



# Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Stan i perspektywy rozwoju

Przejdź do produktu na [ksiegarnia.beck.pl](https://ksiegarnia.beck.pl)

## Rozdział

# 1

---

## **Przedsiębiorczość rodzinna jako przedmiot badań**

*Robert Zajkowski*

### **1.1. Początki przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce**

Do roku 1989 prywatny przedsiębiorca w Polsce utożsamiany był z „badyłarzem”, „cinkciarzem”, „spekulantem” lub „prywaciarzem” [Knyt, Wancen-Gluz, 2001]. Pejoratywnie nacechowane określenia prywatnego przedsiębiorcy były na rękę władzom socjalistycznym, preferującym społeczną własność środków produkcji, kolektywizm, centralną dystrybucję i redystrybucję dóbr oraz usług. Prywatne przedsiębiorstwa oczywiście funkcjonowały w okresie PRL, jednakże warunki, w których przyszło im prowadzić „prywatne biznesy”, daleko odbiegały od zasad charakterystycznych dla normalnej gospodarki wolnorynkowej. Powszechne łapówkarstwo, konieczność wstępowania do partii w celu uzyskania statusu przedstawicielstwa politycznego, ukrywanie „bogactwa”, stanowiły niejednokrotnie rodzaj naturalnej formy adaptacji do ówczesnych realiów. Oczywiście nie można pominąć opinii podkreślających pozytywne aspekty prowadzenia działalności gospodarczej w owym czasie, jak chociażby brak konkurencji, co sprawiało, że właściwie wszystko, co się udało wytworzyć, można było sprzedać [Knyt, Wancen-Gluz, 2001]. Ogólnie jednak można ocenić, że do 1989 roku uwarunkowania w zakresie prowadzenia prywatnej działalności gospodarczej nie należały do sprzyjających, o czym świadczą chociażby relatywnie niska liczba osób zatrudnionych w sektorze prywatnym poza rolnictwem, wynosząca 1181,9 tys., co stanowiło 6,9% wszystkich pracujących [GUS, 1989], oraz liczba pozarolniczych indywidualnych podmiotów gospodarczych, która nieznacznie przekraczała 620 tys. [Kamińska, 2006]. Sytuacja uległa

zmianie w roku 1989, co było konsekwencją przyjętych pod koniec 1988 roku ustaw: o działalności gospodarczej, o działalności gospodarczej z udziałem podmiotów zagranicznych, a także o niektórych warunkach konsolidacji gospodarki narodowej oraz o zmianie niektórych ustaw. Szczególne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorczości miał pierwszy ze wskazanych aktów prawnych, zwany potocznie „Ustawą Wilczka” [Kaliński, 2015], na mocy którego przyjęto, że podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej jest wolne i przysługuje każdemu na równych prawach, a w sferze działalności gospodarczej dozwolone jest wszystko, co nie jest prawem zabronione [Węglewski, 2009]. Rok 1989 uznaje się powszechnie za początek rozwoju polskiej współczesnej przedsiębiorczości, w tym również przedsiębiorstw rodzinnych. Należy nadmienić, że po wprowadzeniu zmian ustrojowych „stary” sektor prywatny z trudem znajdował sobie miejsce w krajobrazie gospodarki polskiej, a rzemieślnicy okresu realnego socjalizmu okazali się w znacznym wymiarze niezdolni do konkurencyjności na otwartym rynku. Doprowadziło to do sytuacji, w której raczej rzadkie były przypadki ciągłości funkcjonowania firm prywatnych, których korzenie sięgają przed rok 1985 [Bałtowski, Miszewski, 2015]. Ich miejsce zaczęły zajmować nowo powstające podmioty prywatne funkcjonujące w granicach wyznaczonych przez wprowadzone regulacje prorynkowe. Zgodnie z danymi, w 1989 roku zarejestrowano 25 890 nowych firm prywatnych, z czego większość była własnością jednej osoby. Spośród nich do roku 2019 przetrwało 15 376, co daje 59%. Oznacza to, że funkcjonują już na rynku 30 i więcej lat [Fundacja Firmy Rodzinne, 2019].

Obecnie, zgodnie z różnymi szacunkami, przedsiębiorstwa rodzinne stanowią od 27% [Safin, 2007] do 68% [PARP, 2015] łącznej liczby przedsiębiorstw<sup>1</sup>, co oznacza, że jest ich od 430 tys. do ponad 1,4 mln. Ich udział w zatrudnieniu szacowany jest od 21% do 60% [Kowalewska i in., 2009], a udział w tworzeniu PKB waha się od 10,4% [Kowalewska i in., 2009] do 68% [Lewandowska i in., 2016].

Rozbieżność przytoczonych szacunków jest przede wszystkim konsekwencją braku jednorodnej, powszechnie akceptowalnej definicji firmy rodzinnej. W zależności więc od przyjętego podejścia klasyfikacyjnego do grupy firm rodzinnych są zaliczane różne typy podmiotów. Niezależnie jednak od szacunków, udział firm rodzinnych w polskiej gospodarce jest istotny, przez co w naturalny sposób zostały wydzielone jako odrębna sfera badawcza.

---

<sup>1</sup> Można znaleźć opracowania wskazujące na jeszcze wyższy odsetek firm rodzinnych wśród polskich przedsiębiorstw, sięgający 80%, por. [www.silnarodzina.pl/znaczenie-i-rola-przedsiębiorstw-rodzinnych,195,794,a.html](http://www.silnarodzina.pl/znaczenie-i-rola-przedsiębiorstw-rodzinnych,195,794,a.html). Szacunki te wydają się być jednakże zbyt wysokie.

