

## Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne to najstarsze a równocześnie najliczniejsze podmioty gospodarcze. Kreują wzrost PKB, tworzą nowe miejsca pracy. Cechuje je długookresowa perspektywa funkcjonowania. Jednym z głównych czynników ich żywotności jest poczucie odpowiedzialności wobec tych, którzy tworzyli firmę i tych, którzy ją przejmą, za kapitał rodziny zaangażowany w przedsiębiorstwie, za zatrudnionych pracowników, a w szczególności za wizerunek firmy. Firmy rodzinne tworzą unikalną kulturę organizacyjną, opartą na zaufaniu, normach i wartościach ważnych dla rodziny założycielskiej. Cele definiowane przez firmy rodzinne zwykle uwidaczniają przyjętą filozofię funkcjonowania – budowanie stabilności przedsiębiorstwa, dążenie do minimalizacji ryzyka, zachowanie firmy dla następnych pokoleń przedkładane jest ponad maksymalizację zysków.

Ważna rola społeczna, którą pełnią przedsiębiorstwa rodzinne sprawia, że stają się one obiektem wielu badań. To, co wyróżnia ten obszar badań, to szczególnie nacisk na paradoksy spowodowane zaangażowaniem rodziny w biznesie<sup>1</sup>. Przedsiębiorstwa rodzinne to szczególnie typ przedsięwzięć gospodarczych – łączą w sobie relacje rodzinne z logiką prowadzenia biznesu<sup>2</sup>. Zjawisko rodzinności w przedsiębiorstwie jest tematem podejmowanym w dyskursie naukowym od niedawna<sup>3</sup>. Przez długi czas było ono pomijane w badaniach naukowych i nie było traktowane jako istotny czynnik wpływający na prowadzenie przedsiębiorstwa. Wzrost zainteresowania tematyką *family business* odnotowano na przełomie lat 70. i 80. XX wieku. Od tego czasu problematyka przedsiębiorstw rodzinnych jest coraz bardziej widoczna w dyskusjach naukowych w Europie i na świecie. Szeroki obszar zagadnień związanych z funkcjonowaniem przedsię-

---

<sup>1</sup> P. Sharma, J.J. Chrisman, K.E. Gersick (2012), *25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future*, „Family Business Review” Vol. 25, No. 1, s. 5–15.

<sup>2</sup> J.J. Chrisman, J.H. Chua, L.P. Steier (2003), *An introduction to theories of family business*, „Journal of Business Venturing” Vol. 18, s. 441–448.

<sup>3</sup> *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania* (2009), A. Kowalewska (red.), PARP, Warszawa, s. 5.

biorstw rodzinnych przyciąga badaczy z wielu dyscyplin nauk społecznych. Złożoność teoretyczna problematyki przedsiębiorstw rodzinnych wynikająca z połączenia komponentu rodzinnego i biznesowego wymaga odpowiedniego podejścia metodologicznego do badania tych podmiotów<sup>4</sup>.

Próba osadzenia badań nad przedsiębiorstwami rodzinnymi na gruncie teorii nauk ekonomicznych uwidacznia brak jednej spójnej teorii objaśniającej funkcjonowanie *family business*. Współczesna ekonomia głównego nurtu (neoklasycznego) za podstawowy aksjomat przyjmuje rozstrzygnięcie decyzji ekonomicznych za pośrednictwem mechanizmu rynkowego. Postrzega przedsiębiorstwo jako podmiot, którego celem jest generowanie zysków dla jego właścicieli lub udziałowców. Nie prezentuje pozaekonomicznych wymiarów przedsiębiorstwa. W dużym stopniu takie rozumowanie wynika z uproszczonej wizji modelu gospodarki rynkowej. Główną słabością nurtu neoklasycznego jest skrajna apologetyka mechanizmów rynkowych, a przede wszystkim traktowanie celu ekonomicznego jako kluczowego celu prowadzenia działalności gospodarczej<sup>5</sup>. Takie podejście spycha na drugi plan społeczne cele gospodarowania. Nowe szkoły myśli ekonomicznej poszerzają spektrum analizy ekonomicznej, odrzucają założenie o racjonalności zachowań ludzkich, uwzględniają wpływ emocji na decyzje biznesowe, postulują badanie podmiotów w całej ich złożoności, uwzględniają wartości etyczne i konteksty kulturowe.

