

JERZY WĘCŁAWSKI

jerzy.weclawski@poczta.umcs.lublin.pl

### *Czynniki określające cele działalności przedsiębiorstw rodzinnych*

Factors Defining Family Business Goals

---

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwa rodzinne; ład korporacyjny firm rodzinnych; cele przedsiębiorstw

**Keywords:** family enterprises; family governance; goals of the enterprise

**Kod JEL:** D22; D81; L20

#### **Wstęp**

Reaktywacja przedsiębiorstw prywatnych (w tym rodzinnych) w Polsce rozpoczęła się pod koniec lat 80. ubiegłego stulecia wraz z przyjęciem nowych regulacji dotyczących działalności gospodarczej [Ustawa z dnia 23 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej]. Oznacza to, że duża część tych przedsiębiorstw znajduje się jeszcze w rękach pokolenia ich założycieli. Ten krótki okres funkcjonowania przedsiębiorczości rodzinnej w naszym kraju, brak urzędowych statystyk oraz stosunkowo niewiele badań przeprowadzonych w odniesieniu do niej powoduje, że wiele związanych z nią zjawisk jest słabo rozpoznanych i opisanych na gruncie naukowym.

Jednym z takich problemów są cele działania przedsiębiorstw rodzinnych. Mają one wpływ na motywy zakładania przedsiębiorstw i ich rozwój, stabilność gospodarki oraz kształtowanie relacji z otoczeniem. Celem przeprowadzonych badań było określenie znaczenia celów działalności przedsiębiorstw rodzinnych i czynników determinujących kierowanie się poszczególnymi celami.

Ze względu na deficyt badań krajowych w przedmiotowym obszarze w punkcie wyjścia rozważań odwołano się do wyników badań autorów zagranicznych. Pozwoliły one na opracowanie założeń metodycznych procesu badawczego oraz stworzenie punktu odniesienia do rezultatów uzyskanych dla Polski. Zasadniczą część opracowania opiera się na własnych badaniach ilościowych przeprowadzonych w ramach projektu Narodowego Centrum Nauki (NCN 2012/07/B/HS4/00455) „Ład korporacyjny, struktura własnościowa i wyniki finansowe przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce i Austrii – analiza porównawcza”.

### 1. Istota przedsiębiorstw rodzinnych i cele ich działalności – przegląd literatury

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią w szeregu krajów liczną populację. Przekłada się to z jednej strony na ich znaczenie gospodarcze i społeczne, a z drugiej skutkuje dużym zróżnicowaniem. W różnych krajach udział przedsiębiorstw rodzinnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw szacuje się na 60–90%, zaś w zatrudnieniu – na 40–70%, a w wytwarzaniu PKB – na 30–80%. W Polsce te wskaźniki szacowano w 2013 r. na odpowiednio 60%, 40% i 50% [Pernsteiner, Węclawski (red.), 2016, s. 42]. Przy tak licznej populacji zróżnicowanie przedsiębiorstw występuje w zasadzie we wszystkich możliwych przekrojach. Wpływ niektórych z nich na cele ich działalności będzie przedmiotem dalszych rozważań.

W literaturze przedmiotu brak jest jednolitej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. Określenie takie nie występuje także w regulacjach normatywnych, chociaż pojawiły się propozycje jego wprowadzenia w legislacji Unii Europejskiej [*Overview of Family Business Relevant Issues...*, 2009, s. 4]. Definicje przedsiębiorstwa rodzinnego rozciągają się od stwierdzeń o charakterze subiektywnym, jak postrzeganie przedsiębiorstwa jako rodzinnego przez samą rodzinę właścicieli [Sten, 2006, s. 16], przez deklaratywne, jak kierowanie się wartościami rodziny [Aronoff, Ward, 2011, s. 12], czy opisowe, jak posiadanie przez rodzinę decydującego wpływu na przedsiębiorstwo [Wimmer i in., 2005, s. 6], do kategoryzacji opartej na miarach ilościowych, jak posiadanie przez rodzinę określonego udziału we własności, zarządzie i organach kontrolnych.

Niezależnie od tych problemów definicyjnych istnieje dość powszechna zgodność co do określenia istoty przedsiębiorstwa rodzinnego. Jest ona opisywana w ujęciu modelowym jako wypadkowa oddziaływania trzech systemów: rodziny, przedsiębiorstwa i własności [Gersick i in., 1997, s. 5]. Każdy z tych systemów ma inny charakter i pełni różne funkcje w przedsiębiorstwie. Rodzina jest grupą społeczną powstałą na podstawie więzi pokrewieństwa bądź małżeństwa. Komunikacja w rodzinie ma charakter bezpośredni i oparta jest na więzach emocjonalnych. Przedsiębiorstwo opiera się na zasobach materialnych i wartościach pozamaterialnych wykorzystywanych do realizacji zadań ekonomicznych. Funkcje osób zaangażowanych w przedsiębiorstwie wynikają z ich kompetencji. Umiejętne

wykorzystanie pozytywnych interakcji pomiędzy tymi systemami pozwala na budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych nad nierodzinnymi [Popczyk, 2013, s. 98].

Każdy z systemów tworzących przedsiębiorstwo rodzinne w określonym stopniu determinuje jego działalność. Rodzinę tworzy grupa osób o względnie stabilnym składzie, założeniu długotrwałego istnienia i międzypokoleniowego transferu wartości. Przedsiębiorstwo rodzinne ma zapewnić jej materialne podstawy egzystencji, wykształcenie kolejnego pokolenia oraz zaspokojenie potrzeb emocjonalnych [Achleitner i in., 2010, s. 231–233]. Kierowanie się przez rodzinę określonym systemem wartości powoduje, że priorytetem w jej postępowaniu nie zawsze jest kryterium efektywności [Simon (Hrsg.), 2011, s. 20–23]. Przedsiębiorstwo jako system ekonomiczny charakteryzuje duża elastyczność stosunków własnościowych i kadrowych, kierowanie się zasadami racjonalności ekonomicznej, podział funkcji oparty na kryterium kompetencji i finansowa motywacja efektywności. Trzeci system wchodzący w skład przedsiębiorstwa rodzinnego, jakim jest własność, różnicuje jego charakter w zależności od struktury własnościowej. Większy udział udziałowców i menedżerów spoza grona rodziny powoduje osłabienie wpływu rodziny na przedsiębiorstwo, nasilanie się problemów agencyjnych i silniejsze podporządkowanie jego działalności regułom ekonomicznym [Hiebl, 2012, s. 62].