## 1.2. Firma rodzinna – definicyjny zamęt

Ponowna próba analizy koncepcji definicyjnych firm rodzinnych wydaje się być z perspektywy 2021 roku bezzasadna. Problematyka ta przewija się przez nieomal wszystkie artykuły naukowe i opracowania zwarte odnoszące się do firm rodzinnych w Polsce oraz istotną część piśmiennictwa zagranicznego na przestrzeni ostatnich kilku dekad. Mimo wielu podejmowanych prób, jak do tej pory nie udało się znaleźć w tym zakresie konsensusu, co jest konsekwencją niezwyklej różnorodności firm rodzinnych pod względem skali i czasu działania, złożoności struktur organizacyjnych oraz unikatowych atrybutów tej grupy firm, które potencjalnie mogą służyć jako komponenty definicyjnego ich rozróżnienia. Przykładowo, ze względu na relatywnie krótki okres rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej, większość z nich jest w rękach pierwszego pokolenia rodziny, stąd definicje, których komponentem jest przeprowadzona sukcesja [Cano-Rubio, Fuentes-Lombardo, Vallejo-Martos, 2017; Casillas, Moreno, Barbero, 2010], w ich wypadku nie mają zastosowania. Dodatkowo fakt zainteresowania firmami rodzinnymi różnych dyscyplin naukowych sprawia, że reprezentujący je badacze preferują odmienne podejścia [Sułkowski, Marjański, 2009]. Światowe Forum Ekonomiczne wskazało w roku 2013, że można wyróżnić sześć głównych aspektów identyfikujących firmy rodzinne: strukturę własnościową, mechanizmy kontrolne, zarząd, kompetencje kierownicze, politykę dywidend oraz sukcesję [Amit, Villalonga, 2013]. Obok wymienionych wskazuje się inne czynniki, jak: socjologiczne, psychologiczne, antropologiczne czy emocjonalne [Aldrich, Cliff, 2003; Amit, Villalonga, 2013; Stewart, 2003; Viazzo, Lynch, 2002]. Biorąc pod uwagę różne aspekty charakteryzujące firmy rodzinne, zarówno na poziomie Unii Europejskiej [European Commission, 2009], jak też w Polsce [Lewandowska i in., 2016; Kowalewska i in., 2009; Popczyk, 2013], zaproponowano różne definicje. Jednak nie zyskały one powszechniej akceptacji wśród badaczy. Obszerne typologie definicji przedsiębiorstwa rodzinnego można znaleźć w pracach: [Safin, 2007; Sharma, Chrisman, Chua, 1996; Sułkowski, Marjański, 2010; Surdej, Wach, 2010; Więcek-Janka, 2013]. W tych publikacjach widać, jak bardzo są one różnorodne zarówno pod względem poziomu szczegółowości, jak też uwzględnionych aspektów wyróżniających. Interesujące studium badawcze w zakresie definiowania przedsiębiorstwa rodzinnego, a jednocześnie relatywnie kompleksowo ukazujące skalę problemu w tym obszarze, zostało zawarte w opracowaniu [Hernández-Linares, Sarkar, Cobo, 2018], w którym przebadano 258 różnych definicji, zamieszczonych w publikacjach dedykowanych firmom rodzinnym w latach 1964–2013. Autorzy podzielili ten okres na trzy podokresy, w obrębie których zidentyfikowali dominujące pojęcia wykorzystane w definicjach (tab. 1.1).

Zamieszczone w tabeli 1.1 wyróżniki z jednej strony odzwierciedlają proces ewolucji poszukiwań adekwatnej definicji firm rodzinnych, z drugiej natomiast wskazują, że

wraz z przyrostem wiedzy w zakresie przedsiębiorczości rodzinnej komplikacji ulegał proces definiowania tego typu przedsiębiorstw. Tak więc mimo dekad rozważań i prac nad jednorodną definicją firm rodzinnych, możliwie najlepiej opisującą tę grupę przedsiębiorstw, problem wydaje się być nierozwiązywalny. W tej sytuacji można się zgodzić z Safinem i Koładkiewicz [2019], że przedsiębiorstwa rodzinne stanowią bardzo pojemną kategorię, w której zawierają się zarówno mikroprzedsiębiorstwa, jak i międzynarodowe koncerny o różnym okresie funkcjonowania rynkowego, różnej dynamice i logice działania. Trudno jest znaleźć zbiór wyróżników, które jednakowo dobrze pasowałyby do wszystkich firm. Dlatego można mówić raczej o różnych typach firm rodzinnych.

**Tabela 1.1.** Kluczowe pojęcia stosowane w definiowaniu firm rodzinnych we wskazanych podokresach

Okres	1964–1987	1988–2002	2003–2013
Kluczowe pojęcia	Własność Zarządzanie Założyciel Pochodzenie	Zarządzanie Własność Zatrudnienie Ład korporacyjny Pochodzenie Kontynuacja Samookreślenie Związek małżeński	Zarządzanie Własność Pochodzenie Kontynuacja Ład korporacyjny Związek małżeński Samookreślenie Założyciel Zatrudnienie Przedsiębiorca Własność publiczna

Źródło: [Hernández-Linares, Sarkar, Cobo, 2018].

W rozważaniach zaprezentowanych w dalszej części tej pracy Autorzy posługiwali się różnymi definicjami firm rodzinnych, zaadoptowanymi na potrzeby konkretnych prac badawczych i analitycznych. W poszczególnych jej częściach wykorzystane zostały koncepcje definicyjne zebrane w tabeli 1.2.

**Tabela 1.2.** Definicje firm rodzinnych wykorzystane w badaniach omówionych w dalszej części opracowania

Rozdział	Definicja
Rozdział 1. Przedsiębiorczość rodzinna jako przedmiot badań	Brak odniesienia do konkretnej definicji firm rodzinnych
Rozdział 2. Profesjonalizacja firmy rodzinnej – przejawy, profile, efekty	Do rodzinnych zaliczone zostały podmioty spełniające dualne kryterium – czyli te, które same uznały swoją firmę za rodzinną [Zukowska, 2021], oraz jednocześnie zostały zaliczone do tej grupy na podstawie wartości wskaźnika <i>Substantial Family Influence (SFI)</i> ,

