

15. PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNE – FENOMEN I JEGO TRWAŁOŚĆ

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-237-5/15>

Family businesses – the phenomenon and its stability

Abstract: Family-owned businesses are a significant part of the economy in many countries. It is a highly differentiated population which makes it difficult to formulate a clear definition of them. The aim of this chapter is to determine the social and economic characteristics of family businesses, their changes during the business life cycle and their ability to carry out succession. The research method was a review of the research results of other authors, mainly foreign. The conclusions of the research indicate the possibility of a positive or negative impact of the specific characteristics of family businesses on their activities. In the long term, the character of typical family enterprises is mainly retained by small and medium-sized enterprises. The diversification of ownership and professionalisation of large family enterprises makes their family character mainly of an image nature.

Keywords: family firm model, family firms goals, family business age.

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne stały się przedmiotem badań naukowych stosunkowo niedawno, bo podjęto je w latach 60. ubiegłego stulecia. Starano się w ich ramach zidentyfikować naturę tych firm, specyficzne zasady ich funkcjonowania czy wpływ na rozwój gospodarczy, często rozpatrując te kwestie w aspekcie porównawczym z przedsiębiorstwami nierodzinnymi. Wyodrębnienie kategorii przedsiębiorstwa rodzinnego doprowadziło do stwierdzenia, że podmioty te odgrywają w wielu krajach istotną rolę. W ujęciu globalnym stanowią one około 75% wszystkich firm, tworzą 70%–90% PKB, zatrudniają 50%–80% pracowników

Sugerowane cytowanie: Węclawski, J. (2024). Przedsiębiorstwa rodzinne – fenomen i jego trwałość. W: Szarzec, K. i Woźniak-Jęchorek, B. (red.), *Instytucjonalne i historyczne wymiary dyskusji o ekonomii i gospodarce* (s. 205–215). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-237-5/15>



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

(De Massis i in., 2018). W Polsce brak jest oficjalnych statystyk dotyczących przedsiębiorczości rodzinnej, a podawane w różnych publikacjach dane wykazują znaczną rozpiętość w zależności od przyjętej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. Biorąc pod uwagę firmy odpowiadające najczęściej w literaturze przyjmowanym kryteriom, szacuje się ich udział na 19% wszystkich przedsiębiorstw (Firma, 2017).

Celem niniejszego opracowania jest określenie istoty i trwałości bytu jakim jest przedsiębiorstwo rodzinne. Zmierzając do realizacji tego celu, postawiono trzy pytania badawcze:

- 1) Jakie są cechy społeczne i ekonomiczne firmy rodzinnej?
- 2) Jak zmienia się charakter przedsiębiorstwa rodzinnego w cyklu jego życia?
- 3) Czy przedsiębiorstwa rodzinne są starsze od przedsiębiorstw nierodzinnych?

Do odpowiedzi na te pytania posłużono się jako metodą badawczą przeglądem literatury przedmiotu z okresu ostatnich kilku dziesięcioleci. Ponieważ ciągłość funkcjonowania firm rodzinnych w Polsce została przerwana w okresie od końca lat 40. do końca lat 80. ubiegłego wieku, a szersze badania naukowe prowadzone w odniesieniu do nich dopiero się rozwijają, w znacznym zakresie odwołano się do wyników badań zagranicznych odnoszących się do przedsiębiorstw funkcjonujących na obszarze cywilizacji zachodniej.

15.1. Ewolucja przedsiębiorstw rodzinnych

Rozważania na temat ewolucji form przedsiębiorstw, a w tym przypadku dążenie do wskazania ich rodzinnego charakteru, muszą brać pod uwagę, że posługujemy się współczesnymi kategoriami w odniesieniu do czasów, w których formy instytucjonalizacji i regulacji normatywnej działalności gospodarczej były odmienne od obecnych. Mimo to nawet w odległej przeszłości można zauważyć występowanie pewnych analogicznych cech do współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych. Niewątpliwie pierwotnie znaczna część przedsiębiorstw miała charakter rodzinny, gdyż rodzina była podstawową formą organizacji życia społecznego. Działalność gospodarcza była prowadzona w ramach szeroko rozumianej rodziny, obejmującej dodatkowo osoby pochodzące spoza jej grona, ale dołączone do gospodarstwa domowego (Simon, 2011). Już w okresie Cesarstwa Rzymskiego pojawiły się regulacje normatywne łączące posiadanie majątku, jego dziedziczenie oraz zarządzanie nim z rodziną i dominującą rolą jej seniora (Kalss i Probst, 2013).

