

Magdalena Wysocka*

Wydział Nauk Ekonomicznych

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

DETERMINANTY SPRAWNEGO DZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH W HISZPANII, POLSCE, TURCJI ORAZ NA ŁOTWIE

Streszczenie: Przedsiębiorstwa rodzinne są podmiotami dominującymi w gospodarkach poszczególnych krajów. W artykule przedstawiono specyficzne cechy oraz główne narzędzia sprawnego gospodarowania firmami rodzinnymi. Na podstawie studiów literatury stwierdzono, że nie występują znaczące różnice w charakterystykach tych podmiotów w Hiszpanii, Polsce, Turcji oraz na Łotwie. W opinii właścicieli/zarządzających tymi podmiotami sprawność ich działań zdeterminowana jest głównie systemem wartości ważnych dla członków rodziny wraz z uwzględnieniem wartości cenowych dla wszystkich interesariuszy rodzinnego biznesu.

Słowa kluczowe: rodzina, przedsiębiorstwo rodzinne, system wartości, sprawne działanie.

Wartość przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarkach światowej i poszczególnych krajów jest znaczna, a w niektórych nawet dominująca (Sobiecki i in. 2014, s. 17)¹. Przedsiębiorstwa te funkcjonują na konkurencyjnym rynku i muszą znaleźć na nim swoje miejsce wśród innych podmiotów gospodarczych. Firmy rodzinne², podobnie jak nierodzinne, zmagają się z szeregiem przeszkód determinujących ich efektywne gospodarowanie. W tym kontekście istotne jest bieżące identyfikowanie problemów i na ich podstawie inicjowanie działań organizacyjnych, komunikacyjnych, interpersonalnych oraz motywacyjnych (także techniczno-technologicznych i finansowych) sprzyjających podejmowaniu trafniejszych decyzji.

* Adres/Address: dr Magdalena Wysocka, ORCID: 0000-0001-6485-3334, e-mail: magdalena.wysocka@uwm.edu.pl

¹ Z uwagi na niejednorodność definicyjną firm rodzinnych zazwyczaj mówi się o szacunkowej liczbie tych podmiotów na rynku i szacunkowym wpływie tych podmiotów na gospodarkę. Około 70–80% przedsiębiorstw w Europie posiada status firmy rodzinnej. Ten typ przedsiębiorstw generuje między 35% a 65% PKB w państwach członkowskich UE, 40–45% PKB w Ameryce Północnej, 50–70% PKB w Ameryce Łacińskiej i 65–82% PKB w Azji.

² W literaturze przedmiotu terminy „przedsiębiorstwo rodzinne” i „firma rodzinna” (family business) często są utożsamiane i stosowane zamiennie. Taką interpretację przyjęto także w tym artykule.

Celem badań była identyfikacja determinant efektywnego gospodarowania w przedsiębiorstwach rodzinnych działających w Hiszpanii, na Łotwie, w Polsce oraz w Turcji³. Terytorialny obszar badań wynikał ze składu osobowego uczestników warsztatów pt. *Corporate Social Responsibility. Exercises Identification of problems and design activities* oraz *Ethics in management. Exercises Identification of problems and design activities* realizowanych w UWM przez autora artykułu w ramach program Erasmus+. Podczas zajęć studenci na bieżąco korzystali z internetowych baz zawierających literaturę przedmiotu oraz wyników badań publikowanych w swoich krajach. Uzyskane rezultaty stanowiły podstawę dyskusji, oceny i wnioskowania w przedmiocie badań⁴.

W postępowaniu badawczym poszukiwano odpowiedzi na trzy zasadnicze pytania:

1. Jakie są charakterystyczne problemy funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych na konkurencyjnym rynku?
2. Co determinuje efektywne gospodarowanie w przedsiębiorstwach rodzinnych?
3. Jaki jest charakter głównych determinant sprzyjających efektywnemu gospodarowaniu w przedsiębiorstwach rodzinnych?

W badaniach zastosowano metodę studiów literatury. Skupiono się na analizie treści zawartych w literaturze krajowej i zagranicznej dotyczącej działalności przedsiębiorstw rodzinnych, ich głównych problemów oraz wartości determinujących efektywność rodzinnego biznesu. Wykonane badania mają charakter badań wtórnych. Przeprowadzono je w pierwszym i drugim kwartale 2018 r.

