

## **ROZDZIAŁ 20**

### **PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W FIRMACH RODZINNYCH W POLSCE – WNIOSKI Z BADAŃ**

#### **Wstęp**

Przedsiębiorczość, wiązana z koncepcją J.A. Schumpetera, może być określana jako dostrzeganie szans realizacji przedsięwzięć przynoszących zyski i podejmowanie ryzyka ich wdrażania (Schumpeter, s. 60). Przedsiębiorczość występuje na wielu poziomach, ponieważ dostrzec możemy jej zróżnicowane aspekty np. ekonomiczne, społeczne, kulturowe, a nawet aksjologiczne (Bratnicki, 2003). Firmy rodzinne stanowią doskonałą ilustrację tezy o społecznych korzeniach przedsiębiorczości. Wartości i więzi rodzinne mogą w różnych warunkach pobudzać albo też ograniczać przedsiębiorczość założycieli biznesu i pracowników. Problematyka wpływu wartości rodzinnych na funkcjonowanie organizacji lokuje się pomiędzy Scyllą przedsiębiorczości rodzinnej a Charybdą nepotyzmu. Artykuł prezentuje wyniki badań przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Stawia problem w jakim stopniu przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce są źródłem przedsiębiorczości, a na ile stanowią one ograniczenie konkurencji rynkowej.

#### **Określenie przedsiębiorstw rodzinnych**

Przedsiębiorstwo rodzinne można określić jako podmiot gospodarczy, w którym większość struktury własności oraz funkcja zarządzania całym podmiotem pozostają w rękach jednej rodziny. P.A. Frishkoff zwraca uwagę, że firmy rodzinne: (1) posiadają dowolną formę prawną, (2) kapitał przedsiębiorstwa znajduje się w całości lub decydującej części w rękach rodziny, (3) przynajmniej jeden członek rodziny wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję zarządczą (Frishkoff, 1995). Ta definicja pozwala najczęściej dość precyzyjnie rozróżnić podmioty rodzinne od nierodzinnych, ze względu na kryteria: własności i władzy. Jednak warto zwrócić uwagę, że można wyróżnić kilka wyznaczników firm rodzinnych i w zależności od stopnia ich realizacji podmioty uznane za „rodzinne” mogą mieć różne natężenie tej cechy.

M. Carney i E. Gedajlovic uważają, że firmy rodzinne są najpowszechniejszym typem przedsiębiorstw w sektorach MSP, a jeśli chodzi o wschodzące rynki to są w ogóle dominującym typem przedsiębiorstwa (Carney, Gedajlovic, 2002). Sądzę, że znajduje to potwierdzenie w Polsce, gdzie przypuszczalnie większość MSP to firmy rodzinne. W Polsce nie ma jak do tej pory statystyk dostarczających wiarygodnych danych na temat liczby i znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych. W USA firmy rodzinne to prawie 90% wszystkich przedsiębiorstw, które wytwarzają 40% PKB. W Unii Europejskiej udział przedsiębiorstw rodzinnych waha się, w zależności od kraju, od 45% do 90%, a wytwarzają one od 45% do 65% PKB. Zbliżone proporcje znajdziemy w krajach azjatyckich oraz w Ameryce Południowej (Popczyk, 2003, s. 139). W Polsce przedsiębiorstwa rodzinne nie spełniały istotnej roli ekonomicznej w gospodarce centralnie planowanej, jednak w okresie transformacji gwałtownie zyskały na znaczeniu. Ostrożnie oszacować można, że przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce w roku 2003 stanowią około 50% podmiotów, dostarczają około 40% PKB oraz stanowią około 50% wszystkich miejsc pracy. Tak więc,

jest to duża i znacząca grupa podmiotów gospodarczych, wyróżnionych ze względu na kryterium społeczne. Ze względu na ich znaczenie warto podjąć badania specyficznych problemów przedsiębiorstw rodzinnych, nie kwestionując faktu, że jest to klasa podmiotów bardzo zróżnicowanych zarówno ze względu na wielkość, jak i charakter działalności gospodarczej.