Rozdział	Definicja
	<p>zgodnie z którym do firm rodzinnych zalicza się przedsiębiorstwa, w których rodzina posiada udziały (co najmniej jeden) oraz gdy spełniony jest warunek <math>SFI \geq 1</math> [Klein, 2000]. O sile wpływu rodziny na przedsiębiorstwo decyduje więc łącznie jej udział we własności, organach zarządczych i kontrolnych. Zależność tę można przedstawić za pomocą równania:</p> $SFI = \frac{S_{Fam}}{S_{Total}} + \frac{MoSB_{Fam}}{MoSB_{Total}} + \frac{MoMB_{Fam}}{MoMB_{Total}} \geq 1$ <p>gdzie:  <math>S_{Fam}</math> – liczba udziałów będących w dyspozycji członków rodziny;  <math>S_{Total}</math> – całkowita liczba udziałów; <math>MoSB_{Fam}</math> – liczba członków rodziny w radzie nadzorczej/organie kontrolnym; <math>MoSB_{Total}</math> – całkowita liczba członków rady nadzorczej/organie kontrolnym; <math>MoMB_{Fam}</math> – liczba członków rodziny w zarządzie/organie zarządzającym; <math>MoMB_{Total}</math> – całkowita liczba członków zarządu/organu zarządzającego.</p>
Rozdział 3. Finansowanie i logika finansowa przedsiębiorstw rodzinnych J. Węclawski	Do firm rodzinnych zaliczone zostały przedsiębiorstwa spełniające kryterium zgodne z <i>Substantial Family Influence (SFI)</i> , o którym mowa wyżej.
Rozdział 4. Zaangażowanie rodziny w zarządzanie i własność a wyniki finansowe przedsiębiorstw rodzinnych	<p>W badaniu wykorzystano zmienne związane z zaangażowaniem rodziny we własność lub zarządzanie, które przybrały postać zmiennych dychotomicznych, zgodnie z następującymi wzorem:</p> <p>a) <math>FR_1 = 1</math>, jeżeli rodzina ma więcej niż 20% ogólnej liczby głosów, 0 jeżeli warunek nie jest spełniony;</p> <p>b) <math>FR_2 = 1</math>, jeżeli rodzina jest największym akcjonariuszem (liczone według ogólnej liczby głosów), 0 jeżeli warunek nie jest spełniony;</p> <p>c) <math>FR_3 = 1</math>, jeżeli prezes zarządu jest założycielem spółki bądź zstępnym założyciela, 0 jeżeli warunek nie jest spełniony;</p> <p>d) <math>FR_4 = 1</math>, jeżeli rodzina lub założyciel jest największym akcjonariuszem i członek rodziny lub założyciel pełni funkcję prezesa zarządu, 0 jeżeli warunek nie jest spełniony;</p> <p>e) <math>FR_5 = 1</math>, jeżeli rodzina jest największym akcjonariuszem (liczone według ogólnej liczby głosów) i co najmniej jeden członek rodziny pełni funkcję członka zarządu, 0 jeżeli warunek nie jest spełniony;</p> <p>f) <math>FR_6 = 1</math>, jeżeli rodzina posiada więcej niż 20% ogólnej liczby akcji lub ogólnej liczby głosów i jeden członek rodziny pełni funkcję członka zarządu i jeden członek rodziny pełni funkcję w kadry kierowniczej, będąc jednocześnie zstępnym w relacji do założyciela, 0 jeżeli warunek nie jest spełniony.</p>
Rozdział 5. Modele internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych na rynku NewConnect	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.
Rozdział 6. Modele konfliktów w przedsiębiorstwach rodzinnych	Brak odniesienia do definicji – w badaniu wzięło udział dwudziestu siedmiu młodych właścicieli firm rodzinnych będących po przejściu firmy lub „na finiszu” procesu sukcesyjnego. Można więc wskazać zgodność z definicjami, których wyróżnikiem jest przeprowadzona sukcesja.

Rozdział	Definicja
Rozdział 7. Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych	W badaniach wzięło udział łącznie 390 przedsiębiorstw rodzinnych spełniających następujące kryteria: a) są przedsiębiorstwem rodzinnym w ścisłym znaczeniu (tzn. właścicielem przedsiębiorstwa jest rodzina, przynajmniej dwóch jej członków pracuje w przedsiębiorstwie, w tym sprawując funkcje kierownicze), b) właściciele mają potomstwo (wspólne lub partnera), c) istnieje na rynku co najmniej 10 lat, d) prowadzą działalność gospodarczą w rozumieniu ustawy Prawo o swobodzie działalności gospodarczej, e) ma swoją siedzibę na terenie Dolnego Śląska lub Wielkopolski.
Rozdział 8. Strategie wyjścia z firmy rodzinnej – perspektywa przedsiębiorców	Subiektywne postrzeganie przez badanych respondentów ich przedsiębiorstwa, wyrażone w odpowiedzi na pytanie: Czy uważa Pana/Pani swoją firmę za firmę rodzinną?
Rozdział 9. Przedsiębiorstwa rodzinne z perspektywy konsumentów	Brak odniesienia do definicji firm rodzinnych.

Źródło: opracowanie własne.

Jak więc można zauważyć, w polskiej praktyce badań nad firmami rodzinnymi, o których mowa w dalszej części tej pracy, wykorzystano osiem różnych koncepcji definicyjnych. W oczywisty sposób przekłada się to na niski poziom porównywalności uzyskanych wyników badań. Dodatkowo, gdy weźmie się pod uwagę, że w poszczególnych badaniach określonym ograniczeniom podlegały też wykorzystywane próby przedsiębiorstw, np. ograniczone do samych spółek [Żukowska, 2021], spółek notowanych na rynku publicznym [Popczyk, 2013], sektora MŚP [Kowalewska i in., 2009] czy też przedsiębiorstw prowadzących działalność w skali międzynarodowej [Leszczewska, Zaniewska, 2014], okazuje się, że uzyskany obraz firm rodzinnych jest jeszcze bardziej nieprecyzyjny. Czasem podnoszona jest także kwestia niskiej samoświadomości przedsiębiorstwa o tym, że przynależy do grupy firm rodzinnych. Wyniki badań przeprowadzonych w Polsce wskazują, że świadomości takiej nie ma około 30% przedsiębiorstw, które zgodnie np. z *SFI* spełniają kryteria definicyjne przedsiębiorstwa rodzinnego. Z drugiej strony, przedsiębiorstwa, które są świadome przynależności do grupy rodzinnych, w większości spełniają kryteria definicyjne wyrażone wskaźnikiem *SFI* [Zajkowski, Życzyński, 2014]. Rozbieżności te stanowią kolejny argument wskazujący na złożoność problematyki definicyjnej tej grupy podmiotów. W tej sytuacji można rekomendować przyjęcie i propagowanie konsensusu definicyjnego, przynajmniej w zakresie wykorzystania określonego zbioru definicji firm rodzinnych w przypadku prowadzenia badań o określonym charakterze, tak by w przyszłości przynajmniej częściowo zyskać na wyższym poziomie ekwiwalentności uzyskanych wyników prac badawczych.

