

Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych



Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych

Ada Domańska, Agnieszka Gryglicka
Robert Zajkowski, Beata Żukowska

Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych

e.edu-Libri

Kraków–Legionowo 2024

© edu-Libri s.c. 2024

Redakcja merytoryczna i korekta: edu-Libri

Projekt okładki i stron tytułowych: GRAFOS

Ilustracja na okładce: mark1/Wallpaper

Recenzent: dr hab. Krystyna Leszczewska, prof. AŁ
dr hab. Krzysztof Safin, prof. UWSB Merito

Publikacja dofinansowana ze środków budżetu państwa w ramach programu Ministra Edukacji i Nauki pod nazwą „Społeczna odpowiedzialność nauki”; nr projektu SONP/SN/548457/2022; kwota dofinansowania 477 000,00 zł; całkowita wartość projektu 530 000,00 zł.



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

Wykonawca projektu „Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych – rekomendowane kierunki i sposoby oddziaływania”: Fundacja Polskiej Akademii Nauk



ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ
PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH



Wydawnictwo edu-Libri

ul. Zalesie 15, 30–384 Kraków

e-mail: edu-libri@edu-libri.pl

Skład i łamanie: GRAFOS

Druk i oprawa: OSDW Azymut Sp. z o.o.
Łódź ul. Senatorska 31

ISBN druk 978-83-66395-69-5

ISBN PDF 978-83-66395-70-1

Spis treści

Słowo wstępne	11
Wprowadzenie	12
Rozdział 1. Istota i znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych	17
1.1. Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego	17
1.2. Gospodarcze znaczenie firm rodzinnych	20
1.3. Czynniki sukcesu firm rodzinnych	20
Rozdział 2. Zrównoważony rozwój gospodarek i społeczeństw – wybrane aspekty	23
2.1. Istota i znaczenie zrównoważonego rozwoju	23
2.2. Rola przedsiębiorstw we wdrażaniu idei zrównoważonego rozwoju	27
2.3. Firmy rodzinne a idea zrównoważonego rozwoju	30
Rozdział 3. Założenia i przebieg procesu badawczego	38
3.1. Metodyka badań ilościowych.....	38
3.1.1. Cele badawcze	38
3.1.2. Próba i proces badawczy	39
3.1.3. Główne charakterystyki próby badawczej	42
3.2. Metodyka badań jakościowych.....	44
3.2.1. Założenia badawcze.....	44
3.2.2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw.....	46
Rozdział 4. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych	51
4.1. Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju	51
4.1.1. Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju a udział rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa	54
4.1.2. Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju a udział osób płci żeńskiej w zarządzie przedsiębiorstwa	56
4.1.3. Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju a udział rodziny we własności przedsiębiorstwa	56
4.1.4. Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju a udział pokoleń rodziny we własności przedsiębiorstwa	59
4.1.5. Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju a udział pokoleń rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa	61
4.1.6. Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju a wiek przedsiębiorstwa	62
4.1.7. Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju a samoocena kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa	64

4.1.8. Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju a plany sukcesyjne i sukcesja .	66
4.1.9. Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju – wyniki badań jakościowych	68
4.2. Ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju	71
4.2.1. Ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju a udział rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa	74
4.2.2. Ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju a udział osób płci żeńskiej w zarządzie przedsiębiorstwa.....	75
4.2.3. Ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju a udział rodziny we własności przedsiębiorstwa	77
4.2.4. Ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju a udział pokoleń rodziny we własności przedsiębiorstwa	79
4.2.5. Ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju a udział pokoleń rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa	81
4.2.6. Ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju a wiek przedsiębiorstwa	82
4.2.7. Ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju a samoocena kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa	84
4.2.8. Ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju a plany sukcesyjne i sukcesja	86
4.2.9. Ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju – wyniki badań jakościowych	88
4.3. Środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju	89
4.3.1. Środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju a udział rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa	92
4.3.2. Środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju a udział osób płci żeńskiej w zarządzie przedsiębiorstwa	94
4.3.3. Środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju a udział rodziny we własności przedsiębiorstwa	95
4.3.4. Środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju a udział pokoleń rodziny we własności przedsiębiorstwa	97
4.3.5. Środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju a udział pokoleń rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa	99
4.3.6. Środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju a wiek przedsiębiorstwa ...	100
4.3.7. Środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju a samoocena kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa	102
4.3.8. Środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju a plany sukcesyjne i sukcesja	104
4.3.9. Środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju – wyniki badań jakościowych	106
4.4. Zrównoważony rozwój – konkluzje	106
Rozdział 5. Kapitał ludzki w przedsiębiorstwach rodzinnych	111
5.1. Kapitał ludzki a udział rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa	114
5.2. Kapitał ludzki a udział osób płci żeńskiej w zarządzie przedsiębiorstwa	115
5.3. Kapitał ludzki a udział rodziny we własności przedsiębiorstwa	117
5.4. Kapitał ludzki a udział pokoleń rodziny we własności przedsiębiorstwa	119
5.5. Kapitał ludzki a udział pokoleń rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa	120
5.6. Kapitał ludzki a wiek przedsiębiorstwa	122
5.7. Kapitał ludzki a samoocena kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa	124
5.8. Kapitał ludzki a plany sukcesyjne i sukcesja	125

5.9. Kapitał ludzki – wyniki badań jakościowych.....	127
5.9.1. Przywództwo i motywacja	127
5.9.2. Kwalifikacje	128
5.9.3. Satysfakcja i kreatywność	128
5.10. Kapitał ludzki – konkluzje	129
Rozdział 6. Kapitał społeczny w przedsiębiorstwach rodzinnych	132
6.1. Strukturalny wymiar kapitału społecznego	134
6.1.1. Strukturalny wymiar kapitału społecznego a udział rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa	135
6.1.2. Strukturalny wymiar kapitału społecznego a udział osób płci żeńskiej w zarządzie przedsiębiorstwa	136
6.1.3. Strukturalny wymiar kapitału społecznego a udział rodziny we własności przedsiębiorstwa	137
6.1.4. Strukturalny wymiar kapitału społecznego a udział pokoleń rodziny we własności przedsiębiorstwa	139
6.1.5. Strukturalny wymiar kapitału społecznego a udział pokoleń rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa	140
6.1.6. Strukturalny wymiar kapitału społecznego a wiek przedsiębiorstwa	141
6.1.7. Strukturalny wymiar kapitału społecznego a samoocena kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa	142
6.1.8. Strukturalny wymiar kapitału społecznego a plany sukcesyjne i sukcesja	144
6.1.9. Strukturalny wymiar kapitału społecznego – wyniki badań jakościowych ..	145
6.2. Relacyjny wymiar kapitału społecznego	146
6.2.1. Relacyjny wymiar kapitału społecznego a udział rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa	147
6.2.2. Relacyjny wymiar kapitału społecznego a udział osób płci żeńskiej w zarządzie przedsiębiorstwa	148
6.2.3. Relacyjny wymiar kapitału społecznego a udział rodziny we własności przedsiębiorstwa	149
6.2.4. Relacyjny wymiar kapitału społecznego a udział pokoleń rodziny we własności przedsiębiorstwa	151
6.2.5. Relacyjny wymiar kapitału społecznego a udział pokoleń rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa	152
6.2.6. Relacyjny wymiar kapitału społecznego a wiek przedsiębiorstwa	153
6.2.7. Relacyjny wymiar kapitału społecznego a samoocena kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa	155
6.2.8. Relacyjny wymiar kapitału społecznego a plany sukcesyjne i sukcesja	156
6.2.9. Relacyjny wymiar kapitału społecznego – wyniki badań jakościowych	157
6.3. Poznawczy wymiar kapitału społecznego	158
6.3.1. Poznawczy wymiar kapitału społecznego a udział rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa	159
6.3.2. Poznawczy wymiar kapitału społecznego a udział osób płci żeńskiej w zarządzie przedsiębiorstwa	161
6.3.3. Poznawczy wymiar kapitału społecznego a udział rodziny we własności przedsiębiorstwa	162
6.3.4. Poznawczy wymiar kapitału społecznego a udział pokoleń rodziny we własności przedsiębiorstwa	163
6.3.5. Poznawczy wymiar kapitału społecznego a udział pokoleń rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa	165
6.3.6. Poznawczy wymiar kapitału społecznego a wiek przedsiębiorstwa	166

6.3.7. Poznawczy wymiar kapitału społecznego a samoocena kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa	167
6.3.8. Poznawczy wymiar kapitału społecznego a plany sukcesyjne i sukcesja	169
6.3.9. Poznawczy wymiar kapitału społecznego – wyniki badań jakościowych	171
6.4. Kapitał społeczny – konkluzje	171
Rozdział 7. Kapitał przeżywalności	174
7.1. Kapitał przeżywalności a udział rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa	177
7.2. Kapitał przeżywalności a udział osób płci żeńskiej w zarządzie przedsiębiorstwa	178
7.3. Kapitał przeżywalności a udział rodziny we własności przedsiębiorstwa	180
7.4. Kapitał przeżywalności a udział pokoleń rodziny we własności przedsiębiorstwa	182
7.5. Kapitał przeżywalności a udział pokoleń rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa....	183
7.6. Kapitał przeżywalności a wiek przedsiębiorstwa	185
7.7. Kapitał przeżywalności a samoocena kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa	187
7.8. Kapitał przeżywalności a plany sukcesyjne i sukcesja	188
7.9. Kapitał przeżywalności – wyniki badań jakościowych	190
7.10. Kapitał przeżywalności – konkluzje	190
Rozdział 8. Wartości społeczno-emocjonalne	192
8.1. Kontrola i wpływ rodziny	197
8.1.1. Kontrola i wpływ rodziny a wiek przedsiębiorstwa	198
8.1.2. Kontrola i wpływ rodziny a samoocena kondycji ekonomicznej	198
8.2. Identyfikacja członków rodziny z firmą	201
8.2.1. Identyfikacja członków rodziny z firmą a wiek przedsiębiorstwa.....	202
8.2.2. Identyfikacja członków rodziny z firmą a samoocena kondycji ekonomicznej.....	203
8.3. Więzy społeczne	204
8.3.1. Więzy społeczne a wiek przedsiębiorstwa	206
8.3.2. Więzy społeczne a samoocena kondycji ekonomicznej.....	207
8.4. Przywiązanie emocjonalne członków rodziny	209
8.4.1. Przywiązanie emocjonalne członków rodziny a wiek przedsiębiorstwa	210
8.4.2. Przywiązanie emocjonalne członków rodziny a samoocena kondycji ekonomicznej	211
8.5. Odnowienie więzi rodzinnych poprzez sukcesję dynastyczną	213
8.5.1. Odnowienie więzi rodzinnych poprzez sukcesję dynastyczną a wiek przedsiębiorstwa	214
8.5.2. Odnowienie więzi rodzinnych poprzez sukcesję dynastyczną a samoocena kondycji ekonomicznej.....	215
8.6. Wartości społeczno-emocjonalne – wyniki badań jakościowych	216
8.7. Wartości społeczno-emocjonalne – konkluzje	218
Rozdział 9. Orientacja przedsiębiorcza	221
9.1. Orientacja przedsiębiorcza a udział rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa.....	224
9.2. Orientacja przedsiębiorcza a udział osób płci żeńskiej w zarządzie przedsiębiorstwa	225
9.3. Orientacja przedsiębiorcza a udział rodziny we własności przedsiębiorstwa	227
9.4. Kapitał przeżywalności a udział pokoleń rodziny we własności przedsiębiorstwa	229
9.5. Orientacja przedsiębiorcza a udział pokoleń rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa.....	231
9.6. Orientacja przedsiębiorcza a wiek przedsiębiorstwa	233
9.7. Orientacja przedsiębiorcza a samoocena kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa.....	235

9.8. Orientacja przedsiębiorcza a plany sukcesyjne i sukcesja	237
9.9. Orientacja przedsiębiorcza – wyniki badań jakościowych	238
9.9.1. Nastawienie wobec ryzyka.....	238
9.9.2. Innowacyjność	239
9.9.3. Aktywność rynkowa i identyfikowanie możliwości (proaktywność)	239
9.9.4. Konkurencyjność.....	240
9.9.5. Autonomia	240
9.10. Orientacja przedsiębiorcza – konkluzje.....	241
Podsumowanie	243
Załącznik 1 – kwestionariusz ankiety	246
Załącznik 2 – scenariusz wywiadu	259
Spis rysunków	267
Spis tabel	274
Bibliografia	276

Słowo wstępne

Opracowanie zatytułowane „Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych – stan i uwarunkowania” stanowi jeden z efektów projektu badawczego pt. „Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych – rekomendowane kierunki i sposoby oddziaływania”, dofinansowanego ze środków budżetu państwa w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „Społeczna odpowiedzialność nauki” (SONP/SN/548457/2022). Celem projektu realizowanego przez Fundację Polskiej Akademii Nauk z siedzibą przy ul. Spokojnej 1 w Lublinie jest wypracowanie platformy współpracy pomiędzy światem nauki a przedsiębiorstwami rodzinnymi oraz organizacjami zrzeszającymi tę grupę podmiotów. Raport stanowi diagnozę percepcji działań w zakresie zrównoważonego rozwoju przygotowaną na podstawie badań bezpośrednich 600 firm rodzinnych z Polski, uzupełnionych informacjami zgromadzonymi w trakcie 27 wywiadów z przedstawicielami firm rodzinnych. Ponadto zawiera wyniki badań obejmujące ocenę stanu kapitału ludzkiego, społecznego i przeżywalności firm, które to czynniki budują podstawy zapewniające równowagę pomiędzy społecznym, ekonomicznym i środowiskowym obszarem zrównoważonego rozwoju. Zgromadzone informacje zostały uzupełnione o diagnozę wartości społeczno-emocjonalnych w firmach rodzinnych oraz ocenę ich orientacji przedsiębiorczej. Opracowanie stanowi tym samym kompleksowe studium diagnostyczne firm rodzinnych w różnych obszarach składających się zarówno na ich dobrostan emocjonalny, jak i racjonalny. Są one kluczowe dla ponadpokoleniowego funkcjonowania tych firm i jednocześnie pozwalają je ocenić jako sprzymierzeńców wszystkich interesariuszy zainteresowanych zachowaniem odpowiedniego poziomu różnorodnych zasobów i dóbr dla przyszłych pokoleń. W konsekwencji powinno to pozwolić na osiągnięcie sytuacji, w której ekonomiczne i pozaekonomiczne warunki życia kolejnych generacji będą co najmniej takie same jak współcześnie.

Robert Zajkowski

Wprowadzenie

Ilość zasobów, które ma do dyspozycji ludzkość, jest ograniczona, a ponadto podział dóbr materialnych i niematerialnych pomiędzy społecznościami świata oraz w poszczególnych krajach jest nierówny. Świadomość takiego stanu rzeczy coraz wyraźniej wybrzmiewa w debacie publicznej, w dywagacjach akademickich oraz w świadomości różnych grup interesariuszy i „zwykłych” ludzi. Pojawiają się obawy, czy przy obecnym poziomie eksploatacji różnorodnych dóbr nie zostanie naruszona równowaga, która wpłynie niekorzystnie na życie i funkcjonowanie kolejnych pokoleń. Coraz głośniejszą stają się słyszalne opinie kierowane pod adresem przedsiębiorstw, sugerujące, aby zamiast orientacji wyłącznie na osiąganie korzyści ekonomicznych miały także na względzie poprawę jakości życia ludzi oraz dobrobyt planety [Broccardo i in., 2019]. Jedną z propozycji, która z założenia powinna sprzyjać zachowaniu ponadpokoleniowej równowagi, jest respektowanie i wdrażanie zasad ich funkcjonowania zgodnie z koncepcją *Triple Bottom Line* [Elkington, 1994]. Według tej koncepcji zrównoważony rozwój przedsiębiorstw jest możliwy jedynie wówczas, gdy cele społeczne, środowiskowe i gospodarcze będą traktowane równorzędnie. Wówczas będzie szansa na takie przeorganizowanie sposobów eksploatacji naszej planety, aby była równie atrakcyjnym miejscem życia dla następnych generacji i wszystkich społeczeństw.

Firmy rodzinne wydają się być „naturalnym” sprzymierzeńcem zrównoważonego rozwoju, gdyż przynajmniej części z nich przyświeca idea „sztafety pokoleń” [Sułkowski, Marjański, 2009], przez co należy rozumieć dążenie do przekazania biznesu kolejnym pokoleniom rodziny [Memili i in., 2018; Lumpkin i in., 2010; Le Breton-Miller, Miller, 2006]. Trudna do wyobrażenia jest sytuacja, gdy sukcesorzy i sukcesorki przejmą firmę, a związane z tym uwarunkowania będą dla nich stanowiły zbiór uciążliwych ograniczeń prowadzących w konsekwencji do rezygnacji z prowadzenia biznesu. Biorąc pod uwagę dbałość firm rodzinnych o ich reputację [Antheaume i in., 2013], ochronę bogactwa społeczno-emocjonalnego (*socio-emotional wealth* – SEW), nastawienie na osiąganie celów pozafinansowych, dążenie do międzypokoleniowego przetrwania firmy, zakorzenienie społeczne i kontrolę rodziny [Gómez-Mejía i in., 2007], można oczekiwać, że przedsiębiorstwa te jako

prekursorzy będą implementować rozwiązania zorientowane na zachowanie dobrostanu planety i równość społeczną.

Na podstawie powyższych rozważań przyjęto założenie, że przedsiębiorstwa rodzinne funkcjonujące w Polsce charakteryzują się specyficznym cyklem życia, w ramach którego konieczne jest uwzględnienie kontekstu ponadpokoleniowości, silnie skorelowanej z ideami zrównoważonego rozwoju [Davis, 2001; Sonfield, Lussier, 2004]. W tym kontekście zaprojektowano proces badawczy, którego celem była diagnoza stanu zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Wychodząc z założenia, że badanie to powinno uwzględniać rolę wszystkich form kapitału – naturalnego, biologicznego, społecznego, technologicznego, finansowego i kulturowego – oraz złożone sposoby ich interakcji [Šlaus, Jacobs, 2011], ukierunkowano proces badawczy na diagnozę stanu i znaczenia wybranych obszarów funkcjonowania firm rodzinnych, które stanowią podwaliny ich działania w sposób respektujący równowagę celów społecznych, ekonomicznych i środowiskowych. Obejmuje on kapitał ludzki, społeczny i przeżywalności w firmach rodzinnych, ich wartości społeczno-emocjonalne oraz orientację przedsiębiorczą. Ze względu na eksploracyjny charakter badań postawiono ogólne pytanie badawcze: Jakie czynniki warunkują zrównoważony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych?

Odpowiedzi na postawione pytanie badawcze oraz osiągnięciu celu badawczego została podporządkowana metodyka obejmująca zarówno bezpośrednie badania ilościowe – sondaż diagnostyczny, jak i jakościowe – indywidualne wywiady pogłębione. Uzyskane wyniki pozwoliły na ustalenie stopnia implementacji oraz percepcji znaczenia zbioru czynników warunkujących zrównoważony rozwój tej grupy przedsiębiorstw.

Opracowanie składa się z dziewięciu rozdziałów, wstępu, zakończenia, załączników, spisu rysunków i tabel oraz bibliografii.

Rozdział pierwszy poświęcono omówieniu istoty i znaczenia firm rodzinnych, stanowiących wyodrębniony zbiór podmiotów gospodarczych w rozwiniętych gospodarkach. Wychodząc od dywagacji związanych z problemami definicyjnymi, które wciąż pozostają nierozstrzygnięte, wskazano ich znaczenie gospodarcze oraz wyszczególniono znane w literaturze główne czynniki sukcesu rynkowego tej grupy firm.

W rozdziale drugim została zarysowana problematyka odnosząca się do zrównoważonego rozwoju, ewolucji tej koncepcji funkcjonowania organizacji, w tym przedsiębiorstw, oraz prezentacji współczesnego stanu wiedzy w danym zakresie. Wyartykułowano szczególną rolę firm rodzinnych we wdrażaniu zasad i rozwiązań sprzyjających zrównoważonemu rozwojowi społeczeństw i gospodarek.

Kolejny rozdział ma w dużej mierze charakter metodyczny, w którym szczegółowo został omówiony zaprojektowany na potrzeby tego opracowania proces badawczy. Sformułowano cel badawczy, pytanie badawcze, a także przedstawiono przebieg

badan ilościowych i jakościowych wraz z ich charakterystyką, w tym charakterystyką prób.

W rozdziale czwartym zaprezentowano wyniki badań odnoszące się do diagnozy stanu i znaczenia poszczególnych obszarów zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych. Zastosowano podejście dedukcyjne, zgodnie z którym każdy z trzech wymiarów zrównoważonego rozwoju, tj. społeczny, ekonomiczny i środowiskowy, został poddany analizom ogólnym, a następnie analizom porównawczym zgodnie z przyjętymi kryteriami podziału próby, tj. udział rodziny w strukturze organu zarządzającego przedsiębiorstwa, udział osób płci żeńskiej w zarządzie przedsiębiorstwa, udział rodziny w strukturze własnościowej przedsiębiorstwa, pokolenie rodziny we własności przedsiębiorstwa, pokolenie rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa, grupa wiekowa przedsiębiorstw, samoocena kondycji ekonomicznej oraz plany sukcesyjne i sukcesja. Pozwoliło to na identyfikację różnic i podobieństw, jakie występują pomiędzy firmami rodzinnymi o różnej charakterystyce w zakresie implementacji lub percepcji zasad zrównoważonego rozwoju.

W rozdziale piątym została zamieszczona diagnoza stanu kapitału ludzkiego firm rodzinnych. Zastosowano zbliżone podejście analityczne, zgodnie z którym najpierw przeprowadzono analizy ogólne, a następnie porównania międzygrupowe, uwzględniające wskazany wcześniej zbiór kryteriów podziału.

Rozdział szósty stanowi diagnozę stanu kapitału społecznego firm rodzinnych z podziałem na jego wymiar strukturalny, relacyjny i poznawczy. W obrębie każdego z wymiarów zaprezentowano także wyniki analiz porównawczych pomiędzy wyizolowanymi grupami firm.

Rozdział siódmy zawiera ocenę kapitału przeżywalności firm rodzinnych, który stanowi unikalny zbiór zasobów charakterystycznych prawie wyłącznie dla tej grupy podmiotów. Rozważania w tym zakresie zubożono również o porównania międzygrupowe.

Rozdział ósmy to identyfikacja stanu zasobów społeczno-emocjonalnych rodziny, takich jak kontrola i wpływ rodziny na firmę, utożsamianie się członków rodziny z przedsiębiorstwem, więzi społeczne, przywiązanie emocjonalne członków rodziny oraz odnawianie więzi rodziny z przedsiębiorstwem poprzez sukcesję.

Rozdział dziewiąty poświęcony został ustaleniu stopnia orientacji przedsiębiorczej badanych przedsiębiorstw. Dokonana została także analiza pogłębiona, której celem była weryfikacja różnic i podobieństw w tym obszarze, jakie występują pomiędzy ustalonymi grupami firm.

Następnie wyniki zostały podsumowane, podkreślono główne ustalenia oraz wskazano na aspekty związane z możliwością praktycznego wykorzystania uzyskanych wyników. Zasygnalizowano także ograniczenia zarówno zaprojektowanych procesów badawczych, jak i uzyskanych wyników.

W rozdziałach 4–9 wyniki badań ilościowych zostały uzupełnione o główne wnioski płynące z badań jakościowych, których celem była identyfikacja motywów, przesłanek i mechanizmów sprzyjających wdrażaniu nie tylko zasad zrównoważonego rozwoju, lecz również zorientowanych na kształtowanie kapitału ludzkiego, społecznego, przeżywalności, wartości społeczno-emocjonalnych oraz orientacji przedsiębiorczej.

Należy zaznaczyć, że przeprowadzone procesy badawcze obejmują wyłącznie przedsiębiorstwa rodzinne wybrane do badania w sposób celowy (por. rozdz. 3). W związku z tym ograniczone są możliwości uogólniania uzyskanych wyników badań oraz wnioskowania co do implementacji zasad zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach nieposiadających charakteru rodzinnego. Intencją tego opracowania nie była też analiza porównawcza firm rodzinnych i nierodzinnych, a wszystkie rozważania koncentrowały się wyłącznie na grupie przedsiębiorstw, które określają się jako firmy rodzinne.

Rozdział 1. Istota i znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych

1.1. Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego

Mimo kilku dekad badań nad przedsiębiorczością rodzinną naukowcy i praktycy nie są zgodni co do definicji firmy rodzinnej, która miałaby szerokie i wyłączone zastosowanie w każdym możliwym obszarze, takim jak na przykład dyskusje publiczne i polityczne, regulacje prawne, czy też jako kryterium gromadzenia danych statystycznych [Hernández-Linares i in., 2018].

Większość definicji została opracowana w kontekście funkcjonowania tych podmiotów w Stanach Zjednoczonych [De Massis i in., 2012]. Przyjmuje się liczne kryteria decydujące o tym, czy dane przedsiębiorstwo jest firmą rodzinną. Wśród nich najistotniejsze są dwa elementy różnicujące te podmioty, a mianowicie własność oraz zarządzanie i/lub kontrola strategiczna. Dominującym wyznacznikiem jest własność przedsiębiorstwa, przez co należy rozumieć udział większościowy rodziny w kapitale lub w głosach wynikających z posiadanych udziałów lub akcji [Mandl, 2008]. Ważnym czynnikiem wyróżniającym firmy rodzinne jest też kwestia strategicznego zarządzania firmą, które ma pozostawać w rękach rodziny. Najczęściej twierdzi się, że przynajmniej jeden członek rodziny musi mieć znaczący wpływ na zarządzanie podmiotem [Hernández-Linares i in., 2018].

Następną cechą służącą odróżnieniu przedsiębiorstw rodzinnych od nierodzinnych jest aktywne zaangażowanie członków rodziny w codzienne działania przedsiębiorstwa. Wymóg zatrudnienia członków rodziny znajduje się w około jednej trzeciej analizowanych przez Mandla [2008] europejskich definicji firmy rodzinnej. Niektóre z nich wyraźnie używają terminu „zatrudnienie”, podczas gdy inne uwzględniają „zaangażowanie” lub „aktywność” członków rodziny.

Ponadto ważnym kryterium definiującym firmę rodzinną jest zamiar przekazania biznesu następnemu pokoleniu. Istotną cechą jest również to, że członkowie

rodziny zaangażowani w biznes dążą do zapewnienia jakości, która jest warunkiem wstępnym osiągnięcia sukcesu przez przyszłe pokolenia [Hubler, 2018].

W ramach międzynarodowego projektu badawczego Komisji Europejskiej (z udziałem przedstawicieli wszystkich państw członkowskich) ustalono, że pomimo różnic w definicjach istnieją trzy zasadnicze elementy charakteryzujące tę formę działalności gospodarczej: rodzina, firma i własność. W 2007 roku grupa ekspertów z krajów członkowskich UE określiła tzw. europejską definicję firm rodzinnych [Komisja Europejska, 2009]. Według niej firma rodzinna to przedsiębiorstwo o dowolnej wielkości, spełniające następujące warunki:

- większość głosów jest w posiadaniu osoby (osób) fizycznej, która założyła firmę albo nabyła udziały w firmie, lub w posiadaniu jej małżonka, rodziców, dziecka albo bezpośrednich spadkobierców dzieci;
- głosy większościowe mogą być bezpośrednie lub pośrednie;
- przynajmniej jeden przedstawiciel rodziny albo krewny jest zaangażowany w zarządzanie lub administrowanie firmą;
- w przypadku spółek notowanych na giełdzie mówi się o firmie rodzinnej, jeśli rodzina założyła lub nabyła udziały w firmie, lub jej potomkowie mają 25% głosów wynikających z posiadanego kapitału.

W Polsce również podejmowano próby przyjęcia definicji rodzinnego przedsiębiorstwa. Dla przykładu, w październiku 2021 roku Business Center Club powołał Zespół ds. definicji firmy rodzinnej, który w ścisłej współpracy nauki z biznesem wypracował pojęcie firmy rodzinnej. Głównym celem prac zespołu było doprowadzenie do uwzględnienia w badaniach Głównego Urzędu Statystycznego tego zakresu notacji pojęciowej. Według tej definicji przez firmę rodzinną rozumie się przedsiębiorstwo prowadzone przez spółkę prawa handlowego lub przez osobę fizyczną prowadzącą działalność gospodarczą („przedsiębiorca”), lub przez przedsiębiorców działających wspólnie w formie spółki cywilnej:

- na którego działalność rodzina (członkowie rodziny) poprzez organy (właścielski lub zarządzający) wywiera decydujący wpływ oraz
- które identyfikuje się jako „firma rodzinna” (na pytanie ankietowe: „Czy firma jest firmą rodzinną?” zostaje udzielona odpowiedź „TAK”).

Przez „wywieranie decydującego wpływu” na działalność firmy rodzinnej rozumie się:

- w przypadku spółki publicznej (w której co najmniej jedna akcja jest dopuszczona do obrotu na rynku regulowanym lub wprowadzona do obrotu w alternatywnym systemie obrotu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej) – sytuację, w której członkowie jednej rodziny, bezpośrednio lub pośrednio, posiadają akcje tej spółki dające im łącznie co najmniej 25% głosów na walnym zgromadzeniu;
- w przypadku innych spółek – sytuację, w której członkowie jednej rodziny, bezpośrednio lub pośrednio, wykonują łącznie większość praw głosu, a co najmniej jeden członek tej rodziny jest członkiem organu zarządzającego (lub kontrolnego)

tej spółki lub, w przypadku spółki niemającej organu zarządzającego, ma prawo prowadzenia spraw spółki;

- w przypadku przedsiębiorcy – w prowadzeniu przedsiębiorstwa uczestniczy co najmniej dwóch członków jednej rodziny, wliczając w to przedsiębiorcę, poprzez wykonywanie pracy lub angażowanie majątku.

Przez rodzinę i członków rodziny rozumie się małżonka wspólnika, akcjonariusza lub przedsiębiorcę, lub krewnego przynajmniej jednego z małżonków oraz ich krewnych do trzeciego stopnia pokrewieństwa, krewnych powinowatych do drugiego stopnia pokrewieństwa, i krewnych w linii prostej lub rodzeństwo.

Za pośrednie posiadanie akcji i odpowiednio pośrednie wykonywanie praw głosu uważa się również sytuację, w której większość praw głosu wykonywana jest na rzecz jednej rodziny przez fundację prywatną lub fundusz powierniczy (trust), jeżeli co najmniej jeden członek tej rodziny jest członkiem organu statutowego fundacji prywatnej lub trustu.

Istotnymi aspektami odróżniającymi firmy rodzinne od firm nierodzinnych są także aspekty związane z kulturą rodzinną, współzależnościami między rodziną a przedsiębiorstwem, kwestią zarządzania, a także ramami socjologicznymi [Davis, 2001]. Z kolei Astrachan i inni [2002] twierdzą, że istnieją trzy ważne wymiary wpływu rodziny, które powinny być rozważane: władza, doświadczenie i kultura organizacyjna. Składają się one na skalę F-PEC, która jest wskaźnikiem wpływu rodziny na przedsiębiorstwo. Światowa literatura naukowa wskazuje, że przedsiębiorstwo rodzinne powinno być własnością rodziny, kontrolowane przez jej członków, a także zarządzane z zamiarem kształtowania i realizacji swojej wizji [Chua i in., 1999]. Ten typ firmy, z unikalnym środowiskiem pracy, zachęca do większej troski i lojalności pracowników [Habbershon, Williams, 1999; Ward, 1988]. W tym kontekście specyfikę firm rodzinnych można tłumaczyć poprzez poziom jej „rodzinności” z perspektywy zasobowej [Tokarczyk i in., 2007]. W literaturze rodzinność określana jest jako wiązka zasobów, które są charakterystyczne dla firmy w wyniku zaangażowania rodzinnego, a także interakcji, jakie zachodzą między rodziną, jej poszczególnymi członkami oraz biznesem, i połączenia istniejących zasobów kapitału społecznego, ludzkiego, finansowego i rzeczowego w firmie, wynikającego z tych interakcji [Habbershon, Williams, 1999]. Pod tym względem istnieją trzy elementy rodzinności: zasoby ludzkie (reputacja i doświadczenie), zasoby organizacyjne (podejmowanie decyzji i uczenie się) oraz zasoby procesowe (relacje i sieci) [Tokarczyk i in., 2007].

Warto podkreślić, że znacząca część badaczy bazuje na definicji Barry’ego [1975] opierającej się na założeniu, że firma jest rodzinna, jeżeli sama się za taką uznaje. Są to tzw. przedsiębiorstwa z tożsamością rodzinną, które na podstawie samoklasyfikacji zaliczają się do tej grupy podmiotów [Frishkoff, 1995; Zajkowski, Życzyński, 2014; Żukowska, 2021]. Na potrzeby projektu przyjęto tę definicję przedsiębiorstwa rodzinnego, co oznacza, że przedstawiciele badanych podmiotów samodzielnie

deklarowali, że ich firma jest firmą rodzinną lub też nie. Podobne kryterium zostało wykorzystane w innych badaniach [Gallo i in., 2004; Zellweger i in., 2012; Żukowska i in., 2021].

1.2. Gospodarcze znaczenie firm rodzinnych

Mimo że w literaturze przedmiotu trudno odnaleźć konsensus w sprawie jednolitej definicji firmy rodzinnej (o czym była mowa wcześniej), badacze są zgodni, że rola firm rodzinnych w gospodarce i systemach społecznych jest znacząca [Van Gils i in., 2014]. Według literatury znaczenie firm rodzinnych utożsamiane jest z ich wpływem na tworzenie produktu krajowego brutto (PKB). W większości krajów świata wskaźnik ten utrzymuje się na poziomie około 60–90%. Dla przykładu szacuje się, że udział firm rodzinnych w tworzeniu PKB Stanów Zjednoczonych wynosi 64%, a wskaźnik zatrudnienia kształtuje się na poziomie około 62% populacji [Rivers, 2012]. Z kolei statystyki dla Unii Europejskiej wskazują, że udział firm rodzinnych w tworzeniu PKB wynosi około 50% [Rahman i in., 2017].

Drugim istotnym elementem jest tworzenie miejsc pracy. W większości krajów świata podmioty rodzinne generują około 50–80% wszystkich miejsc pracy w sektorze prywatnym. Według europejskich statystyk tworzą one około 40–50% miejsc pracy, zapewniając zatrudnienie ponad 60 milionom osób [Mandl, 2008].

Ostatnim ważnym elementem wskazującym na znaczenie firm rodzinnych jest ich liczba. W większości krajów świata stanowią one od 70 do 95% wszystkich przedsiębiorstw. Warto również wspomnieć, że około 85% wszystkich startupów rozpoczyna swoją działalność z udziałem środków finansowych pochodzących od rodziny [Górska-Warsewicz i in., 2020]. W Europie firmy rodzinne stanowią 80% wszystkich firm [Surdej, Wach, 2012]. Z badań wynika, że 27% europejskich spółek giełdowych kontrolowanych jest przez grupę rodzinną [Botero i in., 2015]. Według badań Grant Thornton [2018] firmy rodzinne w Polsce stanowią 75% ogólnej liczby przedsiębiorstw i wytwarzają około dwie trzecie polskiego PKB, stymulują wzrost gospodarczy i wzmacniają krajową przedsiębiorczość.

1.3. Czynniki sukcesu firm rodzinnych

Czynniki sukcesu firm rodzinnych są szczegółowo analizowane, ponieważ często postrzega się je jako podmioty osiągające lepsze wyniki niż firmy nierodzinne [Miller i in., 2007]. Wskazuje się, że przewaga konkurencyjna firm rodzinnych wiąże się z ich specyfiką, wyrażającą się w dbałości o to, co się dzieje w strukturach podmiotu, w kwestiach społecznych, a także w trosce o pracowników [Ward, 2011]. Tego typu podmioty charakteryzują się silną kulturą korporacyjną, co oznacza, że członkowie akcentują podstawowe wartości ważne dla organizacji [Caspar i in.,

2010]. Osiągnięcia firm rodzinnych są w dużym stopniu stymulowane przez kapitał rodzinny [Danes i in., 2009; Sorenson, Bierman, 2009]. Oznacza to, że konieczne jest zarządzanie wzajemnymi relacjami między rodziną a biznesem. Lojalność członków rodziny i harmonijne relacje w rodzinie pozytywnie wpływają na wyniki finansowe przedsiębiorstwa [Ayranci, 2014].

Ważnym czynnikiem decydującym o sukcesie firm rodzinnych jest ich zdolność do szybkiego reagowania na zmiany, a także budowanie kultury akceptującej ciągłą ewolucję podmiotu [Pounder, 2015]. Odmienne od podmiotów nierodzinnych jest również podejście do innowacji [Craig, Moores, 2006; Domańska, Zajkowski, 2022] oraz ekspozycji na ryzyko [Zahra, 2005]. Fakt, że firma rodzinna jest często jedynym źródłem dochodów rodziny, decyduje o tym, że kierownictwo członków rodziny nie jest skłonne podejmować ryzyka [Molly i in., 2010]. W związku z tym firmy rodzinne są raczej konserwatywne [Craig, Moores, 2017] i w większym stopniu korzystają z kapitału własnego jako źródła finansowania, co może skutkować niższą rentownością kapitału w porównaniu z firmami nierodzinnymi [Holt i in., 2017; Michiels, Molly, 2017].