### Metodyka badań

Interpretacje dotyczące cech, etapów i tempa rozwoju firm rodzinnych a także związki problematyki firm rodzinnych z zagadnieniem familizmu są oparte nie tylko na analizach literaturowych, ale również badaniach typu *case studies*. Analizując problematykę przedsiębiorstw rodzinnych warto przyjrzeć się studiom przypadków przedsiębiorstw rodzinnych. Dzięki temu możliwe będzie wyodrębnienie najważniejszych rodzajów praktyk familistycznych w przedsiębiorstwach oraz ocena ich znaczenia dla efektywności i rozwoju przedsiębiorstw.

Metodyka analizy studiów przypadku obejmowała badanie problemów zarządzania firmą rodzinną przeprowadzona na próbie 40 polskich podmiotów. Studia organizacji gospodarczych miały na celu analizę wpływu więzi rodzinnych na funkcjonowanie organizacji. Oznaczało to badania:

- specyficznych cech zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi w Polsce,
- praktyk familistycznych pojawiających się w firmach rodzinnych,
- reguł sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Dla celów analizy sformułowano hipotezy robocze:

H. 1: Przedsiębiorstwa rodzinne tworzą specyficzną grupę podmiotów gospodarczych wykazujących podobieństwa w sferze struktury, strategii i kultury organizacyjnej.

H. 2: Przedsiębiorstwa rodzinne są trwalsze i stabilniejsze w stosunku do porównywalnych podmiotów nierodzinnych.

H. 3: Przedsiębiorstwa rodzinne wykazują się wyższym poziomem przedsiębiorczości w relacji do porównywalnych podmiotów nierodzinnych.

Metodyka badań polskich podmiotów gospodarczych polegała na przeprowadzeniu wywiadów z pracownikami badanych organizacji. Dodatkowo, w miarę możliwości, przeprowadzano analizy dostępnej dokumentacji oraz obserwację procesu pracy w badanym przedsiębiorstwie. Na tej podstawie przygotowywano skrócone studia służące celom porównawczym. Przeprowadzono analizy funkcjonowania strategii, struktury, kultury, typu organizacji i fazy jej rozwoju. Oczywiście badanie tak wielu złożonych zmiennych pozwala na uzyskanie jedynie orientacyjnych rezultatów, które stanowią raczej hipotezy robocze niż definitywne wnioski. W tabeli przedstawiono skrótowe zestawienie badanych podmiotów (Tab. 1).

Tabela 1

## Zestawienie badanych przedsiębiorstw rodzinnych

Rodzaj działalności	Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie rodzinnym					
	1-5 zatrud.	6-20 zatrud.	21-50 zatrud.	51-200 zatrud.	201-500 zatrud.	Powyżej 500 zatrud.
Produkcja	3	5	9	2	3	2
Handel, dystrybucja	5	2	0	0	1	0
Inne usługi	4	2	1	0	1	0
<b>Razem</b>	12	9	10	2	5	2

Źródło: opracowanie własne (dla uproszczenia wybrano dominującą formę aktywności w przypadku przedsiębiorstw mieszanych: produkcyjno-handlowo-usługowych).

### Interpretacja badań

Do najważniejszych atutów przedsiębiorstw rodzinnych, które odnaleziono w badanych studiach zaliczyć można:

- przedsiębiorczość przy zakładaniu firm rodzinnych,
- przedsiębiorczość i zaangażowanie lidera z rodziny łączącego zarządzanie z własnością,
- zaangażowanie rodziny w działalność przedsiębiorstwa,
- przywiązanie do wartości rodzinnych wzmacniające solidarność w firmie,
- motywujący charakter rodzinnej kultury organizacyjnej,
- szybki rozwój w oparciu o rodzinne zespoły przedsiębiorczych osób,
- wizja rozwoju podmiotu tworzona przez rodzinę,
- wysokie zaangażowanie udziałowców w rozwiązywanie problemów przedsiębiorstwa.

Wśród słabości i potencjalnych zagrożeń można dostrzec:

- perturbacje po śmierci założyciela i lidera,
- nastawienie na sukcesję i dziedziczenie przedsiębiorstwa ogranicza dostęp do skutecznych menedżerów,
- niebezpieczeństwa autorytaryzmu zarządzającego i właściciela,
- opór rodziny przed utratą większości udziałów i kontroli,
- dążenie do utrzymania sukcesji rodzinnej,
- ograniczenia rozwoju przez trudności z zewnętrznym finansowaniem,
- błędy strategiczne wynikające z braku profesjonalnych menedżerów,
- problemy z zarządzającymi i właścicielami dążącymi do utrzymania się u steru nawet w bardzo podeszłym wieku,
- eksploataowanie przedsiębiorstwa przez rodzinę,
- trudności przy przechodzeniu do zatrudniania menedżerów spoza rodziny,
- konflikty międzygeneracyjne w przedsiębiorstwach,
- uzależnienie biznesu od założyciela,
- niesprawiedliwe traktowanie kadry z rodziny i spoza rodziny, napięcia między tymi dwiema grupami,
- poczucie niestabilności dla pracowników spoza rodziny,
- brak jasnego podziału kompetencji między menedżerów,
- konflikty w rodzinie przenoszone na przedsiębiorstwo.