## 1.3. Trendy badawcze w obszarze firm rodzinnych na świecie

Światowe doświadczenia w zakresie badań nad przedsiębiorstwami rodzinnymi wykazują ewolucyjną zmienność zainteresowań badaczy różnymi aspektami ich funkcjonowania. W pracy [Sharma, Chrisman, Chua, 1996] autorzy wskazali cztery główne obszary badawcze wynikające z przeglądu wcześniejszej literatury odnoszącej się do badań nad firmami rodzinnymi: problemy definicyjne, zarządzanie strategiczne, wpływ specyfiki rodziny oraz inne aspekty poruszane przez badaczy. Prowadząc rozważania nad problemami definicyjnymi, podkreślili brak zgodności wśród autorów co do sposobu zdefiniowania tej grupy podmiotów. Analizując 34 różne definicje, wskazali, że część z nich główny ciężar kładzie na własność i zarządzanie, inne z kolei na transfer międzypokoleniowy, współzależność systemu rodziny i przedsiębiorstwa, różne inne czynniki wyróżniające (np. realny wpływ rodziny na procesy biznesowe, współobecność dwóch pokoleń rodziny) czy też na minimalny poziom udziału rodziny we własności przedsiębiorstwa.

W drugim obszarze wyróżnili grupę zagadnień odnoszących się do celów i zadań firm rodzinnych, które podkreślają ich odmiennosć w stosunku do firm nierodzinnych, głównie ukierunkowanych na maksymalizację wartości przedsiębiorstwa. Wskazywali, że w firmach rodzinnych niejednokrotnie większe znaczenie ma np. bezpieczeństwo finansowe, zapewnienie miejsc pracy, autonomia, rozwój nowych produktów i usług, rozwój osobisty, zaufanie czy korzyści osiągnane przez właścicieli. Druga grupa zagadnień odnosiła się do procesu formułowania i informacji zamieszczonych w strategii przedsiębiorstwa rodzinnego. Zgodnie z ich spostrzeżeniami, o ile sam proces formułowania strategii w firmach rodzinnych i nierodzinnych był zbliżony, o tyle różnice były zauważalne w obrębie: kontekstu kulturowego występującego w planowaniu strategicznym (wyższy poziom zaufania do członków rodziny, paternalistyczny styl zarządzania, większa autonomia decyzyjna), internacjonalizacji (niższa skłonność firm rodzinnych do aktywności w skali międzynarodowej, większy stopień orientacji lokalnej) oraz aspektów społecznych (wyższa skłonność do podejmowania działań przyjaznych dla najbliższego otoczenia przedsiębiorstwa). Następnie wskazali, że w ramach wdrażania działań strategicznych w firmach rodzinnych emocje wywierają większy wpływ na decyzje podejmowane przez głównych decydentów, i jednocześnie pokazali, jakie korzyści może potencjalnie przynieść obsadzenie kluczowych stanowisk przez osoby spoza rodziny, zwłaszcza w firmach większych. Dostrzegli także, że struktury organizacyjne przedsiębiorstw rodzinnych są bardziej pionowe, mniej sformalizowane oraz cechują się niższym stopniem kontroli procesów realizowanych przez poszczególne komórki. Jednocześnie podkreślili, że obszar ten jest jedynie pobieżnie rozpoznany



i wymaga dalszych studiów. Kolejnym wyróżnionym zagadnieniem była ewaluacja i monitoring wdrażania działań strategicznych. Zwrócili uwagę, że w kontekście odmienności celów firm rodzinnych i nierodzinnych dają się zauważyć różnice w ocenie osiągniętych wyników ekonomicznych, przejawiające się ich niższym znaczeniem w procesie analizy efektywności przedsiębiorstwa.

Następnym z wyróżnionych zakresów tematycznych były ogólne aspekty związane z zarządzaniem oraz własnością. W tym kontekście zwrócili uwagę na często podnoszony w piśmiennictwie wielowątkowy aspekt sukcesji jako jedno z kluczowych wyzwań przedsiębiorstwa na określonym poziomie rozwoju. Dostrzegli odmienną rolę tego procesu w firmach niepublicznych i publicznych, proces doboru sukcesora oraz zarysowali etapy przebiegu tego procesu w długim okresie. Ostatnia grupa zagadnień problemowych obejmowała ewolucję i zmiany zachodzące w firmach rodzinnych, w tym proces profesjonalizacji zarządzania.

Omawiając problematykę wpływu rodziny na przedsiębiorstwo, wskazali, że dotychczasowe dociekania obejmowały zaangażowanie rodziny w przedsiębiorstwo, w tym relacje międzypokoleniowe oraz interakcje pomiędzy reprezentantami pokolenia następców, zaangażowanie kobiet w działalność firmy, zagadnienia dotyczące nepotyzmu oraz wpływ charakteru (typu) rodziny na biznes.

Spośród innych zagadnień poruszanych we wcześniejszym piśmiennictwie wskazali na rozważania odnoszące się do kwestii etnicznych i kulturowych, które mogą wywierać wpływ na sposób zarządzania przedsiębiorstwem oraz rolę usług doradczych w firmach rodzinnych, w tym ukierunkowanych na podnoszenie kwalifikacji członków rodziny zaangażowanych w prowadzenie spraw przedsiębiorstwa. Poruszyli także kwestie metodyczne związane z prowadzeniem badań nad przedsiębiorczością rodzinną oraz metody gromadzenia i analizy danych.

