

ROZDZIAŁ 2

Praktyka zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi

W rozdziale skupiono się na charakterystyce praktyk zarządzania stosowanych w przedsiębiorstwach rodzinnych. Przeanalizowano wpływ więzi rodzinnych na funkcjonowanie *family business*. Wyjaśniono koncepcję *familiness* polegającą na synergicznej interakcji pomiędzy systemem rodziny jako całości, poszczególnych członków rodziny i przedsiębiorstwa. Podkreślono, że to współdziałanie prowadzi do tworzenia unikalnych zasobów i kompetencji, które mogą być wykorzystane jako atuty wzmacniające siłę konkurencyjną przedsiębiorstwa bądź stanowić barierę wzrostu tych podmiotów. Przedstawiono pozytywne i negatywne aspekty praktyk nepotyzmu stosowanych w przedsiębiorstwach rodzinnych. Pokazano specyfikę zarządzania firmami rodzinnymi i sposoby zachowań strategicznych tych przedsiębiorstw.

2.1. Wpływ więzi rodzinnych na funkcjonowanie przedsiębiorstwa

Problemy wynikające z zazębiana się strefy wpływów rodziny ze strefą wpływów przedsiębiorstwa zmuszają do wypracowania odpowiednich mechanizmów, dzięki którym rodzina nauczy się podejmować właściwe decyzje biznesowe, nie naruszając swojej równowagi. Firmy rodzinne coraz częściej próbują uwypuklić swój rodzinny charakter, aby odróżnić się od firm nierodzinnych, podkreślić swój szczególny wkład w gospodarkę i zaangażowanie w życie społeczności lokalnych. Właściciele firm rodzinnych pokazują „ludzką twarz” biznesów rodzinnych. Przedsiębiorstwa rodzinne budują swoje przewagi konkuren-

cyjne poprzez kreowanie pozytywnego wizerunku w środowisku lokalnym i budowanie reputacji¹.

Firma rodzinna może być ważnym elementem definiującym tożsamość rodziny, stanowić powód do dumy jej członków. Zatrudnianie członków rodziny w przedsiębiorstwie ma wiele zalet, ale może być też źródłem problemów. Członkowie rodziny podziwiają zazwyczaj wartości, poglądy i postawy spójne z kulturą firmy rodzinnej. Są bardziej zaangażowani, odpowiedzialni za losy firmy. Jednak zatrudnianie osób wyłącznie na podstawie statusu członka rodziny, bez sprawdzania kompetencji kandydata do pracy, może prowadzić do zatrudnienia osób mało efektywnych. Politykę zatrudniania członków rodziny właściciela krytycznie oceniają pracownicy spoza rodziny, podkreślając, że firmy rodzinne rezerwują najwyższe stanowiska dla członków rodziny².

Dyskutowaną kwestią wśród badaczy zajmujących się przedsiębiorczością rodzinną jest zagadnienie eksponowania rodzinnego charakteru przedsiębiorstw bądź brak wyróżniania rodzinności jako specyficznej cechy prowadzenia działalności gospodarczej³. W literaturze przedmiotu wskazuje się na niejednolite postawy przedsiębiorców rodzinnych w tym zakresie. Według niektórych badaczy firmy rodzinne nie wykazują wyraźnej specyfiki, a dostrzegane różnice w sposobach ich funkcjonowania wynikają z poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego kraju bądź etapu rozwoju konkretnego podmiotu. Inne koncepcje podkreślają, że połączenie dwóch elementów składowych – rodziny i firmy determinuje specyficzny sposób funkcjonowania firm rodzinnych – określone cele, kulturę organizacyjną, strategię działań. Z badań prowadzonych przez PARP wynika, że 27% uczestniczących w badaniu firm często podkreśla fakt bycia firmą rodzinną, 26% respondentów czyni to od czasu do czasu, a 14% uczestników badania – rzadko⁴. Niemal jedna trzecia badanych firm (32%) w ogóle nie podkreśla rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa. Fakt rodzinności nie jest też eksponowany w podejmowanych przez te podmioty działaniach marketingowych. Ekspertki tłumaczą ten sposób zachowania brakiem świadomości rodzinności firmy lub brakiem przekonania, że rodzinność jako cecha firmy wpływa na jej sposób funkcjonowania i może być wykorzystywana w działaniach marketingowych.

¹ K. Leszczewska (2012), *Siła konkurencyjna firm rodzinnych na obszarach peryferyjnych*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” nr 1(22), s. 85–90.

² Q.J. Fleming (2006), *Tajniki przetrwania*, op.cit., s. 14.

³ K. Leszczewska (2012), *Wyróżnianie rodzinności jako specyficznej cechy prowadzenia działalności gospodarczej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” t. XIII, z. 7, Społeczna Akademia Nauk, Łódź, s. 91–105; K. Leszczewska (2015), *Wpływ więzi rodzinnych na funkcjonowanie firm rodzinnych*, [w:] *Innowacyjność firm rodzinnych – uwarunkowania i przejawy*, J. Klimek, B. Żelazko (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 123–134.

⁴ *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania* (2009), op.cit., s. 85–91.

W ostatnich latach w literaturze przedmiotu coraz częściej dla określenia unikalnego charakteru zasobów przedsiębiorstw rodzinnych używa się terminu *familiness*. Pojęcie to do literatury przedmiotu wprowadzili w 1999 roku T.G. Habbershon i M.L. Williams, a w kolejnych latach pojawiało się ono w wielu opracowaniach naukowych⁵. Polskim odpowiednikiem tego określenia może być, zdaniem autorki, termin *rodzinność*. Pojęcie *familiness* jest powszechnie akceptowane w badaniach nad firmami rodzinnymi. Określenie to jest używane dla podkreślenia wyjątkowości koncepcji przedsiębiorstw rodzinnych i czynników tworzących te podmioty. T.G. Habbershon i M.L. Williams, którzy jako pierwsi użyli tego określenia definiowali je następująco: „*familiness* to unikalny zestaw zasobów przedsiębiorstwa rodzinnego, które wynikają z interakcji pomiędzy systemem rodziny jako całości, poszczególnych członków rodziny i samego przedsiębiorstwa”⁶.

Termin *familiness* jest definiowany jako zbiorowe, synergiczne oddziaływania systemowe między członkami rodziny i pracownikami firmy rodzinnej, co prowadzi do wyjątkowego charakteru firm rodzinnych. **Zdaniem autorki *familiness* można rozumieć jako wartość dodaną zaangażowania rodziny w przedsiębiorstwie rodzinnym wynikającą z wzajemnego zaufania członków rodziny, lojalności, identyfikowania się z przedsiębiorstwem.** *Familiness* można definiować w wymiarze strukturalnym, poznawczym i relacyjnym. W wymiarze strukturalnym *familiness* rozumieć należy jako zdolność do tworzenia silnych więzi na zewnątrz i wewnątrz przedsiębiorstwa, w wymiarze poznawczym *familiness* oznacza wspólny cel działań i wspólny kod językowy członków rodziny, w wymiarze relacyjnym – wzajemne zaufanie członków rodziny oraz rodzinne kody wartości.

Zjawisko *familiness* jest traktowane jako źródło tworzenia i generowania przewagi konkurencyjnej i bogactwa firm rodzinnych⁷. Jednakże *familiness* musi być postrzegane w szerokim kontekście, należy dostrzec zarówno jego pozytywne jak i negatywne atrybuty. *Familiness* stał się powszechnie akceptowany jako odpowiednia konstrukcja reprezentująca unikalny pakiet środków wynikających

⁵ R. van Wyk (2012), *Constrictive vs. distinctive familiness and the culturing of familiness capital (FamCap)*, „African Journal of Business Management” Vol. 6, No. 36, s. 9892–9900; T.G. Habbershon (2006), Commentary, *A Framework for Managing the Familiness and Agency Advantages in Family Firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice” Vol. 30, No. 6, s. 879–886; T.G. Habbershon, J. Pistrui (2002), *Enterprising families domain: family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth*, „Family Business Review” Vol. 15, No. 3, s. 223–237; A.W. Pearson, J.C. Carr, J.C. Shaw (2008), *Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective*, „Entrepreneurship: Theory & Practice” Vol. 32, No. 6, s. 949–969.

⁶ T.G. Habbershon, M.L. Williams (1999), *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*, „Family Business Review” Vol. 12, No. 1, s. 1–25.

⁷ A.W. Pearson, J.C. Carr, J.C. Shaw (2008), *Toward a Theory of Familiness*, op.cit., s. 949–969.

z zaangażowania rodziny w biznesie. Atuty wspierające rozwój przedsiębiorstw rodzinnych są często ukryte w procesach, które stanowią część dynamicznych interakcji pomiędzy właścicielami firm, pracownikami, rodzinami interesariuszy, klientami i dostawcami⁸.

Oryginalny opis *familiness* wykorzystuje koncepcję teorii zasobowej – *Resource-Based View of the Firm* (RBV), wskazując, że firmy rodzinne osiągają przewagę konkurencyjną ze względu na wyraźną akumulację zasobów i możliwości⁹. Teoria zasobowa pozwala na wartościową ocenę rzeczowego majątku, ale także zasobów niematerialnych i umiejętności, które tworzą unikalne i charakterystyczne umiejętności rodzinnego biznesu. A.W. Pearson, J.C. Carr, J.C. Shaw wskazują, że *familiness* jest źródłem tworzenia kapitału społecznego tworzonego przez zasoby firmy rodzinnej¹⁰. Z perspektywy teorii zasobowej *familiness* można określić jako unikalne zasoby firm rodzinnych, które działają na korzyść przedsiębiorstwa.

Wszystkie firmy rodzinne, w których występuje pewien stopień zaangażowania rodziny w prowadzenie firmy, generują zachowania określane terminem *familiness*. Badania W.J. Irava potwierdzają, że *familiness* może być korzystne lub niekorzystne dla prowadzenia biznesu¹¹. Autor podkreśla paradoksalną naturę zasobów *familiness* i używa terminów dla określenia tej podwójnej natury: *familiness constrictive* (ograniczające) i *familiness distinctive* (wyróżniające). R. van Wyk wymienia sześć rodzajów zasobów tworzących *familiness*: reputacja, kompetencje, uczenie się, podejmowanie decyzji, relacje i sieci powiązań¹². Charakter każdego z tych zasobów nie jest jednoznacznie ani pozytywny, ani negatywny z natury, można tylko stwierdzić, czy zarządzanie tymi zasobami generuje pozytywne czy negatywne wyniki.

Jeśli *familiness* jest nadużywane i wykorzystywane do krótkoterminowych korzyści osobistych, może to prowadzić do negatywnych skutków, ograniczających perspektywę rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego¹³. Ograniczenia *familiness* wynikają z takich zachowań jak: nepotyzm, podejmowanie oportuni-

⁸ W.G. Dyer, W.J. Dyer (2009), *Putting the family into family business research*, „Family Business Review” Vol. 22, s. 216–219.

⁹ T.G. Habbershon, M.L. Williams (1999), *A resource-based framework for assessing the strategic advantages*, op.cit., s. 1–5.

¹⁰ A.W. Pearson, J.C. Carr, J.C. Shaw (2008), *Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective*, „Entrepreneurship: Theory & Practice” Vol. 32, No. 6, s. 949–969.

¹¹ W.J. Irava (2009), *Familiness Qualities, Entrepreneurial Orientation and Long-term Performance Advantage*, Bond University, Queensland, s. 32–38.

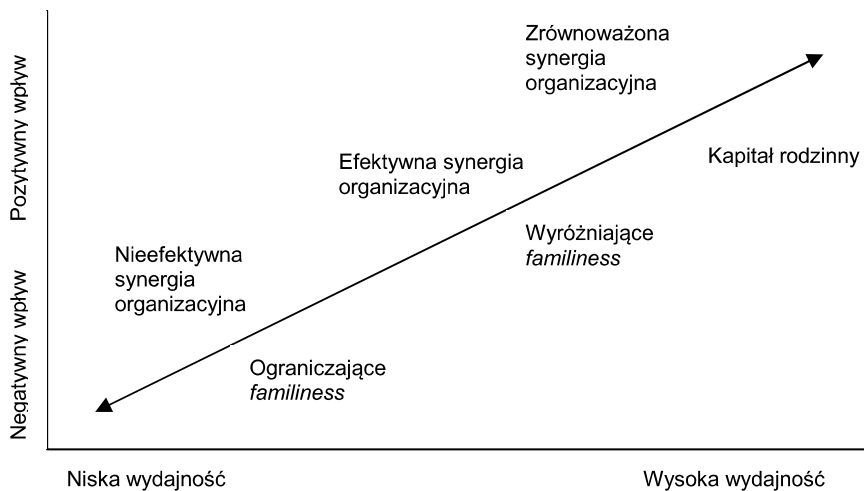
¹² R. van Wyk (2012), *Constrictive vs. distinctive familiness and the culturing of familiness capital (FamCap)*, op.cit., s. 9892–9894.

