

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

Strategie. Procesy i praktyki



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Hanna Jurek

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-565-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering)	11
Justyna M. Bugaj: Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
Paweł Cabala: Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats)	36
Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak: Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
Jarosław Domański, Karolina Kitzman: Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations)	55
Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki: Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory)	66
Patryk Dziurski: Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries)	80
Jarosław Ignacy: Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
Bartosz Jasiński: Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors)	100
Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk: Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
Grzegorz Jokiel: Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb: Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
Maja Kiba-Janiak: Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management)	141
Izabela Konieczna: Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province)	153
Marzena Kramarz, Anna Saniuk: Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise)	163
Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
Krystyna Leszczewska: Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses)	197
Monika Łada: Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
Zbigniew Matyjas: Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers)	216
Michał Młody: Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework)	227
Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska: Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
Maja Sajdak: Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions)	254
Anna Saniuk, Marzena Kramarz: Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector)	265
Adam Stabryła: Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis)	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?)	286

Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
Aleksandra Sus: Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism)	309
Danuta Sz wajca: Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
Justyna Światowiec-Szczepańska: Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
Rafał Trzaska: Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
Andrzej Piotr Wiatrak: Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
Jan W. Wiktor: „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i>).....	387
Hubert Witczak: Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
Grzegorz Wojtkowiak: Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
Przemysław Wolczek: Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management)	435

Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet

Krystyna Leszczewska

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

e-mail: k.leszczewska@wp.pl

PARADOKSY W ZARZĄDZANIU FIRMAMI RODZINNymi

PARADOXES IN THE MANAGEMENT OF FAMILY BUSINESSES

DOI: 10.15611/pn.2016.420.17

JEL Classification: M 12

Streszczenie: W artykule podjęto zagadnienie paradoksów występujących w zarządzaniu firmami rodzinnymi. Przedsiębiorstwa rodzinne to szczególny typ podmiotów gospodarczych – ich wyjątkowość wynika ze współistnienia w *family business* interakcji rodziny i biznesu. Celem artykułu jest podjęcie dyskusji na temat paradoksów występujących w zarządzaniu firmami rodzinnymi oraz wskazanie skutków alternatywnych sposobów zarządzania firmami rodzinnymi. Autorka skupiła się w szczególności na przedstawieniu następujących paradoksów, które występują w przedsiębiorstwach rodzinnych: zarządzanie profesjonalne kontra zarządzanie tradycyjne, system doboru pracowników oparty na kryteriach merytorycznych kontra nepotyzm w zatrudnianiu pracowników. W podsumowaniu sformułowano wnioski z przeprowadzonej analizy. Artykuł oparto na studiach literatury przedmiotu, przede wszystkim angielskojęzycznej, i doświadczeniach badawczych autorki.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwa rodzinne, paradoksy w zarządzaniu, koncepcje zarządzania.

Summary: The article addresses the issue of paradoxes that occur in the management of family businesses. Family businesses are a particular type of business entities, their uniqueness stems from the coexistence of family and business interaction in the family business. The purpose of this article is to discuss the paradoxes found in the management of family companies and to identify the effects of alternative ways of managing family businesses. The author has focused in particular on the presentation of the following paradoxes that occur in family businesses: professional management versus traditional management, employee selection system based on merit versus nepotism in hiring staff. In the summary the conclusions of this analysis are presented. The article is based on the study of literature, mainly English-speaking and research experience of the author.

Keywords: family businesses, paradoxes in management.

1. Wstęp

Paradoks to pozornie poprawne rozumowanie, które prowadzi do sprzecznych wniosków, lub twierdzenie, które jest sprzeczne z przyjętym powszechnie rozumieniem danego zagadnienia. Paradoks zaprzecza samemu sobie lub zaprzecza wynikom, które intuicyjnie przewidujemy. Teoria paradoksów zawiera wiele zasad, które można zastosować do interpretowania zachowań ludzi i zachowań organizacyjnych. W praktyce zarządzania występuje szereg paradoksów wynikających z różnych koncepcji zarządzania. M. Bratnicki [2002] wskazuje, że wiele kluczowych pytań z obszaru zarządzania strategicznego można rozpatrywać w kategoriach tezy i antytezy, a obie przeciwstawne kategorie mogą być prawdziwe. Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach niepewności i niestabilności ekonomicznej i technologicznej muszą się mierzyć z licznymi paradoksami występującymi w otoczeniu. Nie można ich uniknąć ani ignorować. Należy więc nauczyć się efektywnie działać w tej sytuacji, przekształcać trudności i paradoksy w efektywne zarządzanie [Majchrzak, Zimniewicz 1997].