1. Przedsiębiorstwa rodzinne: znaczenie, cechy i problemy

Przedsiębiorstwa rodzinne są swoistymi podmiotami gospodarowania, ponieważ skupiają w sobie dwie odrębne struktury. Jedną jest rodzina, a drugą przedsiębiorstwo (Safin 2006, s. 1–2). Różne są też ich cele i zadania, bowiem pierwsza jest instytucją społeczną, druga natomiast instytucją ekonomiczną. Z tych powodów w literaturze przedmiotu nie ma jednoznacznej definicji (Więcek-Janka 2013b, definicje w literaturze światowej – s. 19–32; definicje w literaturze krajowej – s. 33–39; Mandl 2008, s. 13–34). W tym artykule przyjęto szeroką interpretację, w której „Przedsiębiorstwem rodzinnym jest podmiot go-

³ W artykule kraje wymieniane są w kolejności alfabetycznej.

⁴ Dane źródłowe dotyczące firm rodzinnych w Hiszpanii, na Łotwie i w Turcji zebrane podczas zajęć warsztatowych opracowali studenci David Rosales – University of Las Palmas de Gran Canaria, Hiszpania; Kaspars Baufuls – Daugavpils University, Daugavpils, Łotwa; Can Burak Doğanay, Hüseyin Kahraman, Özgür Bağcı – University of Mehmet Akif Ersoy in Burdur, Turcja.

spodarczy, spełniający kryteria mikro-, małego lub średniego przedsiębiorstwa, w którym wyłącznym lub dominującym bezpośrednim właścicielem jego majątku jest rodzina jedno- lub wielopokoleniowa. Jednocześnie nie występuje oddzielenie własności od zarządzania, a członkowie rodziny sami pracują w swojej firmie. Ponadto rozwój firmy jest w interesie rodziny (rodzina ma poczucie partycypacji w firmie, klarowne są rozwiązania w sferze *corporate governance*) i obowiązuje zasada sukcesji rodzinnej (władza i własność przekazywane są kolejnym pokoleniom w oparciu o kryteria społeczne)” (Sobiecki 2010, s. 35). Na podstawie przywołanej definicji oraz innych zaczerpniętych z literatury przedmiotu w tabeli 1 zestawiono charakterystyczne wyznaczniki firm rodzinnych wyróżnione według kryterium własności oraz kontroli i zarządzania.

Tabela 1

Charakterystyczne wyznaczniki firm rodzinnych

Kraj	Prawo własności (minimum)	Kontrola/zarządzanie
Hiszpania	<ul style="list-style-type: none"> istotna część własności firmy należy do jednej lub kilku rodzin 	<ul style="list-style-type: none"> członkowie rodziny w decydujący sposób włączają się w zarządzanie i administrację firmy
Łotwa	<ul style="list-style-type: none"> pełne posiadanie przez członków rodziny 	<ul style="list-style-type: none"> formalne podejście – zwracanie uwagi na hierarchię i status szacunek dla autorytetu połączony z poczuciem lojalności i bezstronnym podejściem do realizacji celów firmy (wśród starszego pokolenia)
Polska	<ul style="list-style-type: none"> w całości lub w znacznej mierze w ręce jednej lub więcej rodzin 	<ul style="list-style-type: none"> co najmniej jeden członek rodziny ma stanowisko kierownicze lub ma znaczący wpływ na kadre kierowniczą rodzina ma kontrolę nad zarządzaniem
Turcja	<ul style="list-style-type: none"> co najmniej 51% udziałów należy do rodziny lub rodzin pokrewnych 	<ul style="list-style-type: none"> większość kierownictwa wyższego szczebla i właściciele codziennie biorą odpowiedzialność za zarządzanie firmą kontrolowanie zarządu/kierowanie firmą, założyciel jest przewodniczącym rady dyrektorów co najmniej dwa pokolenia zaangażowane są w zarządzanie i relacje rodzinne menedżerzy wyznaczani są przez członków rodziny

Źródło: Mandl 2008, s. 20–30, na podstawie: Regional Government of Valencia; *Survey of Innovative Business in Latvia, Inicjatywa Firm Rodzinnych, Ankara Sanayi Odası/Ankara Chamber of Industry, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli Örneği, Department of Business Administration Management and Organization Program, 2018, Denizli, Latvia Management Guides, Commisceo Global 2017* [online].