- napięcia sukcesyjne, błędy nieplanowanych sukcesji,
- ograniczenia inicjatywy podwładnych przez autorytarny styl kierowania w firmie rodzinnej,
- nepotyzm – negatywne skutki dla konkurencyjności przedsiębiorstw,
- ograniczanie awansów, rozwoju i zatrudniania personelu, a zwłaszcza menedżerów spoza rodziny,
- konflikty między grupą rodzinną i pozarodzinną w przedsiębiorstwach,
- negatywne skutki nepotyzmu w sferze zarządzania zasobami ludzkimi.

Na podstawie badań skazać można na następujące kryteria wyróżniania firm rodzinnych:

#### 1. Udział własności rodzinnej, we własności przedsiębiorstwa.

Może się wahać od 50% do 100% własności rodzinnej w całkowitej strukturze własności. W przypadku dużych przedsiębiorstw rodzinnych pakiet pozwalający na kontrolę podmiotu może być nawet mniejszy od 50% (pakiet kontrolny, niewiększościowy). Najczęściej 100% udziału własności rodzinnej jest charakterystyczne dla minifirm i mikrofirm, które nie osiągnęły jeszcze odpowiedniej skali zmuszającej do znalezienia mniejszościowych, lecz pozarodzinnych źródeł finansowania działalności. Familizm napędza firmy rodzinne na wcześniejszych etapach działalności, jednak może on stać się barierą w późniejszych stadiach. Dążenie do utrzymania udziałów większościowych w przedsiębiorstwie przez przedstawicieli jednej rodziny może przyczynić się do osłabienia pozycji konkurencyjnej tego przedsiębiorstwa. W badanej próbie przedsiębiorstw rodzinnych zdecydowana większość to podmioty, w których 100% własności jest kontrolowane przez 1 rodzinę (36 jednostek – 90%).

#### 2. Udział przedstawicieli jednej rodziny w strukturze zarządczej.

Może to być reprezentacja przez zaledwie jedną osobę z rodziny w całej strukturze zarządczej przedsiębiorstwa, aż do obsadzenia wszystkich funkcji zarządczych przez przedstawicieli rodziny. Oczywiście nie dotyczy to mikrofirm i minifirm, w których właściwie zawsze właściciel jest jedynym zarządzającym. W firmach średnich i dużych problem reprezentacji rodziny w *top management* nabiera znaczenia. Rzadko rodzina jest w stanie kontrolować wszystkie funkcje kierownicze, a tym bardziej zarządcze średniej wielkości przedsiębiorstwa. Częstym rozwiązaniem jest więc obsadzanie przez członków rodziny wyłącznie funkcji najwyższej (np. prezesa zarządu czy dyrektora zarządzającego) i ewentualnie innych niewralgicznych funkcji zarządczych, do których znalazły się wystarczająco kompetentne i zainteresowane pracą osoby w rodzinie. Udział rodziny w strukturze zarządczej podmiotów rodzinnych z sektora MSP można mierzyć przy pomocy stosunku liczby członków rodziny sprawujących funkcje zarządcze do liczby wszystkich członków struktury zarządczej (np. zarząd przedsiębiorstwa). Im wskaźnik bliższy jedności tym bardziej struktura zarządcza zdominowana przez jedną rodzinę. Zazwyczaj jednak nie chodzi jedynie o liczbę członków rodziny w zarządzie, ale o zakres ich władzy. Dopiero te dwa parametry odzwierciedlają pozycję rodziny w strukturze zarządzania podmiotem. Badania przeprowadzone w przedsiębiorstwach rodzinnych wskazują, że w 98% badanych podmiotach występuje dominacja przedstawicieli jednej rodziny w strukturze zarządczej (39 podmiotów gospodarczych).