W ramach ekonomii kształtowała się teoria przedsiębiorstwa, koncentrująca się na celu jego istnienia, mechanizmie podejmowania decyzji. Na gruncie teorii ekonomii nie doszło do wykrystalizowania się jednej teorii przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu można wyróżnić trzy grupy poglądów na istotę przedsiębiorstwa<sup>6</sup>:

- nurt klasyczny i neoklasyczny, które przyjmują ekonomiczne spojrzenie na przedsiębiorstwo, formalizują pojęcia ekonomiczne, „matematyzują” teorię przedsiębiorstwa, zakładają, że wyłącznym jego celem jest maksymalizacja zysku;
- nurty alternatywne teorii przedsiębiorstwa, które kwestionują założenia ekonomii neoklasycznej, odrzucają koncepcję przedsiębiorstwa optymalizującego zysk jako nieprzystającą do rzeczywistości, przyjmują możliwość definiowania wielu celów działania przedsiębiorstwa. Do kluczo-

---

<sup>4</sup> S.R. Wilson, J.G. Whitmoyer, T.M. Pieper, J.H. Astrachan, J.F. Hair Jr., M. Sarstedt (2014), *Method trends and method needs: Examining methods needed for accelerating the field*, „Journal of Family Business Strategy” Vol. 5, s. 4–14.

<sup>5</sup> A. Herman (2015), *Aksjologiczne aspekty teorii i praktyki zarządzania wartością*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” nr 2, s. 23; R. Sobiecki (2015), *Interwencjonizm w rolnictwie: dlaczego jest konieczny?* „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” nr 2, s. 38.

<sup>6</sup> M. Wojtyśiak-Kotlarski (2011), *Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyka biznesu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 298–301.

wych nurtów alternatywnych w teorii przedsiębiorstwa zalicza się nurty: menedżerski, behawioralny, neoinstytucjonalny, strategiczny i przedsiębiorczy;

- nowe nurty poszukiwań na gruncie teorii przedsiębiorstwa, m.in.: ewolucyjny, finansowy, teoria konfirmy, dążą do osadzenia teorii przedsiębiorstwa w rzeczywistych warunkach gospodarowania.

W naukach ekonomicznych w odniesieniu do przedsiębiorstwa jako przedmiotu badań przyjmuje się różne perspektywy badawcze. Teoria przedsiębiorstwa w XX wieku aż po czasy współczesne rozwijała się w ramach nauk ekonomicznych, na styku ekonomii i zarządzania. Rozwój zarządzania poszerza perspektywę postrzegania przedsiębiorstwa – nie jest ono postrzegane już tylko w ekonomicznym wymiarze. Ekonomia posługuje się innymi metodami badawczymi niż zarządzanie. W badaniach ekonomicznych w większym stopniu wykorzystuje się metody matematyczne, statystyczne i logiczne. W naukach o zarządzaniu częściej wykorzystuje się opis konkretnych sytuacji, wnioskowanie opiera się na metodach indukcyjnych, wnioski odnoszące się do całej grupy podmiotów wyciąga się na podstawie ustaleń poczynionych podczas badania pewnej grupy podmiotów<sup>7</sup>. Oba podejścia badawcze: metoda dedukcji stosowana w ekonomii polegająca na wyprowadzaniu z teorii przewidywań i hipotez oraz metoda indukcji, czyli formułowania uogólnień na podstawie konkretnych obserwacji, są prawomocne w nauce, współistniejąc, dostarczają bardziej znaczących i kompletnych wyjaśnień<sup>8</sup>. W literaturze przedmiotu pojawia się pogląd, że połączenie w badaniach przedsiębiorstw, w tym przedsiębiorstw rodzinnych, dedukcyjnego podejścia ekonomii z indukcyjnym podejściem zarządzania mogłoby dawać mocniejsze naukowo wnioski<sup>9</sup>. Autorka przychyliła się do tego stanowiska.

Złożoność przedsiębiorstw jako obiektów badań i ich otoczenia zewnętrznego wymaga od badaczy zastosowania szerszej perspektywy badawczej, gdyż dotychczasowe metody badań naukowych wydają się niewystarczające. Spornym problemem jest określenie celu przedsiębiorstwa. Stanowi on bowiem odzwierciedlenie przyjętej teorii przedsiębiorstwa<sup>10</sup>. W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że cel współczesnego przedsiębiorstwa można umieścić na umownym kontinuum: od ekonomicznego do społecznego<sup>11</sup>. W badaniach przed-

<sup>7</sup> S. Sudoł (2007), *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Dom Organizatora TNOiK, Warszawa, s. 29.

