

Zarządzanie

# Strategia sukcesji władzy i własności w spółkach rodziny notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie

Aleksandra Majda-Kariozen



**Strategia sukcesji władzy  
i własności w spółkach  
rodzinnych notowanych  
na Giełdzie Papierów  
Wartościowych w Warszawie**



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

# **Strategia sukcesji władzy i własności w spółkach rodzinnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie**

Aleksandra Majda-Kariozen

Aleksandra Majda-Kariozen – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania  
Katedra Strategii i Zarządzania Wartością Przedsiębiorstwa, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

*Krystyna Leszczewska*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Monika Borowczyk*

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

*Izabela Baran*

SKŁAD I ŁAMANIE

*AGENT PR*

KOREKTA TECHNICZNE

*Leonora Gralka*

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efactoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/Wavebreakmedia

© Copyright by Aleksandra Majda-Kariozen, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09414.19.0.M

Ark. wyd. 15,0; ark. druk. 13,5

ISBN 978-83-8142-792-0

e-ISBN 978-83-8142-793-7

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

# Spis treści

Wprowadzenie	7
Rozdział 1	
<b>Przedsiębiorczość rodzinna – ujęcie teoretyczne</b>	<b>13</b>
1.1. Przedsiębiorczość rodzinna a rozwój teorii przedsiębiorczości	13
1.2. Istota przedsiębiorstw rodzinnych	18
1.3. Definicja przedsiębiorstw rodzinnych	24
1.4. Znaczenie gospodarczo-społeczne przedsiębiorstw rodzinnych	31
1.5. Wpływ systemu rodziny na funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych	38
Rozdział 2	
<b>Strategia sukcesji w świetle badań literaturowych</b>	<b>53</b>
2.1. Istota strategii sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych	53
2.2. Determinanty planowania i implementacji strategii sukcesji	60
2.3. Modele sukcesji	78
2.4. Wpływ struktury rodziny na planowanie strategii sukcesji	84
Rozdział 3	
<b>Planowanie i implementacja strategii sukcesji w świetle badań empirycznych</b>	<b>93</b>
3.1. Wyniki badań empirycznych dotyczących podejścia do planowania i implementacji strategii sukcesji w prywatnych przedsiębiorstwach rodzinnych – ujęcie międzynarodowe	93
3.2. Strategia sukcesji przez pryzmat płci seniora oraz sukcesora w świetle międzynarodowych badań empirycznych	114
3.3. Wyniki badań empirycznych dotyczących strategii sukcesji w polskich firmach rodzinnych	118
3.4. Wyniki badań empirycznych dotyczących strategii sukcesji w spółkach rodzinnych, których akcje notowane są na rynku kapitałowym – ujęcie międzynarodowe	130

Rozdział 4

<b>Wyniki własnych badań empirycznych dotyczących strategii sukcesji w spółkach rodzinnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie</b>	<b>137</b>
4.1. Wstęp	137
4.2. Charakterystyka próby badawczej	139
4.3. Metodyka badawcza	142
4.4. Wyniki badań ilościowych	144
4.5. Wyniki badań jakościowych	159
Zakończenie	185
Literatura	191
Spis tabel	215

# Wprowadzenie

W ostatnich trzech dekadach problematyka przedsiębiorczości rodzinnej jest podejmowana przez coraz liczniejsze grono badaczy, także w Polsce, a jej znaczenie wyraźnie wzrosło. Środowisko naukowe zidentyfikowało dotąd liczne zmienne opisujące specyfikę funkcjonowania tej grupy podmiotów gospodarczych, ale i tak nadal wiele kwestii wymaga pogłębionych eksploracji.

Jedną z nich jest wspólna interpretacja pojęcia „przedsiębiorstwo rodzinne”. Mimo wzrostu liczby prowadzonych badań empirycznych nad problematyką przedsiębiorczości rodzinnej wśród naukowców wciąż widoczny jest brak zgodności i harmonijnego podejścia do tworzenia definicji charakteryzujących przedsiębiorstwa rodzinne. Wpływa to chociażby na znaczny rozrzut danych statystycznych prezentujących liczebność firm rodzinnych<sup>1</sup> w poszczególnych krajach świata i w konsekwencji prowadzi do chaosu poznawczego. Dlatego też w pełni zrozumiałą wydaje się fakt, że poszukiwanie jednej, a zarazem ogólnie przyjętej definicji przedsiębiorstw rodzinnych pozostaje priorytetem wśród badaczy zajmujących się wskazaną problematyką.

Kolejnym niedostatecznie rozpoznany do dziś zagadnieniem pozostaje wpływ zaangażowania członków rodziny zarówno na zarządzanie, jak i efektywność funkcjonowania podmiotów rodzinnych. Rezultaty przeprowadzonych dotychczas analiz nie dają jednoznacznych odpowiedzi, choć pozwalają na zidentyfikowanie czynników określających zmienne, które mogą wpływać i pozytywnie, i negatywnie na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwa rodzinne. W ramach omawianej problematyki wielu badaczy stara się także znaleźć odpowiedź na pytanie, funkcjonowanie którego z przedsiębiorstw (rodzinnego czy nierodzinnego) jest efektywniejsze.

Kolejne zagadnienie, które zyskuje coraz większą popularność w świecie nauki, odnosi się do budowania wizerunku, w tym marki firm rodzinnych. Zgodnie z wynikami przeprowadzonych w Polsce studiów empirycznych wciąż niewielki

---

1 Na potrzeby niniejszej pracy pojęcia „firma rodzinna” i „przedsiębiorstwo rodzinne” są traktowane jak synonimy i używane zamiennie.



odsetek przedsiębiorstw rodzinnych ukazuje swoją specyfikę. Jak twierdzą badacze, wskazane nieutożsamianie się z tą grupą podmiotów może wynikać z jednej strony z braku powszechnie przyjętej definicji przedsiębiorstw rodzinnych, z drugiej zaś z ciągle funkcjonującego stereotypowego myślenia na temat prywatnych przedsięwzięć gospodarczych zarówno zarządzanych, jak i będących własnością rodziny.