Wskazane cechy przedsiębiorstwa rodzinnego determinują cele jego działalności. Można je podzielić na dwie grupy: cele rodziny i cele przedsiębiorstwa. Jako typowe cele rodziny wskazuje się: utrzymanie istnienia przedsiębiorstwa w długim okresie, zapewnienie jego sukcesji, utrzymanie niezależności ekonomicznej, tworzenie miejsc pracy dla członków rodziny, prowadzenie działalności w oparciu o system wartości rodziny, podtrzymywanie tradycji rodzinnej [Schauer, Kailer, Feldbauer-Dürst Müller (Hrsg.), 2005, s. 9]. Cele przedsiębiorstwa związane są z realizacją zysku i wzrostem wartości przedsiębiorstwa. Badania dotyczące przedsiębiorstw rodzinnych nie dają jednoznacznej odpowiedzi, które cele mają prymat w kierowaniu przedsiębiorstwem: cele rodziny czy cele przedsiębiorstwa jako systemu ekonomicznego [Achleitner i in., 2010, s. 233]. Zbieżność interesów rodziny i przedsiębiorstwa jako subsystemu pozwala na realizację celów rodziny bez naruszania zasady racjonalności ekonomicznej. Z drugiej strony złożoność struktury przedsiębiorstwa rodzinnego może być przyczyną powstawania w nim konfliktów różnych grup interesariuszy, mających różne cele bądź przypisujących do nich odmienne znaczenie [Hepperle, 2011, s. 19].

Określenie i realizacja celów działalności przedsiębiorstwa są pochodną występujących w nim stosunków własnościowych. Struktura własności w przedsiębiorstwie rozciąga się od utrzymywania udziałów pozwalających na jego kontrolowanie do skupienia pełnej własności w rodzinie [Hepperle, 2011, s. 8]. Można w tym zakresie wskazać na dwa zjawiska. Po pierwsze, bardzo duży jest udział przedsiębiorstw rodzinnych, w których udział rodziny w kapitale własnym przekracza 50%. Przykładowo w Niemczech wynosił on w 2000 r. 97% [Klein, 2010, s. 108], a w Polsce jest szacowany na 92% [*Firma rodzinna to marka...*, 2017, s. 19]. Po drugie, udział

ten spada wraz z wielkością przedsiębiorstwa. Można na tej podstawie stwierdzić, że rodzina ma decydujący wpływ na wybór celów działalności przedsiębiorstwa.

Badania dotyczące czynników zróżnicowania znaczenia celów działalności w przedsiębiorstwach rodzinnych należą do rzadkości. Co więcej, nie dostarczają one jednoznacznych wyników. Niektórzy badacze stwierdzają, że w przedsiębiorstwach mniejszych przewagę mają cele rodziny. Natomiast wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa dominację uzyskują cele przedsiębiorstwa [Olson i in., 2003, s. 640]. Wzrost wielkości przedsiębiorstwa jest z reguły związany ze zmianą w nim stosunków własnościowych i stosowania pośrednich form kontroli przez rodzinę, np. przez fundację, w których rodzina zachowuje większość głosów [Hepperle, 2011, s. 10]. Nie jest to jednak pogląd powszechny, gdyż inni autorzy wskazują na występowanie odwrotnych preferencji [Achleitner i in., 2010, s. 250].

Analogiczne rozbieżności występują w odniesieniu do wpływu wieku przedsiębiorstwa na strukturę jego celów. Z jednej strony można spotkać się z opinią, że im krócej istnieje przedsiębiorstwo, tym większe znaczenie odgrywają w nim cele rodziny. Wskazuje się, że w generacji założycieli przedsiębiorstwa występuje ścisły związek między rodziną a przedsiębiorstwem. Przedsiębiorstwo dostarcza dochodów stanowiących podstawę utrzymania rodziny i przygotowania dzieci do roli następców. Wraz z przekazywaniem przedsiębiorstwa kolejnym pokoleniom osłabieniu ulegają więzi rodzinne i preferencje zyskują cele *stricte* ekonomiczne [Jaskiewicz, Klein, 2007, s. 1080]. Właściciele przedsiębiorstwa w drugiej generacji często nie są tak silnie zaangażowani w jego działalność i związani z nim emocjonalnie. Sprzyja to przyjmowaniu współwłaścicieli i zatrudnianiu menedżerów spoza rodziny. W kolejnych generacjach zwiększa się często liczba współwłaścicieli i spada zainteresowanie części z nich bezpośrednim zaangażowaniem w zarządzanie przedsiębiorstwem [Schweinsberg, Koenen, 2010, s. 4]. Z drugiej strony podkreśla się, że młode i małe przedsiębiorstwa skoncentrowane są na działaniach zapewniających im przetrwanie na rynku i z tego względu kierują się przede wszystkim motywami ekonomicznymi. Dopiero stabilizacja sytuacji ekonomicznej pozwala im na zwiększenie wagi celów rodziny [Achleitner i in., 2010, s. 241].

