

## Rozdział

# 1

---

## **Przedsiębiorstwa rodzinne jako obiekt badań naukowych**

Przedstawione w tym rozdziale zagadnienia mają charakter wprowadzający do podjętej problematyki badań. Omówiono w nim kwestie związane ze sformułowaniem definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, wskazując na jego istotę i unikalność. Specyfika firm rodzinnych została zaprezentowana przez pryzmat szczególnych zasobów, jakimi dysponują, celów, do których dążą, oraz unikalnych reakcji na kryzysy zewnętrzne. 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 na potrzeby tej pracy. Zwrócono ponadto uwagę na specyficzne cechy firmy rodzinnej, które profesjonalizacja może wspierać lub destruować. Wskazano również, jakie miary mogą być przydatne do oceny osiągniętych przez nią wyników. Rozdział kończą refleksje nad heterogenicznością firm rodzinnych i jej wpływem na osiągnięte efekty ekonomiczne.

### **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 osiemdziesiątych [Benavides-Velasco, Quintana-

-García, Guzmán-Parra, 2013, s. 1], nie ma jednej uniwersalnej definicji. W rezultacie rozważając konkretny problem badawczy, naukowcy muszą jednoznacznie wskazać, w jaki sposób określają przedsiębiorstwa rodzinne, i opisać kryteria, jakimi się posługiwali, weryfikując, czy dany podmiot można zaliczyć do tej grupy. Taki stan rzeczy utrudnia prowadzenie analiz porównawczych, a w konsekwencji częściowo hamuje rozwój tego obszaru badawczego. Dowodem na to są chociażby rozbieżne wyniki badań dotyczących efektów ekonomicznych firm rodzinnych, gdy były one definiowane przez poszczególnych badaczy w odmienny sposób [Astrachan, Zellweger, 2012, s. 2].

Problemy definicyjne wynikają z kilku względów: uwarunkowań prawnych, kulturowych oraz niejednoznaczności samego pojęcia rodziny [Harms, 2014, s. 300–302]. Aspekty prawne, 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 różnie uregulowany pod względem podatkowym jest proces sukcesyjny [Allouche, Amann, Jausaud, Kurashina, 2008, s. 316].

Kolejna kwestia, która utrudnia opracowanie jednolitej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, jest konsekwencją odmienności funkcjonowania takich przedsiębiorstw w różnych kręgach kulturowych [Birley, 2001, s. 63–76]. 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 się kryć jej różne modele [Sharma, Chrisman, Chua, 1997, s. 13]. W Stanach Zjednoczonych oraz w większości krajów Europy Północnej jako rodzina rozumiani są wyłącznie najbliżsi jej członkowie (odpowiednik rodziny nuklearnej<sup>1</sup>, dwupokoleniowej). W krajach Ameryki Łacińskiej, południowo-wschodniej 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) [Burkacka, 2017, s. 61–94].

---

<sup>1</sup> Rodzina nuklearna – ograniczona do dwóch pokoleń – rodziców i dzieci (jednego lub dwojga), niezależna ekonomicznie i wyizolowana od rodzin pochodzenia oraz szerszego środowiska społecznego [Kwak, 2019, s. 129].

Ł. Sułkowski i A. Marjański wskazują, że problemy z definiowaniem przedsiębiorstwa rodzinnego wynikają także z zaangażowania w ich badanie wielu zupełnie odmiennych dyscyplin naukowych, nie tylko nauk ekonomicznych, finansów i zarządzania, ale również psychologii, antropologii, socjologii, nauk politycznych, prawa, a nawet biologii [Sułkowski, Marjański, 2009, s. 14].

