

Redakcja naukowa

Helmut Pernsteiner | Jerzy Węclawski

Finansowanie i corporate governance w przedsiębiorstwach rodzinnych



FINANSOWANIE

Finansowanie i corporate governance w przedsiębiorstwach rodzinnych

E

Autorzy:

Markus Dick rozdział 2

Helmut Pernsteiner rozdział 3

S

Jerzy Węclawski rozdział 1

Robert Zajkowski rozdział 4

N

A

N

I

E

Redakcja naukowa

Helmut Pernsteiner, Jerzy Węclawski

Finansowanie i corporate governance w przedsiębiorstwach rodzinnych



Wydawnictwo C.H.Beck
Warszawa 2016

[Kup książkę](#)

Wydawca: Dorota Ostrowska-Furmanek
Redaktor merytoryczny: Agnieszka Niegowska
Recenzent: prof. zw. dr hab. Jerzy Różański

Projekt okładki i stron tytułowych: Grafos
Ilustracja na okładce: iStock/anigoweb

Seria: Ekonomia

Publikacja sfinansowana ze środków projektu Narodowego Centrum Nauki
(NCN 2012/07/B/HS4/00455) „Ład korporacyjny, struktura własnościowa i wyniki
finansowe przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce i Austrii – analiza porównawcza”



© Wydawnictwo C.H.Beck 2016

Wydawnictwo C.H.Beck Sp. z o.o.,
ul. Bonifraterska 17, 00-203 Warszawa

Skład i łamanie: Jolanta Straszewska
Druk i oprawa: Elpil, Siedlce

ISBN 978-83-255-8596-9



ISBN ebook 978-83-255-8597-6

[Kup książkę](#)

Spis treści

Wstęp	7
1. Przedsiębiorstwa rodzinne we współczesnej gospodarce (<i>J. Węławski</i>)	13
1.1. Istota i specyfika przedsiębiorstw rodzinnych.....	13
1.1.1. Cechy przedsiębiorstwa rodzinnego	13
1.1.2. Definicje przedsiębiorstwa rodzinnego	21
1.2. Znaczenie gospodarcze i społeczne przedsiębiorstw rodzinnych.....	28
1.2.1. Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce.....	28
1.2.2. Przedsiębiorstwa rodzinne w Austrii	33
1.2.3. Sektor MSP i przedsiębiorstwa rodzinne w Unii Europejskiej	40
1.3. Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce – charakterystyka badanej próby	43
1.4. Strategie przedsiębiorstw rodzinnych i sposoby ich finansowania.....	47
1.4.1. Plan y i strategie rozwoju przedsiębiorstw	47
1.4.2. Źródła i sposoby finansowania przedsiębiorstw rodzinnych.....	53
2. Struktura kapitałowa i polityka dywidend (<i>M. Dick</i>)	63
2.1. Determinanty decyzji przedsiębiorstw rodzinnych w zakresie zarządzania finansami	64
2.2. Struktura kapitału przedsiębiorstw rodzinnych.....	66
2.2.1. Teorie struktury kapitału.....	66
2.2.2. Cechy szczególne struktury kapitałowej w przedsiębiorstwach rodzinnych	67
2.2.3. Empiryczna analiza struktury kapitału przedsiębiorstw rodzinnych	70
2.3. Polityka dywidend w przedsiębiorstwach rodzinnych.....	71
2.3.1. Polityka dywidend w przedsiębiorstwach	71
2.3.2. Cechy szczególne polityki dywidend w przedsiębiorstwach rodzinnych	72
2.3.3. Empiryczna analiza polityki dywidend przedsiębiorstw rodzinnych	74
2.4. Struktura kapitału i polityka dywidend w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań	76
2.4.1. Struktura kapitału.....	76
2.4.2. Polityka dywidend	80
2.5. Wnioski.....	84

3. Zarządzanie finansami i współpraca z bankami (<i>H. Pernsteiner</i>).....	86
3.1. Zarządzanie finansami przedsiębiorstw rodzinnych	87
3.1.1. Współpraca międzynarodowa oraz fuzje i przejęcia.....	87
3.1.2. Zarządzanie finansami	90
3.2. Współpraca z bankami	99
3.2.1. Zmiany w dostępie do kredytów bankowych.....	100
3.2.2. Długoterminowa współpraca z bankami.....	102
3.3. Podsumowanie i perspektywy	111
4. Ład korporacyjny a procesy ekonomiczne i pozaeconomiczne w przedsiębiorstwie (<i>R. Zajkowski</i>)	114
4.1. Bezpośrednie i pośrednie składowe ładu korporacyjnego	114
4.1.1. Istota ładu korporacyjnego.....	114
4.1.2. Rodzinność jako czynnik kształtujący ład korporacyjny w przedsiębiorstwach	122
4.1.3. Struktura własnościowa badanych przedsiębiorstw.....	125
4.1.4. Znaczenie powiązań międzynarodowych oraz fuzje i przejęcia	128
4.1.5. Struktura osobowa organów zarządczych i kontrolnych badanych podmiotów	129
4.1.6. Wynagradzanie menedżerów w przedsiębiorstwach.....	133
4.1.7. Inni członkowie rodziny w przedsiębiorstwie	135
4.1.8. Konflikty w przedsiębiorstwach rodzinnych.....	136
4.1.9. Modele ładu korporacyjnego w przedsiębiorstwach rodzinnych	140
4.1.10. Zmiany w obszarze własności firm rodzinnych	143
4.2. Ład korporacyjny a wybrane aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw.....	144
4.2.1. Wpływ rodziny na krótko- i długookresowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa	144
4.2.2. Wartości pozaeconomiczne w działalności przedsiębiorstw	153
4.2.3. Ład korporacyjny a percepcja wybranych cech jakościowych przedsiębiorstw	157
4.2.4. Ład korporacyjny a efekty ekonomiczne przedsiębiorstw	161
Zakończenie	166
Spis rysunków	171
Spis tabel.....	173
Bibliografia.....	175
Indeks	185