Ważnym aspektem decydującym o unikalności firm rodzinnych jest kapitał społeczny [Arregle i in., 2007; Herrero, Hughes, 2019; Hirigoyen, Poulain-Rehm, 2014; Zellweger i in., 2010]. Ogromne znaczenie ma tu przenikanie się tożsamości rodziny i firmy [Lefebvre, Lefebvre, 2016]. Zauważa się, że wiele firm rodzinnych działa w oparciu o chęć osiągnięcia celów rodzinnych, np. jedności rodziny, ciągłości i zatrudnienia członków rodziny, nawet kosztem maksymalizacji zysków [Chrisman i in., 2012; Memili i in., 2018]. Ponadto badana jest tożsamość rodziny z firmą, a także racjonalność organizacyjna, praktyki kadrowe i wpływ sieci społecznościowych na kapitał społeczny rodziny [Arregle i in., 2007].

W literaturze zwraca się uwagę na ważną rolę bogactwa społeczno-emocjonalnego [Boers i in., 2017; Hauck i in., 2016; Morgan, Gomez-Mejia, 2014; Ng i in., 2019], które decyduje o sile firm rodzinnych. Elementem wyróżniającym te podmioty jest dbałość o czynniki pozaekonomiczne [Miller i in., 2007]. Podczas gdy jednym z głównych celów przedsiębiorstw nierodzinnych jest osiągnięcie zysku [Westhead, 1997], firmy rodzinne są często skoncentrowane na celach niefinansowych – tradycji, rodzinie czy relacjach z klientami [Chua i in., 2015; de Massis i in., 2019; Miller, le Breton-Miller, 2014; Tagiuri, Davis, 1992]. Behawioralne teorie firmy sugerują, że niefinansowe cele firmy są kształtowane przez wartości, postawy i intencje jej dominujących decydentów [Chrisman i in., 2012]. Co więcej, niejednokrotnie rodziny nie dążą do maksymalizacji swoich zysków finansowych lub akcjonariuszy, ale raczej ich głównym punktem odniesienia jest bogactwo społeczno-emocjonalne. Podmioty te często skupiają się na takich aspektach, jak budowanie pozytywnego wizerunku, reputacja czy długowieczność firmy [Astrachan, Jaskiewicz, 2008]. Berrone i in. [2012] wskazują, że bogactwo społeczno-emocjonalne można postrzegać jako koncepcję wielowymiarową, przejawiającą się w kontroli i wpływie rodziny na firmę, identyfikacji członków rodziny z przedsię-

biorstwem, więziach społecznych, emocjonalnym przywiązaniu członków rodziny oraz odnowieniu więzi rodzinnych z firmą poprzez sukcesję. Można stwierdzić, że są to istotne elementy, które odróżniają firmy rodzinne od nierodzinnych [Dou i in., 2020; Cleary i in., 2019].

Rozdział 2. Zrównoważony rozwój gospodarek i społeczeństw – wybrane aspekty

2.1. Istota i znaczenie zrównoważonego rozwoju

We współczesnej globalnej gospodarce zasoby naturalne Ziemi są wykorzystywane w nieefektywny sposób, a ich konsumpcja ma głęboki wpływ na społeczeństwo i środowisko [El-Kafafi, Liddle, 2011]. Rosnąca światowa troska o dalszy rozwój planety i społeczeństw wygenerowała ogromne zapotrzebowanie na badania w tym obszarze. Stąd, już w latach 80. XX wieku Światowa Komisja ds. Środowiska i Rozwoju zdefiniowała pojęcie zrównoważonego rozwoju, którego celem jest zaspokajanie podstawowych potrzeb obecnego pokolenia bez uszczerbku dla możliwości przyszłych pokoleń do zaspokojenia własnych potrzeb [Światowa Komisja ds. Środowiska i Rozwoju, 1987].

Podobnie zrównoważony rozwój zdefiniowali Hart i Milsten [2003] jako oczekiwania dotyczące poprawy wyników społecznych i środowiskowych obecnego pokolenia, bez ograniczania zdolności przyszłych pokoleń do zaspokojenia swoich potrzeb społecznych i środowiskowych. Oznacza to, że zrównoważone społeczeństwo musi spełniać trzy warunki: (1) stopień wykorzystania zasobów odnawialnych nie powinien przekraczać tempa ich regeneracji, (2) wskaźniki wykorzystania zasobów nieodnawialnych nie powinny przekraczać tempa wprowadzania zrównoważonych, odnawialnych substytutów, (3) stopień emisji zanieczyszczeń nie powinien przekraczać zdolności asymilacyjnej środowiska [Elkington, Rowlands, 1999].

W ostatnich latach wyzwanie, jakim jest dla społeczeństw i planety zrównoważony rozwój, zostało zauważone przez państwa członkowskie Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ). W ramach Agendy 2030 przyjętej w 2015 roku, założono, że konieczne są długoterminowe wspólne przedsięwzięcia na rzecz zrównoważonego rozwoju. Działania te skupiają się na wdrażaniu 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju, w których zakłada się podejmowanie wyzwań prowadzących do

znielowania negatywnych skutków aktywności człowieka [Organizacja Narodów Zjednoczonych, 2015]. Jest to uniwersalny zestaw zadań, które państwa członkowskie ONZ powinny zaimplementować do formułowanych krajowych programów i polityk do 2030 roku. Cele 1–6 są kontynuacją Milenijnych Celów Rozwoju, które zostały wyznaczone w 2000 roku, a cele 7–17 stanowią nową propozycję działań i polityki [Hák i in., 2016].

Cel 1. „Wyliminowanie ubóstwa” stanowi zobowiązanie do położenia kresu ubóstwu we wszystkich formach i wymiarach, skupiając się przede wszystkim na osobach najbardziej bezbronnych. Ponadto zakłada się zwiększenie dostępności do podstawowych zasobów i usług oraz wspieranie społeczności dotkniętych konfliktami oraz katastrofami klimatycznymi.

Cel 2. „Zero głodu” oznacza dążenie do zapewnienia wszystkim ludziom – zwłaszcza dzieciom – wystarczającej ilości pożywienia, niezależnie od pory roku. Obejmuje to promowanie zrównoważonego i produktywnego rolnictwa, wspieranie niewielkich gospodarstw rolnych oraz równy dostęp do ziemi, technologii i rynków.

Cel 3. „Zdrowie i dobrobyt” zakłada niwelację skutków pogłębiających się nierówności gospodarczych i społecznych, szybkiej urbanizacji, a także ciągłego zagrożenia wirusem HIV i innymi chorobami. Z tego względu podkreśla się potrzebę dostępu do powszechnej i taniej opieki zdrowotnej.

Cel 4. „Wysokiej jakości edukacja” odnosi się do zapewnienia powszechnego dostępu do wiedzy bez względu na płeć, miejsce zamieszkania czy sytuację finansową. Zakłada możliwość ukończenia bezpłatnej szkoły podstawowej i średniej, a także korzystanie z niedrogiego szkolenia zawodowego oraz osiągnięcie powszechnego dostępu do wysokiej jakości szkolnictwa wyższego.

Cel 5. „Równość płci” oznacza zakończenie wszelkiej dyskryminacji kobiet i dziewcząt. Wskazuje się na konieczność zapewnienia kobietom równych praw do ziemi i majątku, zdrowia seksualnego i reprodukcyjnego oraz technologii i Internetu, a także równego traktowania na rynku pracy.

Cel 6. „Czysta woda i urządzenia sanitarne” odnosi się do problemów niedoboru wody, suszy i pustynnienia. Stąd wynika potrzeba dostępu do bezpiecznej i niedrogiej wody pitnej dla wszystkich, co się wiąże z inwestycjami w odpowiednią infrastrukturę, zapewnieniem urządzeń sanitarnych i zachęcaniem do higieny. Niezbędna jest także ochrona i renaturalizacja ekosystemów wodnych.

Cel 7. „Niedroga i czysta energia” zakłada rozbudowę infrastruktury i unowocześnienie technologii w celu zapewnienia „czystej” (słonecznej, wiatrowej, ciepłej) i bardziej wydajnej energii we wszystkich krajach. Jednocześnie sygnalizuje się problem związany z funkcjonowaniem gospodarki opartej na paliwach kopalnych, co powoduje głębokie, niekorzystne zmiany klimatu.

Cel 8. „Godna praca i wzrost gospodarczy” promuje wyższy poziom produktywności oraz innowacje technologiczne. Kluczem do tego jest zachęcanie do przed-

siębiorczości i tworzenia miejsc pracy, jednocześnie dążenie do wyeliminowania pracy przymusowej, niewolnictwa i handlu ludźmi.

Cel 9. „Przemysł, innowacje i infrastruktura” eksponuje istotę postępu technologicznego w tworzeniu trwałych rozwiązań w związku z wyzwaniami zarówno gospodarczymi, jak i środowiskowymi. Wyraża się to poprzez tworzenie nowych miejsc pracy, a także promowanie efektywności energetycznej. Ze względu na dużą urbanizację inwestycje w transport masowy i odnawialne źródła energii stają się coraz ważniejsze, podobnie jak rozwój nowych gałęzi przemysłu oraz technologii informacyjno-komunikacyjnych. Stąd postuluje się likwidację przepaści cyfrowej w celu zapewnienia równego dostępu do informacji i wiedzy, a także wspierania innowacyjnej przedsiębiorczości.

Cel 10. „Zmniejszenie nierówności” obejmuje działania w zakresie regulacji i monitorowania rynków oraz instytucji finansowych, zachęcanie do pomocy rozwojowej, a także bezpośrednich inwestycji zagranicznych w regionach, w których potrzeby w tym zakresie są największe. Ponadto istotne jest ułatwianie bezpiecznej migracji i mobilności ludzi, jak również zmniejszanie nierówności dochodowych.

Cel 11. „Zrównoważone miasta i społeczności” oznacza tworzenie możliwości rozwoju kariery i prowadzenia działalności gospodarczej, a także budowę bezpiecznych i niedrogich mieszkań. Działania mają obejmować inwestycje w transport publiczny, tworzenie zielonych przestrzeni publicznych oraz poprawę planowania urbanistycznego i zarządzania w sposób partycypacyjny, włączający społeczeństwo w procesy decyzyjne.

Cel 12. „Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja” zakłada ograniczenie marnotrawstwa żywności, a także tworzenie bardziej wydajnych łańcuchów produkcji i dostaw. Równie ważne jest zachęcanie przemysłu, przedsiębiorstw i konsumentów do recyklingu, zmniejszania ilości odpadów oraz wspieranie krajów rozwijających się w przejściu do bardziej zrównoważonych wzorców konsumpcji.

Cel 13. „Działania na rzecz klimatu” obejmują przede wszystkim zaspokojenie potrzeb krajów rozwijających się w zakresie przystosowania się do zmian klimatycznych i inwestowania w rozwój niskoemisyjny. Starania te muszą iść w parze z wysiłkami na rzecz włączenia do krajowych strategii rozwoju kwestii problemów klęsk żywiołowych, zrównoważonego zarządzania zasobami naturalnymi i bezpieczeństwa ludzkiego.

Cel 14. „Życie pod wodą” oznacza potrzebę zrównoważonego zarządzania ekosystemami morskimi i przybrzeżnymi oraz ich ochronę przed zanieczyszczeniem. Konieczne jest również podjęcie działań związanych z ograniczeniem skutków zakwaszenia oceanów.

Cel 15. „Życie na lądzie” obejmuje aktywności ograniczające dewastację siedlisk przyrodniczych i różnorodności biologicznej. Ponadto zakłada wsparcie globalnego

bezpieczeństwa żywnościowego i wodnego, łagodzenie zmian klimatu i przystosowanie się do nich.

Cel 16. „Pokój, sprawiedliwość i silne instytucje” zakłada ograniczenie wszelkich form przemocy oraz współpracę z rządami i społecznościami w celu zakończenia konfliktów, a także postawienie kresu przestępczości, wyzyskowi i torturom. Promowanie praworządności i praw człowieka ma kluczowe znaczenie dla tego procesu, podobnie jak ograniczanie przepływu nielegalnej broni i wzmacnianie udziału krajów rozwijających się w międzynarodowych instytucjach.

Cel 17. „Partnerstwo na rzecz celów” zakłada, że przedstawionych 16 Celów Zrównoważonego Rozwoju będzie można osiągnąć jedynie w wyniku zawarcia silnych globalnych partnerstw i współpracy. Obejmuje to promowanie handlu międzynarodowego, a także działania na rzecz pobudzenia wzrostu gospodarczego krajów rozwijających się. Ponadto wskazuje się na potrzebę współpracy międzynarodowej w zakresie wsparcia realizacji krajowych planów w kontekście osiągnięcia wszystkich wytyczonych celów [Organizacja Narodów Zjednoczonych, 2015].

Cele Zrównoważonego Rozwoju wpisują się w ideę działań ogólnych, zaplanowanych na poziomie międzynarodowym i krajowym. Natomiast literatura wskazuje, że istotne są też działania oddolne jednostek, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw, które odgrywają zasadniczą rolę w dalszej zrównoważonej transformacji społeczeństw. Podmioty gospodarcze często postrzegane są jako kluczowi gracze w dążeniu do zrównoważonego rozwoju [Kuckertz, Wagner, 2010] i poprzez realizację różnorodnych projektów w dużym stopniu przyczyniają się do osiągania Celów Zrównoważonego Rozwoju [Gallardo-Vázquez i in., 2021]. Odbywa się to za sprawą prowadzonych prac badawczo-rozwojowych czy inwestycji w nowe technologie i innowacje [Schaltegger, Hansen, 2017]. W ostatnich latach dostrzeżono zmiany zachodzące w funkcjonowaniu przedsiębiorstw [Linnenluecke, Griffiths, 2010], które są wynikiem zwiększonej presji wywieranej przez kluczowych interesariuszy, w tym pracowników i klientów, skłaniających je do zaangażowania i praktycznej implementacji zasad zrównoważonego rozwoju [Zeriti i in., 2014].

W przeszłości rozważania naukowe na temat zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw koncentrowały się przede wszystkim na kwestiach środowiskowych, ponieważ światowy kryzys ekologiczny i narastające problemy w tym zakresie zwróciły szczególną uwagę opinii publicznej na ten obszar. Tymczasem zrównoważony rozwój podmiotów gospodarczych wymaga zachowania balansu pomiędzy trzema powiązаныmi obszarami: środowiskowym, ekonomicznym i społecznym, zgodnie z koncepcją *Triple Bottom Line* (TBL) [Elkington, 1994]. W definicji TBL Elkington użył trzech terminów: zysk, ludzie i planeta (zasada 3P – *profit, people, planet*), ponieważ koncepcja odnosiła się do pomiaru wyników amerykańskich korporacji, nie ograniczając się tylko do wskaźników finansowych i ekonomicznych, ale weryfikując działalność firmy czynnikami społecznymi i środowiskowymi – poprawą życia ludzi i dobrobytem planety. Zgodnie z założeniami TBL przed-

się przedsiębiorstwa działają w sposób zrównoważony, jeżeli w swojej aktywności oprócz zysków mających odzwierciedlenie w rachunku zysków i strat uwzględniają również ludzi, włączając się w działania odpowiedzialne społecznie, a także biorą pod uwagę planetę, czyli podejmują działania prośrodowiskowe. TBL stanowi więc koncepcję, w której zakłada się rozwój ekonomiczny i społeczny z zachowaniem i ochroną środowiska [Goel, 2010].

System o tej złożoności jest więc trudny do zdefiniowania lub zmierzenia w spójny sposób [Buck i in., 2021; Budsaratragoon, Jitmaneeroj, 2021]. Konsekwencją tego jest fakt, że w literaturze termin „zrównoważony rozwój” często jest używany w sposób niespójny [Alhaddi, 2015]. Na przykład w niektórych badaniach odnosi się przede wszystkim do kwestii środowiskowych [Haddoud i in., 2021; Yan i in., 2009]. Inni badacze używają tego terminu w stosunku do rozwoju społecznego [Bielawska, 2021; Rumanko i in., 2021], a niektórzy w odniesieniu do wszystkich trzech wymiarów [Marcus, Fremeth, 2009; Domańska i in., 2022b]. Pomimo tej zawiałości panuje powszechna zgoda, że koncepcja zrównoważonego rozwoju składa się z trzech strukturalnych komponentów [Rath i in., 2018]. Nie można ich rozpatrywać w sposób indywidualny, wyłączny lub dominujący, ale jako spójny konstrukt. Stąd zrównoważony rozwój oznacza, że kwestie gospodarcze, środowiskowe i społeczne powinny być uwzględniane równolegle [Dee i in., 2011], a koncepcja TBL przywiązuje równą wagę do każdego z trzech wymiarów. Należy jednak podkreślić, że niejednokrotnie środowiskowe aspekty zrównoważonego rozwoju stawiane są przed kwestiami społecznymi, mimo że te drugie dotyczą większej grupy interesariuszy [Rumanko i in., 2021].

2.2. Rola przedsiębiorstw we wdrażaniu idei zrównoważonego rozwoju

Przedsiębiorstwa uwzględniające wpływ swojej działalności na środowisko i społeczeństwo powinny być, zgodnie z koncepcją TBL, zorientowane dwojako – na rozwój podmiotu i na rozwój zrównoważony. Wymiar ekonomiczny TBL odnosi się do wpływu praktyk biznesowych organizacji na system gospodarczy [Elkington, Rowlands, 1999]. Dotyczy rozwoju organizacji z jednoczesnym wsparciem przyszłych pokoleń [Spangenberg, 2005]. Innymi słowy, działalność ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa ma za zadanie zapewniać dobrobyt, mając jednocześnie na uwadze sytuację kolejnych generacji. W tym kontekście firma powinna generować dochody w sposób etyczny i uczciwy. Ważni powinni być klienci, którym należy zapewnić sprawiedliwy dostęp do produktów lub usług, a ich opinię dotyczącą sposobu działalności podmiotu należy brać pod uwagę. Działania w tym obszarze powinny również obejmować uczciwe pozyskiwanie partnerów biznesowych i dostawców, a także rzetelne opracowywanie strategii lub finansowego planu operacyjnego. Na przykład osiąganie zysku wiąże się również z odpowiedzialnością

firmy za obsługę swoich pożyczkodawców, spłatę wierzycieli i terminowe wynagradzanie pracowników. Analizując aspekty finansowe związane z działalnością przedsiębiorstwa, uwzględnia się także wpływ na lokalną społeczność, np. współpracę z lokalnymi dostawcami, korzystanie z usług innych przedsiębiorstw czy inwestowanie w rozwój społeczności poprzez różnorodne formy sponsoringu i dotacji [Alhaddi, 2015].

Z kolei wymiar społeczny TBL odnosi się do korzystnych i uczciwych praktyk biznesowych względem pracowników, klientów i społeczności [Elkington, Rowlands, 1999]. Zauważa się odejście od priorytetowego traktowania inwestorów lub akcjonariuszy, przenosząc uwagę na osoby, które potencjalnie nie są zaangażowane finansowo w firmę, ale nadal są ściśle związane z jej działalnością i uzyskiwanymi wynikami. W kontekście pracowników oznacza to zapewnienie godziwych wynagrodzeń, a także właściwych warunków pracy zachęcających do rozwoju zawodowego i osobistego. Zgodnie z koncepcją TBL przedsiębiorstwo powinno także tworzyć wartość z udziałem lokalnej społeczności, zachęcając swoich pracowników do wolontariatu lub na przykład wspierając małych, lokalnych dostawców [Goel, 2010].

Wymiar środowiskowy TBL odnosi się do angażowania w praktyki, które nie zagrażają zasobom środowiska dla przyszłych pokoleń. Analizując działania przedsiębiorstw w tym zakresie, należy się skupić na opcjach wyboru, jakie ma podmiot. Często firma musi wybierać pomiędzy tańszą opcją a alternatywą bardziej przyjazną dla środowiska. Powszechne miary wpływu na środowisko są związane z redukcją emisji gazów cieplarnianych, ilością wytworzonych odpadów, zużyciem energii czy paliw kopalnych itp. [Alhaddi, 2015].

Przyczyny, dla których przedsiębiorstwa angażują się w zrównoważony rozwój, są różne. Jednym z istotnych czynników są korzyści finansowe. Analiza przeprowadzona wśród amerykańskich przedsiębiorstw wykazała, że podczas spowolnienia gospodarczego organizacje stosujące praktyki nastawione na ochronę środowiska i poprawę dobrostanu społecznego, a jednocześnie dbające o wartość dodaną dla akcjonariuszy, osiągnęły lepsze wyniki niż inne podmioty [Kearney, 2009]. Co więcej, badania wykazały, że podejmowanie działań w zgodzie z TBL może sprzyjać pojawianiu się nowych możliwości biznesowych [Wagner, 2010].

Wskazuje się również, że praktyki zrównoważone mogą ograniczać ryzyko wewnętrzne związane z działalnością i zarządzaniem przedsiębiorstw, np. publikacja ratingów ESG (*environmental, social, governance*) przez spółki giełdowe zmniejsza ryzyko informacyjne i operacyjne spółki [Xiao i in., 2021]. Podkreśla się także, że inicjatywy w zakresie zrównoważonego rozwoju mogą zmniejszać koszty związane z nieodpowiednim zarządzaniem, np. w razie sporów sądowych czy konieczności naprawy wyrządzonych szkód środowiskowych [Oikonomou i in., 2012].

Firmy notowane na giełdzie, które stosują praktyki zrównoważone, charakteryzują się niższymi wskaźnikami niewypłacalności, co wiąże się z niższym ryzykiem

pogorszenia sytuacji finansowej [Jang i in., 2020], a to może się przekładać na niższe koszty emisji długu [Li i in., 2020]. Ponadto spółki stosujące praktyki w zakresie ESG prowadzą zazwyczaj stabilną politykę wypłaty dywidendy [Verga Matos i in., 2020], co pociąga za sobą pozytywne postrzeganie przez inwestorów [Shafer, Szado, 2020]. Wskazuje się również, że tego typu podmioty mają większe możliwości w pozyskiwaniu kapitału zewnętrznego [Ould Daoud Ellili, 2020].

Broadstock i inni [2020] twierdzą, że praktyki zrównoważone pozytywnie wpływają na możliwości innowacyjne. Zdobyta wiedza i przewaga technologiczna umożliwiają wykorzystanie energooszczędnych technologii [Siebenhüner, Arnold, 2007], doskonalenie procesów produkcyjnych [Bocquet i in., 2013] oraz optymalizację prac badawczo-rozwojowych, które mogą decydować o wprowadzeniu tzw. zielonych innowacji [Xu i in., 2021].

Podejmowanie zrównoważonych praktyk przez podmioty gospodarcze jest również efektem zaostrzenia przepisów środowiskowych, które nałożyły na przedsiębiorstwa szereg ograniczeń i zachęciły do wdrażania ekologicznych metod prowadzenia biznesu [Zheng i in., 2019]. Presja przymusu odgrywa dużą rolę i ma znaczący wpływ [Murphy, Gouldson, 2020], ponieważ polityka środowiskowa jest jednym z głównych sposobów uczestniczenia rządów w zarządzaniu środowiskowym [Wang i in., 2020]. Firmy stoją w obliczu rygorystycznych regulacji [Eiadat i in., 2008], które związane są z koniecznością płacenia wyższych podatków, uczestnictwem w handlu emisjami lub koniecznością uzyskania zezwoleń [Schaltegger i in., 2019].

Ponadto zwiększona świadomość klientów w zakresie ochrony środowiska i dobrostanu społecznego zachęca firmy do skupienia się na zrównoważonych praktykach biznesowych w celu zwiększenia zaufania interesariuszy [Zaman, Shamsuddin, 2017], co wpływa na tworzenie wartości korporacyjnej i przewagi konkurencyjnej [Qureshi i in., 2019; Bhaskaran i in., 2020]. Presja normatywna spowodowana preferencjami klientów, konsumentów lub dostawców [Zhu, Geng, 2013] przyciągnęła uwagę firm, zachęcając do implementowania zrównoważonych praktyk [Gualandris, Kalchschmidt, 2014]. Istnieją również inne grupy interesariuszy, które tworzą presję zarówno zewnętrzną, jak i wewnętrzną. Mogą one wpływać na podejmowanie inicjatyw zrównoważonych, przy czym mogą być zarówno odbiorcami, jak i twórcami we wspólnych procesach tworzenia wartości [Gadenne i in., 2009]. Dla przykładu działania na rzecz zrównoważonego rozwoju prowadzone przez firmy mogą pozytywnie wpływać na pracowników, podnosząc satysfakcję z pracy [In i in., 2019], a także decydując o ich lojalności [Shafer, Szado, 2020]. Oprócz tego działania te kształtują dobrą reputację firmy, co może przyciągnąć nowych pracowników i stopniowo budować zaufanie konsumentów [Weber, 2008; Xie i in., 2019].

Wskazuje się, że decyzja o podjęciu zrównoważonych praktyk może być efektem presji wywieranej przez konkurencję, która może stymulować działania firm w tym zakresie [Deng i in., 2020]. Wielu badaczy potwierdza pozytywny związek między agresywnością konkurencyjną, czyli zdolnością przedsiębiorstw do podejmowa-

nia zdecydowanych działań w celu pokonania konkurentów [Soininen i in., 2012], a inicjatywami związanymi z CSR [De Oliveira Santini i in., 2021]. Związana z tym większa kreatywność, innowacyjność i motywacja do spełnienia warunków środowiskowych wpływają pozytywnie na podejmowanie inicjatyw zrównoważonych [Salloum i in., 2021]. Przedsiębiorstwa mogą również próbować konkurować ze swoimi rywalami, budując swój prestiż w oparciu o działania prospołeczne [Domańska i in., 2023]. Tego typu zachowania można postrzegać jako obszar, który pomaga firmom uzyskać przewagę konkurencyjną [Li, 2014].

Znaczenie ma również charakterystyka przedsiębiorstwa. Podmioty o mniejszych zarządach, bardziej niezależne i zróżnicowane pod względem płci, będą chętniej nawiązywać relacje z interesariuszami oparte na zaufaniu i współpracy, wzmacniając w ten sposób działania na rzecz zrównoważonego rozwoju [Di Tommaso, Thornton, 2020]. Nadeem i inni [2017] argumentują, że konieczne jest uwzględnienie cech kadry kierowniczej najwyższego szczebla, aby zrozumieć podejmowane przez nich wybory strategiczne. Większa różnorodność może prowadzić do zwiększonej kreatywności i tworzenia nowych, zrównoważonych alternatyw [Torchia i in., 2011].

Część firm działa w oparciu o wyznawane przez właścicieli czy menedżerów wartości, którzy uważają, że podjęcie zrównoważonych inicjatyw to właściwa i konieczna z etycznego punktu widzenia decyzja. Oznacza to, że podejmują decyzje, opierając się na odpowiedzialności społecznej, a nie na własnych interesach. W tym przypadku osobiste wartości właścicieli i menedżerów można postrzegać jako kluczowe determinanty zrównoważonego rozwoju firm [Granly, Welo, 2014].

Choć większość firm deklaruje, że zrównoważony rozwój odgrywa ważną rolę w ich funkcjonowaniu, można zauważyć znaczne różnice pomiędzy ich podejściem do tych kwestii [Broccardo i in., 2018]. Widoczna jest zwłaszcza rozbieżność w odniesieniu do źródeł motywacji decydujących o wdrażaniu korporacyjnych praktyk zrównoważonego rozwoju [Hahn, Scheermesser, 2006]. Wśród czynników, które mogą decydować o implementacji w przedsiębiorstwie tego typu działań, wymienia się rodzinny charakter firmy [Antheaume i in., 2013; Doluca i in., 2018].

2.3. Firmy rodzinne a idea zrównoważonego rozwoju

Cechy firm rodzinnych, które stanowią czynniki ich sukcesu, są również kluczowe dla zrównoważonego rozwoju. Badania sugerują, że one częściej angażują się w zrównoważoną działalność niż ich nierodzinne odpowiedniki [Berrone i in., 2010; Borralho i in., 2022; Cruz i in., 2014; Gavana i in., 2017]. Co więcej, podkreśla się kontekst wewnętrznych czynników determinujących ich postawę [Broccardo i in., 2018]. Specyfika podmiotów rodzinnych decyduje o tym, że są one postrzegane jako jednostki bardziej odpowiedzialne społecznie, ekonomicznie i środowiskowo [Dyer, Whetten, 2006].

Wyjątkowość firmy rodzinnej wynika z obecnego w niej wpływu rodziny na cele oraz strategię przedsiębiorstwa, a także sposobu, w jaki są one formułowane, projektowane i wdrażane [Neubauer, Lank, 1998]. Tworzenie wartości dla przyszłych pokoleń jest jedną z najistotniejszych cech odróżniających firmy rodzinne od nierodzinnych [Chua i in., 1999], a jednym z kluczowych celów tych podmiotów jest przekazanie biznesu kolejnym generacjom [Ward, 2011]. Ze względu na tak wyznaczone cele firmy rodzinne często łączą teraźniejszość z przyszłością, mając na uwadze sukcesję w przedsiębiorstwie, a także długoterminowy, a nie krótkoterminowy zysk [Antheaume i in., 2013]. Determinuje to przygotowanie planów o długim horyzoncie czasowym [Miller, le Breton-Miller, 2005], co implikuje skłonność do przyjmowania strategii, które mogą zagwarantować realizację długoterminowych zadań [James, 1999].

Według badań naukowych można wyróżnić pewne cechy przedsiębiorstw i przedsiębiorców, które decydują o ich zrównoważonym rozwoju [Olson i in., 2003; Jenkins, 2009; Hoogendoorn, 2016]. Wskazuje się, że zorientowani na przyszłość przedsiębiorcy zwracają większą uwagę na konsekwencje swoich decyzji i działań biznesowych [Jahanshahi i in., 2017]. Stąd rozwój społeczny, ekonomiczny i ekologiczny wydaje się częściowo pokrywać z filozofią biznesową wielopokoleniowych firm rodzinnych wykorzystujących swoje unikalne zasoby i możliwości do utrzymania konkurencyjności na rynku [Boyd, 2010]. Co więcej, przedsiębiorstwa rodzinne unikają działań i inicjatyw, które mogą negatywnie wpłynąć na zdolność przyszłych pokoleń do zaspokojenia ich potrzeb biznesowych [Dyer, Whetten, 2006]. Firma jest często uważana za narzędzie umożliwiające zapewnienie właściwej przyszłości rodzinie w zakresie pracy, bezpieczeństwa i dochodów następnych pokoleń [Miller i in., 2010]. Te dłuższe horyzonty planowania mogą skutkować zaangażowaniem w działania na rzecz społeczeństwa i środowiska [Lumpkin, Dess, 2013]. Skoncentrowanie na tworzeniu wartości zakładającej daleką perspektywę czasową odpowiada praktykom zrównoważonej przedsiębiorczości, polegającej na poszukiwaniu możliwości biznesowych, które uwzględniają kwestie społeczne, ekonomiczne i środowiskowe.

Biorąc pod uwagę ten kontekst, pojawiła się rosnąca liczba publikacji naukowych na temat roli firm rodzinnych w zrównoważonym rozwoju jako podmiotów działających na rzecz długookresowego sukcesu biznesowego, wzrostu i przetrwania [Sharma, 2004; le Breton-Miller, Miller, 2016]. Campopiano i de Massis [2015] potwierdzili, że firmy rodzinne są wrażliwe na kwestie zrównoważonego rozwoju ze względu na ich wielopokoleniowe priorytety.

Innym czynnikiem decydującym o zrównoważonym rozwoju tych podmiotów jest zaangażowanie rodziny w prowadzenie biznesu [López-Cózar i in., 2014]. Wyniki pokazują, że większy udział rodziny we własności i zarządzaniu daje firmom możliwość zdobywania wiedzy i później dzielenia się nią, co pozwala osiągać wspólne cele w dłuższej perspektywie [Duarte Alonso i in., 2018; Pérez-Pérez i in., 2019]. Ponadto firmy rodzinne charakteryzujące się dużym udziałem rodziny w przedsię-

biorstwie osiągają wyższy, bardziej złożony, proaktywny poziom zaangażowania w zrównoważony rozwój, wyrażający się większą liczbą różnorodnych działań. Co więcej, niejednokrotnie w firmie rodzinnej jest wyznaczona osoba bezpośrednio odpowiedzialna za działania w zakresie społecznej odpowiedzialności [Marques i in., 2014]. Z kolei zatrudnianie menedżerów spoza rodziny może mieć negatywny wpływ na podejmowanie przez przedsiębiorstwo inicjatyw zrównoważonego rozwoju, ponieważ często są oni skupieni na krótkoterminowych i motywowanych finansowo priorytetach [James, 1999; le Breton-Miller, Miller, 2016].

Kolejnym atrybutem przedsiębiorstw rodzinnych, który decyduje o ich wyjątkowości, jest tendencja do silnego osobistego zaangażowania i koncentracji na dobrym samopoczuciu pracowników. Z literatury wynika, że przedsiębiorstwa rodzinne poświęcają dużo więcej uwagi kadrze pracowniczej niż inne firmy [Huang i in., 2009], a badania wykazują, że aby zapewnić zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa, należy stale podnosić poziom satysfakcji pracowników [Lombardi i in., 2011]. Laguir i inni [2016] zweryfikowali, że prospołeczne i prośrodowiskowe inicjatywy przedsiębiorstw rodzinnych są ściśle związane z zaangażowaniem, wartościami i kulturą najwyższego kierownictwa. Istotnymi elementami są szacunek i wrażliwość wobec pracowników, ponieważ uczciwe relacje i zaufanie są niezbędne dla długoterminowego sukcesu biznesowego. Co więcej, przedsiębiorstwa rodzinne często postrzegają swoich pracowników jako część systemu rodzinnego [Marques i in., 2014]. Z kolei problem mogą stanowić decyzje faworyzujące członków rodziny kosztem innych interesariuszy [Campopiano, de Massis, 2015]. Stąd zwraca się uwagę na potrzebę wdrożenia działań mających na celu zaniechanie dyskryminacji poprzez stosowanie merytorycznych wyznaczników decydujących o selekcji kadry i o jej dalszym rozwoju, a także wskazuje się na konieczność stosowania praktyk pozwalających na godzenie życia zawodowego z życiem prywatnym [Le Breton-Miller, Miller, 2016].

Typowe dla przedsiębiorstw rodzinnych są również bezpośrednie relacje z klientami i dostawcami, a także silne związki ze społecznością lokalną [Uhlener i in., 2004]. Badania naukowe wskazują, że bliskie relacje przedsiębiorstw rodzinnych z różnymi interesariuszami zachęcają do implementowania długoterminowych, odpowiedzialnych społecznie i środowiskowo działań [Arregle i in., 2007; James, 1999; Miller, le Breton-Miller, 2005]. Należy również podkreślić, że przedsiębiorstwa mogą proaktywnie i dobrowolnie decydować o stosowaniu zasad i praktyk zrównoważonego rozwoju, które przynoszą korzyści określonym kategoriom interesariuszy [Freeman, McVea, 2001]. W tej sytuacji interesy różnych stron są uznawane za część wartości i celów przedsiębiorstwa rodzinnego, a co za tym idzie, można je postrzegać jako wewnętrzne determinanty zrównoważonego rozwoju.

Firmy rodzinne mają skłonność do angażowania się w dialog ze swoimi klientami, tak aby sprostać ich wymaganiom [Campopiano, de Massis, 2015; Uhlener i in., 2004]. W literaturze światowej wskazuje się, że coraz bardziej świadomi klienci wywierają wpływ na podejmowanie zrównoważonych działań przez przedsiębior-

stwa rodzinne [Zaman, Shamsuddin, 2017]. Istotnym elementem jest uczciwość obejmująca właściwe ustalanie cen, przejrzystość i jasne warunki współpracy. Ważna jest również sprawiedliwość w relacjach z interesariuszami, charakteryzująca się bezstronnością, wolnością od własnych korzyści, uprzedzeń i faworyzowania, a także odzwierciedlająca się w przestrzeganiu ustalonych zasad. Potwierdzają to badania Blodgett i innych [2011], którzy stwierdzili, że przedsiębiorstwa rodzinne częściej postępują zgodnie z zasadami etyki niż ich nierodzinne odpowiedniki. Ponadto Déniz i Suárez [2005] argumentowali, że firmy rodzinne mają odpowiednie zasoby i możliwości rozwiązywania problemów społecznych, a także są bardziej skłonne do zaangażowania w działania na rzecz dobra społeczności ze względu na poczucie wspólnoty oraz satysfakcję, jaką te aktywności przynoszą. Niehm i inni [2008] podkreślali, że zaangażowanie na rzecz społeczności może się przekładać na sukces firmy rodzinnej, gwarantując jej wyraźną przewagę konkurencyjną. Należy jednak zaznaczyć, że nie tylko aspekty finansowe motywują przedsiębiorstwa do tego typu działalności. Często jest to potrzeba „odwdzięczenia się” swoim lokalnym społecznościom [Joyner i in., 2002]. W związku z tym podmioty rodzinne często angażują się w projekty charytatywne czy w wolontariat [Cruz i in., 2014].

Ogólnie wskazuje się, że przedsiębiorstwa rodzinne skupiają się na dążeniu do celów pozaekonomicznych [Campopiano, de Massis, 2015; Chrisman i in., 2012; Kotlar, de Massis, 2013]. Jednym z powodów takiego zachowania jest chęć ochrony bogactwa społeczno-emocjonalnego [Berrone i in., 2012; Gómez-Mejía i in., 2007]. Odpowiedzialność społeczna, ekonomiczna i środowiskowa może pomóc firmie w budowaniu pozytywnej reputacji społecznej i wspierać dbałość o relacje z interesariuszami. Dyer i Whetten [2006] potwierdzili, że identyfikacja z otoczeniem, dbałość o wizerunek oraz reputację powodują, że firmy rodzinne chętniej wdrażają praktyki zrównoważonego rozwoju i unikają działań, które mogą być szkodliwe dla sposobu ich postrzegania przez otoczenie. Motywacją tych działań może być fakt, że właściciele i menedżerowie emocjonalnie angażują się w działalność przedsiębiorstwa, z drugiej zaś strony przyczyną może być obawa, że zła reputacja firmy zepsuje „dobre imię” rodziny. Jednakże istotne znaczenie ma tutaj wiek przedsiębiorstwa [Dick i in., 2021]. Badania wskazują, że młodsze firmy rodzinne, prowadzone przez pierwsze pokolenie założycieli, w mniejszym stopniu są wrażliwe na wymienione czynniki, co decyduje o ich mniejszym zaangażowaniu w działania na rzecz zrównoważonego rozwoju [Ding i in., 2016; Gómez-Mejía i in., 2007]. Natomiast bardziej dojrzałe firmy rodzinne, często prowadzone przez drugie pokolenie, zwykle zachowują się w sposób bardziej zrównoważony, dbając o swoją reputację i wizerunek [De Massis i in., 2008].