W czasach nowożytnych tworzenie i funkcjonowanie przedsiębiorstw było ściśle powiązane ze stosunkami społecznymi i normami panującymi w danym

okresie i państwie. Charakterystyczne było przy tym powiązanie rodzaju i organizacji działalności gospodarczej z warstwami tworzącymi ówczesne społeczeństwa (Felden i Hack, 2014). Istotną rolę w okresie średniowiecza odgrywała szlachta, która dzięki posiadanym przywilejom prowadziła działalność gospodarczą w zakresie przetwórstwa rolnego (na przykład winiarstwo), handlu czy bankowości. Obowiązywała zasada dziedziczenia przedsiębiorstwa przez najstarszego syna, co zapewniało utrzymywanie firmy w rękach rodziny przez wiele pokoleń. Drugą warstwą społeczną, w ramach której ukształtował się patriarchalny typ przedsiębiorstwa rodzinnego, było mieszczaństwo. Zakłady rzemieślnicze były oparte na majątku rodziny, prowadzone przez stojącego na jej czele majstra, który korzystał z pracy członków rodziny i przyjmowanych do gospodarstwa domowego czeladników i uczniów, ale dziedziczenie następowało w jej kręgu. Typowym rozwiązaniem było przy tym powiązanie prowadzonej działalności gospodarczej z gospodarstwem domowym (warsztat, kantor, sklep). Dopiero towarzyszący industrializacji wzrost rozmiarów przedsiębiorstw doprowadził do ich wyodrębnienia jako jednostek organizacyjnych i rozerwania tych więzów (Klein, 2010), chociaż można zauważyć, że jeszcze w XIX wieku wielu właścicieli lokowało je w pobliżu swojej siedziby (domu).

15.2. Dylematy definicyjne

Obecne zainteresowanie nauki problematyką przedsiębiorstw rodzinnych nie doprowadziło do sformułowania ich jednoznacznej, w miarę powszechnie akceptowanej definicji. Proponowane przez poszczególnych badaczy ujęcia oparte są na różnych wyróżnikach przedsiębiorstwa rodzinnego. Niektóre z nich mają charakter subiektywny, jak postrzeganie przez samą rodzinę przedsiębiorstwa jako rodzinnego (Sten, 2006; Westhead i in., 2001). Inne mają formę opisową, jak na przykład kierowanie się wartościami rodziny (Aronoff i Ward, 2011), działanie na podstawie tradycji rodzinnej (Hennerkes, 1998) czy wywieranie przez rodzinę decydującego wpływu na przedsiębiorstwo (Simon i in., 2005; Wimmer i in., 2018). W najczęściej stosowanych definicjach uwzględnia się cechy mierzalne, jak posiadanie przez rodzinę kontrolnego pakietu udziałów / akcji (Fabis, 2007) oraz udział w organach zarządzających i nadzorczych określonej liczby członków rodziny (Anderson i Reeb, 2003; Ward, 1987). Problem z zaklasyfikowaniem przedsiębiorstwa do grupy rodzinnych dodatkowo komplikuje fakt, że niektórzy badacze opowiadają się za uznaniem za takie tylko tych, które dokonały sukcesu (Donnelley, 1964; Hommelhoff, 2006; Ward, 1987). Należy również wskazać, że mimo spełniania określonych kryteriów kwalifikacyjnych część właścicieli przedsiębiorstw nie uważa swoich firm za rodzinne. Przykłado-