Przedsiębiorstwa rodzinne od stuleci stanowią istotny element gospodarki. Samo pojęcie przedsiębiorstwa rodzinnego zaczęło się pojawiać w literaturze przedmiotu w latach trzydziestych ubiegłego stulecia, co było związane z rosnącym znaczeniem przedsiębiorstw o rozproszonej własności, funkcjonujących jako spółki publiczne, i ich wyodrębnianiem się z tradycyjnej gospodarki, w której przedsiębiorstwa znajdowały się pod kontrolą rodziny bądź wąskiej grupy osób. W wielu krajach przedsiębiorstwa rodzinne nadal są najliczniej występującą formą prowadzenia działalności gospodarczej. Szersze zainteresowanie nimi jako specyficzną kategorią ekonomiczną pojawiło się jednak stosunkowo niedawno, bo w latach sześćdziesiątych XX wieku. Podjęte wówczas – najpierw w Stanach Zjednoczonych, a następnie w innych krajach – badania naukowe tej formy prowadzenia działalności gospodarczej wskazały na jej duże znaczenie społeczne i gospodarcze, a jednocześnie na szereg specyficznych właściwości różniących ją od firm nierodzinnych. Wiele kwestii dotyczących przedsiębiorstw rodzinnych nie jest jednak jeszcze w pełni poznanych. W Polsce ciągłość funkcjonowania tych przedsiębiorstw została przerwana w wyniku wprowadzenia zmian systemowych po drugiej wojnie światowej. Większość z nich została administracyjnie wyeliminowana z rynku, a nieliczne, które przetrwały, nie miały możliwości rozwoju. Sytuacja ta uległa zmianie po podjęciu procesu transformacji gospodarczej w 1989 roku. Z jednej strony doszło do reaktywacji i ożywienia działalności firm rodzinnych, które przetrwały okres gospodarki nakazowo-rozdziałowej, a z drugiej w szybkim tempie zaczęły powstawać nowe podmioty prowadzone przez rodzinę.

Badania nad firmami rodzinnymi w Polsce znajdują się na wczesnym etapie rozwoju. Przeprowadzono dotychczas stosunkowo niewiele badań empirycznych

o charakterze kompleksowym. Dlatego też krajowa literatura przedmiotu jest stosunkowo nieliczna i dotyczy w większości zagadnień o charakterze cząstkowym.

Badania przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce dotyczą początkowego etapu jej rozwoju i napotykają na problemy natury metodycznej. Zdecydowana większość tego typu firm prowadzi działalność w pierwszym, a stosunkowo rzadko w drugim pokoleniu. Tymczasem w zagranicznej literaturze przedmiotu za rodzinne uważa się często takie przedsiębiorstwa, które znajdują się we władaniu rodziny od co najmniej dwóch pokoleń. Sytuacja taka skłania do dużej ostrożności przy formułowaniu wniosków, zwłaszcza w ramach analiz porównawczych.

Wskazane problemy dotyczące uwarunkowań i stanu badań nad przedsiębiorczością rodzinną w Polsce sprawiły, że dla opracowania koncepcji, a w szczególności sformułowania celu, hipotez oraz zakresu przedmiotowego badań wykorzystano wiedzę Autorów wynikającą ze studiów literatury zagranicznej, głównie amerykańskiej, niemieckiej i austriackiej. Szczególne znaczenie miała współpraca naukowa w ramach międzynarodowego zespołu badawczego z partnerami austriackimi dysponującymi wieloletnim doświadczeniem w zakresie badań nad firmami rodzinnymi we własnym kraju. Prezentowane w niniejszej pracy badania realizowane były przez pracowników naukowych Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie oraz Uniwersytetu Johanna Keplera w Linzu w ramach projektu Narodowego Centrum Nauki (NCN 2012/07/B/HS4/00455) „Ład korporacyjny, struktura własnościowa i wyniki finansowe przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce i Austrii – analiza porównawcza”.

