

# Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi

Wojciech Popczyk

*We współczesnym, niestabilnym, konkurencyjnym otoczeniu firmy rodzinne, które charakteryzuje niechęć do korzystania z dźwigni finansowej oraz do otwierania struktury własności dla inwestorów czy zatrudniania kompetentnych menedżerów spoza rodziny, jak można by przypuszczać, skazane są na marginalizację. Tymczasem firmy rodzinne istnieją, rozwijają się i, co potwierdzają cytowane badania empiryczne przeprowadzone w wielu krajach o różnym poziomie rozwoju gospodarczego i należących do różnych kręgów kulturowych, osiągnęły nie gorsze, a w większości przypadków lepsze wyniki od swoich odpowiedników nierodzinnych. Źródłem sukcesu firm rodzinnych jest kapitał rodzinny rozumiany jako specyficzna forma kapitału społecznego albo familizm – pokrewna kategoria nawiązująca do szkoły zasobowej. Autor koncentruje się na podejściu szkoły kapitału społecznego z uwagi na jej większe walory praktyczne i aplikacyjne.*

## 1. Wstęp

Od lat 80. XX w. w literaturze światowej na temat funkcjonowania firm rodzinnych identyfikuje się i opisuje cechy i atrybuty tych podmiotów gospodarczych, które mogą stanowić źródło ich przewagi konkurencyjnej nad firmami nierodzinnymi. Zainteresowanie to wynika z istotnej roli ekonomicznej i społecznej firm rodzinnych w każdej gospodarce rynkowej. Cechą naturalną i wyróżniającą firmę rodzinną spośród innych nierodzinnych podmiotów są interakcje dynamiczne zachodzące między systemem biznesu a systemem rodziny władającej i zarządzającej biznesem. Autor artykułu pozostaje wierny klasycznej definicji firmy rodzinnej, według której jest to przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny (Frishkoff 1995).

Priorytetem dla zdecydowanej większości firm rodzinnych jest zagwarantowanie bezpieczeństwa finansowego oraz zatrudnienia jej członkom

w dłuższej perspektywie czasu (Dyer 1986). Ich właściciele-menedżerowie relatywnie swobodnie definiują sukces według swoich kryteriów (Denison, Lief i Ward 2004). Może to wywoływać specyficzne zjawiska agencji: niekorzystne dla biznesu wybory i oportunizm pogłębiane przez niezrównoważony i nieodwzajemniony altruizm rodziny (Schulze, Lubatkin i Dino 2003). Wszystko to razem wpływa na strategie firm rodzinnych w zakresie mobilizowania zasobów ludzkich i finansowych. Firmy rodzinne polegają bowiem na wewnętrznym kapitale ludzkim i finansowym. Niechęć do korzystania z dźwigni finansowej oraz do otwierania struktury własności dla inwestorów i zatrudniania kompetentnych menedżerów spoza rodziny daje podstawę przypuszczać, iż we współczesnym, niestabilnym, konkurencyjnym i nieciągłym otoczeniu firmy rodzinne skazane są na marginalizację. Tymczasem, wbrew przewidywaniom, firmy te istnieją, rozwijają się, wzrastają i, co potwierdzają w większości porównawcze badania empiryczne wyników osiągniętych przez firmy rodzinne i nierodzinne, mogą kreować większą wartość dla udziałowców i rynków docelowych niż inne podmioty.

Nasuwa się wniosek, że firmy rodzinne są w stanie wygenerować zasób cenny, rzadki i trudny do zimitowania, który pozwala im neutralizować niedoskonałości w zakresie kapitału ludzkiego i finansowego oraz osiągać wyniki nie gorsze albo nawet lepsze niż ich odpowiedniki nierodzinne.

Celem artykułu jest analiza pozycji strategicznej firm rodzinnych wobec ich odpowiedników nierodzinnych na podstawie wyników porównawczych badań empirycznych przeprowadzonych na świecie oraz wyjaśnienie źródeł pochodzenia posiadanej przez nie przewagi konkurencyjnej. Potencjalna przewaga konkurencyjna firm rodzinnych nad nierodzinnymi wynika z ich zdolności generowania kapitału rodzinnego – szczególnego przypadku kapitału społecznego lub familizmu – cennych, rzadkich i trudnych do naśladowania zasobów będących wynikiem interakcji zachodzących między systemami rodziny, biznesu i własności.

## **2. Wyróżniające cechy funkcjonalne firm rodzinnych – przegląd literatury**

Cechy funkcjonalne i natura zachowań firm rodzinnych wynikające z interakcji rodziny i biznesu wyróżniają je spośród reszty populacji przedsiębiorstw (Ackoff 1994: 18; Whiteside i Brown 1991). Mogą one być źródłem sukcesu, a także czasami niepowodzeń (Tagiuri i Davis 1996).

Firmy rodzinne opisywano jako mające unikalne otoczenie/środowisko pracy, przyjazne członkom rodziny zaangażowanym w biznes oraz motywujące pozostałych pracowników do wydajniejszej pracy i zwiększające ich lojalność (Ward 1988). Wskazywano na większe wynagrodzenia wypłacane pracownikom w porównaniu z polityką płacową firm nierodzinnych (Donckels i Frohlich 1991) oraz na zdolności firm rodzinnych do wydobywania z pracowników wszystkiego, co najlepsze (Moscatello 1990). Członków

rodziny zaangażowanych w biznes opisywano jako bardziej produktywnych w porównaniu z pracownikami spoza rodziny (Rosenblatt i in. 1985: 32). Posługują się oni specyficznym „językiem rodzinnym”, który pozwala im komunikować się sprawniej i wymieniać więcej informacji przy zachowaniu większej prywatności. Relacje rodzinne wywołają szczególną motywację, cementują lojalność i zwiększają zaufanie (Tagiuri i Davis 1996).

Ogólnie firmy rodzinne odnotowują niższe koszty transakcyjne (Aronoff i Ward 1995), mają sprawne, nieformalne procedury podejmowania decyzji, mniej skomplikowaną strukturę organizacyjną, a także niższy poziom i koszty monitoringu (Daily i Dollinger 1992). Procesy decyzyjne są scentralizowane w rękach zarządu rodzinnego, co zwiększa elastyczność i szybkość reakcji przedsiębiorstwa (Tagiuri i Davis 1996).

