

Profesjonalizacja przedsiębiorstw rodzinnych. Efekty ekonomiczne

Przejdź do produktu na ksiegarnia.beck.pl

Wstęp

Firmy rodzinne to podmioty, które już od starożytności odgrywały istotną rolę w gospodarkach narodowych. 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 [Neubauer, Lank, 1998, s. 13–15]. Ta wewnętrzna siła, pozwalająca przedsiębiorstwom rodzinnym przetrwać nawet w czasach potężnych kryzysów, bierze swoje źródło w ich długookresowej orientacji, emocjonalnym przywiązaniu oraz ponadprzeciętnej chęci utrzymania biznesu dla kolejnych pokoleń. Współcześnie, gdy świat zmagają się z konsekwencjami różnorodnych zakłóceń zewnętrznych o charakterze ekonomicznym i naturalnym, te unikalne cele i wartości firm rodzinnych zapewniają im większe szanse na wyjście z kryzysu oraz osiągnięcie dodatkowej przewagi konkurencyjnej. Co więcej, długookresowa orientacja przedsiębiorstw rodzinnych może mieć stabilizujący wpływ na całą gospodarkę. W czasie trwania turbulencji gospodarczych przedsiębiorstwa te są mniej skłonne do zwalniania pracowników i silniej opierają się chęci osiągnięcia ponadprzeciętnych, krótkoterminowych zysków.

Pomimo swojej wielowiekowej znaczącej roli w gospodarce dopiero w latach sześćdziesiątych XX wieku firmy rodzinne stały się po raz pierwszy obiektem badań naukowych [Donnelley, 1964]. Początkowo skupiano się przede wszystkim na wątkach związanych z relacjami międzyludzkimi w tego rodzaju przedsiębiorstwach, powiązaniach biznesowymi oraz sukcesją. Specyfikę przedsiębiorstwa rodzinnego tłumaczono, opierając się na modelu, który zakładał, że w fir-

mie rodzinnej funkcjonują dwa odrębne podsystemy – rodzina i przedsiębiorstwo [Donnelley, 1964, s. 93–105].

Na przełomie XX i XXI wieku badacze oprócz kontynuowania tematyki sukcesji zaczęli się koncentrować na kwestiach związanych z zarządzaniem, konfliktach występujących w tego typu przedsiębiorstwach oraz cechach odróżniających firmy rodzinne od nierodzinnych [Bird, Welsch, Astrachan, Pistrui, 2002, s. 337–350; Frank, Kessler, Nosé, Suchy, 2011 s. 130–153]. Wtedy również opracowany został model opisujący firmę rodzinną jako podmiot, w którym wspólnie koegzystują podsystemy gospodarczy (przedsiębiorstwa), własności oraz rodziny [Tagiuri, Davis, 1996, s. 199–208]. W.G. Dyer opisując atrybuty charakterystyczne dla firmy rodzinnej, nazwał wzajemne oddziaływanie tych podsystemów „efektem rodzinności” [Dyer, 2006, s. 253–273]. 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 korporacyjnego, w tym przede wszystkim teorii zasobowej, teorii agencji, teorii służebności oraz teorii interesariuszy [Chrisman, Chua, Sharma, 2005, s. 555–575; Benavides-Velasco, Quintana-García, Guzmán-Parra, 2013, s. 41–57; Madison, 2014; Litz, Pearson, Litchfield, 2012, s. 16–32]. Pomimo implementacji wymienionych teorii na grunt przedsiębiorczości rodzinnej badaczom nie udało się jednoznacznie wskazać, czy firmy rodzinne jako podmioty wyposażone w specyficzne atrybuty skuteczniej niż przedsiębiorstwa nierodzinne osiągają określone cele ekonomiczne oraz pozaekonomiczne. Brak jednoznaczności wyników badań może sugerować, że **firm rodzinnych nie powinno się traktować jako jednorodnego zbioru**. Wśród nich występują przedsiębiorstwa o różnym poziomie zaangażowania menedżerów i doradców zewnętrznych, w różnym stopniu wykorzystujące procedury formalne, 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.

Samo sformułowanie „profesjonalizacja firmy rodzinnej” nie zostało do tej pory w literaturze jednoznacznie zdefiniowane. W rezultacie zarówno teoretycy jak i praktycy rozumieją to pojęcie w rozmaity sposób, niekiedy traktując je

w sposób dychotomiczny, tj. wskazując, że firma może być uznana za profesjonalną lub nie. Należy również wspomnieć, że mimo niejednoznaczności interpretacyjnej tego zjawiska określenie „profesjonalizacja” bywa niezwykle popularne wśród doradców i konsultantów współpracujących z przedsiębiorcami rodzinnymi. Traktowane też jest niekiedy jako chwytliwe hasło, pod którym kryje się świadczenie określonej usługi, która ma na celu usprawnienie funkcjonowania biznesu, ale nie zawsze jest ukierunkowana na jego profesjonalizację w szerokim rozumieniu.