Dokonując analizy raportów i opracowań poświęconych firmom rodzinnym, należy dostrzec, że w ostatnim czasie zdecydowana większość z nich jest publikowana przez instytucje badawcze wraz z organizacjami doradczymi. Powodów takiego stanu rzeczy można upatrywać w chęci kompleksowej diagnozy problemów, z jakimi musi się mierzyć ta grupa przedsiębiorstw. Badacze pragną z jednej strony identyfikować zmienne wpływające na funkcjonowanie podmiotów rodzinnych, z drugiej zaś oczekują, że wsparcie instytucji doradczych przyczyni się do implementacji uzyskanych wniosków aplikacyjnych, a także formułowanych rekomendacji do praktyki zarządzania rozwojem firm rodzinnych.

Należy zauważyć, że dopiero od niedawna polscy badacze zgłębiają uwypukloną problematykę nie tylko w odniesieniu do jednostkowych przedsiębiorstw prywatnych, ale i spółek rodzinnych, których akcje są przedmiotem obrotu na rynku kapitałowym. Wcześniej publikowano wyniki eksploracji odnoszących się wyłącznie do prywatnych firm rodzinnych lub analizowanych łącznie rodzinnymi firm prywatnych i spółek rodzinnych, których akcje są notowane na rynku kapitałowym.

Do najważniejszych trendów analizowanych przez naukowców należą też planowanie i implementacja strategii sukcesji. Zgodnie z wynikami przeprowadzonych studiów empirycznych zaplanowanie i przeprowadzenie pierwszej zmiany na stanowiskach zarządczych oraz przekazanie własności są obarczone wieloma trudnościami. Jak wiadomo, w Polsce zdecydowana większość firm rodzinnych obecnie lub w najbliższym czasie będzie stawiać czoła wyzwaniom towarzyszącym wdrażaniu strategii sukcesji. Ponadto należy zaznaczyć, że wraz ze wskazanym zjawiskiem przedsiębiorstwa te będą musiały zmierzyć się ze zmianami w takich obszarach, jak profesjonalizacja, ekspansja i globalna konkurencja, innowacje, których zadaniem jest umocnienie pozycji rynkowej firmy, a także transformacje cyfrowe, które wpływają na zupełnie nowe postrzeganie procesów dystrybucji i sprzedaży. Przywołane powyżej zagadnienia modyfikują z jednej strony sposób funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, zmieniając zarazem ich obraz, z drugiej zaś powodują zaostrzenie sporu w dyskursie naukowym dotyczącym wspólnej interpretacji pojęcia „przedsiębiorstwo rodzinne”.

Przyglądając się zasadniczym trendom dotyczącym przedsiębiorczości rodzinnej, wybór poruszanej w pracy problematyki wydaje się uzasadniony. Zgodnie z wiedzą autorki w momencie przeprowadzania badań brakowało opracowań naukowych diagnozujących sytuację sukcesji w polskich spółkach rodzinnych, których akcje są przedmiotem obrotu na rynku kapitałowym. W 2018 roku powstał raport Fundacji Firm Rodzinnych opracowany wraz z Grant Thornton i ukazujący

funkcjonowanie spółek rodzinnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW) w Warszawie, nie poruszał on jednak tematyki strategii sukcesji<sup>2</sup>. Należy również dodać, że w najbliższym czasie będziemy świadkami pierwszej fali implementacji strategii sukcesji na GPW w Warszawie, co także wydaje się wzmacniać znaczenie podjętej problematyki. Dlatego też cel prezentowanej monografii stanowiła diagnoza strategii sukcesji władzy i własności w spółkach rodzinnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Uzyskane wnioski pozwoliły na zidentyfikowanie czynników mających wpływ na proces planowania oraz wdrażania strategii sukcesji w spółkach rodzinnych, których akcje są notowane na rynku kapitałowym. Otrzymane rezultaty eksploracji przyczyniły się ponadto do stworzenia modelu<sup>3</sup> sukcesji (etapów procesu sukcesji) analizowanych spółek rodzinnych notowanych na GPW w Warszawie. Uzyskane wyniki z przeprowadzonych badań własnych autorki niniejszego opracowania zostały również zestawione z istniejącymi w literaturze przedmiotu modelami sukcesji scharakteryzowanymi w rozdziale drugim. Podjęte działanie ma służyć uszczegółowieniu dostępnych już informacji na temat strategii sukcesji władzy i własności w Polsce. Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych oraz wyników dotychczasowych prac badawczych w niniejszej monografii zostały postawione następujące pytania<sup>4</sup> oraz hipotezy badawcze<sup>5</sup>:

- 2 Zgodnie z wiedzą autorki wspomniany raport jest pierwszym opracowaniem analizującym wyłącznie spółki rodzinne, których akcje notowane są na rynku kapitałowym, dlatego też pragnie odnieść się do kluczowych założeń oraz wniosków w nim prezentowanych. Cel niniejszego projektu stanowiła analiza potencjału podmiotów rodzinnych w porównaniu z ich nierodzinnymi odpowiednikami. Badaniu został poddany okres pięciu lat kalendarzowych, a wyniki zostały oszacowane na podstawie takich parametrów, jak: kapitalizacja, wysokość przychodów, rentowność oraz poziom zadłużenia. Analizie poddano 893 spółki, z wyłączeniem spółek zagranicznych, banków i spółek z branży ubezpieczeniowej; na koniec 2016 roku łącznie było notowanych 176 spółek rodzinnych (około 20%) zgodnie z przyjętą na potrzeby badań definicją (82 spółki były notowane na Głównym Rynku GPW, a 94 na rynku NewConnect). Zgodnie z otrzymanymi wynikami eksploracji spółki rodzinne są aktywnymi uczestnikami rynku kapitałowego, są zarządzane w znacznie bardziej zachowawczy sposób w porównaniu ze spółkami nierodzinnymi, a ich rentowność z roku na rok wzrasta. Tym samym akcje spółek rodzinnych mogą być postrzegane przez inwestorów jako bezpieczne instrumenty finansowe. Dodatkowy rezultat przeprowadzonej analizy empirycznej stanowiło stworzenie indeksu WIG-Rodzinne (Grant Thornton, FFR, 2018, s. 1–40).
- 3 Model sukcesji w niniejszej pracy rozumiany jest jako pewne, określone etapy procesu sukcesji; schemat postępowania mający na celu transfer władzy i własności z seniora na następcę. Prezentowane podejście zgodne jest z literaturą przedmiotu i stosowane na przykład przez A. Lewandowską, Ł. Sułkowskiego, A. Marjańskiego, I. Le Breton-Miller, D. Millera, B. Murray.
- 4 Zgodnie z wiedzą autorki wybrana metoda prowadzenia badań jakościowych upoważnia jedynie do postawienia pytań badawczych, a nie hipotez. Dlatego w niniejszej pracy występuje różna liczba pytań badawczych oraz hipotez.
- 5 Autorka zdecydowała się na postawienie sześciu hipotez badawczych, nieuwzględnienie hipotezy głównej jest celowe i wynika zarówno ze złożoności tematu, jak i mnogości zmiennych wpływających na proces sukcesji.