¹³ S.B. Klein (2008), *Commentary and extension: moderating the outcome of identity confirmation in family firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice” Vol. 32, s. 1083–1085.

stycznych decyzji, apatia, niska energia. T.G. Habbershon, M. Williams, I.C. MacMillan ostrzegają, że zasoby i możliwości związane z *familiness* mogą prowadzić zarówno do rozwoju biznesu jak i do ograniczenia funkcjonowania firmy rodzinnej i wskazują potencjalne czynniki *familiness* dysfunkcyjnie wpływające na przedsiębiorstwo rodzinne¹⁴:

- 1) niski odsetek firm, w których dokonuje się sukcesja,
- 2) brak wykorzystania wiedzy handlowej i technicznej podczas transferu międzygeneracyjnego,
- 3) niechęć do zmian,
- 4) nadmierny wpływ czynników emocjonalnych na podejmowanie decyzji,
- 5) konflikty rodzinne,
- 6) rywalizacja między członkami rodziny.

Wykres 2.1. Wpływ *familiness* na tworzenie kapitału rodzinnego



Źródło: Opracowanie na podstawie: R. van Wyk (2012), *Constrictive vs. distinctive familiness and the culturing of familiness capital (FamCap)*, op.cit., s. 9894.

Pozytywne efekty *familiness* osiągnąć można dzięki bezinteresownemu poświęceniu dla firmy i długoterminowym perspektywom inwestycyjnym przedsiębiorstw rodzinnych¹⁵. Zoptymalizowane *familiness* funkcjonuje jako „przepływ” pozytywnej energii w przedsiębiorstwie rodzinnym, w którym członkowie rodziny są zaangażowani w sprawy firmy. Występuje wówczas dopasowanie

¹⁴ T.G. Habbershon, M. Williams, I.C. MacMillan (2003), *A unified systems perspective of family firm performance*, „Journal of Business Venturing” Vol. 18, s. 451–465.

¹⁵ I. Feito-Ruiz, S. Menéndez-Requejo (2010), *Family firm mergers and acquisitions in different legal environments*, „Family Business Review” Vol. 23, s. 60–75.

celów osobistych i organizacyjnych do potrzeb firmy rodzinnej. Przepływ *familiness*, który odbywa się w ramach funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego między członkami rodziny, pracownikami, interesariuszami, klientami i dostawcami R. van Wyk określa mianem „kapitału rodzinnego”¹⁶. Kapitał rodzinny jest uważany za optymalny przepływ energii organizacyjnej, która prowadzi do długotrwałego efektu synergii i umacniania firmy rodzinnej.

Na wykresie przedstawiono czynniki wpływające na tworzenie kapitału rodzinnego w firmie rodzinnej. Przy dolnym końcu kontinuum występuje nieskuteczna synergia organizacyjna i ujemny wpływ *familiness* (ograniczające *familiness*). Wyższy koniec kontinuum reprezentuje wspieranie firmy rodzinnej w skutecznym przepływie synergii organizacyjnej poprzez pozytywne (wyróżniające) *familiness*. Wzrost wyróżniającego *familiness* prowadzi do tworzenia się kapitału rodzinnego i wywiera pozytywny wpływ na funkcjonowanie firm rodzinnych. W literaturze przedmiotu wskazuje się następujące czynniki przyczyniające się do optymalnego przekształcania *familiness* w kapitał rodzinny¹⁷:

- 1) **wpływ założyciela na kształt firmy rodzinnej** (wizja, zasady funkcjonowania, strategia rozwoju), dziedzictwo założyciela odgrywa ważną rolę w utrzymaniu wartości rodzinnych w firmie, często służy jako wytyczna dla funkcjonowania przedsiębiorstwa przez wiele pokoleń;
- 2) **kultura i wartości** widoczne są w funkcjonowaniu i dokonaniach firm rodzinnych. Firmy rodzinne propagują wartości, moralność i etykę rodziny. Identyfikacja właścicieli i pracowników firmy z kulturą organizacji może wspierać mobilizację energii w realizacji celów przedsiębiorstwa. Firmy rodzinne mają tendencję do tworzenia ścisłego związku między właścicielami rodziny i pracownikami. Energia organizacyjna rozwija się w firmach rodzinnych, w których istnieje ścisłe powiązanie pomiędzy rodziną i firmą, gdy wartości, zasady i preferencje rodziny stają się etosem i podstawą funkcjonowania firmy;
- 3) **długoterminowa orientacja w funkcjonowaniu firm rodzinnych** – zapewnia bezpieczeństwo i stabilność swoim członkom – właścicielom i pracownikom. Firmy rodzinne mają orientację długoterminową i z reguły określają sukcesję jako cel funkcjonowania; właściciele firm rodzinnych są skłonni do ogromnych poświęceń dla biznesu, aby osiągnąć długoterminowe cele (długie godziny pracy, często niższe wynagrodzenie niż menedżerów)¹⁸. Kiedy pracownicy obserwują oddanie i poświęcenie liderów w rodzinnym biznesie, są skłonni do większego zaangażowania, co pro-

¹⁶ R. van Wyk (2012), *Constrictive vs. distinctive familiness and the culturing of familiness capital (FamCap)*, op.cit., s. 9894.

¹⁷ Ibidem, s. 9895–9897.

¹⁸ J. Levie, M. Lerner (2009), *Resource mobilization and performance in family and non-family businesses in the United Kingdom*, „Family Business Review” Vol. 22, s. 23–38.

wadzi do utożsamiania się pracowników nierodzinnych z firmą i ma pozytywny wpływ na rentowność i sukcesy firm rodzinnych¹⁹;

- 4) **duch przedsiębiorczości** – ma fundamentalne znaczenie dla rentowności, dobrobytu i konkurencyjności przedsiębiorstwa rodzinnego. Założyciele firm rodzinnych mają umiejętność tworzenia nowych przedsięwzięć, wyszukiwania okazji i szans w otoczeniu. Jednak poszukiwanie i rozpoczynanie nowych przedsięwzięć nie jest podejmowane lekkomyślnie, zwykle poprzedzone jest oceną ryzyka związanego z uruchomieniem biznesu. Właściciele drugiej generacji często bardziej boją się ryzyka, realizują strategie zachowawcze, starając się zachować bogactwo rodziny. Wskaźnik wzrostu firm zmniejsza się po przejściu ich przez drugą generację. Ograniczający wpływ nadmiernej obawy przed ryzykiem może prowadzić do zwięźającego *familiness*²⁰;
- 5) **reputacja firmy rodzinnej** jest troską właścicieli i generuje silne poczucie odpowiedzialności za decyzje podejmowane w firmach rodzinnych. Właściciele rodzinnej firmy identyfikują się w dużym stopniu ze swoim przedsiębiorstwem i są gotowi podejmować wielki wysiłek, aby chronić reputację firmy²¹. W związku z powyższym, przedsiębiorstwa rodzinne jako priorytet traktują potrzeby swoich klientów. Zaufanie między firmą rodzinną a jej klientami, dostawcami i pracownikami budowane jest przez lata. Potwierdzają to badania prowadzone w USA wśród 572 firm rodzinnych, które wskazują, że 44,6% właścicieli badanych firm określiło relacje z klientami jako najważniejszy cel ich działalności²²;
- 6) **koszty agencji** – firmy rodzinne są zazwyczaj skutecznie zarządzanymi organizacjami. Z jednej strony rodzinna własność i zarządzanie może prowadzić do zbieżności interesów właścicieli i pracowników, a tym samym zmniejszenia kosztów agencji. Z drugiej strony, zbyt wiele poufnych informacji, które występują w firmach rodzinnych może spowodować asymetrię informacji i wzrost kosztów agencji;
- 7) **lojalność pracowników** – właściciele rodzinnych firm uznają swoich pracowników za ważny atut przedsiębiorstwa. Firmy rodzinne są znane z lojalności i odpowiedzialności wobec swoich pracowników w okresie recesji

¹⁹ S.B. Klein (2008), *Commentary and extension: moderating the outcome of identity confirmation*, op.cit., s. 1085–1088.

²⁰ V. Molly, E. Laveren, M. Deloof (2010), *Family business succession and its impact on financial structure and performance*, „Family Business Review” Vol. 23, s.135–147.

²¹ J. Block (2010), *Family management, family ownership, and downsizing: evidence from S&P 500 firms*, „Family Business Review” Vol. 23, s. 109–130.

²² S.M. Danes, J.T. Loy, K. Stafford (2008), *Business planning practices of family-owned firms within a quality framework*, „Journal of Small Business Management” Vol. 46, No. 3, s. 395–421.

gospodarczej, unikają redukcji zatrudnienia nawet w sytuacji obniżonego popytu²³. Wolą podjąć cięcia innych kosztów, zachowując personel podczas spadku koniunktury gospodarczej, natomiast realizują one wzrost zatrudnienia, gdy gospodarka odzyskuje dobrą koniunkturę²⁴. Takie zachowania właścicieli firm rodzinnych prowadzą do budowania silnych więzi między właścicielami i ich pracownikami;

- 8) **elastyczność działania** – firmy rodzinne posiadają zdolność przetrwania w trudnych czasach dzięki umiejętności dostosowania do zmieniających się warunków zewnętrznych. Badania wskazują, że dzięki elastyczności działania firmy rodzinne mają zdolność do funkcjonowania zarówno w sprzyjających jak i niekorzystnych warunkach ekonomicznych²⁵.

Interesujące rozważania na temat wpływu *familiness* na budowanie przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych prezentuje C. Mühlebach w publikacji *Familiness als Basis von Wettbewerbsvorteilen*²⁶. Traktuje ona *familiness* jako narzędzie interpretacji specyfiki zachowań *family business*, a w szczególności wskazuje, że te wyjątkowe zasoby i możliwości, które powstają dzięki interakcji trzech systemów: biznesu, rodziny i własności mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wykorzystanie synergii, jaka się tworzy między firmą a rodziną, przyczynia się w długookresowej perspektywie do osiągnięcia lepszych wyników ekonomicznych. Autorka przedstawia cztery wymiary funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego, w których uwidacznia się pozytywny lub negatywny wpływ *familiness*: wpływ rodziny na funkcjonowanie firmy rodzinnej (udział rodziny w zarządzaniu firmą), generacja prowadząca firmę – ilość dokonanych sukcesji, struktura własnościowa przedsiębiorstwa – konfiguracja właścicieli: rodzeństwo, partnerzy, kuzyni, akcjonariusze rodzinni, filozofia prowadzenia firmy – przedsiębiorstwa rodzinne mogą przyjmować trzy postawy wobec własnych firm: za najważniejsze uznają cele biznesowe, decyzje w firmie podejmowane są ze względu na ekonomiczną opłacalność albo za najważniejsze uznają interesy rodziny, albo dążą do równoważenia interesów firmy i rodziny.

C. Mühlebach analizuje, w jaki sposób *familiness* przejawia się w kapitale rzeczowym, finansowym, ludzkim i organizacyjnym przedsiębiorstwa, podkreślając, że to zaangażowanie może mieć zarówno charakter wspierający jak i hamu-

²³ J. Block (2010), *Family management, family ownership, and downsizing*, op.cit., s. 109–130.

²⁴ F.W. Kellermanns, K.A. Eddleston, T. Barnett, A. Pearson (2008), *An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behaviour in the family firm*, „Family Business Review” Vol. 21, s. 1–14.

²⁵ J. Levie, M. Lerner (2009), *Resource mobilization and performance in family and non-family businesses*, op.cit., s. 23–30.