#### 3. Udział członków jednej rodziny w kadrze kierowniczej.

Podobną do przeprowadzonej analizy dotyczącej struktury zarządczej można przeprowadzić w odniesieniu do wszystkich stanowisk kierowniczych. Taka analiza ma oczywiście sens jedynie w odniesieniu do średnich i większych przedsiębiorstw, gdzie wydzielić można struktury zarządcze (wyższy szczebel kierowniczy) oraz inne szczeble kierowania (średni i niższy). W próbie 40 firm rodzinnych, w przypadku 30 dominuje rodzinna kadra kierownicza (75%). Zaledwie w 10 przypadkach znaczący jest udział pozarodzinnej kadry kierowniczej (25%).

#### 4. Udział członków jednej rodziny w całkowitym zatrudnieniu.

Jedną z cech firm rodzinnych jest opieranie się na zasobach ludzkich jednej rodziny. Zatem jest to preferencja do zatrudniania członków rodziny. Przynależność do owego kręgu wybranych może stać się najważniejszym kryterium naboru do przedsiębiorstwa rodzinnego. Oczywiście fakt traktowania przynależności do rodziny jako kryterium rekrutacyjnego lub jako zobowiązania, które skłania do zatrudnienia kandydata z rodziny ma istotne ograniczenia. Może przez to obniżyć się jakość naboru pracowników co nie sprzyja profesjonalizacji zarządzania przedsiębiorstwem. Wskaźnik liczby zatrudnionych członków rodziny w stosunku do liczby wszystkich pracowników powinien być relatywizowany do wielkości przedsiębiorstwa. W przypadku mini i mikroprzedsiębiorstw wskaźnik ten często zbliża się do jedności, w małych przedsiębiorstwach natomiast zmniejsza się rzadko sięgając 0,5, w średnich rzadko sięga więcej niż 0,2, natomiast w dużych pozostaje na znacznie niższym poziomie (poniżej 0,1). Zbyt wysoki udział rodziny w strukturach zarządczych, kierowniczych i całkowitym zatrudnieniu może być w przypadku średnich i większych przedsiębiorstw symptomem stosowania familistycznych kryteriów rekrutacji, które ograniczają konkurencyjność podmiotu i sprzyjają negatywnej selekcji pracowników. Wśród 40 badanych firm rodzinnych, w 22 kadra rodzinna (55%) stanowi ponad połowę pracowników, natomiast w 18 (45%) kadra rodzinna obejmuje mniej niż połowę pracowników.

#### 5. Rozwój przedsiębiorstwa jest w interesie rodziny.

Rodzina sprawująca kontrolę nad przedsiębiorstwem ma poczucie partycypacji w nim, co stanowi bezpośrednią i silną motywację do pracy na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa. Podmiot rodzinny to stosunkowo klarowne rozwiązanie w sferze *corporate governance*. Ta klarowność ogranicza działalność na niekorzyść podmiotu, w którym jest zatrudniony pracownik. W innych typach władztwa najemni zarządzający mogą działać dla własnej korzyści lub na korzyść grupy wewnętrznej, a na szkodę podmiotu, który reprezentują. Jednak wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa układ władania przez jedną rodzinę jest trudny do utrzymania i jego sztuczne podtrzymywanie prowadzi do osłabiania konkurencyjności podmiotu. We wszystkich badanych przypadkach przedsiębiorstw rodzinnych rozwój przedsiębiorstwa przekłada się na prosperitę rodziny właścicielskiej.

#### 6. Zasada sukcesji rodzinnej.

Kontrola sprawowana przez rodzinę nad przedsiębiorstwem przejawia się respektowaniem zasady sukcesji rodzinnej. Władza i własność są przekazywane kolejnym pokoleniom w oparciu o kryteria społeczne (Churchil, Hatten, s. 53-67). Dzieci właścicieli i zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi stojące przed wyborem drogi życiowej są poddawane presji. Seniorzy zarządzający różnymi podmiotami i dążący do pozostawienia kontroli swoim dzieciom będą wykazywali się zróżnicowanym stopniem gotowości do przekazania im prerogatyw władzy i własności (akceptacji wizji). Z kolei juniorzy mający przejąć kontrolę mogą mieć inne plany życiowe lub wykazywać się brakiem kompetencji. Tworzy to pole napięć sukcesyjnych – konfliktów pokoleniowych, które mogą być rozwiązywane na cztery sposoby (Tab. 2).