1. Czy w spółkach rodzinnych istnieje odmienne podejście do sukcesji władzy i przekazania własności w ręce następnego pokolenia?
2. Czy istnieje zależność pomiędzy koncentracją własności rodzinnej a sukcesją władzy?
3. Czy istnieje zależność pomiędzy wiekiem seniora a sukcesją władzy?
4. Czy istnieje zależność pomiędzy okresem sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora a sukcesją władzy?
5. Czy istnieje zależność pomiędzy wiekiem seniora a sukcesją własności?
6. Czy istnieje zależność pomiędzy okresem sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora a sukcesją własności?
7. Jakie czynniki decydują, zdaniem seniora, o wyborze potencjalnego sukcesora?
8. Jakie czynniki decydują o chęci zaangażowania się sukcesora w działalność spółki?

H1: W spółkach rodzinnych istnieje odmienne podejście do sukcesji władzy i przekazania własności w ręce następnego pokolenia.

H2: Istnieje zależność pomiędzy koncentracją własności rodzinnej a sukcesją władzy.

H3: Istnieje zależność pomiędzy wiekiem seniora a sukcesją władzy.

H4: Istnieje zależność pomiędzy okresem sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora a sukcesją władzy.

H5: Istnieje zależność pomiędzy wiekiem seniora a sukcesją własności.

H6: Istnieje zależność pomiędzy okresem sprawowania funkcji prezesa zarządu przez seniora a sukcesją własności.

Weryfikacja postawionych hipotez miała miejsce na próbie spółek rodzinnych sklasyfikowanych zgodnie z przyjętą na potrzeby badań definicją jako typ A, w których członek rodziny pełni funkcję prezesa zarządu, w strukturach zarządczych i/lub nadzorujących mogą znajdować się inni członkowie tej samej rodziny i bezpośrednio lub pośrednio własność w wysokości minimum 25% głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy (WZA) należy do członka lub członków tej rodziny. Ponadto taka rodzina jest z reguły założycielem spółki, tylko w wyjątkowych przypadkach ją przejęła.

Niniejsza praca ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z czterech rozdziałów. W części teoretycznej, obejmującej trzy pierwsze rozdziały, wykorzystano źródła wtórne do przeprowadzenia studiów literaturowych, na podstawie których sformułowano wnioski. Część empiryczna, obejmująca ostatni, czwarty rozdział, ma charakter sprawozdania z przeprowadzonych i zakończonych w lipcu 2018 roku badań własnych autorki.

Rozważania w pierwszym rozdziale koncentrują się wokół ukazania zarówno specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych, jak i ich znaczenia ekonomiczno-społecznego we współczesnej gospodarce rynkowej. Zaprezentowane ustalenia

dotyczące wpływu rodziny na działalność tych przedsiębiorstw potwierdzają ich specyficzną naturę wynikającą ze współistnienia w jednym podmiocie zarówno systemu rodziny, jak i biznesu. Wskazany wpływ członków rodziny może w niektórych przypadkach stanowić o sile danego rodzinnego podmiotu, a w innych odpowiadać za osłabianie jego pozycji rynkowej. Jednakże to ich wyjątkowy charakter i siła ekonomiczna oraz społeczna wskazują na pilną potrzebę wyodrębnienia tej grupy przedsiębiorstw z ogółu funkcjonujących podmiotów gospodarczych. Wskazany aspekt rodziny stanowi element wyróżniający je spośród ich nierodzinnych odpowiedników oraz umożliwiający wykorzystanie wielu źródeł przewagi konkurencyjnej. Jednak aby przedsiębiorstwa rodzinne mogły w dłuższej perspektywie korzystać z wypracowanych przewag, wynikających z podnoszonego wpływu rodziny na ich działalność, niezbędne zdaje się włączenie strategii sukcesji do planów rozwoju podmiotu. Wymienione i scharakteryzowane w pierwszym rozdziale zjawiska wynikające z wpływu rodziny na działalność przedsiębiorstwa akcentują znaczenie czasu oraz ciągłości struktury społecznej jako elementów niezbędnych do dalszego rozwoju przedsięwzięcia gospodarczego.

Strategia sukcesji stanowi tym samym jeden z filarów przedsiębiorstw rodzinnych, co omówiono w drugim rozdziale. Rozpoczyna się on od rozważań nad naturą strategii sukcesji, która przekłada się na tworzone przez naukowców definicje pozwalające zinterpretować transfer władzy i własności. Następnie zaprezentowano determinanty kształtujące zarówno planowanie, jak i implementację strategii sukcesji ze szczególnym uwzględnieniem czynników dotyczących seniora oraz sukcesora, rodzeństwa, a także pozostałych członków rodziny. W drugim rozdziale można ponadto znaleźć informacje o zmiennych sprzyjających albo powstrzymujących sukcesję wewnątrzrodzinną w zależności od konfiguracji płci pomiędzy seniorem a sukcesorem.

Ze względu na znaczne różnice w panujących poglądach na temat procesu planowania oraz implementacji strategii sukcesji rozdział trzeci przedstawia wyłącznie rezultaty dotychczasowych prac badawczych, które odnoszą się do wskazanego zjawiska, w Ameryce Północnej, Azji i Europie, w tym również w Polsce. Zaprezentowane wyniki przeprowadzonych eksploracji uwzględniają, oprócz podziału ze względu na obszar geograficzny, także różnice w ujęciu międzynarodowym, wynikające zarówno z płci seniora oraz sukcesora, jak i przynależności do prywatnych przedsiębiorstw oraz spółek rodzinnych, których akcje są przedmiotem obrotu na rynku kapitałowym.