wo badania przeprowadzone w Polsce przez PARP wskazują, że w zależności od bardziej bądź mniej sformalizowanych kryteriów za przedsiębiorstwa rodzinne uważa się od 61% do 83% z nich (Firmy, 2015). Trudno się dziwić, że w takiej sytuacji pojawiają się propozycje rezygnacji z prób wprowadzenia definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. Jej substytutem miałyby być skala o rozpiętości od 0% do 100% mierząca wpływ rodziny na przedsiębiorstwo w trzech zakresach: 1) udziału rodziny w kapitale własnym, zarządzie i organach nadzorczych, 2) doświadczenia przedsiębiorstwa i rodziny, w tym pomyślnego przeprowadzenia sukcesji, 3) wzajemnego oddziaływania na siebie systemów wartości rodziny i przedsiębiorstwa oraz stopnia zaangażowania rodziny w jego prowadzenie (Astrachan i in., 2002).

Dodatkową trudność w badaniach dotyczących przedsiębiorstw rodzinnych stanowi brak ich urzędowej definicji dla potrzeb statystyk narodowych. W ramach Unii Europejskiej funkcjonuje jedynie, ciągle niewdrożony, projekt takiej regulacji (Overview, 2009). Jako przedsiębiorstwo rodzinne określa ona podmiot, w którym:

- większość praw do podejmowania decyzji posiadają osoby fizyczne, które założyły przedsiębiorstwo bądź osoby fizyczne, które przejęły w spadku przedsiębiorstwo oraz ich małżonkowie, rodzice, dzieci bądź bezpośredni spadkobiercy ich dzieci,
- większość praw do podejmowania decyzji ma charakter pośredni lub bezpośredni,
- co najmniej jeden przedstawiciel rodziny lub krewnych formalnie uczestniczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
- spółki giełdowe spełniają definicję przedsiębiorstwa rodzinnego, jeżeli osoba, która założyła bądź odziedziczyła przedsiębiorstwo, bądź członkowie ich rodziny i ich sukcesorzy dysponują ponad 25% głosów uprawniających do podejmowania decyzji wynikających z posiadanych udziałów. Definicja ta nie stała się prawnie wiążąca, ale obejmuje elementy uznawane przez znaczną część badaczy za miarodajne do określenia istoty przedsiębiorstwa rodzinnego.

15.3. Przedsiębiorstwo rodzinne w ujęciu modelowym i cele jego działalności

Wskazane powyżej problemy i rozbieżności ze sformułowaniem definicji przedsiębiorstwa rodzinnego nie stanęły na drodze określenia szeregu specyficznych cech tych podmiotów. Są one pochodną konstrukcji przedsiębiorstwa rodzin-

nego jako jednostki organizacyjnej składającego się z dwóch oddziałujących na siebie elementów: rodziny i przedsiębiorstwa (Donnelley, 1964). Dalsze badania wskazały, że w przedsiębiorstwach rodzinnych dochodzi nie tylko do określonych interakcji na styku rodziny i przedsiębiorstwa, ale sięgają one głębiej i determinują występujące w nich stosunki własnościowe oraz sposób zarządzania. Dało to podstawę do zaproponowania modelu przedsiębiorstwa rodzinnego składającego się z trzech systemów: rodziny, przedsiębiorstwa i własności (Gersick, 1997). Ta złożoność przedsiębiorstwa rodzinnego sprawia, że w praktyce nie ma jednego jego typu, lecz występuje ono w wielu formach, w dodatku podlegających zmianom w trakcie rozwoju. Kluczowe znaczenie mają przy tym stosunki własnościowe i sposób zarządzania przedsiębiorstwem (Simon, 2011). Każdy z tych systemów tworzących przedsiębiorstwo rodzinne w określony sposób wpływa na jego działalność. Rodzina jest grupą osób o dość stabilnym składzie, nastawionym na długoterminowe istnienie i przeprowadzenie międzypokoleniowego transferu wartości. Założone przez nią przedsiębiorstwo ma zapewnić materialne warunki jej egzystencji, wykształcenie młodego pokolenia oraz zaspokojenie potrzeb emocjonalnych (Achleitner i in., 2010). Funkcjonowanie rodziny opiera się na zasadach równego traktowania, zaufaniu, lojalności, a kryterium efektywności może schodzić na dalszy plan (Simon, 2011). Przedsiębiorstwo jest natomiast podmiotem gospodarczym podporządkowującym swoją działalność zasadom racjonalności ekonomicznej. Zaangażowana jest w nim grupa pracowników o zmiennym składzie, zatrudnianych na podstawie kryterium kompetencji, których efektywność jest stymulowana motywami finansowymi. Trzeci element modelu, jakim jest własność, różnicuje działalność przedsiębiorstw rodzinnych w zależności od ukształtowanej w nich struktury własnościowej. Wzrost udziału we własności i zarządzaniu osób spoza grona rodziny wpływa na osłabienie jej oddziaływania na przedsiębiorstwo, nasilenie problemów agencyjnych i większe podporządkowanie jego działalności regułom ekonomicznym (Hiebl, 2012).