Oprócz tego wielkość przedsiębiorstwa ma również wpływ na praktyki zrównoważonego rozwoju. Caserio i Napoli [2016] stwierdzili, że małe i średnie firmy rodzinne są tak samo odpowiedzialne społecznie jak duże firmy. Jednakże te mniejsze korzystają z bardziej różnorodnych technik, kanałów, narzędzi i strategii komunikacji w zakresie zrównoważonego rozwoju. Le Breton-Miller i Miller [2016]

zauważyli, że w miarę wzrostu wielkości przedsiębiorstwa relacje z pracownikami, dostawcami, klientami i społecznością często stają się bardziej formalne i bardziej zdystansowane, co może negatywnie wpływać na ich zrównoważone zachowania. Z kolei badania Domańskiej i innych [2022b] wykazały, że im większe przedsiębiorstwo rodzinne, tym implementuje więcej zrównoważonych rozwiązań. Autorzy wskazywali, że może to wynikać z faktu, iż niektóre rozwiązania zrównoważonego rozwoju wymagają od podmiotów gospodarczych osiągnięcia odpowiedniej, „krytycznej” wielkości. Inne badania dowodzą, że istnieje pozytywny związek pomiędzy wielkością firmy a prawdopodobieństwem wdrażania zrównoważonych praktyk biznesowych [Price i in., 2011]. Potwierdzeniem tego może być fakt, że niejednokrotnie małe przedsiębiorstwa nie postrzegają swoich wysiłków prospołecznych i proekologicznych jako ważnych, twierdząc, że ich działania mają niewielki wpływ [Baylis i in., 1998]. Co więcej, badania wykazały, że mniejsze firmy nie posiadają odpowiednich struktur, zasobów i specjalistów wymaganych do zrównoważonego działania [Graafland i in., 2003; Tencati i in., 2004]. Można zatem zauważyć, że wyniki badań w zakresie wpływu wielkości przedsiębiorstwa rodzinnego na praktyki prośrodowiskowe i prospołeczne są rozbieżne.

Badania wskazują również, że ze względu na szczególną rolę kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych podmioty te mogą w większym stopniu implementować zrównoważone praktyki [Domańska i in., 2023]. Kobiety mają odmienne od mężczyzn style komunikacji i przywództwa, a także priorytety organizacyjne [Bear i in., 2010]. Są bardziej demokratyczne, partycypacyjne i współpracujące [Eagly i in., 2003], ponadto częściej stosują pozytywne zachowania przywódcze [Domańska i in., 2019]. Co więcej, wykazują większą świadomość zagrożeń dla środowiska niż ich koledzy [Setó-Pamies, 2015], a także są bardziej zorientowane na działania długoterminowe [Matsa, Miller, 2013]. W dodatku prezentują zachowania o wyższym altruizmie, w tym dbałość o potrzeby innych [Mallin, Michelon, 2011]. Wskazuje się, że są one bardziej skoncentrowane na kwestiach społecznych i etycznych oraz mają silne normy moralne [Yasser i in., 2017].

Z kolei determinanty zewnętrzne zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych są głównie związane z zaleceniami legislacyjnymi oraz krajowymi ramami prawnymi i regulacyjnymi [Broccardo i in., 2018]. Le Breton-Miller i Miller [2016] zanalizowali, że przedsiębiorstwa rodzinne angażują się w mniejszym stopniu w zrównoważone działania, jeżeli funkcjonują w krajach charakteryzujących się mało rozwiniętymi instytucjami. Na poparcie tego Dyer i Whetten [2006] doszli do wniosku, że przedsiębiorstwa rodzinne funkcjonujące w gospodarkach słabiej rozwiniętych, w których korupcja jest bardziej rozpowszechniona niż w innych rejonach świata, mogą być mniej skłonne do odpowiedzialności społecznej.

Analizując czynniki decydujące o podejmowaniu zrównoważonych inicjatyw przez przedsiębiorstwa rodzinne, podkreśla się też wagę nacisków ze strony grup interesariuszy (np. rynków finansowych, inwestorów, pożyczkodawców itp.) [Harrison, Freeman, 1999]. Ponadto Le Breton-Miller i Miller [2016]

wskazali, że konkurencja wzmacnia poziom zaangażowania firm w kwestie społeczne.

Literatura na temat firm rodzinnych podkreśla, że nie jest to jednorodna grupa podmiotów, co jest widoczne w ich podejściu do zrównoważonego rozwoju [Cowan, Wright, 2016; Déniz, Suárez, 2005]. Niektórzy autorzy twierdzą, że implementacja działań prospołecznych i prośrodowiskowych może zależeć od rodzaju firm rodzinnych [Déniz, Suárez, 2005], a zwłaszcza od wartości wyznawanych przez właścicieli będących członkami rodziny [Niehm i in., 2008], poziomu zaangażowania rodziny [Uhlener, Meijaard, 2004] czy dojrzałości firmy [Ding i in., 2016] i wielu innych aspektów.

Dla przykładu badania wykazują, że firmy rodzinne, w których członkowie rodziny pełnią funkcję prezesów lub dyrektorów generalnych, a także mają znaczące prawa własności i dominującą siłę w firmie, angażują się w mniejszym stopniu w CSR [Zeng, 2021]. Gdy rodzina kontroluje przedsiębiorstwo, w większym stopniu troszczy się o własne interesy, a jednocześnie jest mniej odpowiedzialna społecznie [Morck, Yeung, 2004]. Działania CSR są często kosztowne i traktowane jako inwestycja długoterminowa [Masulis, Reza, 2015]. Sugeruje się, że menedżerowie rodzinni częściej alokują zasoby firmy w zachowania oportunistyczne, a mniej pozostawiają na finansowanie praktyk zrównoważonych [Campopiano i in., 2014]. Potwierdzają to również inne badania, które wykazały, że firmy rodzinne kontrolowane przez rodziny ujawniają znacznie mniej informacji na temat CSR, a także mają niższe wyniki w tym zakresie niż podmioty nierodzinne [Wu i in., 2012; Mohd Ghazali, 2007; Barnea, Rubin, 2010; Dam, Scholtens, 2013].

Liczne badania podkreślają również, jak odmienna charakterystyka firm rodzinnych wpływa na zachowania zrównoważone. Ding i Wu [2014] zauważyli, że młodsze firmy rodzinne nie przywiązują szczególnej wagi do swojej reputacji i w mniejszym stopniu uwzględniają zachowanie bogactwa społeczno-emocjonalnego [Gomez-Mejia i in., 2007]. Natomiast bardziej dojrzałe podmioty postępują bardziej etycznie, aby zachować swoją reputację i poprawić swój wizerunek [De Massis i in., 2008].

Duże znaczenie dla podejmowania inicjatyw zrównoważonych ma również podejście do ryzyka. Badania wykazały, że skłonność do podejmowania ryzyka wspiera tego typu działania [Bacq, Eddleston, 2018; Spence i in., 2011], ponieważ towarzyszy im wiele zagrożeń [Hofmann i in., 2013]. Firmy ponoszą także znaczne koszty krótkoterminowe, przyjmując praktyki zrównoważone [Margolis, Walsh, 2001]. Przedsiębiorstwa rodzinne ze względu na swoją długoterminową wizję przyszłości [Gómez-Mejia i in., 2007; le Breton-Miller, Miller, 2006; Lumpkin i in., 2010] rzadziej przyjmują ryzykowne zachowania [König i in., 2013; Schulze i in., 2002], co może obniżyć ich skłonność do implementowania zrównoważonych praktyk. Jest to jeszcze bardziej widoczne, gdy wzrasta zakres kontroli rodziny w przedsiębiorstwie. Właściciele stają się wtedy bardziej niechętni do podejmo-

wania ryzyka [Gomez-Mejia i in., 2014], a tym samym jest mniej prawdopodobne, że będą stosować praktyki CSR czy ESG. W takim ujęciu właściciele firm rodzinnych wydają się być konserwatywni, poświęcając swoją uwagę i zasoby przedsiębiorstwa zapewnieniu stabilnych zysków i długoterminowej kontroli nad firmą [Miller i in., 2011]. Co więcej, pierwsze pokolenie jest mniej chętne i mniej zdolne do podejmowania działalności innowacyjnej [Karra i in., 2006], co może się negatywnie przekładać na implementowanie zrównoważonych praktyk, przy czym gdy w kadrze kierowniczej najwyższego szczebla obecny jest sukcesor, firmy rodzinne mają zazwyczaj większą motywację i większe możliwości wprowadzania ekoinnowacji [Wu i in., 2023].

Wskazuje się, że firmy rodzinne często przyjmują nieuczciwe strategie zatrudniania, faworyzując członków rodziny. Są to zachowania nieetyczne [Donckels, Fröhlich, 1991]. Badania firm rodzinnych pokazują, że są to podmioty mniej postępowe niż firmy nierodzinne, jeśli chodzi o kwestie zasobów ludzkich, takie jak zaangażowanie pracowników czy odpowiednia obsada kadrowa [Colombo i in., 2014; de Kok i in., 2006; Reid, Adams, 2001].

Często działania na rzecz zrównoważonego rozwoju są wynikiem wprowadzonych regulacji prawnych, przy czym wskazuje się, że firmy rodzinne są w mniejszym stopniu zależne od kontekstu instytucjonalnego [Jaggi i in., 2009], co oznacza, że nie zawsze ulegają presji regulacyjnej i normatywnej [Dyer, Whetten, 2006]. Ponadto przestrzeganie standardów CSR czy ESG wymaga sformalizowania praktyk biznesowych i wysokiego poziomu biurokracji, a firmy rodzinne często unikają tego typu ograniczeń i ściśle sformalizowanych praktyk biznesowych, które wpływają na kontrolę nad przedsiębiorstwem oraz zmniejszają autonomię firmy [Carney, 2005]. Chęć zachowania niezależności może mieć negatywny wpływ na inicjatywy na rzecz zrównoważonego rozwoju [Gauthier i in., 2021], ponieważ wymagają one skutecznej współpracy z wieloma interesariuszami [Nidumolu i in., 2014]. Dlatego swoboda podejmowania działań zamiast wspierać wysiłki na rzecz tworzenia wartości społecznej, raczej je osłabia [Gauthier i in., 2021].

Le Breton-Miller i Miller [2016] podkreślili, że przedsiębiorstwa rodzinne różnie się zachowują, jeżeli chodzi o implementowanie zrównoważonych praktyk. Ważne znaczenie ma tu kontekst geograficzny/kulturowy, jak chociażby specyfika krajów Europy Środkowo-Wschodniej, które w wielu aspektach są odmienne od krajów anglosaskich, a jednocześnie wykazują się znacznym podobieństwem ze względu na zaszłość historyczną związaną z wpływem systemu komunistycznego [Paprotny, 2016]. Dyer i Whetten [2006] doszli do wniosku, że firmy rodzinne w krajach słabiej rozwiniętych, w których korupcja jest bardziej rozpowszechniona niż w Stanach Zjednoczonych, mogą być mniej skłonne do odpowiedzialności społecznej. Jednocześnie wskazuje się, że jedynie działając w sposób zrównoważony, możliwe będzie zapewnienie długoterminowego rozwoju krajów słabiej rozwiniętych [Perrini, Minoja, 2008].

Choć koncepcja zrównoważonego rozwoju jest znana od dawna, potrzebne są dalsze badania, aby zidentyfikować jego mechanizmy związane z funkcjonowaniem firm rodzinnych [Arzubiaga i in., 2019; Benavides-Velasco i in., 2013; Ernst i in., 2022]. Potencjalnie wyższy priorytet praktyk zrównoważonego rozwoju czyni firmy rodzinne szczególnym obiektem badawczym [Benavides-Velasco i in., 2013; Yu i in., 2015]. Należy jednak zaznaczyć, że większość badań obejmuje kontekst krajów zachodnich [Bornhausen, 2022]. Blodgett i inni [2011] oraz Setthasakko [2012] odkryli, że czynniki kulturowe i regionalne związane z obszarem, w którym działają firmy rodzinne, mają wpływ na ich postępowanie w zakresie wdrażania zrównoważonych działań. Dlatego też w ciągu ostatniej dekady zauważono potrzebę włączenia kontekstu międzynarodowego do badań [Picone i in., 2021].

Determinanty zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych mają fundamentalne znaczenie w kontekście specyfiki krajów Europy Środkowo-Wschodniej [Radulescu i in., 2018]. Rejon ten łączy nie tylko położenie geograficzne, ale także podobieństwa pod względem wspólnej historii, wynikające z wpływu systemu komunistycznego [Paprotny, 2016]. Okres ten wiąże się z pogorszeniem stanu środowiska na skutek presji na rozwój przemysłu. Władze komunistyczne powstrzymywały się od egzekwowania norm prawnych dotyczących ochrony środowiska, gdyż przedstawiano je jako barierę rozwoju [Jancar-Webster, 1993].

Podmioty funkcjonujące w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, w tym w Polsce, pozostają w pewnym stopniu „w tyle” w stosunku do krajów bardziej rozwiniętych [Pakulska, 2021]. Transformacja gospodarcza doprowadziła do szybkiego wzrostu gospodarczego i dotyczyła wszystkich dziedzin życia. Nie oznacza to jednak, że procesy te można utożsamiać z rozwojem zrównoważonym [Cichowicz, Rollnik-Sadowska, 2018; Steurer, Konrad, 2009]. Wraz z upadkiem „żelaznej kurtyny” [Allina-Pisano, 2009] i przejściem do demokracji oraz gospodarki wolnorynkowej pojawiły się oczekiwania rozwoju gospodarczego zgodnego ze środowiskowymi i społecznymi aspektami zrównoważonego rozwoju [Costi, 1998]. Początkowo pojęcie zrównoważonego rozwoju interpretowano w kategoriach ekorozwoju. Skupiono się na dążeniu do osiągnięcia poziomu bardziej zaawansowanych zrównoważonych praktyk krajów Europy Zachodniej [Baker, 2006]. Takie rozumienie tej idei dominowało przez długi czas w Polsce, co było zrozumiałe, biorąc pod uwagę dramatyczny stan środowiska naturalnego, jaki został po poprzednim systemie. Z biegiem czasu zaczął się pojawiać nacisk na ochronę środowiska, która idzie w parze ze wspieraniem rozwoju społecznego [Costi, 1998]. Zmiany, jakie zaszły po okresie komunizmu, spowodowały zwiększoną presję na badania nad zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw [Cichowicz, Rollnik-Sadowska, 2018]. Dlatego w prezentowanych badaniach skupiono się na zrównoważonym rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce.

Rozdział 3. Założenia i przebieg procesu badawczego

3.1. Metodyka badań ilościowych

3.1.1. Cele badawcze

Przedsiębiorstwa rodzinne ze względu na swoją specyfikę stanowią szczególny podmiot w kontekście badań nad zrównoważonym rozwojem. Jak już wspomniano, podmioty te wydają się być w naturalny sposób zainteresowane wdrażaniem adekwatnych rozwiązań w tym zakresie. W związku z tym sformułowano główny cel badawczy, jakim była **diagnoza stanu zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce**.

Warto zauważyć, że determinanty warunkujące zrównoważony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych nie są do końca poznane [Pistoni i in., 2016]. Do tej pory w literaturze poświęcono niewiele uwagi kwestii zrozumienia przyczyn „dlaczego” firmy rodzinne częściej działają w sposób zrównoważony [Campopiano, de Massis, 2015; Caputo i in., 2017; Kallmuenzer i in., 2018]. W ramach projektu zadano więc pytanie badawcze: Jakie czynniki warunkują zrównoważony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych?

Oprócz problematyki zrównoważonego rozwoju firm rodzinnych analizom zostały również poddane zjawiska towarzyszące lub wywierające pośredni wpływ na ich rozwój w wymiarze wielopokoleniowym. Diagnoza obejmowała także kapitał ludzki, społeczny, przeżywalności oraz orientację przedsiębiorczą. Ponadto oceniono stopień wpływu rodziny na podmiot, a także poziom bogactwa społeczno-emojonalnego przedsiębiorstw rodzinnych. Badanie obejmowało również zdiagnozowanie sytuacji ekonomiczno-finansowej podmiotu.

Połączenie tych obszarów z problematyką zrównoważonego rozwoju dało pogłębiony obraz stanu zrównoważonego rozwoju polskich przedsiębiorstw rodzinnych.

3.1.2. Próba i proces badawczy

Dane zostały zgromadzone z wykorzystaniem sondażu diagnostycznego (badania ankietowe). Próba badawcza obejmowała 600 przedsiębiorstw. Każdy podmiot objęty badaniem musiał spełniać trzy kryteria:

- 1) posiadanie siedziby na terenie Polski,
- 2) działalność w formie spółki prawa handlowego (osobowej lub kapitałowej),
- 3) samoidentyfikowanie się jako przedsiębiorstwo rodzinne.

Wprowadzenie kryterium formy prawnej pozwoliło na zbadanie tych przedsiębiorstw, w których możliwe jest wyodrębnienie majątku przedsiębiorstwa z majątku właścicieli oraz precyzyjne ustalenie udziałów we własności przedsiębiorstwa [Żukowska, 2021]. Jest to niezwykle ważne z punktu widzenia przedmiotu badań. Rozdzielenie własności, zarządzania oraz kontroli umożliwia wszechstronne monitorowanie efektów wpływających na zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa.

Ze względu na to, że w literaturze brakuje jednolitej, akceptowanej przez większość badaczy definicji firmy rodzinnej, zdecydowano, że badaniami będą objęte przedsiębiorstwa, które same zidentyfikowały się jako „rodzinne”, tzn. które podczas badań zadeklarowały swoją „rodzinność”, odpowiadając twierdząc na pytanie: Czy postrzegają Państwo swoje przedsiębiorstwo jako przedsiębiorstwo rodzinne?

Przyjęcie tych kryteriów doboru próby badawczej zapewniło dostęp do zróżnicowanej grupy podmiotów reprezentujących różne branże, działających na obszarach wiejskich oraz zurbanizowanych, dopiero rozpoczynających działalność oraz charakteryzujących się długą historią rynkową. Wspólną cechą badanych przedsiębiorstw była natomiast deklaracja „rodzinności”, sugerująca, że w swoich zamierzeniach biznesowych podmioty te uwzględniają nie tylko logikę biznesową, ale również stanowisko rodziny.

Do realizacji badań ilościowych zostały wykorzystane techniki wspomaganego komputerowo wywiadu telefonicznego (*Computer-Assisted Telephone Interview* – CATI) oraz wspomaganego komputerowo wywiadu za pomocą strony internetowej (*Computer-Assisted Web Interview* – CAWI). Pełna treść kwestionariusza ankiety zob. załącznik 1.

W lutym 2023 roku zostały przeprowadzone pilotażowe badania wśród trzech firm rodzinnych. Celem pilotażu były: weryfikacja logiki i układu pytań, ocena sposobu sformułowania pytań i ich warstwy językowej, oszacowanie czasu wypełniania kwestionariusza oraz ogólna ocena jakości merytorycznej kwestionariusza. W trakcie pilotażu zgłoszonych zostało kilkanaście uwag do opracowywanego instrumentu. Zostały one uwzględnione w ostatecznej wersji kwestionariusza.

Kwestionariusz ankiety rozpoczynały pytania metryczkowe. Pierwszych dziewięć pytań pozwoliło na zweryfikowanie poziomu „rodzinności” przedsiębiorstwa. Dalsze pytania miały na celu dostarczenie ogólnych informacji na temat badanego

podmiotu – rok założenia, miejsce siedziby, sektor, forma prawna przedsiębiorstwa, liczba pracowników, w tym członków rodziny, funkcja i charakter osoby ankietowanej.

Główna część kwestionariusza ankiety składała się z dziewięciu rozbudowanych pytań. Pierwsze z nich dotyczyło zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych z uwzględnieniem jego trzech wymiarów – społecznego, ekonomicznego i ekologicznego. Kolejne trzy pytania pozwoliły na ocenę kapitału ludzkiego, kapitału społecznego, a także kapitału przeżywalności występującego w podmiocie. Następne pytanie pozwoliło na zidentyfikowanie orientacji przedsiębiorczej badanej firmy rodzinnej w pięciu wymiarach – podejmowanie ryzyka, innowacyjność, proaktywność, konkurencyjna agresywność oraz autonomia. Z kolei bogactwo społeczno-emocjonalne zostało ocenione za pomocą kolejnego pytania weryfikującego kontrolę i wpływ rodziny na podmiot, identyfikację członków rodziny z firmą, więzi społeczne, przywiązanie emocjonalne członków rodziny, a także odnowienie więzi poprzez sukcesję. Ostatnie pytanie związane było z samooceną sytuacji ekonomiczno-finansowej podmiotu, którego treść uwzględniała wytyczne dotyczące stosowania miar quasi-percepcyjnych.

Kwestionariusz ankiety był kierowany do właścicieli lub przedstawicieli organów zarządczych firm rodzinnych. Średni czas uzupełnienia kwestionariusza wyniósł około 30 minut. Proces pozyskiwania odpowiedzi od przedsiębiorstw trwał od 4 maja do 18 sierpnia 2023 roku. W trakcie prowadzenia badań nawiązano kontakt z 13 696 przedsiębiorstwami, przy czym 13 055 odmówiło odpowiedzi, a 41 przerwało udzielanie odpowiedzi w trakcie badania. Po wyeliminowaniu kwestionariuszy, które nie zostały w pełni uzupełnione, ostateczna liczba zebranych odpowiedzi wyniosła 600. Oznacza to, że uzyskano zwrotność badania na poziomie 4,38%. Szczegółowe informacje dotyczące liczby nawiązanych kontaktów z przedsiębiorstwami w poszczególnych miesiącach prowadzonych badań zostały zawarte w tabeli 3.1.

Pogłębione analizy związane z diagnozą realizacji zrównoważonego rozwoju zostały przeprowadzone w podziale na zmienne grupujące, tj.:

1. Udział rodziny w strukturze organu zarządzającego¹ przedsiębiorstwa pozwolił podzielić spółki na dwie grupy, z których pierwsza obejmowała podmioty zarządzane wyłącznie przez członków rodziny, druga natomiast podmioty z obecnością w zarządzie menedżera zewnętrznego.
2. Udział osób płci żeńskiej w zarządzie przedsiębiorstwa umożliwił podział badanych podmiotów na dwie grupy, obejmujące firmy, które w strukturze osobowej zarządu posiadają co najmniej jedną osobę płci żeńskiej, oraz podmioty zarządzane wyłącznie przez mężczyzn.

¹ Organ zarządzający – zarząd w spółkach, które posiadają ten organ lub inne ciało zarządzające, lub kierownicze w podmiotach, które nie posiadają zarządu. Organ zarządzający i zarząd będą używane zamiennie.

Tabela 3.1. Przebieg realizacji badań ilościowych

Lp.	Wyszczególnienie	Dane				
		Od 4 maja do 31 maja 2023 r.	Od 1 czerwca do 30 czerwca 2023 r.	Od 1 lipca do 31 lipca 2023 r.	Od 1 sierpnia do 18 sierpnia 2023 r.	Suma
1.	Raport za okres					
2.	Liczba nawiązanych kontaktów z przedsiębiorstwami, w tym:	6 236	3 107	3 006	1 347	
3.	Liczba uzyskanych pełnych kwestionariuszy ankiet	161	142	188	109	600
4.	Liczba podmiotów, które odmówiły odpowiedzi	6 061	2 944	2 814	1 236	
5.	Liczba podmiotów, które prze- rwały udzielanie odpowiedzi w trakcie badania	14	21	4	2	

Źródło: opracowanie własne.

3. Udział rodziny w strukturze własnościowej² przedsiębiorstwa umożliwił podział firm na kontrolowane całkowicie przez rodzinę na poziomie właścicielskim oraz deklarujące podmioty będące współwłasnością osób spoza rodziny.
4. Pokolenie rodziny we własności pozwoliło przypisać badane firmy do grupy firm będących własnością wyłącznie pierwszego pokolenia rodziny (pokolenie założycieli) oraz do grupy firm, w których wśród właścicieli występuje więcej niż jedno pokolenie rodziny.
5. Pokolenie rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa umożliwiło przypisanie przedsiębiorstw do grupy, w której w zarządzie (organie zarządzającym) zasiadają przedstawiciele wyłącznie pierwszego pokolenia rodziny (pokolenie założycieli), oraz do grupy firm, w których wśród członków zarządu występuje więcej niż jedno pokolenie rodziny.
6. Grupa wiekowa przedsiębiorstw – badane firmy zostały przypisane do jednej z trzech wyróżnionych grup wiekowych: 1–10 lat obecności na rynku, 11–33 lat oraz więcej niż 33 lata³.
7. Samoocena kondycji ekonomicznej – została ustalona poprzez odpowiedź respondentów na pytanie: „Jak ocenia Pan/i przedsiębiorstwo na tle branży w następujących aspektach (średnio w ciągu ostatnich 5 lat)? (1 – znacznie poniżej przeciętnej, 5 – znacznie powyżej przeciętnej). Badane były następujące obszary: rentowność kapitału, rentowność aktywów, rentowność sprzedaży, wzrost

² Struktura własnościowa – akcje lub udziały w spółkach kapitałowych lub udziały w spółkach osobowych zgodnie z zawartymi umowami spółek. Struktura własnościowa i własność będą używane zamiennie.

³ Przyjęto, że firmy w wieku: 1–10 lat to podmioty młode, 11–33 lat – dojrzałe, starsze niż 33 lata to firmy, których korzenie sięgają przed rok 1989 (założone jeszcze w okresie PRL).

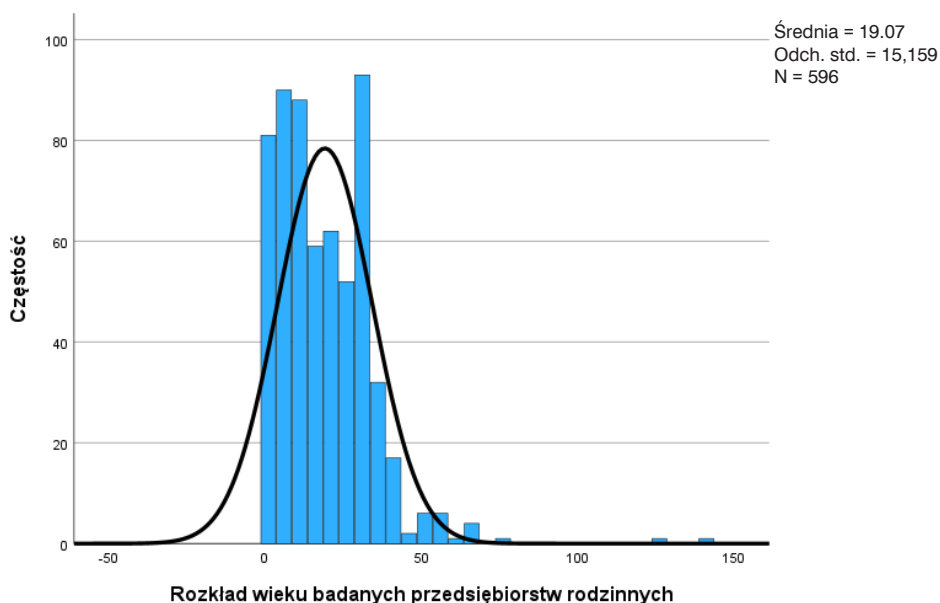
sprzedaży, płynność, rozmiary działalności inwestycyjnej, udział w rynku, jakość produktu/usługi, rozwój nowych produktów/usług, umiejętność przyciągania i zatrzymywania kluczowych pracowników, zadowolenie klientów, wzrost pozycji konkurencyjnej. Uzyskane oceny zostały zagregowane, co pozwoliło podzielić podmioty na klasyfikujące się poniżej przeciętnej dla swojego sektora/branży, klasyfikujące się przeciętnie oraz powyżej przeciętnej.

8. Plany sukcesyjne i sukcesja dały możliwość wyodrębnienia podmiotów nieposiadających planów sukcesyjnych, posiadających plany sukcesyjne oraz firm, które przeprowadziły proces sukcesji.

Wyróżnione zmienne zostały również uwzględnione w charakterystyce próby badawczej.

3.1.3. Główne charakterystyki próby badawczej

Najmłodsze z badanych spółek rodzinnych funkcjonowały na rynku 1 rok, najstarsze przedsiębiorstwo miało 141 lat. Średnia wieku wyniosła nieco ponad 19 lat (SD = 15,2; n = 596). Szczegółowy rozkład wieku badanych firm został zamieszczony na rysunku 3.1.



Rysunek 3.1. Rozkład wieku badanych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

W badanej próbie przeważały przedsiębiorstwa usługowe w liczbie 252 (42,0%). Zdecydowanie mniej podmiotów zadeklarowało charakter produkcyjny – 86 (14,3%), handlowo-usługowy – 85 (14,2%) oraz handlowy – 72 (12,0%). Łącznie 105 firm (17,5%) określiło swoją działalność jako kombinację handlu, usług i produkcji, handlu i produkcji oraz usług i produkcji. Szczegółowe zestawienie zostało zamieszczone w tabeli 3.2.

Tabela 3.2. Struktura sektorowa badanych przedsiębiorstw

Struktura sektorowa	N	%
Usługi	252	42,00
Produkcja	86	14,33
Handel, Usługi	85	14,17
Handel	72	12,00
Handel, Usługi, Produkcja	58	9,67
Handel, Produkcja	28	4,67
Usługi, Produkcja	19	3,17
Ogółem	600	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych zdecydowanie przeważały firmy prowadzone w formie spółek z ograniczoną odpowiedzialnością. Ich liczba wyniosła 409 (68,2%). Zdecydowanie mniej liczne okazały się spółki jawne – 74 (12,3%), spółki komandytowe – 33 (5,5%) oraz akcyjne 31 (5,1%). Pozostałe podmioty prowadzone były w innych formach prawnych, w tym jako spółki z o.o. – spółki komandytowe czy spółki partnerskie. Zestawienie form prawnych badanych przedsiębiorstw zostało zamieszczone w tabeli 3.3.

Tabela 3.3. Formy prawne badanych przedsiębiorstw

Formy prawne	Częstość	%
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	409	68,17
Spółka jawna	74	12,33
Spółka komandytowa	33	5,50
Spółka akcyjna	31	5,17
Spółka cywilna	20	3,33
Sp. z o.o. Sp.k.	7	1,17
Spółka partnerska	4	0,67
Inna forma	22	3,67
Ogółem	600	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Średnia liczba zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych wyniosła prawie 70 osób, przy czym znalazły się wśród nich zarówno podmioty prowadzone tylko przez właściciela (właścicieli), jak i firmy zatrudniające kilka tysięcy osób. Przeciętnie zatrudnionych w nich było prawie 27 kobiet. W badanych podmiotach pracowało średnio trzech członków rodziny, w tym jedna kobieta.

Charakterystyka próby została uzupełniona o liczby badanych firm, które zostały przypisane do poszczególnych zmiennych przekrojowych, o których mowa w poprzedniej części opracowania (tab. 3.4).

Tabela 3.4. Dane o przedsiębiorstwach rodzinnych przypisanych do analizowanych grup

	100%	Mniej niż 100%	
Udział rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa	423	166	
Udział rodziny we własności przedsiębiorstwa	444	148	
Kobiety w zarządzie przedsiębiorstwa	Brak kobiet w zarządzie 307	Co najmniej 1 kobieta w zarządzie 291	
	Wyłącznie pierwsze pokolenie	Więcej niż 1 pokolenie	
Pokolenia rodziny w zarządzie	358	228	
Pokolenia rodziny we własności	359	240	
Wiek przedsiębiorstwa	1–10 lat 213	11–33 lat 315	Więcej niż 33 lata 71
Samoocena sytuacji ekonomicznej	Poniżej przeciętnej 45	Przeciętnie 351	Powyżej przeciętnej 190
Intencja sukcesyjna i sukcesja	Brak intencji sukcesyjnej 298	Planowana sukcesja 258	Po sukcesji 43

Źródło: opracowanie własne.

3.2. Metodyka badań jakościowych

3.2.1. Założenia badawcze

Przeprowadzone badania jakościowe stanowiły kontynuację zaprezentowanych w poprzednim podrozdziale badań ilościowych. Koncentrowały się na pogłębionej analizie stanu zrównoważonego rozwoju polskich przedsiębiorstw rodzinnych.

Główny nacisk położono na to, aby lepiej i dokładniej zrozumieć analizowane zjawisko. Pozwoliło to na wgląd w procesy decyzyjne oraz identyfikację przyczyn ich podstawowych zachowań. Wykorzystano metody i techniki, które miały na celu wydobycie pogłębionej wiedzy od badanych osób, co było ukierunkowane na identyfikację emocji i głęboko ukrytych motywów działań. Badania jakościowe pokazały wzory myślenia, postępowania, przyzwyczajenia i reguły działań. Odpowiedzi uzyskiwane bezpośrednio od badanych osób nie zakładały z góry charakteru odpowiedzi. Dzięki temu możliwe było „dotarcie” do nietypowych danych, dających spojrzenie na analizowane zagadnienie z innej strony i perspektywy.

Badania jakościowe zostały przeprowadzone z zastosowaniem metody pogłębionego wywiadu indywidualnego (*Individual In-Depth Interview* – IDI) przy wykorzystaniu scenariusza wywiadu częściowo ustrukturyzowanego, urządzeń zapisu audio/video, oprogramowania do transkrypcji tekstu mówionego oraz analizy emocji i zachowań respondentów podczas badania.

Wywiad indywidualny pogłębiony, w odróżnieniu od wywiadów fokusowych (*Focus Group Interview* – FGI), sprowadza się do bezpośredniej rozmowy badacza (moderatora) z pojedynczym respondentem i w takim wywiadzie nie biorą udziału osoby trzecie. Badanie IDI jest stosowane zazwyczaj jako uzupełnienie innych metod badawczych – ma na celu pogłębienie wiedzy o badanym zjawisku oraz lepszą obserwację respondenta opisanego w toku badania ilościowego. Pozwala zatem m.in. na dotarcie do emocjonalnych i motywacyjnych wzorów zachowań w interesujących badacza warunkach.

Respondenci zostali włączeni do próby badawczej po spełnieniu szeregu kryteriów istotnych z punktu widzenia metodyki badań jakościowych oraz problematyki stanowiącej przedmiot badań. Pierwszym kluczowym aspektem było zastosowanie nasyconego progu teoretycznego. Szczególnie w teorii ugruntowanej nasycony próg teoretyczny odnosi się do punktu, w którym zebranie nowych danych nie przynosi już nowej wiedzy ani nie wnosi istotnych zmian do wypracowanego modelu teoretycznego [Glaser, Strauss, 2009]. W związku z tym prowadzenie badań wiąże się zazwyczaj z zastosowaniem próby liczącej 20–30 jednostek [Pasikowski, 2015]. Dzięki temu rozwiązaniu nie ma konieczności zbierania powtarzających się informacji.

Kolejnym istotnym czynnikiem dla przyjętej liczebności jest potrzeba uwzględnienia wzorców i zróżnicowania wśród uczestników badania. Przeprowadzone wywiady pogłębione z różnorodną grupą osób pozwoliły na uzyskanie szerokiego spektrum perspektyw, doświadczeń i wzorców zachowań, co stanowi kluczowy element analizy zrównoważonego rozwoju firm rodzinnych w ich pełnym kontekście. Wzięto także pod uwagę, aby każdy z podmiotów utożsamiał się z firmą rodzinną, reprezentując sektor mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Dobór próby warunkowany był również rolą respondentów w firmie oraz ich związkiem z rodziną zarządzającą. Badanie opiera się zatem na wywiadach z założycielami

oraz menedżerami i pracownikami powiązanymi i niepowiązanymi więzami rodzinnymi.

Badania były realizowane od 15 sierpnia do 30 września 2023 roku. Respondenci zostali dobrani w sposób celowy. W pierwszym kroku wysłano drogą mailową do firm rodzinnych 120 zaproszeń, w których ogólnie określono cel badania. Na tej podstawie wstępnie uzyskano 32 zgody na rozmowę. W następnym kroku wysłano kolejnego maila z uszczegółowieniem istoty badania. Wyjaśniono koncepcję *Triple Bottom Line*, przedstawiono zakres i plan badań, a także nakreślono ramy czasowe wywiadu. Ostatecznie zrealizowano 27 spotkań.

Wywiady IDI przeprowadzono w formule „jeden na jeden”. Dzięki temu zagwarantowano badanym komfort, większe poczucie bezpieczeństwa, a także prywatność, przez co mogli w bardziej śmiały sposób ujawniać swoje reakcje, emocje, nastawienia, opinie, oceny. Celem badań było uzyskanie informacji, które zostały wyliczone, zdefiniowane przed przystąpieniem do spotkań, co oznacza, że wywiady odbyły się w formule semistrukturyzowanej, w której badacz zadawał w sposób metodyczny uprzednio przygotowane pytania.