Rozdział czwarty koncentruje się na zaprezentowaniu wyników z przeprowadzonych przez autorkę badań, które składały się z dwóch etapów. W pierwszej części rozdziału zaprezentowano wyniki badań ilościowych wykonanych w szczególności ze względu na ich reprezentatywny charakter. W drugiej części przedstawiono natomiast wyniki badań jakościowych; ze względu na charakter procesu sukcesji włączenie również tego typu badań stanowi, jak się wydaje, niezbędną część pracy badawczej. Warto też dodać, że obiekty badań podlegają

bardziej rygorystycznym obowiązkom informacyjnym w porównaniu z prywatnymi przedsiębiorstwami rodzinnymi i powinny stosować zasady ładu korporacyjnego. Tym samym można wnioskować, że w większym stopniu będą one przygotowane do przeprowadzenia procesu sukcesji. W ostatniej części pracy sformułowano wnioski oraz rekomendacje wynikające z przeprowadzonych studiów literaturowych i empirycznych. Zarysowano w niej ponadto potencjalne kierunki dalszych eksploracji naukowych, a także zwrócono uwagę na ograniczenia wykonanych badań własnych.

## Rozdział 1

# Przedsiębiorczość rodzinna

## – ujęcie teoretyczne

### 1.1. Przedsiębiorczość rodzinna a rozwój teorii przedsiębiorczości

Rozpoczynając rozważania na temat teoretycznych uwarunkowań przedsiębiorczości rodzinnej, autorka niniejszej pracy pragnie przede wszystkim zwrócić uwagę na toczącą się w świecie nauki polemikę odnośnie do usytuowania przedsiębiorczości rodzinnej w głównym nurcie nauki o przedsiębiorczości (*entrepreneurship theory research*). Podjęcie eksploracji w tym zakresie wynika z odmiennych sposobów podejścia zarówno do formułowania, jak i postrzegania przez środowisko naukowe podstawowego obszaru badań. Autorka stara się wykazać istnienie paradygmatu naukowego przedsiębiorczości rodzinnej w ramach głównego nurtu nauki o przedsiębiorczości, a także uczynić omawiany obszar punktem wyjścia do poznania oraz zrozumienia mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych<sup>1</sup>. Aby móc zrealizować postawione zadanie, autorka przeanalizowała literaturę przedmiotu dotyczącą tworzenia paradygmatu naukowego, następnie przedstawiła sposoby podejścia do formułowania koncepcji przedsiębiorczości, tak aby w końcowej części niniejszego podrozdziału zaprezentować argumenty wynikające z prowadzonych badań zarówno zagranicznych, jak i polskich, potwierdzających występowanie silnych powiązań pomiędzy nauką o przedsiębiorczości a przedsiębiorstwami rodzinnymi.

Zgodnie z założeniami, aby stworzyć formalny paradygmat naukowy potwierdzający, że przedsiębiorczość rodzinna stanowi nie tylko jeden z elementów subdyscypliny naukowej „nauka o przedsiębiorczości”, ale również znacząco wpływa na jej wzbogacenie i możliwość poznania specyficznych mechanizmów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, należy podjąć próbę rozpoznania i zidentyfikowania wiodącego trendu badań w tej subdyscyplinie naukowej oraz zestawienie otrzymane wyniki z rozpoznaną w perspektywie naukowej istotą przedsiębiorczości rodzinnej (Casillas i Acedo, 2007, s. 141–162). Badacze argumentują, że

---

<sup>1</sup> Pełne wyjaśnienie tworzenia paradygmatu w nauce zob. Th.S. Kuhn (1970, s. 10–51).

podejmowanie wskazanych powyżej działań może stanowić *minimum minimum* z dwóch powodów. Po pierwsze, przedsiębiorczość rodzinna jest stosunkowo młodą domeną badawczą. Chociaż niektórzy badacze przedsiębiorczości rodzinnej datują jej początek na późne lata siedemdziesiąte ubiegłego wieku (Wortman, 1994, s. 3–27), to jednak zgodnie z badaniami prowadzonymi przez W.C. Handler (1989, s. 257–276) analizy przedsiębiorczości rodzinnej dokonywane przed 1975 rokiem miały jedynie wybiórczy charakter. Dlatego też F. Neubauer i A. Lank (1998, s. 65–67) skłaniają się do uznania późnych lat osiemdziesiątych, a przede wszystkim dziewięćdziesiątych za okres konsolidacji prowadzonych badań nad przedsiębiorczością rodzinną, skutkującej utworzeniem nowej gałęzi naukowej. Po drugie, fundamentalny argument, mogący po części stanowić konsekwencję uwypuklonego młodego wieku omawianego obszaru naukowego, jest odzwierciedlony zarówno w nieustannym poszukiwaniu własnej tożsamości oraz miejsca zakorzenienia w świecie nauki (Zahra i Sharma, 2004, s. 331–346), jak i poszerzaniu jej ram treściowych (Wortman, 1994, s. 3–27) poprzez prowadzenie nieprzerwanego dialogu z takimi dyscyplinami, jak: psychologia, ekonomia, socjologia, zachowania organizacyjne czy zarządzanie strategiczne (Jeżak, 2010, s. 121–129; Sharma, 2004, s. 1–36; Bird, Welsch, Astrachan i Pistrui, 2002, s. 337–350); tym samym wzbogaca to wiedzę o mechanizmach tworzących system funkcjonowania przedsiębiorczości rodzinnej.

Aby udowodnić istnienie formalnego paradygmatu przynależności przedsiębiorczości rodzinnej do subdyscypliny naukowej „nauka o przedsiębiorczości”, wielu naukowców w ostatnich dziesięcioleciach podejmowało próby przedstawienia zależności pomiędzy istotą przedsiębiorczości rodzinnej a zasadniczym nurtem badawczym. W tym miejscu należy wymienić między innymi takich badaczy, jak: J. Casillas i F. Acedo (2007, s. 141–162), S.A. Zahra i P. Sharma (2004, s. 331–346), J.J. Chrisman, J.H. Chua i P. Sharma (2003, s. 1–63), W.G. Dyer i M. Sánchez (1998, s. 287–295), P. Sharma, J.J. Chrisman i J.H. Chua (1997, s. 1–35), a z polskich badaczy: A. Marjański (2016, s. 77–93), J. Jeżak (2010, s. 121–129), K. Safin (2007, s. 97–101), A. Winnicka-Popczyk i W. Popczyk (2004a, s. 15–18).

W świecie nauki funkcjonuje także odmienny punkt widzenia. W.B. Gartner (1990, s. 15–28; 2001, s. 27–39) w swoich artykułach jednoznacznie stwierdził, że niejednolite oraz niespójne przekonania badaczy dotyczące zarówno samej natury subdyscypliny, jaką stanowi „nauka o przedsiębiorczości”, jak i prezentowanie odmiennych poglądów na temat sposobu jej definiowania prowadzą do kakofonii otrzymanych wyników i konstruowania błędnych idei. Dokonywanie syntezy na podstawie uzyskanych rezultatów badań przy stosowaniu zróżnicowanych założeń początkowych dotyczących teorii przedsiębiorczości wpływa wówczas na powiększenie chaosu poznawczego, a nie na strukturalizowanie teorii.