Do tej pory badacze skupiali się przede wszystkim na skutkach ekonomicznych wybranego działania profesjonalizującego, rzadziej na wiązce kilku z nich [Madison, Daspit, Turner, Kellermanns, 2018, s. 327–336]. Pojedyncze badania dotyczące bardziej kompleksowego ujęcia profesjonalizacji zostały przeprowadzone wśród włoskich [Songini, 2006, s. 269–297] i belgijskich [Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire, Mercken, 2012, s. 81–99] firm rodzinnych. Polscy badacze również sygnalizowali znaczenie tego zagadnienia [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk (red.), 2004, s. 93–98], jednakże zajmowali się jego wyizolowanymi aspektami (weryfikacja wpływu, jaki na wyniki spółki ma zatrudnienie menedżera zewnętrznego [Socha, Majda, 2017, s. 267–282], czy też związkiem między profesjonalizacją a tożsamością firmy rodzinnej [Kraśnicka, Ingram, Bratnicka-Myśliwiec, 2017, s. 299–312]). Zarówno w literaturze krajowej jak i zagranicznej brakuje jednak opracowań, które skupiałyby się na ekonomicznych konsekwencjach profesjonalizacji firmy rodzinnej w jej wielowymiarowym rozumieniu, co bez wątpienia stanowi istotną lukę badawczą. Stąd też niniejsza praca ukierunkowana jest na częściowe jej uzupełnienie. Przypuszczenie, że firmy rodzinne mogą się różnić osiąganymi efektami ekonomicznymi w zależności od tego, jak się profesjonalizują, jest natomiast wynikiem studiów literaturowych, opisanych szerzej w dalszej części tej pracy.

Zidentyfikowana luka poznawcza stała się podstawą do sformułowania problemu badawczego odnoszącego się do przejawów profesjonalizacji występujących w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce oraz do 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, czyli pozwalający na uwzględnienie jej różnorodnych przejawów, przyjęta została następująca własna definicja: **profesjonalizacja to zestaw działań wspierających przedsiębiorstwo rodzinne w podejmowaniu zobiektywizowanych decyzji**

ekonomicznych. Na wskazany zestaw działań składają się szczegółowo omówione w pracy następujące przejawy profesjonalizacji:

- ▶ zaangażowanie specjalistów spoza rodziny w system zarządzania,
- ▶ współpraca z zewnętrznymi instytucjami doradczymi,
- ▶ nadzór w firmie rodzinnej (*family business governance*),
- ▶ decentralizacja podejmowania decyzji,
- ▶ aktywność zarządu i organów nadzorczych,
- ▶ formalizacja procesu planowania i kontroli,
- ▶ formalizacja zarządzania zasobami ludzkimi,
- ▶ poszerzanie wiedzy i doskonalenie kompetencji zarządu.

W pracy przyjęto również założenie, że profesjonalizacja jest zjawiskiem, którego nie należy traktować zerojedynkowo. Ze względu na szeroki wachlarz potencjalnych przejawów profesjonalizacji każda firma rodzinna może profesjonalizować się inaczej, w sposób najbardziej dla niej odpowiedni. Poziom częstotliwości lub intensywności angażowania lub wykorzystania określonych działań profesjonalizujących w danym przedsiębiorstwie rodzinnym został natomiast określony jako jego **profil profesjonalizacji**.

Głównym celem przeprowadzonych badań była **diagnoza różnic pomiędzy wybranymi efektami ekonomicznymi w przedsiębiorstwach rodzinnych reprezentujących różne profile profesjonalizacji**. W ramach eksploracji problemu badawczego w rozdziale 3.1 zostały przedstawione szczegółowe cele częściowe pracy oraz sformułowane hipotezy badawcze.