²⁶ C. Mühlebach (2013), *Familiness als Basis von Wettbewerbsvorteilen*, s. 1–24, http://www.forrer-lombriser.ch/fileadmin/user_upload/tagungen/KMU_ERFA_130625/ERFA_2013_Muehlebach_Apax_insight_CM.pdf z dnia 4.03.2015 r.

jący, być źródłem kreowania przewagi konkurencyjnej lub czynnikiem ograniczającym przewagi konkurencyjne²⁷:

1. *Familiness* w kapitale rzeczowym może występować w postaci gruntów, budynków, urządzeń, maszyn, które zostały wniesione z prywatnych zasobów do firmy rodzinnej. Zasoby te mogą wpływać pozytywnie na rozwój firmy, gdy mają one unikalny, niepowtarzalny charakter: m.in. doskonała lokalizacja budynku, uprzywilejowany dostęp do zasobów, rodzinne patenty, receptury. Rzadkość, wyjątkowość kapitału rzeczowego może decydować o przewadze konkurencyjnej firmy i sprawiać, że klienci wybiorą jej produkty zamiast oferty konkurencji. Wspierający wpływ *familiness* w formie kapitału rzeczowego przejawia się także w tym, że firmy rodzinne funkcjonujące od pokoleń w danym miejscu (stanowiącym własność rodzinną) budują długotrwałe relacje z pracownikami, kontrahentami, które oparte są na wzajemnym zaufaniu. Negatywny wpływ *familiness* w tym obszarze może wynikać z niekorzystnego położenia rodzinnych nieruchomości, niskiej atrakcyjności budynków, braku porozumienia współwłaścicieli w kwestii remontów budynków i ich przeznaczenia. Właściciele firmy rodzinnej muszą zastanowić się, czy dzięki zaangażowaniu rodzinnych zasobów rzeczowych w firmie uzyskują przewagę konkurencyjną czy może ją tracą.
2. *Familiness* w kapitale finansowym przejawia się w zaangażowaniu środków finansowych rodziny w rodzinny biznes. Rodzina właścicielska odgrywa kluczową rolę w finansowaniu przedsiębiorstw rodzinnych. Strategia właścicieli polegająca na finansowaniu działalności firmy z zasobów finansowych rodziny powoduje wzrost niezależności firm rodzinnych od bieżącej polityki finansowej, zwiększa bezpieczeństwo prowadzenia działalności, sprawia, że w czasie trudności finansowych członkowie rodziny są gotowi wyrzec się odsetek od wniesionego kapitału i dywidend. Firmy rodzinne, w porównaniu do firm nierodzinnych takiej samej wielkości na ogół mają niższy poziom zadłużenia. Wysokie wskaźniki kapitału własnego zwiększają elastyczność działania firm rodzinnych i samodzielność podejmowania decyzji inwestycyjnych. Jednak ten sposób kształtowania finansów firm rodzinnych ma również wady, np. nadmierna powściągliwość w zakresie korzystania z finansowania zewnętrznego może sprawiać, że firmy nie wykorzystują wielu ciekawych możliwości pojawiających się na rynku, a ponadto dążenie do samofinansowania, związane z obawą przed ponoszeniem ryzyka, ogranicza wzrost firm rodzinnych. Negatywny wpływ *familiness* w kapitale finansowym to także zbyt wyso-

²⁷ Ibidem, op.cit., s. 7–16.

kie wypłaty dla członków rodziny, które mogą przekroczyć możliwości firmy rodzinnej i zagrozić jej stabilności.

3. *Familiness* w kapitale ludzkim uwidacznia się w wykorzystywaniu w firmie rodzinnej zasobów ludzkich rodziny właścicielskiej. Argumenty przemawiające za takim postępowaniem to przede wszystkim: budowanie w firmie bliskich relacji i zaufania, lepsza komunikacja między zatrudnionymi, długotrwałe, stabilne zatrudnienie. Zaufanie i stabilność zatrudnienia w firmie rodzinnej wpływają pozytywnie na stosunki z pracownikami spoza rodziny i partnerami biznesowymi, co w efekcie prowadzi do obniżenia kosztów transakcyjnych. Niekorzystny wpływ *familiness* w obszarze kapitału ludzkiego występuje, gdy właściciele nie rezygnują w odpowiednim czasie ze stanowisk kierowniczych, nie realizują sukcesji, nie dopuszczają młodszego pokolenia do zarządzania firmą, gdy niekompetentni członkowie rodziny obejmują kluczowe stanowiska lub nieposiadający odpowiedniej motywacji członek rodziny staje się sukcesorem firmy. Takie błędne decyzje w obszarze kapitału ludzkiego mogą doprowadzić do upadku firmy.
4. *Familiness* w kapitale organizacyjnym. Aby firma mogła osiągnąć sukces rynkowy, musi zbudować kapitał organizacyjny, w którym wykorzysta zasoby rzeczowe, kapitał finansowy i kapitał ludzki. *Familiness* w kapitale organizacyjnym przejawia się w sposobie komunikacji, normach i wartościach, strukturze organizacyjnej, kulturze przedsiębiorstwa. Badania pokazują, że małe i średnie podmioty rodzinne mają zazwyczaj płaską strukturę organizacyjną, krótkie ścieżki komunikacyjne i niską formalizację działań. Te cechy ułatwiają elastyczne działanie i wywierają pozytywny wpływ na funkcjonowanie firm rodzinnych. W przedsiębiorstwach rodzinnych często występuje silna kultura organizacyjna, zdominowana przez osobę założyciela – lidera firmy rodzinnej. Wpływ kultury organizacyjnej stworzonej przez założyciela często jest widoczny w normach, wartościach, procedurach obowiązujących w firmie, ale także w architekturze budynków bądź wystroju obiektów. Silna kultura organizacyjna może przyczynić się do przetrwania organizacji, gdy wyzwala w ludziach przedsiębiorczość, poczucie wolności, zachęca do kreatywnych pomysłów, nie blokuje działań biurokratycznymi przeszkodami. Może jednak stanowić zagrożenie dla rozwoju firmy, jeśli jest zbyt zachowawcza, opóźnia wprowadzanie zmian, hamuje postęp.

Aby uzyskać trwałe przewagi konkurencyjne, firmy rodzinne muszą rozwijać kluczowe czynniki sukcesu, na które składają się cenne, rzadkie i trudne do skopiowania lub zamiany zasoby i możliwości. Kapitał rzeczowy, ludzki, finansowy wynikający z *familiness* ma wpływ na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, umożliwia tworzenie zasobów trudnych do imitowania dla innych pod-

miotów. *Familiness* może jednak stanowić warunek istotny, ale niewystarczający do osiągnięcia trwałych przewag konkurencyjnych. Właściciele firm rodzinnych powinni mieć świadomość dwoistego wpływu rodzinności na funkcjonowanie przedsiębiorstw i wykorzystywać ten potencjał, gdy wzmacnia on zasoby firmy o możliwości trudne do skopiowania i naśladowania przez konkurencję.

2.2. Strategie przedsiębiorstw rodzinnych

W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania strategicznego wiele uwagi poświęca się badaniu zachowań strategicznych wielkich korporacji. Mniejszą wagę przykładano do analizy zachowań strategicznych małych i średnich przedsiębiorstw, a w szczególności firm rodzinnych. Zwrócenie uwagi w ostatnich latach na rolę małych i średnich przedsiębiorstw, również tych o rodzinnym charakterze, stworzyło podwaliny pod utworzenie technik i metod zarządzania dostosowanych do ich specyfiki. Wielkość przedsiębiorstwa jest czynnikiem determinującym zdolność firmy do realizacji opracowanego planu strategicznego. Specyfika małych i średnich przedsiębiorstw powoduje, że posiadają one ograniczone możliwości wyborów strategicznych i mogą wykorzystywać tylko niektóre techniki zarządzania. Z jednej strony elastyczność i kreatywność małych firm ułatwiają realizację zadań z zakresu zarządzania strategicznego, z drugiej strony ograniczone zasoby wewnętrzne i dążenie do rozwoju z wykorzystaniem głównie własnych środków znacznie ograniczają możliwości działania opierające się na zasadach zarządzania strategicznego²⁸.

Firmy rodzinne stanowią szczególny przypadek podmiotów gospodarczych. Realizowane przez nie strategie są nie tylko pochodną przyjętych celów ekonomicznych, ale obejmują także wpływ różnych grup interesariuszy, wśród których główną rolę odgrywa rodzina właścicielska²⁹. Priorytetowe znaczenie ma fakt, że w tworzeniu i implementacji strategii w przedsiębiorstwie rodzinnym nie liczą się tylko racjonalne biznesowe zasady i chęć maksymalizacji zysku, ale również brane są pod uwagę interesy rodziny oraz jej normy i wartości³⁰. Procesy zarządzania strategicznego w firmach rodzinnych i nierodzinnych wykazują wiele cech wspólnych, różnice uwidaczniają się w zestawie celów, w sposobie,

²⁸ L. Sołoducho-Pelc (2003), *Fazy procesu zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach*, [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, J. Jeżak (red.), Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania (PAM Center), Łódź, s. 453–454.

²⁹ Ł. Sułkowski, A. Marjański (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa, s. 59.

³⁰ A. Marjański, J. Marjańska (2011), *Uwarunkowania strategii małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” t. XII, z. 7, s. 44–47.

w jaki proces jest przeprowadzany. W firmach rodzinnych właściciel rodziny może wpływać na strategię na każdym etapie procesu, podczas gdy w przedsiębiorstwach nierodzinnych wpływ rodziny na strategię w najlepszym wypadku jest pośredni³¹.

Koncepcje opracowywania strategii przedsiębiorstw pojawiły się, gdy nasilająca się rywalizacja o klientów i dynamiczne zmiany w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstw wymusiły na przedsiębiorstwach konieczność uporządkowania działań zarządczych³². Strategia przedsiębiorstwa może być rozumiana jako plan działania organizacji określający jej obecną i przyszłą pozycję w otoczeniu oraz sposób działania. Strategia organizacji powinna być przyjęta przez jej kierownictwo w postaci spójnej koncepcji działania, której wdrożenie ma zapewnić osiągnięcie celów długookresowych w ramach wybranej domeny działania³³.

Strategię przedsiębiorstwa w teorii zarządzania definiuje się na wiele sposobów³⁴. P. Drucker wskazuje, że strategia polega na przeanalizowaniu obecnej sytuacji i jej zmianie, jeżeli jest to konieczne. A.D. Chandler definiuje strategię jako określenie długofalowych celów przedsiębiorstwa i kierunków działania oraz alokację zasobów zgodnie z potrzebami do realizacji wyznaczonych celów. H. Mintzberg określa strategię jako sposób kształtowania relacji firmy z otoczeniem. D.R. Hampton definiuje strategię jako ujednoczony, perspektywiczny i zintegrowany plan, poprzez który firma wiąże strategiczne korzyści z wyzwaniami środowiska, który daje firmie pewność, że jej cele zostaną osiągnięte. M. Koontz i C. O'Donnell wskazują, że strategia to planowanie interpretatywne lub plany opracowywane w obliczu planów konkurencji.

Niezależnie od sposobu definiowania strategii przedsiębiorstwa we wszystkich określeniach można wskazać punkty wspólne³⁵:

- 1) ciągłość – logiczne powiązania pomiędzy poszczególnymi programami działania podjętymi w różnym okresie,
- 2) kompleksowość – objęcie strategią wszystkich sfer i podsystemów organizacji,
- 3) spójność – merytoryczna zgodność programów rozwoju dotyczących różnych horyzontów czasowych i różnych podsystemów organizacji,

³¹ D. Harris, J.L. Martinez, J.L. Ward (1994), *Is strategy different for the family-owned businesses?* „Family Business Review” Vol. 7 (2), s. 159–176.

³² L. Berliński, I. Penc-Pietrzak (2004), *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa. Konstrukcja i technologia*, Difin, Warszawa, s. 16.

³³ K. Obłój, M. Trybuchowski (1995), *Zarządzanie strategiczne*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, (red.) A. Koźmiński, W. Piotrowski, WN PWN, Warszawa, s. 127.

³⁴ L. Berliński, I. Penc-Pietrzak (2004), *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa*, op.cit., s. 17.

³⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska (1998), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa, s. 149–150.

- 4) elastyczność – zdolność dostosowywania tempa i sposobu rozwoju w zależności od zmian zachodzących w otoczeniu,
- 5) realność – dostosowanie strategii organizacji do teraźniejszych i przyszłych warunków funkcjonowania.

J. Jeżak wskazuje, że przyjęcie przez przedsiębiorstwo rodzinne orientacji strategicznej rozumianej jako umiejętność przewidywania przyszłości oraz budowania na tej podstawie realistycznych scenariuszy rozwoju jest jednym z czynników sukcesu przedsiębiorstwa³⁶. Punktem wyjścia w budowaniu orientacji strategicznej przedsiębiorstwa powinno być zdefiniowanie wizji strategicznej, która wskazuje kierunek działania firmy i konkretyzuje wyobrażenie o jej przyszłości. Znaczenie wizji strategicznej podkreślane jest w wielu publikacjach z zakresu zarządzania strategicznego³⁷. Sformułowanie wizji i misji przedsiębiorstwa rodzinnego od najwcześniejszego etapu prowadzenia biznesu umożliwia zintegrowanie rodziny wokół spraw przedsiębiorstwa³⁸. Wspólna wizja przyszłości firmy rodzinnej może łączyć cele rodziny i cele biznesowe przedsiębiorstwa. Aby zrealizować wizję strategiczną firmy należy sformułować strategię, która określi, w jaki sposób wyznaczone cele zamierzamy zrealizować.