W aspekcie prowadzonych w tym opracowaniu rozważań istotne jest także to, czy dane przedsiębiorstwo samo klasyfikuje się jako rodzinne. Badania PARP przeprowadzone w Polsce w 2014 r. wskazują, że subiektywnie za rodzinne uważa się od 61% do 83% firm zaklasyfikowanych do tej grupy w oparciu o definicje uwzględniające mniej lub bardziej sformalizowane kryteria [*Firmy rodzinne w Polsce...*, 2015, s. 6]. Poziom samoświadomości firm rodzinnych, a tym samym ich specyfiki, jest zatem dość niski.

Kluczowym zagadnieniem związanym z przedsiębiorstwem rodzinnym jest sukcesja. Część badaczy wręcz stwierdza, że z przedsiębiorstwem rodzinnym mamy do czynienia dopiero, gdy zostało przekazane kolejnemu pokoleniu [Ward, 1987, s. 252] lub przynajmniej podjęto w nim przygotowania do sukcesji [Petzinger, 1999, s. 218]. Sukcesja powinna być immanentnym celem dla firmy rodzinnej, ale okazuje się, że

wiele z nich przywiązuje mniejszą wagę do niej w trakcie bieżącego funkcjonowania i przygotowuje jej plany dopiero na dalszej fazie cyklu życia przedsiębiorstwa, co zwiększa koszty przekazania przedsiębiorstwa [Leible, Windthorst (Hrsg.), 2014, s. 31]. W Polsce według Instytutu Biznesu Rodzinnego w ponad połowie firm rodzinnych (57%) nie są prowadzone rozmowy z potencjalnymi następcami na temat przyszłej sukcesji [Firma rodzinna to marka..., 2017, s. 26]. Sukcesja zapewnia międzypokoleniowy transfer wartości rodziny i sprawia, że jej cele mogą być realizowane w kolejnym pokoleniu [Aronoff, McClure, Ward, 2012, s. 12]. Dość duża część przedsiębiorstw rodzinnych staje jednak wobec braku zainteresowania młodszego pokolenia przejęciem firmy. Nawet w krajach o długiej tradycji przedsiębiorczości rodzinnej wiele przedsiębiorstw nie znajduje sukcesora w ramach rodziny. Przykładowo w Niemczech problem ten dotyczy 86% przedsiębiorstw małych (poniżej 50 pracowników) i 31% większych [Kersting, Bitzer, Dupierry, 2014, s. 14–15]. Tę dużą rozbieżność zainteresowania sukcesją tłumaczy się zróżnicowaną zdolnością przedsiębiorstw do dostarczania dochodów o oczekiwanej skali.

## 2. Hipotezy badawcze i metodyka badań

Dla realizacji przyjętego celu badań sformułowano dwie hipotezy:

H1: W przedsiębiorstwach rodzinnych występuje hierarchia celów działalności z przewagą długookresowych celów rodziny.

H2: Kierowanie się przez przedsiębiorstwo określonym celem działalności zależy od jego wieku, generacji właścicieli, rodzaju działalności, zakresu terytorialnego działalności oraz wielkości przedsiębiorstwa wyrażanej wielkością przychodów, sumy bilansowej i zatrudnienia.

Badania, których wyniki prezentowane są w niniejszym opracowaniu, zostały przeprowadzone w 2014 r. na losowo dobranej ogólnopolskiej próbie przedsiębiorstw<sup>1</sup>. Dobór próby został dokonany z uwzględnieniem wielkości zatrudnienia (powyżej 49 pracowników), sekcji PKD 2007 oraz struktury terytorialnej (województwa). Zastosowanie wskazanego kryterium wielkości zatrudnienia miało na celu przeprowadzenie badania w odniesieniu do firm o bardziej rozwiniętych strukturach organizacyjnych, szerszych planach działalności i większych perspektywach rozwoju. Do przeprowadzenia badań zastosowano wywiad kwestionariuszowy realizowany z wykorzystaniem technik CATI i CAWI. Respondentami byli właściciele i zarządzający przedsiębiorstwami. Uzyskana próba badawcza składała się z 758 przedsiębiorstw, w tym 396 rodzinnych. Zaliczenie do przedsiębiorstw rodzinnych zostało dokonane w oparciu o wskaźnik SFI (*Substantial Family Influence*) [Klein, 2010, s. 17].

<sup>1</sup> Wyniki badań zaprezentowanych w artykule są rezultatem realizacji projektu Narodowego Centrum Nauki 2012/07/B/HS4/00455 „Ład korporacyjny, struktura własnościowa i wyniki finansowe przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce i w Austrii – analiza porównawcza”.

Ocena znaczenia celów działalności przedsiębiorstw została przeprowadzona na podstawie wartościowania dokonanego przez respondentów. Na podstawie literatury przedmiotu w pytaniu ankietowym podano 12 typowych celów przedsiębiorstw rodzinnych, których znaczenie było oceniane przez respondentów z zastosowaniem 5-stopniowej skali Likerta. Natomiast określenie czynników determinujących kierowanie się poszczególnymi celami (zmiennie objaśniane) zostało przeprowadzone przy wykorzystaniu dwumianowego modelu regresji logistycznej. Uwzględnione zostały następujące czynniki (zmiennie objaśniające): wiek przedsiębiorstwa w latach, generacja właścicieli, rodzaj działalności (produkcyjna=1, inna=0), zakres przestrzenny (ponad 50% przychodów realizowanych w kraju=1, za granicą=0), zlogarytmowane wielkości aktywów, przychodów oraz zatrudnienia.

### 3. Opis próby badawczej

Z badanej grupy 758 przedsiębiorstw 723 dokonały samoklasyfikacji do grup przedsiębiorstw rodzinnych bądź nierodzinnych. Za rodzinne uznało się 319 podmiotów (42%). Zastosowanie wskaźnika SFI doprowadziło do stwierdzenia, że także część przedsiębiorstw nieuznających się za rodzinne ma taki charakter. W oparciu o ten wskaźnik wyodrębniono w próbie badawczej 396 firm rodzinnych.