Autor przywołanych powyżej opracowań zauważa ponadto, że po opublikowaniu artykułu M.B. Lova i I.C. MacMillana (1988, s. 139–161) naukowcy skoncentrowali się na formułowaniu teorii w zakresie nauki o przedsiębiorczości, co z jednej strony uniemożliwiło integrację przyjętych odmiennych składowych

budujących poszczególne definicje w jeden spójny model, a z drugiej spowodowało ignorowanie dokonanych odkryć naukowych z jednej dziedziny względem drugiej w ramach jednej subdyscypliny, jaką stanowi przedsiębiorczość (Bull i Willard, 1993, s. 183–195)<sup>2</sup>.

W kolejnym artykule *Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in Theory Development* W.B. Gartner (2001, s. 27–39) dokonał ponownej analizy i reasumpcji założeń tworzących definicję przedsiębiorczości na podstawie koncepcji opracowanych przez M.B. Lowa i I.C. Macmillana (1988, s. 139–161) oraz S. Shane’a i S. Venkataramana (2000, s. 217–226)<sup>3</sup>. Dobór przez W.B. Gartnera przytoczonych koncepcji był zamierzony i określony przez postawiony cel badawczy, a mianowicie poszukiwanie natury przedsiębiorczości. Pozwoliło to znacząco zawęzić zbiór uzyskanych możliwości jej definiowania, przy jednoczesnym ukazaniu sedna konstytuujących ją zagadnień. Warto zaznaczyć, że zaprezentowane podejście jest również spójne z poglądami M.B. Lowa (2001, s. 17–25). Jednocześnie autor opracowania uwypukla różnice w podejściu do definiowania przedsiębiorczości w opracowaniu wspomnianych już S. Shane’a i S. Venkataramana (2000, s. 217–226) a innymi współczesnymi naukowcami zajmującymi się badaniem zagadnień związanych z przedsiębiorczością, tym samym akcentując, że inni naukowcy starają się włączyć do subdyscypliny, jaką stanowi przedsiębiorczość, mnogość tematów oraz zagadnień nieposiadających powiązań z jej kluczowymi założeniami.

Jeden z fundamentalnych przykładów podanych przez W.B. Gartnera stanowi przedsiębiorczość rodzinna. Autor opracowania poddaje pod rozwagę istnienie takiej teorii przedsiębiorczości, która mogłaby opisywać zarówno mnogość form organizacyjnych, jakie mogą reprezentować przedsiębiorstwa rodzinne, jak i różnorodność aspektów związanych z samozatrudnieniem (*self-employment*), a także relacje pomiędzy własnością i zarządzaniem (*owner-management*) czy sukcesją zarządzania (*management succession*), które stanowią nieodłączne elementy funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. W.B. Gartner w swoim artykule zadaje pytanie, czy jest możliwe, aby te różnorodne elementy mogły mieć wspólną podbudowę teoretyczną zgodną z fundamentalnymi założeniami teorii przedsiębiorczości. W odpowiedzi na tak postawione pytania autor podkreśla, że jego zdaniem nie ma możliwości połączenia tych, często odmiennych, zagadnień badawczych opisujących przedsiębiorczość rodzinną z koncepcją przedsiębiorczości, dlatego nie powinna ona stanowić jej części składowej (Gartner, 2001, s. 27–39).

2 W.B. Gartner podaje przykłady licznych międzynarodowych konferencji z początku lat dziewięćdziesiątych poświęconych budowaniu nowego podejścia do subdyscypliny „przedsiębiorczość”, między innymi *The Interdisciplinary Conference on Entrepreneurship Theory* na Uniwersytecie w Baltimore (styczeń 1991 roku), *The Theory Building Conference on Entrepreneurship* na Uniwersytecie Illinois (październik 1991 roku), *Virtual Conference Entrepreneurship and Practice* (lata 1992 i 1993).

3 W celu pełnego zapoznania się ze wskazanymi koncepcjami zob. M.B. Low i I.C. MacMillan (1988, s. 139–161) oraz S. Shane i S. Venkataraman (2000, s. 217–226).



Reakcją na podejście prezentowane przez W.B. Gartnera stanowiła publikacja *An introduction to theories of family business* autorstwa J.J. Chrismana, J.H. Chui i L.P. Steiera (2003, s. 441–448), którzy w rezultacie prowadzonych badań naukowych udowadniają istnienie wspólnych fundamentów teoretycznych przedsiębiorczości rodzinnej i nauki o przedsiębiorczości, a tym samym funkcjonowania w głównym nurcie naukowym obszaru poświęconego przedsiębiorczości rodzinnej. W przytoczonym artykule pierwszy przedstawiony argument dotyczy powstawania nowych przedsięwzięć biznesowych, które w zdecydowanej większości są tworzone przy udziale i zaangażowaniu rodziny, chociażby poprzez zapewnienie zasobów ludzkich czy finansowych (Chrisman, Chua i Steiner, 2003, s. 441–448), lub przy wsparciu członków rodziny w podejmowaniu decyzji, poprzez wspólne omawianie napotykanych trudności oraz dokonywanie analiz szans i zagrożeń dla założonego przedsiębiorstwa (Rogoff i Heck, 2003, s. 559–566). Jak wskazują rezultaty badania przeprowadzonego przez J.J. Chrismana, J.H. Chui i L.P. Steiera (2003, s. 441–448), aż 80% nowo powstałych przedsięwzięć biznesowych w Stanach Zjednoczonych ma charakter przedsiębiorstw rodzinnych zgodnie z definicją zaproponowaną przez J.H. Chui, J.J. Chrismana i P. Sharmę (1999, s. 19–37).