Na podstawie danych zawartych w tabeli 1 można wykazać, że w obserwowanych krajach co najmniej 51% udziału w majątku przedsiębiorstwa ma rodzina lub w całości kapitał należy do członka lub członków rodziny, natomiast w zakresie zarządzania i kontroli istotne jest, aby co najmniej jeden członek rodziny zarządzał przedsiębiorstwem.

O znaczeniu firm rodzinnych w gospodarce świadczą m.in. takie wskaźniki, jak procentowy udział tych podmiotów na rynku w danym kraju, liczba zatrudnionych pracowników oraz procentowy udział w tworzeniu produktu krajowego brutto. Wielkości tych wskaźników zestawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Wybrane wskaźniki ekonomiczne firm rodzinnych

Kraj	Udział przedsiębiorstw w ogółem podmiotów	Struktura rodzinnego biznesu (mikro, małe, średnie, duże)	Udział w PKB	Inne wskaźniki
Hiszpania	85%	b.d.	70%	65% firm rodzinnych jest kierowana w pierwszym pokoleniu, 25% – drugim, 9% – w trzecim/czwartym oraz 1% – w późniejszych
Łotwa	30% MSP z mniej niż 50 pracownikami	82,5 14,1 2,9 0,5	b.d.	b.d.
Polska	70–80%	29,8 43,1 19,9 7,2	66%	71% firm rodzinnych jest kierowana w pierwszym pokoleniu, 25% – w drugim, 4% – w późniejszych
Turcja	85–95%	36,2 40,9 12,8 10,1	69%	85% firm rodzinnych jest kierowana przez pierwsze pokolenie, a założyciele lub przedsiębiorcy tych firm nadal pracują dla własnych firm

Źródło: Mandl 2008, s. 40–47, w oparciu o: Instituto de Empresa Familiar, Survey of Innovative Business in Latvia; [Wojciech] Popczyk, [Alicja] Popczyk, 2015, s. 3.

Wielkości zawarte w tabeli wskazują na zbliżony i znaczący procentowy udział firm rodzinnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw zarejestrowanych w Hiszpanii, Polsce i Turcji (dane dla Łotwy trudno porównywać z pozostałymi krajami ze względu na inne klasyfikowanie przedsiębiorstw w tym kryterium). Kategoryzując firmy rodzinne według liczby zatrudnionych pracowników uważa się zbliżoną strukturę w Polsce i Turcji, natomiast na Łotwie firmami

rodzinnymi są przede wszystkim przedsiębiorstwa mikro, tj. zatrudniające do 9 pracowników. Rodzinne podmioty gospodarcze działające w Hiszpanii, w Polsce i w Turcji generują zbliżone i znaczące (szacowane na poziomie 70%) wartości produktu krajowego brutto.

Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się pewnymi cechami, które zapewniają im stabilną pozycję na rynku (tab. 3). Na przykład kulturę biznesu rodzinnego w Hiszpanii kształtują silne wartości rodzinne. W Polsce istotne jest podejście długofalowe i zdolność do zmian. Firmy rodzinne w Turcji i na Łotwie skupiają się głównie na rynkach wewnętrznych.

Tabela 3

Cechy charakterystyczne rodzinnego biznesu

Hiszpania	Łotwa	Polska	Turcja
<ul style="list-style-type: none"> • podział odpowiedzialności zgodnie przyjętymi celami • trzymanie się ogólnie przyjętych zasad efektywnego gospodarowania • wartości rodzinne stanowią rdzeń kultury biznesowej 	<ul style="list-style-type: none"> • stabilność i trwały wzrost • koncentracja na rynku wewnętrznym 	<ul style="list-style-type: none"> • strategiczna perspektywa • zaangażowanie • odpowiedzialność • relacje personalne • elastyczność – szybka adaptacja do zmian 	<ul style="list-style-type: none"> • zysk bez ryzyka • koncentracja na wewnętrznym rynku • ciągłość firmy • emocjonalność i instynkt • zatrudnianie każdego członka rodziny bez względu na posiadane umiejętności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Innowacyjne zarządzanie*, 2013, opracowanie redakcyjne, *Relacje – Magazyn Firm Rodzinnych* nr 1/2013, s. 29; *KPMG's family business monitoring study*; *Baltic News Network 2017*; Mandl 2008.