W badanej próbie stosunkowo niewiele było przedsiębiorstw młodych, istniejących nie dłużej niż 5 lat (tab. 1). Z drugiej strony mało było przedsiębiorstw istniejących dłużej niż 25 lat, a więc utworzonych przed wprowadzeniem w Polsce w 1988 r. pierwszych reform rynkowych pozwalających na bardziej swobodne podejmowanie działalności gospodarczej. Średni wiek przedsiębiorstwa wynosił 21 lat.

Ponad 2/3 przedsiębiorstw znajdowało się jeszcze w rękach generacji ich założycieli (tab. 1). W prawie 1/3 przedsiębiorstw udziałowcami byli członkowie rodziny z drugiego pokolenia. Sporadycznie natomiast jako właściciele pojawiała się trzecia generacja i kolejne.

Tab. 1. Wiek przedsiębiorstwa i generacja właścicieli

| Okres utworzenia przedsiębiorstwa | Udział (%) | Pokolenie właścicieli | Udział (%) |
|-----------------------------------|------------|-----------------------|------------|
| 2008–2012                         | 3,6        | Pierwsze              | 68,1       |
| 1998–2007                         | 31,6       | Drugie                | 31,2       |
| 1989–1997                         | 53,8       | Trzecie               | 0,5        |
| Przed 1989 r.                     | 11,0       | Dalsze                | 0,2        |

Źródło: obliczenia na podstawie badań własnych.

Ponad połowa badanych przedsiębiorstw należała do sekcji przemysłu przetwórczego (tab. 2). Prawie 1/4 działała w sferze usług, a kilka procent zajmowało się działalnością handlową. Część przedsiębiorstw nie określiło jednoznacznie zakresu przedmiotowego swojej działalności.

Podając zakres terytorialny działalności, respondenci określali udział przychodów realizowanych w ramach jednej z czterech kategorii (tab. 2). Większość stanowiły przedsiębiorstwa prowadzące działalność głównie w skali krajowej (realizujące ponad 50% przychodów w kraju, poza własnym województwem). Na drugim miejscu znalazły się firmy koncentrujące swoją aktywność na terenie województwa stanowiącego ich siedzibę. Jednocześnie należy wskazać, że 61% badanych przedsiębiorstw rodzinnych prowadziło współpracę zagraniczną. Dominował przy tym eksport oraz import towarów i usług (około 95% aktywności), a inne formy współpracy (alianse, franczyza, joint venture) należały do rzadkości.

Tab. 2. Zakres przedmiotowy i terytorialny działalności

| Sekcja PKD | Udział (%) | Dominujący obszar działalności (ponad 50% przychodów) | Udział (%) |
|------------|------------|---|------------|
| Przemysł   | 57,1       | Własne województwo (n=180)                            | 56,7       |
| Usługi     | 23,8       | Kraj poza własnym województwem (n=270)                | 61,9       |
| Handel     | 6,2        | Unia Europejska poza Polską (n=235)                   | 28,1       |
| Pozostałe  | 12,9       | Pozostałe kraje (n=85)                                | 7,1        |

Źródło: obliczenia na podstawie badań własnych.

Badane przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę kryterium liczby zatrudnionych pracowników, były w zdecydowanej większości (91,1%) – zgodnie z przyjętymi w Unii Europejskiej kryteriami klasyfikacji – firmami średnimi (tab. 3). Średnie zatrudnienie wynosiło 114 pracowników. Natomiast wysokość sumy bilansowej i przychodów wskazuje na relatywnie niewielkie rozmiary działalności większości tych podmiotów.

Tab. 3. Wielkość zatrudnienia, aktywów i przychodów przedsiębiorstw

| Zatrudnienie | Udział (%) | Aktywa w mln zł | Udział (%) | Przychody w mln zł | Udział (%) |
|--------------|------------|-----------------|------------|--------------------|------------|
| 50–99        | 49,2       | do 8            | 28,0       | Poniżej 5          | 7,8        |
| 100–149      | 25,5       | 8–39            | 54,9       | 5–19               | 37,7       |
| 150–199      | 10,9       | 40–99           | 12,9       | 20–49              | 29,7       |
| 200–249      | 8,6        | 100–160         | 2,3        | 50–100             | 15,9       |
| 250 i więcej | 5,8        | Powyżej 160     | 2,0        | Powyżej 100        | 8,9        |

Źródło: obliczenia na podstawie badań własnych.

Próba badawcza wykorzystana w niniejszym opracowaniu wskazuje na dużą zbieżność cech badanych przedsiębiorstw z ich charakterystykami podawanymi przez innych autorów. Określone różnice spowodowane były w szczególności odmiennymi założeniami metodycznymi badań.