Ci sami autorzy opublikowali kolejną pracę [Sharma, Chrisman, Chua, 1997], w której dokonali szerszego niż w poprzednio cytowanej publikacji przeglądu wyników badań związanych z obszarem strategicznego zarządzania firmami rodzinnymi. Jej wartością dodaną było przede wszystkim kompleksowe ujęcie procesu zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem (formułowanie celów, opracowanie strategii, wdrożenie strategii i kontrola jej realizacji oraz rewizja przyjętych założeń), ze wskazaniem wpływu charakterystyk typowych dla firmy rodzinnej na poszczególne etapy tego procesu.

Jak można więc zauważyć, w nauce „zachodniej” już w latach 1996–1997 było dostępnych dostatecznie dużo publikacji związanych z przedsiębiorczością rodzinną, które umożliwiały identyfikację głównych trendów i obszarów badawczych. W Polsce w tym czasie badania nad tą grupą podmiotów były dopiero w fazie początkowej i ukazywały się nieliczne publikacje związane z tą tematyką. W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku polska nauka miała sporo do nadrobienia w zakresie budowy bazy wiedzy o firmach rodzinnych w porównaniu

z krajami o dłuższym okresie funkcjonowania gospodarki wolnorynkowej, zwłaszcza w obrębie tych zagadnień, które były już całkiem dobrze rozpoznane.

W następnych latach ukazało się szereg prac o charakterze bibliometrycznym, zorientowanych na identyfikację trendów i obszarów zainteresowań badaczy w zakresie przedsiębiorczości rodzinnej. Przykładowo Sharma [2004] na podstawie analizy 217 publikacji z zakresu przedsiębiorczości rodzinnej wyodrębniła główne problemy badawcze będące przedmiotem rozważań badaczy. Do kluczowych zagadnień z obszaru badań nad przedsiębiorczością rodzinną zaliczyła problematykę związaną z definiowaniem firm rodzinnych, badania nad czynnikami różnicującymi firmy rodzinne od innych rodzajów przedsiębiorstw, stanowiące jednocześnie podstawę do sformułowania ich definicji, efekty ekonomiczno-finansowe przedsiębiorstw rodzinnych. Wyróżniając poziomy analiz prowadzonych w obrębie przedsiębiorczości rodzinnej, wskazała cztery obejmujące [Sharma, 2004]:

1) indywidualny, w obrębie którego rozważania dotyczą różnorodnych aspektów związanych z rolą założycieli, przedstawicieli kolejnej generacji rodziny, rolą kobiet w firmach rodzinnych oraz znaczeniem menedżerów i pracowników niebędących członkami rodziny;

2) interpersonalny (grupowy), obejmujący charakter formalnych i nieformalnych relacji, źródła konfliktów i strategie zarządzania konfliktami oraz przekazanie przedsiębiorstwa następnemu pokoleniu;

3) organizacyjny, w ramach którego rozważania dotyczą identyfikacji wyodrębniania i strategii zarządzania zasobami przedsiębiorstwa rodzinnego;

4) społeczny (środowiskowy), związany ze zrozumieniem roli firm rodzinnych dla społeczeństwa oraz gospodarki w różnych krajach.

Nadmienić należy, że publikacja Sharmy dwa lata później została włączona do książki [Poutziouris, Smyrniotis, Klein, 2006], stanowiąc jej drugi rozdział. W tej pracy znalazło się inne istotne stwierdzenie, zgodnie z którym nie jest możliwe udzielenie odpowiedzi na pytanie – *Czy firmy rodzinne naprawdę różnią się od innych przedsiębiorstw i dlaczego te firmy zasługują na szczególną uwagę badawczą?*, bez dogłębnych rozważań związanych z ich definicją, identyfikacją cech różnicujących oraz wskazaniem różnych aspektów wpływających na ich efektywność ekonomiczną. Z perspektywy roku 2006 podkreślano, że niezbędne są dalsze prace badawcze poświęcone zarówno próbie kompleksowego zdefiniowania firm rodzinnych, jak również identyfikacji ich cech różnicujących, bez znajomości których pogłębione aspekty badawcze, obejmujące np. sferę aktywności ekonomicznej, nie mogą być dobrze rozpoznane.

W roku 2009 ukazał się artykuł [Debicki i in., 2009]. Czterej autorzy wskazali na główne nurty badawcze w obszarze firm rodzinnych w latach 2001–2007. Ich badanie opierało się na bibliometrycznej analizie 20 czasopism z zakresu zarządzania, w których były publikowane wyniki prac naukowych odnoszących się do tej grupy

przedsiębiorstw (łącznie 291 artykułów). W głównej mierze koncentrowały się one na wymienionych zagadnieniach:

- cele i zadania (w tym ekonomiczne oraz pozaekonomiczne),
- proces przygotowania i informacje zamieszczone w strategii (różnorodne aspekty planowania strategicznego),
- realizacja i kontrola realizacji strategii,
- zarządzanie (w tym przywództwo, własność, profesjonalizacja oraz sukcesja),
- niestrategiczne aspekty odnoszące się do zarządzania oraz inne zagadnienia związane z zarządzaniem strategicznym.

Autorzy zaznaczyli, że ich spostrzeżenia mogą nie do końca odzwierciedlać ówczesne trendy w zainteresowaniach badawczych ze względu na relatywnie krótki okres, z którego pochodziły prace będące przedmiotem analiz.

W roku 2011 kolejni autorzy wskazali cztery najbardziej kluczowe ich zdaniem obszary badań nad przedsiębiorczością rodzinną, które wymagały dalszego rozpoznawania [Kraus, Harms, Fink, 2011], do których zaliczyli: wyniki i efekty ekonomiczne, cele działania, własność (w tym jej wymiar psychologiczny) oraz sukcesję przedsiębiorstwa.