Głównym celem badań było określenie ilościowych i behawioralnych zależności zachodzących pomiędzy modelami władztwa a efektywnością ekonomiczną i finansową przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Dla lepszego uchwycenia specyfiki firm rodzinnych badaniami objęto także przedsiębiorstwa nierodzinne, co umożliwiło przeprowadzenie analiz porównawczych. Krótki okres funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce skłonił do przeprowadzenia analiz porównawczych obejmujących także przedsiębiorstwa austriackie. Cel główny został rozwinięty w formie celów szczegółowych.

1) Dokonanie identyfikacji modeli ładu korporacyjnego w przedsiębiorstwach rodzinnych i określenie częstotliwości ich występowania.

2) Ustalenie zależności pomiędzy poszczególnymi modelami ładu korporacyjnego a przebiegiem realnych procesów w przedsiębiorstwach, począwszy od fazy inicjalnej, poprzez fazę wzrostu i dojrzałości, aż do zapewnienia sukcesji.

3) Przeprowadzenie analizy porównawczej struktury finansowania, zarządzania finansami i polityki dywidend oraz identyfikacja różnic i podobieństw w sferze finansów pomiędzy przedsiębiorstwami rodzinnymi i nierodzinnymi.

4) Dokonanie ilościowej i behawioralnej oceny siły zależności pomiędzy modelami ładu korporacyjnego a efektywnością przedsiębiorstw rodzinnych.

W badaniach przyjęto hipotezę, że model ładu korporacyjnego wywiera wymierny, deterministyczny wpływ na efektywność ekonomiczną i finansową przedsiębiorstw rodzinnych, prowadząc do osiągnięcia przez nie przewag konkurencyjnych w stosunku do przedsiębiorstw nierodzinnych. W szczególności przyjęty ład korporacyjny oddziałuje na przebieg procesu kreowania przedsiębiorstw rodzinnych, strategię ich rozwoju i strategię finansową, źródła i formy finansowania zewnętrznego, zarządzanie przedsiębiorstwem, w tym zarządzanie sferą finansową i materialną, specyficzne rodzaje ryzyka działalności, innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych oraz ich cykl życia i problemy sukcesji.

Badania ilościowe zostały przeprowadzone w okresie od czerwca do września 2014 roku na dobranej losowo ogólnopolskiej próbie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych. Dobór przedsiębiorstw do badania został przeprowadzony z zachowaniem struktury terytorialnej (województwa), wielkości (zatrudnienie powyżej 49 osób), sekcji PKD 2007. Z badania zostały wyłączone sekcje A (rolnictwo i leśnictwo), O (administracja publiczna i obrona narodowa), T (gospodarstwa domowe) i U (organizacje). Wybranie do badań przedsiębiorstw co najmniej średnich wynikało z przyjętego celu, jakim było ustalenie związku pomiędzy ładem korporacyjnym a efektywnością przedsiębiorstw. Struktury zarządcze związane z ładem korporacyjnym tworzone są w przedsiębiorstwach większych. Jako przedsiębiorstwa rodzinne zostały uwzględnione firmy zatrudniające co najmniej dwóch członków rodziny, z których co najmniej jeden posiada istotny wpływ na zarządzanie, rodzina zaś ma większościowe udziały w przedsiębiorstwie. W trakcie prac analitycznych przynależność do grupy firm rodzinnych została zweryfikowana za pomocą wskaźnika SFI. Zastosowano dwie metody badawcze: badania kwestionariuszowe wspomagane komputerowo (CATI) oraz indywidualne wywiady pogłębione (IDI). Kwestionariusz ankiety w badaniach ilościowych zawierał 67 pytań pogrupowanych w 12 działów obejmujących w szczególności: strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, cele i strategię działalności, politykę dywidend, wyniki finansowe, politykę inwestycyjną, zarządzanie finansami, współpracę z bankami, społeczną odpowiedzialność biznesu. Ankieterzy nawiązali łącznie 12 215 kontaktów z respondentami, którymi byli właściciele przedsiębiorstw bądź osoby z ich kierownictwa i służb finansowych, przy czym 5504 przedsiębiorstwa nie wyraziły zgody na udział w badaniach. Spośród tych, które początkowo zgodziły się wziąć udział w badaniu, 4235 wycofało się przed rozpoczęciem ankiety bądź w jej trakcie. Ostatecznie uzyskano 758 pełnych kwestionariuszy ankiet, w tym 396 z przedsiębiorstw rodzinnych. Taka proporcja firm rodzinnych i nierodzinnych w ramach próby

oznacza nadreprezentację tych pierwszych w stosunku do struktury występującej w polskiej gospodarce. Wynikało to z obranego punktu ciężkości prowadzonych analiz, który położono na zjawiska zachodzące w firmach rodzinnych, przedsiębiorstwa nierodzinne traktując jako element porównawczy względem zasadniczych badań.