Możliwości rozwiązania problemów sukcesyjnych przedsiębiorstwa rodzinnego

	<b>Gotowość seniora do akceptacji wizji juniora.</b>	<b>Brak gotowości seniora do akceptacji wizji juniora.</b>
<b>Gotowość do przejęcia władzy organizacyjnej przez juniora.</b>	1. Brak konfliktu pokoleniowego. Ciągłość skutkująca zmianą pokoleniową.	2. Konflikt pokoleniowy. Próba zdominowania juniora skutkująca buntem, odejściem albo czasowym podporządkowaniem juniora.
<b>Brak gotowości do przejęcia władzy organizacyjnej przez juniora.</b>	3. Konflikt pokoleniowy. Próba zaangażowania juniora w funkcjonowanie firmy skutkująca dojrzewaniem do przejęcia kontroli nad firmą lub definitywnym odejściem juniora.	4. Konflikt pokoleniowy. Próba zaangażowania i zdominowania juniora skutkująca: przejęciem kontroli przez juniora albo odejściem juniora.

Źródło: opracowanie własne.

Stopniowo, wraz z rozwojem przedsiębiorstwa, zasady sukcesji rodzinnej zostają ograniczone. Jak wskazują badania, w przypadku rozwijających się podmiotów gospodarczych, trzecia generacja zachowuje kontrolę nad przedsiębiorstwem jedynie w około 15% przypadków (Andrade, Barra, Elstrodt, s. 81). Często różne wyobrażenia pokoleń o sposobie kierowania przedsiębiorstwem mogą być źródłem kryzysu przedsiębiorstwa rodzinnego, mogącym prowadzić do utraty kontroli przez rodzinę, regresu lub nawet upadku podmiotu. J. Jeżak zwraca uwagę, że bardzo często konflikt pokoleniowy przejawia się w swoistym negatywnym cyklu życiowym przedsiębiorstwa rodzinnego, gdzie pierwsza generacja buduje firmę, druga podtrzymuje jej funkcjonowanie, w sposób zachowawczy, zaś trzecia prowadzi do jej upadku. Metodą na ograniczenie problemów sukcesyjnych przedsiębiorstwa rodzinnego mogłoby być zbudowanie równowagi między celami rodziny i firmy popartej klarowną wizją strategiczną (Jeżak, *Wizja ...*, 2002). W badanych w tej pracy firmach rodzinnych stosunkowo rzadko występują konflikty generacyjne (jedynie w 8 przypadkach na 40). Wynika to jednak z faktu, że większość analizowanych podmiotów gospodarczych to względnie „młode” podmioty, zarządzane przez pierwszą generację („założycieli”).

#### 7. Zdominowanie funkcji personalnej i kultury organizacyjnej przez familizm.

Dominacja jednej rodziny w przedsiębiorstwie zwykle wywiera znaczący wpływ na kulturę organizacyjną. W przypadku mikro i miniprzedsiębiorstw stosunki rodzinne znajdują najczęściej swoje bezpośrednie odbicie w kulturze przedsiębiorstwa. Stosunki władzy, sieci komunikacji i wartości przenoszone są do przedsiębiorstw. Kultura organizacyjna w sposób jawny preferuje grupę rodzinną i interes rodziny, wyraźnie i w sposób niekamufowany łączy interesy prywatne i zawodowe członków rodziny. W przypadku tego typu przedsiębiorstw przynależność do rodziny i utożsamianie się z nią wzmacniają zaangażowanie i motywację do pracy. Zwykle powstająca kultura organizacyjna jest silnie związana z założycielem i właścicielem oraz interesami rodziny, a uwikłanie to tworzy spójną kulturę organizacyjną. Napięcia wewnątrz takiej familistycznej kultury są związane ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa. W pewnym momencie pracownicy spoza rodziny stają się liczebnie większą grupą od członków rodziny i zaczynają zajmować pozycje kierownicze, a także zarządcze. Pojawiają się konflikty, gdzie jednym z argumentów pozamerytorycznych,

decydujących o obsadzie stanowisk, może być przynależność do grupy rodzinnej. Rozwiązaniem korzystnym z punktu widzenia wzrostu przedsiębiorstwa jest stopniowe delegowanie odpowiedzialności na osoby spoza rodziny i odchodzenie od familizmu w zarządzaniu i w kulturze organizacyjnej. Reguły naboru, motywowania i rozwoju pracowników powinny w coraz mniejszym stopniu uwzględniać więzi rodzinne, choć trzeba widzieć również wartość lojalności i zaangażowania, którymi mogą się w większym stopniu odznaczać członkowie rodziny. W strukturze gdzie dominuje jedna rodzina bywa, że rozpowszechnia się kumoterstwo i nepotyzm dotyczący nie tylko przedstawicieli rodziny dominującej, ale również innych pracowników, w szczególności sprawujących stanowiska kierownicze. Większość z badanych 40 przedsiębiorstw rodzinnych wykazuje cechy zdominowania kultury organizacyjnej przez familizm.