Celem artykułu jest podjęcie dyskusji na temat paradoksów występujących w zarządzaniu firmami rodzinnymi oraz wskazanie skutków alternatywnych sposobów zarządzania firmami rodzinnymi. Przedsiębiorstwa rodzinne to szczególnie typ przedsięwzięć gospodarczych, w których występuje wzajemne oddziaływanie relacji rodzinnych z logiką prowadzenia biznesu. To powoduje, że przedsiębiorstwa te są bardziej złożone od ich nierodzinnych odpowiedników. W artykule wskazano specyficzne cechy firm rodzinnych. Splot celów rodzinnych i biznesowych niejednokrotnie prowadzi do sprzecznych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi. Analiza literatury przedmiotu i realizowanych badań empirycznych pozwalają na wskazanie następujących paradoksów występujących w przedsiębiorstwach rodzinnych:

- zarządzanie profesjonalne kontra zarządzanie tradycyjne;
- system doboru pracowników oparty na kryteriach merytorycznych kontra nepotyzm w zatrudnianiu pracowników;
- strategia firmy ukierunkowana na zachowanie firmy dla następnych pokoleń kontra strategia nakierowana na maksymalizację zysków;
- kultura organizacyjna oparta na normach i wartościach rodziny założycielskiej kontra kultura organizacyjna odzwierciedlająca filozofię funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Ze względu na istotne znaczenie dla praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych sposobu doboru pracowników i przyjętej koncepcji zarządzania w artykule skupiono się na przedstawieniu dwóch pierwszych paradoksów. Autorka zamierza podjąć badania empiryczne w tym obszarze. W podsumowaniu sformułowano wnioski z przeprowadzonej analizy. Artykuł oparto na studiach literatury przedmiotu, przede wszystkim angielskojęzycznej, i doświadczeniach badawczych autorki.

2. Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych

Połączenie komponentu rodzinnego i biznesowego znajduje odzwierciedlenie w wielu aspektach aktywności przedsiębiorstw rodzinnych [Chrisman, Chua, Steier 2003]. Zachowanie rodziny właścicieli jest głównym wyróżnikiem tych organizacji i ten kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych jest często obszarem rozważań i badań naukowych. W ostatnich latach w literaturze przedmiotu coraz częściej dla określenia unikatowego charakteru zasobów przedsiębiorstw rodzinnych używa się terminu *familiness*. Pojęcie to do literatury przedmiotu wprowadzili w 1999 roku T.G. Habbershon i M.L. Williams, a w kolejnych latach pojawiało się ono w wielu opracowaniach naukowych [van Wyk 2012; Habbershon 2006; Pearson, Carr, Shaw 2008]. *Familiness* to zestaw zasobów i możliwości, które pojawiają się, gdy rodzina i firma współistnieją w rodzinnym biznesie.

Unikatowość *family business* jest efektem połączenia zainwestowanego w przedsiębiorstwo przez rodzinę kapitału finansowego, rzeczowego i zaangażowania członków rodziny. K. Stafford, K.A. Duncan, S. Dane, M. Winter [1999] wskazują, że specyfika przedsiębiorstw rodzinnych wynika z faktu, że rodzina i przedsiębiorstwo to „naturalnie oddzielne dwie instytucje lub systemy”. Przedsiębiorstwa są zorientowane na rezultaty obiektywne, natomiast rodzina jest zorientowana na emocje i zachowania irracjonalne. Przedsiębiorstwa są motywowane dążeniem do osiągnięcia zysku, a rodziny są motywowane przez imperatywy biologiczne i normy społeczne.

W literaturze przedmiotu przedstawia się unikatowe cechy tych przedsiębiorstw, wynikające przede wszystkim z zaangażowania właściciela i jego rodziny w proces zarządzania przedsiębiorstwem. W. Popczyk nazywa to paradoksem firm rodzinnych. Polega on na tym, że pewne cechy przedsiębiorstw rodzinnych na różnych etapach rozwoju firmy mogą być źródłem ich siły i sukcesu lub źródłem słabości czy przyczyną porażki [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004]. Można wskazać następujące cechy przedsiębiorstw rodzinnych stanowiące o ich specyfice:

- współzależność rodziny właścicielskiej z przedsiębiorstwem rodzinnym – udział rodziny właścicieli we własności i zarządzaniu przedsiębiorstwem;
- dążenie do transferu własności i/lub władzy w rodzinie;
- rodzinna kultura organizacyjna;
- powiązanie celów rodziny i biznesu w strategii przedsiębiorstwa;
- korzystanie z zasobów finansowych, osobowych i intelektualnych rodziny właścicieli [Marjański 2012; Sułkowski, Marjański 2009].