Dobrą ilustrację 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 [Hernández-Linares, Sarkar, Cobo, 2018, s. 934]. 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” [Donnelley, 1964, s. 94]. 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 badacze 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 XX wieku, 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 [1999, s. 19–39]. Zaobserwowali oni, że po pierwsze, większość definicji 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 wyrażają oni wspólne stanowisko, że może to być rodzina nuklearna, więcej wątpliwości budzą przypadki, kiedy właścicielami kontrolującymi jest 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 to, że zarówno zaangażowanie rodziny w zarządzanie, jak i we włas-

ność nie muszą czynić z danej jednostki gospodarczej firmy rodzinnej. Podstawą do jej identyfikowania powinna być 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 ma „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” [Chua, Chrisman, Sharma, 1999, s. 25].

Rozważania wymienionych badaczy doprowadziły do tego, że inni naukowcy zaczęli się coraz częściej zastanawiać nad istotą i specyfiką firm rodzinnych. W literaturze pojawiło się wówczas pojęcie „rodzinności” (*familiness*) [Habbershon, Williams, 1999, s. 11], które zostanie omówione w kolejnym rozdziale tej pracy.

Kolejną próbę usystematyzowania istniejących definicji podjął również w 2014 roku H. Harms [2014], który po przeanalizowaniu 267 artykułów naukowych wyodrębnił kilka zastosowanych w nich sposobów 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, opierając się wyłącznie na kryteriach, które można zoperacjonalizować. Ma on szczególne zastosowanie w pracach empirycznych, gdzie bada się na przykład wyniki ekonomiczne. Podejście takie stosowali m.in. R.C. Anderson i D.M. Reeb [2003] oraz B. Villalonga i R. Amit [2006]. Przykładem takiego sposobu określania firmy rodzinnej może być również implementacja wskaźnika SFI (*Substantial Family Influence*) opracowanego przez S.B. Klein [2000, s. 157–181]. Zgodnie z jego konstrukcją przyjmuje się, że przedsiębiorstwo ma charakter rodzinny wtedy, 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 oraz rodzina posiada co najmniej jeden udział w firmie. Zależności te ujmowane są za pomocą następującej formuły:

Jeżeli

$$S_{Fam} > 0, SFI = \left( \frac{S_{Fam}}{S_{Total}} \right) + \left( \frac{MoSB_{Fam}}{MoSB_{Total}} \right) + \left( \frac{MoMB_{Fam}}{MoMB_{Total}} \right) \geq 1,$$

gdzie:

- $S_{Fam}$  – liczba udziałów będących w dyspozycji członków rodziny,
- $S_{Total}$  – całkowita liczba udziałów,
- $MoSB_{Fam}$  – liczba członków rodziny w radzie nadzorczej,
- $MoSB_{Total}$  – całkowita liczba członków rady nadzorczej,
- $MoMB_{Fam}$  – liczba członków rodziny w zarządzie,
- $MoMB_{Total}$  – całkowita liczba członków zarządu.

Trzeci sposób związany jest ze stosowaniem skali F-PEC, pozwalającej na zidentyfikowanie poziomu „rodzinnosci” 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-PEC [Astrachan, Klein, Smyrnios, 2002, s. 45–58] uwzględnia trzy wymiary wpływu rodziny na przedsiębiorstwo: poprzez władzę i zarząd (*Power Subscale*), przekazywane doświadczenie (*Experience Subscale*) oraz kulturę organizacyjną (*Culture Subscale*). Składowe każdego z wymiarów zaprezentowano na rysunku 1.1.

**Rysunek 1.1.** Składowe skali F-PEC



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Astrachan, Klein, Smyrnios, 2002, s. 46].

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

H. Harms wskazał również artykuły naukowe, w których stosuje się definicje innych autorów niewpisujące 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 badaczom dużo trudności w zakresie możliwości odniesienia się do tych badań, ograniczając tym samym możliwości przeprowadzenia analiz porównawczych [Harms, 2014, s. 296].