Cechą charakterystyczną wszystkich przedsiębiorstw rodzinnych jest preferowanie zatrudnienia członków rodziny. W ten sposób stwarza się większe szanse na prowadzenie działalności rodzinnego biznesu w dłuższej perspektywie. Chodzi tu nie o długoterminowe przetrwanie, lecz o działalność efektywną z ekonomicznego i społecznego punktu widzenia. Tymczasem często członkowie rodziny nie posiadają stosownych kompetencji. Praktyki takie nie muszą być przyczynkiem do szybszych porażek, bowiem inną cechą firm rodzinnych jest ostrożność w prowadzeniu biznesu, sprowadzająca się do generowania zysku bez dużego ryzyka.

Przedsiębiorstwa rodzinne działają w takiej samej rzeczywistości gospodarczej i społecznej, jak podmioty nierodzinne. Zauważa się jednak pewne specyficzne problemy w prowadzeniu tego biznesu (tab. 4).

Tabela 4

Przykładowe problemy związane z prowadzeniem firm rodzinnych

Hiszpania	Łotwa	Polska	Turcja
<ul style="list-style-type: none"> • prawa partnerów, będących faktycznie właścicielami, ale nie będących częścią rodziny • obecność w kapitale dwóch lub więcej rodzin • zapożyczanie regulacji prawnych z ogólnie obowiązujących przepisów gospodarowania 	<ul style="list-style-type: none"> • brak utalentowanych pracowników • niestabilne środowisko polityczne • zwiększona konkurencja i spadek rentowności • brak stabilnych i przewidywalnych przepisów podatkowych • obciążenia administracyjne (biurokracja, sprawozdawczość, itd.) 	<ul style="list-style-type: none"> • podatki od darowizn i spadków • dostęp do finansowania, które nie prowadzi do utraty kontroli nad spółką • brak wczesnej świadomości konieczności transferu między-pokoleniowego (sukcesji) • trudności z pozyskaniem i utrzymaniem kompetentnych pracowników • brak edukacji biznesowej nakierowanej na specyfikę firmy rodzinnej • mała liczba badań i analiz dotyczących biznesów rodzinnych 	<ul style="list-style-type: none"> • regulacje podatkowe • niewielka liczba badań i analiz dotyczących firm rodzinnych • zmienność waluty: dolar, euro • konserwatywne podejście do nowych rozwiązań wykazane przez pierwsze pokolenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kowalewska 2009, s. 7–8; *Baltic News Network*, 2017; Mandl 2008.

Zdaniem prowadzących przedsiębiorstwa rodzinne w analizowanych krajach istotnym problemem, z którym zmagają się na co dzień, jest biurokracja, niestabilne i trudne do przewidzenia przepisy podatkowe oraz mało stabilne środowisko polityczne, mające wpływ na stanowione prawo. Występują także problemy w zatrudnianiu pracowników mających kompetencje w prowadzeniu rodzinnego biznesu. Stan ten z kolei wynika z braku lub szczątkowej oferty edukacyjnej w zakresie zarządzania firmami rodzinnymi. Prowadzący rodzinny biznes zgłaszają także niedostatek badań i analiz dotyczących efektywnego zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi.

W świetle zarysowanych problemów jawi się pytanie o determinanty sprawnego prowadzenia przedsiębiorstw rodzinnych w perspektywie długofa-

lowej (Więcek-Janka 2013a, s. 259–274)⁵. W literaturze przedmiotu odnajdujemy szereg uwarunkowań, które sprzyjają rozwojowi długofalowemu przedsiębiorstw i wieloletniemu utrzymaniu się ich na rynku. Jeśli odniesiemy je do firm rodzinnych, główną determinantą utrzymania się przez długie lata są specyficzne wartości determinujące sprawne działanie przedsiębiorstw rodzinnych.