W roku 2013 Benavides-Velasco, Quintana-García i Guzmán-Parra, stosując metody bibliometryczne, przeanalizowali 703 artykuły pochodzące z 70 czasopism, opublikowane w latach 1961–2008, poświęcone problematyce firm rodzinnych [Benavides-Velasco, Quintana-García, Guzmán-Parra, 2013]. Najliczniejsza grupa publikacji dotyczyła problematyki planowania sukcesji (17,4%), następnie problematyki zarządzania i teorii organizacji (11,5%), dalej ładu korporacyjnego (*corporate governance*) (9,9%), zarządzania strategicznego i zmian w organizacji (7,8%), relacji interpersonalnych i dynamiki rodziny (7,8%), wyników ekonomiczno-finansowych oraz problematyki wzrostu przedsiębiorstwa (6,4%). Mniej niż 5% publikacji dotyczyło takich obszarów, jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, płęć i pochodzenie etniczne, ujęcie firm rodzinnych w skali makro, konflikty, internacjonalizacja i globalizacja oraz rola edukacji i konsultingu w firmach rodzinnych. Przeprowadzona dodatkowo przez tych autorów analiza najważniejszych słów i pojęć zbliżonych oraz synonimów występujących w badanych publikacjach pozwoliła wyodrębnić sześć kluczowych grup zagadnień: sukcesja, struktura zarządzania, teoria organizacji, MŚP, własność oraz zarządzanie zasobami ludzkimi.

Z okazji 25-lecia „Family Business Review” (FBR) w roku 2012 ukazał się artykuł [Sharma, Chrisman, Gersick, 2012] będący wprowadzeniem do zeszytu nr 25, w którym zamieszczono teksty podsumowujące dorobek naukowy w zakresie głównych kierunków badań nad firmami rodzinnymi wraz z ich wynikami, jakie ukazały się we wspomnianym czasopiśmie. Pierwsze z zamieszczonych tam opracowań [Litz, Pearson, Litchfield, 2012] zawierało wyniki badań przeprowadzonych na grupie 83 naukowców zajmujących się firmami rodzinnymi, których celem była odpowiedź na dwa główne pytania:

- Jak dobrze rozpoznane są poszczególne obszary badań odnoszące się do firm rodzinnych?

- Jakie są rekomendowane obszary przyszłych badań?

Zdaniem badanych relatywnie dobrze zidentyfikowane na tamten moment były takie aspekty, jak: definicja i specyfika firm rodzinnych, zarządzanie sukcesją, własność i ład korporacyjny czy aspekty odnoszące się do rodziny prowadzącej biznes. Natomiast jako mniej rozpoznane uznali przede wszystkim zagadnienia odnoszące się do różnych grup interesariuszy firm rodzinnych, w tym pokolenia seniorów, relacji rodzic-dziecko, relacji między rodzeństwem, kwestii małżeństwa, dalszych krewnych oraz osób spoza rodziny zaangażowanych w przedsiębiorstwie rodzinnym. Na tej podstawie uznano, że kwestie te powinny zostać zbadane w kolejnych latach. Jednocześnie respondenci wskazali inne aspekty, które mogą być przedmiotem szerszych badań w przyszłości, jak np. reputacja firm rodzinnych, uwarunkowania kulturowe i międzykulturowe, badania interdyscyplinarne, przywództwo, różnice międzygeneracyjne, styl zarządzania itp. Wskazywali też na potrzebę prac nad sposobami pomiaru różnych bezpośrednio oraz pośrednio mierzalnych parametrów funkcjonowania tej grupy podmiotów, przy wykorzystaniu adekwatnych i sprawdzonych miar.

W artykule [Yu i in., 2012] ] przeprowadzono analizę 327 zmiennych zależnych wykorzystanych w badaniach, które były publikowane w latach 1998–2009. Następnie przy wykorzystaniu procedur redukcji wymiarów (zmiennych) oraz metod taksonomicznych wskazano siedem głównych obszarów, które były przedmiotem prac badawczych. Były to: efekty ekonomiczne i pozaekonomiczne, strategia działania, aspekty związane z wpływem społeczno-ekonomicznym firm rodzinnych, sukcesja, rola firm rodzinnych w gospodarce oraz dynamika i zmiany zachodzące w tej grupie podmiotów.

Autorzy artykułu [Stewart, Hitt, 2012], opierając swoje badania na studiach literatury, wyodrębnili sześć typów firm rodzinnych różniących się poziomem profesjonalizacji:

- minimalnie profesjonalne firmy rodzinne;
- firmy rodzinne z potencjałem do profesjonalizacji lecz unikające wdrażania tego rodzaju rozwiązań,
  - profesjonalnie zarządzane firmy rodzinne,
  - przedsiębiorcze, rodzinne grupy kapitałowe,
  - pseudoprofesjonalne firmy rodzinne znajdujące się w obrocie publicznym,
  - hybrydowe, profesjonalne firmy rodzinne.

Podkreślili także, że profesjonalizacja jest konstruktem wielowymiarowym, obejmującym różne aspekty funkcjonowania i zarządzania przedsiębiorstwem, stąd zasugerowali prowadzenie dalszych prac zorientowanych na precyzyjną ich identyfikację.

W artykule [James, Jennings, Breitreuz, 2012] autorzy prześledzili trendy badawcze w obszarze analizy firm rodzinnych oraz badań nad rodziną w latach 1985–2010. W ich ocenie dominujące są prace związane z przedsiębiorczością rodzinną, gdy tymczasem badania odnoszące się do cech rodziny wydają się być w defensywie. Zdaniem tych naukowców integracja prac badawczych w obydwu obszarach byłaby korzystna i wzbogaciłaby każdy z nich. W związku z tym zaproponowali połączenie koncepcji teoretycznych związanych z badaniami nad rodziną, czyli funkcjonalizmu strukturalnego oraz symbolicznego interakcjonizmu z dominującymi konceptami teoretycznymi w obszarze badań firm rodzinnych, do jakich zaliczyli teorię agencji i zasobową. Wskazali w ten sposób, ich zdaniem interesujące, nowe obszary eksploracji zagadnień związanych jednocześnie z problemami rodziny i firmy rodzinnej.

W ostatnim z zamieszczonych artykułów [Craig, Salvato, 2012] autorzy przedstawili wyniki wywiadów pogłębionych przeprowadzonych wśród sześciu badaczy zajmujących się przedsiębiorczością rodzinną. Zadawano im trzy pytania badawcze:

1. Co ich zdaniem wyróżnia badania nad firmami rodzinnymi?
2. W jaki sposób powinny być projektowane badania umożliwiające uchwycenie odrębności tej grupy podmiotów?
3. Uwzględniając specyficzny charakter badań nad firmami rodzinnymi, jakie powinny być ich kierunki?