Scenariusz IDI zakładał przedstawienie specyfiki projektu, celu badań, a także informacji na temat podstawowych pojęć dotyczących zrównoważonego rozwoju w firmach rodzinnych. Do poruszanych problemów należały działania podejmowane na rzecz zrównoważonego rozwoju w trzech jego wymiarach (ekonomicznym, społecznym, środowiskowym). Ponadto pozyskano wiedzę na temat motywacji, celów oraz postaw związanych z poszczególnymi zachowaniami i podjętymi decyzjami. Wywiad został oparty na pytaniach otwartych, pozbawionych ukrytych sugestii oraz ocen. Ponadto pytania ułożono w sposób możliwie neutralny, niesugerujący „pożądanych” odpowiedzi. Rozmowy trwały od 1,5 do 2 godzin. Pełna treść scenariusza wywiadu zob. załącznik 2.

3.2.2. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

W badaniach jakościowych wzięło udział 27 przedstawicieli firm rodzinnych (tab. 3.5). Uczestnicy wywiadów stanowili najczęściej kadrę zarządzającą i kierownictwo (9), właścicieli (8) oraz współwłaścicieli (6). Większość podmiotów, które reprezentowali, prowadzona była w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, a cztery przedsiębiorstwa funkcjonowały jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. W prawie wszystkich firmach rodziny posiadały 100% własności, a zdecydowana większość podmiotów była zarządzana przez pierwsze pokolenie, głównie mężczyzn. Ponadto w dominującej liczbie firm planowano sukcesję. W większości rozmówcami byli mężczyźni reprezentujący pierwsze pokolenie, będący jednocześnie założycielami firmy.

Tabela 3.5. Charakterystyka firm rodzinnych biorących udział w badaniach jakościowych

Charakterystyka przedsiębiorstw	Liczba przedsiębiorstw
Udział procentowy kapitału znajdującego się w bezpośrednim bądź pośrednim posiadaniu rodziny	
100%	25
50%	1
34%	1
Pokolenie posiadające udziały w przedsiębiorstwie	
Pierwsze pokolenie	19
Pierwsze i drugie pokolenie	6
Drugie pokolenie	2
Płeć głównej osoby zarządzającej	
Kobieta	4
Mężczyzna	23
Pokolenie członków rodziny wchodzące w skład zarządu/kierownictwa przedsiębiorstwa	
Pierwsze pokolenie	17
Pierwsze i drugie pokolenie	9
Drugie pokolenie	1
Perspektywa sukcesji	
Planowana	20
Nieplanowana	3
Przedsiębiorstwo jest już po sukcesji	3
Zależy (kwestia przyszłościowa)	1
Organ nadzorczy w przedsiębiorstwie	
Nie	25
Rada nadzorcza	1 (6 członków, w tym 6 członków rodziny)
Rada rodziny	1 (3 członków, w tym 1 członek rodziny)
Forma prawna przedsiębiorstwa	
Jednoosobowa działalność gospodarcza	19
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	4
Spółka jawna	2
Spółka cywilna	1
Rolniczy handel detaliczny	1
Funkcja osoby udzielającej informacji	
Właściciel	8
Współwłaściciel	6
Prezes/główna osoba zarządzająca	1
Przedstawiciel kadry zarządczej/kierownictwo	9
Pracownik	2
Zastępca głównej osoby zarządzającej	1

Źródło: opracowanie własne.

W każdym z analizowanych przedsiębiorstw osobą decydującą był członek rodziny (tab. 3.6). Tylko w jednym przypadku dwie trzecie osób zarządczych pochodziło spoza rodziny. W większości firm został zauważony niski udział kobiet na stanowiskach zarządzających.

Tabela 3.6. Skład organów zarządzających firm rodzinnych

Nr firmy	Liczba osób składająca się na organ kierowniczy/zarządczy lub zarząd przedsiębiorstwa			
	Łącznie	W tym osoby z rodziny	W tym osoby spoza rodziny	W tym kobiety
1	6	6	0	2
2	4	4	0	0
3	5	5	0	1
4	1	1	0	0
5	1	1	0	1
6	3	3	0	1
7	2	2	0	0
8	3	3	0	0
9	2	2	0	2
10	2	2	0	0
11	2	1	0	0
12	1	1	0	0
13	1	1	0	0
14	4	4	0	1
15	5	5	0	3
16	1	1	0	0
17	2	2	0	1
18	6	6	0	2
19	3	3	0	2
20	2	2	0	0
21	1	1	0	0
22	N/A	2	0	0
23	3	1	2	0
24	2	2	0	0
25	1	1	0	0
26	1	1	0	0
27	1	1	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Badane przedsiębiorstwa powstawały na przestrzeni lat 1990–2023, a ich dominującym obszarem działalności były usługi. Są to małe firmy, które nie zatrudniają więcej niż 30 osób (wyjątek stanowią dwie firmy zatrudniające powyżej stu pracowników – tab. 3.7).

Tabela 3.7. Dominujący obszar działalności i liczba zatrudnionych w badanych firmach

Nr firmy	Rok założenia	Sektor, w którym działa przedsiębiorstwo	Liczba pracowników w 2022 roku (w tym liczba kobiet)	Liczba członków rodziny pracujących w przedsiębiorstwie w 2022 roku (w tym liczba kobiet)
1	2020	Handel, usługi	6(2)	6(2)
2	1995	Handel, produkcja	7(3)	4(2)
3	2013	Usługi	13(0)	5(1)
4	1995	Produkcja	25(10)	4(1)
5	2022	Usługi	2(2)	2(2)
6	2018	Handel, produkcja	0(0)	3(1)
7	2015	Usługi	10(2)	4(2)
8	2022	Handel, produkcja	3(0)	3(0)
9	2007	Usługi	2(2)	2(2)
10	2022	Usługi	5(1)	2(0)
11	1996	Usługi	7(4)	2(0)
12	1995	Usługi	5(2)	2(1)
13	1991	Handel, usługi	4(1)	2(1)
14	1997	Usługi	15(8)	4(1)
15	2002	Usługi	16(4)	4(3)
16	2004	Handel, usługi	6(0)	4(1)
17	1998	Usługi, produkcja	3(2)	2(1)
18	1990	Handel, produkcja	> 100, liczny udział kobiet	7(2)
19	2016	Usługi, produkcja	3(2)	3(2)
20	2021	Usługi	2(0)	2(0)
21	2005	Usługi	3(0)	3(0)
22	1989	Handel, produkcja, usługi	170(54)	4(1)
23	2008	Usługi	8(0)	1(0)
24	1991	Handel	5(1)	2(0)
25	2023	Usługi	0(0)	0(0)
26	2000	Usługi	9(8)	1(0)
27	2005	Usługi	30(13)	4(1)

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiając wyniki przeprowadzonych badań, należy uwzględnić fakt, że ich jakościowy charakter oraz ograniczony zakres próbki badawczej skutkują tym, iż konkluzje dotyczą wyłącznie doświadczeń i poglądów uczestników badania. Uzyskane wypowiedzi są punktem wyjścia dalszych eksploracji mających na celu pogłębione zrozumienie procesów implementowania zasad zrównoważonego rozwoju w rodzinnych przedsiębiorstwach w Polsce.

Przedmiotem badań jakościowych była eksploracja obszarów związanych z realizacją postulatów zrównoważonego rozwoju w firmach rodzinnych poprzez implementację celów biznesowych uwzględniającą wymiar społeczny, środowiskowy i ekonomiczny. Stanowią one uzupełnienie przedstawionych wcześniej wyników badań ankietowych. Podobnie jak w badaniach ilościowych zwrócono uwagę na aspekty kapitału ludzkiego związane z przywództwem i motywacją, posiadanymi kwalifikacjami oraz satysfakcją i kreatywnością. Analiza wiązała się także z określeniem kapitału społecznego i kapitału przeżywalności firm rodzinnych. Przedsiębiorstwa rodzinne udzieliły również odpowiedzi na pytania związane z bogactwem społeczno-emocjonalnym oraz ich orientacją związaną z określonymi obszarami.

Rozdział 4. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych

W celu określenia poziomu zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych posłużono się skalą mierzącą społeczną odpowiedzialność biznesu, zakładając, że każda organizacja w naturalny sposób koncentruje się na 17 Celach Zrównoważonego Rozwoju ustanowionych przez ONZ. Przyjęto za Gallardo-Vázquezem i innymi [2021], że społeczna odpowiedzialność biznesu i zrównoważony rozwój wykazują pewne cechy wspólne i synergę, uzupełniając się, mimo że wywodzą się z różnych perspektyw teoretycznych. Wskazani autorzy – wykorzystując skalę CSR zaproponowaną przez Quazi i O'Briena [2000], Maignana i Ferrella [2000], Turkera [2009] oraz Gallardo-Vázqueza i Sanchez-Hernandeza [2014] – w oparciu o metodę równań strukturalnych stworzyli własną skalę pomiarową powiązaną z wdrażaniem Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ. Skala ta zawiera 35 zmiennych i została przyjęta do badania. Zgodnie z nią Cele Zrównoważonego Rozwoju zostały podzielone na trzy wymiary: społeczny, ekonomiczny oraz środowiskowy.

4.1. Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju

Pomiar stopnia implementacji zrównoważonego rozwoju w obszarze społecznym został zmierzony z wykorzystaniem skali obejmującej piętnaście stwierdzeń. Respondenci zobowiązani byli do dokonania subiektywnej oceny poszczególnych stwierdzeń, posługując się skalą Likerta, na której liczbą 1 oznaczono wariant „zdecydowanie się nie zgadzam”, natomiast liczbą 5 wariant „zdecydowanie się zgadzam”. Zastosowana skala została przedstawiona w tabeli 4.1.

Uwzględniając wyniki uzyskane dla całej próby badanych przedsiębiorstw rodzinnych, średnio wymiar społeczny zrównoważonego rozwoju oceniony został na 3,86 w skali 1–5. Najwyższą notę – 4,39, uzyskało stwierdzenie „Prowadzimy aktywny dialog z naszymi pracownikami”. Nieznacznie niżej sklasyfikowana została opcja „Jako firma ułatwiamy pracownikom pogodzenie życia zawodowego i osobi-

stego” – 4,37. Trzecim z kolei o najwyższej ocenie okazał się wariant odpowiedzi „Inicjatywy pracownicze są poważnie brane pod uwagę w decyzjach kierownictwa” – 4,20. Po przeciwnej stronie, czyli w grupie stwierdzeń najniżej ocenionych, znalazły się z kolei: „Angażujemy się w tworzenie miejsc pracy” – 3,13, „Zachęcamy pracowników do udziału w wolontariacie lub we współpracy z organizacjami pozarządowymi” – 3,10 oraz „Wspieramy zatrudnianie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym” – 3,09. Szczegółowe wyniki obejmujące wszystkie stwierdzenia składające się na tę skalę zostały zamieszczone na rysunku 4.1.

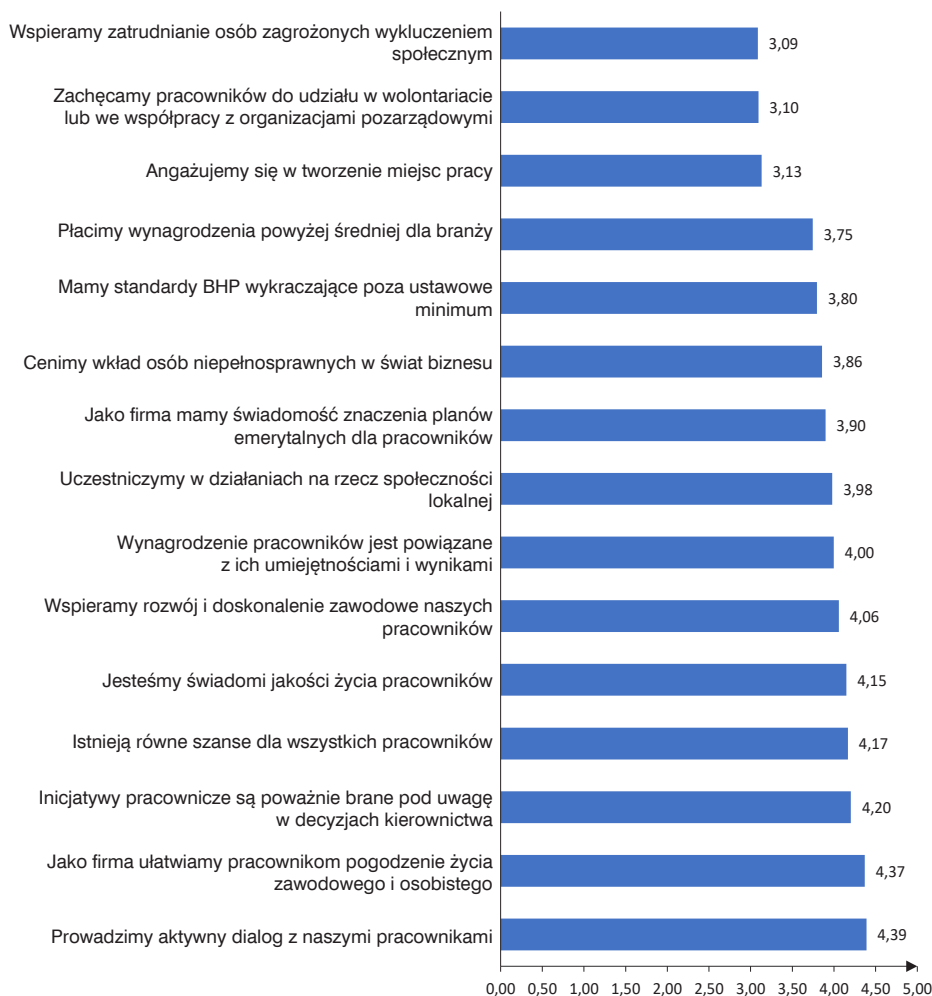
Tabela 4.1. Skala pomiarowa poziomu implementacji społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju

1. Wspieramy zatrudnianie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym	1	2	3	4	5
2. Cienimy wkład osób niepełnosprawnych w świat biznesu	1	2	3	4	5
3. Jesteśmy świadomi jakości życia pracowników	1	2	3	4	5
4. Płacimy wynagrodzenia powyżej średniej dla branży	1	2	3	4	5
5. Wynagrodzenie pracowników jest powiązane z ich umiejętnościami i wynikami	1	2	3	4	5
6. Mamy standardy BHP wykraczające poza ustawowe minimum	1	2	3	4	5
7. Angażujemy się w tworzenie miejsc pracy	1	2	3	4	5
8. Wspieramy rozwój i doskonalenie zawodowe naszych pracowników	1	2	3	4	5
9. Jako firma ułatwiamy pracownikom pogodzenie życia zawodowego i osobistego	1	2	3	4	5
10. Inicjatywy pracownicze są poważnie brane pod uwagę w decyzjach kierownictwa	1	2	3	4	5
11. Istnieją równe szanse dla wszystkich pracowników	1	2	3	4	5
12. Uczestniczymy w działaniach na rzecz społeczności lokalnej	1	2	3	4	5
13. Zachęcamy pracowników do udziału w wolontariacie lub we współpracy z organizacjami pozarządowymi	1	2	3	4	5
14. Prowadzimy aktywny dialog z naszymi pracownikami	1	2	3	4	5
15. Jako firma mamy świadomość znaczenia planów emerytalnych dla pracowników	1	2	3	4	5

Źródło: zaadaptowane za: [Gallardo-Vázquez i in., 2021].

Analiza uzyskanych wyników wskazuje, że badane firmy rodzinne są zorientowane głównie na budowanie wewnętrznych relacji społecznych oraz interakcje ze swoimi pracownikami, co sprzyja rozwojowi kapitału społecznego wewnątrz organizacji, przede wszystkim o charakterze integrującym [Agnitsch i in., 2006]. Oznacza to budowanie więzi między osobami o podobnych cechach społeczno-demograficznych, które już się znają i darzą zaufaniem osobistym. Prowadzi jed-

nak do powstawania dosyć hermetycznych i zamkniętych grup, które w skrajnych przypadkach mogą wykluczać innych. Potwierdzeniem tej tezy są wyniki odnoszące się do stwierdzeń ocenionych najniżej, które dotyczą interakcji pracowników z otoczeniem zewnętrznym firm rodzinnych, pozyskiwaniem nowych pracowników, czy też aktywnością ukierunkowaną na otoczenie organizacji. Reasumując, **przedsiębiorstwa rodzinne zdecydowanie większe znaczenie przykładają do tworzenia spajającego (wiążącego) kapitału społecznego niż do tworzenia kapitału pomostowego.**



Rysunek 4.1. Ocena znaczenia poszczególnych składowych społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowanie własne.

Co ciekawe, najwyższe i najniższe noty zostały przyznane stwierdzeniom, które nawiązują do wdrażania 8 Celu Zrównoważonego Rozwoju „Godna praca i wzrost gospodarczy”. Trudno zatem ocenić poziom zaangażowania przedsiębiorstw rodzinnych w implementację zasad sformułowanych w tym zakresie przez ONZ. Warto też zauważyć, że najniższe oceny zostały przyznane tym wariantom, które nawiązywały do 10 Celu Zrównoważonego Rozwoju „Zmniejszenie nierówności”. Oznacza to, że konieczne jest podjęcie działań mających na celu poprawę w tym obszarze.

Pogłębione analizy związane z diagnozą realizacji społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju zostały przeprowadzone w podziale na zmienne grupujące omówione w części metodycznej opracowania (por. podrozdział 3.2).

4.1.1. Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju a udział rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa

Spółki rodzinne kierowane wyłącznie przez członków rodziny oceniły średnio poziom wdrażania społecznych celów zrównoważonego rozwoju na 3,85 w skali 1–5, podczas gdy firmy posiadające w organie zarządczym przynajmniej jedną osobę niebędącą członkiem rodziny uzyskały średnią ocenę wynoszącą 4,07. Takie wyniki wskazują więc na pozytywny wpływ zewnętrznego profesjonalisty w zarządzie na poziom wdrożenia lub stosowania zasad odpowiadających za implementację społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju.

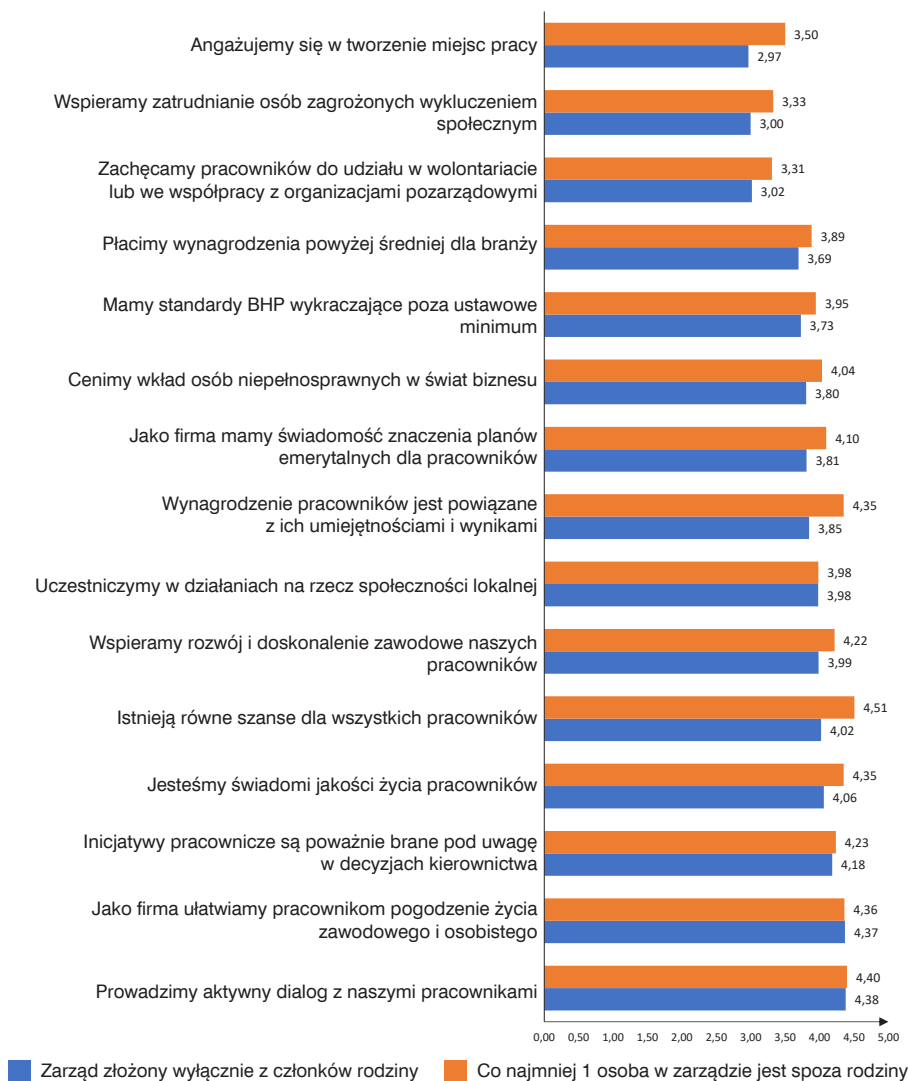
Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju zostały przedstawione na rysunku 4.2.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya dla prób niezależnych wykazał, że w czterech przypadkach, tj. dla stwierdzeń: „Jako firma ułatwiamy pracownikom pogodzenie życia zawodowego i osobistego”, „Inicjatywy pracownicze są poważnie brane pod uwagę w decyzjach kierownictwa”, „Uczestniczymy w działaniach na rzecz społeczności lokalnej” oraz „Prowadzimy aktywny dialog z naszymi pracownikami”, nie występują różnice pomiędzy wyróżnionymi grupami podmiotów. We wszystkich pozostałych zaangażowanie firm rodzinnych w społeczne działania ukierunkowane na zrównoważony rozwój było wyższe w jednostkach, w których zarządzie zasiadała przynajmniej jedna osoba niebędąca członkiem rodziny ($p < 0,01$).

Należy zwrócić uwagę, że w przypadku trzech najwyżżej ocenionych stwierdzeń, tj. „Prowadzimy aktywny dialog z naszymi pracownikami”, „Jako firma ułatwiamy pracownikom pogodzenie życia zawodowego i osobistego” oraz „Inicjatywy pracownicze są poważnie brane pod uwagę w decyzjach kierownictwa”, różnice ocen

pomiędzy firmami rodzinnymi kierowanymi wyłącznie przez członków rodziny a firmami zatrudniającymi menedżera zewnętrznego są minimalne. Natomiast najniżej oceniane stwierdzenia odnoszące się do społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju zdecydowanie lepiej zostały ocenione przez przedsiębiorstwa rodzinne angażujące do zarządzania zewnętrznych profesjonalistów.



Rysunek 4.2. Ocena znaczenia poszczególnych składowych społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez rodzinę oraz firmy z obecnością w zarządzie menedżera zewnętrznego

Źródło: opracowanie własne.

4.1.2. Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju a udział osób płci żeńskiej w zarządzie przedsiębiorstwa

Spółki rodzinne, które zadeklarowały, że w składzie zarządu lub organów kierowniczych zasiada co najmniej jedna osoba płci żeńskiej, oceniły średnio poziom wdrażania społecznych celów zrównoważonego rozwoju na 4,01 w skali 1–5, podczas gdy firmy niemające w organie zarządczym osób płci żeńskiej uzyskiwały średnią ocenę wynoszącą 3,72. Wyniki wskazują więc na pozytywny wpływ obecności kobiet w zarządzie na poziom wdrożenia lub stosowania zasad odpowiadających za implementację społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju zostały przedstawione na rysunku 4.3.

Należy zwrócić uwagę, że w przypadku dwóch najwyższych ocenionych stwierdzeń, tj. „Istnieją równe szanse dla wszystkich pracowników” oraz „Wynagrodzenie pracowników jest powiązane z ich umiejętnościami i wynikami”, znacznie wyższe oceny zostały odnotowane wśród firm rodzinnych mających w składzie zarządu co najmniej jedną osobę płci żeńskiej. Na zbliżonym poziomie zostało ocenione przez obydwie grupy przedsiębiorstw stwierdzenie odnoszące się do faktu prowadzenia aktywnego dialogu z pracownikami. Natomiast najniżej oceniane stwierdzenia odnoszące się do społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju zostały również wyżej ocenione przez przedsiębiorstwa rodzinne angażujące kobiety do zarządzania, przy czym najmniejsza różnica wystąpiła w przypadku ostatniego stwierdzenia, tj. „Zachęcamy pracowników do udziału w wolontariacie lub we współpracy z organizacjami pozarządowymi”.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya dla prób niezależnych wykazał, że w czterech przypadkach, tj. dla stwierdzeń: „Jako firma ułatwiamy pracownikom pogodzenie życia zawodowego i osobistego”, „Inicjatywy pracownicze są poważnie brane pod uwagę w decyzjach kierownictwa”, „Uczestniczymy w działaniach na rzecz społeczności lokalnej” oraz „Prowadzimy aktywny dialog z naszymi pracownikami”, nie występują różnice pomiędzy wyróżnionymi grupami podmiotów. We wszystkich pozostałych przypadkach zaangażowanie firm rodzinnych w społeczne działania ukierunkowane na zrównoważony rozwój było wyższe w jednostkach, w których zarządzie zasiadała przynajmniej jedna osoba płci żeńskiej ($p < 0,01$).

4.1.3. Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju a udział rodziny we własności przedsiębiorstwa

Spółki rodzinne będące w pełni kontrolowane przez członków rodziny na poziomie właścicielskim oceniły średnio poziom wdrażania społecznych celów

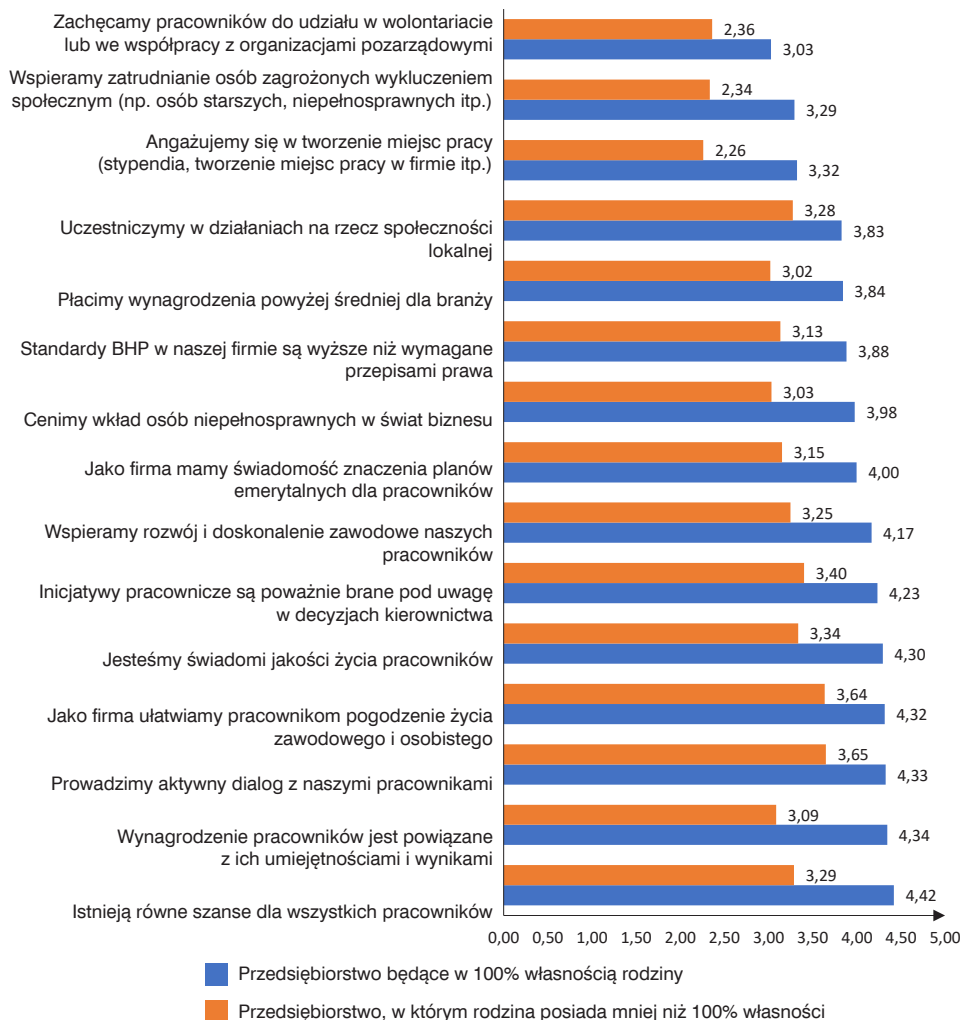


Rysunek 4.3. Ocena znaczenia poszczególnych składowych społecznych wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy deklarujące obecność w składzie zarządu osób płci żeńskiej oraz firmy bez ich obecności

Źródło: opracowanie własne.

zrównoważonego rozwoju na 3,95 w skali 1–5, podczas gdy firmy, które w strukturze własnościowej miały osoby lub podmioty spoza rodziny, przyznały notę 3,08. Uzyskane wyniki wskazują więc na pozytywny związek pomiędzy pełną kontrolą właścicielską przedsiębiorstwa przez rodzinę a poziomem wdrożenia lub stosowania zasad odpowiadających za implementację społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju.

Różnice w obrębie poszczególnych wskaźników opisujących społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju zostały przedstawione na rysunku 4.4.



Rysunek 4.4. Ocena znaczenia poszczególnych składowych społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy będące w 100% własnością rodziny oraz firmy posiadające akcjonariuszy/udziałowców spoza rodziny

Źródło: opracowanie własne.

Należy zwrócić uwagę, że w przypadku trzech najwyżej ocenionych stwierdzeń przez podmioty w pełni kontrolowane przez rodzinę znalazły się: „Istnieją równe szanse dla wszystkich pracowników”, „Wynagrodzenie pracowników jest powiązane z ich umiejętnościami i wynikami” oraz „Prowadzimy aktywny dialog z naszymi pracownikami”. Jednocześnie tylko ostatnie z nich było również najwyżej ocenione przez firmy rodzinne mające zewnętrznych współwłaścicieli.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya dla prób niezależnych wykazał, że we wszystkich przypadkach zaangażowanie firm rodzinnych w społeczne działania ukierunkowane na zrównoważony rozwój były wyższe w jednostkach, w których rodzina posiada 100% udziałów/akcji przedsiębiorstwa ($p < 0,01$).

4.1.4. Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju a udział pokoleń rodziny we własności przedsiębiorstwa

Spółki rodzinne deklarujące, że wśród właścicieli znajdują się wyłącznie członkowie pierwszego pokolenia (założyciele), oceniły średnio poziom implementacji społecznych celów zrównoważonego rozwoju na 3,76 w skali 1–5, podczas gdy firmy deklarujące obecność wśród właścicieli osób reprezentujących różne generacje rodziny uzyskały średnią ocenę wynoszącą 3,80. Wyniki wskazują więc na nieznaczny pozytywny wpływ reprezentantów kolejnych pokoleń rodziny w gronie właścicieli przedsiębiorstwa na poziom wdrożenia lub stosowania zasad odpowiadających za implementację społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju. Różnice nie są jednakże na tyle znaczące, by ocenić ten wpływ jako wyraźnie zauważalny. Tezę tę potwierdzają analizy szczegółowe różnic odnotowanych dla poszczególnych stwierdzeń wykorzystanych do oceny społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju zostały przedstawione na rysunku 4.5.

Należy zwrócić uwagę, że w przypadku dwóch najwyżej ocenionych stwierdzeń, tj. „Jako firma ułatwiamy pracownikom pogodzenie życia zawodowego i osobistego” oraz „Prowadzimy aktywny dialog z naszymi pracownikami”, wyższe oceny zostały odnotowane wśród firm rodzinnych mających w strukturze właścicieli wyłącznie reprezentantów pierwszego pokolenia rodziny (pokolenie założycieli). Z kolei w przypadku dwóch najniżej ocenionych stwierdzeń wyższe noty zostały wskazane przez podmioty deklarujące wśród właścicieli reprezentantów więcej niż jednego pokolenia rodziny. W innych przypadkach oceny były zróżnicowane dla wyróżnionych grup firm rodzinnych. Potwierdzają więc wstępnie postawioną tezę, że mimo nieznacznej średniej oceny odnotowanej dla firm deklarujących pierwsze pokolenie rodziny wśród właścicieli nie można kategorycznie uznać tej różnicy za ogólną prawidłowość.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya dla prób niezależnych wykazał, że w pięciu przypadkach, tj. dla stwierdzeń: „Płacimy wynagrodzenia powyżej średniej dla branży” „Jako firma

ułatwiamy pracownikom pogodzenie życia zawodowego i osobistego”, „Uczestniczymy w działaniach na rzecz społeczności lokalnej”, „Zachęcamy pracowników do udziału w wolontariacie lub we współpracy z organizacjami pozarządowymi” oraz „Prowadzimy aktywny dialog z naszymi pracownikami”, nie występują różnice pomiędzy wyróżnionymi grupami podmiotów. We wszystkich pozostałych przypadkach zaangażowanie firm rodzinnych w społeczne działania ukierunkowane na zrównoważony rozwój różniły się pomiędzy jednostkami, w których wśród właścicieli znajdowali się przedstawiciele wyłącznie pokolenia założycieli, a jednostkami o większej liczbie pokoleń rodziny ($p < 0,01$).



Rysunek 4.5. Ocena znaczenia poszczególnych składowych społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy deklarujące obecność w strukturze właścicielskiej wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny

Źródło: opracowanie własne.

4.1.5. Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju a udział pokoleń rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa

Spółki rodzinne deklarujące, że wśród członków zarządu (organu zarządzającego) znajdują się wyłącznie członkowie pierwszego pokolenia (założyciele), oceniły średnio poziom implementacji społecznych celów zrównoważonego rozwoju na 3,74 w skali 1–5. Taka sama wartość średniej oceny została wyznaczona dla podmiotów deklarujących obecność wśród członków organu zarządzającego osób reprezentujących różne generacje rodziny. Uzyskane wyniki korespondują z uprzednio omawianymi różnicami odnoszącymi się do udziału pokolenia rodziny w strukturze właścicieli. W tym wypadku jednakże brak różnic został zarysowany zdecydowanie wyraźniej.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju zostały przedstawione na rysunku 4.6.



Rysunek 4.6. Ocena znaczenia poszczególnych składowych społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy deklarujące obecność w strukturze zarządu wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny

Źródło: opracowanie własne.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya dla prób niezależnych wykazał, że w czterech przypadkach, tj. dla stwierdzeń: „Jako firma ułatwiamy pracownikom pogodzenie życia zawodowego i osobistego”, „Uczestniczymy w działaniach na rzecz społeczności lokalnej”, „Zachęcamy pracowników do udziału w wolontariacie lub we współpracy z organizacjami pozarządowymi” oraz „Prowadzimy aktywny dialog z naszymi pracownikami”, nie występują różnice pomiędzy wyróżnionymi grupami podmiotów. We wszystkich pozostałych przypadkach zaangażowanie firm rodzinnych w społeczne działania ukierunkowane na zrównoważony rozwój różniły się pomiędzy jednostkami, w których wśród członków organu zarządzającego znajdowali się przedstawiciele wyłącznie pokolenia założycieli, a jednostkami o większej liczbie pokoleń rodziny ($p < 0,01$).

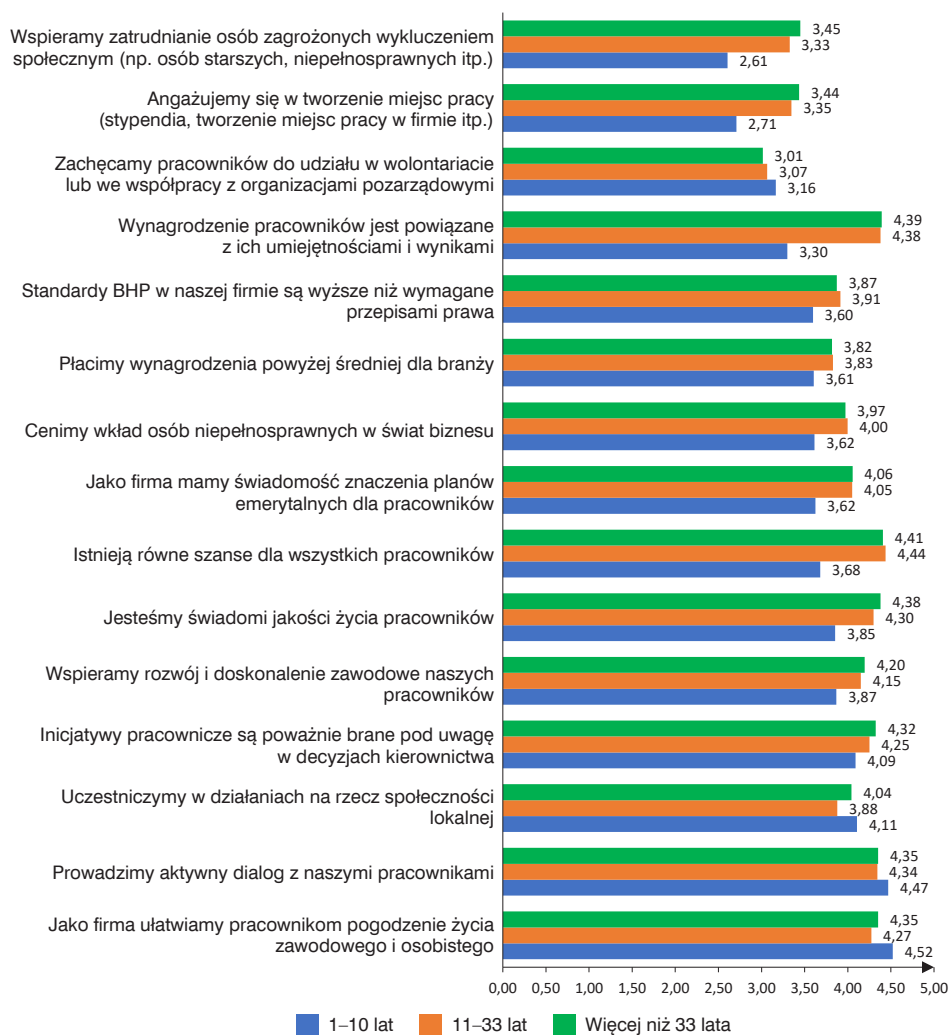
Należy zwrócić uwagę, że w przypadku dwóch najwyżej ocenionych stwierdzeń, tj. „Prowadzimy aktywny dialog z naszymi pracownikami” oraz „Jako firma ułatwiamy pracownikom pogodzenie życia zawodowego i osobistego”, wyższe oceny zostały odnotowane wśród firm rodzinnych mających w strukturze zarządu wyłącznie reprezentantów pierwszego pokolenia rodziny (pokolenie założycieli). Z kolei w przypadku dwóch najniżej ocenionych stwierdzeń wyższe noty zostały wskazane przez podmioty deklarujące w składzie organu zarządzającego reprezentantów więcej niż jednego pokolenia rodziny. W innych przypadkach oceny były zróżnicowane dla wyróżnionych grup firm rodzinnych. Potwierdzają więc wstępnie postawioną tezę, że nie można jednoznacznie wskazać, czy firmy rodzinne, które w organach zarządzających mają wyłącznie członków pierwszego pokolenia rodziny, czy większą liczbę pokoleń rodziny, wykazują jednocześnie większą aktywność na polu implementacji społecznych zasad zrównoważonego rozwoju.