3. Paradoksy w firmach rodzinnych

3.1. Zarządzanie profesjonalne kontra zarządzanie tradycyjne

W literaturze przedmiotu podejmowane są dyskusje na temat potrzeby profesjonalizacji zarządzania w firmach rodzinnych. A. Stewart, M.A. Hitt badali tezę, czy firmy rodzinne powinny zachowywać się bardziej podobnie do firm nierodzinnych i sprofesjonalizować swoje działania [Stewart, Hitt 2012]. Wskazywali zalety profesjonalnego zarządzania, a jednocześnie podkreślali, że wiele firm rodzinnych nie podejmuje tych działań lub realizuje je tylko w części. Korzyści z profesjonalizacji działania firm rodzinnych według A. Stewarta, M.A. Hitta to m.in.:

- osiąganie lepszych wyników ekonomicznych. Profesjonalizacja prowadzenia firmy rodzinnej przez rozwój niespersonalizowanych narzędzi zarządzania może prowadzić do osiągania wyższej wydajności przez firmy rodzinne w porównaniu z firmami nierodzinnymi [Chua, Chrisman, Bergiel 2009];
- korzyści finansowe: lepsze warunki współpracy z bankami, większe prawdopodobieństwo pozyskania kapitału prywatnego i możliwości pozyskania kapitału na rynkach kapitałowych [Chrisman i in. 2009].

Pomimo że wiele argumentów przemawia za wprowadzeniem profesjonalizacji zarządzania w firmach rodzinnych, nie wszystkie podmioty rodzinne dążą do tego. Ö. Yildirim-Öktem i B. Üsdiken [2010] prowadzili badania tureckich firm rodzinnych, które wprowadziły profesjonalizację zarządzania, i stwierdzili, że działania te nie miały wpływu na wzrost efektywności działania firm rodzinnych. Firmy nierodzinne, zwłaszcza duże korporacje, zdecydowanie częściej wykorzystują w praktyce zarządczej rozbudowane, skomplikowane narzędzia zarządzania, nie biorą zaś pod uwagę kontekstu kulturowego, społecznego, historycznego czy religijnego funkcjonowania przedsiębiorstwa [Sedlacek 2012]. Firmy rodzinne uwzględniają te aspekty. J.M.P. de Kok, L.M. Uhlaner, A.R. Thurik [2006] sugerowali, że w firmach rodzinnych rzadziej wykorzystuje się profesjonalne narzędzia zarządzania ze względu na niższe koszty agencji, a nie z powodu braku umiejętności profesjonalnego zarządzania.

Niektóre firmy rodzinne nie wprowadzają profesjonalizacji, ponieważ brakuje im umiejętności lub woli, aby skutecznie dokonać przejścia do profesjonalnego zarządzania [Sharma, Chrisman, Chua 1997]. Poznawczą przeszkodą profesjonalizacji może być to, że zarządzający firmą rodzinną mogą nie dostrzec potrzeby zmiany. Szefowie firm rodzinnych będący członkami rodziny zajmują zazwyczaj stanowiska dłużej niż szefowie firm nierodzinnych. Z reguły starają się oni przekonać członków rodziny, że robią wszystko, aby nadążyć za zmianami, i nie mogli wprowadzić zmian szybciej. Z badań wynika, że szefowie (właściciele) firm rodzinnych mieli znacznie wyższą ocenę własnego sposobu zarządzania niż inni członkowie rodziny i menedżerowie niebędący członkami rodziny [Stewart, Hitt 2012].