W odpowiedzi na pierwsze z postawionych pytań podkreślano, że do aspektów wyróżniających badania nad firmami rodzinnymi należy zaliczyć konieczność uwzględnienia koincydencji, jaka ma miejsce na styku rodziny i przedsiębiorstwa, odmienność alokacji zasobów, specyficzny wpływ na gospodarkę, dbałość o dobrobyt rodzinnego biznesu oraz jego sukcesję. Ich zdaniem dbałość o poprawne metodycznie badania jest zapewniona przez redaktorów czasopism, którzy we właściwy sposób potrafią ocenić jakość procesów badawczych. Podkreślono także, że w obszarze firm rodzinnych można jeszcze zadać wiele interesujących pytań badawczych, które z powodzeniem pozwolą na eksplorację tej grupy podmiotów w przyszłości, szczególnie w świetle obserwowanej ewolucji tych przedsiębiorstw.

W 2012 roku opublikowano artykuł [Gedajlovic i in., 2012], w którym zasugerowano, że badania nad przedsiębiorczością rodzinną są w fazie „dojrzwania” lub „dorastania”. Faza ta cechuje się istotną liczbą prac publikowanych w wysoko cenionych czasopismach z zakresu przedsiębiorczości zarządzania i finansów. Rozważania autorów, osadzone w szerokim studium literatury, były skoncentrowane na analizie dwóch warunków sukcesu przedsiębiorstwa: wpływu rodzinności na przedsiębiorstwo (opisanego za pomocą zmiennej dychotomicznej – pozytywny lub negatywny) oraz posiadania przez nie zasobów i zdolności lub umiejętności (posiada, nie posiada). W ten sposób wyróżnili cztery typy podmiotów: właściwie zarządzane (pozytywny wpływ rodziny i posiadające odpowiednie zasoby); ulegające mię-

dzypokoleniowej degradacji (negatywny wpływ rodziny, nieposiadające adekwatnych zasobów) oraz dwie grupy pośrednie (o wysokim poziomie jednego czynnika). Przydatność tego podziału była przez nich uzasadniana wynikami wcześniejszych badań, które ukazywały zależność między pozytywnym i negatywnym wpływem rodziny oraz posiadaniem lub nie określonych umiejętności i zasobów a efektami prowadzonej działalności. Dodatkowo autorzy uwzględnili w swych rozważaniach wpływ uwarunkowań otoczenia instytucjonalnego na osiągnięte wyniki ekonomiczne. Proponując kierunki dalszych badań, zasugerowali prowadzenie prac uwzględniających łączny wpływ wyróżnionych przez nich czynników na rozwój przedsiębiorstwa, zdolność do pozyskiwania i zarządzania zasobami oraz horyzont czasowy podejmowanych decyzji.

W roku 2015 ukazał się artykuł [Xi i in., 2015], którego autorzy zaprezentowali wyniki badań bibliometrycznych, jakim poddano ponad 1000 publikacji z lat 1964–2011, związanych z przedsiębiorczością rodzinną. Stosując metody pozwalające na redukcję liczby badanych aspektów, zidentyfikowali pięć głównych obszarów badawczych, których dotyczyły publikacje. Obejmowały one: problemy definicyjne, ład korporacyjny, aspekty odnoszące się do przewagi konkurencyjnej, przywództwo i zarządzanie oraz sukcesja.

Tom 29(1) „Family Business Review” z 2016 roku w całości zawierał publikacje prezentujące wyniki badań związanych z problematyką firm rodzinnych. Zamieszczono tam pięć artykułów, w których łącznie zostały przeanalizowane 774 publikacje. Celem tych artykułów było z jednej strony udzielenie odpowiedzi na pytanie „co wiemy”, a z drugiej, co „powinniśmy wiedzieć” w obszarze kluczowych obszarów badań nad firmami rodzinnymi [Short i in., 2016]. Pierwsze z zamieszczonych tam opracowań zawierało studium bibliometryczne [Evert i in., 2016]. Autorzy przeanalizowali publikacje dotyczące firm rodzinnych, jakie ukazały się w latach 1988–2014 w dziesięciu prestiżowych czasopismach poświęconych problematyce przedsiębiorczości. Zidentyfikowali i przypisali słowa kluczowe do łącznie 465 artykułów, z których większość ukazała się w „Family Business Review”. Z jednej strony ich analizy pokazały wzrost liczby publikacji w rozpatrywanym okresie, z drugiej natomiast umożliwiły wskazanie sześciu głównych obszarów badawczych, których dotyczyły. Były to: zarządzanie przedsiębiorstwem, wyniki ekonomiczno-finansowe i wzrost, charakterystyka i wyróżniki firm rodzinnych, zależności interpersonalne, ład korporacyjny oraz sukcesja.

W kolejnym opracowaniu [Daspit i in., 2016] autorzy dokonali przeglądu 34 czasopism, w których opublikowano 88 artykułów poświęconych problematyce sukcesji w kontekście teorii wymiany społecznej. Analizowane przez nich prace zostały przyporządkowane do trzech kolejnych faz procesu sukcesyjnego: ustalanie podstawowych zasad sukcesji i pierwsze działania w tym kierunku, przygotowanie i rozwój sukcesora oraz przekazanie przedsiębiorstwa i ugruntowanie roli sukceso-



ra. Osadzając rozważania w ramach założeń teorii wymiany, przeanalizowali szczegółowe wątki związane z interakcjami między obecnym właścicielem a następcą, interakcjami zachodzącymi w obrębie samej firmy rodzinnej i w ramach rodziny, a także wykraczającymi poza ramy przedsiębiorstwa.

Z kolei w artykule [Madison i in., 2016] autorzy dokonali przeglądu 107 prac z lat 2000–2014, w których wyjaśniano zachowania firm rodzinnych, opierając się na teorii agencji i służebności. Ich rozważania dotyczyły takich aspektów, jak: czynniki warunkujące zachowania pryncypała, agenta i stewarda oraz ich wpływ na funkcjonowanie mechanizmów zarządczych w firmach rodzinnych w zależności od przyjętej perspektywy. Wskazali także na potrzebę dalszych prac związanych z poszukiwaniem zależności między zachowaniem głównych graczy w przedsiębiorstwie rodzinnym a sposobem zarządzania nim oraz czy takie relacje przekładają się na wyniki ekonomiczne i pozaekonomiczne osiągnięte przez tę grupę podmiotów gospodarczych.