<sup>8</sup> E. Babbie (2007), *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 46–47.

<sup>9</sup> M. Wojtysiak-Kotlarski (2011), *Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyka biznesu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 301.

<sup>10</sup> T. Gruszecki (2002), *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 12.

<sup>11</sup> B. Jamka (2010), *Redefinicja celu współczesnego przedsiębiorstwa wobec koncepcji zrównoważonego rozwoju i kapitału społecznego*, „Organizacja i Kierowanie” nr 3(141), s. 31.

siębiorstw spotyka się obecnie podejście interdyscyplinarne, polegające na tym, że interesujące badacza kwestie analizowane są z perspektywy różnych nauk społecznych i za pomocą różnorodnych metod. W dyskursie naukowym pojawia się także nurt humanistyczny, który zakłada, że należy badać przedsiębiorstwa w całej ich złożoności, uwzględniać podmiotowość człowieka we wszystkich sferach życia społeczno-gospodarczego.

Nurt humanistyczny badania przedsiębiorstwa odrzuca założenie, że jedynym priorytetem przedsiębiorstw jest dążenie do maksymalizacji zysków, sprzedaży i minimalizacji kosztów. Jak pisze J. Brdulak<sup>12</sup>: „Teoria ekonomii, a zwłaszcza teorie przedsiębiorstwa zaczynają zauważać aspekty humanistyczne i dostrzegać podmiotowość ludzi uczestniczących aktywnie w procesach gospodarczych. Jesteśmy prawdopodobnie o krok od sformułowania humanistycznej teorii przedsiębiorstwa, w której element przedsiębiorczości indywidualnej osoby będzie jednym z najistotniejszych aspektów”. Podobną opinię formułuje T.P. Tkaczyk<sup>13</sup>, gdy wskazuje, że „przyszła teoria firmy musi mieć silne zakotwiczenie w etyce, co jest sprzeczne z paradygmatem ekonomii pozytywnej, wolnej od wartościowania. Ten XIX-wieczny paradygmat dawno został usunięty z nauk społecznych (...) i współczesne nauki przyznają ważne miejsce wyznawanym wartościom etycznym, kulturowym, wzorom postępowania”.

Według autorki, badań przedsiębiorstw rodzinnych nie należy prowadzić w oparciu o nurt neoklasyczny, który przyjmuje ekonomiczne spojrzenie na przedsiębiorstwo i zakłada, że wyłącznym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku. Zdecydowanie lepiej mogą objaśnić sposób funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych alternatywne teorie przedsiębiorstwa, które kwestionują koncepcję przedsiębiorstwa optymalizującego zysk jako nieprzystającą do rzeczywistości, a poza celami ekonomicznymi wyraźnie zaznaczają cele humanistyczne. Brak spójnej teorii przedsiębiorstwa, w szczególności przedsiębiorstwa rodzinnego, sprawia, że badania firm rodzinnych prowadzone są z różnych perspektyw badawczych. Problematyka *family business* ma charakter interdyscyplinarny i trudno jest ujmować ją na gruncie jednego paradygmatu. Wpływ więzi rodzinnych na przedsiębiorstwo i gospodarkę trzeba postrzegać jako problematykę łączącą zagadnienia nauk ekonomicznych, nauk o zarządzaniu i nauk społecznych<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> J. Brdulak, P. Jakubik (2010), *Instytucjonalne i kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości*, [w:] *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny w Polsce*, K. Kuciński (red.), Difin, Warszawa, s. 82.

<sup>13</sup> T.P. Tkaczyk (2009), *Przemiany w teoriach przedsiębiorstwa*, [w:] *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*, I. Lichniak (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, s. 33.

<sup>14</sup> Ł. Sułkowski (2004), *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń, s. 215.

W literaturze przedmiotu wskazuje się kilka podejść naukowych, które umożliwiają objaśnienie specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych<sup>15</sup>: teorię zasobową, teorię behawioralną, teorię agencji. Zdaniem autorki do analizy funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych można zastosować także zaproponowaną przez A. Nogę teorię konfirmy<sup>16</sup> (te koncepcje autorka przedstawia w rozdziale pierwszym). W przedsiębiorstwach rodzinnych ze względu na ich specyfikę wynikającą z połączenia celów rodzinnych i celów biznesowych, gdzie widoczny jest silny wpływ wartości rodzinnych i tradycji, cele gospodarowania nie są definiowane tylko i wyłącznie z punktu widzenia ekonomicznych rezultatów. Ważną rolę odgrywają także aspekty społeczne.

