marcinkowska M., *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia” 2011, 37(639).
- Marczewska M., *Podejście zasobowe do organizacji*, [w:] K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2016
- Marjański A., *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, rozprawa doktorska, Akademia Ekonomiczna im. O. Langego, Wrocław 2006.
- Martyniuk O., *Zastosowanie teorii struktury kapitału w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych notowanych na rynku NewConnect*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, 16(7) cz. 2.
- Masny-Dawidowicz M., *Biznes przy rodzinnym stole*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, 15(7), cz.1.
- Mazzi C., *Family Business and Financial Performance: Current State of Knowledge and Future Research Challenges*, „Journal of Family Business Strategy” 2011, 2(3).
- Mazzola P., Marchisio G., Astrachan J., *Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation*, „Family Business Review” 2008, 21(3).
- Mazzola P., Marchisio G., Astrachan J., *Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation*, „Family Business Review” 2008, 21(3).
- McConaughy D.L., Matthews C.H., Fialko A.S., *Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk, and Value* 1991, 39(1).
- Memili E., Chrisman J.J., Chua J.H., *Transaction Costs and Outsourcing Decisions in Small-*

- and Medium-Sized Family Firms*, „Family Business Review” 2011, 24(1).
- Michel A., Kammerlander N., *Trusted Advisors in a Family Business's Succession-Planning Process - An Agency Perspective*, „Journal of Family Business Strategy” 2015, 6(1).
- Michiels A., Uhlaner L., Dekker J., *The effect of family business professionalization on dividend payout*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2017, 24(4).
- Mikołajewicz G., *Siła fundamentalna przedsiębiorstwa i czynniki ją kształtujące. Ujęcie modelowe*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2010.
- Miller D., Le Breton-Miller I., *Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities*, „Family Business Review” 2006, 19(1).
- Minichilli A., Brogi M., Calabrò A., *Weathering the Storm: Family Ownership, Governance, and Performance through the Financial and Economic Crisis*, „Corporate Governance: An International Review”, 2015, 24(6).
- Mishra C.S., McConaughy D.L. *Founding Family Control and Capital Structure: The Risk of Loss of Control and the Aversion to Debt*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 1999, 23(4).
- Neubauer F., Lank A., *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, Palgrave Macmillan, Londyn 1998.
- Nicholson H., Shepherd D., Woods C., *Advising New Zealand's Family Businesses: Current Issues and Opportunities*, „University of Auckland Business Review” 2009, 11(1).
- Nikodemaska-Wołowik A., Gierczak-Grupińska K., *Polskie przedsiębiorstwa rodzinne – przelamanie stereotypów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York 1995.
- Nowak H., *Determinanty przetrwania nowo tworzonych przedsiębiorstw w województwie wielkopolskim - podejście instytucjonalne*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2013.
- Opinions, Insights, Quotes. Interviews with representatives of European family businesses*, Deutsche Bank, Frankfurt 2018.
- Orlitzky M., Schmidt F.L., Rynes S.L., *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis*, „Organization Studies” 2003, 24(3).
- Orzechowski K., *Strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w perspektywie sukcesji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2011, 12(7).
- Oswald S.L., Muse L.A., Rutherford M.W., *The Influence of Large Stake Family Control on Performance: Is It Agency or Entrenchment?* 2009, 47(1).
- Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General, 2009.
- Patnaik S.K., Sahoo S., Swain D.K., *Clustering of Categorical Data by Assigning Rank through Statistical Approach*, „International Journal of Computer Applications” 2012, 43(2).
- Pawłowska M., *Konflikty towarzyszące sukcesji w firmach rodzinnych – studium przypadku*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2015, 16(7), cz.1.
- Pearson A.W., Carr J.C., Shaw J.C., *Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2008, 32(6).
- Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press 2009.
- Pernsteiner H., Węclawski J., *Finansowanie i corporate governance w przedsiębiorstwach rodzinnych*, C.H. Beck, Warszawa 2016.
- Pilch P., *Ewolucja denotacji i konotacji pojęcia “profesji”*, „Problemy Profesjologii” 2011, 2.
- Popczyk W., *Family Social Capital Versus Nepotism in Family Businesses*, „RSEP International Conferences on Social Issues and Economic Studies”.
- Popczyk W., *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku New Connect*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorczość rodzinna w Polsce w świetle badań własnych*, [w:] Ł. Sułkowski, (red.) *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*