Badania jakościowe opierały się na indywidualnych wywiadach pogłębionych przeprowadzonych w okresie od lipca do września 2015 roku z celowo dobraną grupą przedsiębiorstw rodzinnych. Objęto nimi 20 firm austriackich z obszaru Górnej Austrii oraz 20 polskich z ośmiu województw: dolnośląskiego, kujawsko-pomorskiego, mazowieckiego, podkarpackiego, podlaskiego, śląskiego, świętokrzyskiego i wielkopolskiego. Dobór przedsiębiorstw został dokonany z uwzględnieniem dywersyfikacji branżowej oraz wielkości obrotów (powyżej 3 mln euro). Kwestionariusz wywiadów indywidualnych obejmował cztery grupy zagadnień: wpływ rodziny na zarządzanie finansami przedsiębiorstwa, działalność menedżerów finansowych, współpracę przedsiębiorstwa z bankami oraz stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu. Rozmowy zostały przeprowadzone z właścicielami bądź osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie finansami przez wyspecjalizowane instytuty badawcze – polski i austriacki. Ich celem było uszczegółowienie i pogłębienie analizy procesów zachodzących we wskazanych obszarach badawczych.

Praca składa się z czterech rozdziałów. W pierwszym przedstawiono istotę przedsiębiorstw rodzinnych, wskazując na dylematy związane z wyodrębnieniem tej kategorii jednostek gospodarczych. Następnie zaprezentowano gospodarcze znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych w Austrii i w Polsce oraz dokonano charakterystyki badanej próby. Rozdział zamykają rozważania na temat celów i strategii działalności przedsiębiorstw rodzinnych oraz źródeł i sposobów ich finansowania.

W rozdziale drugim przedmiotem rozważań jest problematyka struktury kapitału i polityki dywidend. Pierwsza część rozważań przedstawia obydwie kwestie w ujęciu licznych teorii wyjaśniających te zjawiska oraz wyników badań innych autorów. Druga część rozdziału poświęcona jest analizie struktury kapitału i polityce dywidend opartej na wynikach badań empirycznych odnoszących się do polskich i austriackich przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych.

Rozdział trzeci poświęcono zarządzaniu finansami w przedsiębiorstwach rodzinnych i ich związkom z bankami. Przedmiotem szczegółowych analiz są trzy grupy problemów. Pierwsza obejmuje zagadnienia związane z finansowaniem działalności zagranicznej przedsiębiorstw. Druga dotyczy kwestii pomiaru wyników działalności przedsiębiorstw, zarządzania ryzykiem finansowym, roli doradców finansowych oraz zarządzania kapitałem obrotowym. Trzeci zakres pro-

blemów odnosi się do współpracy przedsiębiorstw z bankami, a w szczególności stosowania bankowości relacyjnej.

Rozdział czwarty przedstawia problematykę stosowania ładu korporacyjnego w firmach rodzinnych oraz jego wykorzystania do kontroli przebiegu procesów ekonomicznych i pozaekonomicznych. Omówiono w szczególności kwestie związane ze strukturami własnościowymi i zarządczymi oraz modelami ładu korporacyjnego. Przedmiotem analizy jest także wpływ ładu korporacyjnego na efekty ekonomiczne przedsiębiorstw oraz polityka społecznej odpowiedzialności biznesu.

Helmut Pernsteiner
Jerzy Węclawski

1 Przedsiębiorstwa rodzinne we współczesnej gospodarce

1.1. Istota i specyfika przedsiębiorstw rodzinnych

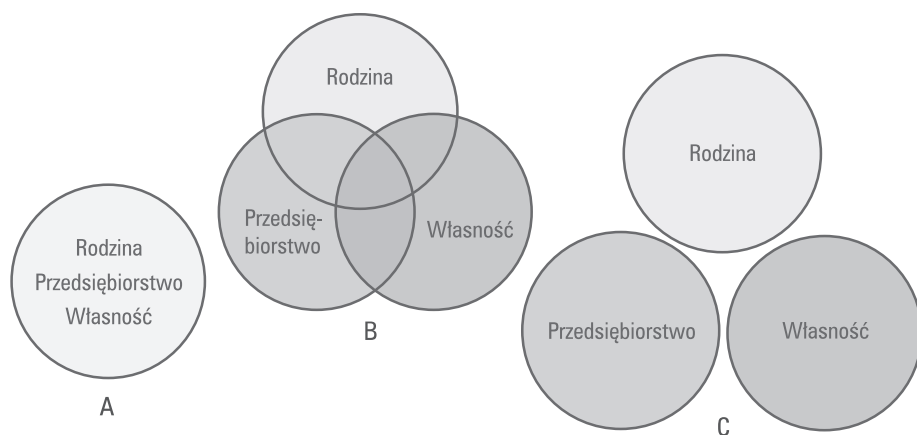
1.1.1. Cechy przedsiębiorstwa rodzinnego

Przedsiębiorstwo rodzinne jest złożoną jednostką społeczno-gospodarczą wyodrębnianą na podstawie zestawu cech prawnych, społecznych i ekonomicznych. Decydujące znaczenie dla określenia jego istoty mają: struktura własności, prawa do wykonywania kontroli, forma sprawowania zarządu, orientacja na przetrwanie i przekazanie następnej generacji, relacje pomiędzy właścicielami a pracownikami oraz relacje z otoczeniem.