Firmy rodzinne znane są ze zdolności redukcji kosztów agencji jako rezultatu pełnienia przez członków rodziny funkcji właścicielskich i menedżerskich w biznesie (Aronoff i Ward 1995). Koncentracja własności rodzinnej prowadzi do silnego poczucia misji, orientacji długookresowej, dobrze zdefiniowanych celów długookresowych oraz do zdolności szybkiego adaptowania się do zmian w otoczeniu (Moscatello 1990). Niektórzy twierdzą, że osobiste zaangażowanie się członków rodziny w zarządzanie jest pozytywnie skorelowane z kreatywnością biznesu (Pervin 1997), jego innowacyjnością i proaktywnością (Ward 1995), a także ze stopniem i przebiegiem procesów internacjonalizacji (Zahra 2003). Połączenie funkcji własności i zarządzania w tego typu podmiotach gospodarczych eliminuje oportunistyczne i inne negatywne zjawiska agencji. Właściciele-menedżerowie działają jako stewardzi zasobów składających się na biznes. Pojęcie *stewardship* ma zastosowanie do sytuacji, w której menedżerowie nie kierują się własnymi partykularnymi celami, lecz przyjmują oczekiwania i cele właścicieli (pryncypałów) za swoje (Davis 1997). Altruizm jest atrybutem stewarda. Pomaga mu osiągać cele rodziny władającej biznesem oraz zapewnić przetrwanie i rozwój samego biznesu. Aby pogodzić potrzeby systemu rodziny i firmy, musi być przedsiębiorcą i traktować internacjonalizację jako szansę na spełnienie swojej misji. Skoro internacjonalizacja jest warunkiem sukcesu biznesu w dłuższej perspektywie czasu i może dawać szansę zatrudnienia kolejnych członków rodziny, należy ją podjąć, mimo towarzyszącego jej ryzyka. Własność ułatwia podjęcie decyzji o internacjonalizacji biznesu, a zaangażowanie się rodziny w zarządzanie firmą ogranicza oportunistyczne menedżerów-agentów oraz pozwala zrozumieć rodzinie konieczność określonych zachowań strategicznych. Przejmowanie funkcji menedżerskich przez członków rodziny redukuje asymetrię informacyjną pomiędzy zarządem a pozostałymi członkami rodziny. Kontrolę formalną zastępuje się kontrolą społeczną, jaką jest zaufanie.

Pozytywne postrzeganie przedsiębiorczości i własności rodzinnej przez klientów oraz oparte na bardzo dobrych relacjach interakcje w ramach organizacji i pomiędzy organizacjami tworzą efektywność „stakeholder”

(Aronoff i Ward 1995). Reputacja rodziny oraz jej stosunki z dostawcami, odbiorcami, klientami i innymi zewnętrznymi *stakeholders* wnoszą siłę i potencjał tworzenia wartości (Lyman 1991).

W obszarze finansów mówi się, że firmy rodzinne dysponują „kapitałem cierpliwym”, który inwestowany jest w przedsięwzięcia o dłuższym okresie zwrotu (de Visscher, Aronoff i Ward 1995). Z uwagi na swoją długookresową orientację większą wagę przykładają do wzrostu organizacyjnego niż do krótkookresowych wzrostów sprzedaży (Donckels i Frohlich 1991) oraz łagodniej reagują na cykle gospodarcze niż inne podmioty (Ward 1997). Firmy rodzinne publiczne osiągają większe zyski, szybciej rosną oraz mają stabilniejsze dochody (McConaughy i in. 1995). Wśród inwestorów firmy rodzinne uchodzą za lepsze lokaty niż firmy nierodzinne z uwagi na fakt, że biznes w przypadku tych pierwszych ma być przedmiotem transferu międzypokoleniowego i generować wartość dla kolejnych pokoleń (James 1999).

### **3. Porównawcze badania empiryczne wyników osiąganych przez firmy rodzinne i nierodzinne publiczne**

Wyniki pierwszych znaczących badań wskazujących na wyższą efektywność firm rodzinnych niż nierodzinnych zostały opublikowane w 2003 r. (Anderson i Reeb 2003). Wbrew oczekiwaniom autorów okazało się, że amerykańskie firmy rodzinne z listy S&P 500 w latach 1992–1999 osiągały znacząco lepsze wyniki działalności od swoich odpowiedników nierodzinnych. Obaliło to przekonanie, że koncentracja własności i kontroli rodzinnej skorelowana jest negatywnie z osiąganymi wynikami finansowymi oraz że zarząd rodziny działa na zasadzie agencji w stosunku do mniejszościowych udziałowców spoza rodziny. W trybie nieakademickim zweryfikowano pozytywnie wyniki cytowanych badań Andersona i Reeba z inicjatywy *Business Week*, również na próbie firm S&P 500, analizując ich wyniki osiągane w latach 1993–2003 (Business Week 2003). Badania przeprowadziła firma konsultingowa Spencer Stuart. Podobne analizy wykonane przez Thomson Financial dla *Newsweeka* na sześciu głównych indeksach giełdowych w Europie (od Londyńskiego FTSE do Madryckiego IBEX) potwierdziły, że firmy rodzinne osiągają lepsze wyniki od firm nierodzinnych.

Mocnym dowodem na potwierdzenie wykrytych prawidłowości są kolejne badania przeprowadzone przez Jaskiewiczza, których wyniki zostały opublikowane w 2005 r. Autor badań na podstawie danych uzyskanych z 293 notowanych na giełdzie przedsiębiorstw niemieckich i z 419 publicznych przedsiębiorstw francuskich stwierdził, że firmy rodzinne osiągają lepsze wyniki od swoich odpowiedników nierodzinnych (Jaskiewicz 2005). Menendez-Requejo zbadała 6000 firm hiszpańskich o mieszanym charakterze i wielkości, wśród których były firmy publiczne, ale większość badanej próby

składała się z firm prywatnych. Firmy rodzinne były znacząco lepsze od nierodzinnych w odniesieniu do pewnych wskaźników efektywności, podczas gdy w odniesieniu do innych wskaźników takiej jasnej zależności nie odnotowano (Menendez-Requejo 2005).

Wyniki badań chilijskich przedsiębiorstw publicznych rodzinnych i nierodzinnych obejmujących lata 1995–2004 dowodzą, iż własność i kontrola rodziny mają znaczący, pozytywny wpływ na osiągnięcia i wyniki przedsiębiorstw rodzinnych (Martinez, Stohr i Quiroga 2007). Z 390 firm notowanych na giełdzie zbadano 100 firm rodzinnych (57%) i 75 firm nierodzinnych (43%), wykorzystując do analiz porównawczych następujące wskaźniki: ROA, ROE oraz Q Tobina. Wyniki badań pokazują, że tamtejsze publiczne firmy rodzinne osiągają znacząco lepsze wyniki od publicznych firm nierodzinnych i mają większy potencjał kreowania wartości.