Stworzenie strategii działania jest wyrazem aktywnej postawy firmy i przeświadczenia, że od jej sposobu funkcjonowania, podejmowanych decyzji zależy w dużej mierze przyszłość. Wybór strategii firmy, decydujący o kształcie i szansach rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego w perspektywie wielu lat, oznacza zestaw decyzji dotyczących zakresu i charakteru prowadzonej działalności (stopnia dywersyfikacji prowadzonej działalności), skali zaangażowania inwestycyjnego (które podejmuje się z myślą o następnej generacji), kierunkach ekspansji zagranicznej. Wszystkie te decyzje podejmowane zgodnie z wiedzą zarządczą lub z intuicją właścicieli muszą się opierać na fundamencie określanym jako zaangażowanie rodziny w przyszłość firmy. Należy podkreślić, że specyfika firm rodzinnych wymaga konsultowania wszystkich decyzji biznesowych z członkami rodziny zaangażowanymi w firmie, a także uwzględniania interesów przyszłych sukcesorów³⁹. Na bazie sformułowanej strategii przedsiębiorstwa określają operacyjne modele biznesu.

³⁶ J. Jeżak (2014), *Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych* [w:] *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, J. Jeżak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 61–75.

³⁷ K. Obłój (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa, s. 22–23; J.L. Ward (2011), *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, Palgrave Macmillan, New York, X.

³⁸ Ł. Sułkowski, A. Marjański (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa, s. 67.

³⁹ J. Jeżak (2014), *Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych* [w:] *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, J. Jeżak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 78–91.

S. Pramodita, J.J. Chrisman, J.H. Chua charakteryzują zarządzanie strategiczne w firmie rodzinnej jako proces dynamiczny i interaktywny⁴⁰. W opracowanym modelu zarządzania strategicznego wskazują czynniki rodzinne, które wpływają na tworzoną strategię, takie jak: zainteresowania rodzinne, kultura rodziny, cele rodziny. Podkreślają, że czynniki te, obok czynników ekonomicznych, współdecydują o kształcie tworzonej strategii firm rodzinnych. Myślenie strategiczne powszechne obecnie w podmiotach dużych, w przedsiębiorstwach małych, w tym w przedsiębiorstwach rodzinnych, w praktyce nie zawsze występuje. Konieczność myślenia strategicznego, także w firmach małych i średnich, wynika z następujących powodów: sukcesy odnoszone przez firmę w dniu dzisiejszym nie gwarantują sukcesu w przyszłości, a działania podejmowane obecnie kształtują przyszłość przedsiębiorstwa. Strategia działania może zabezpieczyć zarówno rozwój firmy rodzinnej jak i zabezpieczyć rodzinę przed kłopotami, które mogą być konsekwencją prowadzonego biznesu⁴¹.

R.S. Carlock i J.L. Ward proponują, aby proces planowania strategicznego w firmach rodzinnych przebiegał równoległe z uwzględnieniem czynników rodzinnych i czynników biznesowych, co pozwoli na integrowanie i równoważenie celów rodziny i celów przedsiębiorstwa⁴². To podejście do planowania opiera się na następujących założeniach:

- wartości rodziny i filozofia dotycząca zarządzania przedsiębiorstwem stanowią fundament procesu planowania strategicznego,
- myślenie strategiczne wymaga zaangażowania zarówno rodziny jak i zarządzających przedsiębiorstwem,
- rodzina i przedsiębiorstwo określają wspólną wizję przyszłości,
- długookresowy czas funkcjonowania firmy rodzinnej wymaga sformułowania planu ciągłości przedsięwzięcia dla rodziny i przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu coraz powszechniej pojawia się pogląd podkreślający kluczową rolę myślenia strategicznego. Implementacja zasad tworzenia strategii dla podmiotów rodzinnych wymaga uwzględnienia następujących warunków⁴³:

- proces planowania strategicznego oraz wdrażania strategii powinien opierać się na harmonizowaniu wartości rodziny i przedsiębiorstwa,

⁴⁰ S. Pramodita, J.J. Chrisman, J.H. Chua (1997), *Strategic Management of the Family: Past Research and Future Challenges*, „Family Business Review” Vol. 10, No. 1, s. 4.

⁴¹ A. Marjański, J. Marjańska (2011), *Uwarunkowania strategii małych i średnich...*, op.cit., s. 46.

⁴² R.S. Carlock, J.L. Ward (2001), *Strategic Planning for the Family Business*, Palgrave, New York, s. 12–13.

⁴³ Ł. Sułkowski, A. Marjański (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, op.cit., s. 60 i s. 72–73.

- w celu osiągnięcia sukcesu przez firmę rodzinną powinno się opierać planowanie strategiczne na wspólnych wartościach oraz wizji rozwoju rodziny i przedsiębiorstwa,
- w małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych nie powinno się nadmiernie formalizować narzędzi zarządzania strategicznego; istotniejsze jest przyjęcie orientacji strategicznej, która zakłada planowanie długoterminowe,
- w firmach rodzinnych strategia pozostaje w ścisłym związku z kulturą organizacyjną (wartości, normy, zaufanie do pracowników); kultura organizacyjna firmy rodzinnej powstaje poprzez tworzenie relacji przedsiębiorstwo – rodzina,
- jednym z elementów przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych może być elastyczność i szybkość reagowania na istotne zmiany w otoczeniu, ale elastyczności działania powinno towarzyszyć myślenie strategiczne,
- kluczowym i charakterystycznym elementem zarządzania strategicznego w firmie rodzinnej są strategie sukcesyjne.

Identyfikacja zachowań strategicznych przedsiębiorstw rodzinnych jest podejmowana stosunkowo rzadko. Przyczyn tego stanu upatrywać można w następujących czynnikach⁴⁴:

- niechęci przedsiębiorstw do ujawniania decyzji kluczowych dla ich rozwoju,
- nieujawnianiu strategii przez firmy rodzinne, a zwłaszcza te, które osiągnęły sukces, co wynika z konieczności ochrony przedsiębiorstwa i z konieczności ochrony członków rodziny,
- niejednoznaczności terminologicznej, w związku z czym próby opisu i zdiagnozowania przyczyn tych specyficznych zachowań w wymiarze metodologicznym kończą się zwykle na poziomie modyfikacji tradycyjnego modelu zarządzania strategicznego.

K. Safin do interpretacji zachowań przedsiębiorstw na poziomie strategicznym wykorzystuje pojęcie tzw. filtra strategicznego obejmującego zasoby przedsiębiorstwa, podstawowe wartości, kontakty z otoczeniem i sposób zarządzania. Zdaniem autora siła oddziaływania filtrów na decyzje podejmowane w firmach rodzinnych zależy od siły oddziaływania rodziny, tradycji, struktury własności i koncepcji prowadzenia biznesu. Istnienie tego typu filtrów wpływa na logikę wyborów strategicznych przedsiębiorstwa rodzinnego⁴⁵. Najważniejsze rodzaje filtrów to:

⁴⁴ K. Safin (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, op.cit., s. 176–178; K. Safin, J. Pluta, B. Pabjan (2014), *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Difin, Warszawa, s. 170.

⁴⁵ K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne*, op.cit., s. 185–187.

- filtr metodologiczny – wykorzystywanie głównie tych instrumentów, technik, metod zarządzania, którymi umie posługiwać się właściciel,
- filtr potencjału przedsiębiorstwa – unikanie działań nieodpowiadających potencjałowi intelektualnemu, finansowemu i rzeczowemu przedsiębiorstwa,
- filtr wartości rodzinnych – odrzucanie działań, które w długiej perspektywie nie służą rodzinie przedsiębiorcy (właściciela),
- filtr otoczenia – unikanie działań, które ograniczałyby niezależność i decyzyjność rodziny właścicielskiej i wymagałyby zaangażowania dużych środków finansowych, które przyniosą efekty w przyszłości.

Analizując zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych, można dostrzec, że w literaturze przedmiotu wiele uwagi poświęca się tematyce wzrostu firm. Sposoby rozwoju i wskaźniki wzrostu mogą się różnić między przedsiębiorstwami. Definicja orientacji wzrostu nie jest jednoznaczna, termin ten ma kilka wariantów: planowanie wzrostu, motywacja wzrostu, cele biznesowe, intencje wzrostu. Większość badań wskazuje, że orientacja wzrostu ma przyczynowy wpływ na rozwój firmy⁴⁶. Badania, przeprowadzone przez J. Wiklunda i współautorów, w których analizowano związek między oczekiwanymi skutkami wzrostu i nastawieniem do wzrostu, wykazały, że zysk finansowy nie jest głównym wyznacznikiem postawy wobec wzrostu. Wyniki wskazują, że inne są oczekiwane rezultaty wzrostu, na przykład zdolność menedżerów do utrzymania pełnej kontroli nad działalnością przedsiębiorstwa, stopień niezależności przedsiębiorstwa w stosunku do podmiotów zewnętrznych, jego zdolność do przetrwania kryzysów. Wszystkie te czynniki mogą mieć wpływ na nastawienie zarządzających do wzrostu firmy⁴⁷.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez PARP⁴⁸ można stwierdzić, że firmy rodzinne najczęściej nie mają sformalizowanych strategii, często przygotowują je ad hoc, w sposób mało uporządkowany i czasami przypadkowy. Podmioty te często nie mają także jasno określonych misji i wizji. Wy tłumaczeniem dla tego typu zachowań może być potrzeba elastycznego reagowania małych podmiotów (do których należy większość przedsiębiorstw rodzinnych), co postrzegane jest jako atut a nie słabość tych firm. W przedsiębiorstwach rodzinnych, zwłaszcza w początkowych fazach ich rozwoju, za priorytetowe cechy skutecznych strategii uznaje się np. umiejętność wykorzystywania pojawiających się szans i okazji, elastyczność w przystosowywaniu się do zmieniających

⁴⁶ J. Wiklund, P. Davidsson, F. Delmar (2003), *What Do they Think and Feel about Growth?*, op.cit., s. 247–270.

⁴⁷ P. Westhead (1997), *Ambitions, 'External' Environment and Strategic Factor Differences between Family and Non-family Companies*, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 9, No. 2, s. 127–157.

⁴⁸ *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, op.cit., s. 145–146.

się warunków otoczenia oraz gotowość do szybkiej weryfikacji wcześniej podjętych decyzji.

Zbliżone wnioski wypływają z badań empirycznych prowadzonych przez autorkę. Spośród 65 firm rodzinnych z województwa podlaskiego uczestniczących w badaniu pilotażowym tylko 18,5% odpowiedziało, że firma ma określoną strategię w postaci sporządzonego dokumentu, 49,2% respondentów stwierdziło, że firma nie posiada sformalizowanej strategii, ale ma ją „w głowie” lider firmy. Co trzeci respondent stwierdził, że firma nie ma żadnej strategii, działa według intuicyjnych zamierzeń właścicieli. Przedsiębiorcy brak formalnej strategii działania firmy argumentowali następująco: małe firmy nie potrzebują planu strategicznego, dokumenty te nie chronią firmy przed ryzykiem, brakuje im czasu na sporządzanie planu strategicznego, brakuje umiejętności sporządzania planów strategicznych⁴⁹.

Strategiczne ukierunkowanie firm rodzinnych na długookresowe funkcjonowanie sprawia, że są one czynnikiem stabilizującym gospodarkę w warunkach zmienności otoczenia gospodarczego⁵⁰. Funkcjonowanie w zglobalizowanym świecie wymaga dostosowania strategii działania firm rodzinnych do otoczenia, podjęcia wyzwań związanych z globalną konwergencją rynków, konfrontacji z silną konkurencją na rynkach zachodnich i rynkach wschodzących. Umiędzynarodowienie działalności i konsolidacja to zdaniem ekspertów instytutu badawczego INSEAD wyzwania stojące przed europejskimi firmami rodzinnymi⁵¹. Aby firmy rodzinne były konkurencyjne, powinny dokonać się w nich zmiany o charakterze strukturalnym i strategicznym.

2.3. Specyfika zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi

Złożoność przedsiębiorstw rodzinnych, wynikająca z ich specyfiki, sprawia, że zarządzanie taką firmą jest o wiele bardziej skomplikowane niż firmą nierodzinną. Statystyki pokazują jednak, że te podmioty dłużej funkcjonują na rynku. Gdzie należy upatrywać źródeł tego sukcesu? Jednym z rozwiązań umożliwiających długotrwałe funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych, na które coraz częściej zwraca się uwagę w literaturze przedmiotu, jest odpowiednio wdrożony rodzinny nadzór właścicielski. Najczęściej firmy wdrażają taki nadzór

⁴⁹ K. Leszczewska (2010), *Strategie działania firm rodzinnych*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” nr 1 (14), s. 70–74.