4.1.6. Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju a wiek przedsiębiorstwa

Spółki rodzinne zaklasyfikowane do najmłodszej grupy wiekowej (1–10 lat) oceniły średnio poziom implementacji społecznych celów zrównoważonego rozwoju na 3,65 w skali 1–5. Starsze przedsiębiorstwa, tj. mieszczące się w przedziale wieku pomiędzy 11–33 lata, oceniły średnio swój poziom wdrażania społecznych celów zrównoważonego rozwoju na 3,97, a podmioty starsze niż 33 lata na 4,00. Zarysowana więc została tendencja wskazująca, że wraz ze wzrostem wieku firmy rodzinnej stopień zaangażowania lub implementacji zasad społecznych zrównoważonego rozwoju się zwiększa.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju zostały przedstawione na rysunku 4.7.

Analizując uzyskane wyniki, należy zwrócić uwagę na zarysowane rozbieżności. Otóż, w przedsiębiorstwach starszych (11–33 lat oraz 33 lata i więcej) znacznie



Rysunek 4.7. Ocena znaczenia poszczególnych składowych społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych

Źródło: opracowanie własne.

wyżej ocenione zostały kategorie: „Istnieją równe szanse dla wszystkich pracowników” (odpowiednio 4,44 i 4,41 vs 3,68 – w firmach najmłodszych); „Jako firma mamy świadomość znaczenia planów emerytalnych dla pracowników” (odpowiednio 4,05 i 4,06 vs 3,62 – w firmach najmłodszych); „Wynagrodzenie pracowników jest powiązane z ich umiejętnościami i wynikami” (odpowiednio 4,28 i 4,39 vs 3,30 – w firmach najmłodszych); „Angażujemy się w tworzenie miejsc pracy” (odpowiednio 3,35 i 3,44 vs 2,71 – w firmach najmłodszych) oraz „Wspieramy zatrud-

nianie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym” (odpowiednio 3,97 i 4,00 vs 2,61 – w firmach najmłodszych). Różnice te mogą wskazywać na pewnego rodzaju proces „dojrzewania” firm rodzinnych wraz z ich wiekiem, kiedy to inne zjawiska społeczne, jak na przykład dbałość o wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy, zaczynają być zauważalne w nieco większym stopniu.

Uwaga statystyczna

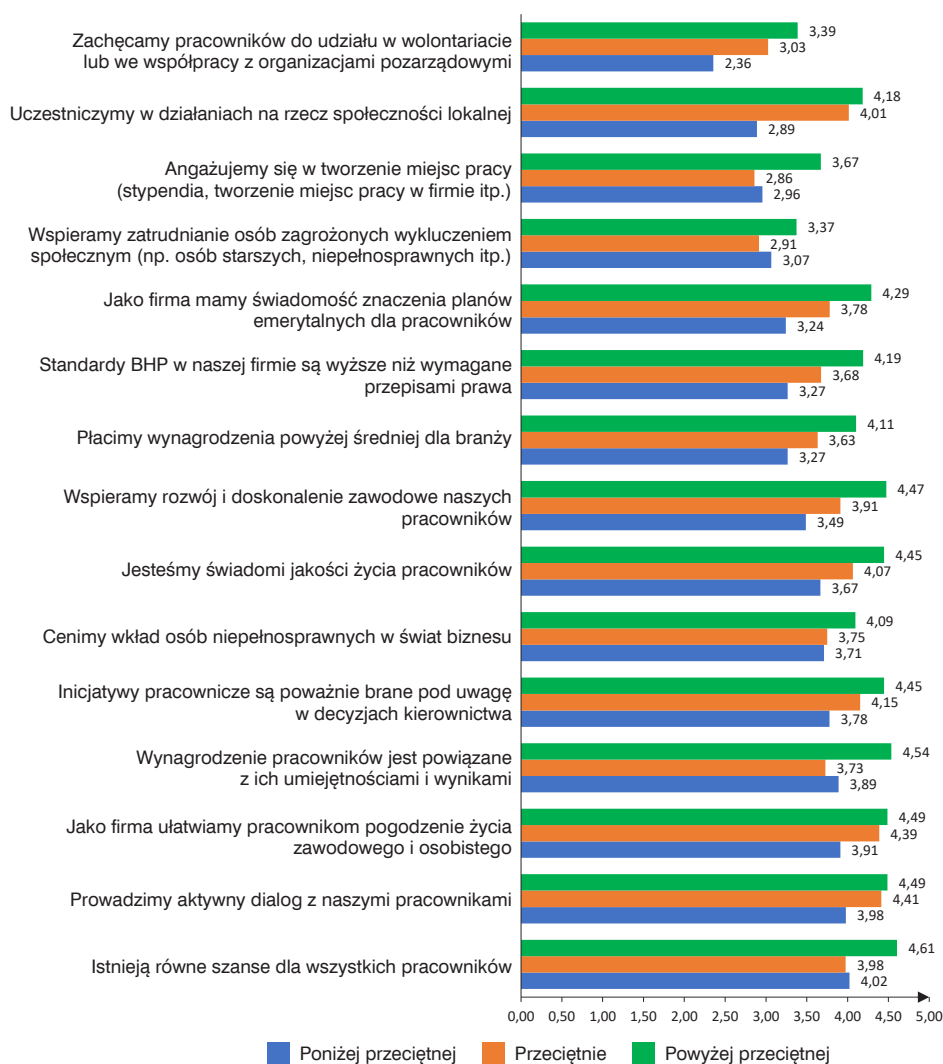
Test Kruskala–Wallisa dla prób niezależnych wykazał, że w przypadku odpowiedzi na stwierdzenia: „Prowadzimy aktywny dialog z naszymi pracownikami” oraz „Zachęcamy pracowników do udziału w wolontariacie lub we współpracy z organizacjami pozarządowymi”, różnice pomiędzy wszystkimi grupami wiekowymi są statystycznie istotne ($p < 0,01$). W przypadku kategorii: „Jako firma ułatwiamy pracownikom pogodzenie życia zawodowego i osobistego” oraz „Uczestniczymy w działaniach na rzecz społeczności lokalnej”, istotne są różnice wyłącznie pomiędzy podmiotami z grupy wiekowej 1–10 lat oraz 11–33 lat ($p < 0,01$). W pozostałych przypadkach weryfikacja nie wykazała różnic pomiędzy kategoriami wiekowymi 11–33 lat oraz 33 i więcej lat. Pozostałe różnice testowane parami okazały się istotne statystycznie ($p < 0,01$).

4.1.7. Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju a samoocena kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa

Spółki rodzinne zaklasyfikowane do grupy najsłabiej oceniającej swoją kondycję ekonomiczną na tle branży oszacowały średnio poziom wdrażania społecznych celów zrównoważonego rozwoju na 3,43 w skali 1–5. Z kolei przedsiębiorstwa klasyfikujące się jako przeciętne pod względem ekonomicznym w porównaniu ze swoją branżą oceniły średnio swój poziom wdrażania społecznych celów zrównoważonego rozwoju na 3,75, a podmioty najlepsze na 4,19. Zarysowana więc została tendencja wskazująca, że wraz ze wzrostem poziomu samooceny przedsiębiorstwa rodzinnego na tle branży lub sektora stopień zaangażowania lub implementacji zasad społecznych zrównoważonego rozwoju się zwiększa.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju zostały przedstawione na rysunku 4.8.

Analizując uzyskane wyniki, należy zwrócić uwagę, że firmy rodzinne o najwyższym poziomie samooceny swojej kondycji ekonomicznej na tle branży deklarowały jednocześnie w każdym przypadku najwyższy poziom zaangażowania lub implementacji zasad społecznych zrównoważonego rozwoju. W przypadku podmiotów o średniej samoocenie sytuacji ekonomicznej w porównaniu z firmami o ocenie poniżej przeciętnej w większości wyższy poziom stosowania zasad społecznych zrównoważonego rozwoju deklarowały firmy silniejsze ekonomicznie. Wyjątek dotyczy dwóch kategorii, a mianowicie: „Istnieją równe szanse dla wszystkich pracowników” oraz „Wspieramy zatrudnianie osób zagrożonych wyklucze-



Rysunek 4.8. Ocena znaczenia poszczególnych składowych społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na samoklasyfikację kondycji finansowej na tle branży

Źródło: opracowanie własne.

niem społecznym”, przy których wyższe przeciętne zaangażowanie (implementację) zadeklarowały firmy rodzinne oceniające swoją sytuację ekonomiczną jako niższą niż przeciętna w porównaniu z branżą.

Uwaga statystyczna

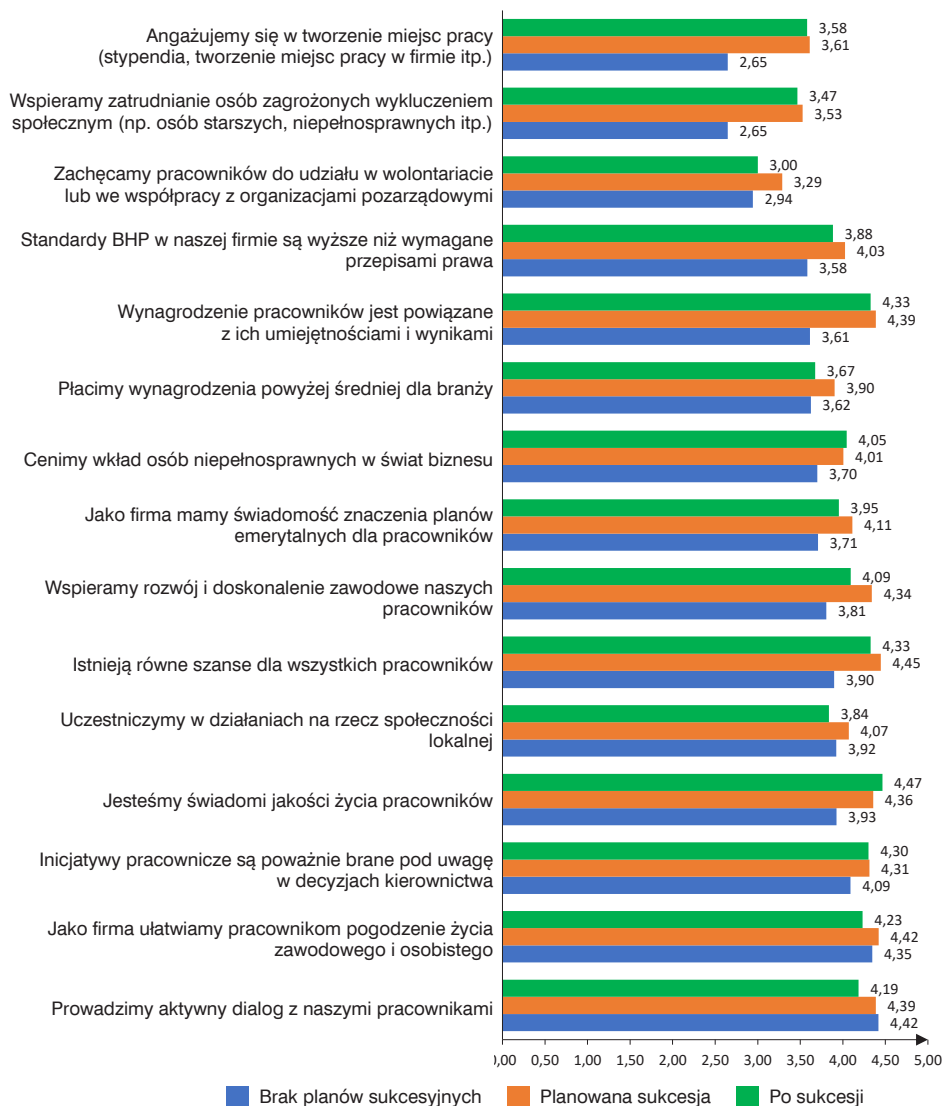
Test Kruskala–Wallisa dla prób niezależnych wykazał, że w przypadku odpowiedzi na stwierdzenia: „Jesteśmy świadomi jakości życia pracowników”, „Standardy BHP w naszej firmie są wyższe niż wymagane przepisami prawa”, „Inicjatywy pracownicze są poważnie brane pod uwagę w decyzjach kierownictwa”, „Zachęcamy pracowników do udziału w wolontariacie lub we współpracy z organizacjami pozarządowymi” oraz „Jako firma mamy świadomość znaczenia planów emerytalnych dla pracowników”, różnice pomiędzy wszystkimi grupami pod względem samooceny kondycji ekonomicznej są statystycznie istotne ($p < 0,01$). W przypadku kategorii „Wspieramy zatrudnianie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym” istotna jest różnica wyłącznie pomiędzy podmiotami z grupy średnich i najlepiej oceniających swoją kondycję ekonomiczną ($p < 0,01$). Dla wariantów odpowiedzi: „Cenimy wkład osób niepełnosprawnych w świat biznesu”, „Płacimy wynagrodzenia powyżej średniej dla branży”, „Wynagrodzenie pracowników jest powiązane z ich umiejętnościami i wynikami”, „Angażujemy się w tworzenie miejsc pracy”, „Wspieramy rozwój i doskonalenie zawodowe naszych pracowników” oraz „Istnieją równe szanse dla wszystkich pracowników”, nieistotne okazały się różnice pomiędzy podmiotami oceniającymi swoją kondycję najslabiej oraz zakwalifikowanymi do grupy przeciętnych. W pozostałych przypadkach weryfikacja nie wykazała różnic pomiędzy kategoriami „przeciętne” oraz „ponadprzeciętne”.

4.1.8. Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju a plany sukcesyjne i sukcesja

Spółki rodzinne, które nie mają planów sukcesyjnych, oceniły średnio poziom implementacji społecznych celów zrównoważonego rozwoju na 3,66 w skali 1–5. Przedsiębiorstwa planujące sukcesję oceniły średnio swój poziom implementacji społecznych celów zrównoważonego rozwoju na 4,08, a firmy rodzinne, które przeprowadziły proces sukcesji, dokonały oceny na poziomie 3,96. Wyniki pokazują więc, że intencja sukcesyjna, czyli chęć przekazania przedsiębiorstwa przedstawicielom kolejnego pokolenia rodziny, koresponduje z wyższym poziomem implementacji zasad społecznych zrównoważonego rozwoju. Po sukcesji obserwowane jest osłabienie tych tendencji, jednakże spadek jest relatywnie nieduży.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju zostały przedstawione na rysunku 4.9.

Analizując uzyskane wyniki, należy zwrócić uwagę na zarysowane rozbieżności. Otóż, w przedsiębiorstwach planujących sukcesję oraz po przeprowadzonej sukcesji znacznie wyżej zostały ocenione kategorie: „Wynagrodzenie pracowników jest powiązane z ich umiejętnościami i wynikami” (odpowiednio 4,39 i 4,33 vs 3,61 – w firmach nieplanujących sukcesji); „Istnieją równe szanse dla wszystkich pracowników” (odpowiednio 4,45 i 4,33 vs 3,90 – w firmach nieplanujących sukcesji); „Wspieramy zatrudnianie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym” (odpowiednio 3,53 i 3,47 vs 2,65 – w firmach nieplanujących sukcesji) oraz „Angażujemy



Rysunek 4.9. Ocena znaczenia poszczególnych składowych społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na intencję sukcesyjną lub sukcesję

Źródło: opracowanie własne.

się w tworzenie miejsc pracy” (odpowiednio 3,61 i 3,58 vs 2,65 – w firmach nieplanujących sukcesji). Jeżeli przyjmiemy, że intencja sukcesyjna, a tym bardziej przeprowadzona sukcesja są konsekwencją rozwoju przedsiębiorstwa i jego „dojrzewania”, zjawiska społeczne takie jak dbałość o wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy zaczynają być zauważalne w nieco większym stopniu.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa dla prób niezależnych wykazał, że w przypadku odpowiedzi na trzy stwierdzenia, tj. „Jako firma ułatwiamy pracownikom pogodzenie życia zawodowego i osobistego”, „Uczestniczymy w działaniach na rzecz społeczności lokalnej” oraz „Prowadzimy aktywny dialog z naszymi pracownikami”, różnice pomiędzy wszystkimi grupami pod względem samooceny kondycji ekonomicznej są statystycznie istotne ($p < 0,01$). W przypadku stwierdzeń: „Wspieramy zatrudnianie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym”, „Jesteśmy świadomi jakości życia pracowników”, „Wynagrodzenie pracowników jest powiązane z ich umiejętnościami i wynikami” oraz „Angażujemy się w tworzenie miejsc pracy”, nieistotne statystycznie okazały się różnice pomiędzy przedsiębiorstwami z planami sukcesyjnymi a przedsiębiorstwami po przeprowadzonej sukcesji. W pozostałych przypadkach weryfikacja wykazała istnienie różnic pomiędzy firmami rodzinnymi bez planów sukcesyjnych a firmami z planami sukcesyjnymi ($p < 0,01$).

4.1.9. Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju – wyniki badań jakościowych

Firmy rodzinne, z którymi przeprowadzono wywiady, deklarują różnorodne podejście w stosunku do dbałości o pracowników, z przeważającym wpływem wartości rodzinnych i interpersonalnych. Benefity pozapłacowe stanowią szeroki segment świadczeń oferowanych przez firmy, obejmujący pakiety zdrowotne, karty sportowe, premie i bony żywnościowe, które służą zwiększeniu komfortu życia pracowników oraz ich motywacji.

Respondenci podkreślali znaczenie budowania pozytywnych relacji i otwartej komunikacji, co oddziałuje na utrzymanie dobrej atmosfery pracy, a także wzajemnego szacunku. Odpowiedziom tym towarzyszyły informacje o spotkaniach integracyjnych dla pracowników. Równie często wymieniano nacisk na rozwój osobisty i zawodowy poprzez zapewnienie różnego rodzaju szkoleń, zależnych od profilu działania firmy, podnoszących kwalifikacje pracowników. W mniejszym stopniu wskazywano na elastyczność godzin pracy i możliwość pracy zdalnej, a podczas jednego wywiadu wymieniono dodatkowe dni wolne dla pracownika.

Pracodawcy chętnie nagradzają pracowników za ich pomysłowość, nadgodziny czy wykonanie dodatkowych zadań, a premie pieniężne są najczęściej uzależnione od osiągniętych wyników. Osoby biorące udział w wywiadach podkreślały również dbałość o bezpieczeństwo pracowników, terminowe wypłacanie wynagrodzeń oraz zapewnianie pracownikom innych form wsparcia socjalnego.

Jedna z firm dbając o sprawną komunikację pracowników w zespole, zdecydowała się wprowadzić aplikację mobilną, która służy lepszemu zarządzaniu i przydzielaniu zadań.

Granica pomiędzy relacjami rodzinno-osobistymi a zawodowymi często bywa płynna, a troska o pracownika wykracza poza standardowe praktyki korporacyjne

jak w przypadku firmy, która chętnie użycza firmowego sprzętu do użytku prywatnego pracowników. Pięć przedsiębiorstw wskazywało, że nie zatrudnia pracowników spoza rodziny. W związku z tym w szczególny sposób troszczą się *de facto* o zatrudnionych w firmie członków rodziny. Jeden z respondentów podsumowuje: „[...] jesteśmy małą firmą rodzinną i w zasadzie pracują tylko członkowie rodziny, to naturalnie dbamy o naszych pracowników w taki sposób, jak dbalibyśmy o rodzinę”.

Wyodrębniono kilka kluczowych działań związanych z rozwojem pracowników, wśród nich pojawiały się kursy doszkalające i szkolenia specjalistyczne, często wymieniane jako podstawowe narzędzia rozwoju kompetencji. Organizacje podkreślały znaczenie regularnych szkoleń, które są dostosowane do potrzeb danego stanowiska oraz związane z aktualizacją wiedzy o przepisach BHP, przepisach przeciwpożarowych i pierwszej pomocy. Ponadto niektóre firmy wskazywały na wprowadzenie dodatkowych benefitów, takich jak pakiety sportowe czy finansowanie studiów niestacjonarnych, które mogą się przyczyniać do ogólnego rozwoju i dobrego samopoczucia pracowników.

Zauważono również tendencję do personalizacji ścieżek rozwojowych poprzez pomoc w planowaniu i rozwoju kariery czy możliwość udziału w konferencjach branżowych, co sugeruje przejście od standardowych metod szkoleniowych do bardziej zindywidualizowanego podejścia. Wspólne rozmowy i wymiana doświadczeń były również wymieniane jako ważne elementy w procesie rozwoju, co podkreśla wartość nieformalnych metod uczenia się w organizacji. Jedno z przedsiębiorstw przyznało, że rozmowy w ich firmie są jedyną możliwością rozwoju, ponieważ kadra to zespół starszych, doświadczonych pracowników, którzy nie uczestniczą w dodatkowych szkoleniach. Z kolei motywacja oraz dbałość o wykształcenie wyższe były podkreślane jako kluczowe aspekty rozwoju osobistego i zawodowego pracowników. Działania rozwojowe w organizacjach mają wielowymiarowy charakter i często są dostosowane do indywidualnych potrzeb pracownika oraz specyfiki stanowiska. Szkolenia zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne stanowią podstawowy element strategii rozwojowych. Obserwuje się tendencję do wzrostu znaczenia personalizacji ścieżek kariery i wsparcia w długoterminowym planowaniu rozwoju zawodowego.

W kontekście zrównoważonego rozwoju kluczowe staje się rozumienie, w jaki sposób firmy rodzinne dbają o relacje z dostawcami i kooperantami. Badania wykazały, że większość podmiotów kładzie duży nacisk na terminowość płatności oraz budowanie relacji z kontrahentami. Wyróżniała się dbałość o jakość współpracy były często wymienianymi w trakcie wywiadów aspektami, a respondenci podkreślali, że uczciwe i korzystne praktyki biznesowe są fundamentem długotrwałej współpracy.

Analiza odpowiedzi firm wyraźnie wskazuje na przestrzeganie zasad uczciwości i rzetelności w transakcjach handlowych. Przedsiębiorstwa podkreślają, że dobre relacje zarówno formalne, jak i te bardziej koleżeńskie są niezbędne dla trwałości

i efektywności współpracy. Warto zauważyć, że niektóre firmy wskazały na specyficzne działania, takie jak organizacja branżowych imprez integracyjnych, co może świadczyć o zrozumieniu potrzeby tworzenia więzi społecznych poza bezpośrednimi transakcjami handlowymi. Przedstawiciele innej grupy firm podkreślali znaczenie działań mających na celu wsparcie dostawców w logistyce lub oferowanie elastycznych warunków negocjacyjnych czy wydłużonych terminów płatności.

Część respondentów podkreślała wykorzystywanie lokalnych dostawców i utrzymywanie z nimi „bliskich oraz rodzinnych relacji”. Praktyki te przyczyniały się do budowania silnych i trwałych fundamentów przyszłego wzrostu. Jest to zgodne z ideą zrównoważonego rozwoju, której jednym z założeń jest wspieranie lokalnej gospodarki i budowanie lokalnych społeczności. Ale kilka odpowiedzi wskazuje na bardziej transakcyjne podejście do relacji z dostawcami, takie jak wypłaty na czas czy przestrzeganie umów, co sugeruje, że dla niektórych firm rodzinnych podstawową formą dbałości o dostawców jest po prostu wypełnianie standardowych zobowiązań biznesowych.

Przedstawiciele badanych przedsiębiorstw deklarowali dość obszerny zakres stosowanych praktyk bezpieczeństwa pracy. Większość informowała o przestrzeganiu ustawowych przepisów BHP, w tym posiadaniu ważnych uprawnień, zapewnieniu środków ochrony osobistej oraz regularnym szkoleniu pracowników. Jest to standardowe podejście do szkoleń BHP, często realizowane bezpośrednio po zatrudnieniu pracownika lub okresowo. W badanych podmiotach zidentyfikowano również zaawansowane systemy bezpieczeństwa, takie jak alarmy przeciwpożarowe, systemy monitorowania czy firmowe adresy e-mail. W dwóch firmach nie było sformalizowanych procedur bezpieczeństwa ze względu na brak fizycznej siedziby przedsiębiorstwa oraz nie odnotowano potrzeby wprowadzania dużych wymagań wobec systemów bezpieczeństwa, skupiając uwagę na ergonomicznym sprzęcie służącym do wykonywania pracy.

W badanych firmach dostrzeżono zróżnicowane podejście do bezpieczeństwa pracy. O ile większość firm stosowała się do wymagań prawnych, o tyle intensywność i zakres działań prewencyjnych różniły się znacząco. Jest to częściowo uzależnione od specyfiki branży, rodzaju wykonywanych prac oraz wielkości przedsiębiorstwa. Ponadto firmy często korzystają z usług zewnętrznych firm BHP, co może świadczyć o dążeniu do outsourcingu specjalistycznych usług w celu zapewnienia wysokiej jakości obsługi w tym obszarze. Z drugiej jednak strony niektóre przedsiębiorstwa wykazały minimalizm w podejściu do BHP, co może wskazywać na potencjalne luki w systemie bezpieczeństwa pracy.

Duża liczba podmiotów chętnie wspiera działania na rzecz lokalnej społeczności. Wśród najczęściej wskazywanych form aktywności wymieniano bezpośredni udział oraz wsparcie finansowe lub rzeczowe wydarzeń i inicjatyw podejmowanych w okolicy. Szczegółowo działania te zostały przedstawione w tabeli 4.2.

Tabela 4.2. Inicjatywy na rzecz społeczności lokalnej

Rodzaj podejmowanych inicjatyw na rzecz społeczności lokalnej	Liczba wskazań*
Udział w festynach, jarmarkach – wsparcie finansowe lub rzeczowe	5
Finansowanie lokalnego klubu piłkarskiego	5
Nie uczestniczą w takich działaniach	4
Nie zrozumieli pytania	3
Wsparcie finansowe wydarzeń sportowych (firma 1: zawody wędkarskie wraz z udziałem pracowników firmy oraz firma 2: bieg)	2
Wsparcie ośrodków dla dzieci niepełnosprawnych oraz szkół – brak opłat za wykonywanie drobnych remontów (firmy budowlane)	2
Wsparcie finansowe szkoły	1
Akcje ekologiczne	1
Wolontariat w szkołach	1

* Część firm nie wymieniła żadnych aktywności realizowanych na rzecz społeczności lokalnej.

Źródło: opracowanie własne

Wśród barier ograniczających angażowanie się w wymienione w tabeli inicjatywy wskazano incydentalnie na brak wsparcia ze strony państwa lub małą wielkość firmy. Jedna z firm przyznała otwarcie, że nie jest zainteresowana wspieraniem lokalnych działalności.

4.2. Ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju

Pomiar stopnia implementacji zrównoważonego rozwoju w obszarze ekonomicznym został przeprowadzony z wykorzystaniem skali obejmującej jedenaście stwierdzeń. Respondenci byli zobowiązani do dokonania subiektywnej oceny poszczególnych stwierdzeń, posługując się skalą Likerta, na której liczbą 1 oznaczono wariant „zdecydowanie się nie zgadzam”, a liczbą 5 wariant „zdecydowanie się zgadzam”. Zastosowana skala została zamieszczona w tabeli 4.3.

Tabela 4.3. Skala pomiarowa poziomu implementacji ekonomicznego wymiaru zrównoważonego rozwoju

1. Dokładamy szczególnej staranności, aby oferować naszym klientom produkty i/lub usługi wysokiej jakości	1	2	3	4	5
2. Nasze produkty i/lub usługi spełniają krajowe i międzynarodowe standardy jakości	1	2	3	4	5
3. Charakteryzuje nas najlepszy stosunek jakości do ceny	1	2	3	4	5

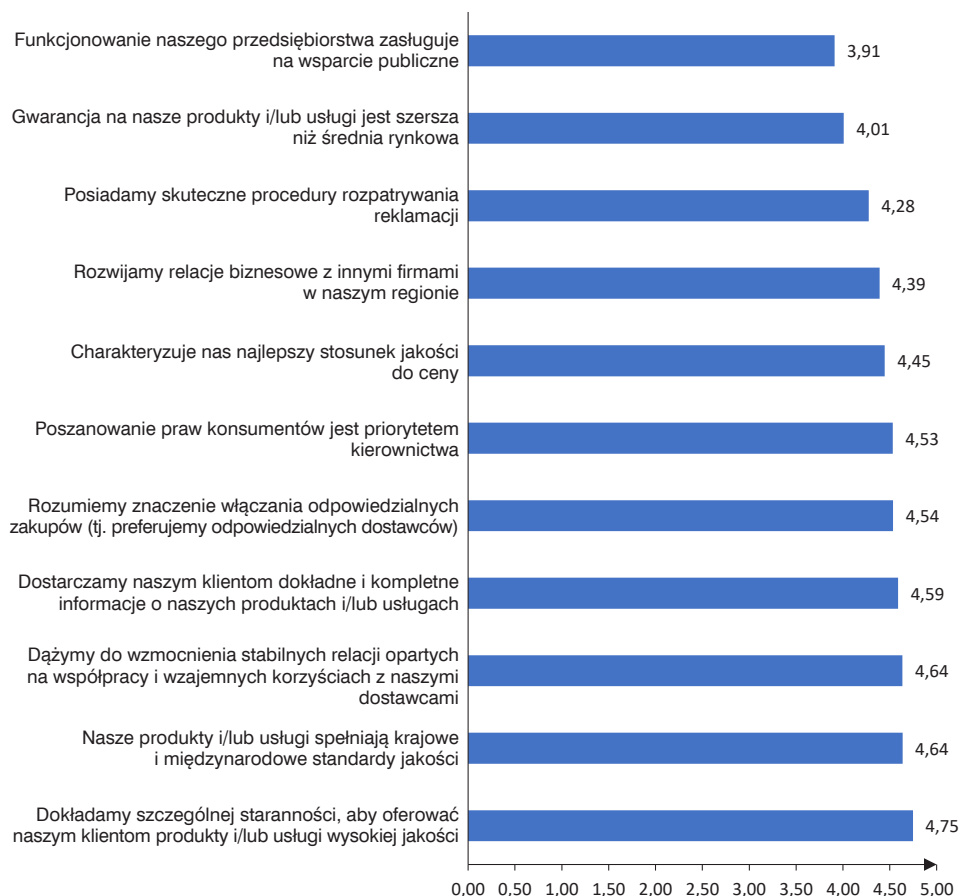
4. Gwarancja na nasze produkty i/lub usługi jest szersza niż średnia rynkowa	1	2	3	4	5
5. Dostarczamy naszym klientom dokładne i kompletne informacje o naszych produktach i/lub usługach	1	2	3	4	5
6. Poszanowanie praw konsumentów jest priorytetem kierownictwa	1	2	3	4	5
7. Dążymy do wzmocnienia stabilnych relacji opartych na współpracy i wzajemnych korzyściach z naszymi dostawcami	1	2	3	4	5
8. Rozumiemy znaczenie włączania odpowiedzialnych zakupów (tj. preferujemy odpowiedzialnych dostawców)	1	2	3	4	5
9. Rozwijamy relacje biznesowe z innymi firmami w naszym regionie	1	2	3	4	5
10. Posiadamy skuteczne procedury rozpatrywania reklamacji	1	2	3	4	5
11. Trwałość funkcjonowania naszego przedsiębiorstwa zasługuje na wsparcie publiczne	1	2	3	4	5

Źródło: zaadaptowane za: [Gallardo-Vázquez i in., 2021].

Uwzględniając wyniki uzyskane dla całej próby badanych przedsiębiorstw rodzinnych, wymiar ekonomiczny zrównoważonego rozwoju został średnio oceniony na 4,43 w skali 1–5. Najwyższą notę, 4,75, uzyskało stwierdzenie „Dokładamy szczególnej staranności, aby oferować naszym klientom produkty i/lub usługi wysokiej jakości”. Na dwóch kolejnych miejscach znalazły się stwierdzenia: „Nasze produkty i/lub usługi spełniają krajowe i międzynarodowe standardy jakości” oraz „Dążymy do wzmocnienia stabilnych relacji opartych na współpracy i wzajemnych korzyściach z naszymi dostawcami”, ocenione jednakowo na 4,64. W grupie stwierdzeń najniżej ocenionych znalazły się z kolei: „Posiadamy skuteczne procedury rozpatrywania reklamacji” – 4,28, „Gwarancja na nasze produkty i/lub usługi jest szersza niż średnia rynkowa” – 4,01, oraz jedyna kategoria w tej grupie oceniona średnio poniżej 4: „Funkcjonowanie naszego przedsiębiorstwa zasługuje na wsparcie publiczne” – 3,91. Szczegółowe wyniki obejmujące wszystkie stwierdzenia składające się na tę skalę zostały zamieszczone na rysunku 4.10.

Analiza uzyskanych wyników wskazuje, że badane firmy rodzinne kładą główny nacisk na aspekty jakościowe związane z dostarczaniem produktami i/lub usługami oraz relacje z interesariuszami zewnętrznymi (dostawcy i odbiorcy). W najmniejszym stopniu natomiast odnoszą się do możliwości uzyskania wsparcia lub pomocy publicznej jako instrumentu wspierającego ich bieżące funkcjonowanie i rozwój. Oznacza to, że przestrzegając lub wdrażając rozwiązania wpisujące się w ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju, w przeważającym stopniu bazują na wewnętrznych zasobach i wewnętrznych działaniach podejmowanych w ramach przedsiębiorstwa, które sprzyjają ich zrównoważonemu funkcjonowaniu pod względem ekonomicznym. Potwierdza to tym samym opinie wyrażone przez Kuckertz i Wagner [2010] czy Zeriti i innych [2014], że firmy poprzez realizację

różnorodnych projektów w największym stopniu przyczyniają się do osiągnięcia celów zrównoważonego rozwoju, gdyż presja wywierana przez kluczowych interesariuszy, w tym pracowników i klientów, zmusza je do implementacji stosownych zasad działania w tym obszarze.



Rysunek 4.10. Ocena znaczenia poszczególnych składowych ekonomicznego wymiaru zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowanie własne.

Wymiar ekonomiczny łączy się z wdrażaniem 9 Celu Zrównoważonego Rozwoju „Przemysł, innowacje i infrastruktura”. Interesujące jest to, że badane podmioty najniżej oceniły aspekty, które wpisują się w ten obszar. Z kolei dosyć wysoko oceniono pozostałe elementy związane z 12 Celem Zrównoważonego Rozwoju „Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja”, który kładzie nacisk na tworzenie bardziej wydajnych łańcuchów produkcji i dostaw.

Pogłębione analizy związane z diagnozą realizacji ekonomicznego wymiaru zrównoważonego rozwoju zostały przeprowadzone w podziale na zmienne grupujące omówione w części metodycznej opracowania.

4.2.1. Ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju a udział rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa

Spółki rodzinne kierowane wyłącznie przez członków rodziny oceniły średnio poziom implementacji ekonomicznych celów zrównoważonego rozwoju na 4,42 w skali 1–5, podczas gdy firmy mające w organie zarządczym przynajmniej jedną osobę niebędącą członkiem rodziny uzyskały średnią ocenę wynoszącą 4,44. Wyniki wskazują więc, że niezależnie od tego, czy w strukturze organu zarządczego występuje zewnętrzny menedżer, czy też podmiot jest kierowany wyłącznie przez członków rodziny, przeciętny poziom znaczenia oraz implementacji ekonomicznych zasad zrównoważonego rozwoju jest zbliżony.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju zostały przedstawione na rysunku 4.11.

Należy zwrócić uwagę, że w przypadku trzech najwyższych ocenionych stwierdzeń, tj. „Dokładamy szczególnej staranności, aby oferować naszym klientom produkty i/lub usługi wysokiej jakości”, „Dążymy do wzmocnienia stabilnych relacji opartych na współpracy i wzajemnych korzyściach z naszymi dostawcami” oraz „Nasze produkty i/lub usługi spełniają krajowe i międzynarodowe standardy jakości”, różnice ocen pomiędzy firmami rodzinnymi kierowanymi wyłącznie przez członków rodziny a firmami zatrudniającymi menedżera zewnętrznego nie występują. Natomiast w przypadku dwóch z trzech najniższych ocenionych kategorii, tj. „Posiadamy skuteczne procedury rozpatrywania reklamacji”, a także „Funkcjonowanie naszego przedsiębiorstwa zasługuje na wsparcie publiczne”, zauważalnie wyższe oceny wystąpiły wśród podmiotów, które oprócz członków rodziny były także zarządzane przez osobę z zewnątrz.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya dla prób niezależnych wykazał, że w przypadku stwierdzeń: „Posiadamy skuteczne procedury rozpatrywania reklamacji” oraz „Funkcjonowanie naszego przedsiębiorstwa zasługuje na wsparcie publiczne”, różnice okazały się istotne statystycznie ($p < 0,01$) i wskazują na wyższe zaangażowanie firm rodzinnych w ekonomiczne działania ukierunkowane na zrównoważony rozwój, gdy w ich zarządzie zasiadała przynajmniej jedna osoba niebędąca członkiem rodziny.