#### 4. Wyniki badania

Prezentowane w tym miejscu wyniki badań własnych wskazują, że przedsiębiorstwa rodzinne mają dość jednoznacznie sprecyzowane opinie na temat celów swojej działalności (tab. 4). Wyraźnie dominuje dążenie do utrzymania istnienia przedsiębiorstwa w długim okresie. Cel ten ma dla aż 94,1% przedsiębiorstw znaczenie bardzo duże bądź raczej duże. Znajduje to potwierdzenie w innych badaniach prowadzonych w Polsce dowodzących, że przedsiębiorstwa rodzinne podejmują decyzje, biorąc pod uwagę długoterminowe podejście do prowadzenia biznesu [PwC, 2015, s. 6]. Przedsiębiorstwa rodzinne przypisują także istotne znaczenie do zachowania swojej niezależności od podmiotów trzecich – wskazało na to 82,9% firm. Duże, ale już wyraźnie mniejsze znaczenie przypisuje się do realizacji typowych celów ekonomicznych, jak minimalizacja ryzyka ekonomicznego, wzrost wartości przedsiębiorstwa, silne tempo wzrostu. Charakterystyczne jest przywiązywanie przez przedsiębiorstwa rodzinne relatywnie mniejszej wagi do zapewnienia sukcesji. Może to wynikać, jak wskazano w przeglądzie wyników badań dotyczących innych krajów, z trudności w zapewnieniu sukcesji bądź odkładaniu decyzji w tym zakresie na późniejszy okres. Bardzo duże i duże znaczenie przypisuje do tego celu łącznie 53,8% respondentów. Podobnie w innych badaniach ogólnopolskich 50% respondentów uznało ten cel za kluczowy [PwC, 2015, s. 12]. Natomiast przedsiębiorstwa rodzinne deklarują przywiązywanie stosunkowo mniejszego znaczenia do krótkookresowej maksymalizacji zysków czy zatrudniania członków rodziny. Wyniki takie wskazują na jednoznaczne preferowanie przez przedsiębiorstwa rodzinne długookresowych celów rodziny, co pozwoliło na pozytywną weryfikację pierwszej hipotezy. Dokonując prezentacji znaczenia celów przedsiębiorstw na podstawie przeprowadzonych badań, należy jednak mieć na uwadze, że właściciele rodzinni mogą być skłonni do deklarowania celów odmiennych niż te, które w rzeczywistości realizują ich przedsiębiorstwa [Stradomski, 2010, s. 74].

Tab. 4. Hierarchia celów w przedsiębiorstwach

| Cel działalności  | Znaczenie celu dla przedsiębiorstwa<br>(odpowiedzi w %) |             |         |             |             |             |
|---|---|-------------|---------|-------------|-------------|-------------|
|   | Bardzo duże   | Raczej duże | Średnie | Raczej małe | Bardzo małe | Nie dotyczy |
| Utrzymanie istnienia przedsiębiorstwa w długim okresie (n=394)                  | 78,6  | 15,5        | 3,1     | 0,8         | 0,0         | 2,0         |
| Utrzymanie niezależności przedsiębiorstwa od podmiotów trzecich (n=395)         | 58,1  | 24,8        | 8,9     | 1,8         | 2,3         | 4,1         |
| Minimalizacja ryzyka ekonomicznego (n=395)                                      | 43,6  | 34,4        | 17,0    | 1,0         | 1,0         | 3,0         |
| Długookresowy wzrost wartości przedsiębiorstwa (n=396)                          | 41,3  | 31,6        | 18,7    | 3,3         | 1,3         | 3,8         |
| Zapewnienie silnego tempa wzrostu przedsiębiorstwa (n=395)                      | 36,4  | 39,5        | 20,3    | 2,0         | 0,3         | 1,5         |
| Przekazanie przedsiębiorstwa następnej generacji rodziny przedsiębiorcy (n=388) | 30,1  | 23,7        | 22,2    | 7,0         | 4,1         | 12,9        |
| Utrzymanie bądź stworzenie miejsc pracy (n=392)                                 | 27,8  | 36,0        | 24,2    | 7,7         | 2,0         | 2,3         |

| Cel działalności  | Znaczenie celu dla przedsiębiorstwa<br>(odpowiedzi w %) |             |         |             |             |             |
|---|---|-------------|---------|-------------|-------------|-------------|
|   | Bardzo duże   | Raczej duże | Średnie | Raczej małe | Bardzo małe | Nie dotyczy |
| Tworzenie majątku bądź zapewnienie wysokiego standardu życia głównego przedsiębiorcy bądź rodziny przedsiębiorcy (n=395)        | 25,8  | 31,7        | 23,8    | 9,1         | 3,5         | 6,1         |
| Ścisłe, długotrwałe związki z podmiotami trzecimi (n=395)   | 24,6  | 37,0        | 22,5    | 7,8         | 3,8         | 4,3         |
| Rozpowszechnienie systemu wartości głównego właściciela bądź rodziny przedsiębiorcy oraz utrzymanie tradycji rodzinnych (n=389) | 19,8  | 29,2        | 24,9    | 11,6        | 4,6         | 9,8         |
| Krótkookresowa maksymalizacja zysków (n=394)  | 16,2  | 27,1        | 28,2    | 15,0        | 9,4         | 4,1         |
| Zatrudnienie członków rodziny w przedsiębiorstwie (n=394)   | 7,9   | 11,4        | 23,1    | 20,1        | 12,9        | 24,6        |

Źródło: obliczenia na podstawie badań własnych.

Wyniki estymacji modeli logitowych zawarte są w tab. 5 i 6. Istotny wpływ (na poziomie istotności  $p < 0,1$ ) przyjętych cech ekonomicznych przedsiębiorstwa rodzinnego na kierowanie się określonym celem wystąpił w odniesieniu do 9 z 12 celów ich działalności. Nie stwierdzono go dla następujących celów: utrzymanie niezależności przedsiębiorstwa od podmiotów trzecich, tworzenie majątku bądź zapewnienie wysokiego standardu życia głównego przedsiębiorcy oraz nastawienie na krótkookresową maksymalizację zysków. Na kierowanie się pozostałymi celami wpływ miało każdorazowo od 1 do 3 z badanych czynników. Najczęściej były to generacja właścicieli firmy oraz rodzaj działalności (po 4 przypadki). Zakres przestrzenny działalności, wielkość przychodów oraz zatrudnienia były czynnikami istotnymi dla wyboru danego celu po 2 razy, a wiek przedsiębiorstwa wskazano 1 raz. Łącznie analizowane czynniki były istotne dla kierowania się danym celem działalności w 15 przypadkach. Można jednak wskazać, że w dalszych 11 poziom istotności był bliski  $p < 0,1$ . Z kolei wartość aktywów nie miała istotnego wpływu na wskazanym poziomie w odniesieniu do kierowania się żadnym z analizowanych celów.

Otrzymane wyniki pozwalają jedynie na częściową weryfikację hipotezy drugiej. Po pierwsze, analizowane czynniki mają wpływ na kierowanie się większością, ale nie wszystkimi, uwzględnionych w badaniu celów. Po drugie, częstość występowania deterministycznego wpływu poszczególnych czynników nie była duża.