Szczególne znaczenie dla oceny wpływu systemu rodziny na wyniki i osiągnięcia publicznych przedsiębiorstw rodzinnych mają badania japońskie (Allouche i in. 2008). Kurashina w swoich badaniach, opierając się na definicji zachodniej firmy rodzinnej (dzielenie własności i władzy przez członków jednej rodziny) stwierdził, że 42,7% japońskich firm notowanych na giełdzie w 2003 r. znajduje się pod kontrolą rodzin. Aż w 21 sektorach z 33 istniejących w japońskiej nomenklaturze firmy rodzinne odnosiły lepsze wyniki działalności niż ich odpowiedniki nierodzinne, w dwóch sektorach firm rodzinnych nie stwierdzono, w 3 sektorach nie odnotowano istotnych różnic w osiąganych wynikach przez przedstawicieli dwóch badanych populacji przedsiębiorstw, a tylko w 7 sektorach firmy rodzinne średnio funkcjonowały nieznacznie gorzej od firm nierodzinnych. Analizy porównawcze firm nierodzinnych (grupa A) i rodzinnych (grupy: B, C, D) oparto na średnim wskaźniku rentowności sprzedaży osiąganym w dwóch grupach podstawowych. Kurashina stwierdził, że publiczne firmy japońskie radzą sobie lepiej niż inne podmioty, powołując się na wyniki porównawcze z 33 sektorów.

Podczas tych badań zidentyfikowano trzy kategorie firm rodzinnych:

- B – członkowie rodziny angażują się w zarządzanie i są głównymi udziałowcami w spółkach (925 badanych podmiotów),
- C – członkowie rodziny nie zajmują czołowych stanowisk menedżerskich, ale należą do głównych udziałowców (119 badanych podmiotów),
- D – członkowie rodziny, którzy zajmują czołowe stanowiska menedżerskie, nie są głównymi udziałowcami w spółkach (30 badanych podmiotów).

Kategorie te wykorzystano w kolejnych badaniach porównawczych japońskich publicznych firm rodzinnych i nierodzinnych.

Allouche, Amann, Jaussaud oraz Kurashina ponownie zbadali różnice w efektywności funkcjonowania japońskich firm rodzinnych i nierodzinnych publicznych w latach 1998 i 2003. Jako metodę badań obrali analizy starannie dobranych par przedsiębiorstw (jedno rodzinne, drugie nierodzinne) z tych samych sektorów, o podobnym profilu działalności i podobnej wiel-

kości (wielkość osiągniętych obrotów, zatrudnienie). Jako wskaźniki osiągniętych wyników autorzy przyjęli ROA, ROE, ROIC oraz charakterystyki struktury finansowej: zadłużenie całkowite/kapitał całkowity, długoterminowe zadłużenie/kapitał całkowity, wskaźnik bieżący i wskaźnik szybki. Przebadano 487 par przedsiębiorstw na podstawie danych z 1998 r. oraz 156 par na podstawie danych z 2003 r.

Wyniki badań potwierdziły następujące hipotezy:

- w Japonii publiczne firmy rodzinne mają większą zdolność kreowania wartości, osiągają wyższą rentowność i mają silniejsze struktury finansowe niż publiczne firmy nierodzinne,
- rentowność i charakterystyki struktury finansowej japońskich publicznych firm rodzinnych są silnie, pozytywnie skorelowane z poziomem własności i kontroli rodziny w spółkach (firmy rodzinne kategorii B – zgodnie z wyżej cytowaną typologią firm rodzinnych).

Z dotychczas prezentowanych wyników badań, bez względu na kontekst narodowy, można jednoznacznie wywnioskować, że firmy rodzinne publiczne mają przewagę konkurencyjną nad firmami nierodzinnymi, a jej źródłem jest zasób strategiczny wynikający z interakcji między systemem rodziny a systemem biznesu.

#### **4. Porównawcze badania empiryczne wyników osiągniętych przez firmy rodzinne i nierodzinne niepubliczne**

Powstaje pytanie, czy podobna prawidłowość występuje między prywatnymi małymi i średnimi przedsiębiorstwami rodzinnymi a ich odpowiednikami nierodzinnymi. Podobne badania porównawcze są o wiele trudniejsze niż w przypadku przedsiębiorstw publicznych z uwagi na dostęp do informacji, silną kulturę prywatności małych i średnich podmiotów gospodarczych, zwłaszcza rodzinnych. Ponadto w większości przypadków prywatne firmy rodzinne dają priorytet celom niefinansowym (systemu rodziny), co wynika z ich natury. Z perspektywy stewarda oraz zgodnie z obserwacjami empirycznymi celami niefinansowymi firm rodzinnych są: zachowanie zamkniętej struktury własności, zagwarantowanie zatrudnienia i odpowiednich środków utrzymania członkom rodziny, ochrona i powiększanie stanu posiadania rodziny i silna determinacja przekazania go kolejnym pokoleniom. To w istotny sposób może zniekształcić rzeczywisty potencjał prywatnych przedsiębiorstw rodzinnych do generowania wartości i uniemożliwia rzeczowe analizy porównawcze osiągniętych wyników przez firmy rodzinne i nierodzinne.

Przy aktualnych turbulencjach, nieciągłości zmian i dużym natężeniu konkurencji w otoczeniu warunkiem przetrwania i sukcesu biznesu jest orientacja przedsiębiorcza, której wymiarami są: innowacyjność, proaktywność, podejmowanie ryzyka, autonomia i waleczność konkurencyjna (Lumpkin i Dess 1996). Trzonem zasadniczym są:

- *innowacyjność* – odzwierciedlająca tendencje do angażowania się w nowe idee i eksperymentalne rozwiązania,
- *proaktywność* – wola wychwytywania szans w otoczeniu i osiągnięcia pozycji dominującej w tym zakresie,
- *podejmowanie ryzyka* – polegające na wkraczaniu w obszar nieznan, zaciąganie poważnego zadłużenia lub angażowanie dużej puli zasobów w celu osiągnięcia wysokich zwrotów poprzez wykorzystywanie pojawiających się nadzwyczajnych szans.

Osiągane przez biznes wyniki są funkcją orientacji przedsiębiorczej. Analizy empiryczne sugerują jednak, że najmniejsza pozytywna korelacja występuje między osiąganymi wynikami a skłonnością do podejmowania ryzyka (Rauch i in. 2004). Istnieje pozytywna korelacja między indywidualnymi wymiarami orientacji przedsiębiorczej (Lumpkin i Dess 1996). Firmy różnią się stopniem innowacyjności, proaktywności czy skłonnością do podejmowania ryzyka, a zatem nie są równe przedsiębiorczo we wszystkich wymiarach orientacji przedsiębiorczej.