- w Polsce, TNOiK, Toruń 2005.
- Poutziouris P.Z., *The Structure and Performance of the UK Family Business PLC Economy*, [w:] P. Poutziouris, K.X. Smyrniotis, K.B. Klein (red.), *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar Publishing, Northampton 2006.
- Poutziouris, P., Smyrniotis, K., Klein, S. (red.), *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar Publishing, Northampton 2006.
- Poza E.J., Daugherty M.S., *Family Business*, Cengage Learning, Boston 2018, wyd. 5.
- Poza E.J., *Family Business*, South-Western Cengage Learning, Mason 2010, wyd. 3.
- Poza E.J., Hanlon S., Kishida R., *Does the Family Business Interaction Factor Represent a Resource or a Cost?*, „Family Business Review” 2004, 17(2).
- Przewłocka J., *CAWI – specyfika, wykorzystanie, perspektywy rozwoju*, [w:] A. Haber, M. Szałaj (red.), *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, s. 97–109.
- Reddrop A., Mapunda G., *Family Businesses: Seekers of Advice*, „Journal of Family Business Management” 2015, 5(1).
- Reid R., Morrow T., Kelly B., McCartan P., *People Management in SMEs: An Analysis of Human Resource Strategies in Family and Non-family Businesses*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2002, 9(3).
- Ring P.S., *Fragile and Resilient Trust and Their Roles in Economic Exchange*, „Business and Society” 1996, 35(2).
- Róžański J., Marszałek J., *Struktura finansowania firm rodzinnych na przykładzie przedsiębiorstw regionu łódzkiego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, 271(2).
- Rychłowska-Musiał E., *Miary kosztów agencji w spółkach akcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Safin K., Koładkiewicz I., *Zarządzanie firmą rodzinną. Kluczowe wyzwania*, Poltext, Warszawa 2019.
- Safin K., Pluta J., Pabjan B., *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Difin, Warszawa 2014.
- Safin K., *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Sagan A., *Metodologia badań ekonomicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016.
- Salvato C., Corbetta G., *Transitional Leadership of Advisors as a Facilitator of Successors’ Leadership Construction*, „Family Business Review”, 2013, 26(3).
- Santos J.B., Brito L.A.L., *Toward a Subjective Measurement Model for Firm Performance*, „BAR - Brazilian Administration Review” 2012, 9.
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N., *Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms*, „Journal of Business Venturing” 2003, 18(4).
- Sciascia S., Mazzola P., *Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance*, „Family Business Review” 2008, 21(4).
- Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H., *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, „Family Business Review” 1997, 10(1).
- Sierocińska K., *Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar i typy*, „Studia Ekonomiczne” 2011, 1.
- Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2007.
- Sikorski Cz., *Drogi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Difin, Warszawa 2007.
- Sikorski Cz., *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1995.
- Sirmon D.G., Hitt M.A., *Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms*, „Entrepreneurship: Theory and Practice”, 2003, 27(4).
- Słownik języka polskiego, tom II*, PWN, Warszawa 1995.
- Słownik współczesnego języka polskiego*, Wyd. Wilga, Warszawa 1996.