Współistnienie w przedsiębiorstwie rodzinnym dwóch podmiotów, rodziny i przedsiębiorstwa prowadzi do występowania w nim dwóch grup celów. Cele rodziny mają zarówno charakter finansowy, jak i niefinansowy. Jako cele niefinansowe wskazuje się w szczególności utrzymanie istnienia przedsiębiorstwa w długim okresie, przeprowadzenie sukcesji, tworzenie miejsc pracy dla członków rodziny, kierowanie się w postępowaniu wartościami rodziny (Schauer i in., 2005). Typowe cele przedsiębiorstwa jako podmiotu ekonomicznego to wzrost jego wartości i realizacja zysku. Badania nie wskazują przy tym jednoznacznie, czy prymat w przedsiębiorstwie rodzinnym mają cele rodziny, czy przedsiębiorstwa (Achleitner i in., 2010). Niewątpliwie możliwa jest realizacja celów rodziny przy zachowaniu zasady racjonalności ekonomicznej. Wskazana złożoność

struktury przedsiębiorstwa rodzinnego może jednak prowadzić do powstawania w nim konfliktów pomiędzy różnymi grupami interesariuszy mającymi różne cele bądź nadającymi im odmienne znaczenie (Hepperle, 2011).

Badania odnoszące się do polskich małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych pozwalają stwierdzić wyraźną hierarchię celów ich działalności. Podstawowe znaczenie mają dla nich utrzymanie istnienia przedsiębiorstwa w długim okresie oraz zapewnienie jego niezależności od podmiotów trzecich. Nieco mniejsza waga przypisywana jest do gromadzenia majątku i zapewnienia wysokiego standardu życia właściciela, przekazania przedsiębiorstwa następnemu pokoleniu, rozpowszechniania systemu wartości rodziny. Równocześnie jednak przedsiębiorstwa rodzinne stosunkowo wysoko stawiają w hierarchii celów wartości ekonomiczne, jak ograniczenie ryzyka ekonomicznego, zapewnienie silnego tempa wzrostu czy tworzenie miejsc pracy (Pernsteiner i Węclawski, 2016). Można to interpretować jako realizowanie strategii nakierowanych do wewnątrz, preferujących cele i wartości rodziny, ale przy zachowaniu ekonomicznych podstaw funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Charakter przedsiębiorstwa rodzinnego związany z trzecim elementem jego modelowego ujęcia, jakim jest własność, przejawia się w jej silnej koncentracji w rękach rodziny i dążeniu do utrzymywania relatywnie wysokiego udziału kapitału własnego w kapitale całkowitym. Ma to prowadzić do zapewnienia niezależności ekonomicznej przedsiębiorstwa i utrzymania kontroli nad nim przez rodzinę. Szereg badań wskazuje, że przedsiębiorstwa rodzinne preferują finansowanie wewnętrzne (zatrzymane zyski, rezerwy, pożyczki udziałowców) w stosunku do zewnętrznego, a korzystając z tego ostatniego, sięgają w pierwszej kolejności po kapitał obcy (kredyty, leasing), a stosunkowo rzadko po kapitał własny oferowany przez nowych udziałowców / akcjonariuszy, w tym fundusze *private equity* (Guserl i Pernsteiner, 2015; Prym, 2011).