Przeszkody kulturowe profesjonalizacji mogą wynikać z norm panujących w systemach pokrewieństwa w danym kraju, niezgodnych z racjonalnością ekonomiczną. Klasycznym problemem dla przedsiębiorców, którzy chcą rozwijać swoje przedsięwzięcia, jest pogodzenie interesów przedsiębiorstwa z zobowiązaniami wynikającymi z więzów pokrewieństwa. Dylematy mogą pojawić się, gdy przedsiębiorcy podejmują decyzję o wykluczeniu z odpowiedzialnych stanowisk członków rodziny z powodu ich ograniczonych możliwości. W większości krajów nie przypisuje się współcześnie wysokiej rangi systemom pokrewieństwa, ale jeśli w danej kulturze jest to istotny czynnik relacji społecznych, to brak priorytetowego traktowania członków rodziny, niespektowanie przyjętych norm w danej kulturze może prowadzić do emocjonalnie bolesnych konfliktów wśród członków rodziny [Bertrand, Scholar 2006].

Z punktu widzenia zarządzających firmami rodzinnymi będących członkami rodziny profesjonalizacja zarządzania może być zagrożeniem dla ich władzy, zwłaszcza jeśli są oni, jak to się zdarza, słabiej wykształceni niż ich pracownicy. Dlatego liderzy firm rodzinnych pełniący funkcje kierownicze od wielu lat mogą dążyć do utrzymania tradycyjnych metod zarządzania w obszarach związanych z uprzywilejowaną kontrolą nad zasobami, zwłaszcza zasobami finansowymi. Z punktu widzenia pracowników niebędących członkami rodziny, zwłaszcza osób młodszych, kobiet, osób pochodzących z dalszej rodziny właściciela, profesjonalizacja może wydawać się szansą, a nie zagrożeniem.

Niektóre badania naukowe wskazują, że efektywności firm rodzinnych lepiej służy przedsiębiorczość niż profesjonalne zarządzanie [Stewart, Hitt 2012]. Niższą wydajność firm rodzinnych prowadzonych przez spadkobierców niż przez założycieli stwierdzono w badaniach firm rodzinnych zarówno pozostających w rękach prywatnych, jak i firm rodzinnych notowanych na giełdzie. Analizy, które prowadzili van Essen, Carney, Gedajlovic, Heugens, van Oosterhout [2010], uwidaczniają generacyjny wpływ na efekty osiągane przez firmy rodzinne. Kolejne pokolenia właścicieli przejawiają większą awersję do ryzyka niż założyciele firm rodzinnych. Sukcesorzy podejmują starania o zachowanie bogactwa, a nie tworzenie bogactwa, jak to czynili założyciele.

3.2. System doboru pracowników oparty na kryteriach merytorycznych kontra nepotyzm w zatrudnianiu pracowników

Nepotyzm to preferencje właściciela lub zarządzającego firmą do zatrudniania członków rodziny (*nepots*), zamiast niepowiązanych więzami krwi pracowników. Nepotyzm jest charakterystycznym sposobem zatrudniania pracowników występującym w firmach rodzinnych, w których rodziny mają kontrolę nad firmą. Praktyka nepotyzmu ułatwia realizowanie przyjętych celów firm rodzinnych i utrzymanie przywództwa rodziny w firmie w następnym pokoleniu [Chrisman i in. 2012]. Pojawia się natomiast wątpliwość, czy dobrze służy ona interesom firmy, wspiera jej rozwój, umożliwia dobór profesjonalnych kadr.

W wielu kulturach oczekuje się od właścicieli firm rodzinnych wsparcia swoich krewnych, np. przez zatrudnianie ich. Brak takich zachowań prowadzi do konfliktów w przedsiębiorstwie rodzinnym. Nepotyzm jest bardzo krytykowany, często praktykowany i mało poznany. Ponieważ nepotyzm dyskryminuje kandydatów do pracy spoza rodziny, praktyki takie uznaje się za szkodliwe dla społeczeństwa. Obawy związane z nepotyzmem są zdecydowanie częściej podnoszone w kulturach indywidualistycznych, w krajach zachodnich, natomiast w bardziej kolektywistycznej kulturze, nastawionej na silne wsparcie członków rodziny (m.in. azjatyckiej), nepotyzm jest szeroko akceptowany i często wykorzystywany jako praktyka zatrudniania. Jednym z powodów obaw wobec nepotyzmu może być brak wyjaśnień teoretycznych określających wpływ różnych typów nepotyzmu na funkcjonowanie firm.