W Polsce badania nad przedsiębiorczością rodzinną mają krótszą tradycję niż w krajach zachodnich. Dopiero dynamiczny rozwój przedsiębiorczości po 1989 roku zwiększył zainteresowania naukowców problematyką zachowań przedsiębiorczych, w tym także zagadnieniami przedsiębiorczości rodzinnej. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy jest niewątpliwie brak metodologii wyróżniania kategorii przedsiębiorstwa rodzinnego<sup>17</sup>. Mało precyzyjny sposób definiowania przedsiębiorstw rodzinnych, brak formalnoprawnych uregulowań dotyczących tych podmiotów, a w konsekwencji niewyróżnianie tych podmiotów w statystyce, powoduje utrudnienia w prowadzeniu badań empirycznych. W zależności od przyjętego sposobu definiowania *family business* otrzymuje się różne wyniki, co utrudnia porównania i wnioskowanie.

Studia literatury przedmiotu i wyniki badań empirycznych realizowanych w ośrodkach naukowych w Polsce i na świecie pokazują, że najczęściej podejmowano następujące zagadnienia badawcze z zakresu funkcjonowania firm rodzinnych: ład korporacyjny, przywództwo i własność, sukcesja, zasoby i przewaga konkurencyjna, zachowania i konflikty, ewolucja firm rodzinnych i szanse rozwoju, kultura i wartości firm rodzinnych. Analiza wykazała także obszary, które nie zostały wystarczająco zbadane. Mimo podejmowanych coraz liczniejszych badań z zakresu przedsiębiorczości rodzinnej na gruncie polskim i coraz większej liczby publikacji poświęconej *family business* nadal występuje – zdaniem autorki – luka poznawcza w obszarze badania modeli biznesu firm rodzinnych.

---

<sup>15</sup> S. Łobejko (2015), *Innowacje w strategiach rozwoju firm rodzinnych*, [w:] *Innowacyjność firm rodzinnych – uwarunkowania i przejawy*, J. Klimek, B. Żelazko (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 97–99; B. Socha, A. Majda (2015), *Ocena wpływu relacji własność – zarządzanie na wyniki finansowe polskich firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. II, Społeczna Akademia Nauk, Łódź, s. 388–392.

<sup>16</sup> A. Noga (2009), *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 218–230.

<sup>17</sup> K. Safin (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 7.

Model biznesu to koncepcja funkcjonująca w światowej literaturze przedmiotu od kilkudziesięciu lat. Termin *model biznesu* stanowi skrót myślowy, w istocie oznacza on opis pomysłu prowadzenia działalności gospodarczej, czyli bardziej lub mniej szczegółowy plan działania biznesowego. Opisuje on konfigurację poszczególnych elementów przedsiębiorstwa i obrazuje sposób, w jaki firma działa i jak tworzy wartość dla klientów. Model biznesu jest narzędziem coraz częściej wykorzystywanym przez przedsiębiorstwa, które chcą przetrwać i osiągnąć sukces w niestabilnym otoczeniu rynkowym. Wybór adekwatnego do występującej sytuacji rynkowej modelu biznesu pozwala przedsiębiorstwu budować przewagę konkurencyjną, osiągać satysfakcjonujące wyniki ekonomiczne.

Autorzy zajmujący się problematyką modeli biznesu nawiązują do różnych koncepcji teoretycznych z zakresu ekonomii i zarządzania. Najczęściej badacze odwołują się do koncepcji łańcucha wartości M.E. Portera, teorii zasobowej przedsiębiorstwa J. Barneya, teorii kosztów transakcyjnych O. Williamsona, teorii rozwoju gospodarczego J. Schumpetera oraz teorii wzrostu firmy E. Penrose. Określają one z reguły relacje przyczynowo-skutkowe między zasobami i głównymi procesami, w których te zasoby są wykorzystywane oraz efekty ekonomiczne tych procesów. Z przeglądu literatury przedmiotu wynika, że tło teoretyczne modelu biznesu nie jest jednoznacznie określone<sup>18</sup>.