Ewolucja definicji firmy rodzinnej została zaprezentowana w badaniach przeprowadzonych przez R. Hernández-Linares, S. Sarkar i M.J. Cobo [2018], którzy, stosując metody bibliometryczne, wskazali na kluczowe pojęcia oraz ich związki używane do jej 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 badacze z coraz większą uwagą zaczęli rozważać problematykę samej rodziny. Do grupy najczęściej stosowanych pojęć dołączyły „pokrewieństwo” oraz „małżeństwo”. Ponadto wśród badanych definicji widoczny stał się trend rozpoczęty przez J.H. Chua, J.J. Chrismana oraz P. Sharbę [1999], zgodnie z którym do opisu przedsiębiorstwa rodzinnego zaczęto coraz częściej używać pojęć „kultura”, „ład organizacyjny” i „ciągłość”. Ostatni okres przypadający na lata 2003–2013 wprowadza do grupy najczęściej używanych dwa pojęcia: „przedsiębiorca” i „obrót 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 stosowanych do ich opisywania.

Warto jeszcze wspomnieć o próbie systemowego zdefiniowania kategorii przedsiębiorstwa rodzinnego przez Unię Europejską. Po przeprowadzeniu ba-

dań nad przedsiębiorczością rodzinną w krajach członkowskich zespół ekspercki Komisji Europejskiej zaproponował następującą definicję: jest to firma o dowolnej wielkości, gdzie [Overview of Family–Business–Relevant Issues..., 2009, s. 4]:

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

Proponowana przez Komisję Europejską definicja nie została jednak oficjalnie przyjęta przez kraje członkowskie. Bywa ona jednak dobrowolnie wykorzystywana zarówno w pracach eksperckich, jak i naukowych [Klimek, Lipiec, 2015, s. 31].

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 z konkretnymi badaniami.

### **1.1.2. Rozważania nad definicją przedsiębiorstwa rodzinnego w Polsce**

Definiowanie przedsiębiorstwa rodzinnego jest również dużym wyzwaniem dla badaczy zajmujących się tą tematyką w Polsce. Ze względu na specyficzne uwarunkowania historyczne i społeczne związane ze zmianami ustrojowymi przeprowadzanymi od końca lat osiemdziesiątych XX wieku 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 [Kowalewska (red.), 2009, s. 51–52].

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 [Kowalewska, 2009, s. 19]: „firma rodzinna to każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym:

- ▶ 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”.

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, jeżeli 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 badaczy podjęła się E. Więcek-Janka [2013]. Określiła ona dwa główne nurty klasyfikacji: z punktu widzenia relacji i wartości oraz uwzględniający aspekty nadzorcze i właścicielskie. Pierwszy nurt reprezentują m.in. 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. Surdej, K. Wacha oraz T. Budziaka, uwypukla zaangażowanie rodziny w działanie przedsiębiorstwa (poprzez większościowe udziały lub zarządzanie).

Jedną z ostatnich prób usystematyzowania pojęcia firmy rodzinnej w Polsce podjęły wspólnie E. Więcek-Janka i A. Lewandowska w książce [*Firma rodzin-*



na to marka, 2016], proponując pięciopoziomowy 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, zwany „przedsiębiorstwa z tożsamością rodzinną”, bazuje na definicji B. Barry’ego [Barry, 1975, s. 42–60] opierającej się 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 jakiekolwiek udziały [Zajkowski, Życzyński, 2014, s. 236–247]. Kolejny poziom, nazwany „jednopokoleniową firmą rodzinną”, zakłada spełnienie wymogów piątego i czwartego poziomu oraz kryteriów opisanych w definicji Komisji Europejskiej [Overview of Family–Business–Relevant Issues..., 2009], 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: „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” [za: Więcek-Janka, 2013]. 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 mogą zostać włączone przedsiębiorstwa, które nie planują jeszcze sukcesji, ale wyrażają tożsamość rodzinną.

Akademicka dyskusja nad ujednoczeniem definiowania przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce jest wciąż aktualna. W 2020 roku zespół pracowników naukowych działających w ramach inicjatywy Sieć Badaczy Firm Rodzinnych FaBeRNET<sup>2</sup> rozpoczął prace nad tym zagadnieniem. Być może w przeciągu kil-

---

<sup>2</sup> <http://fabernet.umcs.lublin.pl/>.

ku najbliższych lat w polskich opracowaniach naukowych pojawi się definicja stanowiąca pewnego rodzaju naukowy kompromis, łączący wymagania zarówno teorii, jak i empirii.