15.4. Przedsiębiorstwo rodzinne w cyklu rozwoju

Przedstawiony powyżej model przedsiębiorstwa rodzinnego wyróżniający trzy elementy (rodzina, przedsiębiorstwo, własność) ma charakter statyczny. Pozwala on na identyfikację określonych cech tego podmiotu, ale nie uwzględnia zmian zachodzących w nim z upływem czasu. Mogą to być zmiany zachodzące zarówno w gronie rodziny, jak i wynikające z rozwoju przedsiębiorstwa oraz struktury własności.

Uniwersalny model rodziny traktuje ją jako jednostkę społeczną składającą się z trzech pokoleń: dziadków, rodziców i dzieci. Ten układ ulega powieleniu w kolejnych pokoleniach z ewentualnymi zmianami wynikającymi z liczby spad-

kobierców i zakładanymi przez nich rodzinami. Przyjmując za punkt wyjścia rodziców jako założycieli przedsiębiorstwa, wskazuje się na silny związek rodziny z tym przedsiębiorstwem. Jest ono podstawą utrzymania rodziny, założyciele silnie angażują się w zarządzanie nim i przygotowują dzieci do roli sukcesorów. Właściciele przedsiębiorstwa w drugim pokoleniu nie są tak silnie związane z nim emocjonalnie i zaangażowani w jego działalność. Wynika to z poszerzenia grona współwłaścicieli i zaangażowania zewnętrznych menedżerów. W trzecim pokoleniu wypełniającym schemat trzypokoleniowej rodziny może jeszcze się pojawić wspólne oddziaływanie rodziny na przedsiębiorstwo, ale powiększanie grona współwłaścicieli i brak zainteresowania części spadkobierców do pozostawania w nim prowadzi do dalszych zmian jego charakteru, ograniczania znaczenia celów rodziny na rzecz celów przedsiębiorstwa (Jaskiewicz i Klein, 2007; Schweinsberg i Koenen, 2010).

Zgodnie z dominującym ujęciem definicyjnym członkowie rodziny wykonują w przedsiębiorstwie rodzinnym funkcje zarządcze i nadzorcze. Wyniki wielu badań wskazują, że wraz z długością istnienia przedsiębiorstwa i jego rozwojem słabnie rola rodziny w kierowaniu nim w zakresach wymagających wysokich kwalifikacji i podnosi poziom jego profesjonalizacji (Hiebl, 2012; Schweinsberg i Koenen, 2010). Profesjonalizacja przejawia się w szczególności w powoływaniu organów zarządczych i nadzorczych, zatrudnianiu pochodzących spoza rodziny menedżerów, wprowadzaniu sformalizowanych procedur kierowania, zarządzania, organizowania, motywowania i kontrolowania, kierowaniu się zasadą racjonalności przy podejmowaniu decyzji ekonomicznych (Dekker i in., 2013).

Immanentną cechą przedsiębiorstwa rodzinnego jest sukcesja. Pozwala ona na międzypokoleniowy transfer wartości rodziny i daje podstawę do realizacji jej celów w kolejnym pokoleniu właścicieli. Badania prowadzone zarówno w krajach o długiej tradycji przedsiębiorczości rodzinnej, jak i w Polsce wskazują, że wiele firm nie przygotowuje planów sukcesji bądź przystępuje do niej stosunkowo późno, co zwiększa koszty jej przeprowadzenia (Firma, 2017; Leible i Windthorst, 2014). Duża część przedsiębiorstw rodzinnych staje jednak przed problemem braku sukcesorów bądź braku zainteresowania przejęciem przedsiębiorstwa przez osoby z rodziny. Przykładowo w Niemczech problem ten dotyczy 86% przedsiębiorstw małych i 31% średnich (Kersting i in., 2014). Następców założyciela firmy łączą jeszcze silne więzy pokrewieństwa, chociaż nie zawsze występuje między nimi zbieżność interesów. Natomiast w trzecim i dalszych pokoleniach często rośnie liczba współwłaścicieli, więzy rodzinne ulegają osłabieniu i udziałowcy są w mniejszym stopniu powiązani emocjonalnie i zaangażowani w zarządzanie przedsiębiorstwem (Schweinsberg i Koenen, 2010; Simon, 2011). Można się spotkać z obrazowym stwierdzeniem, że „pierwsza generacja

tworzy, druga dziedziczy, a trzecia niszczy przedsiębiorstwo rodzinne” (Jeżak i in., 2004, s. 41). W przypadku braku sukcesorów bądź zaostrenia konfliktów pomiędzy nimi pojawia się konieczność sprzedaży firmy innym podmiotom i w konsekwencji utrata statusu przedsiębiorstwa rodzinnego.