⁵⁰ K. Leszczewska, K. Zaniewska (2014), *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w kontekście umiędzynarodowienia działalności*, [w:] *Ekspansja polskich firm na rynki międzynarodowe*, R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 167–168.

⁵¹ *Family Businesses in Europe: Growth, trends and challenges*, White Paper, INSEAD, February 2007, [http://www.fbni.org/fbn/web.nsf/16e4e6ca389dbffe872575520068f1e5/b1b724d76cc58d5d872577ae0065aaa5/\\$FILE/CSWhitePaper1.pdf](http://www.fbni.org/fbn/web.nsf/16e4e6ca389dbffe872575520068f1e5/b1b724d76cc58d5d872577ae0065aaa5/$FILE/CSWhitePaper1.pdf), 15.03.2013.

w postaci protokołu firmy rodzinnej lub konstytucji firmy rodzinnej. Koncepcja rodzinnego nadzoru właścicielskiego opiera się na nurcie nadzoru właścicielskiego *Corporate Governance*. Jest ona najbardziej rozpowszechniona w takich krajach jak Hiszpania, Belgia, Włochy, jednak w większości krajów koncepcja ta jest mało znana. M. Gallo i S. Tomaselli podkreślają, że niezmiernie cenny dla firmy jest sam proces tworzenia rodzinnego nadzoru właścicielskiego, w trakcie którego rodzina uświadamia sobie misję firmy, jej wartości oraz cel istnienia firmy i cele rodziny⁵². A. Stewart, M.A. Hitt badali tezę, czy firmy rodzinne powinny zachowywać się podobnie do firm nierodzinnych i profesjonalizować swoje działania. Pomimo oczywistych zalet takiej przemiany, wiele firm rodzinnych nie podejmuje tych działań lub realizuje je tylko w części. Autorzy zastanawiają się, dlaczego tak jest i jaki jest zakres możliwych typów profesjonalizacji⁵³.

Korzyści z profesjonalizacji firm rodzinnych według A. Stewarta, M.A. Hitta:

1. Osiąganie lepszych wyników ekonomicznych. Profesjonalizacja firmy rodzinnej poprzez rozwój niespersonalizowanych narzędzi zarządzania może prowadzić do osiągnięcia wyższej wydajności przez firmy rodzinne w porównaniu do firm nierodzinnych⁵⁴;
2. Korzyści z instytucjonalnych działań. Przykładem korzyści instytucjonalnej jest tworzenie takich warunków, aby kolejne pokolenia właścicieli firm rodzinnych mogły decydować o ścieżce swojej kariery; można je stworzyć poprzez wprowadzenie funduszy powierniczych przeznaczonych na ten cel i ich opiekunów. Działania takie mogłyby być wzmocnione przez agencje rządowe i rodzinne stowarzyszenia biznesowe⁵⁵;
3. Korzyści finansowe: lepsze warunki współpracy z bankami, większe prawdopodobieństwo pozyskania kapitału prywatnego i możliwości pozyskania kapitału na rynkach kapitałowych publicznych. Właściciele mogą zyskać tańsze kapitały, zwiększyć możliwości rozwoju i dywersyfikacji swoich aktywów. Wejście na giełdę może prowadzić także do zmniejszenia obciążeń podatkowych i konfliktów w firmach rodzinnych, gdy jedno pokolenie odchodzi, a drugie wchodzi na jego miejsce⁵⁶.

⁵² M. Gallo, S. Tomaselli (2006), *Formulating, implementing and maintaining family protocols*, [w:] *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar, UK, s. 298.

⁵³ A. Stewart, M.A. Hitt (2012), *Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?..*, op.cit., s. 58.

⁵⁴ J.H. Chua, J.J. Chrisman, E.B. Bergiel (2009), *An agency theoretic analysis of the professionalized family firm*, „Entrepreneurship Theory and Practice” Vol. 33, s. 355.

⁵⁵ M.J. Parada, M. Nordqvist, A. Gimeno (2010), *Institutionalizing the family business: The role of professional associations in fostering a change of values*, *Family Business Review*, Vol. 23, s. 365–372.

⁵⁶ J.J. Chrisman, J.H. Chua, P. Sharma, T.R. Yoder (2009), *Guiding family businesses through the succession process*, „CPA Journal” Vol. 79, No. 6, s. 48–51.

Pomimo tego, że wiele argumentów przemawia za wprowadzeniem profesjonalizacji firm rodzinnych, nie wszystkie podmioty rodzinne dążą do profesjonalizacji. Niektórzy szefowie firm rodzinnych odnoszących sukcesy mają złą opinię o profesjonalnym zarządzaniu. Autorzy badań Ö. Yildirim-Oktem i B. Üsdiken stwierdzili, że tureckie firmy rodzinne odpowiedziały tylko na presję przymusu profesjonalizacji, a działania te nie miały wpływu na wzrost efektywności działania firm rodzinnych⁵⁷. W dyskusjach naukowych pojawia się pytanie, dlaczego niektóre firmy rodzinne są odporne wobec profesjonalizacji zarządzania. Część odpowiedzi na to pytanie prawdopodobnie znajduje się w rodzinie przywódcy – założyciela firmy rodzinnej. W celu zrozumienia typów profesjonalizacji przyjętej przez przedsiębiorstwo rodzinne, należy wziąć pod uwagę intencje jego przywódców i wyobrazić sobie ich zdolności do zarządzania. Mając to na uwadze, zidentyfikowano sześć typów profesjonalizacji stosowanych przez firmy rodzinne⁵⁸:

- 1) minimalnie profesjonalne firmy rodzinne – firmy, które nie mają zdolności do szerokiej profesjonalizacji, ich profesjonalizacja w wielu wymiarach jest ograniczona,
- 2) zarządzające majątkiem, prywatne firmy rodzinne – firmy, które szukają prywatnych korzyści z kontroli własnego kapitału, pragnące niezależności zarządzania,
- 3) przedsiębiorczo prowadzone przedsiębiorstwa rodzinne – firmy, które realizują możliwości znajdujące się w nieformalnych działaniach; ograniczone stosowanie formalizacji i standaryzacji,
- 4) przedsiębiorcze grupy biznesowe rodziny – firmy, które wyszukują w sieci przedsiębiorstwa realizujące podobne zakresy działania, tworzące stowarzyszenia, pozostające w rękach członków rodziny,
- 5) pseudoprofesjonalne rodzinne firmy notowane na giełdzie – firmy, które szukają prywatnych korzyści z zarządzania pieniędzmi innych ludzi, szukające pojawiających się szans na rynkach kapitałowych,
- 6) hybrydowe profesjonalne firmy rodzinne – profesjonalnie zarządzane, kontrolowane przez rodzinę, które szukają korzyści z profesjonalizacji, zachowując wpływ rodziny.

Firmy rodzinne mają tendencję do mniejszego korzystania niż firmy nierodzinne z profesjonalnych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Firmy nierodzinne, zwłaszcza duże korporacje, zdecydowanie częściej wykorzystują w praktyce zarządczej rozbudowane, skomplikowane narzędzia zarządzania, wykorzy-

⁵⁷ Ö. Yildirim-Oktem, B. Üsdiken (2010), *Contingencies versus external pressure: Professionalization in boards of firms affiliated to family business groups in late-industrializing countries*, „British Journal of Management” Vol. 21, s. 115–120.

⁵⁸ A. Stewart, M.A. Hitt (2012), *Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?* op.cit., s. 67.

stujące matematykę, ekonometrię, nie biorą pod uwagę kontekstu kulturowego, społecznego, historycznego czy religijnego funkcjonowania przedsiębiorstwa⁵⁹. J.M.P. de Kok, L.M. Uhlaner, A.R. Thurik sugerowali możliwe powody takich zachowań: mniejsze zapotrzebowanie na profesjonalne narzędzia ZZL ze względu na niższe koszty agencji, a nie z powodu braku umiejętności profesjonalnego zarządzania⁶⁰. S. Cromie, B. Stephenson, D. Monteith stwierdzili, że badane przez nich nawet małe firmy rodzinne w Wielkiej Brytanii stosowały elementy profesjonalizacji, w tym sformalizowane, racjonalne systemy organizacyjne i zewnętrzne szkolenia⁶¹. Obszerna profesjonalizacja w przypadku małych firm rodzinnych może być niepotrzebna, a przy tym kosztowna. Co więcej, otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa może nie wymagać zmiany systemu zarządzania, gdy firma funkcjonuje w niszy rynkowej lub na małym rynku.

Wiele firm rodzinnych nie wprowadza profesjonalizacji, ponieważ brakuje im umiejętności lub woli, aby skutecznie przejść do profesjonalnego zarządzania⁶². Nieudolność może wynikać z barier poznawczych, kulturowych, emocjonalnych lub menedżerskich. Poznawczą przeszkodą może być to, że zarządzający firmą rodzinną mogą nie dostrzec potrzeby zmiany. Z badań wynika, że szefowie (właściciele) firm rodzinnych mieli znacznie wyższą ocenę własnego sposobu zarządzania niż inni członkowie rodziny i menedżerowie niebędący członkami rodziny⁶³. Ponadto prezesi firm rodzinnych będący członkami rodziny zajmują zazwyczaj stanowiska dłużej i są gorzej wykształceni niż prezesi firm nierodzinnych⁶⁴. Z reguły starają się oni przekonać członków rodziny, że robią wszystko, aby nadażyć za zmianami i nie mogli wprowadzić zmian szybko. Dlatego też procesy profesjonalizacji mogą inicjować w firmach rodzinnych bardziej wykształceni członkowie rodziny, a nie szefowie firm.

Przeszkody kulturowe w profesjonalizacji zarządzania mogą wynikać z norm panujących w systemach pokrewieństwa w danym kraju, niezgodnych z racjonalnością ekonomiczną. Klasycznym problemem dla przedsiębiorców, którzy chcą rozwijać swoje przedsięwzięcia jest pogodzenie interesów przedsię-

⁵⁹ T. Sedlacek (2012), *Ekonomia dobra i zła. W poszukiwaniu istoty ekonomii od Gilgameusza do Wall Street*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa, s. 315.

⁶⁰ J.M.P. de Kok, L.M. Uhlaner, A.R. Thurik (2006), *Professional HRM practices in family owned-managed enterprises*, „Journal of Small Business Management” Vol. 44, s. 442.

⁶¹ S. Cromie, B. Stephenson, D. Monteith (1995), *The management of family firms: An empirical investigation*, „International Small Business Journal” Vol. 13, No. 4, s. 11–22.

⁶² P. Sharma, J.J. Chrisman, J.H. Chua (1997), *Strategic management of the family business: Past research and future challenges*, „Family Business Review” Vol. 10, s. 16.

⁶³ A. Stewart, M. A. Hitt (2012), *Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?* op.cit., s. 68–69.

⁶⁴ A. Jorissen, E. Laveren, R. Martens, A.-M. Reheul (2005), *Real versus sample-based differences in comparative family business research*, „Family Business Review” Vol. 18, s. 229–246.

biorstwa z zobowiązaniami wynikającymi z więzów pokrewieństwa. Dylematy mogą pojawić się, gdy przedsiębiorcy podejmują decyzję o wykluczeniu z odpowiedzialnych stanowisk członków rodziny z powodu ich ograniczonych możliwości. W wielu kulturach oczekuje się od właścicieli firm rodzinnych ekspozowania bogactwa i hojnego obdarowywania swoich krewnych. Brak takich zachowań prowadzi do konfliktów interpersonalnych i intrapersonalnych w przedsiębiorstwie rodzinnym. W większości krajów nie przywiązuje się współcześnie wysokiej rangi do systemów pokrewieństwa, ale jeśli w danej kulturze jest to istotny czynnik relacji społecznych, to brak priorytetowego traktowania członków rodziny, nieszanowanie przyjętych w danej kulturze norm, może prowadzić do konfliktów wśród członków rodziny⁶⁵.

Uwikłania emocjonalne i kulturalne uniemożliwiają lub utrudniają profesjonalizację zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych. Rodzinna firma nie może działać tak, jak gdyby była firmą nierodzinną. Osoba będąca profesjonalnym menedżerem w firmie rodzinnej musi posiadać zdolność do poruszania się w specyficznych warunkach kultur rodzinnych⁶⁶. Przenoszenie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z firm nierodzinnych bez uwzględnienia kontekstu rodzinnego generuje konflikty⁶⁷. Z wielu powodów przedsiębiorstwom rodzinnym może być trudno przyciągnąć i utrzymać wysokiej jakości profesjonalnych menedżerów. Jedną z przyczyn może być niezdolność firm rodzinnych do wynagradzania menedżerów według stawek rynkowych⁶⁸. Kolejne argumenty uzasadniające trudność zatrudniania profesjonalnych menedżerów to: specyficzne cele firm rodzinnych, dłuższy horyzont czasowy planowania i realizowania zadań, chęć utrzymania kontroli w firmie dla kolejnych pokoleń⁶⁹.