Tab. 5. Cele działalności przedsiębiorstw i ich determinanty

| Cel  | Kryterium      | B      | S.E.  | Wald  | df | Sig.  | Exp(B) |
|--|----------------|--------|-------|-------|----|-------|--------|
| Utrzymanie istnienia przedsiębiorstwa w długim okresie | Wiek           | ,000   | ,026  | ,000  | 1  | ,994  | 1,000  |
|  | Generacja      | -,194  | ,392  | ,243  | 1  | ,622  | ,824   |
|  | Produkcja/inne | ,460   | ,385  | 1,422 | 1  | ,233  | 1,584  |
|  | Kraj/zagranica | ,046   | ,501  | ,008  | 1  | ,927  | 1,047  |
|  | Aktywa         | ,196   | ,589  | ,111  | 1  | ,740  | 1,216  |
|  | Przychody      | ,482   | ,500  | ,930  | 1  | ,335  | 1,619  |
|  | Zatrudnienie   | ,011   | ,006  | 3,255 | 1  | ,071* | 1,011  |
|  | Constant       | -1,545 | 2,541 | ,370  | 1  | ,543  | ,213   |

| Cel   | Kryterium      | B      | S.E.  | Wald  | df | Sig.  | Exp(B) |
|---|----------------|--------|-------|-------|----|-------|--------|
| Utrzymanie niezależności przedsiębiorstwa od podmiotów trzecich         | Wiek           | -,023  | ,016  | 2,080 | 1  | ,149  | ,977   |
|   | Generacja      | ,367   | ,307  | 1,423 | 1  | ,233  | 1,443  |
|   | Produkcja/inne | -,096  | ,263  | ,133  | 1  | ,716  | ,909   |
|   | Kraj/zagranica | ,216   | ,299  | ,519  | 1  | ,471  | 1,240  |
|   | Aktywa         | -,007  | ,369  | ,000  | 1  | ,986  | ,993   |
|   | Przychody      | -,190  | ,393  | ,234  | 1  | ,629  | ,827   |
|   | Zatrudnienie   | -,002  | ,002  | ,971  | 1  | ,324  | ,998   |
|   | Constant       | 2,656  | 1,503 | 3,125 | 1  | ,077  | 14,244 |
| Minimalizacja ryzyka ekonomicznego                                      | Wiek           | ,016   | ,017  | ,902  | 1  | ,342  | 1,016  |
|   | Generacja      | ,364   | ,267  | 1,854 | 1  | ,173  | 1,439  |
|   | Produkcja/inne | -,113  | ,221  | ,262  | 1  | ,609  | ,893   |
|   | Kraj/zagranica | ,571   | ,275  | 4,316 | 1  | ,038* | 1,769  |
|   | Aktywa         | -,209  | ,322  | ,421  | 1  | ,517  | ,812   |
|   | Przychody      | ,551   | ,306  | 3,232 | 1  | ,072* | 1,734  |
|   | Zatrudnienie   | ,001   | ,002  | ,463  | 1  | ,496  | 1,002  |
|   | Constant       | -1,716 | 1,351 | 1,613 | 1  | ,204  | ,180   |
| Długookresowy wzrost wartości przedsiębiorstwa                          | Wiek           | ,003   | ,015  | ,052  | 1  | ,820  | 1,003  |
|   | Generacja      | ,114   | ,240  | ,227  | 1  | ,633  | 1,121  |
|   | Produkcja/inne | -,078  | ,210  | ,136  | 1  | ,712  | ,925   |
|   | Kraj/zagranica | ,646   | ,268  | 5,785 | 1  | ,016* | 1,907  |
|   | Aktywa         | ,437   | ,302  | 2,101 | 1  | ,147  | 1,548  |
|   | Przychody      | ,013   | ,310  | ,002  | 1  | ,966  | 1,013  |
|   | Zatrudnienie   | ,007   | ,003  | 7,772 | 1  | ,005* | 1,007  |
|   | Constant       | -2,465 | 1,310 | 3,542 | 1  | ,060  | ,085   |
| Zapewnienie silnego tempa wzrostu przedsiębiorstwa                      | Wiek           | -,001  | ,015  | ,001  | 1  | ,970  | ,999   |
|   | Generacja      | ,487   | ,264  | 3,412 | 1  | ,065* | 1,628  |
|   | Produkcja/inne | -,470  | ,223  | 4,435 | 1  | ,035* | ,625   |
|   | Kraj/zagranica | ,083   | ,259  | ,101  | 1  | ,750  | 1,086  |
|   | Aktywa         | ,350   | ,294  | 1,416 | 1  | ,234  | 1,420  |
|   | Przychody      | ,047   | ,296  | ,025  | 1  | ,874  | 1,048  |
|   | Zatrudnienie   | ,002   | ,002  | 1,122 | 1  | ,290  | 1,002  |
|   | Constant       | -,910  | 1,253 | ,527  | 1  | ,468  | ,402   |
| Przekazanie przedsiębiorstwa następnej generacji rodziny przedsiębiorcy | Wiek           | ,026   | ,014  | 3,543 | 1  | ,060* | 1,026  |
|   | Generacja      | ,691   | ,230  | 9,033 | 1  | ,003* | 1,996  |
|   | Produkcja/inne | -,381  | ,193  | 3,898 | 1  | ,048* | ,683   |
|   | Kraj/zagranica | ,041   | ,225  | ,034  | 1  | ,854  | 1,042  |
|   | Aktywa         | ,379   | ,288  | 1,735 | 1  | ,188  | 1,461  |
|   | Przychody      | -,277  | ,295  | ,883  | 1  | ,347  | ,758   |
|   | Zatrudnienie   | ,002   | ,002  | ,806  | 1  | ,369  | 1,002  |
|   | Constant       | -1,361 | 1,149 | 1,403 | 1  | ,236  | ,256   |

\* p&lt;0,1

Źródło: obliczenia na podstawie badań własnych.