- Słownik wyrazów obcych*, Wyd. Europa, Wrocław 2001.
- Sobczyk M., *Statystyka*, PWN, Warszawa 1994.
- Sobczyk M., *Statystyka. Podstawy teoretyczne, przykłady, zadania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2000.
- Sobiecki R., *Czy sukcesja jest problemem firm rodzinnych?*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2018, 46(1).
- Socha B., Majda A., *Ocena wpływu relacji własność-zarządzanie na wyniki finansowe polskich firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, 16(7) cz. 2.
- Socha B., Majda A., *Ocena wyników finansowych firm rodzinnych w kontekście zaangażowania właścicieli w proces zarządzania*, „Studia Prawno-Ekonomiczne” 2017, 103.
- Sokołowski A., *O niewłaściwym stosowaniu metod statystycznych*, StatSoft Polska 2004.
- Songini L., *The Professionalization of Family Firms: Theory and Practice*, [w] P. Poutziouris, K. Smyrnios, S. Klein (red.), *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar Publishing, Northampton 2006.
- Springer A., Hadryś-Nowak A., *Wyzwania związane z zarządzaniem talentami – porównanie firm rodzinnych i nierodzinnych*, „e-mentor” 2016, 3(65).
- Spychała M., Więcek-Janka E., *Kompetencje przedsiębiorczych menedżerów przyszłości w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, 17(6).
- Stachak S., *Podstawy metodologii nauk ekonomicznych*, Książka i Wiedza, Warszawa 2006.
- Stankiewicz J., Seiler B., *Profesjonalizacja, jako czynnik sukcesu polskich organizacji pozarządowych*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, 4(2).
- Stankiewicz W., *Ekonomika instytucjonalna. Zarys wykładu*, Wyd. PWSBiA Warszawa 2012.
- Steczkowski J., *Metoda reprezentacyjna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych*, PWN, Warszawa 1995.
- Stewart A., Hitt M.A., *Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?*, „Family Business Review” 2012, 25(1).
- Stewart C.G., *Building The Capacity To Manage Conflict Within Asian Family Firms*, „The International Family Offices Journal” 2017, 2(2).
- Stradomski M., *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Stranawska M., Popowska M., *O mniej lub bardziej słodkim cukrze, czyli kilka uwag o odpowiedzialności społecznej firm rodzinnych i przedsiębiorstw społecznych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2015, 848(116).
- Strike V.M., *Advising the Family Firm: Reviewing the Past to Build the Future*, „Family Business Review” 2012, 20(10).
- Strike V.M., Michel A., Kammerlander N., *Unpacking the Black Box of Family Business Advising: Insights From Psychology*, „Family Business Review”, 2018, 31(1).
- Suárez K.C., Santana-Martín D.J., *Governance in Spanish Family Business*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research” 2004, 10(1).
- Sułkowski Ł *Syndrom familizmu w polskich organizacjach*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, 14(6).
- Sułkowski Ł, *Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie rodzinnym Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie rodzinnym*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego*, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.
- Sułkowski Ł. (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń 2005.
- Sułkowski Ł. (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń 2005.
- Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009.
- Sułkowski Ł., *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń 2004.
- Sułkowski Ł., *Sukcesja i zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie rodzinnym*, [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*,

- TNOiK, Toruń 2005.
- Sundaramurthy C., *Sustaining Trust Within Family Businesses*, „Family Business Review” 2008, 21(1).
- Surdej A., Wach K., *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa 2010.
- Szczepkowska M., *Zarządzanie i nadzór nad firmą rodzinną w kontekście teorii agencji i służebności*, „Studia i Prace WNEiZ” 2018, 52(1).
- Szreder M., *Losowe i nielosowe próby w badaniach statystycznych*, „Przegląd Statystyczny” 2010, 57(4).
- Szreder M., *Probabilistyczne aspekty zarządzania ryzykiem*, „Problemy Zarządzania” 2015, 13(3).
- Tagiuri R., Davis J.A., *Bivalent Attributes of the Family Firm*, „Family Business Review” 1996, 9(2).
- Thornton P.H., Ocasio W., *Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958 – 1990*, „American Journal of Sociology” 1999, 105(3).
- Trzpiot G., *Wybrane statystyki odporne*, „Studia Ekonomiczne” 2013, 152.
- Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w sektorze MŚP*, Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS 2018.
- Villalonga B., Amit R., *How Do Family Ownership, Management, and Control Affect Firm Value?*, „Journal of Financial Economics” 2006, 80(2).
- Weidenbaum M., *The Chinese Family Business Enterprise*, „California Management Review” 1996, 38(4).
- Węclawski J., *Cele a strategię finansowania przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] Z. Dressler (red.) *Finansowe determinanty rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UE, Kraków 2014.
- Węclawski J., *Dylematy finansowania przedsiębiorstw rodzinnych za pomocą private equity*, „Folia Oeconomica Acta Universitas Lodzenis” 2017, 327(1).
- Węclawski J., *Przedsiębiorstwa rodzinne we współczesnej gospodarce*, [w:] H. Pernsteiner, J. Węclawski (red.), *Finansowanie i corporate governance w przedsiębiorstwach rodzinnych*, C.H.Beck, Warszawa 2016.
- Węclawski J., Żukowska B., *Refreshing Typologies Based on Family Firms’ Goals: The Perspective of “First-Generation Enterprises”*, „Central European Management Journal” 2019, 27(3).
- Whisler T.L., *The Role of The Board in the Threshold Firm*, „Family Business Review” 1988, 1(3).
- Whiteside M.F., Aronoff C.E., Ward J.L., *How families work together*, Palgrave Macmillan, Nowy Jork 2011.
- Wiersema M.F., Bantel K.A., *Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change*, „The Academy of Management Journal” 1992, 35(1).
- Wierzbička A., *Corporate governance jako próba godzenia aspiracji interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2018, 128.
- Więcek-Janka E., Kujawińska A., *Źródła przewagi konkurencyjnej mikroprzedsiębiorstw rodzinnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, 595(55).
- Więcek-Janka E., *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
- Williams R., *Measuring Family Business Performance: A Holistic, Idiosyncratic Approach*, rozprawa doktorska, Kennesaw State University, Kennesaw 2015.
- Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwa rodzinne na rynku NewConnect – możliwości finansowania rozwoju*, „Zarządzanie i Finanse” 2014, 12(3).
- Winnicka-Popczyk A., *Możliwości i ograniczenia w pozyskiwaniu kapitału w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, 47(686).
- Winnicka-Popczyk A., Popczyk P., *Główne problemy funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce amerykańskiej*, [w:] J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk (red.), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa

- 2004.
- Winnicka-Popczyk A., Popczyk W., *Firma rodzinna w rozwiniętej gospodarce rynkowej*, [w:] J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk (red.), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.
- Winnicka-Popczyk A., Popczyk W., *Uwarunkowania rozwoju polskich firm rodzinnych - wybrane aspekty*, [w:] J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk (red.), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.
- Zajkowski R., Domańska A., Żukowska B., *The Impact of the Family on the Operational Planning System in Polish Medium and Large Family Businesses*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, 19(9) cz. 3.
- Zajkowski R., *Ład korporacyjny a procesy ekonomiczne i pozaekonomiczne w przedsiębiorstwie*, [w:] H. Pernsteiner, J. Węclawski (red.), *Finansowanie i corporate governance w przedsiębiorstwach rodzinnych*, C.H.Beck, Warszawa 2016.
- Zajkowski R., *Transfery władzy, własności i wartości w przedsiębiorstwach rodzinnych. Efekt drugiego pokolenia*, C.H.Beck, Warszawa 2018.
- Zajkowski R., Życzyński N., *Percepcja a rzeczywiste wyróżniki przedsiębiorstw rodzinnych*, „Ekonomia i Zarządzanie”, 2014, 6.
- Zeliaś A., Pawełek B., Wanat S., *Metody statystyczne. Zadania i sprawdziany*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Zellweger T.M., Nason R.S., *A Stakeholder Perspective on Family Firm Performance*, „Family Business Review” 2008, 21(3).
- Zellweger T.M., Eddleston K.A., Kellermanns F.W., *Exploring the Concept of Familiness: Introducing Family Firm Identity*, „Journal of Family Business Strategy” 2010, 1(1).
- Zhang J., Ma H., *Adoption of Professional Management in Chinese Family Business: a Multilevel Analysis of Impetuses and Impediments*, „Asia Pacific Journal of Management” 2009, 26(1).
- Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON*, 2018 r., Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2019.

Akty prawne

- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. *Kodeks spółek handlowych*, Dz.U. 2019 poz. 505.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. 2019 poz. 351.
- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. *Prawo przedsiębiorców*, Dz. U. 2018 poz. 646.