Z punktu widzenia zarządzających firmami rodzinnymi będących członkami rodziny, profesjonalizacja zarządzania może być zagrożeniem dla ich władzy, zwłaszcza jeśli są oni, jak to się zdarza, słabiej wykształceni niż ich pracownicy. Dlatego liderzy firm rodzinnych od wielu lat pełniący funkcje kierownicze mogą dążyć do utrzymania tradycyjnych metod zarządzania, zwłaszcza w obszarach związanych z uprzywilejowaną kontrolą nad zasobami, głównie zasobami finansowymi. Można się spodziewać, że najbardziej prawdopodob-

⁶⁵ M. Bertrand, A. Scholard (2006), *The role of family in family firms*, „Journal of Economic Perspectives” Vol. 20, s. 73–86.

⁶⁶ M. Sacristán Navarro, S. Gómez Ansón (2009), *Do families shape corporate governance structures*, „Journal of Management & Organization” Vol. 15, s. 327–332.

⁶⁷ M. Bertrand, A. Scholard (2006), *The role of family in family firms*, op.cit., Vol. 20, s. 73–96; A. Hall, M. Nordqvist (2008), *Professional management in family businesses: Toward an extended understanding*, „Family Business Review” Vol. 21, s. 55.

⁶⁸ J. Cater, A. Schwab (2008), *Turnaround strategies in established family firms*, „Family Business Review” Vol. 21, s. 31–50.

⁶⁹ J.H. Chua, J.J. Chrisman, E.B. Bergiel (2009), *An agency theoretic analysis of the professionalized family firm*, op.cit., s. 355–372.

nymi obszarami konfliktu w sytuacjach, gdy firma zamierza wprowadzać profesjonalizację zarządzania, są zasoby finansowe i strategię zarządzania zasobami ludzkimi. Z punktu widzenia pracowników niebędących członkami rodziny, zwłaszcza osób młodszych, kobiet, osób pochodzących z dalszej rodziny właściciela lub osób sceptycznych wobec ideologii rodziny, profesjonalizacja może wydawać się szansą, a nie zagrożeniem. Osoby te mogą widzieć w profesjonalnym zarządzaniu szansę na większą otwartość i jawność w przeciwieństwie do niedomówień i tajemnicy typowych dla przedsiębiorstw rodzinnych.

Niektóre badania naukowe wskazują, że efektywności firm rodzinnych lepiej służy przedsiębiorczość niż profesjonalne zarządzanie⁷⁰. Niższą wydajność firm rodzinnych prowadzonych przez spadkobierców niż założycieli stwierdzono w badaniach firm rodzinnych zarówno pozostających w rękach prywatnych, jak również firm rodzinnych notowanych na giełdzie⁷¹. Analizy prowadzone przez M. van Essena i jego zespół⁷², uwidaczniają generacyjny wpływ na efekty osiągnięte przez firmy rodzinne. Kolejne pokolenia właścicieli przejawiają większą awersję do ryzyka niż założyciele firm rodzinnych. Sukcesorzy podejmują starania, by zachować bogactwo, a nie je tworzyć, jak to czynili założyciele. W badaniu D. Millera, I. Le Breton-Miller i R.H. Lestera, którym objęto 1000 firm, analizowano wpływ sytuacji rodzinnej założyciela firmy na podejmowanie strategicznych decyzji w przedsiębiorstwie. Wyróżniono następujące typy założycieli firmy rodzinnych – założyciele posiadający rodzinę i założyciele samotni. Wyniki badania wskazują, że samotni założyciele firm byli najbardziej skłonni do realizowania strategii wzrostu i byli najlepsi w zapewnianiu zysków przedsiębiorstwom⁷³.

W firmach rodzinnych istotną kwestią jest obszar zarządzania finansami. Przedsiębiorstwa rodzinne napotykać takie same trudności finansowe, jak każdy inny rodzaj przedsiębiorstw, a dodatkowo także stają w obliczu wyzwań związanych z sukcesją. We wszystkich przypadkach ważną rolę odgrywa kwestia opodatkowania. Systemy podatkowe są zazwyczaj tak skonstruowane, aby przeciwdziałać gromadzeniu bogactwa, co w rezultacie może wywierać presję finansową

⁷⁰ A. Stewart, M.A. Hitt (2012), *Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?* op.cit., s. 70–71.

⁷¹ R. Fahlenbrach (2009), *Founder-CEOs, investment decisions, and stock market performance*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis” Vol. 44, s. 439–466.

⁷² M. van Essen, M. Carney, E.R. Gedajlovic, P.M.A.R. Heugens, J. van Oosterhout (2010), *Do U.S. publicly-listed family firms differ? Does it matter? A meta-analysis*, Paper presented at the 10th Annual Family Businesses Research Conference (IFERA 2010), Lancaster, England za: A. Stewart, M.A. Hitt (2012), *Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business?* op.cit., s. 70.

⁷³ D. Miller, I. Le Breton-Miller, R.H. Lester (2011), *Family and lone founder ownership and strategic behaviour: Social context, identity, and institutional logics*, „Journal of Management Studies” Vol. 48, s. 1–25.

wą w firmie rodzinnej i prowadzić do zdestabilizowania zasobów kapitałowych firmy rodzinnej. Jedną z cech firm rodzinnych jest ich długoterminowe funkcjonowanie, często wiązane z ostrożnym podejmowaniem ryzykownych zachowań. Ma to wpływ na decyzje finansowe. Właściciele – zarządzający prywatnymi firmami rodzinnymi są zazwyczaj niechętni do przyjmowania inwestorów zewnętrznych. Wolą instrumenty finansowe, które nie zmniejszałyby ich kontroli. Większość firm rodzinnych ma ograniczony dostęp do rynków kapitałowych, powiększają swoje zasoby przez zatrzymanie zysku. Firmy rodzinne finansują swoje potrzeby kapitałowe przede wszystkim za pomocą dostępnych środków wewnętrznych lub funduszy rodzinnych, a następnie zadłużenia; a wykorzystanie kapitału zewnętrznego rozważają w ostateczności.

Raport Podsumowujący Grupy Ekspertów „Wpływ systemów podatkowych na zatrzymanie zysku i zwiększenie kapitału własnego”, wskazuje, że wzmocnienie bazy kapitałowej firm rodzinnych poprzez zatrzymywanie zysków jest powiązane z systemem podatkowym⁷⁴. W wielu krajach systemy podatkowe faworyzują finansowanie dłużne (systemy podatku dochodowego od osób prawnych pozwalają na zaliczenie do kosztów uzyskania przychodów odsetek od długu, ale nie biorą pod uwagę kosztu kapitału w formie finansowania własnego). Ta „odsetkowa tarcza podatkowa” zachęca do finansowania dłużnego, ponieważ obniża koszty względne długu. Reinwestycja zysków odgrywa ważną rolę w kapitalizacji firm rodzinnych. Wskaźnik zadłużenia firm rodzinnych jest często niższy niż firm nierodzinnych. Niższy wskaźnik zadłużenia przedsiębiorstwa sprawia, że są one mniej podatne na recesję, a także łagodzi problemy zmian strukturalnych w firmach rodzinnych.

Zarządzanie przedsiębiorstwem obejmuje także koncepcję ładu korporacyjnego ustalonego w danej firmie. M.S. Navarro i S.G. Anson analizowali oddziaływanie rodziny na konstrukcję ładu korporacyjnego i wyniki ekonomiczne firm rodzinnych z różnych perspektyw: z punktu widzenia teorii agencji, teorii zasobowej, teorii zarządzania. Firma rodzinna tworząc konstrukcję ładu korporacyjnego, powinna ustanowić szczególne struktury tego ładu, które wezmą pod uwagę model trzech systemów (rodziny, własności, firmy) w celu regulowania relacji w firmie rodzinnej między rodziną, innymi akcjonariuszami i menedżerami. Ponadto, chociaż w firmie rodzinnej konstrukcja ładu korporacyjnego powinna odzwierciedlać niepowtarzalne cechy firmy, struktury ładu korporacyjnego powinny zapewnić zyski udziałowcom mniejszościowym przez ograniczenie zachowań oportunistycznych menedżerów. Wdrażanie dobrych praktyk w zakresie ładu korporacyjnego, powinno być traktowane jako troska o dobre imię rodziny.

⁷⁴ *Final Report of the Expert Group Overview of Family Business Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies* (2009), op.cit., s. 15.

Podstawowym problemem w relacjach właścicieli firmy rodzinnej – zewnętrzni udziałowcy jest problem asymetrii informacji. Właściciele firm rodzinnych uznają poufność w prowadzeniu biznesu za źródło siły swoich przedsiębiorstw. Wejście do firmy inwestorów zewnętrznych wymaga „upublicznienia” firmy. Wzrost stopnia jawności przedsiębiorstwa ogranicza możliwości uzyskiwania prywatnych korzyści z kontroli nad firmą. Wysoki stopień transparentności firm rodzinnych występuje z reguły w tych krajach, w których istnieje system prawny zapewniający ochronę prawną inwestorów mniejszościowych i skuteczne egzekwowanie obowiązujących regulacji prawnych.

Najnowsza literatura wskazuje, że konstrukcja ładu korporacyjnego powinna być dopasowana do specyfiki firmy rodzinnej. M.S. Navarro i S.G. Anson przeanalizowali, w jakim stopniu firmy rodzinne tworzą konstrukcje ładu korporacyjnego różniące się od firm nierodzinnych. Badanie to przyczynia się do poszerzenia wiedzy na temat ładu korporacyjnego firm rodzinnych i zawiera dowody empiryczne na temat wpływu rodziny na sposób określania ładu korporacyjnego w krajach Europy kontynentalnej⁷⁵. B. Villalonga i R. Amit⁷⁶ pokazują, że wpływ rodziny na tworzenie ładu korporacyjnego występuje tylko wtedy, gdy założyciel pełni funkcję prezesa firmy lub przewodniczącego rady nadzorczej.

S. Bartholomeusz i G.A. Tanewski⁷⁷ badając firmy rodzinne w Grecji, uznali, że bardziej polegają one na wewnętrznych mechanizmach kontroli niż firmy nierodzinne. Wyniki badań sugerują, że istnieją znaczne różnice w zakresie konstrukcji ładu korporacyjnego pomiędzy firmami rodzinnymi i firmami nierodzinnymi, natomiast różne konfiguracje własności rodziny nie wpływają na konstrukcję ładu korporacyjnego w firmach rodzinnych. Ład korporacyjny jest związany z prawną ochroną inwestorów i tradycji kulturowych. W firmach rodzinnych dążenie do ochrony własności i chęć kontroli nad firmą są bardzo ważnym czynnikiem skłaniającym właścicieli do tego, aby kierowanie firmą rodzinną pozostawić w rękach członka rodziny, nawet jeśli ktoś inny może skuteczniej działać na rzecz firmy.

Nakładanie się rodziny, biznesu i własności nie zawsze jest dobrze zrównoważone. Ryzyko powstania rozbieżności celów zwiększają transfery międzypokoleniowe. W literaturze przedmiotu pojawiają się koncepcje wskazujące, że firmy rodzinne oprócz tradycyjnych narzędzi zarządzania przedsiębiorstwem, wymagają specjalnego rodzaju zarządzania, często nazywanego „zarządzaniem rodzinnym”, które ma na celu minimalizowanie potencjalnych napięć, szczegól-

⁷⁵ M.S. Navarro, S.G. Anson (2009), *Do families shape corporate governance structures...*, op.cit., s. 330.

⁷⁶ B. Villalonga, R. Amit (2006), *How do family ownership, control and management affect firm value?* „Journal of Financial Economics” Vol. 80, No. 2, s. 385–417.

⁷⁷ S. Bartholomeusz, G.A. Tanewski (2006), *The relationship between family firms and corporate governance*, „Journal of Small Business Management” Vol. 44, No. 2, s. 245–267.

nie między interesami rodziny i interesami przedsiębiorstwa⁷⁸. Badanie grupy ekspertów UE wykazało, że „zarządzanie rodzinne” zostało rozwinięte w niektórych krajach, a w innych w bardzo niewielkim stopniu. Istnieje szeroki zakres narzędzi, które mogą wykorzystywać przedsiębiorcy rodzinni, m.in. dotacje dla firm na pokrycie kosztów specjalistycznych usług doradczych.