15.5. Trwałość przedsiębiorstw rodzinnych

Jak już wskazano powyżej, dążenie do utrzymania przedsiębiorstwa rodzinnego w długim okresie jest deklarowane jako jeden z podstawowych celów ich właścicieli. Weryfikacja tej tezy wskazuje, że długowiecznością (w perspektywie nawet kilkuset lat) wykazują się przede wszystkim relatywnie małe i średnie przedsiębiorstwa, często ściśle związane z zasobami materialnymi, dzięki którym prowadzą działalność (winnice, producenci ceramiki, serów, huty szkła, warsztaty rzemieślnicze, hotele) (O’Hara i Mandel, 2004). Natomiast większość obecnie działających dużych przedsiębiorstw rodzinnych została założona w XIX i XX wieku (EY, 2017)*. „Wskaźnik przeżycia” przedsiębiorstw rodzinnych, z niewielkimi odchyleniami w zależności od źródła danych, wynosi około 30% przy przechodzeniu do drugiej generacji, 10%–15% do trzeciej i 3%–5% przy przechodzeniu do czwartej generacji rodziny założycieli (Le Breton-Miller i in., 2004). W konsekwencji średnia światowa wieku przedsiębiorstw rodzinnych wynosi kilkadziesiąt lat, co odpowiada władaniu nimi w perspektywie trzech generacji (Herz Brown, 2009). Zestawienia dotyczące najstarszych przedsiębiorstw, nawet jeżeli weźmie się pod uwagę brak pełnych danych, wskazują na liczebną przewagę przedsiębiorstw nierodzinnych nad rodzinnymi (Sobiecki, 2014). Można to traktować jako wskazanie, że rodzinna forma przedsiębiorstwa nie jest dostatecznym warunkiem utrzymania przedsiębiorstwa na rynku. Podnoszona jest przy tym kwestia, czy „rodzinnosc” nie wpływa negatywnie na możliwości rozwoju we współczesnej gospodarce (Felden i Hack, 2014). Międzynarodowa ekspansja takich przedsiębiorstw przeczy tej tezie**.

Rozpatrując problem długowieczności przedsiębiorstw rodzinnych należy postawić pytanie, w jakim stopniu duże przedsiębiorstwa, nawet jeśli są kontrolowane przez rodzinę, zachowują cechy typowe dla firmy rodzinnej.

* Od tej prawidłowości są jednak odstępstwa – na przykład założona w 1668 roku firma Merck KGaA jest obecnie w posiadaniu 13 generacji (70% udziałów rodziny Merck), a utworzona w 1792 roku firma Jeronimo Martins jest nadal w posiadaniu rodziny Soares dos Santos (56% udziałów) – w Polsce: Biedronka.

** Odpowiedzią na to pytanie może być jednak wskazanie, że przykładowo w USA największą firmą rodzinną jest założona w 1962 roku Walmart Inc. (49% udziałów rodziny Walton) czy największa w Europie utworzona w 1930 roku Schwarz Gruppe (100% własności w rodzinie Schwarz) – w Polsce: Lidl i Kaufland.

W badaniach wskazuje się, że sam fakt przetrwania przedsiębiorstwa w perspektywie wielu pokoleń może świadczyć o jego stabilności i efektywności ale ma także określoną wartość rynkową związaną z docenianiem tradycji, wartości kulturowych i zasad odpowiedzialności społecznej eksponowanych w ramach publicznych informacji dotyczących przedsiębiorstw, zwłaszcza spółek publicznych (Mutter, 2011). Z drugiej strony dostępne dane wskazują, że brak jest istotnej różnicy w wieku dużych przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych (Frey i in., 2004).