Spis rysunków

Rysunek 1. Składowe skali F-PEC.....	s. 17
Rysunek 2. Model trzech systemów współistniejących w firmie rodzinnej.....	s. 24
Rysunek 3. Powiązania między cyklem życia przedsiębiorstwa rodzinnego a wzorcowym cyklem sukcesji.....	s. 40
Rysunek 4. Komponenty systemu nadzoru w firmie rodzinnej w ramach wyodrębnionych podsystemów: rodziny i przedsiębiorstwa.....	s. 69
Rysunek 5. Obszary objęte badaniem w kwestionariuszu ankiety.....	s. 111
Rysunek 6. Rozkład badanych przedsiębiorstw według podanego wieku.....	s. 114
Rysunek 7. Obecność kolejnych pokoleń w strukturze własności i zarządu (% udział badanych przedsiębiorstw).....	s. 117
Rysunek 8. Struktura respondentów według roli pełnionej w przedsiębiorstwie (% udział badanych przedsiębiorstw).....	s. 118
Rysunek 9. Liczba przedsiębiorstw zatrudniających w organach zarządczych menedżerów zewnętrznych.....	s. 123
Rysunek 10. Rodzaje doradztwa wykorzystywanego przez firmy rodzinne (% firm korzystających z usług doradczych/konsultingowych).....	s. 127
Rysunek 11. Liczba badanych przedsiębiorstw rodzinnych pod względem liczebności rady nadzorczej (n=29).....	s. 132
Rysunek 12. Liczba przedsiębiorstw, w których odbywają się nieformalne, regularne spotkania rodziny, według częstotliwości spotkań.....	s. 135
Rysunek 13. Liczba przedsiębiorstw korzystających z poszczególnych mechanizmów <i>family governance</i>	s. 137
Rysunek 14. Udział badanych przedsiębiorstw pod względem poziomu decentralizacji zarządzania w przedsiębiorstwie (w %).....	s. 140
Rysunek 15. Liczba przedsiębiorstw w których odbywają się formalne, regularne spotkania organów zarządczych według częstotliwości spotkań (n=72).....	s. 143
Rysunek 16. Liczba przedsiębiorstw w których odbywają się formalne, regularne spotkania organów nadzorczych według częstotliwości spotkań (n=41).....	s. 145
Rysunek 17. Rodzaje mechanizmów planistyczno-kontrolnych wykorzystywanych przez firmy rodzinne (% przedsiębiorstw korzystających z danego mechanizmu).....	s. 147
Rysunek 18. Liczba przedsiębiorstw posiadających wybrane kombinacje mechanizmów planowania i kontroli.....	s. 150
Rysunek 19. Rodzaje mechanizmów stosowanych w firmach rodzinnych w procesie zarządzania zasobami ludzkimi (% przedsiębiorstw korzystających z danego mechanizmu).....	s. 157
Rysunek 20. Formy kształcenia się w zakresie kompetencji menedżerskich członków zarządu należących do rodziny – liczba wskazań.....	s. 166
Rysunek 21. Formy kształcenia się w zakresie kompetencji menedżerskich członków zarządu spoza rodziny – liczba wskazań.....	s. 166
Rysunek 22. Reprezentanci przedsiębiorstw rodzinnych podczas spotkań stowarzyszeń, izb gospodarczych czy klubów biznesowych (% przedsiębiorstw deklarujących członkostwo w tego rodzaju organizacjach).....	s. 167

Rysunek 23. Liczba wskazań poszczególnych rodzajów organizacji, do których przynależą badane przedsiębiorstwa rodzinne.....	s. 169
Rysunek 24. Profile profesjonalizacji zidentyfikowanych typów przedsiębiorstw.....	s. 176
Rysunek 25. Średnia samoocena poziomu profesjonalizacji wybranych obszarów działalności według zidentyfikowanych typów przedsiębiorstw.....	s. 178
Rysunek 26. Wartości aktywów trwałych i obrotowych według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji (średnie wartości dla lat 2015-2017).....	s. 196
Rysunek 27. Wartości kapitałów własnych i obcych według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji (średnie wartości dla lat 2015-2017, w tys. zł).....	s. 201
Rysunek 28. Wartości wskaźników płynności według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji (średnie wartości dla lat 2015-2017).....	s. 206
Rysunek 29. Wartości wybranych miar rentowności według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji (średnie dla lat 2015-2017, w tys. zł).....	s. 209
Rysunek 30. Średnia samoocena wybranych efektów ekonomicznych według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji	s. 213
Rysunek 31. Zależność pomiędzy wiekiem i wielkością przedsiębiorstw rodzinnych reprezentujących różne profile profesjonalizacji.....	s. 216