Badania, w których podjęto próbę określenia wpływu stosowania nepotyzmu na efektywność firm rodzinnych, pokazują zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje nepotyzmu. P. Jaskiewicz, K. Uhlenbruck, D.B. Balkin, T. Reay w artykule *Is nepotism good or bad? types of nepotism and implications for knowledge management* [2013] wyjaśniają, dlaczego niektóre firmy rodzinne odnoszą korzyści ze stosowania nepotyzmu, a inne nie. Wiele firm rodzinnych praktykujących nepotyzm osiąga efektywność przeciętną w branży lub ją przekracza, inne osiągają efektywność niższą niż przeciętna w branży. Niektóre firmy rodzinne, które praktykują nepotyzm, rozwijają się szybko, osiągają zadowalające wyniki finansowe, inne rozwijają się powoli lub wcale. Autorzy artykułu identyfikują dwa rodzaje nepotyzmu: nepotyzm odwzajemniony – potencjalnie korzystny, i uprawnienie do nepotyzmu – nepotyzm potencjalnie niekorzystny.

Nepotyzm odwzajemniony oznacza występowanie wzajemnych relacji i norm kulturowych nakazujących wspieranie członków rodziny. Nepotyzm odwzajemniony wyjaśnia większą życzliwość między członkami rodziny w porównaniu z pracownikami spoza rodziny. Odwzajemniony nepotyzm może odzwierciedlać zachowania pracowników płynące z „serca”, co stanowi pozytywny wyróżnik przedsiębiorstw rodzinnych. Ten typ nepotyzmu ilustruje sposób, w jaki firmy rodzinne mogą budować rodzinny kapitał społeczny. Wzajemny nepotyzm pomaga wyjaśnić potencjalnie lepszą wydajność (efektywność) firm, które go stosują w polityce zatrudnienia [Jaskiewicz i in. 2013].

Normy związane z moralnością rodziny silnie wzmacniają oczekiwania wzajemności wśród członków rodziny, gdyż nieodwzajemnione zachowanie może podlegać sankcjom społecznym i emocjonalnym, którym trudno się sprzeciwić. W kulturach o silnych rodzinnych normach zatrudnianie członków rodziny wywołuje zobowiązania do odwzajemnienia tego zachowania. Siła tego efektu różni się w zależności od konkretnego kontekstu kulturowego. Wzajemny nepotyzm wynikający z norm kulturowych nakazujących wspieranie członków rodziny prowadzi do uogólnionych relacji wymiany społecznej między członkami rodziny w firmach rodzinnych.

Uprawnienie do nepotyzmu to rodzaj nepotyzmu, który opiera się na asymetrycznych zachowaniach członków rodziny, gdy jeden członek rodziny wykonuje

„przysługę” zatrudnienia innego członka rodziny, a zatrudniony nie dokłada starań, aby wykazać, że kompetentnie realizuje powierzone zadania. Uprawnienie do nepotyzmu odzwierciedla zachowania, które w literaturze przedmiotu określa się jako oparte na asymetrycznym altruizmie, teorii agencji i ekonomii kosztów transakcyjnych w rodzinnej firmie [Long, Mathews 2011]. Podstawowym założeniem tych koncepcji jest twierdzenie, że relacje między członkami rodziny mogą obejmować egoistyczne cele, asymetrie informacyjne, niski poziom zaufania i ewentualne wykorzystywanie partnerów wymiany. Uprawnieni nepots są bardziej skłonni do wykorzystywania zasobów rodzinnej firmy dla osobistych korzyści, a nie do używania ich do zbiorowej korzyści dla aktualnych i przyszłych właścicieli rodzinnej firmy.

Uprawnienie do nepotyzmu może być wspierane przez tradycję rodziny lub kulturę obowiązującą w danym społeczeństwie, np. dziedziczenie firmy przez pierworodnego syna, dyskryminujące innych członków rodziny i osoby spoza rodziny. Tego typu nepotyzm może być dysfunkcyjny, szkodliwy dla firm [Bloom, van Reenen 2007]. Niekorzystne skutki stosowania tego typu nepotyzmu uwidaczniają się w dłuższej perspektywie. N. Bloom i J. van Reenen [2007] pokazują, że przedsiębiorstwa, które przyznają pozycję uprzywilejowaną najstarszemu synowi, z reguły są gorsze od innych firm. Gdy sukcesja jest określona w chwili urodzenia, wzajemnie zależne relacje wymiany między ojcem a synem nie są potrzebne, następcą nie musi się starać, aby stać się spadkobiercą firmy, w rezultacie długoterminowe korzyści dla rodzinnej firmy mogą być poważnie ograniczone.