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzuje znaczne zróżnicowanie ze względu na ich rozmiary, rodzaj prowadzonej działalności, organizację i strategię biznesowe, etap rozwoju i długość istnienia oraz szereg innych czynników. Z tego względu są to podmioty, które trudno jest skategoryzować na podstawie jednoznacznej definicji. Nie ulega jednak wątpliwości, że wyróżnia je pewien zespół cech o charakterze społecznym mogących z różnym nasileniem oddziaływać na sposób prowadzenia działalności gospodarczej.

Wyróżniki przedsiębiorstwa rodzinnego mogą wpływać na jego działalność pozytywnie lub negatywnie. Pozytywny wpływ będzie wynikał z kierowania się systemem wartości rodziny i budowania zaufania do firmy na nich opartych, nastawienia na istnienie przedsiębiorstwa w długim okresie, relacyjnym charakterze współpracy z bankami, utrzymywania silnych więzów z lokalną społecznością.

Dążenie do utrzymania przedsiębiorstwa w rękach rodziny może jednak prowadzić do uwydatnienia się jego określonych słabości – niechęci do profesjonalizacji zarządzania, ograniczenia możliwości rozwoju przez awersję do przyjmowania nowych wspólników i finansowania kapitałem zewnętrznym, przenoszenia na grunt przedsiębiorstwa konfliktów rodzinnych.

Kolejny wniosek z przeprowadzonych badań prowadzi do stwierdzenia, że typowy charakter przedsiębiorstwa rodzinnego zachowują w dłuższym okresie jedynie firmy małe i średnie. Ich specyfika wynikająca z wpływu rodziny może się utrzymywać nawet w przypadku przechodzenia z pokolenia na pokolenie. Natomiast w dużych przedsiębiorstwach, zwłaszcza przekształcających się w spółki publiczne, w wyniku postępującego z upływem czasu rozproszenia własności i profesjonalizacji zarządzania, nawet w przypadku utrzymywania kontrolnego pakietu udziałów / akcji w rękach rodziny, ich „rodzinność” pozostaje często w dużym stopniu jedynie elementem o charakterze wizerunkowym. Brak jest

tym samym podstaw do stwierdzenia, że przedsiębiorstwa rodzinne są bardziej „długowieczne” od nierodzinnych.

Zmiany kulturowe zachodzące w ostatnich dekadach odnoszące się do rodziny, jej składu osobowego, występujących w niej relacji, systemów wartości wskazują, że same przedsiębiorstwa rodzinne, ale także ich pozycję w gospodarce może czekać istotna zmiana.

Bibliografia

- Achleitner, A. K., Bock C., Braun, R., Schraml, S. C. i Welter, J. (2010). Zielstrukturen in Familienunternehmen: Empirische Hinweise auf die Beziehung zwischen Unternehmens- und Familienzielen. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 3, 227–258.
- Anderson, R. C. i Reeb, M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301–1328. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Aronoff, C. E. i Ward, J. L. (2011). *Family business values: How to assure a legacy of continuity and success*. Palgrave Macmillan.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B. i Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition dilemma. *Family Business Review*, 15(1), 45–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- De Massis, A., Frattini, F., Majocchi, A. i Piscitello, L. (2018). Family firms in the global economy: Toward a deeper understanding of internationalisation determinants, processes and outcomes. *Global Strategy Journal*, 8(1), 3–21, <https://doi.org/10.1002/gsj.1199>
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., i Mercken, R. (2013). Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. *Family Business Review*, 26(1), 81–91. <https://doi.org/10.1177/0894486512445614>
- Donnelley, R. G. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42(4), 93–105.
- EY. (2017). *EY Family Business Yearbook*.
- Fabis, F. G. (2007). *Gesellschafterkonflikte in Familienunternehmen, Vermeidung – und Lösungsstrategien auf gesellschaftsvertraglicher und individualvertraglicher Ebene*. Logos.
- Felden, B. i Hack, A. (2014). *Management von Familienunternehmen*. Springer Gabler.
- Firma. (2017). *Firma rodzinna to marka. Raport*. Instytut Biznesu Rodzinnego.
- Firmy. (2015). *Firmy rodzinne w Polsce ,2014*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Frey, U., Halter, F. i Zellweger, T. (2004). *Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz*. Universität Sankt Gallen.
- Gersick, K., Davis, J. A., Hampton, M. M. i Lansberg, I. (1997). *Generation to generation – live cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Guserl, R. i Pernsteiner, H. (2015). *Finanzmanagement*. Gabler Verlag.
- Hennerkes, B. H. (1998). *Familienunternehmen sichern und optimieren*. Campus Verlag.
- Hepperle, T. (2011). *Stiftungen als Instrumente zur Lösung von Schnittstellenkonflikten in Familienunternehmen*. Josef Eul Verlag.
- Herz Brown, F. (2009, autumn). Growing beyond: Governance and the economic family. *Family Business*, 46–48.