Model biznesu rzadko pojawia się światowym dyskursie naukowym w kontekście przedsiębiorstw rodzinnych. Niewiele publikacji naukowych podejmuje tę tematykę. Badania empiryczne z tego zakresu realizowali m.in.: A. Gimeno, G. Baulenas, J. Coma-Gros (badanie przedsiębiorstw rodzinnych w Hiszpanii)<sup>19</sup>, M.W. Rutherford, A.M. Lori, L.S. Oswald (badanie przedsiębiorstw rodzinnych w USA)<sup>20</sup>. W Polsce tematyka modeli biznesu firm rodzinnych nie była dotychczas podejmowana w badaniach naukowych. W ocenie autorki jest to istotny obszar badawczy. Niniejsza monografia i zrealizowane przez autorkę badania empiryczne<sup>21</sup> powinny przyczynić się do wypełnienia istniejącej luki w tym zakresie. Autorka zaproponowała własną koncepcję modelu biznesu – i elementów go tworzących – który mógłby być zastosowany do opisu sposobu prowadzenia działalności firm rodzinnych.

---

<sup>18</sup> T. Falencikowski (2013), *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, CeDeWu, Warszawa, s. 41–42.

<sup>19</sup> A. Gimeno, G. Baulenas, J. Coma-Gros (2010), *Family business models. Practical solutions for the family business*, Palgrave Macmillan, s. 57–77.

<sup>20</sup> M.W. Rutherford, A.M. Lori, L.S. Oswald (2006), *A New Perspective on the Developmental Model for Family Business*, Family Business Review, Vol. XIX, No. 4, s. 329.

<sup>21</sup> Badanie statutowe PWSIIP w Łomży *Modele biznesowe przedsiębiorstw rodzinnych*, nr projektu BDS-6/IP/10/2013 realizowane przez K. Leszczewską w latach 2013–2015.

Za podjęciem powyższej problematyki przemawia szereg przesłanek, wśród których najistotniejsze to:

- Rosnące znaczenie gospodarcze i społeczne przedsiębiorstw rodzinnych we współczesnej gospodarce, co prowadzi do coraz większego zainteresowania problematyką przedsiębiorczości rodzinnej i rodzi potrzebę rozpoznania sposobów funkcjonowania i rozwoju tych podmiotów.
- Coraz większa popularność modelu biznesu jako narzędzia wykorzystywanego przez przedsiębiorstwa w procesie zarządzania w sytuacji niestabilności otoczenia zewnętrznego, nasilającej się konkurencji i konieczności zdobywania przewagi konkurencyjnej.
- Brak badań podejmujących problematykę zastosowania modelu biznesu do charakterystyki zachowań biznesowych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce.
- Potrzeba wypełnienia istniejącej luki badawczej w tym zakresie – autorka ma nadzieję, że przeprowadzone badanie wniesie istotny wkład do rozwoju teorii i praktyki zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi i wypełni lukę wiedzy w tym zakresie.
- Doświadczenia i zainteresowania naukowe autorki (prowadzone badania empiryczne, opracowane raporty, publikacje naukowe).

Główny problem badawczy podjęty w pracy sformułowano następująco: Czy obecne modele biznesu uwzględniają rodzinność jako czynnik określający istotę przedsiębiorstwa rodzinnego? W monografii postawiono cele o charakterze teoretycznym, empirycznym i aplikacyjnym. Celem teoretycznym pracy jest poszerzenie wiedzy na temat modeli biznesu przedsiębiorstw rodzinnych. Autorka proponuje wprowadzenie do pojęcia model biznesu cech typowych dla przedsiębiorstw rodzinnych. W rezultacie przeprowadzonych studiów literatury przedmiotu i badań empirycznych autorka zaproponowała własną koncepcję modelu biznesu, który mógłby być zastosowany do opisu sposobu prowadzenia działalności przedsiębiorstw rodzinnych. Proponowany model biznesu umożliwiłby uchwycenie specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych. Sformułowana koncepcja powinna przyczynić się do rozwoju teorii przedsiębiorstwa rodzinnego.

Celem empirycznym pracy jest diagnoza modeli biznesu przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonujących w Polsce i ich ocena. W pracy starano się zwrócić uwagę na przyczyny zróżnicowania modeli biznesu przedsiębiorstw rodzinnych oraz przedstawić ich cechy wspólne. Cel aplikacyjny pracy określono jako wskazanie możliwości zastosowania autorskiej koncepcji modelu biznesu uwzględniającej specyfikę firm rodzinnych w praktyce gospodarczej oraz kierunków, w jakich powinny być podejmowane dalsze badania empiryczne z zakresu modeli biznesu przedsiębiorstw rodzinnych.