Autorzy czwartego artykułu [Goel, Jones III, 2016] przestudiowali 59 publikacji z lat 2001–2015, związanych z problematyką zachowań proprzedsiębiorczych w firmach rodzinnych. Wykazali, że zachowania tego rodzaju wiążą się z szeregiem cech, zarówno wrodzonych, jak i nabytych, którymi charakteryzują się kluczowe osoby w przedsiębiorstwie. Do tych cech zaliczyli: wiedzę, umiejętności menedżerskie, umiejętności techniczne, znajomość rynku oraz powiązania zewnętrzne (z różnymi grupami interesariuszy). Wskazali na relacje, jakie zachodzą między kompetencjami przedsiębiorstwa a uzyskiwanymi efektami ekonomicznymi i pozaekonomicznymi.

Ostatnie opracowanie [Feliu, Botero, 2016], poświęcono przeglądowi literatury związanej z zachowaniami filantropijnymi w firmach rodzinnych. Swoje rozważania autorzy oparli na analizie 55 artykułów dotyczących tej problematyki, które ukazały się w latach 1988–2014. W opracowaniu zamieścili przegląd definicji zjawiska filantropii firm rodzinnych oraz zidentyfikowali motywy takich zachowań. Podzielili je na: 1) zorientowane na rodzinę – jak identyfikacja, dziedzictwo i dobrobyt rodziny; 2) zorientowane na biznes, do których zaliczyli wspieranie realizacji strategii biznesowej, utrzymanie pozytywnych relacji z otoczeniem politycznym oraz głównymi interesariuszami przedsiębiorstwa; 3) wspólne dla podsystemu rodziny i przedsiębiorstwa – utrzymanie reputacji, właściwe postępowanie moralne, a także zachowania filantropijne stanowiące aspekt edukacyjny członków rodziny. Dodatkowo dokonali osadzenia zachowań filantropijnych na gruncie różnych teorii wykorzystywanych do wyjaśnienia funkcjonowania firm rodzinnych. Zamieścili także zestawienie przykładowych rodzajów aktywności związanych z filantropią.

W 2020 roku „Family Business Review” poświęciło w całości kolejny zeszyt publikacjom dotyczącym analizy dotychczasowej wiedzy w zakresie funkcjonowa-

nia firm rodzinnych. Co istotne, w tekście wprowadzającym do zeszytu [Jaskiewicz i in., 2020] autorzy stwierdzili, że obecny etap badań nad przedsiębiorczością rodzinną można określić jako „wiek dojrzały”. Charakteryzuje się on tym, że do wyjaśniania zachowań typowych dla firm rodzinnych badacze adaptują teorie wypracowane w innych dyscyplinach oraz odrzucają poglądy o monolityczności tej grupy podmiotów na rzecz traktowania ich jako jednostek heterogenicznych. W opracowaniu tym można się doszukać sugestii, że fundamentalna wiedza odnosząca się do specyfiki firm rodzinnych została już zgromadzona, a obecne badania powinny się koncentrować na tych aspektach, których dotychczas nie udało się wyjaśnić lub wyjaśnienie ich jest niepełne. W pewnym stopniu autorzy pozostałych artykułów zamieszczonych w przywołanym zeszycie „Family Business Review” potwierdzają ten pogląd. Koncentrują się na prezentacji wyników badań w obszarach szczegółowych, wskazując jednocześnie kierunki dalszych poszukiwań zorientowanych na ich doprecyzowanie. W artykule [Andreini i in., 2020] autorzy zbadali 83 publikacje poświęcone percepcji firm rodzinnych z perspektywy konsumentów. Przeprowadzone analizy pozwoliły im na rozróżnienie percepcji w skali mikro, mezo i makro. Przykładowo, na poziomie mikro wyróżnili pozytywne i negatywne skojarzenia z pojedynczymi przedsiębiorstwami (np. że są małe, godne zaufania i jednocześnie mało elastyczne), relacje z otoczeniem (np. bezpośrednie związki z właścicielem przedsiębiorstwa) oraz doświadczenia związane z korzystaniem produktów i usług (np. ocena jakości produktów i usług w sytuacji, gdy wiadomo, że wytworzyła je firma rodzinna). W skali mezo podkreślili znaczenie firm rodzinnych jako jednostek spajających wspólnotę lokalną, propagujących przywiązanie do wartości społecznych i kulturowych oraz zorientowanych na utrwalanie tych wartości. Na poziomie makro natomiast wyodrębnili aspekty związane z postrzeganiem roli firm rodzinnych w gospodarce, identyfikacją niektórych kategorii produktów lokalnych z przedsiębiorstwami rodzinnymi, a także utożsamianiem niektórych segmentów rynku z firmami rodzinnymi jako głównymi jego graczami.

W następnym artykule [Combs, i in., 2020] zaprezentowano obszerne studium (na podstawie 175 wybranych publikacji) dotyczące powiązania cech wyróżniających firmy rodzinne (relacje, role członków rodziny, sukcesja) ze sposobem ich funkcjonowania oraz uzyskiwanymi efektami ekonomicznymi i pozaekonomicznymi. Zależności te wyjaśniono na gruncie różnorodnych teorii funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz teorii wyjaśniających relacje pomiędzy osobami wywierającymi wpływ na funkcjonowanie jednostki gospodarczej. Wśród atrybutów firm rodzinnych wymieniono takie jak ich historia, charakter relacji i związków, rola i cechy członków rodziny, przemiany zachodzące w rodzinie, dziedzictwo rodziny oraz sposoby oddziaływania rodziny na przedsiębiorstwo. Wszystkie wymienione atrybuty zostały powiązane z teoriami, na gruncie których zasadne jest prowadzenie rozważań odnoszących się do tych cech.



[Przejdź do księgarni →](#)



[ksiegarnia.beck.pl](https://ksiegarnia.beck.pl)