- Hiebl, M. R. W. (2012). *Die Rolle des Chief Financial Officer in großen Familienunternehmen*. epubli GmbH.
- Hommelhoff, P. (2006). *Die Finanzierung des Familienunternehmens*. W: T. Tröger i W. Rüdiger (red.), *Rechtsfragen der Familiengesellschaften* (s. 65–78). CV Müller Wissenschaft.
- Jaskiewicz, P. i Klein, S. (2007). The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses. *Journal of Business Research*, 60(10), 1080–1089, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.015>.
- Jeżak, J., Popczyk, W. i Winnicka-Popczyk, A. (2004). *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*. Difin.
- Kalss, S. i Probst, S. (2013). *Familienunternehmen. Gesellschafts- und zivilrechtliche Fragen*. ManzscheVerlags- und Universitätsbuchhandlung.
- Kersting, H., Bitzer, S. i Dupierry, R. (2014). *Nachfolgermanagement in Familienunternehmen*. Erich Schmidt Verlag.
- Klein, S. B. (2010). *Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen*. Josef Eul Verlag.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. i Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28(4), 305–328, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Leible, S. i Windthorst, K. (red.) (2014). *Nachfolgeplanung in Familienunternehmen*. JWV.
- Mutter, Ch. (2011). *Vermögensmanagement für Familienunternehmer*. Schäffer-Poeschel Verlag.
- O'Hara, W. T. i Mandel, P. (2004). *The world's oldest family companies. Convincing evidence that smaller firms usually outlast larger ones*. Bryant University, College's Institute for Family Enterprise.
- Overview. (2009). *Overview of family business relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies*. Final Report of the Expert Group, European Commission.
- Pernsteiner, H. i Węclawski, J. (red.). (2016). *Finansowanie i corporate governance w przedsiębiorstwach rodzinnych*. Wydawnictwo C.H. Beck.
- Prym, Ch. (2011). *Familienunternehmen und Beteiligungskapital*. Josef Eul Verlag.
- Schauer, R., Kailer, N. i Feldbauer-Dürst Müller, B. (red.) (2005). *Mittelständische Unternehmen. Probleme der Unternehmensnachfolge*. Trauner Verlag.
- Schweinsberg, K. i Koenen, L. M. (2010). *Fremdmanagement in Familienunternehmen*. INTES Verlag.
- Simon, F. B. (red.). (2011). *Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft*. Carl-Auer Verlag.
- Simon, F.B., Wimmer, R. i Groth, T. (2005). *Mehr-Generationen-Familienunternehmen*. Carl-Auer Verlag.
- Sobiecki, R. (red.) (2014). *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej*. Oficyna Wydawnicza SGH.
- Sten, J. (2006). *Transfers of family business to non-family buyers. The selling business family perspective*. Edita Prima.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability and family leadership*. Jossey-Bass.
- Westhead, P., Cowling, M. i Howorth, C. (2001). The development of family companies: Management and ownership imperatives. *Family Business Review*, 14(4), 369–385. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00369.x>
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M. i Vater, G. (2018). *Familienunternehmen Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Springer Gabler*.