Rysunek 4.11. Ocena znaczenia poszczególnych składowych ekonomicznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez rodzinę oraz firmy z obecnością w zarządzie menedżera zewnętrznego

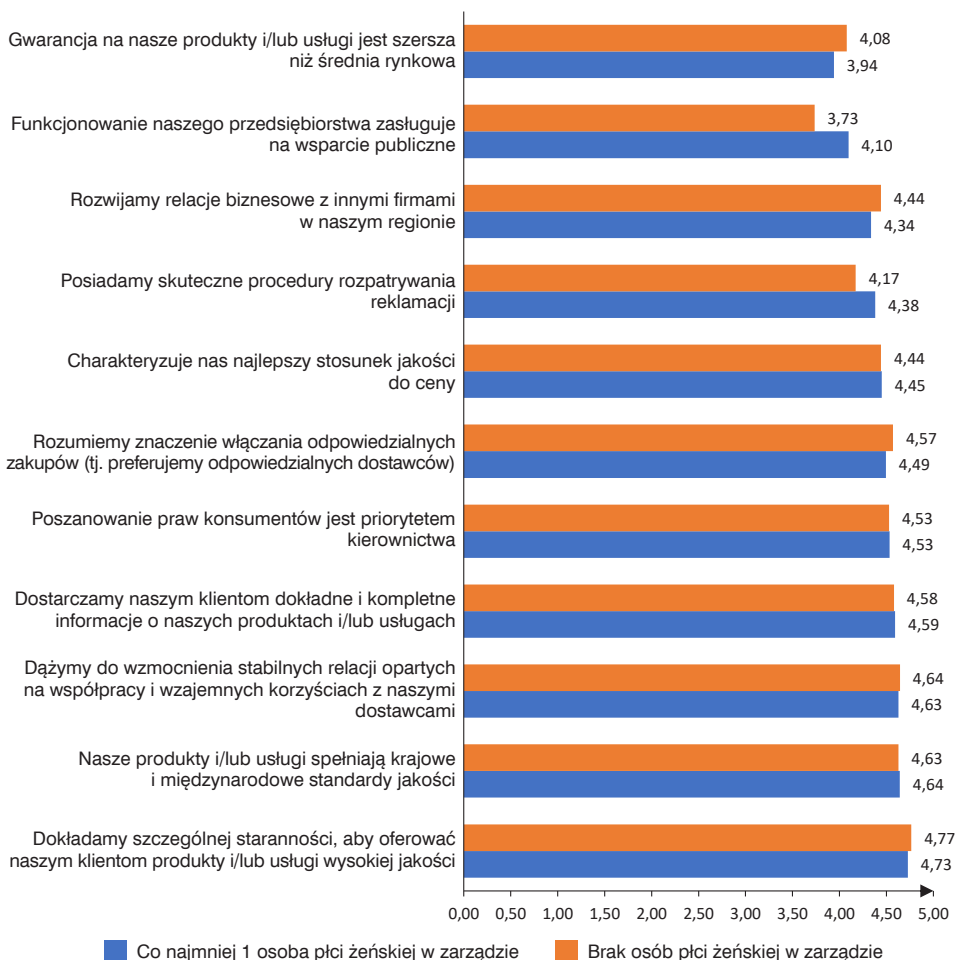
Źródło: opracowanie własne.

4.2.2. Ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju a udział osób płci żeńskiej w zarządzie przedsiębiorstwa

Spółki rodzinne, które zadeklarowały, że w składzie zarządu lub organów kierowniczych zasiada co najmniej jedna osoba płci żeńskiej, oceniły średnio poziom realizacji ekonomicznych celów zrównoważonego rozwoju na 4,44 w skali 1–5. Nieco tylko niższą notę przyznały firmy, które nie mają w organie zarządczym osób płci żeńskiej – 4,42. Uzyskane wyniki wskazują więc, że respektowanie oraz

implementacja ekonomicznych zasad zrównoważonego rozwoju są niezależne od tego, czy w organie zarządczym firmy rodzinnej zasiada przynajmniej jedna kobieta, czy też nie.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju zostały przedstawione na rysunku 4.12.



Rysunek 4.12. Ocena znaczenia poszczególnych składowych ekonomicznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy deklarujące obecność w składzie zarządu osób płci żeńskiej oraz firmy bez ich obecności

Źródło: opracowanie własne.

Należy zwrócić uwagę, że w przypadku najwyżej ocenianych stwierdzeń nie została zarysowana żadna prawidłowość wskazująca na wyższe preferencje jednej lub

drugiej grupy firm rodzinnych. Można więc uznać, że wszystkie firmy dokładają starań o dobrą jakość oferty usługowo-produktowej oraz kształtowanie pozytywnych relacji ze swoimi dostawcami i odbiorcami. Większe zróżnicowanie oceny wystąpiło wśród trzech najniżej ocenianych kategorii, aczkolwiek i w tym wypadku nie można wskazać określonej prawidłowości. Należy zwrócić jedynie uwagę, że przedsiębiorstwa rodzinne mające w organie zarządczym osobę płci żeńskiej zdecydowanie mocniej podkreślały, iż funkcjonowanie ich przedsiębiorstwa zasługuje na wsparcie publiczne.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya dla prób niezależnych wykazał, że w przypadku stwierdzeń: „Posiadamy skuteczne procedury rozpatrywania reklamacji” oraz „Funkcjonowanie naszego przedsiębiorstwa zasługuje na wsparcie publiczne”, różnice okazały się istotne statystycznie ($p < 0,01$) i wskazują na wyższe zaangażowanie firm rodzinnych w ekonomiczne działania ukierunkowane na zrównoważony rozwój, gdy w ich zarządzie zasiadała przynajmniej jedna osoba płci żeńskiej.

4.2.3. Ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju a udział rodziny we własności przedsiębiorstwa

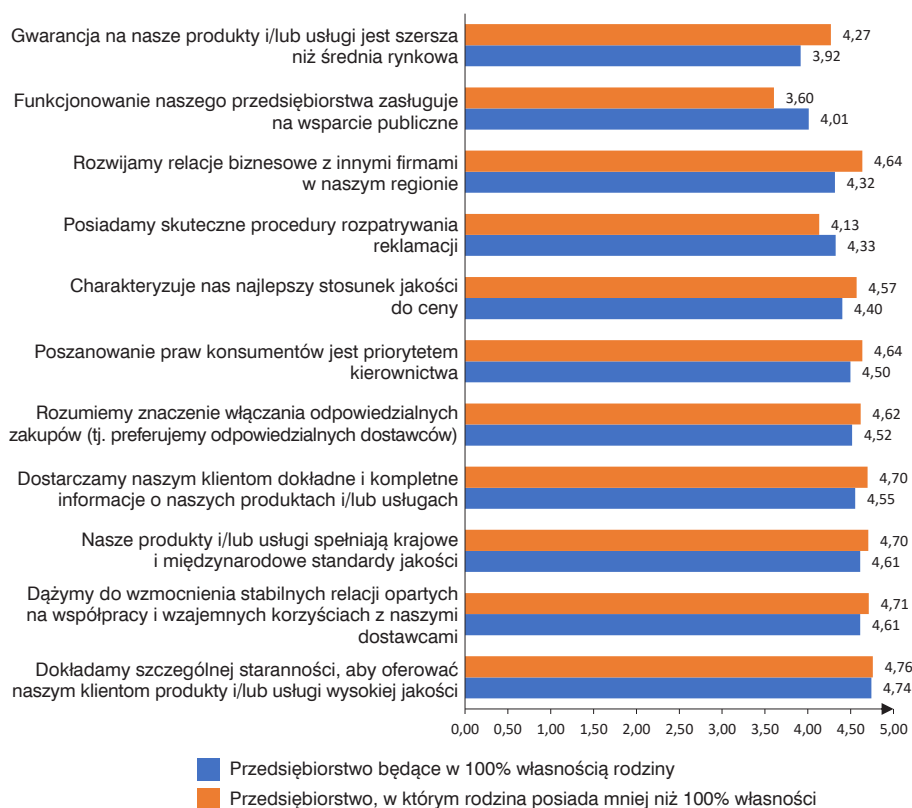
Spółki rodzinne w pełni kontrolowane przez członków rodziny na poziomie właścicielskim oceniły średnio poziom realizacji ekonomicznych celów zrównoważonego rozwoju na 4,41 w skali 1–5, podczas gdy firmy, które w strukturze własnościowej miały osoby lub podmioty spoza rodziny, przyznały notę 4,49. Uzyskane wyniki wskazują więc na nieznacznie wyższy poziom implementacji ekonomicznych zasad zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych mających współwłaściciela lub współwłaścicieli spoza rodziny, aczkolwiek różnice te nie są duże.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju zostały przedstawione na rysunku 4.13.

Należy zwrócić uwagę, że w przypadku jedynie dwóch kategorii szczegółowych, tj. „Posiadamy skuteczne procedury rozpatrywania reklamacji” oraz „Funkcjonowanie naszego przedsiębiorstwa zasługuje na wsparcie publiczne”, wyniki uzyskane dla firm w pełni kontrolowanych przez rodzinę okazały się wyższe niż dla podmiotów mających nierodzinne współwłaściciela. We wszystkich pozostałych przypadkach obecność w strukturze własności kapitału pozarodzinnego była związana z wyższą oceną stosowania lub wdrożenia ekonomicznych zasad zrównoważonego rozwoju.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya dla prób niezależnych wykazał, że w przypadku czterech stwierdzeń, tj. „Dokładamy szczególnej staranności, aby oferować naszym klientom produkty i/lub usługi wysokiej jakości”, „Dążymy do wzmocnienia stabilnych relacji opartych na współpracy i wzajemnych korzyściach z naszymi dostawcami”, „Nasze produkty i/lub usługi spełniają krajowe i międzynarodowe standardy jakości” oraz „Rozumiemy znaczenie włączania odpowiedzialnych zakupów”, nie występują różnice pomiędzy wyróżnionymi grupami podmiotów. W przypadku dwóch kategorii, tj. „Posiadamy skuteczne procedury rozpatrywania reklamacji” i „Funkcjonowanie naszego przedsiębiorstwa zasługuje na wsparcie publiczne”, noty wystawione przez firmy rodzinne znajdujące się pod pełną kontrolą właścicielską rodziny były istotnie wyższe ($p < 0,01$). We wszystkich pozostałych przypadkach wskazania firm rodzinnych mających nierodzinnych współwłaścicieli okazały się statystycznie istotnie wyższe od wskazań firm kontrolowanych w pełni przez rodzinę ($p < 0,01$).



Rysunek 4.13. Ocena znaczenia poszczególnych składowych ekonomicznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy będące w 100% własnością rodziny oraz firmy mające akcjonariuszy/udziałowców spoza rodziny

Źródło: opracowanie własne.

4.2.4. Ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju a udział pokoleń rodziny we własności przedsiębiorstwa

Spółki rodzinne deklarujące, że wśród właścicieli znajdują się wyłącznie członkowie pierwszego pokolenia (założyciele) oceniły średnio poziom osiągania ekonomicznych celów zrównoważonego rozwoju na 4,40 w skali 1–5, podczas gdy firmy deklarujące obecność wśród właścicieli osób reprezentujących różne generacje rodziny uzyskały średnią ocenę wynoszącą 4,47. Uzyskane wyniki wskazują więc na nieznaczny pozytywny wpływ reprezentantów kolejnych pokoleń rodziny w gronie właścicieli przedsiębiorstwa na poziom wdrożenia lub stosowania zasad odpowiadających za implementację ekonomicznego wymiaru zrównoważonego rozwoju. Różnice nie są jednakże na tyle znaczące, by ocenić ten wpływ jako wyraźnie zauważalny. Tezę tę potwierdzają analizy szczegółowe różnic odnotowanych dla poszczególnych stwierdzeń wykorzystanych do oceny ekonomicznego wymiaru zrównoważonego rozwoju.

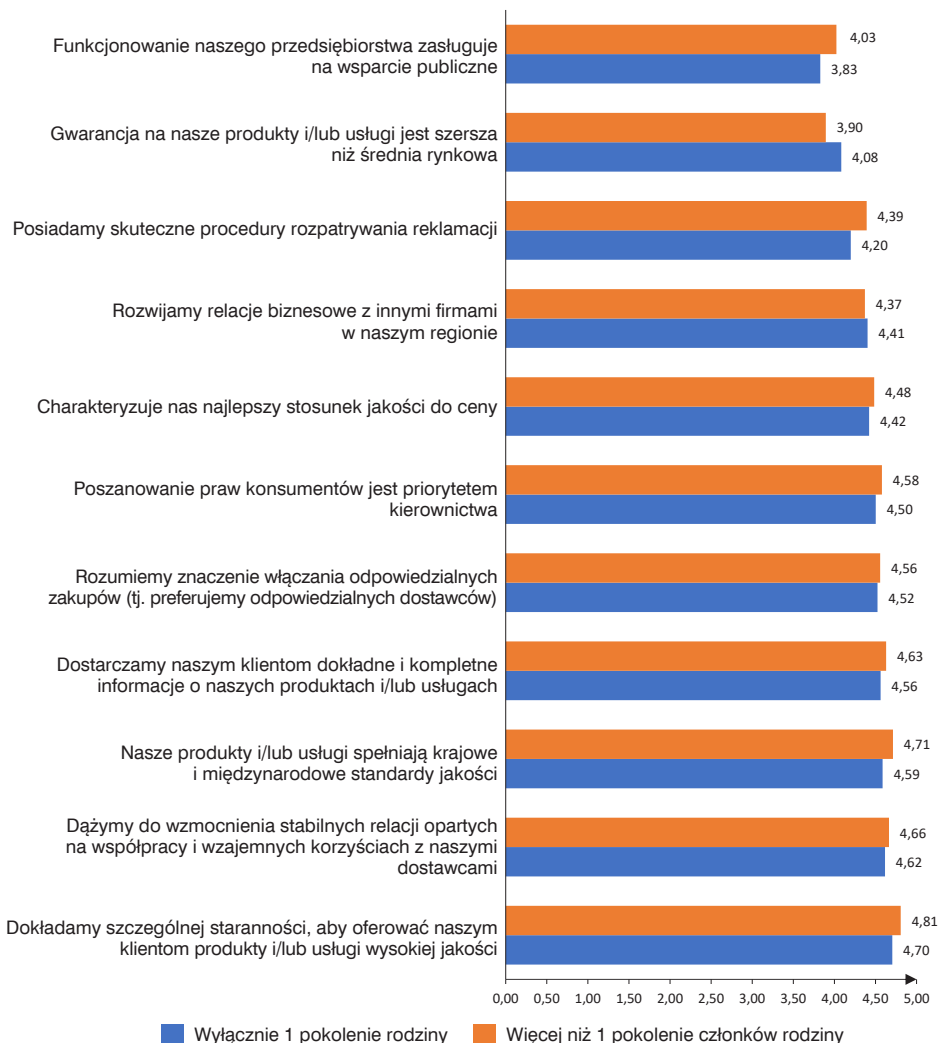
Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju zostały przedstawione na rysunku 4.14.

Należy zwrócić uwagę, że w przypadku trzech najwyżżej ocenionych stwierdzeń, tj. „Dokładamy szczególnej staranności, aby oferować naszym klientom produkty i/lub usługi wysokiej jakości”, „Dążymy do wzmocnienia stabilnych relacji opartych na współpracy i wzajemnych korzyściach z naszymi dostawcami” oraz „Nasze produkty i/lub usługi spełniają krajowe i międzynarodowe standardy jakości”, wyższe oceny zostały odnotowane wśród firm rodzinnych mających w strukturze właścicielskiej reprezentantów więcej niż jednego pokolenia rodziny (pokolenie założycieli). Z kolei w przypadku trzech najniżej ocenionych stwierdzeń wyższe noty wskazane zostały dla dwóch wariantów odpowiedzi przez podmioty deklarujące wśród właścicieli reprezentantów więcej niż jednego pokolenia rodziny. Przedsiębiorstwa będące własnością wyłącznie pierwszego pokolenia rodziny wyżej oceniły natomiast stwierdzenie: „Gwarancja na nasze produkty i/lub usługi jest szersza niż średnia rynkowa”. Uzyskane wyniki potwierdzają więc wstępnie postawioną tezę, że mimo nieznacznie wyższej średniej oceny odnotowanej dla firm deklarujących więcej niż jedno pokolenie rodziny wśród właścicieli nie można kategorycznie uznać tej różnicy za ogólną prawidłowość.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya dla prób niezależnych wykazał, że w przypadku czterech stwierdzeń, tj. „Dokładamy szczególnej staranności, aby oferować naszym klientom produkty i/lub usługi wysokiej jakości”, „Nasze produkty i/lub usługi spełniają krajowe i międzynarodowe standardy jakości”, „Posiadamy skuteczne procedury rozpatrywania reklamacji” oraz „Funkcjonowanie naszego przedsiębiorstwa zasługuje na wsparcie publiczne”, noty wystawione przez firmy rodzinne posiadające wśród współwłaścicieli członków rodziny reprezentujących więcej niż jedno pokolenie były istotnie wyższe ($p < 0,01$).

W jednym przypadku, tj. „Gwarancja na nasze produkty i/lub usługi jest szersza niż średnia rynkowa”, istotnie wyższa okazała się ocena wystawiona przez firmy rodzinne, w których wśród właścicieli występują przedstawiciele wyłącznie pokolenia założycieli ($p < 0,01$). W pozostałych przypadkach różnice były nieistotne statystycznie.



Rysunek 4.14. Ocena znaczenia poszczególnych składowych ekonomicznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy deklarujące obecność w strukturze właścicielskiej wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklaruujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny

Źródło: opracowanie własne.

4.2.5. Ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju a udział pokoleń rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa

Spółki rodzinne deklarujące, że wśród członków zarządu (organu zarządzającego) znajdują się wyłącznie członkowie pierwszego pokolenia (założyciele), oceniły średnio poziom realizacji ekonomicznych celów zrównoważonego rozwoju na 4,40 w skali 1–5. Wyższa ocena została przypisana przez podmioty deklarujące obecność wśród członków organu zarządzającego osób reprezentujących różne generacje rodziny i wyniosła 4,49. Uzyskane wyniki wskazują więc na nieznaczny pozytywny wpływ reprezentantów kolejnych pokoleń rodziny w organie zarządczym przedsiębiorstwa na poziom wdrożenia lub stosowania zasad odpowiadających za implementację ekonomicznego wymiaru zrównoważonego rozwoju. Różnice nie są jednak na tyle znaczące, by ocenić ten wpływ jako wyraźnie zauważalny. Tezę tę potwierdzają analizy różnic odnotowanych dla poszczególnych stwierdzeń wykorzystanych do oceny ekonomicznego wymiaru zrównoważonego rozwoju.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju zostały przedstawione na rysunku 4.15.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya dla prób niezależnych wykazał, że w przypadku czterech stwierdzeń, tj. „Dokładamy szczególnej staranności, aby oferować naszym klientom produkty i/lub usługi wysokiej jakości”, „Nasze produkty i/lub usługi spełniają krajowe i międzynarodowe standardy jakości”, „Posiadamy skuteczne procedury rozpatrywania reklamacji” oraz „Funkcjonowanie naszego przedsiębiorstwa zasługuje na wsparcie publiczne”, noty wystawione przez firmy rodzinne mające w organie zarządczym członków rodziny reprezentujących więcej niż jedno pokolenie były istotnie wyższe ($p < 0,01$). W pozostałych przypadkach różnice były nieistotne statystycznie.

Należy podkreślić, że w przypadku dziesięciu stwierdzeń wyższe oceny są charakterystyczne dla firm rodzinnych, których zarząd składa się z przedstawicieli więcej niż jednego pokolenia rodziny. Różnice nie są wprawdzie duże, jednakże wydają się zarysowywać tendencję ogólną, zgodnie z którą włączenie kolejnych pokoleń rodziny w procesy decyzyjne przedsiębiorstwa zwiększa orientację tych firm w kierunku wdrażania ekonomicznych zasad zrównoważonego rozwoju. Przewaga firm mających w organie zarządczym wyłącznie reprezentantów pierwszej generacji dotyczyła zaledwie jednej kategorii, tj. „Gwarancja na nasze produkty i/lub usługi jest szersza niż średnia rynkowa”.



Rysunek 4.15. Ocena znaczenia poszczególnych składowych ekonomicznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy deklarujące obecność w strukturze zarządu wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklaruujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny

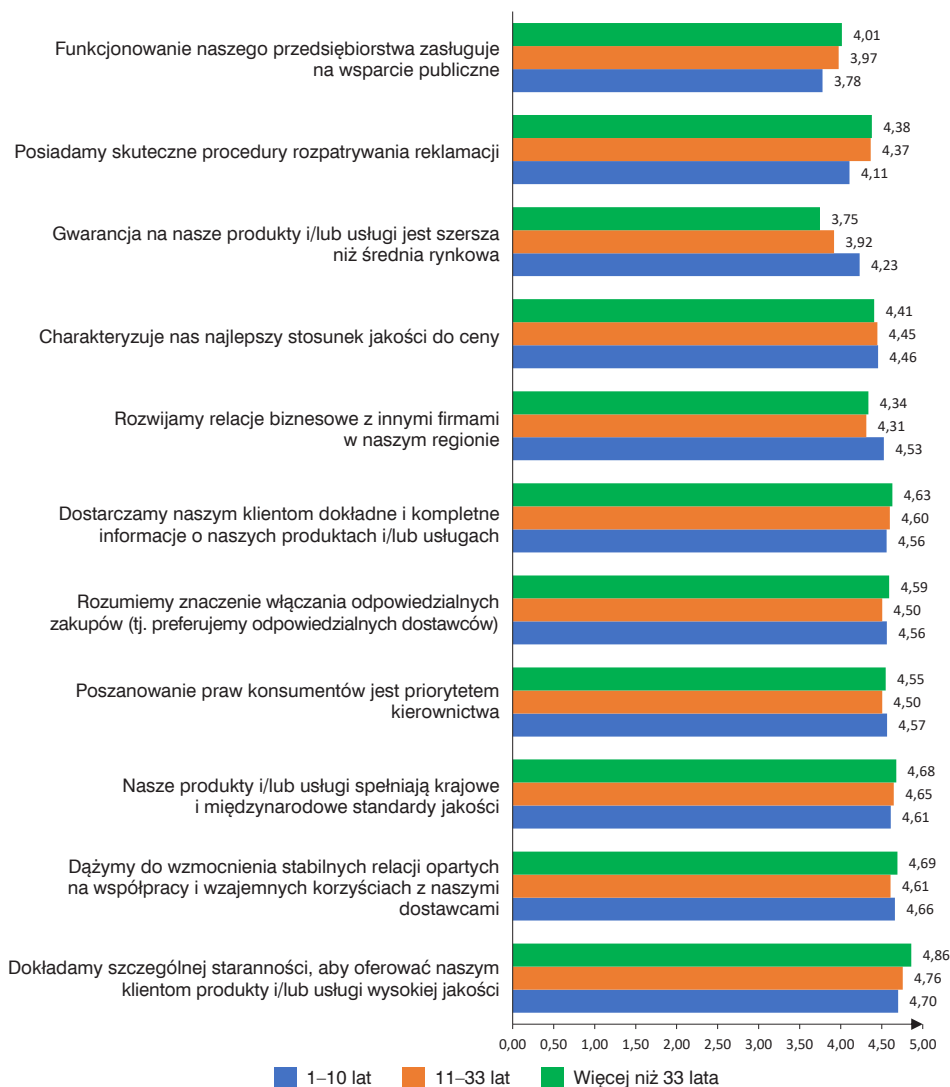
Źródło: opracowanie własne.

4.2.6. Ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju a wiek przedsiębiorstwa

Spółki rodzinne zaklasyfikowane do najmłodszej grupy wiekowej (1–10 lat) oceniły średnio poziom implementacji ekonomicznych celów zrównoważonego rozwoju na 4,43 w skali 1–5. Starsze przedsiębiorstwa, tj. mieszczące się w grupie wiekowej od 11 do 33 lat, oceniły średnio swój poziom implementacji ekonomicznych celów

zrównoważonego rozwoju na 4,42, a podmioty starsze niż 33 lata na 4,44. Na poziomie przeciętnym nie można stwierdzić, aby któraś z grup wiekowych przedsiębiorstw rodzinnych dominowała w obszarze stosowania ekonomicznych zasad zrównoważonego rozwoju.

Różnice w obrębie poszczególnych wskaźników opisujących ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju zostały przedstawione na rysunku 4.16.



Rysunek 4.16. Ocena znaczenia poszczególnych składowych ekonomicznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych

Źródło: opracowanie własne.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa dla prób niezależnych wykazał, że w przypadku odpowiedzi na dwa stwierdzenia, tj. „Gwarancja na nasze produkty i/lub usługi jest szersza niż średnia rynkowa” oraz „Posiadamy skuteczne procedury rozpatrywania reklamacji”, występują różnice pomiędzy najmłodszymi firmami a jednostkami zaliczonymi do grupy wiekowej 11–33 lat oraz powyżej 33 lat ($p < 0,01$). W przypadku stwierdzenia „Funkcjonowanie naszego przedsiębiorstwa zasługuje na wsparcie publiczne” istotna okazała się różnica pomiędzy podmiotami z grupy wiekowej 1–10 lat oraz 11–33 lat ($p < 0,01$). Dla odpowiedzi na stwierdzenie „Dokładamy szczególnej staranności, aby oferować naszym klientom produkty i/lub usługi wysokiej jakości” różnica wystąpiła pomiędzy firmami w wieku 1–10 lat oraz starszymi niż 33 lata ($p < 0,01$). W pozostałych przypadkach weryfikacja nie wykazała różnic pomiędzy kategoriami wiekowymi.

Analizując uzyskane wyniki, należy zwrócić uwagę na zarysowane różnice ocen, widoczne szczególnie wśród kategorii ogólnie ocenionych najsłabiej. W pierwszej kolejności zauważalny jest spadek wraz z wiekiem przedsiębiorstwa znaczenia stwierdzenia „Gwarancja na nasze produkty i/lub usługi jest szersza niż średnia rynkowa” (najwyżej ocenione przez najmłodsze firmy rodzinne – 4,23, słabiej przez podmioty w wieku 11–33 lat – 3,92, najsłabiej przez firmy starsze niż 33 lata – 3,75). Odwrotna gradacja została natomiast odnotowana dla stwierdzenia: „Posiadamy skuteczne procedury rozpatrywania reklamacji”, które nabiera na znaczeniu wraz z wiekiem przedsiębiorstwa. Również wraz z wiekiem przedsiębiorstwa rośnie przekonanie, że firma zasługuje na wsparcie publiczne.

4.2.7. Ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju a samoocena kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa

Spółki rodzinne zaklasyfikowane do grupy najsłabiej oceniającej swoją kondycję ekonomiczną na tle branży oceniły średnio poziom wdrażania ekonomicznych celów zrównoważonego rozwoju na 3,81 w skali 1–5. Przedsiębiorstwa klasyfikujące się jako przeciętne pod względem ekonomicznym w porównaniu z branżą oceniły średnio swój poziom wdrażania ekonomicznych celów zrównoważonego rozwoju na 4,43, a podmioty najlepsze na 4,59. Zarysowana została więc tendencja wskazująca, że wraz ze wzrostem poziomu samooceny przedsiębiorstwa rodzinnego na tle branży lub sektora stopień zaangażowania lub implementacji zasad ekonomicznych zrównoważonego rozwoju się zwiększa.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju zostały przedstawione na rysunku 4.17.

Analizując uzyskane wyniki, należy zwrócić uwagę, że firmy rodzinne o najwyższym poziomie samooceny swojej kondycji ekonomicznej na tle branży deklarowały jednocześnie w każdym przypadku najwyższy poziom zaangażowania lub



Rysunek 4.17. Ocena znaczenia poszczególnych składowych ekonomicznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na samoklasyfikację kondycji finansowej na tle branży

Źródło: opracowanie własne.

implementacji zasad ekonomicznych zrównoważonego rozwoju. W przypadku podmiotów o średniej samoocenie sytuacji ekonomicznej w porównaniu z firmami o ocenie poniżej przeciętnej również zawsze wyższy był poziom stosowania zasad ekonomicznych zrównoważonego rozwoju.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa dla prób niezależnych wykazał, że w przypadku odpowiedzi na trzy stwierdzenia, tj. „Dążymy do wzmocnienia stabilnych relacji opartych na współpracy i wzajemnych korzyściach z naszymi dostawcami”, „Rozwijamy relacje biznesowe z innymi firmami w naszym regionie” oraz „Posiadamy skuteczne procedury rozpatrywania reklamacji”, różnice pomiędzy wszystkimi grupami pod względem samooceny kondycji ekonomicznej są statystycznie istotne ($p < 0,01$). W przypadku stwierdzenia „Funkcjonowanie naszego przedsiębiorstwa zasługuje na wsparcie publiczne” istotne okazały się różnice pomiędzy firmami oceniającymi swoją kondycję najslabiej i przeciętnie oraz przeciętnie i najlepiej ($p < 0,01$). Dla pozostałych wariantów istotne różnice wystąpiły przy porównaniu firm rodzinnych, które oceniły swoją sytuację na tle branży poniżej przeciętnej w porównaniu zarówno z firmami przeciętnymi, jak i klasyfikującymi się do grupy „powyżej przeciętnej”.

4.2.8. Ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju a plany sukcesyjne i sukcesja

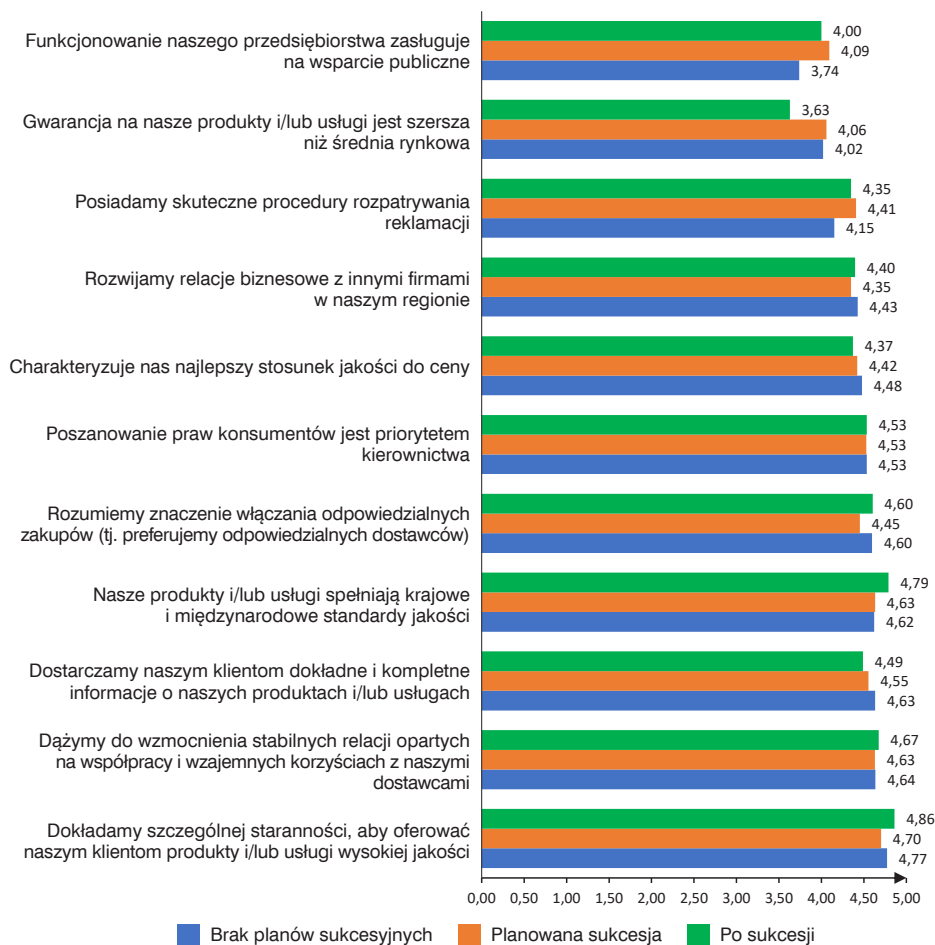
Spółki rodzinne, które nie mają planów sukcesyjnych, oceniły średnio poziom implementacji ekonomicznych celów zrównoważonego rozwoju na 4,42 w skali 1–5. Z kolei przedsiębiorstwa planujące sukcesję oceniły średnio swój poziom implementacji na 4,44, a firmy rodzinne, które przeprowadziły proces sukcesji, dokonały oceny na poziomie 4,43. Wyniki pokazują więc, że intencja sukcesyjna, czyli chęć przekazania przedsiębiorstwa przedstawicielom kolejnego pokolenia rodziny, może korespondować z wyższym poziomem implementacji zasad ekonomicznych zrównoważonego rozwoju, aczkolwiek różnice pomiędzy poszczególnymi grupami są niewielkie.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju zostały przedstawione na rysunku 4.18.

Analizując uzyskane wyniki, należy zwrócić uwagę na zarysowane rozbieżności. Otóż, w przedsiębiorstwach deklarujących przeprowadzenie sukcesji znacznie wyżej zostały ocenione stwierdzenia: „Dokładamy szczególnej staranności, aby oferować naszym klientom produkty i/lub usługi wysokiej jakości” (odpowiednio 4,86 vs 4,70 – w firmach z intencją sukcesyjną, i 4,77 – w podmiotach nieplanujących sukcesji), oraz „Nasze produkty i/lub usługi spełniają krajowe i międzynarodowe standardy jakości” (odpowiednio 4,79 vs 4,63 – w firmach z intencją sukcesyjną, i 4,62 – w firmach nieplanujących sukcesji). Jeżeli przyjmiemy, że sukcesja jest konsekwencją rozwoju przedsiębiorstwa i jego „dojrzewania”, zauważalna staje się wyższa dbałość o jakość oferty rynkowej tych podmiotów. Natomiast podmioty deklarujące sukcesję zdecydowanie słabiej niż inne grupy oceniły stwierdzenie: „Gwarancja na nasze produkty i/lub usługi jest szersza niż średnia rynkowa (odpowiednio 3,63 vs 4,06 – w firmach z intencją sukcesyjną, i 4,02 – w podmiotach nieplanujących sukcesji).

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa dla prób niezależnych wykazał, że w przypadku stwierdzeń: „Rozumiemy znaczenie włączania odpowiedzialnych zakupów (tj. preferujemy odpowiedzialnych dostawców)”, „Posiadamy skuteczne procedury rozpatrywania reklamacji” oraz „Funkcjonowanie naszego przedsiębiorstwa zasługuje na wsparcie publiczne”, występują różnice między przedsiębiorstwami nieplanującymi sukcesji a grupą firm wyrażającą intencję sukcesyjną ($p < 0,01$). W przypadku stwierdzenia „Gwarancja na nasze produkty i/lub usługi jest szersza niż średnia rynkowa” istotne różnice wystąpiły pomiędzy firmami nieplanującymi sukcesji oraz wyrażającymi intencję sukcesyjną, oraz pomiędzy drugą ze wskazanych grup a firmami po sukcesji ($p < 0,01$). W pozostałych przypadkach weryfikacja nie wykazała występowania istotnych różnic.



Rysunek 4.18. Ocena znaczenia poszczególnych składowych ekonomicznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na intencję sukcesyjną lub sukcesję

Źródło: opracowanie własne.

4.2.9. Ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju – wyniki badań jakościowych

Jakość oferowanych produktów i usług była istotna dla działalności analizowanych firm. Respondenci zapytani o czynniki, które ją kształtują, wskazywali na różne aspekty, koncentrujące się najczęściej na kontakcie z klientami, wiedzy personelu, systematyczności dostaw, kontroli procesów produkcyjnych oraz na szkoleniu i rozwijaniu kompetencji pracowników. Przedsiębiorstwa oferujące usługi bezpośrednio konsumenckie (np. żłobki, usługi kosmetyczne) kładą szczególny nacisk na kompetencje interpersonalne pracowników oraz indywidualne podejście do klienta. Firmy produkcyjne i usługowe skupiają się na ciągłym doskonaleniu procesów i produktów, dbałości o detale oraz wdrażaniu innowacji. Często pojawiające się w odpowiedziach słowa to „rzetelność”, „dokładność” i „staranność”. Firmy transportowe dbają o jakość usług poprzez serwisowanie i wymianę floty pojazdów oraz podnoszenie kwalifikacji pracowników. Trzy firmy specjalizujące się w branży usług bazują na jakości produktów dostarczanych przez dostawców. Wiadać wyraźny podział w stopniu formalizacji procesów jakościowych – od intuicyjnego kształtowania oferty po rygorystyczne procedury kontroli i certyfikacji.

Komunikacja rynkowa odgrywa kluczową rolę w budowaniu i utrzymaniu relacji z klientami. Firmy często decydują się na wielokanałowe strategie komunikacyjne, łącząc tradycyjne i nowoczesne narzędzia. Wyodrębnione kategorie zaprezentowano w tabeli 4.4.