2. Rodzinność jako determinanta sprawnego działania firm rodzinnych

Pojęcie sprawnego działania zostało zdefiniowane w nauce zwanej prakseologią⁶. W rozumieniu prakseologicznym jest to „zachowanie się umyślne zmierzające do celu” (Zieleniewski 1978, s. 183). Według J. Zieleniewskiego głównymi wyznacznikami sprawności działania są „skuteczność, korzystność i ekonomiczność” (Zieleniewski 1978, s. 242). Natomiast T. Kotarbiński – twórca polskiej szkoły prakseologii – uważa, że o sukcesie można mówić wówczas, kiedy działanie w „jakimś stopniu prowadzi do skutku zamierzonego jako cel” (Kotarbiński 1961, s. 113). Drugą cechą sprawnego działania jest korzystność rozumiana jako „różnica między wynikiem użytecznym, a kosztami działania”. Trzecią cechą sprawności działań jest ekonomiczność, której miarą jest „stosunek wyniku użytecznego do poniesionych kosztów działania” z podkreśleniem, iż należy uwzględniać nie tylko koszty materialne, ale także moralne (Kieżun 1997, s. 18–20).

Z przedstawionych powyżej interpretacji można wnioskować, że analizy sprawności działań mają przede wszystkim charakter utylitarny i nie bierze się pod uwagę ocen według wartości i wynikających z nich norm postępowania. Takie podejście było przyczynkiem krytycznych opinii (zob. Olejnik 1962, s. 506–526; Elzenberg 1966, s. 129–134; Przełęcki 2006, s. 15–20), ponieważ w praktyce mogą zachodzić takie sytuacje, że działanie może być skuteczne, bo osiągnięto wyznaczone cele, ale przy realizacji tych celów postępowano niegodziwie, tj. nie przestrzegano wartości i norm przyjętych za ważne w danej

⁵ Najstarsze przedsiębiorstwo rodzinne powstało w 717 r. w Japonii (Houshi – branża: usługi hotelowo-uzdrowiskowe), natomiast w Polsce do najstarszych firm rodzinnych można zaliczyć: Gorzelnię Baczewskich (1782 r.), Fabrykę Porcelany Ćmielów (1790 r.), W. Kruk – produkcja biżuterii (1840 r.) oraz A. Blikle – produkcja wyrobów cukierniczych (1869 r.). Firma Felezyński założona w 1808 w Kałuszach jako odlewnia (dzwony).

⁶ Prakseologia – „nauka o sprawnym działaniu formułująca zasady postępowania odnoszące się do wszelkich form świadomego i celowego działania, rozpatrywanego ze względu na kryterium sprawności. [...] Dotyczy ona także i gospodarowania. Prakseologia gospodarcza jest rozumiana jako dziedzina wiedzy o sprawnym działaniu w sferze ekonomii” (Penc 1997, s. 336).

społeczności. Stąd też T. Kotarbiński zmodyfikował rozumienie sprawnego działania poprzez wprowadzenie wymiaru etycznego. W literaturze przedmiotu nową wersję sprawnego działania zaczęto przedstawiać w formie tzw. Trzech E. I tak sprawnie oznacza skutecznie (efektywnie), ekonomicznie i etycznie (Kieżun 2007, s. 87), zaś samą etyczność działań zaczęto odnosić do sposobów postępowania przy realizacji celów. Pomimo wprowadzenia do rozważań o sprawności działań wymiaru etycznego, krytyczne osądy nie ustawały i nadal występują. Ich autorami są nie tylko etycy nurtu chrześcijańskiego, ale także inni filozofowie, co głównie wynika z głoszenia przez Kotarbińskiego koncepcji etyki niezależnej (szerzej m.in.: Wojtyła 1983; Olejnik 1962, s. 506–526; Ossowska 1959, s. 3–21).

W kontekście etycznego wymiaru sprawnego działania można poczynić założenie, że jednym z uwarunkowań sukcesów rynkowych jest przestrzeganie pewnych wartości i norm postępowania akceptowanych przez społeczność, w otoczeniu której działa dana organizacja. W świetle literatury przedmiotu w tabeli 5 zestawiono charakterystyczne narzędzia sprawnego gospodarowania w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Dane zawarte w tabeli wskazują, że w analizowanych krajach sukcesy firm rodzinnych zdeterminowane są głównie tzw. konstytucją rodziny oraz wartościami ukształtowanymi w rodzinie. Obydwa narzędzia tworzą pewien system rozumiany jako „zbiór zasad i reguł dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz pożądane postawy etyczno-moralne członków rodziny zaangażowanych w przedsiębiorstwo rodzinne” (Winnicka-Popczyk 2013, s. 3). Narzędzia te mają charakter etyczny, zaś pozostałe wymienione w tabeli – charakter organizacyjny i społeczny.