Badania nad przedsiębiorstwami rodzinnymi zainicjowane w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych ubiegłego stulecia w Stanach Zjednoczonych doprowadziły do stwierdzenia, że ich istota związana jest z połączeniem i wzajemnym oddziaływaniem dwóch elementów: rodziny i przedsiębiorstwa [Donnelley, 1964, s. 93]. Dalsze prace w tym zakresie wskazały, że w przedsiębiorstwach rodzinnych istotne znaczenie mają nie tylko problemy powstające na styku rodzina–przedsiębiorstwo, ale także te występujące w ramach przedsiębiorstwa, a związane z własnością i zarządzaniem przedsiębiorstwem. Stanowiło to podstawę do rozwinięcia modelu w postać składającą się z trzech systemów: rodziny, przedsiębiorstwa i własności [Gersick i in., 1997, s. 5]. Słuszność takiego podejścia potwierdziły badania prowadzone w kolejnych latach. Wskazują one, że zaangażowanie rodziny w przedsiębiorstwo może przybierać wiele form i mieć różny charakter. W związku z tym nie istnieje jeden typ przedsiębiorstwa rodzinnego, a czynnikami kluczowymi dla określenia związków występujących między rodziną a przedsiębiorstwem najczęściej są kwestie własności i udziału w zarządzaniu [Simon, 2011, s. 9].

Każdy z trzech systemów tworzących w ujęciu modelowym przedsiębiorstwo rodzinne ma inny charakter i pełni różne funkcje w przedsiębiorstwie. System rodziny tworzą osoby wchodzące do niej z racji pokrewieństwa bądź małżeństwa. Komunikacja między nimi ma charakter bezpośredni i oparta jest na więziach emocjonalnych. System przedsiębiorstwa bazuje na podstawach materialnych tworzących przedsiębiorstwo i zorientowany jest na realizację zadań ekonomicznych. Komunikacja w tym systemie opiera się na kompetencjach. System własności tworzą współwłaściciele przedsiębiorstwa pochodzący z grona rodziny bądź będący zewnętrznymi dostawcami kapitału własnego. Zorientowani są oni na utrzymanie optymalnej relacji pomiędzy dochodem a ekspozycją na ryzyko. Ich wpływ na przedsiębiorstwo i relacje między nimi wynikają z wielkości posiadanych udziałów [Hepperle, 2011, s. 8].

Trzy systemy składające się na przedsiębiorstwo rodzinne oddziałują na siebie wzajemnie i nie można ich rozpatrywać w oderwaniu od pozostałych. Wpływ każdego z nich na przedsiębiorstwo może jednak przybierać różny zakres w zależności od tego, w jakim stopniu tworzące go podmioty są zaangażowane w przedsiębiorstwo jako pewną całość. Niewątpliwie czynnikiem konstytuującym przedsiębiorstwo rodzinne jest partycypowanie przez rodzinę w jego własności. Natomiast uczestniczenie członków rodziny w przedsiębiorstwie, wielkość posiadanych przez nią udziałów kapitałowych oraz charakter ich zaangażowania w działalność przedsiębiorstwa tworzą szerokie spektrum związków występujących pomiędzy tymi systemami – od pełnego pokrywania się wszystkich systemów (A) przez pokrywanie częściowe (B) aż do ich całkowitej rozłączności (C). W ujęciu graficznym ilustruje to zakres zachodzenia na siebie okręgów symbolizujących poszczególne systemy składające się na przedsiębiorstwo rodzinne (rys. 1.1).



Rysunek 1.1. Systemy przedsiębiorstwa rodzinnego i powiązania między nimi

Źródło: opracowanie własne.

Najściślejszy związek pomiędzy rodziną a przedsiębiorstwem ma miejsce wówczas, gdy jest ona jedynym jego właścicielem, pracują w nim wszyscy jej członkowie w wieku produkcyjnym i nie zatrudnia się pracowników spoza jej grona. Sytuacja taka występuje w praktyce rzadko i jedynie w odniesieniu do bardzo małych przedsiębiorstw. Tego typu przedsiębiorstwo może prowadzić działalność tylko na małą skalę i dysponuje niskim potencjałem rozwoju. Z reguły w przedsiębiorstwach utworzonych na styku trzech systemów mamy do czynienia z określonym udziałem rodziny we własności przedsiębiorstwa, zaangażowaniem w nim określonej liczby jej członków oraz określoną formą tego zaangażowania. Siła oddziaływania tych trzech komponentów stanowi często podstawę do formułowania definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, co będzie przedmiotem rozważań w dalszej części tego rozdziału. Udział tych trzech elementów jest także podstawą do tworzenia różnych klasyfikacji przedsiębiorstw rodzinnych. Jedną z najczęściej stosowanych dzieli je na przedsiębiorstwa jednoosobowe, właściwe przedsiębiorstwa rodzinne i przedsiębiorstwa rodzinne zarządzane przez menedżerów (osoby zewnętrzne) [Kirchdörfer, Kögel, 2000, s. 231].

Połączenie w ramach przedsiębiorstwa rodzinnego dwóch podmiotowości – rodziny i przedsiębiorstwa – wywiera wpływ na stabilność stosunków własnościowych, a także określenie celów, norm, systemów wartości, zasad i sposobów jego funkcjonowania.