Tabela 4.4. Sposoby utrzymywania relacji z interesariuszami

Działanie	Liczba przedsiębiorstw wskazujących dany sposób
Bezpośredni kontakt (e-mail, telefoniczny)	12
Obecność cyfrowa i media społecznościowe	12
Spotkania osobiste	8
Targi branżowe oraz eventy	7
Długoterminowe dobre relacje	5
Broszury, plakaty, banery	3
Giełdy transportowe	2

Źródło: opracowanie własne.

Analiza pokazuje, że mimo rosnącej cyfryzacji wiele firm nadal ceni osobiste relacje z klientami, co ma znaczenie w budowaniu zaufania i lojalności. Jednocześnie jednak rosnąca popularność mediów społecznościowych i komunikacji online sugeruje konieczność przystosowania się podmiotów do zmieniającego się modelu komunikacji z rynkiem.

Tabela 4.5. Uwarunkowania wyboru dostawców

Czynniki decydujące o wyborze dostawców	Ilość powtórzeń
Jakość	17
Cena	9
Czas dostawy	8
Obsługa, dobra komunikacja	6
Polski kapitał, kraj	2
Rzetelność dostawcy	3
Doświadczenie i wiedza	2
Dostępność produktu	2
Zadowolenie klienta	2
Rodzaj produktów	1
Innowacyjność produktów	1
Brak pestycydów	1
Własne doświadczenie	1
Smak, dot. jedzenia w przedszkolu	1
Opinie	1
Estetyka podania	1

Źródło: opracowanie własne.

Czas dostawy i jakość są wskazywane przez badane firmy jako najważniejsze czynniki brane pod uwagę przy wyborze dostawców (tab. 4.5). Oznacza to, że firmy przykładają dużą wagę do terminowości dostaw i wysokiej jakości dostarczanych produktów lub usług: „Jakość i niezawodność mają często większe znaczenie niż cena, ponieważ w konsekwencji i tak jest to bardziej opłacalne pod względem ekonomicznym”. Równie ważna jest dla firm dobra komunikacja i obsługa klienta. Mniej ważne, pojawiające się incydentalnie czynniki, to estetyka podania, brak pestycydów czy smak. Pojedynczo wskazano też na opinie, własne doświadczenie czy innowacyjność produktów. Nie świadczy to o lekceważeniu tych czynników, a jedynie o tym, że stanowią one konsekwencję podejścia do indywidualnych preferencji akcentowanych przez odbiorców.

4.3. Środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju

Pomiar stopnia implementacji zrównoważonego rozwoju w obszarze środowiskowym został przeprowadzony z wykorzystaniem skali obejmującej dziewięć stwierdzeń. Respondenci byli zobowiązani do dokonania subiektywnej oceny

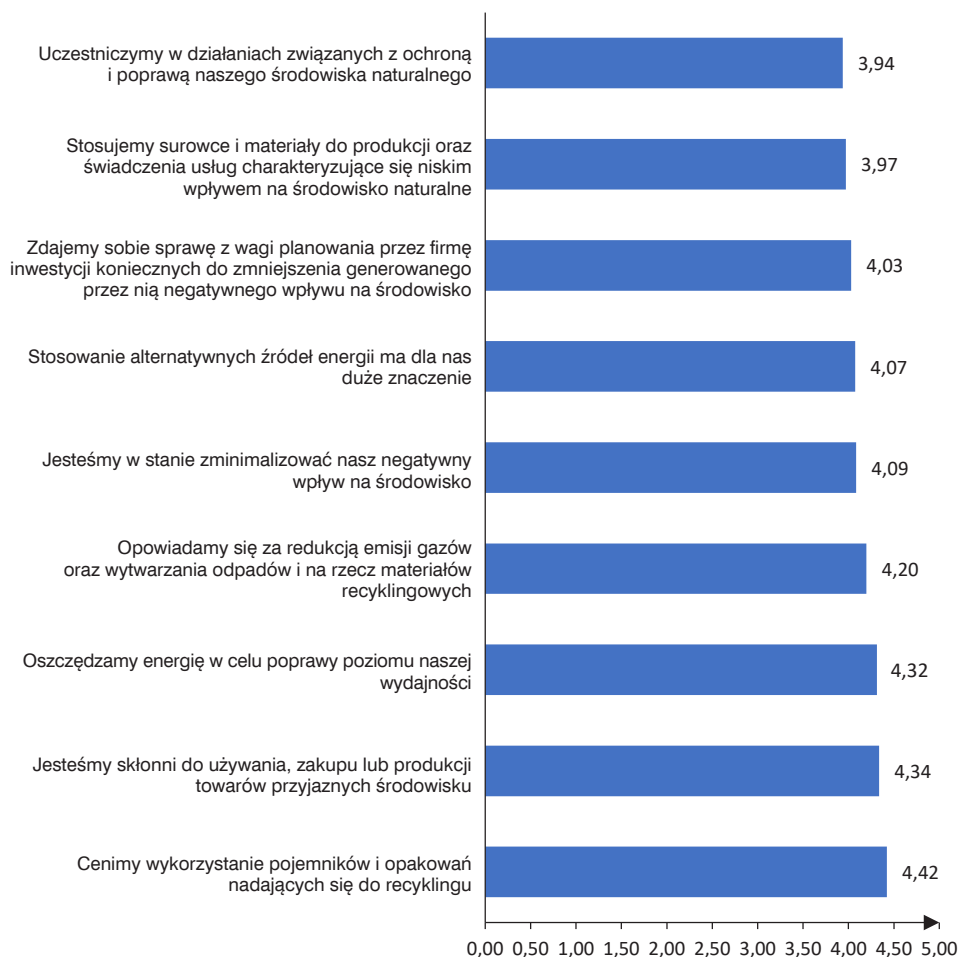
poszczególnych stwierdzeń, posługując się skalą Likerta, na której liczbą 1 zaznaczono wariant „zdecydowanie się nie zgadzam”, natomiast liczbą 5 wariant „zdecydowanie się zgadzam”. Zastosowana skala została zamieszczona w tabeli 4.6.

Tabela 4.6. Skala pomiarowa poziomu implementacji środowiskowego wymiaru zrównoważonego rozwoju

1. Jesteśmy w stanie zminimalizować nasz negatywny wpływ na środowisko	1	2	3	4	5
2. Stosujemy surowce i materiały do produkcji oraz świadczenia usług charakteryzujące się niskim wpływem na środowisko naturalne	1	2	3	4	5
3. Oszczędzamy energię w celu poprawy poziomu naszej wydajności	1	2	3	4	5
4. Stosowanie alternatywnych źródeł energii ma dla nas duże znaczenie	1	2	3	4	5
5. Uczestniczymy w działaniach związanych z ochroną i poprawą naszego środowiska naturalnego	1	2	3	4	5
6. Zdajemy sobie sprawę z wagi planowania przez firmę inwestycji koniecznych do zmniejszenia generowanego przez nią negatywnego wpływu na środowisko	1	2	3	4	5
7. Opowiadamy się za redukcją emisji gazów oraz wytwarzania odpadów i na rzecz materiałów recyklingowych	1	2	3	4	5
8. Jesteśmy skłonni do używania, zakupu lub produkcji towarów przyjaznych środowisku	1	2	3	4	5
9. Cenimy wykorzystanie pojemników i opakowań nadających się do recyklingu	1	2	3	4	5

Źródło: zaadaptowane za: [Gallardo-Vázquez i in., 2021].

Uwzględniając wyniki uzyskane dla całej próby badanych przedsiębiorstw rodzinnych, wymiar środowiskowy zrównoważonego rozwoju został średnio oceniony na 4,15 w skali 1–5. Najwyższą notę, 4,42, uzyskało stwierdzenie „Cenimy wykorzystanie pojemników i opakowań nadających się do recyklingu”. Na dwóch kolejnych miejscach znalazły się stwierdzenia: „Jesteśmy skłonni do używania, zakupu lub produkcji towarów przyjaznych środowisku” – 4,34, oraz „Oszczędzamy energię w celu poprawy poziomu naszej wydajności” ocenione na 4,32. W grupie stwierdzeń o najniższych notach znalazły się z kolei: „Stosujemy surowce i materiały do produkcji oraz świadczenia usług charakteryzujące się niskim wpływem na środowisko naturalne” – 3,97, oraz „Uczestniczymy w działaniach związanych z ochroną i poprawą naszego środowiska naturalnego” – 3,94. Szczegółowe wyniki obejmujące wszystkie stwierdzenia składające się na tę skalę zostały zamieszczone na rysunku 4.19.



Rysunek 4.19. Ocena znaczenia poszczególnych składowych środowiskowego wymiaru zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowanie własne.

Analiza uzyskanych wyników wskazuje, że badane firmy rodzinne nie wykazują szczególnego zogniskowania na aspektach wewnętrznych lub zewnętrznych związanych ze środowiskowym wymiarem zrównoważonego rozwoju. Wśród najwyższej ocenionych znajdują się zarówno działania ukierunkowane na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw (oszczędność energii, stosowanie produktów przyjaznych środowisku), jak i na wyniki zewnętrzne, np. przychyłność wobec stosowania opakowań podlegających recyklingowi. Podobnie w grupie najniżej ocenianych wymiarów można również zidentyfikować zarówno przychyłność wobec ogólnych

idei ukierunkowanych na ochronę środowiska, jak i działania będące elementem procesu decyzyjnego przedsiębiorstw.

Nie można również zauważyć prawidłowości dotyczącej skoncentrowania uwagi na jakimś konkretnym Celu Zrównoważonego Rozwoju ONZ. Działania charakterystyczne dla 12. Celu „Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja” zostały ocenione zarówno wysoko, jak i nisko. Z kolei aktywności wpisujące się w stosowanie 7. Celu „Niedroga i czysta energia” oraz 13. Celu „Działania na rzecz klimatu” otrzymały średnie noty od 4,32 do 4,07, co oznacza, że były dosyć istotne dla badanych podmiotów.

Pogłębione analizy związane z diagnozą realizacji środowiskowego wymiaru zrównoważonego rozwoju zostały przeprowadzone w podziale na zmienne grupujące, omówione w części metodycznej opracowania.

4.3.1. Środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju a udział rodziny w zarządzaniu przedsiębiorstwem

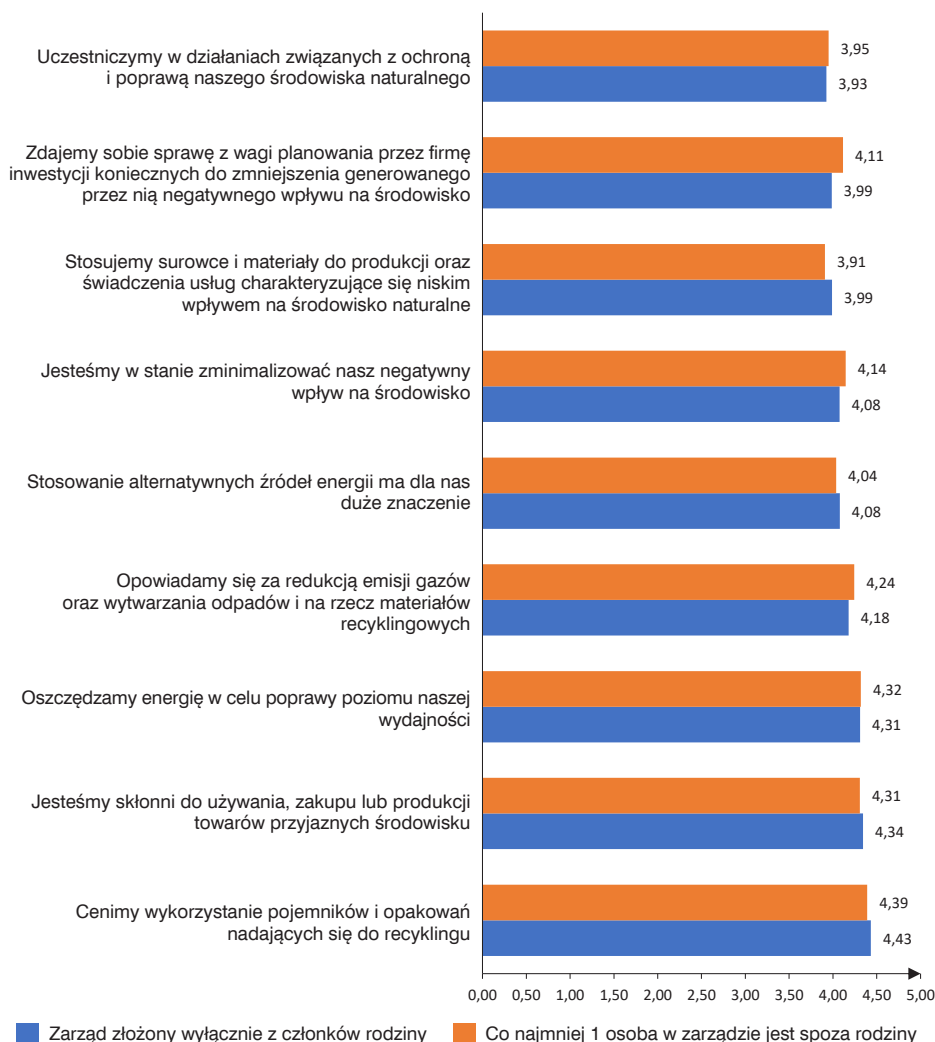
Spółki rodzinne kierowane wyłącznie przez członków rodziny oceniły średnio poziom implementacji środowiskowych celów zrównoważonego rozwoju na 4,15 w skali 1–5, a firmy mające w organie zarządczym przynajmniej jedną osobę niebędącą członkiem rodziny uzyskały średnią ocenę wynoszącą 4,16. Wyniki wskazują więc, że niezależnie od tego, czy w strukturze organu zarządczego występuje zewnętrzny menedżer, czy też podmiot jest kierowany wyłącznie przez członków rodziny, przeciętny poziom znaczenia oraz implementacji środowiskowych zasad zrównoważonego rozwoju jest zbliżony.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju zostały przedstawione na rysunku 4.20.

Należy zwrócić uwagę, że w przypadku trzech najwyższej ocenionych stwierdzeń, tj. „Cenimy wykorzystanie pojemników i opakowań nadających się do recyklingu”, „Jesteśmy skłonni do używania, zakupu lub produkcji towarów przyjaznych środowisku” oraz „Oszczędzamy energię w celu poprawy poziomu naszej wydajności”, nieco wyższe noty uzyskały podmioty kierowane wyłącznie przez członków rodziny. Jednakże różnice były na tyle niewielkie, że nie można wnioskować, iż stanowi to zarysowującą się tendencję. W przypadku dwóch najniższej ocenionych kategorii, tj. „Zdajemy sobie sprawę z wagi planowania przez firmę inwestycji koniecznych do zmniejszenia generowanego przez nią negatywnego wpływu na środowisko” oraz „Uczestniczymy w działaniach związanych z ochroną i poprawą naszego środowiska naturalnego”, nieznacznie wyższe oceny uzyskały podmioty, które oprócz członków rodziny były również zarządzane przez osobę z zewnątrz. W tym wypadku także ze względu na niewielkie różnice trudno mówić o jakiegokolwiek prawidłowości.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya dla prób niezależnych wykazał, że dla wszystkich stwierdzeń różnice statystyczne okazały się nieistotne. Nie można więc powiedzieć, by fakt zasiadania w zarządzie co najmniej jednej osoby niebędącej członkiem rodziny wpływał na ich odmiennosć od podmiotów kierowanych wyłącznie przez członków rodziny.



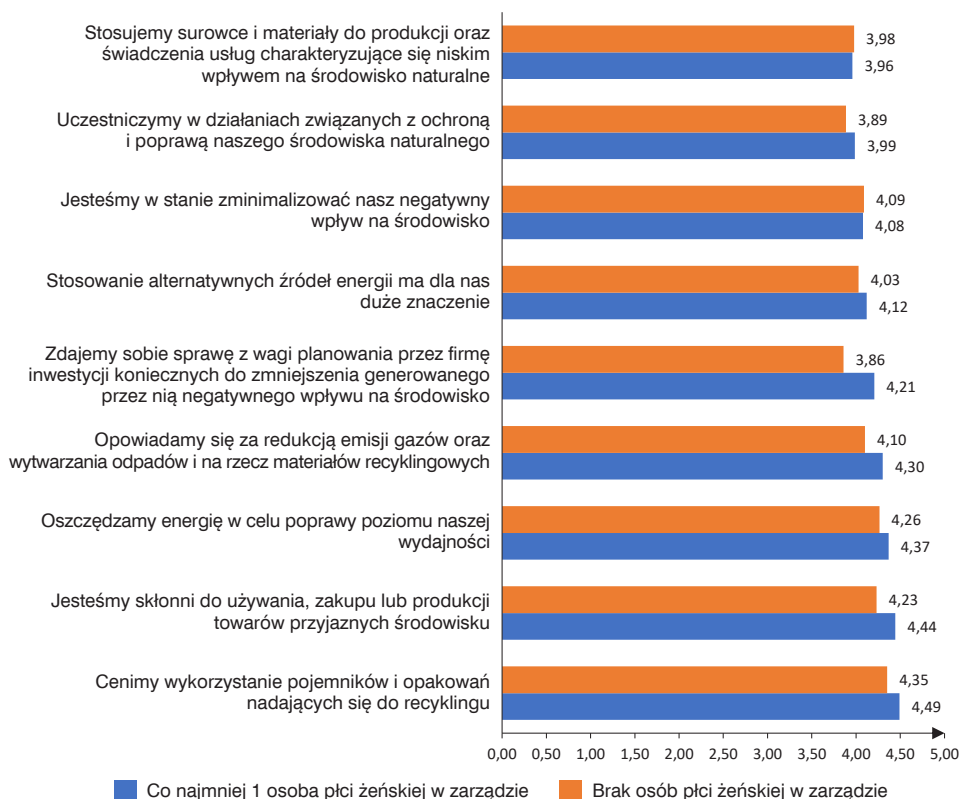
Rysunek 4.20. Ocena znaczenia poszczególnych składowych środowiskowego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez rodzinę oraz firmy z obecnością w zarządzie menedżera zewnętrznego

Źródło: opracowanie własne.

4.3.2. Środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju a udział osób płci żeńskiej w zarządzie przedsiębiorstwa

Spółki rodzinne, które zadeklarowały, że w składzie zarządu lub organów kierowniczych zasiada co najmniej jedna osoba płci żeńskiej, oceniły średnio poziom wdrażania środowiskowych celów zrównoważonego rozwoju na 4,22 w skali 1–5. Niższą notę uzyskały firmy, które nie mają w organie zarządczym osób płci żeńskiej – 4,09. Wyniki wskazują więc, że respektowanie oraz implementacja środowiskowych zasad zrównoważonego rozwoju są przeciętnie wyższe wówczas, gdy w organie zarządczym firmy rodzinnej zasiada przynajmniej jedna kobieta. Zależność ta została też w znaczącym stopniu potwierdzona na poziomie analiz szczegółowych.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju zostały przedstawione na rysunku 4.21.



Rysunek 4.21. Ocena znaczenia poszczególnych składowych środowiskowego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy deklarujące obecność w zarządzie osób płci żeńskiej oraz firmy bez ich obecności

Źródło: opracowanie własne.

Należy zwrócić uwagę, że w przypadku większości ocenianych stwierdzeń wyższe noty występowały w przedsiębiorstwach rodzinnych, których zarządy zostały skonstruowane w taki sposób, że zasiadała w nich co najmniej jedna osoba płci żeńskiej. Jedyny wyjątek dotyczy stwierdzenia „Jesteśmy w stanie zminimalizować nasz negatywny wpływ na środowisko”, przy czym różnica występuje dopiero na drugim miejscu po przecinku, a więc nie można uznać jej za istotną. Uzyskane wyniki wydają się w związku z tym potwierdzać ogólną tezę, zgodnie z którą feminizacja organu zarządzającego sprzyja implementacji i przestrzeganiu zasad ukierunkowanych na zrównoważony rozwój przedsiębiorstw [Domańska i in., 2023].

Uwaga statystyczna

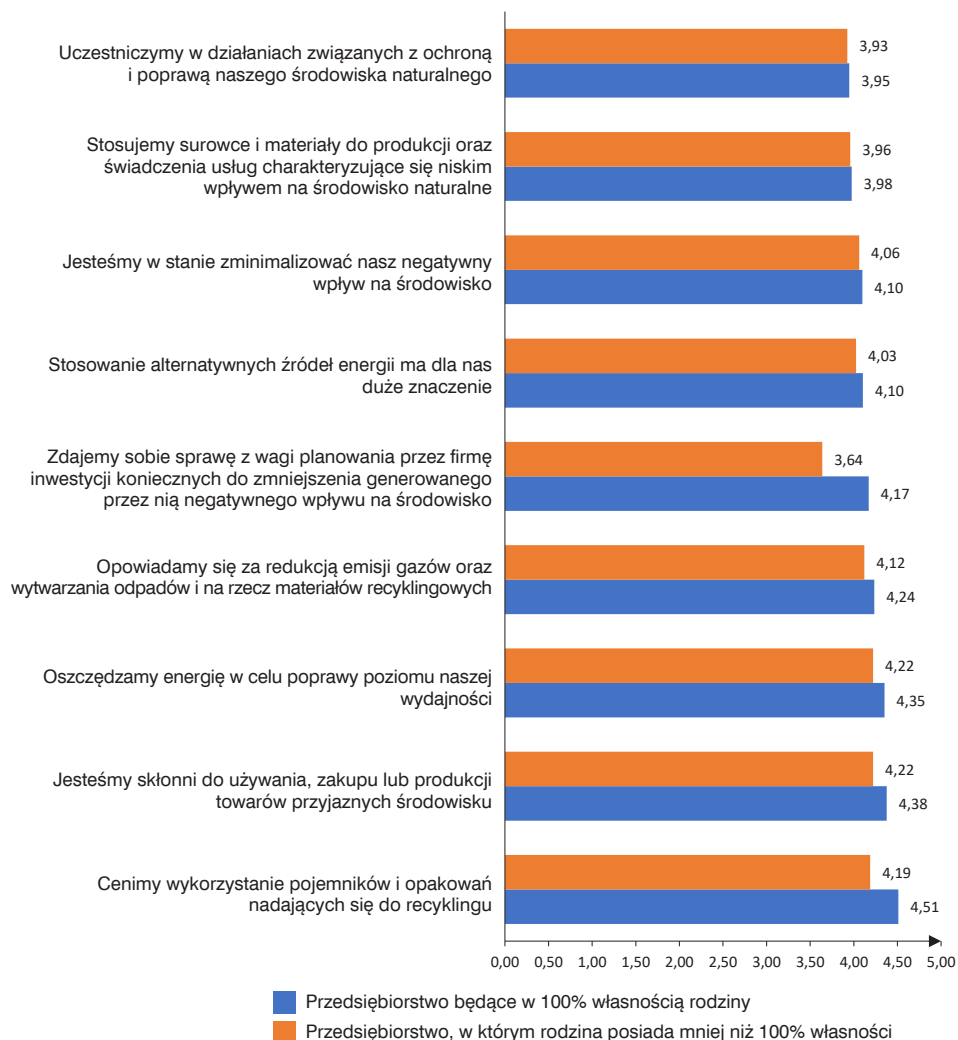
Test U Manna–Whitneya dla prób niezależnych wykazał, że dla stwierdzeń: „Cenimy wykorzystanie pojemników i opakowań nadających się do recyklingu”, „Jesteśmy skłonni do używania, zakupu lub produkcji towarów przyjaznych środowisku”, „Oszczędzamy energię w celu poprawy poziomu naszej efektywności”, „Opowiadamy się za redukcją emisji gazów oraz wytwarzania odpadów i na rzecz materiałów recyklingowych” oraz „Zdajemy sobie sprawę z wagi planowania przez firmę inwestycji koniecznych do zmniejszenia generowanego przez nią negatywnego wpływu na środowisko”, różnice okazały się istotne statystycznie ($p < 0,05$) i wskazują na wyższe zaangażowanie firm rodzinnych w środowiskowe działania ukierunkowane na zrównoważony rozwój, gdy w ich zarządzie zasiadała przynajmniej jedna osoba płci żeńskiej. W pozostałych przypadkach różnice nie zostały potwierdzone.

4.3.3. Środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju a udział rodziny we własności przedsiębiorstwa

Spółki rodzinne w pełni kontrolowane przez członków rodziny na poziomie właścicielskim oceniły średnio poziom implementacji środowiskowych celów zrównoważonego rozwoju na 4,20 w skali 1–5, podczas gdy firmy, które w strukturze własnościowej miały osoby lub podmioty spoza rodziny, przyznały notę 4,04. Uzyskane wyniki wskazują więc na nieznacznie wyższy poziom implementacji środowiskowych zasad zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach kontrolowanych w całości przez rodzinę na poziomie właścicielskim.

Różnice w obrębie poszczególnych stwierdzeń opisujących środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju zostały przedstawione na rysunku 4.22.

Analiza szczegółowa wykazała, że dla wszystkich wariantów odpowiedzi związanych z diagnozą stopnia wdrożenia środowiskowych aspektów odnoszących się do zrównoważonego rozwoju wyższe noty wykazywały przedsiębiorstwa rodzinne całkowicie kontrolowane przez rodzinę na poziomie właścicielskim. Może to więc sugerować, że udział zewnętrznych współwłaścicieli wiąże się z nieznacznym luzowaniem nastawienia w zakresie dbałości o środowisko naturalne i otoczenie



Rysunek 4.22. Ocena znaczenia poszczególnych składowych środowiskowego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy będące w 100% własnością rodziny oraz firmy mające akcjonariuszy/udziałowców spoza rodziny

Źródło: opracowanie własne.

przyrodnicze. Największy odnotowany udział rozbieżności ocen dotyczył kategorii: „Zdajemy sobie sprawę z wagi planowania przez firmę inwestycji koniecznych do zmniejszenia generowanego przez nią negatywnego wpływu na środowisko” (4,17 dla firm całkowicie kontrolowanych przez rodzinę na poziomie kapitałowym, podczas gdy w podmiotach z udziałem kapitału zewnętrznego – spoza rodziny – ocena wyniosła 3,64).

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya dla prób niezależnych wykazał, że w przypadku stwierdzeń: „Cenimy wykorzystanie pojemników i opakowań nadających się do recyklingu”, „Jesteśmy skłonni do używania, zakupu lub produkcji towarów przyjaznych środowisku”, „Oszczędzamy energię w celu poprawy poziomu naszej wydajności”, „Opowiadamy się za redukcją emisji gazów oraz wytwarzania odpadów i na rzecz materiałów recyklingowych”, „Zdajemy sobie sprawę z wagi planowania przez firmę inwestycji koniecznych do zmniejszenia generowanego przez nią negatywnego wpływu na środowisko” oraz „Stosowanie alternatywnych źródeł energii ma dla nas duże znaczenie”, statystycznie istotnie wyższe były wskazania zadeklarowane przez firmy w całości kontrolowane przez rodzinę na poziomie właścicielskim ($p < 0,01$). W pozostałych przypadkach różnice nie wystąpiły.

4.3.4. Środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju a udział pokoleń rodziny we własności przedsiębiorstwa

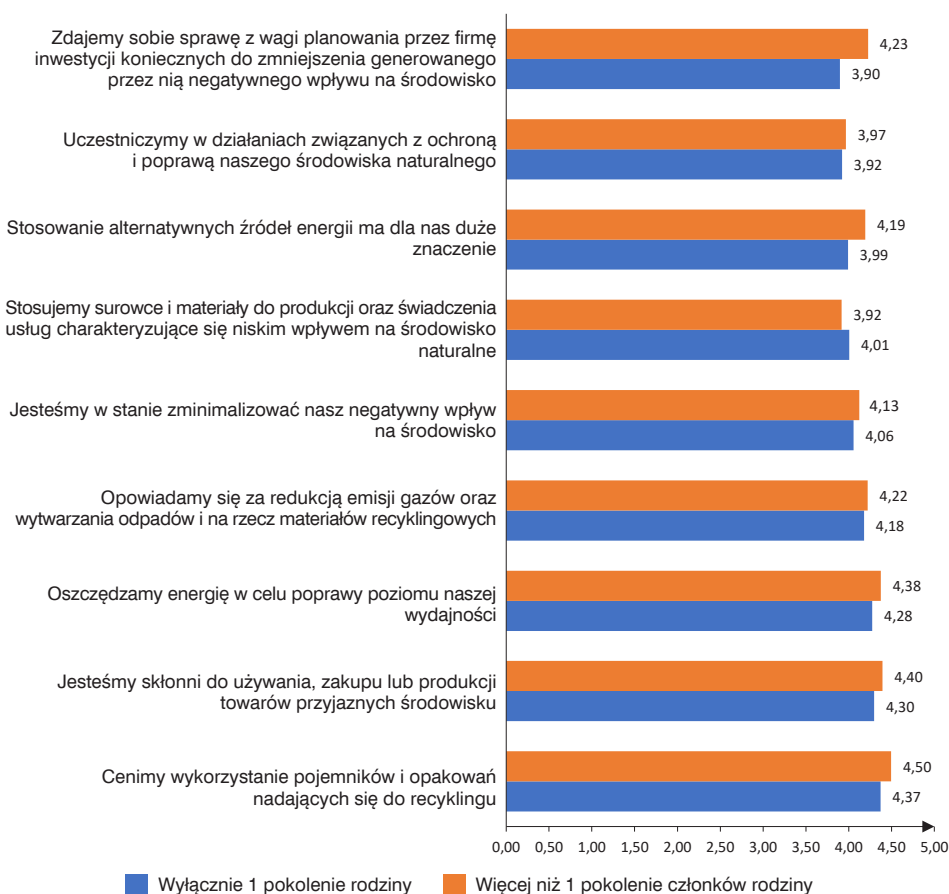
Spółki rodzinne deklarujące, że wśród właścicieli znajdują się wyłącznie członkowie pierwszego pokolenia (założyciele), oceniły średnio poziom realizacji środowiskowych celów zrównoważonego rozwoju na 4,11 w skali 1–5, podczas gdy firmy deklarujące obecność wśród właścicieli osób reprezentujących różne generacje rodziny uzyskały średnią ocenę wynoszącą 4,21. Wyniki wskazują więc na pozytywny wpływ reprezentantów kolejnych pokoleń rodziny w gronie właścicieli przedsiębiorstwa na poziom wdrożenia lub stosowania zasad odpowiadających za implementację środowiskowego wymiaru zrównoważonego rozwoju. Różnice okazały się na tyle znaczące, by ocenić ten wpływ jako wyraźnie zauważalny. Tezę tę potwierdzają analizy szczegółowe różnic odnotowanych dla poszczególnych stwierdzeń wykorzystanych do oceny badanego wymiaru zrównoważonego rozwoju.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju zostały przedstawione na rysunku 4.23.

Należy zwrócić uwagę, że w przypadku trzech najwyżżej ocenionych stwierdzeń, tj. „Cenimy wykorzystanie pojemników i opakowań nadających się do recyklingu”, „Jesteśmy skłonni do używania, zakupu lub produkcji towarów przyjaznych środowisku” oraz „Oszczędzamy energię w celu poprawy poziomu naszej wydajności”, wyższe oceny zostały odnotowane wśród firm rodzinnych mających w strukturze właścicieli reprezentantów więcej niż jednego pokolenia rodziny (pokolenie założycieli). Z kolei w przypadku trzech najniżej ocenionych stwierdzeń wyższe noty zostały wskazane dla dwóch wariantów odpowiedzi przez podmioty deklarujące wśród właścicieli reprezentantów więcej niż jednego pokolenia rodziny. Przedsiębiorstwa będące własnością wyłącznie pierwszego pokolenia rodziny wyżej oceniły natomiast kategorię „Stosujemy surowce i materiały do produkcji oraz świadczenia usług charakteryzujące się niskim wpływem na środowisko naturalne”. Uzyskane wyniki potwierdzają więc wstępnie postawioną tezę, że mimo nieznacznie wyższej średniej oceny odnotowanej dla firm deklarujących więcej niż jedno pokolenie rodziny wśród właścicieli można uznać te różnice za ogólną prawidłowość.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya dla prób niezależnych wykazał, że w czterech przypadkach, tj. dla stwierdzeń: „Opowiadamy się za redukcją emisji gazów oraz wytwarzania odpadów i na rzecz materiałów recyklingowych”, „Jesteśmy w stanie zminimalizować nasz negatywny wpływ na środowisko”, „Stosujemy surowce i materiały do produkcji oraz świadczenia usług charakteryzujące się niskim wpływem na środowisko naturalne” oraz „Uczestniczymy w działaniach związanych z ochroną i poprawą naszego środowiska naturalnego”, różnice ocen wystawione przez firmy rodzinne zaliczone do każdej z grup okazały się nieistotne statystycznie. W pozostałych przypadkach istotnie wyższą okazała się ocena wystawiona przez firmy rodzinne, w których wśród właścicieli występują przedstawiciele więcej niż jednego pokolenia rodziny ($p < 0,05$).



Rysunek 4.23. Ocena znaczenia poszczególnych składowych środowiskowego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy deklarujące obecność w strukturze właścicielskiej wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny

Źródło: opracowanie własne.

4.3.5. Środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju a udział pokoleń rodziny w zarządzaniu przedsiębiorstwem

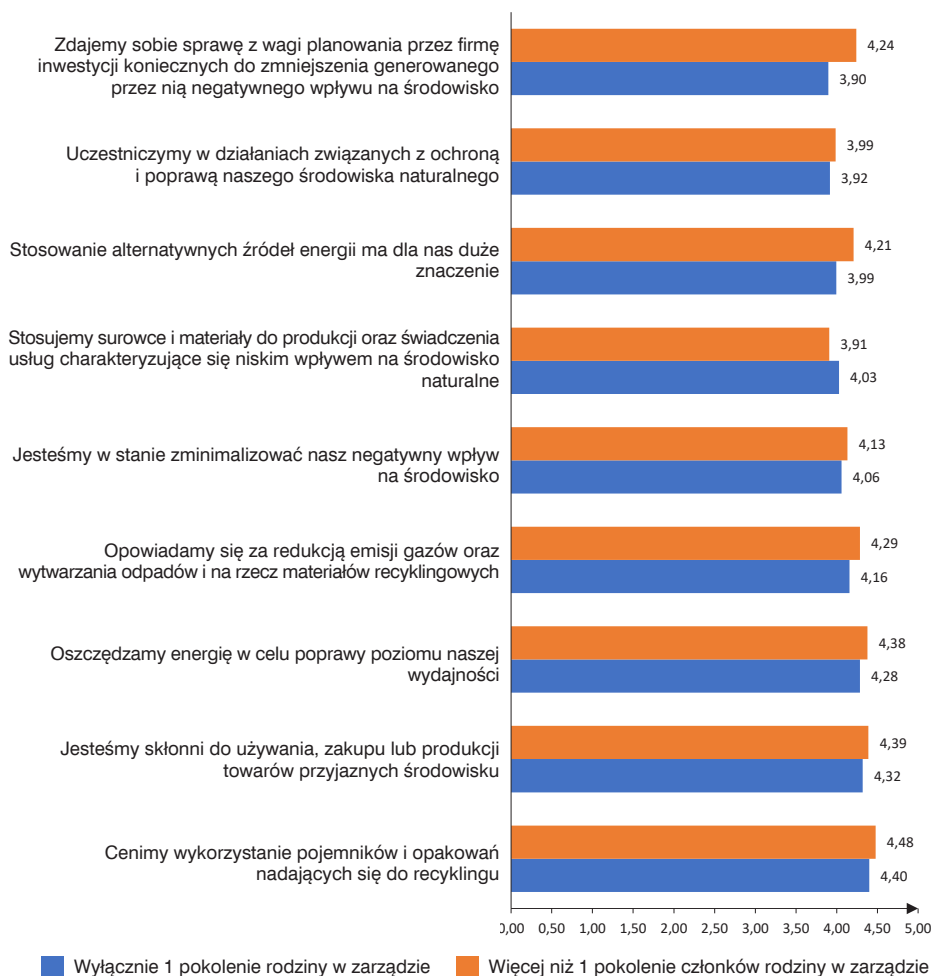
Spółki rodzinne deklarujące, że wśród członków zarządu (organu zarządzającego) znajdują się wyłącznie członkowie pierwszego pokolenia (założyciele), oceniły średnio poziom implementacji środowiskowych celów zrównoważonego rozwoju na 3,90 w skali 1–5. Wyższa ocena została przypisana przez podmioty deklarujące obecność wśród członków organu zarządzającego osób reprezentujących różne generacje rodziny i wyniosła 4,24. Uzyskane wyniki wskazują więc na nieznaczny pozytywny wpływ reprezentantów kolejnych pokoleń rodziny w organie zarządczym przedsiębiorstwa na poziom wdrożenia lub stosowania zasad odpowiadających za implementację środowiskowego wymiaru zrównoważonego rozwoju. Różnice nie są jednakże na tyle znaczące, by ocenić ten wpływ jako wyraźnie zauważalny. Tezę tę potwierdzają analizy szczegółowe różnic odnotowanych dla poszczególnych stwierdzeń wykorzystanych do oceny analizowanego wymiaru zrównoważonego rozwoju.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju zostały przedstawione na rysunku 4.24.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya dla prób niezależnych wykazał, że w czterech przypadkach, tj. dla stwierdzeń „Jesteśmy skłonni do używania, zakupu lub produkcji towarów przyjaznych środowisku”, „Jesteśmy w stanie zminimalizować nasz negatywny wpływ na środowisko”, „Stosujemy surowce i materiały do produkcji oraz świadczenia usług charakteryzujące się niskim wpływem na środowisko naturalne” oraz „Uczestniczymy w działaniach związanych z ochroną i poprawą naszego środowiska naturalnego”, różnice ocen wystawione przez firmy rodzinne zaliczone do każdej z grup okazały się nieistotne statystycznie. W pozostałych przypadkach istotnie wyższa okazała się ocena wystawiona przez firmy rodzinne, w których w organie zarządzającym występują przedstawiciele więcej niż jednego pokolenia rodziny ($p < 0,05$).