W tej pracy zdecydowano się na zastosowanie dualnego podejścia definicyjnego. Przedsiębiorstwa zaklasyfikowane do badania zasadniczego musiały spełnić dwa kryteria. Po pierwsze, mieć „tożsamość rodzinną”, rozumianą poprzez dokonanie samoklasyfikacji do grupy przedsiębiorstw rodzinnych (czwarty poziom przytoczonego powyżej modelu definicyjnego). 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, zastosowano wskaźnik *Substantial Family Influence* (SFI) opisany w poprzednim podrozdziale.

Zaproponowane dualne podejście pozwoliło z jednej strony na zbadanie przedsiębiorstw, które ze względu na posiadaną „samoświadomość” mogą w szerokim zakresie wykorzystywać unikalne zasoby charakterystyczne dla rodzinnego biznesu, z drugiej zaś zastosowanie wskaźnika SFI pozwoliło na wskazanie takich przedsiębiorstw, na które rodzina wywiera znaczący wpływ (poprzez własność, zarządzanie czy kontrolę) i może decydować o kierunkach ich rozwoju, w tym o ewentualnej profesjonalizacji. Wskaźnik SFI pozwala na zoperacjonalizowanie wpływu rodziny na przedsiębiorstwo i określenie stopnia jej oddziaływania poprzez wyrażenie liczbowe. Niestety jego stosowanie wydaje się ograniczone w stosunku do firm działających na przykład w formie jednoosobowej działalności gospodarczej (uzyskane wyniki mogłyby być wówczas mylące). Dlatego w tej pracy jednoosobowa działalność gospodarcza została wykluczona z badania, stąd też zastosowanie wskaźnika SFI nie zostało obarczone tego rodzaju błędem.

W badaniu uzupełniającym, ze względu na jego uproszczony charakter, zdecydowano się wykorzystać samoklasyfikację jako najbardziej intuicyjny i szybki sposób na określenie rodzinności danego podmiotu.

### 1.1.3. Istota przedsiębiorstw rodzinnych

Pomimo wskazanych rozbieżności na gruncie definicyjnym większość środowiska naukowego przychyliła się do koncepcji zakładającej, że w ramach przedsiębiorstwa rodzinnego koegzystują odrębne podsystemy, które nie-

ustannie na siebie oddziałują i wzajemnie się przenikają [Lansberg, 1983, s. 40]. Każdy z nich ma swoiste cechy, systemy norm oraz zadania. Ich porównanie zostało zaprezentowane w tabeli 1.1. 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 [Węclawski, 2016, s. 15].

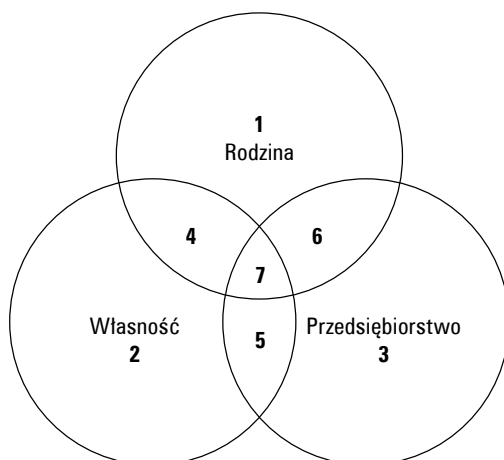
**Tabela 1.1.** Porównanie podsystemów rodziny i przedsiębiorstwa

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Safin, 2007, s. 1; Lewandowska, Lipiec, 2015, s. 35].

Przedstawiony 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.A. Davisa [Tagiuri, Davis, 1996, s. 200] zaprezentowany na rysunku 1.2.

**Rysunek 1.2.** Model trzech systemów współistniejących w firmie rodzinnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Tagiuri, Davis, 1996, s. 200].