P. Jaskiewicz, K. Uhlenbruck, D.B. Balkin, T. Reay [2013] na podstawie przeprowadzonych badań formułują wniosek, że odwzajemniony nepotyzm prowadzi do budowania rodzinnego kapitału społecznego i poprawia przewagę konkurencyjną organizacji przez zwiększenie możliwości skutecznego zarządzania wiedzą ukrytą. Korzyści takich, w ocenie autorów, nie przynosi firmom rodzinnym praktyka określana jako uprawnienie do nepotyzmu. Autorzy przyjmują, że uogólniona wymiana społeczna dokonująca się, gdy stosowane są praktyki nepotyzmu, może wzmocnić procesy zarządzania wiedzą w organizacji (w szczególności wiedzą ukrytą, nieskodyfikowaną). W gospodarce opartej na wiedzy skuteczne zarządzanie nią jest kluczowym elementem konkurencyjności i efektywności przedsiębiorstwa [D'Eredita, Barreto 2006].

4. Zakończenie

Przedsiębiorstwa rodzinne to specyficzny typ podmiotów gospodarczych ze względu na połączenie dwóch komponentów: rodziny i przedsiębiorstwa. Splot celów rodzinnych i biznesowych wymaga uwzględnienia w zarządzaniu firmami rodzinnymi nie tylko kryteriów ekonomicznych, ale także kontekstu społecznego i kulturowego. Ta złożoność *family business* sprawia, że w firmach rodzinnych występuje szereg paradoksów obrazujących możliwe sposoby podejmowania decyzji. Ścierają się różne koncepcje zarządzania. W artykule omówiono dwa paradoksy,

które występują w przedsiębiorstwach rodzinnych: zarządzanie profesjonalne kontra zarządzanie tradycyjne, system doboru pracowników oparty na kryteriach merytorycznych kontra nepotyzm w zatrudnianiu pracowników. Wskazano argumenty za stosowaniem jednego bądź drugiego sposobu działania. Profesjonalne zarządzanie oparte na ekonomicznych regułach, w zależności od sytuacji wewnętrznej firmy rodzinnej i otoczenia, w którym ona funkcjonuje, może być skuteczniejsze lub nie od zarządzania tradycyjnego. Preferowanie przy zatrudnianiu członków rodziny właścicielskiej może mieć przewagę nad doбором kadr opartym na kryteriach merytorycznych, gdy zatrudnieni członkowie rodziny przyczyniają się do budowania rodzinnego kapitału społecznego przez skuteczne zarządzanie wiedzą ukrytą w firmie rodzinnej. Przykłady te wskazują na możliwość wyboru przeciwstawnych opcji postępowania, potwierdzają potrzebę elastycznego dostosowywania narzędzi zarządzania do potrzeb, sytuacji i możliwości przedsiębiorstwa.

Z doświadczeń badawczych autorki wynika, że w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych występuje skupianie decyzji zarządczych w rękach właścicieli firm, wskazuje to na przedkładanie zarządzania właścicielskiego nad profesjonalizację zarządzania. Badania realizowane w 2014 roku potwierdziły, że polskimi przedsiębiorstwami rodzinnymi, w szczególności w sektorze MŚP, zarządzają właściciele, zdecydowanie rzadziej przedsiębiorstwami kieruje zarząd, a tylko w nielicznych przypadkach firmami kieruje menedżer niebędący właścicielem firmy¹. W badaniach prowadzonych w 2009 roku dotyczących strategii działania przedsiębiorstw tylko 18,5% ankietowanych odpowiedziało, że firma ma określoną strategię działania w postaci sporządzonego dokumentu, 49,2% respondentów stwierdzało, że firma nie ma sformalizowanej strategii działania, ale ma ją w „głowie” lidera firmy. Co trzeci respondent wskazał, iż firma nie ma żadnej strategii, działa według intuicyjnych zamierzeń właścicieli². Autorka nie realizowała dotychczas badań empirycznych na temat systemu doboru pracowników w przedsiębiorstwach rodzinnych. Przeprowadzone studia literatury przedmiotu z tego zakresu stały się inspiracją do zaprojektowania badań empirycznych w tym obszarze.

¹ W badaniach empirycznych realizowanych przez autorkę w 2014 roku na ogólnopolskiej próbie 200 przedsiębiorstw rodzinnych 189 respondentów odpowiedziało, że przedsiębiorstwami zarządzają właściciele, 10 respondentów wskazało, że przedsiębiorstwami rodzinnymi kieruje zarząd, a tylko 1 respondent odpowiedział, że przedsiębiorstwem kieruje menedżer spoza rodziny właścicielskiej. Badania realizowane przez K. Leszczewską w latach 2013-2015 w ramach badań statutowych PWSliP w Łomży „Modele biznesowe przedsiębiorstw rodzinnych”, nr projektu BDS-6/IP/10/2013.