Do tej pory podjęto kilka prób empirycznego opisu orientacji przedsiębiorczej prywatnych firm rodzinnych i nierodzinnych. Badania szwedzkich małych i średnich firm rodzinnych i nierodzinnych (próba licząca 696 przedsiębiorstw) pozwoliły obronić następujące hipotezy (Naldi i in. 2007):

- podejmowanie ryzyka jest istotnym wymiarem orientacji przedsiębiorczej firm rodzinnych,
- podejmowane ryzyko w firmach rodzinnych jest pozytywnie skorelowane z pozostałymi wymiarami orientacji przedsiębiorczej,
- skłonność do podejmowania ryzyka w firmach rodzinnych jest jednak mniejsza niż w firmach nierodzinnych,
- wielkość podejmowanego ryzyka w firmach rodzinnych jest negatywnie skorelowana z osiąganymi przez biznes wynikami.

Autorzy badań wyjaśniają dwie ostatnie prawidłowości tym, że decyzje w firmach rodzinnych, inwestycje w różne projekty podejmowane są często nieformalnie, intuicyjnie, bez kontroli czynnika zewnętrznego i należytych specjalistycznych kalkulacji (Schulze i in. 2001, 2003). Zatem prawdopodobieństwo popełnienia błędu i obniżenia tym samym wyniku finansowego osiąganego przez biznes jest większe niż w przypadku firm nierodzinnych, w których procedury i procesy są bardziej sformalizowane. W związku z tym firmy rodzinne wykazują dużą ostrożność w podejmowaniu ryzyka, mając na uwadze cel niefinansowy – ochronę masy majątkowej, która ma być przedmiotem transpokoleniowej sukcesji. Jednakże mniejsza skłonność do podejmowania ryzyka w firmach rodzinnych może być rekompensowana pozostałymi wymiarami orientacji przedsiębiorczej.

Kultura organizacyjna jest istotnym zasobem strategicznym, który firmy rodzinne mogą wykorzystać w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej poprzez wspieranie działań przedsiębiorczych: podnoszenie innowacyjności produktów, aplikację nowych technologii procesowych czy internacjonaliz-

zając. S.A. Zahra, J.C. Hayton, C. Salvato opublikowali w 2003 r. wyniki badań firm amerykańskich, które dowodzą, iż cztery wymiary kultury organizacyjnej w istotny sposób są skorelowane pozytywnie z aktywnością przedsiębiorczą firm rodzinnych, a ta korelacja jest większa niż w przypadku firm nierodzinnych (Zahra, Hayton i Salvato 2004). Są to:

- stopień indywidualizmu wobec orientacji zespołowej,
- orientacja zewnętrzna,
- decentralizacja,
- orientacja długookresowa.

*Stopień indywidualizmu wobec orientacji zespołowej* ma wpływ na innowacyjność oraz sprawność w zakresie podejmowania decyzji. Kulturowa orientacja zespołowa akcentuje wagę współdziałania. Jednostki nagradzane są za dzielenie się wiedzą, inicjatywę i lojalność. Wierzy się, że dzięki wspólnemu wysiłkowi można identyfikować najlepsze rozwiązania. Wynikiem orientacji zespołowej jest zaufanie, gotowość do dzielenia się wiedzą poufną oraz pomysłami innowacyjnymi ponad granicami funkcjonalnymi biznesu, co stanowi źródło przedsiębiorczości. W kulturze zorientowanej na indywidualizm kompetencje, uzdolnienia i osiągnięcia jednostki stanowią o jej wartości dla przedsiębiorstwa i są podstawą jej oceny oraz nagradzania. Może to zniechęcać uczestników organizacji o takiej orientacji do współdziałania i dzielenia się wiedzą. Jednakże przedsiębiorczość wymaga podejmowania ryzyka i odpowiedzialności, autonomii i delegowania uprawnień. Jednostki o dużej autonomii inicjują projekty innowacyjne. Zatem w firmie rodzinnej są jednostki o szczególnych kompetencjach i uprawnieniach, które powinny być źródłem radykalnych innowacji, oraz zespołowość pielęgnująca zachowania przedsiębiorcze wśród pozostałych uczestników organizacji.

*Orientacja zewnętrzna* charakteryzuje kulturę, która bardziej ceni informacje i wiedzę pozyskiwane z otoczenia zewnętrznego niż tylko poleganie na kapitale intelektualnym w ramach organizacji. Klienci, konkurenci, dostawcy postrzegani są jako źródła wiedzy determinującej przedsiębiorczość w firmach rodzinnych. Należy zatem oczekiwać, że firmy rodzinne w otoczeniu globalnym będą wrażliwe na różnice kulturowe i będą starały się uwzględniać w swoich wyborach specyfikę kultur lokalnych społeczności.

Mimo iż dominującym wzorcem kulturowym w firmach rodzinnych jest paternalizm, badania potwierdziły pozytywną korelację między *decentralizacją* a poziomem ich przedsiębiorczości. Zdecentralizowana władza zwiększa elastyczność i pobudza oddolne inicjatywy przedsiębiorcze.

W firmach wielopokoleniowych, które planują i implementują sukcesję, mają wolę kontynuacji i rozwoju, dominuje *orientacja długookresowa*. Inne orientują się krótkookresowo i koncentrują się na zarządzaniu operacyjnym.

Wyniki badań 240 prywatnych przedsiębiorstw rodzinnych w Zjednoczonym Królestwie dowodzą, że liczebność zarządu, bez względu na strukturę własności, jest pozytywnie skorelowana z efektywnością finansową biznesu (Westhead i Howorth 2006). Okazało się także, że (poza jednym wyjąt-

kiem) zatrudnianie menedżerów spoza rodziny nie ma wyraźnego związku z osiągnięciem lepszych wyników. Tym wyjątkiem jest aktywność międzynarodowa biznesu. Główny menedżer firmy prywatnej, wywodzący się z rodziny władającej biznesem był mniej skłonny do ekspansji międzynarodowej niż główny menedżer niezwiązany z rodziną. Firmy z większym udziałem rodziny w strukturze zarządu, zlokalizowane poza dużymi aglomeracjami miejskimi, funkcjonujące w sektorze rolnym, leśniczym czy połowowym lub firmy wielopokoleniowe dawały częściej priorytet celom niefinansowym. Reasumując, badania wykazały, że koncentracja własności w rękach rodziny i stopień angażowania się członków rodziny w zarządzanie biznesem nie musi oznaczać – jak się powszechnie uważa – niższej efektywności jego funkcjonowania.

Kolejne badania brytyjskie, tym razem porównawcze 577 małych firm rodzinnych i ich odpowiedników nierodzinnych, przeprowadzone w 2005 i 2006 r. potwierdziły następujące hipotezy (Levie i Lerner 2009):

- małe brytyjskie przedsiębiorstwa rodzinne wykazują bardziej oportunistyczne i nieprofesjonalne podejście do mobilizowania kapitału ludzkiego i finansowego w porównaniu z przedsiębiorstwami nierodzinnymi,
- małe brytyjskie przedsiębiorstwa rodzinne chętniej korzystają ze źródeł zewnętrznych niż z finansowania kapitałowego swoich strategii wzrostu.