Tab. 6. Cele działalności przedsiębiorstw i ich determinanty (c.d.)

| Cel   | Kryterium      | B      | S.E.  | Wald  | df | Sig.  | Exp(B) |
|---|----------------|--------|-------|-------|----|-------|--------|
| Utrzymanie bądź stworzenie miejsc pracy   | Wiek           | ,005   | ,014  | ,157  | 1  | ,692  | 1,005  |
|   | Generacja      | ,055   | ,217  | ,065  | 1  | ,799  | 1,057  |
|   | Produkcja/inne | -,465  | ,197  | 5,563 | 1  | ,018* | ,628   |
|   | Kraj/zagranica | ,270   | ,231  | 1,365 | 1  | ,243  | 1,310  |
|   | Aktywa         | -,215  | ,283  | ,577  | 1  | ,448  | ,807   |
|   | Przychody      | -,081  | ,272  | ,090  | 1  | ,764  | ,922   |
|   | Zatrudnienie   | ,003   | ,002  | 2,098 | 1  | ,147  | 1,003  |
|   | Constant       | 1,641  | 1,143 | 2,061 | 1  | ,151  | 5,162  |
| Tworzenie majątku bądź zapewnienie wysokiego standardu życia głównego przedsiębiorcy bądź rodziny przedsiębiorcy        | Wiek           | ,007   | ,013  | ,261  | 1  | ,609  | 1,007  |
|   | Generacja      | ,284   | ,216  | 1,733 | 1  | ,188  | 1,328  |
|   | Produkcja/inne | -,216  | ,190  | 1,301 | 1  | ,254  | ,806   |
|   | Kraj/zagranica | ,096   | ,222  | ,189  | 1  | ,663  | 1,101  |
|   | Aktywa         | ,006   | ,282  | ,000  | 1  | ,984  | 1,006  |
|   | Przychody      | -,409  | ,302  | 1,831 | 1  | ,176  | ,665   |
|   | Zatrudnienie   | ,003   | ,002  | 2,304 | 1  | ,129  | 1,003  |
|   | Constant       | 1,388  | 1,141 | 1,482 | 1  | ,223  | 4,009  |
| Ścisłe, długotrwale związki z podmiotami trzecimi   | Wiek           | ,012   | ,013  | ,814  | 1  | ,367  | 1,012  |
|   | Generacja      | ,620   | ,230  | 7,231 | 1  | ,007* | 1,859  |
|   | Produkcja/inne | ,265   | ,191  | 1,923 | 1  | ,165  | 1,303  |
|   | Kraj/zagranica | -,027  | ,224  | ,014  | 1  | ,904  | ,973   |
|   | Aktywa         | -,054  | ,273  | ,039  | 1  | ,844  | ,948   |
|   | Przychody      | ,295   | ,266  | 1,228 | 1  | ,268  | 1,343  |
|   | Zatrudnienie   | ,000   | ,001  | ,024  | 1  | ,876  | 1,000  |
|   | Constant       | -2,012 | 1,140 | 3,114 | 1  | ,078  | ,134   |
| Rozpowszechnienie systemu wartości głównego właściciela bądź rodziny przedsiębiorcy oraz utrzymanie tradycji rodzinnych | Wiek           | ,010   | ,013  | ,625  | 1  | ,429  | 1,010  |
|   | Generacja      | ,443   | ,215  | 4,232 | 1  | ,040* | 1,558  |
|   | Produkcja/inne | -,209  | ,188  | 1,234 | 1  | ,267  | ,811   |
|   | Kraj/zagranica | ,171   | ,220  | ,604  | 1  | ,437  | 1,187  |
|   | Aktywa         | ,267   | ,280  | ,913  | 1  | ,339  | 1,306  |
|   | Przychody      | -,238  | ,281  | ,721  | 1  | ,396  | ,788   |
|   | Zatrudnienie   | ,002   | ,002  | 1,530 | 1  | ,216  | 1,002  |
|   | Constant       | -1,100 | 1,123 | ,959  | 1  | ,328  | ,333   |
| Krótkookresowa maksymalizacja zysków  | Wiek           | ,001   | ,013  | ,004  | 1  | ,949  | 1,001  |
|   | Generacja      | ,018   | ,209  | ,007  | 1  | ,932  | 1,018  |
|   | Produkcja/inne | -,213  | ,188  | 1,291 | 1  | ,256  | ,808   |
|   | Kraj/zagranica | ,036   | ,219  | ,027  | 1  | ,870  | 1,036  |
|   | Aktywa         | -,234  | ,270  | ,752  | 1  | ,386  | ,791   |
|   | Przychody      | -,109  | ,262  | ,175  | 1  | ,676  | ,896   |
|   | Zatrudnienie   | ,000   | ,001  | ,026  | 1  | ,872  | 1,000  |
|   | Constant       | 1,318  | 1,120 | 1,384 | 1  | ,239  | 3,735  |
| Zatrudnienie członków rodziny w przedsiębiorstwie   | Wiek           | ,016   | ,015  | 1,167 | 1  | ,280  | 1,016  |
|   | Generacja      | ,389   | ,245  | 2,511 | 1  | ,113  | 1,475  |
|   | Produkcja/inne | -,443  | ,236  | 3,530 | 1  | ,060* | ,642   |
|   | Kraj/zagranica | ,249   | ,272  | ,838  | 1  | ,360  | 1,283  |
|   | Aktywa         | ,551   | ,379  | 2,108 | 1  | ,147  | 1,734  |
|   | Przychody      | -,691  | ,352  | 3,853 | 1  | ,050* | ,501   |
|   | Zatrudnienie   | -,001  | ,002  | ,192  | 1  | ,661  | ,999   |
|   | Constant       | -1,146 | 1,462 | ,614  | 1  | ,433  | ,318   |

\* p&lt;0,1

Źródło: obliczenia na podstawie badań własnych.