A. Blikle wskazuje jako właściwe dla zarządzania firmą rodzinną zarządzanie godnościowe, które polega na budowaniu zaufania między pracownikami a kierownictwem firmy, partnerskim traktowaniu pracowników, odejściu od motywatorów materialnych⁷⁹. J. Klimek podkreśla, że firmy rodzinne opierają zasady swego postępowania biznesowego na niezmiennych wartościach, których podstawą jest szacunek wobec jednostki, społeczeństwa i środowiska naturalnego⁸⁰. Zasady te odpowiadają normom etyki biznesowej i społecznej odpowiedzialności biznesu. Wzajemne zaufanie osób tworzących firmy rodzinne obniża koszty prowadzenia przedsiębiorstwa, brak zaufania natomiast sprawia, że współpraca ludzi opiera się na zasadach formalnych i regulacjach.

2.4. Nepotyzm jako praktyka stosowana w przedsiębiorstwach rodzinnych

Nepotyzm to preferencje właściciela lub zarządzającego firmą do zatrudniania członków rodziny (nepots) zamiast niepowiązanych więzami krwi pracowników. Nepotyzm prowadzi do dyskryminowania osób niebędących członkami rodziny. Jednak, nawet wśród członków rodziny, nepotyzm może faworyzować poszczególnych członków rodziny, a ignorować innych. Nepotyzm jest charakterystycznym mechanizmem występującym w firmach rodzinnych, w których rodziny mają kontrolę nad firmą. Zalety i wady członków rodziny w porównaniu do znajomych, sąsiadów lub obcych zostały przeanalizowane w literaturze socjologicznej i psychologicznej ostatnich kilkudziesięciu lat. Praktyka nepotyzmu ułatwia realizowanie przyjętych celów firm rodzinnych i utrzymanie przywództwa rodziny w firmie w następnym pokoleniu⁸¹.

⁷⁸ *Final Report of the Expert Group Overview of Family Business Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies* (2009), European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General, Promotion of SMEs' competitiveness, op.cit., s. 16.

⁷⁹ Rozmowa z A. Blikle, „Duży Format” Gazeta Wyborcza z dnia 3.06.2015 r.

⁸⁰ J. Klimek (2014), *Etyka przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej* (2014), R. Sobiecki (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 190–197.

⁸¹ J.J. Chrisman, J.H. Chua, A. Pearson, T. Barnett (2012), *Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice” Vol. 36, s. 267–293.

W przeciwieństwie do innych związków, relacje rodzinne cechuje korzystny wpływ na długoterminowe zobowiązania ze względu na ich potencjał wzajemności. Badania odróżniają ograniczoną i uogólnioną relację wymiany społecznej. Wymiany te tworzą dwa końce kontinuum. Uogólniona wymiana społeczna oparta jest na zaufaniu osób zaangażowanych w nią, a każda wymiana ma na celu zacieśnienie istniejącego związku między uczestnikami wymiany. Aktorzy wymiany często są współzależni i dążą do uzyskania rzadkich, społeczno-emocjonalnych dóbr w takiej wymianie społecznej. Wzajemność w takiej wymianie jest pośrednia (m.in. odwdzięczenie się za wykonaną przez kogoś przysługę może nastąpić wobec osób trzecich, a nie wobec osoby, która bezpośrednio nam wyświadczyła przysługę). W przeciwieństwie do uogólnionych relacji wymiany, ograniczone relacje wymiany mają charakter transakcyjny i koncentrują się na bezpośredniej wzajemności świadczeń⁸². Zrozumienie relacji wymiany społecznej ma kluczowe znaczenie dla rozumienia nepotyzmu, bo decyzja o zatrudnieniu członka rodziny jest w kontekście rozwiniętych stosunków społecznych jedną z wielu możliwości wymiany. Wszelka wymiana społeczna jest oparta na postrzeganiu przez dających i odbierających kosztów i korzyści, a zatem relacje wymiany są motywowane potencjalnym oczekiwaniem na korzyści zwrotne.

Nepotyzm jest bardzo krytykowany, często praktykowany i mało poznany. Ponieważ nepotyzm dyskryminuje kandydatów do pracy spoza rodziny, praktyki takie uznaje się za szkodliwe dla społeczeństwa. W Ameryce Północnej firmy, które praktykują nepotyzm są często piętnowane, w niektórych krajach pośrednio lub bezpośrednio zakazuje się stosowania nepotyzmu. Obawy związane z nepotyzmem są zdecydowanie częściej podnoszone w kulturach indywidualistycznych, w krajach zachodnich, natomiast w bardziej kolektywistycznej kulturze, nastawionej na silne wsparcie członków rodziny (m.in. azjatyckiej) nepotyzm jest szeroko akceptowany i często wykorzystywany jako praktyka zatrudniania. Jednym z powodów obaw wobec nepotyzmu może być brak wyjaśnień teoretycznych określających wpływ różnych typów nepotyzmu na funkcjonowanie firm. Niektóre badania wykazały, że nepotyzm może być szkodliwy dla firmy. Jednak, pomimo wieloletniego przekonania, że nepotyzm jest szkodliwy, odnotowano zaskakująco mało badań, które szczegółowo analizowałyby skutki nepotyzmu. Wyniki ostatnich badań empirycznych zakwestionowały gorsze wyniki firm stosujących praktyki nepotyzmu.

Badania, w których podjęto próbę określenia wpływu zaangażowania rodziny (stosowania nepotyzmu) na efektywność firm rodzinnych pokazują zarówno pozytywne jak i negatywne konsekwencje nepotyzmu. P. Jaskiewicz, K. Uhlenbruck,

⁸² R.G. Long, K.M. Mathews (2011), *Ethics in the family firm: Cohesion through reciprocity and exchange*, „Business Ethics Quarterly” Vol. 21, s. 287–308.

D.B. Balkin, T. Reay w artykule *Is Nepotism Good or Bad? Types of Nepotism and Implications for Knowledge Management* opracowali model koncepcyjny wyjaśniający, dlaczego niektóre firmy rodzinne odnoszą korzyści ze stosowania nepotyzmu, a inne nie⁸³. Wiele firm rodzinnych praktykujących nepotyzm osiąga efektywność przeciętną w branży lub ją przekracza, inne osiągają efektywność niższą niż przeciętna w branży. Niektóre firmy rodzinne, które praktykują nepotyzm rozwijają się szybko, osiągają zadowalające wyniki finansowe, inne rozwijają się powoli lub wcale. Analiza praktyk nepotyzmu skupia uwagę na cennym potencjale więzi rodzinnych i ich wpływie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Autorzy artykułu identyfikują dwa rodzaje nepotyzmu: nepotyzm odwzajemniony – potencjalnie korzystny i uprawnienie do nepotyzmu – nepotyzm potencjalnie niekorzystny.

Nepotyzm odwzajemniony związany jest z warunkami rodzinnej współzależności, wzajemnymi relacjami i normami kulturowymi wspierającymi zobowiązania wobec członków rodziny. Wzajemny nepotyzm pomaga wyjaśnić potencjalnie lepszą wydajność (efektywność) firm, które wykorzystują uogólnione relacje wymiany pomiędzy członkami rodziny w ich polityce zatrudnienia⁸⁴. Wzajemny nepotyzm wyjaśnia większą życzliwość między członkami rodziny w porównaniu z pracownikami spoza rodziny. Rodzinne więzi wzajemnej życzliwości mogą wynikać z kształtowanych przez kulturę i tradycję norm obowiązujących członków rodziny. Odwzajemniony nepotyzm może odzwierciedlać zachowania pracowników płynące z „serca”, co stanowi pozytywny wyróżnik przedsiębiorstw rodzinnych. Wzajemny nepotyzm ilustruje sposób, w jaki niektóre firmy mogą skorzystać z rodzinnego kapitału społecznego.

Rodzina oznacza przynależność do danej grupy przez całe życie. Członkowie rodziny są współzależni w tworzeniu społeczno-emocjonalnych wartości, takich jak miłość, solidarność, wzajemna opieka. „Koalicje rodzinne” są tworzone w celu wytworzenia i dzielenia zasobów rodziny⁸⁵. Poza członkami rodziny, uogólniona wymiana społeczna jest rzadka. Zatrudnianie członków rodziny stanowi przykład uogólnionych relacji wymiany, które mogą okazać się przydatne w wielu obszarach działalności. Jednak więzy rodzinne nie zawsze gwarantują wystąpienie uogólnionej wymiany społecznej. Typ relacji wymiany społecznej między osobami w rodzinie zmienia się, gdy w rodzinie pojawiają się wstrząsy, takie jak konflikt, rozwód, śmierć, ponowne małżeństwa lub separacja członków rodziny.

⁸³ P. Jaskiewicz, K. Uhlenbruck, D.B. Balkin, T. Reay (2013), *Is Nepotism Good or Bad? Types of Nepotism and Implications for Knowledge Management*, „Family Business Review” Vol. 26 No. 2, s. 121–139.

⁸⁴ Ibidem, s. 135.

⁸⁵ R.G. Long, K.M. Mathews (2011), *Ethics in the family firm*, op.cit., s. 287–308.

Więzi rodzinne są kluczowe dla osiągnięcia długookresowych celów. Priorytetowe traktowanie przy zatrudnianiu członków rodziny wspiera utrwalanie więzi rodzinnych i współzależności między członkami rodziny. Wysoki poziom interakcji trudno jest osiągnąć, gdy w firmie rodzinnej zatrudni się nieznaną osobę spoza rodziny. Między pracownikami niebędącymi członkami rodziny, a pracownikami będącymi członkami rodziny zazwyczaj relacje są mniej trwałe. Między zatrudnionymi członkami rodziny występują ogromne możliwości relacji wymiany z powodu potencjalnych interakcji w gospodarstwie domowym oraz wspólnego życia rodzinnego.

Normy związane z moralnością rodziny silnie wzmacniają oczekiwania wzajemności wśród członków rodziny, gdyż nieodwzajemnione zachowanie może podlegać sankcjom społecznym i emocjonalnym, którym trudno się sprzeciwić. W kulturach o silnych rodzinnych normach zatrudnianie członków rodziny ma duży potencjał do wywołania zobowiązań. Siła tego efektu różni się w zależności od konkretnego kontekstu kulturowego. Wzajemny nepotyzm wynikający z norm kulturowych nakazujących wspieranie członków rodziny prowadzi do uogólnionych relacji wymiany społecznej między członkami rodziny w firmach rodzinnych, stanowi on formę rodzinnego kapitału społecznego. Stosowanie nepotyzmu umożliwia firmom rodzinnym korzystanie z rodzinnego kapitału społecznego i może przyczynić się do wzrostu konkurencyjności firmy⁸⁶.

Zatrudnianie pracowników opierające się na więziach rodzinnych bez rozpoznania uwarunkowań firmy rodzinnej, kompetencji kandydata nazywamy uprawnieniem do nepotyzmu. Uprawnienie do nepotyzmu może być wspierane przez innych na podstawie tradycji rodziny lub na podstawie tradycji kultury obowiązującej w danym społeczeństwie. Ten rodzaj nepotyzmu może opierać się na asymetrycznych zachowaniach mających uwarunkowania biologiczne lub kulturowe m.in. dziedziczenie firmy przez pierworodnego syna. Tego typu nepotyzm może być głęboko osadzony w kulturze danego społeczeństwa, może być on dysfunkcyjny, niebezpieczny i szkodliwy dla firm⁸⁷.

Niebezpieczeństwo uprawnienia do nepotyzmu najczęściej przejawia się w dłuższej perspektywie. Nepots może zostać zatrudniony z altruistycznych powodów rodzinnych. Badania przeprowadzone wśród zatrudnianych członków rodziny wskazują, że nie zawsze realizują oni oczekiwane cele biznesowe. Altruizm zmusza rodziców do opieki nad dziećmi, zachęca się członków rodziny do wzajemnej troski o siebie, wspierania się, co sprawia, że utrwała się więź między członkami rodziny. Jednak altruistyczne zachowanie może być wykorzystywane przez zatrudnionych członków rodziny. W literaturze z zakresu firm rodzinnych wykazano, że altruizm wobec członków rodziny może mieć negatywne skutki dla

⁸⁶ Ibidem, s. 300.

⁸⁷ N. Bloom, J. Van Reenen (2007), *Measuring and explaining management practices across firms and countries*, „Quarterly Journal of Economics” Vol. 122, s. 1351–1408.

relacji rodzic-dziecko, kiedy zasoby płyną tylko w jedną stronę (m.in. od ojca do syna)⁸⁸. Asymetryczny altruizm, gdy „przysługę” zatrudnienia członka rodziny wykonuje jeden członek rodziny, a zatrudniony nie dokłada starań, aby wykazać, że kompetentnie realizuje powierzone zadania, odzwierciedla relacje wymiany ograniczonej, które mogą negatywnie wpłynąć na wydajność przedsiębiorstwa⁸⁹.