Zidentyfikowana dominacja wartości znajduje potwierdzenie w innych opracowaniach, z których wynika, że podstawą sukcesów rodzinnego biznesu są przede wszystkim wartości rodzinne promieniujące wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Na przykład S. Beckmann twierdzi, że przedsiębiorstwa rodzinne skupiają się nie tylko na generowaniu zysków, ale także na tworzeniu wartości organizacji dla wszystkich interesariuszy zainteresowanych sukcesem rodzinnego biznesu (Beckman, Morsing, Reich 2006, s. 11–36).

Tabela 5

Narzędzia sprawnego gospodarowania w przedsiębiorstwach rodzinnych

Wartość	Hiszpania	Łotwa	Polska	Turcja
1	2*	3*	4**	5**
Konstytucja rodziny (kodeks rodziny, karta rodziny) – zbiór zasad postępowania bez mocy prawnej	+	+	92	82
Wartości rodzinne – spis wartości istotnych dla rodziny przedsiębiorców	+	+	68	79
Umowa spółki – prawnie obowiązujący dokument zawierający m.in. spis uprawnień wspólników, zasady sukcesji oraz podziału zysku w firmie rodzinnej			38	43
Zjazdy rodzinne (zgromadzenie rodziny) – regularne spotkania członków rodziny będących wspólnikami w firmie rodzinnej, ale także członków rodziny niezaangażowanych w rodzinny biznes	+		35	42
Szkolenie członków rodziny – rozwój kompetencji zarządczych, biznesowych i społecznych nakierowany na przygotowywanie do pracy w firmie rodzinnej, zarządzania nią lub do bycia współwłaścicielem firmy	+	+	27	36
Mechanizmy rozwiązywania konfliktów – jako prewencyjne i/lub interwencyjne narzędzia rozwiązywania konfliktów	+		16	22
Działalność filantropijna – społeczna działalność na rzecz innych interesariuszy, np. lokalnej społeczności i otoczenia przyrodniczego poprzez zakładanie fundacji i stowarzyszeń, w których działania włączani są także członkowie rodziny niezwiązani z biznesem rodzinnym	+	+	25	35
Rada rodziny – wspieranie decyzji dotyczących przedsiębiorstwa rodzinnego poprzez delegowanie członków rodziny do ciał doradczych i nadzorczych firmy rodzinnej			21	30
Biuro rodzinne – wydzielona jednostka organizacyjna do profesjonalnego zarządzania majątkiem firmy rodzinnej	+	+	16	25
Platforma komunikacyjna (Family Internet/Intranet) – rozsyłanie informacji o firmie do członków rodziny	+		12	20

* w kolumnach 2 i 3 zaznaczono deklarowanie stosowania danego narzędzia (bez wartości procentowych)

** w kolumnach 4 i 5 podano % firm deklarujących stosowanie danego narzędzia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lewandowska, Wyszogrodzki 2015, s. 8–11; Cappuyns 2002; Yelkikalan 2006, s. 195–209.

W tym kontekście P. Berrone i in. mówią o „Bogactwie Socjoemocjonalnym (Socioemotional Wealth – SEW)” oznaczającym angażowanie się firm rodzinnych „w działania prospołeczne, nawet jeśli to zaangażowanie nie przynosi korzyści ekonomicznych, a to dlatego, że rodzina otrzymuje coś w rodzaju korzyści społeczno-emocjonalnych” (Starnawska, Popowska 2015, s. 183). W uzupełnieniu interpretacji bogactwa socjoemocjonalnego można za W.S. Schulzem dodać, że „jednym z wymiarów SEW jest również altruizm cechujący członków rodziny. Może on przyjąć postać pozytywną, czyli zwiększyć zaangażowanie w oddziaływanie prospołeczne, choć możliwe jest również, że i to zaangażowanie, w przypadku interesariuszy wewnętrznych, będzie różnicowane na członków rodziny i pracowników spoza niej” (Starnawska, Popowska 2015, s. 184).