Przedsiębiorstwa rodzinne są poddane szczególnym napięciom związanym z łączeniem interesów przedsiębiorstwa z interesami jednej rodziny. Obszar działań organizacyjnych powinien opierać się przede wszystkim na racjonalnych dążeniach do rozwoju i wzrostu zysku podmiotu, podczas gdy działania w rodzinie często dotyczą sfery emocjonalnej. Występowanie właścicieli, zarządzających czy pracowników w podwójnej roli, może rodzić konflikty między interesami rodziny a interesami przedsiębiorstwa.

### **Własność i zarządzanie w firmie rodzinnej**

Rozmijanie się interesów właścicieli z interesami kadry zarządzającej przedsiębiorstwem jest coraz powszechniejsze (Haus, *Sukces ...*, 2003). Duże podmioty gospodarcze odznaczają się częściej rozdziałem własności od zarządzania. System menedżeryzmu dominuje w części najwyżej rozwiniętych krajów np. USA, Japonia, Wielka Brytania (Chandler, 1977, Gerlach 1992, Charkham, 1994, Roe 1994). Jednak w wielu krajach zarówno rozwiniętych, jak i rozwijających się dominuje połączenie struktury własności i zarządzania przedsiębiorstwami, gdzie własność i władza są skupione w rękach wąskiego kręgu rodziny. Charakterystyczne dla większości firm rodzinnych jest właśnie owo powiązanie struktury własności ze strukturą zarządzania (na podstawie: Carney, Gedajlovic, 1991). Wielu teoretyków zwraca uwagę na kulturowe uwarunkowania tworzenia się dużych firm rodzinnych, łączących strukturę własności z zarządzaniem, których podstawą jest azjatycki familizm (Redding 1990, Kao, 1993, Weidenbaum, Hughes, 1996). Można właściwie dostrzec dwa typy rozwiązań praktykowane najczęściej w przedsiębiorstwach rodzinnych:

1. Skupienie własności i władzy nad przedsiębiorstwem w rękach przedstawicieli rodziny.
2. Utrzymanie kontroli nad własnością podmiotu w rękach rodziny, a jednocześnie oddanie władzy menedżerom spoza rodziny (tzw. profesjonalizacja zarządzania).

Literatura na temat skutków familizmu nie daje jednoznacznej odpowiedzi czy połączenie struktury własnościowej ze strukturą zarządczą niesie więcej pozytywnych czy negatywnych skutków. Najstarsze analizy Bearla i Meansa z 1932 roku wskazywały, że połączenie kontroli udziałów i zarządzania w rękach wąskiej grupy jest korzystne, ponieważ pozwala uniknąć słabości konfliktu interesów między właścicielami i zarządzającymi (Bearl, Means, 1932). Podobnie Jensen i Mecklig uważają, że w *corporate governance* charakterystyczne dla dużych przedsiębiorstw rodzinnych nie tworzy pokusy zaniżania dywidendy (Jensen, Mecklig, 1976). Motywacja do pracy na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa jest zazwyczaj wyższa wśród zarządzających, którzy jednocześnie są współwłaścicielami, niż wśród najemnych menedżerów (Alchian, Demsetz, 1972, Brickley, Dark, 1987), a w firmach łączących strukturę własności ze strukturą zarządzania często niższe są koszty nadzoru i kontroli zarządzających (Carney, Gedajlovic, 1991). Jednak nie brakuje również krytycznych