Osiągnięcie założonych celów badawczych oraz weryfikacja postawionych hipotez wymagały dokonania przeglądu literatury krajowej i zagranicznej oraz przeprowadzenia badań własnych (zasadniczych i uzupełniających), które zostały szczegółowo opisane w kolejnych rozdziałach. W części teoretycznej usystematyzowano dotychczasową wiedzę odnoszącą się do unikalnych cech przedsiębiorstw rodzinnych oraz zestawiono ją z „odmitologizowaną” koncepcją profesjonalizacji zaprezentowaną z perspektywy różnych teorii i dyscyplin naukowych. Studia literaturowe, jak już zostało wspomniane, pozwoliły stwierdzić, że profesjonalizacja jest konstruktem wielowymiarowym, obejmującym relatywnie obszerny zbiór różnych czynników (aspektów). W części empirycznej natomiast, w odróżnieniu od często spotykanego w literaturze wybiórczego podejścia (badania dotyczące zazwyczaj jednego wybranego przejawu profesjonalizacji i jego wpływu na określone obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa), przeprowadzona została identyfikacja profili profesjonalizacji występujących wśród firm rodzinnych (wyodrębnione zostały cztery względnie homogeniczne

profile). Następnie porównano efekty ekonomiczne osiągnięte przez przedsiębiorstwa o różnych profilach profesjonalizacji w czasach stabilności ekonomicznej (badanie zasadnicze). Wypracowane dzięki badaniu zasadniczemu sposoby profesjonalizacji posłużyły z kolei do analizy odporności przedsiębiorstw rodzinnych na kryzys zewnętrzny. Badanie uzupełniające, przeprowadzone w trakcie trwania pierwszego lockdownu związanego z kryzysem pandemicznym w 2020 roku, dostarczyło dodatkowych informacji na temat różnic w zakresie reakcji firm rodzinnych o różnym profilu profesjonalizacji na nieoczekiwany kryzys wywołany przez czynniki zewnętrzne.

Praca składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów i zakończenia. W rozdziale pierwszym przedstawiono problematykę związaną z różnorodnością definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, jego istotą i unikalnymi cechami. Przybliżono cykl życia firmy rodzinnej i potencjalne konflikty, które mogą się pojawić na określonych etapach jej rozwoju. Ponadto w rozdziale pokazano, w jaki sposób przedsiębiorstwo rodzinne reaguje na kryzysy zewnętrzne i jaką potencjalną przewagę może wtedy osiągnąć. W dalszej części 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 tej pracy i wskazano, jakie miary mogą być przydatne do oceny osiąganych przez nie wyników ekonomicznych. Rozdział kończą rozważania o heterogeniczności firm rodzinnych i jej wpływie na efekty ekonomiczne.

Przedmiotem rozważań w rozdziale drugim jest pojęcie profesjonalizacji oraz profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego. Przedstawiono tu zidentyfikowane na podstawie literatury przejawy profesjonalizacji, takie jak: zaangażowanie menedżerów zewnętrznych, współpraca z zewnętrznymi doradcami, występowanie mechanizmów nadzorczych (*corporate governance* i *family governance*), decentralizacja decyzyjności, aktywność organów zarządczych i nadzorczych, formalizacja procesu planowania i kontroli, formalizacja zarządzania zasobami ludzkimi i poszerzanie wiedzy oraz doskonalenie kompetencji członków zarządu. Profesjonalizacja została również omówiona w kontekście wybranych czterech teorii ładu korporacyjnego: 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. Przedstawiono w nim szczegółowe cele badawcze, hipotezy oraz wykorzystane w dalszej części pracy metody ana-

lizej danych. Omówiono zakres i sposób przeprowadzenia badań empirycznych w podziale na badanie zasadnicze oraz badanie uzupełniające.

W rozdziale czwartym omówiono wyniki przeprowadzonych badań empirycznych dotyczące skali występowania przejawów profesjonalizacji przedsiębiorstwa rodzinnego, które zostały zidentyfikowane i omówione w drugim rozdziale pracy. Wskazano również na różnice pomiędzy przedsiębiorstwami, w których dany przejaw występuje lub nie oraz gdy zakres jego wykorzystania jest różny. Bazując na przeprowadzonych analizach, zaproponowano własną typologię przedsiębiorstw rodzinnych pod względem profilu ich profesjonalizacji.

W rozdziale piątym zweryfikowano, czy profil profesjonalizacji jest czynnikiem różnicującym efekty ekonomiczne osiągnięte przez firmy rodzinne. Badanymi efektami ekonomicznymi były: wielkość przedsiębiorstwa, wiek, obecność drugiego pokolenia, wpływ rodziny, struktura majątku, struktura finansowania, płynność, rentowność, subiektywna ocena kondycji ekonomicznej i finansowej oraz reakcje na kryzys zewnętrzny. W zakończeniu podsumowano wyniki przeprowadzonych analiz oraz sformułowano wnioski.

[Przejdź do księgarni →](#)



ksiegarnia.beck.pl