Jednoznacznie nie potwierdzono natomiast hipotezy, że z uwagi na gorszą pozycję w zakresie zasobów ludzkich i finansowych firmy rodzinne osiągną gorsze wyniki niż firmy nierodzinne i że w związku z tym są marginalizowane. Wyniki osiągnięte przez obie grupy przedsiębiorstw zostały zmierzone wielkością i wzrostem zatrudnienia, obrotów i wartości aktywów w czasie. Badania brytyjskie są kolejnym dowodem na umiejętność rozwijania przez firmy rodzinne zasobu strategicznego pozwalającego im rekompensować niedoskonałości w niektórych aspektach funkcjonowania i osiągać rezultaty niegorsze od tych osiągniętych przez firmy nierodzinne.

W połowie lat 90. hiszpańskie badania porównawcze 424 prywatnych firm rodzinnych i nierodzinnych wykazały nieznaczną, ale wyższą efektywność firm rodzinnych (Martinez 2003). Podobne wyniki przyniosły badania hiszpańskie, którymi objęto 1000 czołowych przedsiębiorstw, a za miarę efektywności przyjęto ROE (Gallo, Tapiés i Cappuyns 2004).

Jaskiewicz i Klein obliczyli, że wyniki 42% wszystkich badań dotyczących różnic w efektywności funkcjonowania firm rodzinnych i nierodzinnych (66 odnotowanych badań do 2005 r.) wskazują zdecydowanie na znacząco wyższą efektywność firm rodzinnych od ich odpowiedników nierodzinnych, przy czym zaznaczyli, że większość wszystkich odnotowanych badań dotyczyła podmiotów prywatnych – małych i średnich przedsiębiorstw (Jaskiewicz i Klein 2005), a wcześniejsze rozważania pozwalają przypuszczać, że rzeczywisty potencjał generowania wartości w prywatnych przedsiębiorstwach rodzinnych może być zniekształcony tendencją do nadawania w tego typu podmiotach gospodarczych wyższego priorytetu celom niefinansowym.

Zebrane spostrzeżenia dotyczące funkcjonowania firm rodzinnych oraz wyniki badań empirycznych dają podstawę i inspirują do poszukiwań źródeł przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi. W ostatniej dekadzie dominowały dwie szkoły próbujące identyfikować te źródła i tworzyć koncepcje teoretyczne: *szkoła familizmu*, wywodząca się ze szkoły zasobowej i wskazująca na familizm jako szczególny zasób strategiczny pozwalający generować specyficzne umiejętności wyróżniające (Habbershon, Williams i Macmillan 2002), oraz *szkoła kapitału rodziny*, wywodząca się ze szkoły kapitału społecznego (Hoffman, Hoelscher i Sorenson 2006).

## **5. Kapitał rodzinny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych**

Rozwój gospodarki to historia przejścia od cywilizacji agrarnej do cywilizacji opartej na wiedzy. Wiedza jest obecnie wymieniana jako czwarty czynnik produkcji po ziemi, kapitale i pracy (Nonaka i Takeuchi 2000: 23). Wiedza jest pojęciem związanym z kategorią danych i informacjami. Dane zinterpretowane w konkretnym kontekście zwane są informacjami, te zaś wykorzystane w pewnym obszarze działalności zyskują miano wiedzy (Probst, Raub i Romhardt 2004: 27).

Wyzwaniem współczesnych organizacji biznesowych funkcjonujących w globalizującym się i coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu jest nie tylko pozyskiwanie, przyrost i wykorzystywanie już istniejącej wiedzy, ale także kreowanie wiedzy nowej. Kluczowe w tym obszarze wydają się następujące pojęcia: kapitał ludzki, kapitał intelektualny czy kapitał społeczny. Używanie słowa kapitał w stosunku do zasobów niematerialnych świadczy o utracie dominacji znaczenia klasycznych czynników produkcji i wywołuje potrzebę nowej interpretacji współczesnego kapitalizmu. Kapitał ludzki jest pojęciem szerszym niż tylko suma osobistych kapitałów intelektualnych ludzi pracujących w organizacji i obejmuje ich wiedzę, zdolności, talenty, zdrowie, wartości, normy, postawy i poglądy (Mikuła 2008: 41). Z kolei kapitał intelektualny obejmuje wiedzę, informacje, własności intelektualne, doświadczenia, które mogą być użyte do generowania bogactwa (Stewart 1999: 20).

Warunkiem efektywnego wykorzystania kapitału intelektualnego w procesie rozwoju organizacji są jej zdolności do budowania więzi społecznych w celu realizacji wspólnych wartości. Uczestnictwo w sieci relacji społecznych może być źródłem korzyści dla zarówno całej organizacji, jak i jej uczestników.

*Kapitał społeczny* można najprościej określić jako potencjał wynikający ze spoistości relacji międzyludzkich, siłę więzi społecznych, które służą interesom wspólnym, a nie wyłącznie interesom grupowym lub indywidualnym (Sztaudynger 2009). Istnieją dwie główne szkoły interpretacji pojęcia kapitału społecznego. J. Coleman i R.D. Putnam definiują kapitał społeczny jako „ogół norm, sieci wzajemnego zaufania, poziomych sieci zależności

w danej grupie społecznej, które zwiększają jej sprawność funkcjonowania i skoordynowanie działań” (Putnam, Leonardi i Nanetti 1995: 258). F. Fukuyama, wywodzący się z tej samej szkoły, określa kapitał społeczny jako „umiejętność współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji, która pozwala realizować określone interesy”.

P. Bourdieu jest reprezentantem drugiej szkoły kapitału społecznego. Określa on kapitał społeczny jako „zbiór rzeczywistych i potencjalnych zasobów, jakie związane są z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych związków wspartych na wzajemnej znajomości i uznaniu – lub inaczej mówiąc z członkostwem w grupie – która dostarcza każdemu ze swych członków wsparcia w postaci kapitału posiadanego przez kolektyw, wiarygodności, która daje im dostęp do kredytu w najszerszym sensie tego słowa” (Bourdieu 1985). Według tej definicji wartość kapitału społecznego mierzy się sumą innych kapitałów i władzy, jaką można za jego pośrednictwem zmobilizować. Ponieważ definicja Bourdieu uwzględnia punkt widzenia jednostki, kapitał społeczny nie jest jednoznacznie pozytywnym zasobem z punktu widzenia szerszej społeczności, ponieważ posiadające go jednostki mogą go wykorzystać w różnych celach.