opinii na temat skutków łączenia struktury właścicielskiej i zarządczej. Chandler dostrzega negatywne skutki familizmu w zatrudnianiu i promowaniu mniej skutecznych menedżerów, którzy mają powiązania rodzinne, kosztem najemnych menedżerów spoza rodziny (Chandler, 1990). Podobne opinie o obniżaniu efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w firmach rodzinnych w Chinach i Hongkongu wyrażają również Whitley, Wong i Kao (Whitley, 1990, Wong, 1988, Kao, 1993). Redding charakteryzując firmy rodzinne łączące strukturę własności i zarządzanie zauważył, że są one najbardziej konkurencyjne w początkowej fazie rozwoju przedsiębiorczego biznesu, natomiast na wyższym etapie rozwoju mogą tworzyć bariery konsolidacji, a więc przejścia do większej skali działalności (Redding, 1998, s. 108). Inną wadą firm rodzinnych może być większe ryzyko związane z ich rozwojem ponieważ są one bardzo ściśle splecione z wąską grupą właścicieli-zarządzających (Fama, Jensen, 1983, Schleifer, Vishny, 1997). Firmy mające rozdzieloną strukturę własności i zarządzania są zazwyczaj bardziej niezależne od aspektów personalnych, a bardziej odzwierciedlają weberowski model racjonalnej biurokracji. Pewne obserwacje wskazują również raczej na krótkookresowe inwestycje firm rodzinnych (Chen, 1995, Limligan, 1986). Wyraźnie ograniczone są również możliwości pozyskiwania kapitału przez firmy rodzinne, które zazwyczaj ograniczają się do majątku jednej rodziny. Niezbyt chętnie w przedsięwzięciach rodzinnych uczestniczą inni inwestorzy, zdając sobie sprawę, że brak kontroli nad przedsiębiorstwem i solidarność rodzinna mogą stanowić czynniki podwyższonego ryzyka inwestycyjnego (La Porta et al., 1999). Dlatego firmy rodzinne miewają zaniżane wartości akcji na giełdzie papierów wartościowych (Claessens et al., 1999).

M. Carney i E. Gedajlovic przeprowadzili badania konsekwencji rodzinnego sposobu sprawowania władzy korporacyjnej w Hongkongu (Carney, Gedajlovic, 2002). Wnioski mogą posłużyć jako podstawa analizy efektywności sposobu zarządzania łączącego strukturę własności z zarządzaniem w firmach rodzinnych w ogóle. Podstawą analizy były firmy notowane na giełdzie w Hongkongu, które reprezentują najważniejsze grupy finansowe w Azji Południowo-Wschodniej, a wśród nich duże przedsiębiorstwa rodzinne (*Family Business Groups – FBS*). Badania autorów zostały ograniczone jedynie do firm mających swoją siedzibę w Hongkongu, z których większość spełniała kryteria firm rodzinnych. Badacze wskazują, że w firmach ze skupioną strukturą własności i zarządzania, a więc przede wszystkim w firmach rodzinnych, występuje większa presja na wypłacanie dywidendy. Członkowie rodziny nie mogąc zyskać na podziale i sprzedaży części biznesu wywierają presję na wypłacanie wyższych dywidend. Inne interpretacje wiążą firmy rodzinne ze ściślejszą kontrolą wydatków kapitałowych, ze wzrostem możliwości dywersyfikacji produkt-rynek, a także z koncentracją na krótkookresowej zyskowności. Carney i Gedajlovic dochodzą do konkluzji, że firmy z połączoną strukturą własności i zarządzania mają zarazem silne strony, jak i ograniczenia, zaś dla stymulowania szybkiego rozwoju regionu gospodarczego w wielu sektorach potrzebne są zarówno podmioty o rozdzielonej jak i charakterystycznej dla firm rodzinnych połączonej strukturze własności i zarządzania (Tab. 3).

Tabela 3

Zestawienie silnych stron i słabości dużych przedsiębiorstw rodzinnych w porównaniu z dużymi podmiotami gospodarczymi z rozproszoną strukturą własności