Spis tabel

Tabela 1. Polskie definicje firmy rodzinnej w podziale na dwa dominujące nurty.....	s.21
Tabela 2. Porównanie podsystemów rodziny i przedsiębiorstwa.....	s. 24
Tabela 3. Pozytywny i negatywny wpływ unikalnych zasobów firmy rodzinnej.....	s. 30
Tabela 4. Wielowymiarowy model celów przedsiębiorstwa rodzinnego.....	s. 36
Tabela 5. Przegląd badań nad związkiem pomiędzy zaangażowaniem rodziny w działalność przedsiębiorstwa rodzinnego i osiąganymi wynikami ekonomicznymi.....	s. 50
Tabela 6. Różnice pomiędzy cechami kultury profesjonalnej, a specyfiką przedsiębiorstwa rodzinnego.....	s. 59
Tabela 7. Przejawy profesjonalizacji i sposoby ich identyfikacji w przedsiębiorstwie rodzinnym.....	s. 64
Tabela 8. Różnice pomiędzy normami rodziny i przedsiębiorstwa rzutujące na zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie rodzinnym.....	s. 79
Tabela 9. Wykaz najważniejszych kompetencji efektywnego i skutecznego menedżera/sukcesora.....	s. 84
Tabela 10 Wpływ badanych przejawów profesjonalizacji na konflikty agencyjne występujące w przedsiębiorstwach rodzinnych.....	s. 91
Tabela 11. Wpływ poszczególnych przejawów profesjonalizacji na efekty ekonomiczne przedsiębiorstwa rodzinnego w ujęciu teorii służebności.....	s. 95
Tabela 12. Wpływ poszczególnych przejawów profesjonalizacji na efekty ekonomiczne przedsiębiorstwa rodzinnego w ujęciu teorii interesariuszy.....	s. 99
Tabela 13. Wpływ poszczególnych przejawów profesjonalizacji na efekty ekonomiczne przedsiębiorstwa rodzinnego w ujęciu teorii zasobowej.....	s. 102
Tabela 14. Porównanie struktury populacji spółek handlowych w Polsce w 2018 roku oraz struktury badanej próby.....	s. 113
Tabela 15. Średnie oraz krańcowe wartości sumy bilansowej, przychodów oraz zysku netto dla badanych przedsiębiorstw. Dane za lata 2013-2017.....	s. 115
Tabela 16. Wielkości organów zarządczych oraz liczba członków rodziny należących do tych organów.....	s. 116
Tabela 17. Wielkości organów nadzorczych oraz liczba członków rodziny należących do tych organów.....	s. 117
Tabela 18. Analizowane zmienne oraz testy statystyczne wykorzystane do weryfikacji hipotez.....	s. 121
Tabela 19. Liczba przedsiębiorstw zatrudniających w organach zarządczych menedżerów zewnętrznych według liczebności organu zarządczego.....	s. 123
Tabela 20. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem obecności menedżera zewnętrznego w organie zarządczym.....	s. 124
Tabela 21, Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem korzystania z doradztwa zewnętrznego.....	s. 128
Tabela 22. Porównanie częstości występowania doradztwa zewnętrznego w przedsiębiorstwach angażujących drugie pokolenie we własność i zarządzanie.....	s. 130
Tabela 23. Liczba przedsiębiorstw zatrudniających w radach nadzorczych członków zewnętrznych według liczebności rady nadzorczej.....	s. 132

Tabela 24. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem występowania sformalizowanego organu nadzorczego.....	s. 133
Tabela 25. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem występowania co najmniej jednego komponentu <i>family governance</i> (spotkania rodziny, rada rodziny lub konstytucja firmy rodzinnej)	s. 138
Tabela 26. Porównanie częstości występowania komponentów <i>family governance</i> w przedsiębiorstwach angażujących drugie pokolenie we własność i zarządzanie.....	s. 138
Tabela 27. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem sposobu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie.....	s. 141
Tabela 28. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem prowadzenia w nich formalnych, regularnych spotkań zarządu.....	s. 144
Tabela 29. Porównanie częstości przeprowadzania formalnych, regularnych spotkań zarządu w przedsiębiorstwach angażujących drugie pokolenie we własność i zarządzanie.....	s. 144
Tabela 30. Współwystępowanie wybranych narzędzi planowania i kontroli – procentowe udziały przedsiębiorstw.....	s. 149
Tabela 31. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem występowania w nich systemu budżetowania/planowania finansowego.....	s. 151
Tabela 32. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem korzystania z narzędzi kontroli finansowej.....	s. 151
Tabela 33. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem posiadania sformalizowanej strategii.....	s. 152
Tabela 34. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem posiadania sformalizowanych planów operacyjnych.....	s. 152
Tabela 35. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem posiadania spisanego planu sukcesji.....	s. 153
Tabela 36. Porównanie częstości występowania wybranych sformalizowanych mechanizmów planowania/kontroli w przedsiębiorstwach angażujących drugie pokolenie we własność i zarządzanie.....	s. 155
Tabela 37. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem zakresu stosowania sformalizowanych procedur rekrutacji.....	s. 158
Tabela 38. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem zakresu stosowania systemu motywacyjno-premiewego.....	s. 159
Tabela 39. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem zakresu stosowania cyklicznej, formalnej oceny pracowniczej.....	s. 160
Tabela 40. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem zakresu korzystania z systemu ścieżek kariery.....	s. 161
Tabela 41. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem zakresu korzystania z systemu finansowania szkoleń/warsztatów.....	s. 162
Tabela 42. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem nabywania/poszerzania wiedzy w zakresie kompetencji zarządczych przez menedżerów należących do rodziny.....	s. 170
Tabela 43. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem nabywania/poszerzania wiedzy w zakresie kompetencji zarządczych przez menedżerów spoza rodziny.....	s. 171
Tabela 44. Porównanie charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych pod względem przynależności do stowarzyszeń branżowych/izb/klubów biznesu.....	s. 171