Literatura na temat kapitału społecznego opisuje potencjalne korzyści wynikające ze stosunków społecznych w organizacji. Kapitał społeczny jest kategorią stosowaną w identyfikacji zasobów, które tkwią w stosunkach, więziach międzyludzkich. R.D. Putnam (1993) traktuje kapitał społeczny jako coś pokrewnego do zasobu moralnego, co kreuje wartość. Kapitał społeczny stanowi centralne znaczenie sieci silnych, krzyżujących się stosunków osobowych powstałych i utrwalanych w czasie, które budują fundament zaufania (Nahapiet i Ghoshal 1998).

Związki, które istnieją w społecznej strukturze rodzin, różnią się od tych, które można spotkać w grupach, społecznościach czy organizacjach nierodzinnych. Relacje rodzinne są silniejsze, bardziej intensywne, trwalsze i stabilniejsze. *Kapitał rodzinny* jest specyficzną formą kapitału społecznego, która może powstać tylko w środowisku relacji rodzinnych, obejmujących pozytywne relacje sieciowe między członkami rodziny, między rodziną a klientami oraz między rodziną a społecznością lokalną. Określenie „kapitał rodzinny” wynika z pewnych cech zjawiska.

Zarówno kapitał społeczny jak i kapitał rodzinny są zasobami, które można zainwestować w inne, bardziej specyficzne zasoby, oczekując przyszłych, niepewnych zwrotów (Lesser 2000). Można wykorzystać je do różnych celów. Obie formy kapitału tworzą kanał komunikacyjny dla przepływu idei, doświadczenia i wiedzy (Adler i Kwon 2000). Kapitał społeczny jak również rodzinny mogą stanowić substytut lub uzupełnienie innych zasobów, Wymagają też utrzymania. Są ulokowane nie w osobach, ale w relacjach pomiędzy nimi. Zależą od stabilności i ciągłości struktury społecznej, która z kolei wymaga czasu, aby się ukształtować.

Co zatem różni kapitał społeczny od jego szczególnej formy – kapitału rodzinnego? Otóż kapitał rodzinny (Hoffman, Hoelscher i Sorenson 2006):

- ogranicza się do członków rodziny i nie można nabyć go przez przejęcie organizacji,
- dostępny jest natychmiast z uwagi na silną strukturę społeczną już istniejącą w rodzinach, a kształtowaną historycznie przez jej pokolenia,
- oparty jest na silniejszych i trwalszych związkach międzyludzkich niż w przypadku kombinacji silnych i słabych związków w ramach kapitału społecznego,
- ulega w mniejszym stopniu deprecjacji w porównaniu z kapitałem społecznym z uwagi na długookresowe, międzypokoleniowe związki rodzinne.

Kapitał rodzinny ma dwa główne komponenty: wewnętrzne i zewnętrzne kanały komunikacyjne oraz system norm rodziny.

Na *kanały informacyjne wewnętrzne* składają się wzajemne relacje osobowe, które rozwijają członkowie rodziny pomiędzy sobą w czasie, w ramach rodziny, jak i biznesu rodzinnego. Sieci społeczne łączące rodzinę i firmę rodzinną z ich otoczeniem stanowią *kanały zewnętrzne* (kooperacja z innymi organizacjami, konsulting zewnętrzny, relacje ze społecznością lokalną, szeroko rozumiane układy i znajomości). Czym częstsze, intensywniejsze są interakcje społeczne i sprawniejsze kanały komunikacyjne w ramach rodziny i firmy rodzinnej, tym większy jest kapitał rodzinny i potencjał tworzenia przewagi konkurencyjnej.

*Normy rodziny* tworzą system kontroli społecznej w firmie rodzinnej. Wspólny system wartości, przekonań, wypracowany model zachowań pozwala członkom rodziny na łatwe komunikowanie się co do pomysłów, wspólnego doświadczenia (Adler i Kwon 2000), podzielać strategiczne wizje biznesu i orientację na wartości (Nahapiet i Ghoshal 1998), ułatwia dzielenie się wiedzą. Zatem normy rodziny zwiększają efektywność działań i zmniejszają zewnętrzną niepewność. Ich obecność w biznesie i skuteczność determinowana jest częstotliwością i intensywnością interakcji społecznych w rodzinie i biznesie (kanały komunikacyjne). Na normy rodziny składają się: infrastruktura moralna, poczucie tożsamości, zaufanie, duże znaczenie reputacji rodziny i biznesu.

W firmie rodzinnej *infrastruktura moralna* składa się ze zbioru wierzeń i przekonań na temat rodziny, biznesu i wspólnoty lokalnej (*stakeholders*) oraz na temat ich wzajemnych powiązań (Hoffman, Hoelscher i Sorenson 2006). Interakcje pomiędzy jednostkami w ramach rodziny i biznesu rodzinnego definiują, kształtują i wzmacniają te przekonania. Takie przekonania skutkują wzorcem akceptowanych zachowań i norm obejmujących zobowiązania i oczekiwania (Adler i Kwon 2002; Hoffman, Hoelscher i Sorenson 2006). Kiedy rodzina zakłada biznes, wierzenia, przekonania i normy dominujące w rodzinie zazwyczaj przenoszone są do biznesu. Zatem to, co różni

firmy rodzinne od nierodzinnych, jest to dziedziczenie, transfer przekonań i norm jako część ich struktury społecznej. Często firmy rodzinne wykorzystują rodzinną strukturę społeczną (uznaną w społeczeństwach za najbardziej etyczną, poza przypadkami patologicznymi) jako formę kontroli w biznesie lub jako suplement do formalnej struktury organizacyjnej. Struktura rodzinna często kształtuje kulturę organizacyjną biznesu. Infrastruktura moralna tworzy podstawy formalnego oraz nieformalnego kodeksu etyki i zachowań w firmie rodzinnej.

*Poczucie tożsamości* ma miejsce, gdy jednostki postrzegają się jako zjednoczona całość z inną osobą lub grupą osób (Nahapiet i Ghoshal 1998). Jednostka przyjmuje wartości lub standardy innych osób jako punkt odniesienia (Merton 1984). Tożsamość z rodziną zwiększa gotowość do wspólnej pracy i skutkuje wzmocnieniem norm i celów grupy. Tożsamość zachęca do wymiany informacji i częstej kooperacji (Lewicki i Bunker 1996).

*Zaufanie* pozwala członkom grupy polegać na sobie oraz pomaga w rozwiązywaniu codziennych problemów z kooperacją i koordynacją (Kramer, Brewer i Hanna 1996). Członkowie rodziny chętniej pracują dla rodziny, ponieważ wiedzą i oczekują, że rodzina będzie pracować dla nich, kiedy zajdzie taka potrzeba. Wiara w to, że inni członkowie grupy (rodziny) nie zawiodą i nie zdradzą, motywuje i inspirowuje działania jednostki.