Stosunki własnościowe w przedsiębiorstwie nierodzinnym są stosunkowo elastyczne. Właściciele podejmują decyzje o pozostaniu w przedsiębiorstwie, wystąpieniu z niego bądź przyjęciu nowych współników, kierując się kryteriami finansowymi. Rodzina natomiast jest nastawiona na utrzymanie stanu posiadania w długiej perspektywie czasowej. Dlatego też stosunki własnościowe w przedsiębiorstwie rodzinnym charakteryzuje wysoka stabilność udziałów utrzymywanych przez członków rodziny. Założyciele przedsiębiorstwa rodzinnego zakładają, że przekazą je swoim następcom w gronie rodziny.

Rodzina jest systemem opartym na podstawach biologiczno-emocjonalnych. Do głównych funkcji rodziny należy zapewnienie jej trwania, dostarczenie materialnych podstaw egzystencji, wykształcenie kolejnej generacji oraz zaspokojenie potrzeb emocjonalnych [Achleitner i in., 2010b, s. 231]. Rodzinę tworzy grupa osób o względnie stabilnym składzie, w ramach której w razie potrzeby dochodzi do zamiany wykonywanych funkcji – w szczególności w przypadku ich przekazywania następnemu pokoleniu. Działalność rodziny opiera się na założeniu jej długookresowego trwania i międzypokoleniowego transferu wartości. Postępowanie i relacje pomiędzy członkami rodziny opierają się przede wszystkim na zasadach równego traktowania, zaufaniu, lojalności, w mniejszym zaś stopniu na kryterium efektywności [Simon, 2011, s. 20–23].

Przedsiębiorstwo tymczasem jest jednostką gospodarczą opierającą swoją działalność na zasadach racjonalności ekonomicznej. Zorientowane jest na realizację stałych funkcji w zakresie produkcji, zbytu i rozwoju, a jego funkcjonowanie opiera się na aktywności grupy pracowników o zmiennym składzie, których efektywność wynika z motywacji finansowej. Brak osiągnięcia oczekiwanych efektów może być podstawą wypowiedzenia zatrudnienia.

Taki charakter dwóch systemów tworzących przedsiębiorstwo rodzinne determinuje cele jego działalności. Przedsiębiorstwa rodzinne z reguły kierują się w swojej działalności nie tylko celami finansowymi związanymi z zyskiem i wartością przedsiębiorstwa, ale w dużym stopniu także celami niefinansowymi, jak długotrwały rozwój, przekazanie przedsiębiorstwa następnej generacji czy tworzenie miejsc pracy dla członków rodziny [Kailer, 2005, s. 9]. Nie ma przy tym pełnej zgodności, które cele – rodziny czy przedsiębiorstwa – mają wyższy priorytet. O ile jedni autorzy utrzymują, że prymat wiodą cele przedsiębiorstwa, o tyle inni twierdzą, że ważniejsze są cele rodziny [Achleitner i in., 2010b, s. 233]. Niewątpliwie wyższy stopień realizacji celów przedsiębiorstwa pozwala na lepsze zaspokojenie potrzeb rodziny, ale z drugiej strony rodzina może akceptować relatywnie gorsze efekty ekonomiczne, na pierwszym miejscu stawiając przestrzeganie przyjętego systemu wartości czy utrzymanie dobrej opinii w otoczeniu. Badania prowadzone w tym zakresie pozwalają na stwierdzenie określonych zależności co do priorytetu celów przedsiębiorstwa bądź rodziny. Po pierwsze, w przedsiębiorstwach mniejszych przewagę mają cele rodziny, natomiast wraz ze wzrostem wielkości firmy dominację uzyskują cele przedsiębiorstwa [Olson i in., 2003, s. 640], przy czym inne badania wskazują na zależność odwrotną [Achleitner i in., 2010b, s. 250]. Po drugie, na układ celów w przedsiębiorstwie wpływ ma struktura jego organów kierowniczych – istnienie rady nadzorczej sprzyja zwracaniu większej uwagi na cele przedsiębiorstwa niż na cele rodziny. Po trzecie, im młodsze przedsiębiorstwo, tym większą przykłada wagę do celów rodziny, a przekazywanie firmy kolejnym generacjom prowadzi do wzrostu znaczenia celów ekonomicznych [Jaskiewicz, Klein, 2007, s. 1080]. Można się w tym zakresie spotkać także z poglądem przeciwnym, a mianowicie że młode i małe przedsiębiorstwa walczą przede wszystkim o przetrwanie i z tego względu nastawione są na realizację celów ekonomicznych, a dopiero postępująca z czasem stabilizacja ich sytuacji prowadzi do zwracania większej uwagi na cele rodziny [Achleitner i in., 2010b, s. 241]. Rozbieżność wyników badań w podanych zakresach wskazuje na wielką różnorodność sytuacji występujących w praktyce. Analizując hierarchię celów w aspekcie ich horyzontu czasowego, wskazuje się na przywiązywanie przez przedsiębiorstwa rodzinne większej wagi do celów długoterminowych (zachowanie własności przedsiębiorstwa i kontroli nad nim,

dokonanie sukcesji, wzrost wartości przedsiębiorstwa) niż do celów krótkookresowych (maksymalizacja zysków czy zatrudnianie członków rodziny) [Achleitner i in., 2010b, s. 250].