Wydaje się zatem, że ignorowanie aspektu rodzinnego w badaniach prowadzonych nad przedsiębiorczością może doprowadzić do pominięcia istotnego wkładu rodziny przy tworzeniu nowych przedsiębiorstw, tym samym wpływając na nieprawdziwy lub niepełny obraz ich powstawania i rozwoju. Podobne stanowisko zajmuje H.E. Aldrich (1999, s. 1), który twierdzi, że niemożliwe jest stworzenie teorii przedsiębiorczości czy naukowe poznanie jej natury, jeśli nie będzie się rozpatrywać przedsiębiorstw pod kątem ich różnorodności oraz mnogości zagadnień im towarzyszących. Również polscy naukowcy dostrzegają wielowątkowy charakter nauki o przedsiębiorczości i akcentują konieczność pojmowania jej przez pryzmat różnych zagadnień (Glinka i Gudkowa, 2011, s. 19–20). Warto zwrócić uwagę, że niejednokrotnie podkreślana przez badaczy złożoność teoretyczna oraz uniwersalne zastosowanie zasad konstytuujących naukę o przedsiębiorczości przyczyniają się do wzrostu jej znaczenia w rozwijaniu kanonów poznania naukowego (Sudoł, 2006, s. 26).

Kontynuując wywód, warto poświęcić uwagę determinantom wpływającym na rozpoczęcie prowadzenia działalności gospodarczej przez pryzmat właściciela. Jest oczywiste, że rentowność danego przedsięwzięcia biznesowego jest jednym z powodów jego prowadzenia, jednakże nie jedynym, ponieważ występują też determinanty niedające się ująć w kategoriach materialnych. Tworzenie przedsiębiorstwa od podstaw spełnia jedno z fundamentalnych ludzkich pragnień, jakie stanowi możliwość tworzenia i budowania czegoś namacalnego, co będzie trwało dłużej niż ludzkie życie, a poprzez pracę przyniesie wartość dodaną przyszłym pokoleniom. Tym samym wydaje się, że przedsiębiorczość rodzinna, która w swej istocie akcentuje konieczność realizacji zarówno celów ekonomicznych, jak i pozatekonicznych, daje szansę na realizację jednego z wielu podstawowych pragnień ludzkich, ale także pomaga poznać i zrozumieć, jak przenikanie się tych różnych

aspektów może wpływać na podejmowanie decyzji o zasięgu strategicznym. Zgodnie z wynikami analiz empirycznych przeprowadzonych przez K.R. Andrews (1971, s. 1–25) w każdym podmiocie gospodarczym niewiele decyzji o charakterze strategicznym jest podejmowanych wyłącznie na podstawie przesłanek ekonomicznych, ponieważ w procesie decyzyjnym równie ważną rolę będą odgrywać wyznawane wartości oraz aspiracje właściciela i osób zarządzających (Sharma i Chrisman, 1999, s. 11–27).

Omówione powyżej stanowisko może stanowić wartościowy argument w toczącym się sporze dotyczącym przynależności przedsiębiorczości rodzinnej do zbioru tematów tworzących naukę o przedsiębiorczości, zwłaszcza gdy przedsiębiorczość będzie postrzegana jako szczególny przypadek zarządzania strategicznego w kontekście tworzenia nowych przedsięwzięć biznesowych, odbudowy przedsiębiorstwa (*organizational renewal*) czy innowacji. Taki sposób postrzegania przedsiębiorczości został przedstawiony przez J.J. Chrismana, A. Bauerschmidta i C.W. Hofera (1998, s. 5–29). Również autorzy książki *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, na podstawie przeprowadzonych analiz empirycznych, formułują wniosek, że nauka o przedsiębiorczości rodzinnej jest bliższa zarządzaniu strategicznemu aniżeli zagadnieniom związanym z ekonomiką czy zarządzaniem małymi i średnimi przedsiębiorstwami (Jeżak, Popczyk i Winnicka-Popczyk, 2004, s. 318–327).

Przedsiębiorstwa rodzinne można postrzegać jako wyjątkowe formy działalności gospodarczej ze względu na założoną orientację strategiczną prowadzenia biznesu, która w zdecydowanej większości projektowana jest zarówno z myślą o następnych pokoleniach, jak i powstaniu miejsca uczącego oraz rozwijającego postawy przedsiębiorcze, służące wymianie wiedzy oraz doświadczeń pomiędzy różnymi pokoleniami. Wskazane czynniki skutkują zarówno tworzeniem trwałego dziedzictwa biznesowego, jak i wartości ekonomicznej, która powinna stanowić przedmiot zainteresowania nauki o przedsiębiorczości (Chrisman, Chua i Steiner, 2003, s. 441–448). Przedstawione założenia dotyczące długofalowej perspektywy funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych wymagają także włączenia do strategii rozwoju modelu zarządzania zmianą generacyjną, która często oznacza zmiany w strategii bądź w strukturze przedsiębiorstwa. Dlatego też przywołani powyżej autorzy opracowania naukowego uważają, że nie jest za daleko idące stwierdzenie, iż również ta zależność potwierdza istnienie teoretycznych powiązań pomiędzy przedsiębiorczością rodzinną a przedsiębiorczością (Chrisman, Chua i Steiner, 2003, s. 441–448).

W ramach trwającej dyskusji autorka niniejszej pracy pragnie także odnieść się do wyników przeprowadzonych badań, które wykazały, że wybór następcy-nowego lidera, który cechuje się postawą przedsiębiorczą, może stanowić klucz do udanej zmiany generacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych (Tank i Fock, 2001, s. 123–139). Jak twierdzą J.J. Chrisman, J.H. Chua i L.P. Steier (2003, s. 441–448), uzyskane rezultaty mogą w pierwszej kolejności skłaniać do weryfikowania cech przedsiębiorców na przykładzie przedsiębiorstw rodzinnych, a w następstwie

stanowiąc źródło służące rozwijaniu pożądanego profilu kompetencyjnego potencjalnych liderów.

Przedstawione powyżej wyniki przeprowadzonych studiów literaturowych i empirycznych wskazują, że aspekt rodziny przenika każdy poziom tworzenia nowego przedsięwzięcia biznesowego zarówno poprzez wsparcie w zapewnieniu zasobów ludzkich i finansowych, jak i poprzez kształtowanie postaw przedsiębiorczych, przekazywane wartości oraz aspiracje. Co więcej, przedsiębiorstwa rodzinne w swej specyfice mają zakorzenioną potrzebę trwania przez pokolenia, która jest możliwa do zrealizowania wyłącznie wtedy, gdy dany podmiot gospodarczy będzie podtrzymywać i rozwijać orientację proprzedsiębiorczą wśród przyszłych pokoleń.