Widocznym czynnikiem motywującym członków rodziny pracujących we wspólnym przedsiębiorstwie jest potrzeba zachowania dobrego imienia rodziny – jej *reputacji* – a nawet podniesienia jej rangi. Tłumaczy to ich obsesję na tle jakości, opiekuńczość w stosunku do zatrudnionych pracowników, sponsorowanie imprez lokalnych, angażowanie się w działalność charytatywną, wrażliwość na interesy różnych *stakeholders*. Rodziny przykładają dużą wagę do swojej reputacji wśród klientów, dostawców, personelu czy lokalnej społeczności. Przejawia się to wspólnym wykonywaniem określonych czynności z pracownikami nienależącymi do rodziny, posiadaniem szczegółowej wiedzy na temat rodzin tych pracowników, osobistym zajmowaniem się klientami lub dostawcami w celu nawiązania ścisłej kooperacji. Reinwestowanie wypracowywanych zysków i podejmowanie wyważonych strategii długookresowych sygnalizuje pracownikom spoza rodziny długookresowe bezpieczeństwo, podnoszenie standardu przedsiębiorstwa, a potencjalnym inwestorom nieprzeciętne korzyści finansowe. Dobra opinia o rodzinie wspólnie prowadzącej działalność gospodarczą jest tą cechą, której nie posiadają firmy nierodzinne. Daje ona firmom rodzinnym przewagę konkurencyjną i przyczynia się do lepszych notowań firm rodzinnych na giełdzie.

Nurt familizmu wywodzi się ze szkoły zasobowej i podejścia systemowego w zarządzaniu, a został zapoczątkowany w latach 1999–2002 przez T.G. Habbershona i M. Williams z Uniwersytetu Pensylwania. Unikalna więźka zasobów i umiejętności wynikająca z interakcji podsystemu rodziny, biznesu i innych indywidualnych uczestników biznesu składających się na system

firmy rodzinnej nazywa się *familizmem*. Osiągnięcia, sukces firmy rodzinnej zorientowanej na transpokoleniowe generowanie wartości są funkcją tych zasobów. Kultywowanie, powiększanie i rozwijanie wyróżniającego familizmu kreuje potencjał przewagi konkurencyjnej biznesu, która pozwoli osiągać zyski powyżej średnich i zapewni bezpieczeństwo finansowe i jego progres dla kolejnych pokoleń rodziny.

Oprócz familizmu wyróżniającego (konstruktywnego) może mieć miejsce w firmach rodzinnych familizm destruktywny, kiedy w przedsiębiorstwie nie ma pozytywnych interakcji między poszczególnymi, niedostosowanymi podsystemami, podsystemy są tylko agregacją części i trudno mówić o efekcie synergii. Jedynie wola i gotowość członków rodziny do kontynuacji transpokoleniowej przedsięwzięcia rodzinnego, upatrywanie w nim instrumentu kreowania wartości i szansy spełnienia się zawodowego oraz społecznego przez przedstawicieli kolejnych pokoleń rodziny determinują kumulację familizmu wyróżniającego, a tym samym poziom przewagi konkurencyjnej biznesu.

## 6. Wnioski

Prezentowane wyniki badań empirycznych oraz nadbudowa teoretyczna nawiązująca do nurtu kapitału społecznego czy familizmu pozwalają na sformułowanie wniosków i rekomendacji, które pomogą zrozumieć naturę sukcesu firm rodzinnych i przyczynią się do jego zwiększenia.

1. Wizerunek społeczny i ekonomiczny przedsiębiorstwa rodzinnego utożsamianego z sektorem mikro, małych i najwyżej średniej wielkości przedsiębiorstw, zarządzanych nieprofesjonalnie, w których panuje nepotyzm, konserwatyzm i które skazane są na marginalizację, jest nieprawdziwy, krzywdzący i szkodliwy. Postulaty wyprowadzenia rodziny z biznesu w celu poprawy jego efektywności są bezpodstawne i nieracjonalne, zważywszy na potencjał kreowania wartości tkwiący w kapitale społecznym rodziny. Uznanie rangi społecznej i gospodarczej firm rodzinnych, a także specyfiki ich funkcjonowania ze strony społeczeństwa, administracji publicznej i środowisk akademickich, podejmowanie akcji i formułowanie przez niech adekwatnych do natury firm rodzinnych programów jest zasadniczą formą wsparcia rozwoju tej formy przedsiębiorczości.
2. Sukces, potencjał kreowania wartości przedsiębiorstwa rodzinnego jest funkcją determinacji i woli członków rodziny do kontynuacji transpokoleniowej rodzinnego przedsięwzięcia oraz wielkości kapitału społecznego, rodzinnego. Kapitał rodzinny może powstać tylko w środowisku relacji rodzinnych, obejmujących pozytywne relacje sieciowe między członkami rodziny, między rodziną a klientami oraz między rodziną a społecznością lokalną.
3. Komunikacja jest głównym instrumentem, który ustanawia, utrzymuje i wzmacnia system moralnych przekonań i norm (komponenty kapitału

- rodzinnego) w rodzinie i w firmie rodzinnej. Dialog współpracy – jedna z form komunikacji – sankcjonuje normy etyczne w firmie rodzinnej.
4. Czym częstsze, intensywniejsze są interakcje rodzinne i sprawniejsze kanały komunikacyjne w ramach rodziny i firmy rodzinnej, tym większy jest kapitał rodzinny i potencjał kreowania wartości.
  5. W kolejnych fazach cyklu życia biznesu rodzinnego ma często miejsce dyspersja władzy i własności pomiędzy większą liczbę członków rozrastającej się rodziny, przedstawicieli kolejnych pokoleń i ich rodzin, między którymi dochodzi do rzadszych interakcji niż w przypadku pokolenia założycieli i ich dzieci. Słabsze, mniej efektywne kanały komunikacyjne między słabiej spokrewnionymi członkami rodziny zmniejszają poziom *zaufania emocjonalnego*, które determinowało sukces w fazie przedsiębiorczej biznesu. W celu podtrzymania tego cennego zasobu należy budować *zaufanie na bazie wiedzy i kompetencji* (otwartość na menedżerów-profesjonalistów spoza rodziny, rozwijanie kompetencji menedżerskich członków rodziny) oraz *zaufanie systemowe* (transparentne procedury, polityki, procesy w biznesie).