Należy także podkreślić, że źródłem wartości w przedsiębiorstwach rodzinnych jest senior rodu, który swoim postępowaniem powinien być wzorem do naśladowania. W sprawnym gospodarowaniu przedsiębiorstwem jest to wartość bardzo cenna. Jak zauważa Jan Klimek, już Karol Wojtyła podkreślał dobro mające swoje źródło w przykładzie czy wzorze do naśladowania, pisał następująco: „o wartości ukazywania wzoru osobowego, dobrego przykładu dla zachęcania człowieka do działania, gdyż teoria uczy, ale przykłady pociągają, czyli wpływają na wolę, wyrwywają człowieka z bierności, z obojętności, nadają mu siłę działania” (Klimek 2014, s. 192). Wymienione walory nie tylko ubogacają pojedynczego człowieka, ale też – według zasady synergii – przyczyniają się do zwiększonej motywacji do pracy zespołowej, do większego zadowolenia z wykonywanej pracy oraz w konsekwencji do generowania większej wartości podmiotów gospodarczych, a więc także firm rodzinnych.

Podsumowanie

Dokonany w tym artykule wybiórczy przegląd sytuacji w zakresie efektywności gospodarowania przedsiębiorstwach rodzinnych działających w Hiszpanii, na Łotwie, w Polsce oraz w Turcji upoważnia do sformułowania następujących wniosków:

- firmy rodzinne odgrywają istotną rolę w gospodarce, bowiem generują blisko 70% produktu krajowego brutto;
- warunkiem koniecznym do nazwania danego podmiotu firmą rodzinną jest skupienie przeważającej wartości kapitałowej w ręku jednego członka rodziny lub jednej rodziny, a ponadto wymagane jest, aby co najmniej jeden członek rodziny był zarządzającym przedsiębiorstwem lub w kierownictwie przedsiębiorstwa;

- firmy rodzinne to przede wszystkim podmioty mikro i małe według liczby zatrudnionych pracowników;
- przedsiębiorstwa rodzinne nie skupiają się tylko na działalności operacyjnej („tu i teraz”), lecz swój biznes widzą w perspektywie wieloletniej;
- zdaniem zarządzających rodzinnymi biznesami na rynku pracy brakuje profesjonalnie przygotowanej kadry menedżerskiej, jak również występuje niedostatek badań i rekomendacji w zakresie sprawnego gospodarowania w tych podmiotach;
- istotnym uwarunkowaniem sprawnego działania podmiotów rodzinnych jest system wartości ukształtowanych w rodzinie.

Prezentacja sytuacji przedsiębiorstw rodzinnych w wybranych dla przykładu krajach, wynika z potrzeby zasygnalizowania różnic i podobieństw w zakresie organizacji biznesu rodzinnego. W rezultacie służy dyskusji interdyscyplinarnej w refleksji nad integracją dyscyplin humanistycznych.

Bibliografia

- Baltic News Network*, 2017 [online], dostęp: 21.05.2018, <<http://bnn-news.com/kpmg-study-family-businesses-in-latvia-are-more-optimistic-than-businesses-in-europe-163304>>.
- Beckman Suzanne, Morsing Mette, Reich Lucia, 2006, *Strategic CSR communication: an emerging field*, w: Mette Morsing, Suzanne Beckmann (red.), *Strategic CSR Communication*, DJØF Publishing, Copenhagen.
- Berrone Pascual, Cruz Cristina, Gómez-Mejía Luis R., 2012, *Socioemotional wealth in family firms: A review and agenda for future research*, *Family Business Review*, nr 25, s. 258–279.
- Cappuyns Kristin, 2002, *Family business in Spain*, *Families in Business*, nr 06.
- Family Business Summary of partner national researches* [online], 21.05.2018, <https://cocoate.com/sites/cocoate.com/files/fam_biz_research_summary.pdf>.
- Firmy rodzinne w Polsce*, 2015, PARP, Warszawa.
- Innowacyjne zarządzanie*, 2013, opracowanie redakcyjne, Relacje – Magazyn Firm Rodzinnych nr 1/2013, s. 29.
- KPMG's family business monitoring study; Baltic News Network. 2017*, [online], dostęp: 21.05.2018, <<http://bnn-news.com/kpmg-study-family-businesses-in-latvia-are-more-optimistic-than-businesses-in-europe-163304>>.
- Kieżun Witold, 2007, *Sprawne studiowanie nauki zarządzania*, *Współczesne Zarządzanie*, nr 1, s. 87–95.
- Kieżun Witold, 1997, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys Teorii i praktyki*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Klimek Jan, 2014, *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*, Difin, Warszawa.
- Kotarbiński Tadeusz, 1961, *Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Ossolineum, Warszawa.
- Kowalewska Anna (red.), 2009, *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