Na podstawie zaprezentowanych argumentów można dostrzec, że przedsiębiorczość i rodzina stanowią nierozzerwalną, wzajemnie dopełniającą się całość. Te dwa wspomniane elementy budują sieć wzajemnych powiązań, której następstwo zostaje odzwierciedlone w fenomenie przedsiębiorstwa rodzinnego. Dlatego też zasadne wydaje się stwierdzenie, że istnieją wspólne podstawy teoretyczne przedsiębiorczości rodzinnej i teorii przedsiębiorczości. Poznanie tych fundamentalnych powiązań wpływa nie tylko na konieczność identyfikowania przedsiębiorczości rodzinnej jako jednego z nurtów przedsiębiorczości, ale przede wszystkim wskazuje na potrzebę jej wyodrębnienia jako problematyki badawczej w celu zgłębiania specyfiki oraz identyfikacji cech wyróżniających przedsiębiorstwa rodzinne zarówno z punktu widzenia ekonomicznego, jak i społecznego.

## 1.2. Istota przedsiębiorstw rodzinnych

Po zaprezentowaniu w podrozdziale 1.1 sposobów podejścia do przedsiębiorczości rodzinnej oraz argumentów potwierdzających jej przynależność do nauki o przedsiębiorczości autorka pragnie przedstawić koncepcje opisujące istotę omawianego zagadnienia badawczego. Ukazanie cech charakterystycznych tworzących specyfikę firm rodzinnych silnie akcentuje konieczność wyodrębnienia tego obszaru badań z nauki o przedsiębiorczości i prowadzenia dalszych pogłębionych analiz wyłącznie w jego zakresie. W pierwszej kolejności, w niniejszym podrozdziale, zostaną przedstawione wyniki analiz empirycznych zgłębiających wiedzę dotyczącą rdzenia wartości kształtujących istotę przedsiębiorstw rodzinnych. Następnie autorka zaprezentuje rozważania koncentrujące się wokół równowagi pomiędzy systemami rodziny oraz firmy jako elementu charakteryzującego przedsiębiorstwa rodzinne. W dalszej części podrozdziału firmy rodzinne zostaną ukazane przez pryzmat teorii systemów (*The Three-Circle Model*), która pozwoli na identyfikację specyfiki uwypuklonej wyłącznie w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych. Ciąg podjętych działań zmierza

do potwierdzenia konieczności wyodrębnienia tej grupy firm z ogółu funkcjonujących podmiotów gospodarczych oraz ukazania ich wielowymiarowości.

Rozpoczynając przegląd badań dotyczących istoty przedsiębiorstw rodzinnych, należy zwrócić szczególną uwagę na zarysowujące się dwa odmienne punkty widzenia kształtujące wskazane zagadnienie. Zgodnie z koncepcją M. Galla i J. Sveen (1991, s. 181–187) przedsiębiorstwa rodzinne funkcjonują na całym świecie według tych samych zasad, są podobne zarówno pod względem elementów składowych, jak i zachodzących w nich procesów, barier i problemów, z którymi muszą stykać się na co dzień. Dlatego też przedsiębiorstwa rodzinne nie wykazują wyraźnej specyfiki narodowej, a pojawiające się różnice są powodowane odmiennym poziomem rozwoju społeczno-gospodarczego danego kraju (Jeżak, Popczyk i Winnicka-Popczyk, 2004, s. 18).

Zgoła inne wnioski nasuwają się po przestudiowaniu wyników zrealizowanego międzynarodowego projektu badawczego, które wykazały, że postawy rodziny wobec zaangażowania się w działalność przedsiębiorstwa charakteryzują się zróżnicowaniem oraz odmiennością w poszczególnych państwach ze względu na uwarunkowania kulturowe (Grant Thornton, 2000, s. 1–44). Również badania empiryczne opublikowane w 2006 roku ukazały znaczne różnice między sposobem funkcjonowania firm rodzinnych w Stanach Zjednoczonych i we Francji. Zdaniem badaczy rozbieżności te wynikały z odmiennych wartości kształtowanych przez wpływy danego kraju na przedsiębiorstwa rodzinne (Lussier i Sonfield, 2006, s. 314–325).

Zaprezentowane powyżej odmienne koncepcje wskazują na konieczność prowadzenia dalszych pogłębionych badań w tym zakresie, jednakże – jak obecnie wskazują naukowcy – otrzymane sprzeczne rezultaty mogą wynikać zarówno z różnorodnego podejścia oraz odmiennego rozumienia rdzenia kształtującego wartości w systemach tworzących przedsiębiorstwa rodzinne, jak i z zastosowania odmiennych metod badawczych. Podejście pierwsze akcentuje wpływ środowiska traktowanego w kategoriach kraju, społeczności, regionu lub branży, w której działa przedsiębiorstwo. Drugie podejście wskazuje natomiast na rodzinę, nastawienie do prowadzenia działalności gospodarczej oraz posiadaną własność rozpatrywaną w kontekście wyważania wpływu specyfiki rodziny i biznesu na przedsiębiorstwo (Distelberg i Sorenson, 2009, s. 65–81; Jorissen, Laveren, Martens i Reheul, 2005, s. 229–246). Poziom szczegółowości prowadzonych analiz empirycznych także może mieć w tym przypadku duże znaczenie: na przykład niektóre badania mogą przynieść rezultaty opierające się na porównaniu różnic w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych przez pryzmat działania w poszczególnych krajach, inne natomiast mogą koncentrować się na analizie wartości reprezentowanych przez poszczególne rodziny prowadzące przedsiębiorstwa rodzinne niezależnie od kraju ich funkcjonowania.

Dotychczasowe rozważania stanowią najistotniejsze zagadnienie również ze względu na to, że problematyka związana z wyznawanymi wartościami jest elementem oddziałującym na formowanie się dwóch niezależnych podsystemów:

rodziny i firmy, które odzwierciedlają specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych, stanowiąc zarazem jedną z ich fundamentalnych cech pozwalających na wyodrębnienie firm rodzinnych spośród innych podmiotów gospodarczych (Jeżak, 2014, s. 17–19). Już na wstępie należy zaznaczyć, że charakter podsystemów tworzących istotę przedsiębiorstwa rodzinnego u swych podstaw ma odmienny zbiór celów, historię oraz kontekst społeczny (Safin, 2007, s. 17–20). Wskazane różnice ukazują ponadto, jak wielowymiarową charakterystyką odznaczają się analizowane podmioty gospodarcze.