### Informacje o autorze

**Dr Wojciech Popczyk** – Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki. E-mail: wpopczyk@uni.lodz.pl.

### Bibliografia

- Ackoff, R.L. 1994. *The democratic corporation: A radical prescription for recreating corporate America and rediscovering success*, New York: Oxford University Press.
- Adler, P.S. i S.W. Kwon 2000. Social capital: The good, the bad and the ugly, w: E.L. Lesser (red.) *Knowledge and social capital*, Boston: Butterworth-Heinemann.
- Adler, P.S. i S.W. Kwon 2002. Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, nr 27, s.17–40.
- Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J. i T. Kurashina 2008. The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: A matched-pair investigation. *Family Business Review*, nr 4 (21), s. 315–329.
- Anderson, R.C. i D.M. Reeb 2003. Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, nr 3 (58), s. 1301–1328.
- Aronoff, C.E. i J.L. Ward 1995. Family-owned businesses: A thing of the past or a model of the future? *Family Business Review*, nr 2 (8), s. 121–130.
- Bourdieu, P. 1985. *The Forms of Capital*, Wikipedia 2010.
- Business Week 2003. Family Inc. *Business Week*, November 10, s. 100–114.
- Daily C.M. i M.J. Dollinger 1992. An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, nr 2 (5), s. 117–136.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D. i L. Donaldson 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, nr 1 (22), s. 20–47.
- Denison, D., Lief, C. i J. Ward 2004. Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, nr 17, s. 61–70.
- Donckels, R. i E. Frohlich 1991. Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, nr 2 (4), s. 149–160.

- Dyer, W.G. 1986. *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transactions*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Frishkoff, P.A. 1995. *What is a Family Business?* Oregon State University, Austin Family Business Program.
- Gallo, M.A., Tapiés, J. i K. Cappuyns 2004. Comparison of family and nonfamily business: Financial logic and personal preferences. *Family Business Review*, nr 4 (17), s. 303–318.
- Habbershon, T.G., Williams, M.L. i I.C. Macmillan 2003. A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, nr 18, s. 451–465.
- Hoffman, J., Hoelscher, M. i R. Sorenson 2006. Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory. *Family Business Review*, nr 2 (19), s. 135–145.
- James, H. 1999. Owner as manager, extender horizons and the family firm. *International Journal of the Economics of Business*, nr 6, s. 41–56.
- Jaskiewicz, P. 2005. *Family influence and performance: An empirical study for Germany and France*, paper presented at the FBN-IFERA Conference, Portland.
- Jaskiewicz, P. i S. Klein 2005. *Family influence and performance – theoretical concepts and empirical results*, paper presented at the FERC Conference, Portland.
- Kramer, R.M., Brewer, M.B. i B.A. Hanna 1996. Collective trust and collective action: the decision to trust as a social decision, w: R.M. Kramer i T.M. Tyler (red.) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, s. 357–389. Thousand Oaks: Sage.
- Lesser, E.L. 2000. Leveraging social capital in organizations, w: E.L. Lesser, *Knowledge and social capital*, Boston: Butterworth-Heinemann.
- Levie, J. i M. Lerner 2009. Resource mobilization and performance in family and non-family businesses in the United Kingdom. *Family Business Review*, nr 1 (22), s. 25–38.
- Lewicki, R.J. i B.B. Bunker 1996. Developing and maintaining trust in work relationships, w: R.M. Kramer i T.M. Tyler (red.) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, s. 114–139. Thousand Oaks: Sage.
- Lumpkin, G.T. i G.G. Dess 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, nr 21, s. 135–172.
- Lyman, A.R. 1991. Customer service: Does family ownership make a difference? *Family Business Review*, nr 3 (4), s. 303–324.
- Martinez, J.I. 2003. Family business in Chile. *Families in Business*, nr 11, s. 20–23.
- Martinez, J.I., Stohr, B.S. i B.F. Quiroga 2007. Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile. *Family Business Review*, nr 2 (20), s. 83–94.
- McConaughy, D.L., Walker, M.C., Henderson, G.V. i C.S. Mishra 1995. *Founding family controlled firms: Efficiency and value*, paper presented at the European Financial Management Association Meeting.
- Menendez-Requejo, S. 2005. *Ownership structure and firm performance: Evidence from Spanish family firms*, paper presented at the FBN-IFERA Conference, Brussels.
- Merton, R.K. 1984. *Social theory and social structure*, New York: Free Press.
- Mikuła, B. 2008. Zarządzanie ludźmi pracującymi dla organizacji opartych na wiedzy, w: J. Stankiewicz (red.) *Wiedza – Innowacyjność – Zmiana*, s. 41. Zielona Góra: Uniwersytet Zielonogórski.
- Moscatello, L. 1990. The Pitcairns want you. *Family Business Magazine*, February.
- Nahapiet, J. i S. Ghoshal 1998. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, nr 2 (23), s. 242–266.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. i J. Wiklund 2007. Entrepreneurial orientation, risk taking and performance in family firms. *Family Business Review*, nr 1 (20), s. 33–47.
- Nonaka, I. i H. Takeuchi 2000. *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Warszawa: Poltext.
- Pervin, A. 1997. A conversation with Henry Mintzberg. *Family Business Review*, nr 2 (10), s. 185–198.

- Probst, G., Raub, S. i K. Romhardt 2004. *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Putnam, R.D. 1993. The prosperous community: Social capital and public life. *American Prospect*, nr 13, s. 35–42.
- Putnam, R.D., Leonardi, R. i R.Y. Nanetti 1995. *Demokracja w działaniu : tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Kraków: Społeczny Instytut Wydawniczy Znak.
- Rauch, A., Wiklund, J., Freese, M. i G.T. Lumpkin 2004. *Entrepreneurial orientation and business performance: Cumulative empirical evidence*, paper presented at the 23<sup>rd</sup> Babson College Entrepreneurship Research Conference, Glasgow.
- Rosenblatt, P.C., deMik, L., Anderson, R.M. i P.A. Johnson 1985. *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H. i R.N. Dino 2003. Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, nr 18, s. 473–491.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N. i A.K. Buchholtz 2001. Agency relationships in family firms: theory and evidence. *Organization Science*, nr 2 (12), s. 85–105.
- Stewart, T.A. 1999. *Intellectual Capital. The new wealth of organizations*, New York: A Currency Book Published by Doubleday.
- Sztaudynger, J.J. 2009. *Rodziny kapital społeczny a wzrost gospodarczy w Polsce*, Łódź: Katedra Ekonometrii Uniwersytetu Łódzkiego.
- Tagiuri, R. i J.A. Davis 1996. Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, nr 2 (9), s. 199–208.
- Visscher de, F.M., Aronoff, C.F. i J.L. Ward 1995. Financing transitions: Managing capital and liquidity in the family business. *Family Business Leadership Series*, Marietta: Business Owner Resources.
- Ward, J.L. 1988. The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, nr 2 (1), s. 105–117.
- Ward, J.L. 1997. Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, nr 4 (10), s. 323–337.
- Westhead, P. i C. Howorth 2006. Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, nr 4 (19), s. 301–316.
- Whiteside, M.F. i F.H. Brown 1991. Drawbacks of a dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking? *Family Business Review*, nr 4, s. 383–395.
- Zahra, S.A. 2003. International expansion of US. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, nr 18, s. 495–512.
- Zahra, S.A., Hayton, J.C. i C. Salvato 2004. Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, nr 4 (28), s. 363–381.