- Lewandowska Adrianna, Wyszogrodzki Piotr, 2015, *10 mechanizmów ładu rodzinnego (Family Governance) w firmach rodzinnych*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań, w: *PWC Polska* [online], dostęp: 05.08.2018 <<https://www.pwc.pl/pl/pdf/10-mechanizmow-ladu-rodzinne-go.pdf>>.
- Mandl Irene, 2008, *Overview of Family Business Relevant Issues*, Austrian Institute for SME Research, Vienna.
- Olejnik Stanisław, 1962, *Poglądy etyczne prof. Tadeusza Kotarbińskiego*, *Znak*, nr 14, s. 506–526.
- Ossowska Maria, 1959, *Główne modele systemów etycznych*, *Studia Filozoficzne*, nr 4, s. 3–21.
- Penc Józef, 1997, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Popczyk Wojciech, Popczyk Alicja, *Przedsiębiorstwo rodzinne – determinanty dalszego rozwoju w gospodarce polskiej*, Uniwersytet Łódzki, *Financial Services, Good for Business, Latvia, Markets and Companies, Transport*, w: *The Baltic Course, 2015* [online], dostęp: 21.05.2018, <http://www.baltic-course.com/eng/good_for_business/?doc=109838>.
- Safin Krzysztof, 2006, *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego, Wrocław.
- Schulze William S., Lubatkin Michael H., Dino Richard N., 2003, *Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms*, *Journal of Business Venturing*, nr 18 (4), s. 473–490.
- Sobiecki Roman, 2010, *Jak uczyć przedsiębiorców – na podstawie przedsiębiorczości rodzinnej*, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, nr 3, s. 32–39.
- Sobiecki Roman, Kargul Andrzej, Kochanowska Joanna, 2014, *Przedsiębiorstwo rodzinne – definicje i stan wiedzy*, w: Roman Sobiecki (red.), *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Starnawska Marzena, Popowska Magdalena, 2015, *O mniej lub bardziej słodkim cukrze, czyli kilka uwag o odpowiedzialności społecznej firm rodzinnych i przedsiębiorstw społecznych*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 848, *Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 116, s. 180–190.
- Więcek-Janka Ewa, 2013a, *Firmy rodzinne – przedsiębiorczość długowieczna*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 14, z. 3, s. 259–274, w: *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* [online], dostęp: 20.05.2018, <<http://piz.san.edu.pl>>.
- Więcek-Janka Ewa, 2013b, *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, *Rozprawy nr 488*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Winnicka-Popczyk Alicja, 2013, *Rola rodziny w zarządzaniu własnym biznesem*, *Magazyn Firm Rodzinnych*, nr 1, s. 3.
- Wojtyła Karol, 1983, *Elementarz etyczny*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin.
- Zieleniewski Jan, 1978, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Yelkikalan Nazan, 2006, *Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi*, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, nr 2(12), s. 195–209.

DETERMINANTS OF EFFICIENT ACTIVITY OF THE FAMILY BUSINESSES IN SPAIN, POLAND, TURKEY AND LATVIA

Summary: Family businesses are dominant entities in the economies of individual countries. The article presents specific features and main tools for efficient management of family businesses. Based on literature studies, it was found that there are no significant differences in the characteristics

of these entities in Spain, Poland, Turkey and Latvia. In the owners' opinion (who may also be the managers of these entities), the efficiency of their actions is determined mainly by the system of values important for family members, including values which are significant for all stakeholders of the family business.

Keywords: family, family enterprise, value system, efficient operation.