Uwzględniając cele pracy, sformułowano poniższe hipotezy, które w toku realizowanych badań poddane zostały procesowi weryfikacji.

Hipoteza główna:

Obecne modele biznesu nie uwzględniają rodzinności jako czynnika określającego istotę przedsiębiorstwa rodzinnego.

Hipotezy szczegółowe:

Hipoteza I: Modele biznesu stosowane przez przedsiębiorstwa rodzinne mają cechy wspólne, do których należą: budowanie dobrych relacji z klientami, długookresowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa (wielopokoleniowość), traktowanie zasobów ludzkich jako kluczowego zasobu przedsiębiorstwa.

Hipoteza II: Głównymi czynnikami wpływającymi na zróżnicowanie modeli biznesu przedsiębiorstw rodzinnych są: wielkość przedsiębiorstwa, profil prowadzonej działalności oraz pokolenie prowadzące firmę.

Hipoteza III: Najważniejszym elementem modeli biznesu przedsiębiorstw rodzinnych jest czynnik *familiness* – rozumiany jako wartość dodana zaangażowania rodziny w przedsiębiorstwie rodzinnym, efekt integracji celów, zasobów i możliwości wynikających ze współistnienia rodziny i firmy w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Tak sformułowanym celom monografii oraz założonym hipotezom podporządkowano strukturę pracy oraz zastosowane metody badawcze. Część pierwsza (rozdziały 1–3) ma charakter teoretyczny, poświęcona jest teoretycznym aspektom funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych i modeli biznesu. Część druga (rozdziały 4–6) poświęcona jest metodologii badań własnych, identyfikacji modeli biznesu przedsiębiorstw rodzinnych w oparciu o przeprowadzone badania empiryczne oraz przedstawieniu własnej koncepcji modelu biznesu przedsiębiorstw rodzinnych. W podsumowaniu przedstawiono wnioski wynikające z przeprowadzonych badań i rekomendacje dla praktyki gospodarczej i dalszych badań empirycznych.

Ze względu na interdyscyplinarność i złożoność problematyki badawczej oraz na fakt, że nie była ona dotąd w Polsce przedmiotem badań, przyjęto, że do realizacji celu badawczego należy zastosować triangulację badań naukowych, która oznacza konieczność zastosowania dwóch lub więcej metod badawczych, a następnie porównania i łączenia wyników badań<sup>22</sup>. Przy wyborze metod, technik i narzędzi badawczych uwzględniano procedury stosowane dotychczas w podobnych badaniach, ale przede wszystkim zdefiniowane problemy badawcze. Wstępem do realizacji badań były studia literatury przedmiotu, w szczególności literatury anglojęzycznej. Analiza literatury przedmiotu posłużyła jako podstawa do postawienia problemu badawczego. Na podstawie sformułowanego problemu badawczego określono cele badań oraz hipotezy badawcze.

---

<sup>22</sup> S. Stańczyk (2011), *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzeczelnienie badań*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 78.



Badania empiryczne prowadzono w dwóch etapach. Etap pierwszy obejmujący badania ankietowe zrealizowano w miesiącach czerwiec–sierpień 2014 roku na ogólnopolskiej próbie 200 przedsiębiorstw rodzinnych zarejestrowanych w systemie REGON. Przy ustalaniu próby badawczej zastosowano dobór celowy. Polegał on na subiektywnym wyborze badanych jednostek do próby, tak by utworzyć próbę zbliżoną do reprezentatywnej. Zamierzeniem autorki był taki dobór przedsiębiorstw, aby w badaniu uczestniczyły podmioty zróżnicowane pod względem wielkości, formy organizacyjno-prawnej, miejsca prowadzenia działalności i profilu działalności. Za główne kryterium doboru przedsiębiorstw do próby badawczej uznano status firmy rodzinnej. W literaturze przedmiotu wskazywane są argumenty na rzecz celowego doboru próby badawczej. E. Babbie twierdzi, że „niekiedy właściwe jest dobranie próby na podstawie własnej wiedzy o badanej populacji oraz celach badań”<sup>23</sup>. Ch. Frankfor-Nachmias i D. Nachmias<sup>24</sup> piszą, że „(...) w naukach społecznych często korzysta się z prób nielosowych. Wpływa na to, z jednej strony, wygoda, z drugiej – czynniki ekonomiczne. W niektórych przypadkach mogą one przeważać nad korzyściami wynikającymi ze stosowania prób losowych”. Innym powodem korzystania z prób nielosowych jest, zdaniem badaczy, sytuacja, gdy nie da się stworzyć listy elementów składających się na daną populację, a dane uzyskane dzięki arbitralnemu doborowi elementów są wystarczające dla celów badania<sup>25</sup>.