Tabela 45. Sposób pomiaru zmiennych uwzględnionych w analizie skupień.....	s. 173
Tabela 46. Wartości indeksu Daviesa-Bouldin'a obliczone dla różnej liczby skupień.....	s. 174
Tabela 47. Średnia wielkość przedsiębiorstw według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji.....	s. 183
Tabela 48. Średni wiek przedsiębiorstw według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji.....	s. 186
Tabela 49. Obecność drugiego pokolenia we własności według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji (% przedsiębiorstw)	s. 188
Tabela 50. Obecność drugiego pokolenia w organach zarządczych według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji (% przedsiębiorstw).....	s. 188
Tabela 51. Wpływ rodziny na różne obszary funkcjonowania przedsiębiorstw według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji.....	s. 192
Tabela 52. Wartości wybranych kategorii aktywów według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji (w tys. zł)	s. 195
Tabela 53. Wartości wskaźników opisujących strukturę aktywów według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji (średnie wartości dla lat 2015- 2017)	s. 197
Tabela 54. Wartości wybranych kategorii pasywów według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji (w tys. zł)	s. 200
Tabela 55. Wartości wskaźników opisujących strukturę pasywów według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji (średnie wartości dla lat 2015- 2017)	s. 202
Tabela 56. Wartości wybranych miar płynności według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji.....	s. 205
Tabela 57. Wartości wybranych miar rentowności według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji (w tys. zł)	s. 208
Tabela 58. Wartości wybranych względnych miar rentowności według zidentyfikowanych profilu profesjonalizacji (w %).....	s. 210
Tabela 59. Średnia samoocena wybranych efektów ekonomicznych na tle branży według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji.....	s. 213
Tabela 60. Wyniki weryfikacji hipotez badawczych.....	s. 215

Spis załączników

Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety.....	s. 222
Załącznik 2. Profile profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych – wyniki przeprowadzonych testów post hoc (test Gamesa-Howella lub test Hochberga).....	s. 226
Załącznik 3. Samoocena poziomu profesjonalizacji wybranych obszarów działalności według zidentyfikowanych typów przedsiębiorstw – wyniki przeprowadzonych testów post hoc	s. 228
Załącznik 4. Średnia wielkość przedsiębiorstw według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji – porównania „parami”.....	s. 230
Załącznik 5. Średni wiek przedsiębiorstw według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji – porównania „parami”.....	s. 231
Załącznik 6. Wpływ rodziny na różne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji – porównania „parami”.....	s. 231
Załącznik 7. Wartości wybranych kategorii aktywów według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji – porównania „parami”.....	s. 232
Załącznik 8. Wartości wybranych kategorii pasywów według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji – porównania „parami”.....	s. 234
Załącznik 9. Wartości wybranych miar rentowności według zidentyfikowanych profili profesjonalizacji – porównania „parami”.....	s. 236
Załącznik 10. Wartości wybranych miar rentowności latach 2015-2017 w przedsiębiorstwach o różnym profilu profesjonalizacji – wyniki przeprowadzonych testów post hoc (test Gamesa-Howella lub test Hochberga).....	s. 238