Aspekt	Zalety firm rodzinnych	Wady firm rodzinnych
1. Orientacja strategiczna	Klarowne mechanizmy tworzenia i wdrażania strategii.	Częstsza orientacja na krótkookresowe zyski, niż na rozwój długookresowych projektów.
2. Zarządzanie zasobami ludzkimi	Silna motywacja członków rodziny.	Zagrożenie negatywną selekcją i nepotyzmem. Możliwość demotywowania przez nierówne traktowanie pracowników.
3. Kultura organizacyjna	Wysoka motywacja kadry zarządzającej. Większe wzajemny kapitał zaufania rodziny. Paternalizm.	Zagrożenie amoralnym familizmem.
4. Zarządzanie finansami	Mniejsze koszty wewnętrznej kontroli przepływów finansowych.	Tendencja do zawyżania dywidend.
5. Kontrola kosztów	Wyższa skłonność do ograniczania wydatków.	Trudności z wprowadzaniem mechanizmów kontroli wydatków członków rodziny.
6. Przedsiębiorczość	Wysoka innowacyjność.	Powiązanie innowacyjności z osobą założyciela.
7. Rozwój	Klarowne stosunki własnościowe. Ograniczenie możliwości wrogich przejęć.	Ograniczenia konsolidacji. Możliwość napięć sukcesyjnych.
8. Sukcesja podmiotu gospodarczego	Możliwość przygotowania następcy do objęcia funkcji zarządzającego.	Zagrożenia konfliktami i dezintegracją

Źródło: opracowania własne.

Zatem trudno jednoznacznie dowieść, że firmy rodzinne są lepsze lub gorsze od firm z rozproszoną strukturą własności. Analizy wskazują, że własność i zarządzanie rodzinne często sprzyja pierwszemu etapowi rozwoju przedsiębiorstwa, natomiast może rodzić ograniczenia na etapie sukcesji oraz utrudniać przejście do etapu konsolidacji biznesu. A i sama konsolidacja może przybierać bardzo zróżnicowane formy, które nie zawsze muszą przyczyniać się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa (Haus, *Wpływ ...*, 2003). Niemniej jednak, w wielu sektorach, w świetle procesów globalizacji, konsolidacja może prowadzić do wzrostu efektywności działania podmiotów gospodarczych.

## Wnioski

Skutki wpływu wartości rodzinnych na gospodarkę z punktu widzenia efektywności mogą być zarówno dodatnie, jak i ujemne. Dodatnie to rozwój przedsiębiorstw rodzinnych, większe zaangażowanie w pracę i wzrost lojalności w organizacjach rodzinnych, wyższy poziom poczucia bezpieczeństwa społecznego, budowanie tradycji zawodowych w rodzinach.

Ujemne natomiast to zaburzenie konkurencyjności na rynku pracy, klikowość, korupcja, nierówność szans, zmniejszenie mobilności społecznej, przemoc symboliczna, konserwacja status quo, osłabienie lojalności wobec organizacji czy zagrożenie „amoralnym familizmem” (Banfield, 1953).

Na podstawie analizowanych *case studies* można zauważyć, że przedsiębiorstwa rodzinne mają wspólny krąg problemów organizacyjnych. W dużym stopniu od zarządzających zależy czy napięcia i konflikty w przedsiębiorstwie rodzinnym będą twórczym wkładem w rozwój organizacji czy też staną się przyczyną jego upadku. Oczywiście nie można wykazać, że przedsiębiorstwa rodzinne są generalnie mniej lub bardziej efektywne od przedsiębiorstw nierodzinnych, niemniej można potwierdzić, że jest to szczególnie grupa podmiotów wykazująca podobieństwa w wielu obszarach zarządzania. Kwestia stabilności przedsiębiorstw rodzinnych jest problematyczna ponieważ newralgiczne fazy rozwoju są związane z sukcesją. Firmy rodzinne narażone są na kryzysy i destrukcyjne wstrząsy przy zmianie generacji zarządzających. Trudno też uznać za zweryfikowaną pozytywnie trzecią hipotezę dotyczącą wysokiego poziomu przedsiębiorczości i innowacyjności przedsiębiorstw rodzinnych. Istotnie, na etapie tworzenia i początkowego rozwoju firmy rodzinne cechuje zwykle wysoki poziom przedsiębiorczości wynikający nie tylko z wysiłku właściciela, ale również z zaangażowania i zaufania członków rodziny współtworzących przedsiębiorstwo. Jednak na kolejnych etapach rozwoju trudno udowodnić iż przedsiębiorstwa rodzinne są bardziej lub mniej innowacyjne od nierodzinnych. Niektóre z firm rodzinnych pozostają innowacyjne, inne popadają w swoistą rutynę. Na temat firm rodzinnych można zdecydowanie powiedzieć, tylko że są one szczególną grupą podmiotów. Aby jednak lepiej zidentyfikować ich cechy należy przeprowadzić reprezentatywne badania porównawcze podobnych podmiotów rodzinnych i nierodzinnych (Sułkowski, 2004).