Wszystkie przedstawione powyżej argumenty: brak pełnej listy podmiotów składających się na populację przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, niejednoznaczność sposobu definiowania przedsiębiorstw rodzinnych, kosztochłonność i czasochłonność realizacji badań na dużej grupie przedsiębiorstw zadecydowały o przyjęciu przez autorkę w realizowanych badaniach empirycznych celowego doboru próby badawczej. Mimo że próba nie została dobrana w sposób losowy, badane podmioty zostały dobrane w sposób zapewniający szeroki ogląd analizowanego zjawiska. Z przyjętej metody doboru próby wynikają konsekwencje dotyczące interpretacji uzyskanych wyników badania. Wyniki badań nie mogą być interpretowane jako opinia ogółu przedsiębiorców rodzinnych, a jedynie jako informacje uzyskane od przedsiębiorców uczestniczących w badaniu. Na podstawie danych otrzymanych z tak dobranej próby, nie można wnioskować o całej populacji badanych podmiotów, ale możliwe jest określenie przypuszczalnej tendencji badanych cech<sup>26</sup>.

---

<sup>23</sup> E. Babbie (2007), *Badania społeczne w praktyce*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 204.

<sup>24</sup> Ch. Frankfor-Nachmias, D. Nachmias (2001), *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań, s. 198.

<sup>25</sup> Ibidem, s. 199, E. Babbie (2007), *Badania społeczne w praktyce*, op.cit., s. 205.

<sup>26</sup> *Encyklopedia Zarządzania*, <http://mfiles.pl/pl/index.php/Pr%C3%B3ba> z dnia 10.10.2015 r.

Drugi etap badań – badania zrealizowane za pomocą *case study* – przeprowadzono w trzech przedsiębiorstwach rodzinnych w czerwcu–lipcu 2015 roku. Wybór przedsiębiorstw do udziału w studium przypadku był celowy. Do udziału w *case study* zaproszono wybranych przedsiębiorców, reprezentujących zróżnicowane profile działalności, którzy prowadzą przedsiębiorstwa rodzinne długo (dwie firmy funkcjonują około 25 lat, jedna 15 lat) i wyróżniają się na rynku dynamiką rozwoju. Zrealizowane studia przypadków pozwoliły na egzemplifikację zaproponowanej przez autorkę koncepcji modelu biznesu przedsiębiorstw rodzinnych. Szczególny nacisk położono na zweryfikowanie przyjętego założenia, że podstawowym elementem modelu biznesu firm rodzinnych jest czynnik *familiness* – będący sumą możliwości i zasobów, które pojawiają się, gdy rodzina i firma współistnieją w rodzinnym biznesie.

W rozdziale pierwszym podjęto rozważania nad istotą przedsiębiorczości rodzinnej. Na podstawie studiów literatury przedmiotu przedstawiono stan badań światowych i polskich z zakresu *family business*, wskazano najczęściej podejmowane tematy badawcze. Omówiono sposoby definiowania przedsiębiorstw rodzinnych i problemy wynikające z braku wspólnej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, m.in. utrudnienia przy przeprowadzaniu porównań międzynarodowych i trudności pojawiające się przy wyciąganiu wniosków dotyczących funkcjonowania firm rodzinnych. Przedstawiono podejścia naukowe, które umożliwiają objaśnienie specyfiki funkcjonowania tych podmiotów. Wskazano specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych w stosunku do firm nierodzinnych oraz wybrane typologie firm rodzinnych uwzględniające udział rodziny we własności i zarządzaniu oraz subiektywną ocenę prowadzących firmę, dotyczącą rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa. Przeanalizowano fazy rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych, będące efektem zmian zachodzących w ich wielkości, strukturze, poziomie profesjonalizmu, zaangażowaniu rodziny. Wskazano znaczenie sukcesji dla rozwoju przedsiębiorstwa.