W świetle literatury przedmiotu jedne z pierwszych teoretycznych rozważań zmierzających do poznania, a zarazem zrozumienia przedsiębiorstw rodzinnych zakładały istnienie równowagi pomiędzy dwoma oddzielnymi, a jednak nakładającymi się na siebie systemami: rodziny oraz firmy (Ward, 1987, s. 20–53). Koncepcja ta wpłynęła na znaczny wzrost liczby prowadzonych badań dotyczących zarówno czynników kształtujących wskazaną relację, jak i tych zmiennych, które mogą wpływać na utrzymanie wspomnianej równowagi (Dyer i Sanchez, 1998, s. 287–295; Sharma, Chrisman i Chua, 1997, s. 1–35). W wyniku prowadzonych analiz ukazało się też wiele publikacji przedstawiających między innymi strategię maksymalizującą efektywność funkcjonowania systemów rodziny i firmy (*family business system* – FBS), listę celów niezbędnych do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwa rodzinne oraz wykaz zadań służących ich rozwojowi (Sharma, Chrisman i Chua, 1997, s. 1–35). Jednakże taki zakres studiów spowodował pojawienie się nowego problemu badawczego związanego z ograniczeniem pomiarów służących do określenia sukcesu osiąganego przez firmy rodzinne. W konsekwencji prowadzone w następstwie badania empiryczne wskazały, że wspomniane pomiary nie odzwierciedlały sukcesu wszystkich podmiotów rodzinnych (Sharma, 2004, s. 1–36; Dean, 1992, s. 373–395). Perspektywa ta skłoniła grupę naukowców do zwrócenia szczególnej uwagi na model funkcjonowania poszczególnych systemów rozdzielnie oraz na wspomnianą równowagę relacji między systemem rodziny i firmy jako fundamentalnych czynników decydujących o osiągnięciu potencjalnego sukcesu przez przedsiębiorstwa rodzinne (Astrachan, 2003, s. 567–572; Habbershon, Williams i MacMillan, 2003, s. 451–465; Fleming, 2000, s. 7–46).

Pierwsza podjęta próba opisu przedsiębiorstwa rodzinnego za pomocą teorii systemów pojawiła się za sprawą modelu (*The Three-Circle Model*) zaprezentowanego w 1982 roku przez R. Tagiuriego i J. Davisa (1992, s. 43–62; 1996, s. 190–208), w którym postrzegano przedsiębiorstwo rodzinne przez pryzmat trzech nakładających się na siebie systemów: rodziny, przedsiębiorstwa oraz własności. Po dziś dzień model ten cieszy się szerokim zastosowaniem i pozostaje aktualny, co potwierdzają liczne publikacje naukowe, w których badacze opierają swoje rozważania właśnie na nim (Sharma i Nordqvist, 2008, s. 71–101). Warto również zwrócić uwagę, że wskazana powyżej zależność występująca w przedsiębiorstwach rodzinnych podkreśla unikatowy charakter tej grupy podmiotów gospodarczych (Olson i in., 2003, s. 639–666). Prowadzone w tym zakresie analizy udowodniły konieczność zrozumienia funkcjonowania poszczególnych

systemów oraz relacji między nimi w celu poznania modelu funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. Dlatego też autorka w dalszej części pracy podjęła próbę ich scharakteryzowania.

System rodziny (*family system*) obrazuje poszczególnych członków rodziny wraz z interakcjami zachodzącymi między nimi w ich naturalnym środowisku, tj. rodzinie (Bubolz i Sontag, 1993, s. 419–448). Postawy członków rodziny oraz ich przekonania będą mieć zasadniczy wpływ na wartości i cele, które będą chcieli realizować jako rodzina. Jednakże ze względu na ścisły związek pomiędzy wspomnianymi trzema systemami ich wzajemne oddziaływanie będzie odzwierciedlone w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Rozważając uwypuklony rdzeń tworzący system rodziny, warto także zwrócić szczególną uwagę na przedsiębiorstwa wielopokoleniowe. W takim przypadku system rodziny będzie tworzony nie tylko na podstawie zachowań i kodu moralno-etycznego poszczególnych członków rodziny, mających odmienne doświadczenia życiowe oraz zawodowe, ale również będzie sumą wartości wyniesionych z różnych rodzin. Wspólnie podjęte zobowiązania, wspomniane już podzielane wartości i cele stanowią jednak wyjątkowe spoiwo pomiędzy członkami rodziny, które towarzyszy im przez całe życie, budując w ten sposób poczucie coraz większej wspólnoty w rodzinach wielopokoleniowych. Natomiast próba identyfikacji granicy systemu rodziny dla przedsiębiorstw rodzinnych stanowi dla badaczy niezwykle trudne zadanie. Mimo wielu prób jej określenia silne oddziaływanie rodziny na przedsiębiorstwo i współzależność systemów powodują do dzisiaj niemoc w jej ustaleniu (Astrachan, Klein i Smyrniotis, 2002, s. 45–58). Jak wskazują J.J. Chrisman, J.H. Chua i P. Sharma (2003, s. 1–63), obecnie wielu przedstawicieli świata nauki przychyliła się do stwierdzenia, że to system rodziny stanowi główną zmienną decydującą o funkcjonowaniu zarówno pozostałych systemów, jak i całego przedsiębiorstwa rodzinnego, co również potwierdza istnienie dylematu w określeniu granicy opisywanego systemu.

Kolejny system reprezentuje perspektywa przedsiębiorstwa (*the business*), którą tworzą osoby zatrudnione w danym przedsiębiorstwie, dzielące wspólne cele, wizję oraz wartości kreowane przez środowisko biznesowe. Na tym etapie można dostrzec pierwsze rozbieżności pomiędzy intencjami i potrzebami, a także motywami działania rodziny oraz przedsiębiorstwa. Normy rodziny skupiają się wokół (Safin, 2007, s. 20; Siefer, 1996, s. 63):

- zapewniania bezpieczeństwa członkom rodziny,
- organizacji życia rodzinnego,
- prokreacji oraz stwarzania szans rozwoju zarówno równych dla rodzeństwa, jak i dostosowanych do indywidualnych potrzeb jednostki.

Normy przedsiębiorstwa koncentrują się natomiast na:

- osiągnięciu celów ekonomicznych,
- rozwoju poprzez zatrudnianie osób z odpowiednimi kwalifikacjami,
- podejściu do pracownika przez pryzmat grupy oraz
- stwarzaniu możliwości dalszej nauki dostosowanych do potrzeb organizacji.