Model przedsiębiorstwa rodzinnego oparty na trzech systemach (rodzina, przedsiębiorstwo, własność) ma charakter statyczny. Pozwala on na identyfikację cech tego podmiotu, ale nie uwzględnia wpływu zmian zachodzących w jego ramach na przedsiębiorstwo. Tymczasem przedsiębiorstwo rodzinne, jak każdy organizm gospodarczy, w trakcie swojego istnienia podlega zmianom. Badając to zjawisko, wprowadzono typologię przedsiębiorstw rodzinnych opartą na cyklu ich życia [Gersick i in., 1997, s. 15].

Kluczowa rola rodziny w określeniu istoty przedsiębiorstwa rodzinnego skłania do powiązania jego przekształceń ze zmianami dokonującymi się na przestrzeni czasu w rodzinie. W literaturze przedmiotu jako uniwersalny model rodziny przyjmuje się jednostkę społeczną składającą się z trzech pokoleń: dziadków, rodziców i dzieci. Ten model ulega powieleniu w kolejnych generacjach z ewentualnymi modyfikacjami wynikającymi z liczby dzieci i zakładanych przez nie rodzin [Simon, 2012, s. 63]. W pierwszej generacji założycieli przedsiębiorstwa rodzinnego, którymi są z reguły rodzice, występuje bardzo ścisły związek między rodziną a przedsiębiorstwem. Przedsiębiorstwo jest podstawą utrzymania rodziny, obydwoje rodzice biorą aktywny udział w jego funkcjonowaniu, a dzieci są przygotowywane do roli następców. Właściciele przedsiębiorstwa w drugiej generacji nie są tak silnie zaangażowani w jego działalność, jak założyciele, i tak związani z nim emocjonalnie. Sprzyja to włączeniu do przedsiębiorstwa, jako współwłaścicieli i menedżerów, osób spoza rodziny. Trzecia generacja właścicieli jest ostatnią wypełniającą schemat trzypokoleniowej rodziny. Uważa się, że w jej ramach możliwe jest jeszcze wspólne oddziaływanie rodziny na przedsiębiorstwo, jednak im dłużej przedsiębiorstwo znajduje się w posiadaniu rodziny, tym szybciej rośnie liczba właścicieli, spada zainteresowanie części z nich przedsiębiorstwem i zmniejsza się zakres ich bezpośredniego zaangażowania w kierowanie nim [Schweinsberg, Koenen, 2010, s. 4]. Przy jednoczesnym wzroście wielkości przedsiębiorstwa prowadzi to do jego przekształceń własnościowych i stosowania pośrednich form kontroli nad nim, np. przez fundacje, w których większość głosów mają członkowie rodziny [Hepperle, 2011, s. 10]. Zarysowany schemat rodziny jako właścicieli przedsiębiorstwa oraz jej ewolucji wraz z pojawianiem się kolejnych generacji ma charakter modelowy. W praktyce występuje znaczna różnorodność rodzajów przekształceń własnościowych i będących ich konsekwencją form przedsiębiorstw rodzinnych. Należy również wskazać, że do przedsiębiorstw rodzinnych zalicza się także takie, w których odpowiedni udział we własności i wykonywaniu praw kontrolnych ma więcej niż

jedna rodzina. W takiej sytuacji niezbędne jest jednak, aby rodziny te dążyły do wspólnych celów związanych z działalnością przedsiębiorstwa. W szerszym rozumieniu przedsiębiorstwami rodzinnymi są też firmy będące własnością i prowadzone przez jedną osobę (tzw. przedsiębiorstwa jednoosobowe).

Niezwykle istotną cechą przedsiębiorstwa rodzinnego jest osobiste zaangażowanie właścicieli przedsiębiorstwa w jego funkcjonowanie. Znajduje to swój wyraz w wykonywaniu funkcji zarządczych, kontrolnych i nadzorczych. Właściciele przedsiębiorstwa rodzinnego często angażują się w zarządzanie operacyjne. Zarząd przedsiębiorstwa może się składać przy tym wyłącznie z członków rodziny, ale wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa nasila się potrzeba zaangażowania menedżerów o wysokich kwalifikacjach spoza jej grona [Winkeljohann, Kellersmann, 2008, s. 254; Klein, 2010, s. 246]. Odwołując się do modelu przedsiębiorstwa rodzinnego opartego na trzech systemach (rodzina, właściciele, przedsiębiorstwo), można wskazać, że menedżerowie mogą znajdować się w jednej z trzech pozycji. Po pierwsze, menedżerami mogą być członkowie rodziny posiadający udziały w przedsiębiorstwie. Po drugie, menedżerowie mogą nie być udziałowcami, a z przedsiębiorstwem związani są wyłącznie na zasadach kontraktu. Po trzecie, menedżerowie spoza kręgu rodziny obejmują udziały kapitałowe w przedsiębiorstwie, co silniej ich z nim wiąże i ma znaczenie motywacyjne. Włączanie menedżerów do grona udziałowców napotyka w przedsiębiorstwach rodzinnych na większe opory niż w nierodzinnych, to zaś ze względu na dążenie tych pierwszych do unikania nadmiernego rozproszenia własności i utraty wpływu na przedsiębiorstwo [Achleitner i in., 2010a, s. 113]. Badania dotyczące przedsiębiorstw rodzinnych wskazują na postępujący wzrost roli menedżerów pochodzących spoza grona rodziny i niezwiązanych z nim kapitałowo [Klein, Bell, 2007, s. 20]. Oznacza to jednak narastanie w przedsiębiorstwie problemu agencji i konieczności uruchomienia mechanizmów zapewnienia spójności interesów pryncypała (rodziny) i agenta (menedżera spoza grona rodziny) [Hiebl, 2012, s. 62]. Sposób pełnienia funkcji kontrolnych i nadzorczych przez rodzinę właścicieli zależy od formy prawnej przedsiębiorstwa, jego wielkości i przyjętych rozwiązań organizacyjnych. W przedsiębiorstwach mniejszych, o prostszych formach prawnych, nadzór i kontrola mają charakter bardziej bezpośredni, w większych, w szczególności w spółkach kapitałowych, odbywają się one poprzez udział w odpowiednich organach przedsiębiorstwa.