W rozdziale drugim skupiono się na charakterystyce praktyk zarządzania stosowanych w przedsiębiorstwach rodzinnych. Przeanalizowano w szczególności 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 budowania unikalnych zasobów i kompetencji. Omówiono pozytywne i negatywne aspekty praktyk nepotyzmu stosowanych w firmach rodzinnych. Przedstawiono specyfikę zarządzania firmami rodzinnymi i sposoby zachowań strategicznych firm rodzinnych.

W rozdziale trzecim scharakteryzowano model biznesu w kontekście wykorzystania tego narzędzia w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przedstawiono rozwój koncepcji modelu biznesu na przestrzeni lat, podkreślając zmiany podej-

ścia do modeli biznesu w miarę, jak zmieniały się zewnętrzne uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej. Przedstawiono różnorodne sposoby definiowania pojęcia *model biznesu* występujące w światowej i polskiej literaturze przedmiotu z omawianego zakresu oraz perspektywy badawcze przyjmowane w analizie modeli biznesu. Omówiono koncepcje elementów konstytuujących model biznesu. Przedstawiono stanowiska badaczy na temat relacji między pojęciami *model biznesu* i *strategia przedsiębiorstwa*. Scharakteryzowano wybrane typologie modeli biznesu tworzone w oparciu o zróżnicowane kryteria dla opisanego poszczególnych typów modeli biznesu.

W rozdziale czwartym przedstawiono metodykę przeprowadzonych badań empirycznych. W realizowanych badaniach zastosowano triangulację metod badawczych, co pozwoliło na głębsze poznanie analizowanych zagadnień. Omówiono etapy procesu badawczego, zdefiniowano cel, zakres i przedmiot badań, określono zastosowane metody badawcze. Przedstawiono koncepcję modelu biznesu przyjętą w badaniach ankietowych i uzasadniono ten wybór. Scharakteryzowano przedsiębiorstwa rodzinne uczestniczące w badaniach empirycznych.

Rozdział piąty zawiera prezentację wyników przeprowadzonych badań ankietowych. Przedstawiono w nim charakterystykę poszczególnych elementów modelu biznesu przedsiębiorstw rodzinnych. Analizy elementów konstytuujących modele biznesu przedsiębiorstw rodzinnych dokonano w ujęciu całościowym (dla całej próby badawczej), a następnie według kryterium wielkości przedsiębiorstw (w podziale na przedsiębiorstwa mikro i małe, przedsiębiorstwa średnie i duże), według profilu działalności (produkcja, handel, usługi) oraz w podziale na pokolenie zarządzające firmą (pokolenie założycielskie, pokolenia kolejne). Taki sposób analizy uzyskanych danych umożliwił pełniejszą charakterystykę badanych podmiotów. Ponadto przedstawiono opinie respondentów na temat zależności między realizowanym modelem biznesu a sukcesem przedsiębiorstwa.

W rozdziale szóstym zaprezentowano własną autorską koncepcję modelu biznesu. Autorka proponuje uwzględnienie w modelu biznesu przedsiębiorstw rodzinnych czynnika *familiness*, rozumianego jako wartość dodana zaangażowania rodziny w przedsiębiorstwie rodzinnym, wynikająca z wzajemnego zaufania członków rodziny, lojalności, identyfikowania się z przedsiębiorstwem. Umożliwi to uwzględnienie wpływu rodziny na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Proponowany model biznesu poza czynnikiem rodzinności tworzą następujące elementy: architektura biznesu firmy rodzinnej, konfiguracja zasobów i relacje z otoczeniem. Egzemplifikacji zaproponowanej koncepcji modelu biznesu przedsiębiorstw rodzinnych dokonano w oparciu o studia przypadków zrealizowane wśród firm rodzinnych.

W tym miejscu autorka składa serdeczne podziękowania wszystkim osobom, które zainspirowały ją do podjęcia tej problematyki badawczej, które wspierały ją w dążeniu do celu, których uwagi i spostrzeżenia przyczyniły się do nadania monografii ostatecznego kształtu. W sposób szczególny dziękuje recenzentowi prof. dr hab. Romanowi Sobieckiemu, za wnikliwą recenzję i bardzo cenne wskazówki, które skłoniły autorkę do przemyślenia zawartych w pracy sformułowań, dokonania korekt i uzupełnień.