Badania empiryczne wspierają tezę o potencjalnie szkodliwym wpływie działań określanych mianem uprawnienie do nepotyzmu. Jednak dogłębna analiza sugeruje, że wyniki badań mogą być związane z pewnymi sytuacjami w życiu rodziny. Jednym z przykładów, w których prawdopodobne jest uprawnienie do nepotyzmu jest przypadek pierworództwa. Zasada primogeniture traktowana jest w wielu kulturach jako obyczaj, który nakazuje wybór najstarszego syna na następcę, dyskryminując innych członków rodziny i osoby spoza rodziny. N. Bloom i J. Van Reenen pokazują, że przedsiębiorstwa, które przyznają pozycję uprzywilejowaną najstarszemu synowi, z reguły działają gorzej od innych firm⁹⁰. Gdy sukcesja jest określona w chwili urodzenia, wzajemnie zależne relacje wymiany między ojcem a synem nie są potrzebne, następca nie musi się starać, aby stać się spadkobiercą firmy, w rezultacie długoterminowe korzyści dla rodzinnej firmy mogą być poważnie ograniczone.

Uprawnienie do nepotyzmu odzwierciedla zachowania, które w literaturze przedmiotu określa się jako oparte na asymetrycznym altruizmie, teorii agencji i ekonomii kosztów transakcyjnych w rodzinnej firmie⁹¹. Podstawowym założeniem tych koncepcji jest twierdzenie, że relacje między członkami rodziny mogą obejmować egoistyczne cele, asymetrie informacyjne, niski poziom zaufania i ewentualne wykorzystywanie partnerów wymiany. Uprawnieni nepots są bardziej skłonni do wykorzystywania zasobów rodzinnej firmy dla osobistych korzyści, a nie do używania ich dla zbiorowej korzyści dla aktualnych i przyszłych właścicieli rodzinnej firmy.

P. Jaskiewicz, K. Uhlenbruck, D.B. Balkin, T. Reay na podstawie przeprowadzonych badań formułują wniosek, że odwzajemniony nepotyzm prowadzi do budowania rodzinnego kapitału społecznego i poprawia przewagę konkurencyjną organizacji przez zwiększenie możliwości skutecznego zarządzania wiedzą ukrytą. Korzyści takich, w ocenie autorów, nie przynosi firmom rodzinnym praktyka określana jako uprawnienie do nepotyzmu⁹². Autorzy przyjmują,

⁸⁸ W.S. Schulze, M.H. Lubatkin, R.N. Dino (2003), *Toward a theory of agency and altruism in family firms*, „Journal of Business Venturing” Vol. 18, s. 475.

⁸⁹ Ibidem, s. 475–478.

⁹⁰ N. Bloom, J. Van Reenen (2007), *Measuring and explaining management practices across firms and countries*, op.cit., s. 1351–1400.

⁹¹ R.G. Long, K.M. Mathews (2011), *Ethics in the family firm*, op.cit., s. 287–302.

⁹² P. Jaskiewicz, K. Uhlenbruck, D.B. Balkin, T. Reay (2013), *Is Nepotism Good or Bad?* op.cit., s. 133–136.

że uogólniona wymiana społeczna dokonująca się, gdy stosowane są praktyki nepotyzmu może wzmocnić procesy zarządzania wiedzą w organizacji. W gospodarce opartej na wiedzy, skuteczne zarządzanie nią jest kluczowym elementem konkurencyjności i efektywności przedsiębiorstwa. Za szczególnie cenne aktywa uznaje się współcześnie wiedzę ukrytą, nieskodyfikowaną i nieopatentowaną. W porównaniu z wiedzą skodyfikowaną lub formalną, ukryta wiedza jest nieopisana i nienazwana, dlatego trudno jest uzyskać dostęp do niej osobom z zewnątrz. Jest ona produktem procesów biznesowych, interakcji personalnych, specyficznego kontekstu działania i nabytego doświadczenia⁹³.

Wiedza ukryta jest często związana ze społecznymi interakcjami pomiędzy pracownikami w konkretnym środowisku pracy. Osobiste relacje oparte na zaufaniu pomiędzy jednostkami sprzyjają tworzeniu wiedzy w organizacji. Wzajemny nepotyzm, prowadzący do uogólnionej wymiany społecznej zwiększa umiejętność efektywnego zarządzania wiedzą ukrytą w przedsiębiorstwie. Ukryta wiedza ma szczególne znaczenie w przedsiębiorstwach, które wytwarzają trudne do naśladowania produkty lub usługi i na tej podstawie budują przewagę konkurencyjną. Istotne dla budowania i zachowania wiedzy ukrytej w przedsiębiorstwie jest, aby dokonywał się transfer wiedzy między osobami w organizacji, aby pracownicy posiadali zdolność do interpretowania i stosowania tej wiedzy odpowiednio do potrzeb i aby nie występowały niechciane transfery pracowników do innych konkurencyjnych organizacji.

Wzajemny nepotyzm może być korzystny dla zarządzania wiedzą w firmie. Firmy mogą wymagać, aby ich ukryta wiedza była przekazywana nowym pracownikom, gdy celem firmy jest rozwój, albo z powodu przejścia pracowników na emeryturę, choroby lub innych losowych wydarzeń. Jednak proces wtańmniczenia nowych osób i rozprzestrzenianie się wiedzy ukrytej w organizacji nie jest procesem łatwym, można go realizować między osobami, które prezentują wysoki poziom wzajemnego zaufania. Menedżerowie oraz inni pracownicy mogą niechętnie dzielić się wiedzą ukrytą z niesprawdzonymi, nowoprzybyłymi pracownikami z powodu braku nadziei, że ta wiedza będzie utrzymywana w ramach firmy przez długi okres.

Skuteczne zarządzanie ukrytą wiedzą może być krytycznym czynnikiem związanym z wydajnością organizacyjną i konkurencyjnością. Badania wskazują, że stabilne, długoterminowe relacje oparte na zaufaniu są ważnymi fundamentami skutecznego zarządzania⁹⁴. Rozważając nepotyzm w kontekstach organizacyjnych, gdzie wiedza ukryta jest ważna dla konkurencyjności firmy, pod-

⁹³ M.A. D'Eredita, C. Barreto (2006), *How does tacit knowledge proliferate? An episode-based perspective*, „Organization Studies” Vol. 27, s. 1824.

⁹⁴ M.A. D'Eredita, C. Barreto (2006), *How does tacit knowledge proliferate?* op.cit., s. 1821–1841.

kreślić należy potencjalne związki między więzami rodzinnymi, uogólnionymi relacjami wymiany i konkurencyjnością. Odwzajemniony nepotyzm może wspierać wspólną interpretację wiedzy ukrytej. Wiedza ukryta może być interpretowana i stosowana w różny sposób w zależności od własnego doświadczenia. Ludzie, którzy mają podobne doświadczenia mają tendencję do interpretowania i stosowania wiedzy ukrytej w podobny sposób.

Wzajemny nepotyzm opiera się na interakcjach, wzajemnej zależności i normach kulturowych wspierających zobowiązania wobec członków rodziny, tak aby organizacja mogła korzystać z uogólnionej relacji wymiany społecznej wśród członków rodziny. Wspólna interpretacja wiedzy ukrytej jest bardziej prawdopodobna u członków rodziny w porównaniu z pracownikami spoza rodziny⁹⁵. W związku z tym korzyści z zarządzania wiedzą ukrytą w organizacji mogą być wyższe, gdy zatrudnieni członkowie rodziny odpowiednio zinterpretują i wykorzystają posiadaną wiedzę do zarządzania organizacją. Wzajemny nepotyzm prowadzący do uogólnionej wymiany zwiększa w firmie zdolność do utrzymania i ochrony wiedzy ukrytej⁹⁶.

Firmy, w których milcząca wiedza ma duże znaczenie dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, muszą podejmować działania zabezpieczające przed wyciekiem wiedzy ukrytej. Na przykład, istotne jest, aby minimalizować straty kluczowych pracowników, którzy mogliby dzielić się swoją wiedzą z konkurentami. Wzajemny nepotyzm może być ważnym mechanizmem chroniącym przewagę konkurencyjną firmy i zwiększającym szanse zachowania wiedzy ukrytej w firmie, a także zmniejszającym wyciek wiedzy do innych organizacji. Wiedza ukryta stanowi przewagę konkurencyjną w wielu firmach, ponieważ odzwierciedla trudne do skopiowania produkty lub usługi. Pozytywny efekt wzajemnego nepotyzmu w przedsiębiorstwach rodzinnych, przekładający się na zdolność do utrzymania i ochrony wiedzy ukrytej, będzie bardziej widoczny w firmach małych, a mniej – w większych. Efekty będą także zróżnicowane w poszczególnych sektorach gospodarki. Ukryta wiedza jest najważniejsza w firmach artystycznych i rzemieślniczych, takich jak: producenci biżuterii, producenci instrumentów muzycznych lub producenci win. J. Chrisman, J. Chua, A. Pearson, T. Barnett wskazują, że istotą firmy rodzinnej jest takie zachowanie, które pozwala korzystać z rodzinnego kapitału społecznego do budowania przewagi konkurencyjnej firmy⁹⁷.

⁹⁵ E. Gedajlovic, M. Carney (2010), *Markets, hierarchies & families: Towards a transaction-cost theory of the family enterprise*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 34, s. 1145–1171.

⁹⁶ P. Jaskiewicz, K. Uhlenbruck, D.B. Balkin, T. Reay (2013), *Is Nepotism Good or Bad?* op.cit., s. 131.

⁹⁷ J. Chrisman, J. Chua, J., A. Pearson, T. Barnett (2012), *Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firm*, op.cit., s. 267–293.

Badania pokazują, że uogólniona wymiana społeczna jest jednym z przykładów rodzinnego społecznego kapitału⁹⁸. Rodzaj nepotyzmu wpływa na stopień, w jakim firmy rodzinne są w stanie skorzystać z rodzinnego kapitału społecznego. Wzajemny nepotyzm zapewnia dopływ kapitału społecznego do rodzinnej firmy, uprawnienie do nepotyzmu nie zapewnia możliwości korzystania z rodzinnego kapitału społecznego. Rodzaj nepotyzmu może zatem wywierać wpływ na budowanie konkurencyjności rodzinnej firmy. W przypadku uprawnienia do nepotyzmu jego wpływ na konkurencyjność może być szkodliwy. Jeśli zatrudnia się w firmie rodzinnej członków rodziny, bez rozważenia wzajemnych zależności rodzinnych, wcześniejszych kontaktów rodzinnych i norm panujących w danym społeczeństwie, zatrudnienie ich nie będzie prawdopodobnie wsparciem konkurencyjności firmy rodzinnej. Wzajemny nepotyzm może zwiększyć wartość organizacji w sytuacji, gdy wiedza ukryta tej firmy jest wartościowa. W tym kontekście podkreślić należy, że wartość wzajemnego nepotyzmu dla organizacji będzie prawdopodobnie moderowana przez wielkość przedsiębiorstwa i sektor, w którym funkcjonuje firma. Organizacje, które korzystają z uogólnionej wymiany społecznej funkcjonują z reguły w sektorach, które są zdominowane przez firmy rodzinne. Firmy nierodzinne dominują w sektorach, w których uogólniona wymiana społeczna jest mniej istotna, ponieważ dla firm tych podmiotów najbardziej korzystne jest zatrudnianie osób z najwyższymi kwalifikacjami, a nie więzi rodzinne.

Silne powiązania rodzinne przejawiające się praktykami nepotyzmu mogą przybierać charakter tzw. „amoralnego familizmu”. Pojęcie to wprowadził do literatury przedmiotu E. Banfield, który w latach 50-tych badał kulturowe podstawy zacofania ekonomicznego wśród ludności chłopskiej na południu Włoch. Z obserwacji E. Banfielda wynikało, że przyczyną zacofania miejscowej ludności jest „amoralny familizm”, czyli system silnej więzi w ramach pojedynczej rodziny i jednoczesna nieufność w stosunku do osób z innych wspólnot rodzinnych. Osoby niebędące członkami rodziny traktowano jako potencjalnych rywali w walce o ograniczoną pulę zasobów. Taki system postaw zobowiązuje do preferencyjnego traktowania członków własnej rodziny, bez uwzględnienia interesów szerszej wspólnoty. W rezultacie interesy partykularne małych grup dominują nad interesem zbiorowości. Występujące w niektórych przedsiębiorstwach rodzinnych praktyki preferowania pracowników – członków rodziny, a niedocenianie, czy wyzyskiwanie pracowników spoza rodziny można określić mianem „amoralnego familizmu”. Taka kontradyktoryjność relacji pomiędzy pracownikami spoza rodziny a rodziną właścicielską obniża wydajność pracowników spoza rodziny, zmniejsza ich zaangażowanie i lojalność wobec pracodawcy.

⁹⁸ R.G. Long, K.M. Mathews (2011), *Ethics in the family firm*, op.cit., s. 287–302.