Przedstawione powyżej wyniki badań własnych znajdują w szeregu aspektów potwierdzenie w analizach polskich firm rodzinnych przeprowadzonych przez innych autorów.

### Podsumowanie

Przedsiębiorstwa rodzinne od bez mała trzech dziesięcioleci zaczęły odradzać się w polskiej gospodarce i zwiększać swoje znaczenie. Połączenie w nich rodzinności i typowego biznesu tworzy specyficzny kapitał społeczny – kapitał rodzinny, który ma pozytywny wpływ na zatrudnienie i stabilność gospodarki oraz na kształtowanie systemów wartości, relacji wewnętrznych i z otoczeniem. Znajduje to swój wyraz w deklarowanym znaczeniu celów działalności przedsiębiorstw. Wyraźne jest nastawienie przedsiębiorstw rodzinnych na działanie w długiej perspektywie i dążenie do zachowania niezależności ekonomicznej. Cele utylitarne i krótkookresowe mają mniejsze znaczenie, przynajmniej w ujęciu deklaratywnym. Przesłanki różnicowania tych celów w przedsiębiorstwach o różnych charakterystykach nie są jednak do końca rozpoznane i wymagają dalszych badań.

### Bibliografia

- Achleitner A.-K. i in., *Zielstrukturen in Familienunternehmen: Empirische Hinweise auf die Beziehung zwischen Unternehmens- und Familienzielen*, „Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship“ 2010, Nr 3.
- Arnoff C.E., McClure S.L., Ward J.L., *Sukcesja w firmach rodzinnych*, Wydawnictwo MiP, Kraków 2012.
- Aronoff C.E., Ward J.L., *Family business values: How to assure a legacy of continuity and success*, New York 2011.
- Firma rodzinna to marka. Raport*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań 2017.
- Firmy rodzinne w Polsce '2014*, PARP, Warszawa 2015.
- Gersick K. i in., *Generation to Generation – Live Cycles of the Family Business*, Boston 1997.
- Hepperle T., *Stiftungen als Instrumente zur Lösung von Schnittstellenkonflikten in Familienunternehmen*, Lohmar-Köln 2011.
- Hiebl M.R.W., *Die Rolle des Chief Financial Officer in großen Familienunternehmen*, Berlin 2012.
- Jaskiewicz P., Klein S., *The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses*, „Journal of Business Research” 2007, Vol. 60(10),  
**DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.015>**.
- Kersting H., Bitzer S., Dupierry R., *Nachfolgermanagement in Familienunternehmen*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2014.
- Klein S., *Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen*, 3. Aufl., Eul Verlag, Lohmar-Köln 2010.
- Leible S., Windthorst K. (Hrsg.), *Nachfolgeplanung in Familienunternehmen*, JWV, Bayreuth 2014.
- Olson P.D. i in., *The impact of the family and the business on family business sustainability*, „Journal of Business Venturing” 2003, Vol. 18(5), **DOI: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00014-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00014-4)**.
- Overview of Family Business Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, Final Report of the Expert Group, European Commission, November 2009.

- Pernsteiner H., Węclawski J. (red.), *Finansowanie i corporate governance w przedsiębiorstwach rodzinnych*, C.H. Beck, Warszawa 2016.
- Petzinger T. Jr., *The New Pioneers: The Men and Women Who Are Transforming the Workplace and Marketplace*, New York 1999.
- Popczyk W., *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- PwC, *Badanie Firm Rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i świata*, Instytut Biznesu Rodzinnego, 2015.
- Schauer R., Kailer N., Feldbauer-Dürst Müller B. (Hrsg.), *Mittelständische Unternehmen. Probleme der Unternehmensnachfolge*, Trauner Verlag, Linz 2005.
- Schweinsberg K., Koenen L.M., *Fremdmanagement in Familienunternehmen*, Bonn 2010.
- Simon F.B. (Hrsg.), *Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft*, Heidelberg 2011.
- Sten J., *Transfers of Family Business to Non-Family Buyers. The Selling Business Family Perspective*, Helsingfors 2006.
- Stradomski M., *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa 2010.
- Ustawa z dnia 23 grudnia 1988 r. o działalności gospodarczej (Dz.U. 1988, nr 41, poz. 324).
- Wimmer R. i in., *Familienunternehmen Auslaufmodell oder Erfolgstyp?*, Wiesbaden 2005.
- Ward J.L., *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*, San Francisco 1987.

### Factors Defining Family Business Goals

Family business in their activity are led by both typical economic objectives and specific goals related to family nature of property. The aim of this paper is to present the relevance of family business objectives and the factors which determinate individual goals. The research were carried out using a questionnaire interviews on a sample of 396 family businesses from Poland. The results show that there is a hierarchy of objectives in enterprises. Family businesses are more keen to long-term existence and economic independence. There is no clear impact of certain features of the company on different business objectives.

### Czynniki określające cele działalności przedsiębiorstw rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne kierują się w swojej działalności zarówno typowymi celami ekonomicznymi, jak i specyficznymi, związanymi z rodzinnym charakterem własności. Celem prezentowanych badań jest określenie znaczenia celów działalności przedsiębiorstw rodzinnych i czynników determinujących kierowanie się poszczególnymi celami. Badania zostały przeprowadzone z wykorzystaniem wywiadów kwestionariuszowych na ogólnopolskiej próbie 396 przedsiębiorstw rodzinnych. Ich wyniki wskazują na występowanie hierarchii celów w przedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwa rodzinne przywiązują szczególną wagę do istnienia w długim okresie i niezależności ekonomicznej. Nie zidentyfikowano jednoznacznego wpływu określonych charakterystyk przedsiębiorstwa na kierowanie się poszczególnymi celami.