Dzięki przedstawionemu 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 na płaszczyźnie 1, należą do rodziny zajmującej się biznesem i nie pełnią w niej funkcji zarządczych oraz nie posiadają udziałów. Na płaszczyznach 2 i 3 znajdują się kolejno: nie-należący do rodziny udziałowcy i menedżerowie. Płaszczyznę 4 reprezentują członkowie rodziny posiadający udziały, niezaangażowani w zarządzanie. Na płaszczyźnie 5 znajdują się menedżerowie spoza rodziny, którzy ponadto 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 jego właścicielami. Dzięki zaprezentowanemu modelowi można wskazać wszystkie kombinacje ról i pozycji, jakie przyjmują różni uczestnicy związani z danym przedsiębiorstwem rodzinnym. Oprócz tego 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 ze sobą sprzeczne. Ich współistnienie oraz wzajemne oddziaływanie skutkują tym, że firma rodzinna ma szereg unikalnych cech, których podmioty nierodzinne nie mogłyby wykształcić. Umiejętne łączenie korzyści, jakie dają interakcje zachodzące w tego typu organi-

zaczajach, 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**

Pomimo że rodzinność jest pojęciem trudnym do zdefiniowania, pozostaje ona 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. Rodzinność (*familiness*) odnosi się zatem do relacji biznes–rodzina, dlatego też nie powinno się jej utożsamiać z pojęciem familizmu, które skupia się na związku danej jednostki z rodziną. Zdaniem Ł. Sułkowskiego familizm należy rozumieć jako „wartość kulturową, która zakłada silną identyfikację i przywiązanie do rodziny, co się przejawia lojalnością, zaufaniem, uczuciami rodzinnymi oraz wzajemną solidarnością członków rodziny” [Sułkowski, 2013, s. 21].

Pojęcie rodzinności jako pierwsi wprowadzili do literatury przedmiotu 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” [Habbershon, Williams, 1999, s. 11]. 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 odmienność względem konkurentów [Penrose, 2009]. Przez pojęcie zasobów organizacji należy rozumieć zarówno aktywa materialne (tj. nieruchomości, środki trwałe i obrotowe), jak i aktywa niematerialne (tj. patenty, sieci osobiste i organizacyjne, kultura organizacyjna, reputacja 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 [Marczewska, 2016, s. 334–342]. 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 wpływa pozytywnie 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 są [Barney, 1991, s. 105–106]:

- ▶ wartościowe (wykorzystują szanse i neutralizują zagrożenia pochodzące z otoczenia),
- ▶ rzadkie wśród obecnej 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) [Marczewska, 2016, s. 336–337]. Biorąc pod uwagę szczególnie te dwie ostatnie cechy, można wysunąć wniosek, że w przypadku firm rodzinnych, gdzie przenikają się wartości zarówno przedsiębiorstwa, jak i rodziny, można mówić o ich specjalnych predyspozycjach do tworzenia przewagi konkurencyjnej. Wśród omawianych w literaturze przedmiotu unikalnych zasobów przedsiębiorstwa rodzinnego należy wymienić kapitał ludzki, kapitał społeczny, kapitał przeżywalności, kapitał „cierpliwy” oraz strukturę organizacyjną [Sirmon, Hitt, 2003, s. 339–359].

Przeprowadzone badania porównawcze i deskryptywne potwierdzają istnienie różnic w zakresie wykorzystania **kapitału ludzkiego** w firmach rodzinnych oraz nierodzinnych [Astrachan, Kolenko, 1994, s. 251–262; Basco, Perez Rodriguez, 2009, s. 82–95]. Niepowtarzalność 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 niemających odpowiednich kwalifikacji, tylko dlatego że należą do rodziny. Natomiast zwalnianie pracowników, nawet gdy jest uzasadnione ekonomicznie, bywa często ograniczone, ponieważ właścicielom zależy na tym, by chronić ich dobro (tzw. paternalizm). Oba te zjawiska