² Badaniami empirycznymi objęto 103 przedsiębiorstwa sektora MŚP funkcjonujące w województwie podlaskim. Spośród ogółu objętych badaniem podmiotów 65 określiło, że ich firma ma charakter rodzinny. Badania „Czynniki sukcesu małych firm rodzinnych na przykładzie województwa podlaskiego” realizowane przez K. Leszczewską w 2009 roku w ramach badań statutowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w Warszawie „Przedsiębiorstwa rodzinne – stan wiedzy i czynniki sukcesu małych firm”, kierownik zadania badawczego prof. dr hab. R. Sobiecki.

Literatura

- Bertrand M., Scholar A., 2006, *The role of family in family firms*, Journal of Economic Perspectives, vol. 20.
- Bloom N., van Reenen J., 2007, *Measuring and explaining management practices across firms and countries*, Quarterly Journal of Economics, vol. 122.
- Bratnicki M., 2002, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wyd. AE im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- Chrisman J.J., Chua J.H., Pearson A., Barnett T., 2012, *Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 36.
- Chrisman J.J., Chua J.H., Sharma P., Yoder T.R., 2009, *Guiding family businesses through the succession process*, CPA Journal, vol. 79, no. 6.
- Chrisman J.J., Chua J.H., Steier L.P., 2003, *An introduction to theories of family business*, Journal of Business Venturing, vol. 18.
- Chua J.H., Chrisman J.J., Bergiel E.B., 2009, *An agency theoretic analysis of the professionalized family firm*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 33.
- D'Eredita M.A., Barreto C., 2006, *How does tacit knowledge proliferate? An episode-based perspective*, Organization Studies, vol. 27.
- de Kok J.M.P., Uhlaner L.M., Thurik A.R., 2006, *Professional HRM practices in family owned-managed enterprises*, Journal of Small Business Management, vol. 44.
- Habbershon T.G., 2006, *Commentary: a framework for managing the familiness and agency advantages in family firms*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 30, no. 6.
- Jaskiewicz P., Uhlenbruck K., Balkin D.B., Reay T., 2013, *Is nepotism good or bad? Types of nepotism and implications for knowledge management*, Family Business Review, vol. 26 no. 2.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., 2004, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Long R.G., Mathews K.M., 2011, *Ethics in the family firm: Cohesion through reciprocity and exchange*, Business Ethics Quarterly, vol. 21.
- Majchrzak J., Zimmiewicz K., 1997, *W kierunku zarządzania paradoksami*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, AE, Poznań.
- Marjański A., 2012, *Specyfika firm rodzinnych* [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.
- Pearson A.W., Carr J.C., Shaw J.C., 2008, *Toward a theory of familiness: a social capital perspective*, Entrepreneurship: Theory & Practice, vol. 32, no. 6.
- Sedlacek T., 2012, *Ekonomia dobra i zła. W poszukiwaniu istoty ekonomii od Gilgamesza do Wall Street*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H., 1997, *Strategic management of the family business: Past research and future challenges*, Family Business Review, vol. 10.
- Stafford K., Duncan K.A., Dane S., Winter M., 1999, *A research model of sustainable family businesses*, Family Business Review, vol. 12, no. 3, s. 197-208.
- Stewart A., Hitt M.A., 2012, *Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms*, Family Business Review, vol. 25, no. 1.
- Sułkowski Ł., Marjański A., 2009, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.
- van Essen M., Carney M., Gedajlovic E.R., Heugens P.M.A.R., van Oosterhout J., 2010, *Do U.S. publicly-listed family firms differ? Does it matter? A meta-analysis*, Paper presented at the 10th Annual Family Businesses Research Conference (IFERA 2010), Lancaster, England.
- van Wyk R., 2012, *Constrictive vs. distinctive familiness and the culturing of familiness capital (Fam-Cap)*, African Journal of Business Management, vol. 6, no. 36.

Yildirim-Öktem Ö., Üsdiken B., 2010, *Contingencies versus external pressure: Professionalization in boards of firms affiliated to family business groups in late-industrializing countries*, *British Journal of Management*, vol. 21.