Silne, długotrwałe i bezpośrednie powiązanie właścicieli z przedsiębiorstwem ma odzwierciedlenie w kształtowaniu się ich relacji z pracownikami. Znajdują one wyraz w budowaniu w przedsiębiorstwie rodzinnym kultury organizacyjnej opisywanej na gruncie teoretycznym przez teorię służebności (ang. *stewardship theory*) [Davis i in., 2010, s. 1096]. Właściciele wykazują duże poczucie odpo-

wiedzialności za przedsiębiorstwo i jego pracowników. Badania wskazują wręcz, że nawet w spółkach, gdzie ta odpowiedzialność jest formalnie wyłączona bądź ograniczona, właściciele nie pozbywają się jej [Bettermann, 2009, s. 31]. Jest to w dużej mierze spowodowane dbałością o reputację rodziny w lokalnym otoczeniu.

Forma prawna nie należy do istotnych wyróżników przedsiębiorstw rodzinnych [Hennerkes, 2005, s. 17]. Zarówno dostępne dane statystyczne, jak i badania różnych autorów wskazują, że przedsiębiorstwa rodzinne tworzone są w ramach wszystkich dostępnych form prawnych przedsiębiorstwa. Także wielkość przedsiębiorstwa nie jest specyficzną cechą przedsiębiorstw rodzinnych [Wimmer i in., 2005, s. 6]. Występuje jednak rozbieżność opinii co do zależności pomiędzy formą prawną a wielkością przedsiębiorstwa. Część badaczy uważa, że nie występuje jednoznaczny związek formy prawnej i wielkości przedsiębiorstwa [Bettermann, 2009, s. 34], inni jednak wskazują, że wraz ze wzrostem rozmiarów przedsiębiorstwa nasila się dążenie do ograniczenia odpowiedzialności za zobowiązania spółki i rośnie stopień skomplikowania zarządzania nią, co skłania do przechodzenia od spółek osobowych do kapitałowych [Klein, 2010, s. 115]. O skomplikowaniu zależności w tym zakresie świadczą przykłady dużych przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonujących jako spółki osobowe bądź spółki z ograniczoną odpowiedzialnością¹. Można zatem stwierdzić, że wybór formy prawnej przedsiębiorstwa dokonywany jest na podstawie różnych kryteriów. Jako potencjalne kryteria brane są pod uwagę: zakres odpowiedzialności założyciela, płynność wniesionych udziałów kapitałowych, możliwości pozyskania kapitału na finansowanie działalności, uprawnienia do podejmowania decyzji, regulacje podatkowe, obowiązki sprawozdawcze i informacyjne. Wpływ poszczególnych kryteriów na wybór formy prawnej zależy także od indywidualnych preferencji założyciela przedsiębiorstwa.

Specyfika przedsiębiorstwa rodzinnego jako podmiotu złożonego z trzech systemów wyraża się w szczególności w tym, że zachodzące pomiędzy nimi interakcje mogą wywierać pozytywny bądź negatywny wpływ na jego funkcjonowanie i rozwój [Simon i in., 2005, s. 11]. Pozytywny wpływ związany jest z wykorzystaniem efektów synergii zasobów wnoszonych do przedsiębiorstwa przez każdy z tych systemów. W przedsiębiorstwach rodzinnych może jednak dochodzić do konfliktów zarówno na styku interesów rodziny, wspólników i przedsiębiorstwa, jak i wewnątrz tych systemów. Duże znaczenie ma w tym aspekcie określenie priorytetu – czy na pierwszym miejscu stawiany jest interes rodziny (ang.

¹ Przykładowo, największe przedsiębiorstwo rodzinne w Austrii, Porsche Holding GmbH, czy mający swoją siedzibę w Niemczech największy koncern handlowy w Europie, Schwarz Gruppe GmbH.