Należy zwrócić uwagę, że w przypadku ośmiu stwierdzeń wyższe oceny charakterystyczne są dla firm rodzinnych, w których zarząd wchodzi przedstawiciele więcej niż jednego pokolenia rodziny. Różnice nie są wprowadzić duże, jednakże wydają się zarysowywać tendencję ogólną, zgodnie z którą włączenie kolejnych pokoleń rodziny w procesy decyzyjne przedsiębiorstwa zwiększa orientację tych firm w kierunku wdrażania środowiskowych zasad zrównoważonego rozwoju. Przewaga firm mających w organie zarządczym wyłącznie reprezentantów pierwszej generacji dotyczyła zaledwie jednej kategorii, tj. „Stosujemy surowce i materiały do produkcji oraz świadczenia usług charakteryzujące się niskim wpływem na środowisko naturalne”.

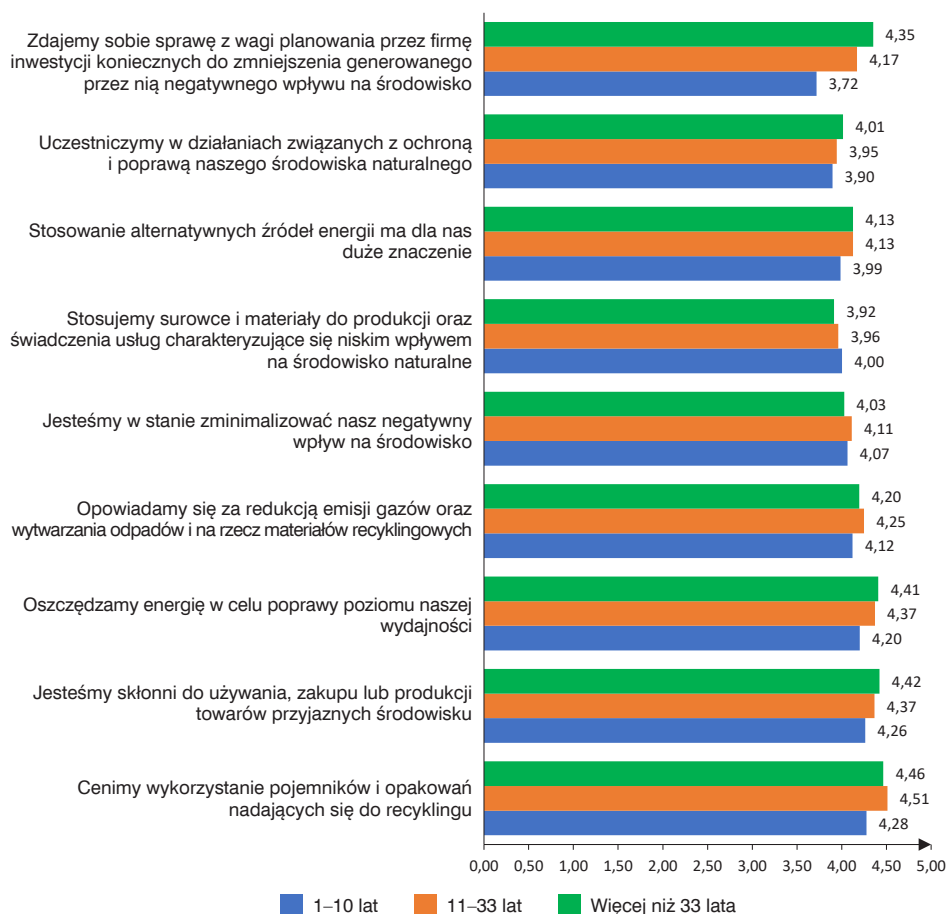


Rysunek 4.24. Ocena znaczenia poszczególnych składowych środowiskowego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy deklarujące obecność w strukturze zarządu wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecności więcej niż jednego pokolenia członków rodziny

Źródło: opracowanie własne.

4.3.6. Środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju a wiek przedsiębiorstwa

Spółki rodzinne zaklasyfikowane do najmłodszej grupy wiekowej (1–10 lat) oceniły średnio poziom implementacji środowiskowych celów zrównoważonego rozwoju na 4,06 w skali 1–5. Starsze przedsiębiorstwa, tj. mieszczące się w przedziale wieku 11–33 lat, oceniły średnio swój poziom implementacji środowiskowych celów



Rysunek 4.25. Ocena znaczenia poszczególnych składowych środowiskowego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych

Źródło: opracowanie własne.

zrównoważonego rozwoju na 4,20, a podmioty starsze niż 33 lata na 4,21. Na poziomie przeciętnym nie można stwierdzić, by któraś z grup wiekowych przedsiębiorstw rodzinnych dominowała w obszarze stosowania środowiskowych zasad zrównoważonego rozwoju, aczkolwiek wzrost znaczenia tego obszaru u podmiotów o dłuższej historii rynkowej został nieznacznie zarysowany.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju zostały przedstawione na rysunku 4.25.

Analizując uzyskane wyniki, należy zwrócić uwagę na zarysowane różnice ocen, widoczne szczególnie wśród kategorii ogólnie ocenionych najslabiej. W pierwszej kolejności zauważalny jest wzrost znaczenia pozycji „Zdajemy sobie sprawę z wagi

planowania przez firmę inwestycji koniecznych do zmniejszenia generowanego przez nią negatywnego wpływu na środowisko” (najniżej ocenione przez najmłodsze firmy rodzinne – 3,72, lepiej przez podmioty w wieku 11–33 lat – 4,17, najlepiej przez firmy starsze niż 33 lata – 4,35). Analogiczna gradacja ocen została zaobserwowana również dla innych kategorii, jak: „Jesteśmy skłonni do używania, zakupu lub produkcji towarów przyjaznych środowisku”, „Oszczędzamy energię w celu poprawy poziomu naszej efektywności”, „Stosowanie alternatywnych źródeł energii ma dla nas duże znaczenie” oraz „Uczestniczymy w działaniach związanych z ochroną i poprawą naszego środowiska naturalnego”, jednakże różnice ocen w tych przypadkach są zdecydowanie mniejsze. Mimo to można mówić o zarysowanej tendencji, zgodnie z którą wraz z wiekiem zwiększa się świadomość znaczenia środowiskowych aspektów zrównoważonego rozwoju firm.

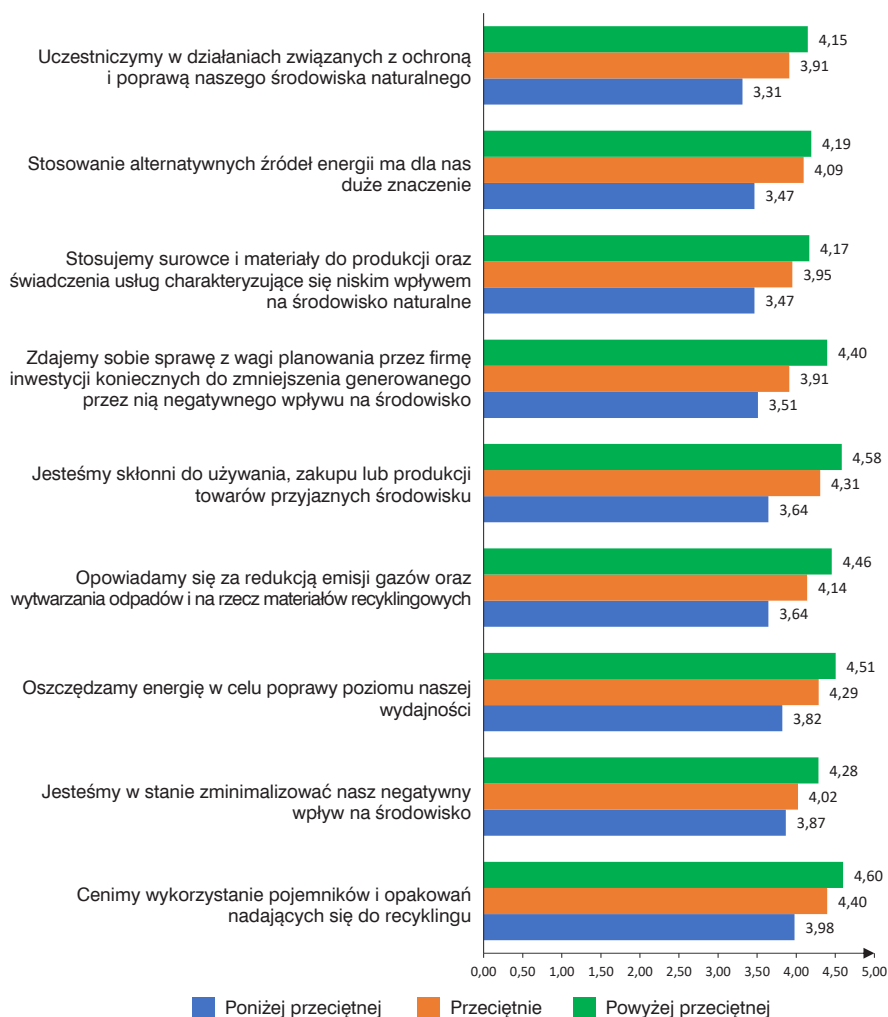
Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa dla prób niezależnych wykazał, że w przypadku stwierdzeń: „Cenimy wykorzystanie pojemników i opakowań nadających się do recyklingu” oraz „Zdajemy sobie sprawę z wagi planowania przez firmę inwestycji koniecznych do zmniejszenia generowanego przez nią negatywnego wpływu na środowisko”, występują różnice pomiędzy najmłodszymi firmami a jednostkami zaliczonymi do grupy wiekowej 11–33 lat oraz więcej niż 33 lata ($p < 0,05$). W przypadku kategorii: „Jesteśmy skłonni do używania, zakupu lub produkcji towarów przyjaznych środowisku”, „Oszczędzamy energię w celu poprawy poziomu naszej efektywności”, „Opowiadamy się za redukcją emisji gazów oraz wytwarzania odpadów i na rzecz materiałów recyklingowych” oraz „Stosowanie alternatywnych źródeł energii ma dla nas duże znaczenie”, istotne okazały się różnice pomiędzy podmiotami z grupy wiekowej 1–10 lat oraz 11–33 lat ($p < 0,05$). W pozostałych przypadkach weryfikacja nie wykazała różnic pomiędzy kategoriami wiekowymi.

4.3.7. Środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju a samoocena kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa

Spółki rodzinne zaklasyfikowane do grupy najslabiej oceniającej swoją kondycję ekonomiczną na tle branży oszacowały średnio poziom implementacji środowiskowych celów zrównoważonego rozwoju na 3,63 w skali 1–5. Przedsiębiorstwa klasyfikujące się jako przeciętne pod względem ekonomicznym w porównaniu z branżą oceniły średnio swój poziom implementacji środowiskowych celów zrównoważonego rozwoju na 4,11, a podmioty najlepsze na 4,37. Zarysowana została więc wyraźna tendencja, wskazująca, że wraz ze wzrostem poziomu samooceny przedsiębiorstwa rodzinnego na tle branży lub sektora stopień zaangażowania lub implementacji zasad środowiskowych zrównoważonego rozwoju się zwiększa.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju zostały przedstawione na rysunku 4.26.



Rysunek 4.26. Ocena znaczenia poszczególnych składowych środowiskowego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na samoklasyfikację kondycji ekonomicznej na tle branży

Źródło: opracowanie własne.

Analizując uzyskane wyniki, należy zwrócić uwagę, że firmy rodzinne o najwyższym poziomie samooceny swojej kondycji ekonomicznej na tle branży deklarowały jednocześnie w każdym wariancie najwyższy poziom zaangażowania lub implementacji zasad środowiskowych zrównoważonego rozwoju. W przypadku podmiotów o średniej samoocenie sytuacji ekonomicznej w porównaniu z firmami o ocenie poniżej przeciętnej również zawsze był wyższy poziom stosowania zasad środowiskowych zrównoważonego rozwoju.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa dla prób niezależnych wykazał, że w przypadku stwierdzenia „Jesteśmy w stanie zminimalizować nasz negatywny wpływ na środowisko” statystycznie istotne różnice wystąpiły pomiędzy podmiotami o najniższym i najwyższym poziomie samoklasyfikacji sytuacji ekonomicznej oraz pomiędzy podmiotami klasyfikującymi się jako przeciętne i powyżej przeciętnej ($p < 0,05$). W przypadku stwierdzenia „Stosowanie alternatywnych źródeł energii ma dla nas duże znaczenie” statystycznie istotne różnice wystąpiły pomiędzy podmiotami o najniższym i przeciętnym oraz najwyższym poziomie samoklasyfikacji sytuacji ekonomicznej ($p < 0,05$). W pozostałych przypadkach różnice okazały się istotne pomiędzy wszystkimi grupami firm ($p < 0,01$).

4.3.8. Środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju a plany sukcesyjne i sukcesja

Spółki rodzinne, które nie mają planów sukcesyjnych, oceniły średnio poziom implementacji środowiskowych celów zrównoważonego rozwoju na 4,07 w skali 1–5. Przedsiębiorstwa planujące sukcesję oceniły średnio swój poziom implementacji środowiskowych celów zrównoważonego rozwoju na 4,25, a firmy rodzinne, które przeprowadziły proces sukcesji, dokonały oceny na poziomie 4,12. Wyniki pokazują więc, że intencja sukcesyjna, czyli chęć przekazania przedsiębiorstwa przedstawicielom kolejnego pokolenia rodziny, może korespondować z wyższym poziomem implementacji zasad środowiskowych zrównoważonego rozwoju, aczkolwiek różnice pomiędzy poszczególnymi grupami są niezbyt duże.

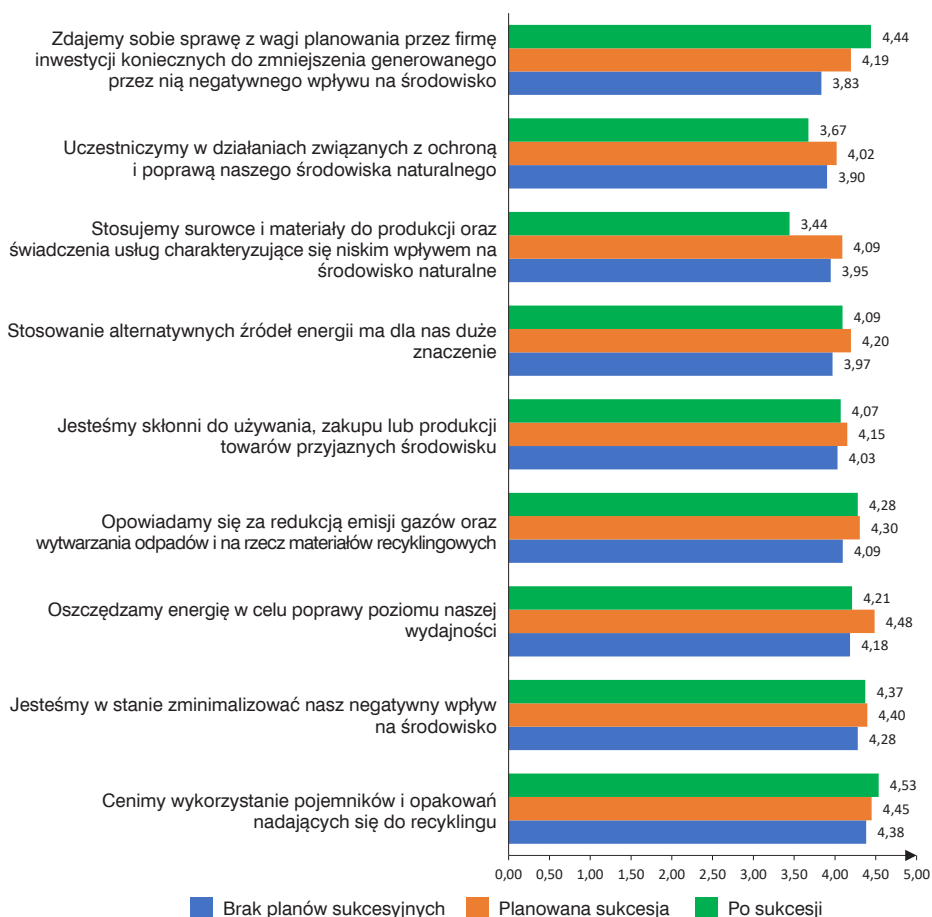
Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju zostały przedstawione na rysunku 4.27.

Analizując uzyskane wyniki, należy zwrócić uwagę na zarysowane rozbieżności. Otóż, w przedsiębiorstwach deklarujących przeprowadzenie sukcesji większość analizowanych kategorii została oceniona najwyżej (7 z 9). Zaobserwowana zależność może wskazywać, że intencja sukcesyjna koresponduje z poziomem wdrożenia lub stosowania środowiskowych zasad zrównoważonego rozwoju. W dwóch przypadkach, tj. dla kategorii „Cenimy wykorzystanie pojemników i opakowań nadających się do recyklingu” oraz „Zdajemy sobie sprawę z wagi planowania przez firmę inwestycji koniecznych do zmniejszenia generowanego przez nią negatywnego wpływu na środowisko”, najwyższe noty zostały wystawione przez firmy rodzinne po sukcesji.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa dla prób niezależnych wykazał, że w przypadku stwierdzeń: „Jesteśmy skłonni do używania, zakupu lub produkcji towarów przyjaznych środowisku”,

„Oszczędzamy energię w celu poprawy poziomu naszej efektywności”, „Opowiadamy się za redukcją emisji gazów oraz wytwarzania odpadów i na rzecz materiałów recyklingowych” oraz „Stosowanie alternatywnych źródeł energii ma dla nas duże znaczenie”, występują różnice między przedsiębiorstwami nieplanującymi sukcesji a grupą firm wyrażającą intencję sukcesyjną ($p < 0,05$). W przypadku kategorii „Stosujemy surowce i materiały do produkcji oraz świadczenia usług charakteryzujące się niskim wpływem na środowisko naturalne” istotne różnice zostały stwierdzone pomiędzy firmami wyrażającymi intencję sukcesyjną oraz firmami po sukcesji ($p < 0,01$). Dla kategorii „Zdajemy sobie sprawę z wagi planowania przez firmę inwestycji koniecznych do zmniejszenia generowanego przez nią negatywnego wpływu na środowisko” istotne różnice zostały zidentyfikowane pomiędzy grupą firm nieplanujących sukcesji a obydwoma pozostałymi ($p < 0,05$). W pozostałych przypadkach weryfikacja nie wykazała występowania istotnych różnic.



Rysunek 4.27. Ocena znaczenia poszczególnych składowych środowiskowego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na intencję sukcesyjną lub sukcesję

Źródło: opracowanie własne.

4.3.9. Środowiskowy wymiar zrównoważonego rozwoju – wyniki badań jakościowych

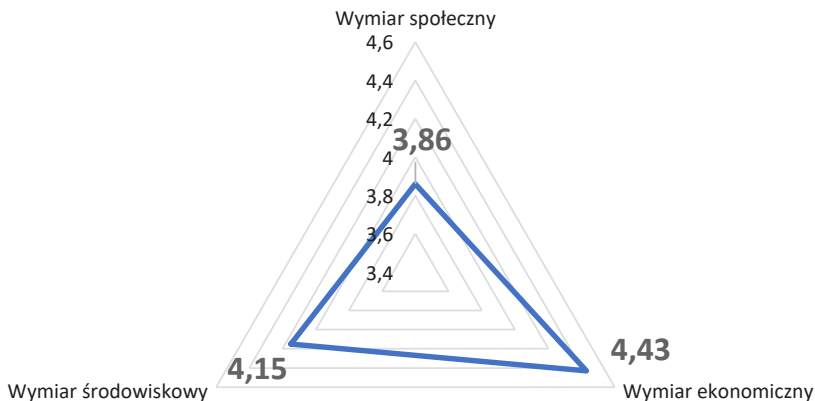
W zakresie podstawowych działań prośrodowiskowych wiele firm zdecydowało się na praktyki segregacji odpadów oraz minimalizację ich produkcji. Należy zauważyć, że wśród badanych podmiotów segregacja elektrośmieci oraz innych form odpadów stanowi wspólny mianownik w kwestii ekologii. Jedno z badanych przedsiębiorstw zawodowo zajmuje się recyklingiem, więc z natury jego działalność jest proekologiczna: „Przede wszystkim nasza firma zajmuje się recyklingiem, więc cała ta firma, można powiedzieć, jest prośrodowiskowa”.

Interesującym zjawiskiem jest rosnąca popularność instalacji paneli fotowoltaicznych jako formy pozyskiwania energii odnawialnej. Firmy, które już zainstalowały panele czy te planujące ich montaż, wyraźnie sygnalizują swoje zaangażowanie w przejście na zieloną energię, która przez respondentów poza aspektami proekologicznymi tłumaczona jest także optymalizacją kosztów. Wyniki badań wskazują, że choć niektóre podmioty nadal nie podjęły działań w obszarze odnawialnych źródeł energii (OZE), to jednak plany dotyczące fotowoltaiki są często obecne w ich długoterminowej strategii rozwoju. Część z przedsiębiorstw czeka na wsparcie państwa w tym zakresie.

Ponadto przedsiębiorstwa często wskazują na modernizację floty pojazdów na modele o niższej emisji spalin (auta hybrydowe), a także na elektryfikację transportu, choć te działania są nadal w fazie planowania. Zauważalne jest również dążenie do ograniczenia zużycia zasobów poprzez inwestycje w energooszczędny sprzęt oraz systemy ogrzewania. Niewielka część przedsiębiorstw przyznaje, że nie podejmują one na obecnym etapie żadnych działań mających na celu ochronę środowiska czy pozyskiwanie energii z OZE, czego powodem mogą być ograniczenia finansowe, brak świadomości ekologicznej czy odpowiednich bodźców zewnętrznych. Firmy jednak coraz bardziej włączają działania prośrodowiskowe do swojej działalności, choć stopień zaawansowania tych inicjatyw jest zróżnicowany. Inwestycje w OZE i inne działania ekologiczne stają się integralną częścią strategii firm, z czego wynika, że zrównoważony rozwój odgrywa w nich kluczową rolę.

4.4. Zrównoważony rozwój – konkluzje

Badane przedsiębiorstwa rodzinne najwyższy przeciętny poziom znaczenia przypisały wymiarowi ekonomicznemu zrównoważonego rozwoju, oceniając ten obszar na 4,43 w skali 1–5. Mniejsze znaczenie w ich opinii ma wymiar środowiskowy – 4,15, najniżej natomiast został oceniony wymiar społeczny – 3,86 (rys. 4.28).



Rysunek 4.28. Przeciętna ocena wymiarów zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki pozwalają skonstatować, że dążenie do zachowania balansu pomiędzy czynnikami ekonomicznymi jest wciąż kluczowe dla polskich firm rodzinnych, co nie jest zaskakujące, biorąc pod uwagę, że większość komponentów tego wymiaru znajduje się pod bezpośrednim, deterministycznym wpływem zarządczym osób kierujących przedsiębiorstwem rodzinnym. Nieco niższe, aczkolwiek relatywnie wysoko ocenione, znaczenie wymiaru środowiskowego zrównoważonego rozwoju wydaje się być odpowiedzią na współczesne trendy zarysowujące się w świecie gospodarczym. Zgodnie z nimi różne grupy interesariuszy wywierają presję na przedsiębiorstwa, aby dokonywały przeformułowania swojej aktywności na bardziej przyjazną środowisku naturalnemu. Procesy te wzmacniane są przez różnego rodzaju regulatorów, którzy wprowadzają prośrodowiskowe rozwiązania, wpływające zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio na działalność firm. Najmniej ważny okazał się wymiar społeczny. Jednocześnie jest to wymiar o najwyższym stopniu „abstrakcyjności” dla podmiotów gospodarczych, związany z szeregiem działań ukierunkowanych zarówno na poprawę dobrostanu materialnego, jak i niematerialnego pracowników, a także osób i instytucji znajdujących się w otoczeniu przedsiębiorstwa. Ponadto nie bez znaczenia pozostaje trudność zmierzenia uzyskanych efektów społecznych. Wszystko to sprawia, że racjonalna percepcja znaczenia aspektów społecznych wydaje się być współcześnie mniej znacząca.

Biorąc pod uwagę wykorzystane w opracowaniu zmienne przekrojowe, przeprowadzona została analiza czynników wspierających zrównoważony rozwój firm rodzinnych w podziale na wskazane wymiary (tab. 4.7).

Tabela 4.7. Czynniki wspierające zrównoważony rozwój firm rodzinnych

Zmienne przekrojowe	Czynniki wspierające		
	Wymiar społeczny	Wymiar ekonomiczny	Wymiar środowiskowy
Udział rodziny w zarządzie	Osoba spoza rodziny w zarządzie	Bez wyraźnego wpływu	Bez wyraźnego wpływu
Udział kobiet w zarządzie	Osoba płci żeńskiej w zarządzie	Bez wyraźnego wpływu	Osoba płci żeńskiej w zarządzie
Udział rodziny we własności	Pełna kontrola rodziny	Współwłaściciel zewnętrzny	Pełna kontrola rodziny
Pokolenia rodziny we własności	Bez wyraźnego wpływu	Bez wyraźnego wpływu	Więcej niż jedno pokolenie rodziny
Pokolenia rodziny w zarządzie	Bez wyraźnego wpływu	Bez wyraźnego wpływu	Więcej niż jedno pokolenie rodziny
Wiek przedsiębiorstwa	Lepiej wypadają starsze firmy	Bez wyraźnego wpływu	Lepiej wypadają starsze firmy
Samooceńca sytuacji ekonomicznej	Lepiej wypadają firmy o dobrej kondycji	Lepiej wypadają firmy o dobrej kondycji	Lepiej wypadają firmy o dobrej kondycji
Intencja sukcesyjna i sukcesja	Lepiej wypadają firmy z intencją sukcesyjną	Lepiej wypadają firmy z intencją sukcesyjną	Lepiej wypadają firmy z intencją sukcesyjną

Źródło: opracowanie własne.

Bezsprzecznie implementacji wszystkich wymiarów zrównoważonego rozwoju sprzyja kondycja ekonomiczna przedsiębiorstwa. Nie jest to zaskakujące, gdyż wdrażanie przynajmniej części rozwiązań wymaga określonych nakładów finansowych. Również intencja sukcesyjna, czyli chęć lub podjęcie działań związanych z przekazaniem przedsiębiorstwa rodzinnego kolejnemu pokoleniu, sprzyja wyższemu poziomowi implementacji wszystkich trzech wymiarów zrównoważonego rozwoju. Inne charakterystyki przedsiębiorstw rodzinnych wykazują zróżnicowany związek z poszczególnymi wymiarami zrównoważonego rozwoju lub brak zależności (tab. 4.1).

Uzupełnieniem powyższych analiz jest zaprezentowanie ogólnego modelu liniowego, wskazującego kierunki oddziaływania poszczególnych charakterystyk na łączny poziom zrównoważonego rozwoju (średni poziom zrównoważonego rozwoju uwzględniający wszystkie trzy wymiary: ekonomiczny, społeczny oraz środowiskowy).

Model wskazał, że istotnymi statystycznie czynnikami wzmacniającymi realizację koncepcji zrównoważonego rozwoju (współczynniki regresji dodatnie) są: pełny udział rodziny we własności, pozytywne postrzeganie swojej kondycji ekonomicznej, wiek przedsiębiorstwa (im starsze przedsiębiorstwo, tym wyższy łączny po-

ziom wskaźnika) oraz deklaracja intencji sukcesyjnej ($p < 0,05$). Ponadto model wykazał pozytywny wpływ udziału kobiet w zarządzie spółki ($p = 0,094$).

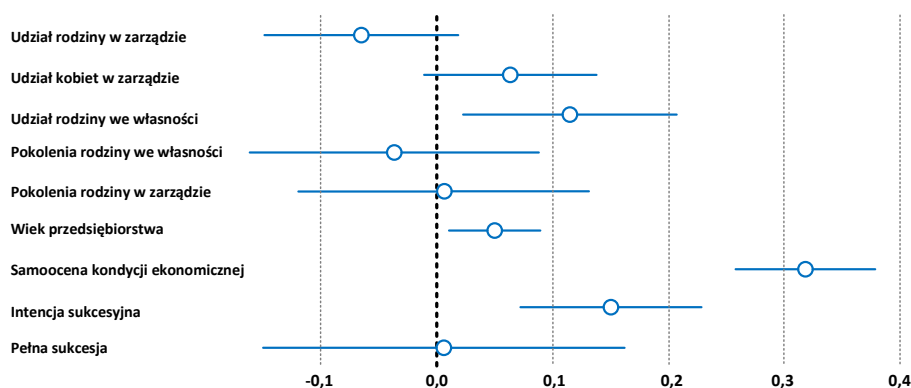
Tabela 4.8. Model opisujący wpływ zmiennych przekrojowych na poziom zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych

Czynnik wpływający na zrównoważony rozwój	Parametr (B)	Błąd standardowy	Poziom istotności (p-value)
Udział rodziny w zarządzie	-0,07	0,04	0,118
Udział kobiet w zarządzie	0,06*	0,04	0,094
Udział rodziny we własności	0,11**	0,05	0,014
Pokolenia rodziny we własności	-0,04	0,06	0,577
Pokolenia rodziny w zarządzie	0,01	0,06	0,921
Wiek przedsiębiorstwa	0,05**	0,02	0,013
Samooceńca sytuacji ekonomicznej	0,32***	0,03	0,000
Intencja sukcesyjna	0,15***	0,04	0,000
Pełna sukcesja	0,00	0,08	0,951
Stała	2,69	0,15	0,000

* $p < 0,1$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne.

Siła, z jaką dany czynnik wspiera zrównoważony rozwój firmy rodzinnej, przedstawiona jest na rysunku 4.29.



Rysunek 4.29. Graficzna wizualizacja siły wpływu poszczególnych czynników na poziom zrównoważonego rozwoju z uwzględnieniem przedziałów ufności (CI = 95%)

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone analizy dają podstawy do stworzenia teoretycznego profilu „idealnej” firmy rodzinnej, która ma największy potencjał do tego, aby realizować koncepcję zrównoważonego rozwoju. Można zatem wykoncypować, że „idealnym” podmiotem jest przedsiębiorstwo o ugruntowanej pozycji rynkowej, działające relatywnie długo, optymistycznie oceniające swoją kondycję ekonomiczną. Znajduje się ono pod pełną kontrolą rodziny i otwarcie komunikuje się w nim plany sukcesyjne. Wszystkie te cechy świadczą o tym, że warunkiem *sine qua non* realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju jest osiągnięcie przez podmiot stanu swoistej stabilności – zarówno w kontekście ekonomicznym, jak i osobowym.

Rozdział 5. Kapitał ludzki w przedsiębiorstwach rodzinnych

Kapitał ludzki zyskał na znaczeniu w gospodarce opartej na wiedzy, ponieważ uważa się go za główny czynnik rozwoju oparty na wykształconych i wykwalifikowanych ludziach [Vidotto i in., 2017]. Według Oviedo-Garcia i innych [2014] wiedza jest najważniejszym zasobem strategicznym, a zarządzanie nią jest kluczem do wydajności instytucjonalnej. Organizacje powinny więc bardziej dynamicznie i efektywnie wykorzystywać swoje zasoby, zwłaszcza te, które tworzą kapitał intelektualny, aby osiągać długotrwałe pozytywne rezultaty. Kapitał ludzki jest centralnym elementem kapitału intelektualnego i tworzą go kompetencje jednostek, w tym wiedza, także specjalistyczna, umiejętności czy doświadczenie [Mention, Bontis, 2013].

Inwestycje w kapitał ludzki mają wpływ na możliwości produkcyjne, zdolności adaptacyjne, a także kreatywność podmiotu, które determinują zrównoważony rozwój. Ponadto w dużej mierze przyczyniają się do oszczędności w zakresie wykorzystania kapitału rzeczowego, a także zasobów naturalnych [Šlaus, Jacobs, 2011]. Wskazuje się również, że zapewnienie pracownikom warunków do rozwoju wpływa na ich zaangażowanie organizacyjne i stymuluje zachowania etyczne, prospołeczne czy filantropijne [Järlström i in., 2018].

Pracownicy o odpowiednich cechach, postawach, umiejętnościach i kwalifikacjach są przygotowani, aby stawić czoło poważnym zmianom organizacyjnym wymaganym przez przyjęcie i wdrożenie nowych, bardziej zrównoważonych sposobów działania [Kazancoglu i in., 2021; Tiberius i in., 2021]. Kapitał ludzki ma szczególne znaczenie w przedsiębiorstwach rodzinnych, ponieważ znaczna część pracowników to członkowie rodziny. Pozwala to na rozwój wiedzy ukrytej i wysoce specyficznej, która może być przekazywana w sposób nieformalny, np. w trakcie spotkań rodzinnych [Le Breton-Miller, Miller, 2006; Memili i in., 2018; Sirmon, Hitt, 2003]. Co więcej, często członkowie rodziny wykazują większe zaangażowanie i lepszą współpracę ze sobą [Barnett, Kellermanns, 2006], co może się znacząco przyczynić do podejmowania działań prospołecznych i prośrodowiskowych.

Wychodząc z założenia, że kapitał ludzki jest jednym z elementów decydujących o zrównoważonym rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych, oceniono jego stan w ba-

danych podmiotach. W tym celu użyto holistycznej skali pomiaru, uwzględniającej aspekty związane z kompetencjami, postawami, umiejętnościami, przywództwem i pamięcią organizacyjną. Skala została opracowana przez Vidotto i innych [2017] na podstawie wcześniejszych prac Edvinssona i Malone [1998], Bueno i innych [2011], Mentiona i Bontisa [2013], a także Dunhama i Burta [2014]. Zaproponowana skala składa się z 13 zmiennych oceniających kapitał ludzki, które uszeregowano w trzy grupy. Pierwsza z nich to przywództwo i motywacja, co się wiąże z takimi aspektami jak wydajność pracowników, umiejętności przywódcze, refleksja nad swoimi działaniami, energia zużywana podczas wykonywania zadań i nauka w pracy. Kolejna to kwalifikacje, co odnosi się do zagadnień związanych z kompetencjami pracowników, szkoleniami, wsparciem w doskonaleniu umiejętności i kwalifikacji pracowników, ich inteligencją (talentem) czy uznaniem. Ostatnia skala dotyczy satysfakcji i kreatywności, czyli zdolności do generowania nowych pomysłów, zadowolenia pracowników z organizacji oraz opinii organizacji o maksymalnych możliwościach pracowników.

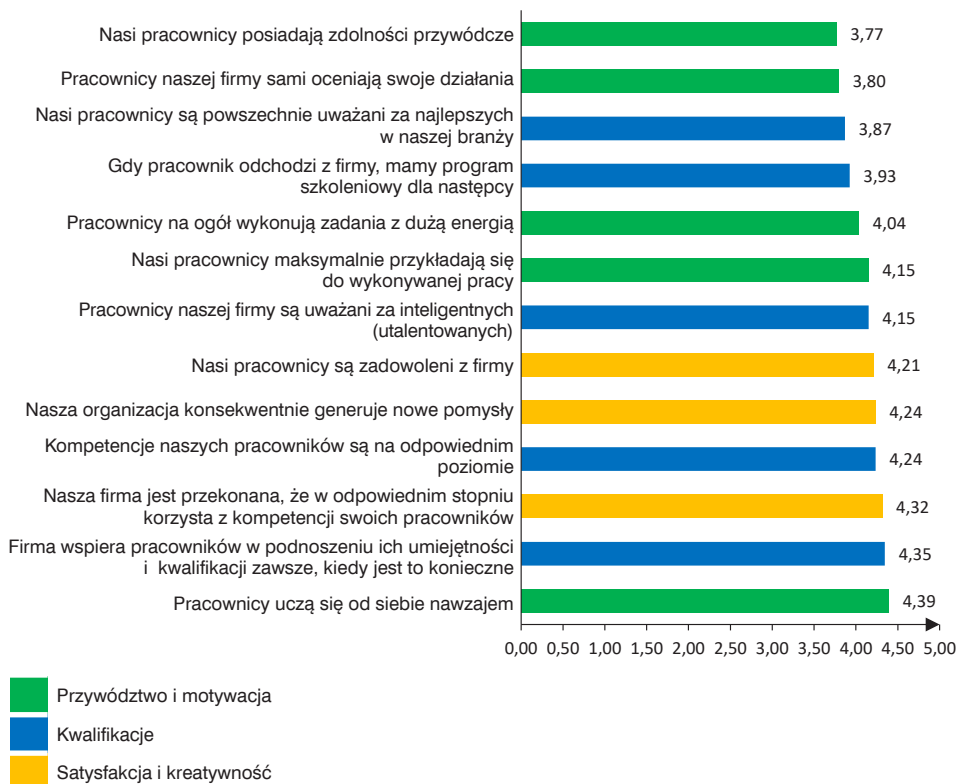
Respondenci zobowiązani byli do dokonania subiektywnej oceny poszczególnych stwierdzeń, posługując się skalą Likerta, na której liczbą 1 zaznaczono wariant „zdecydowanie się nie zgadzam”, natomiast liczbą 5 wariant „zdecydowanie się zgadzam”. Zastosowana skala została zamieszczona w tabeli 5.1.

Tabela 5.1. Skala pomiarowa kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach rodzinnych

Przywództwo i motywacja					
1. Nasi pracownicy maksymalnie przykładają się do wykonywanej pracy	1	2	3	4	5
2. Nasi pracownicy posiadają zdolności przywódcze	1	2	3	4	5
3. Pracownicy naszej firmy sami oceniają swoje działania	1	2	3	4	5
4. Pracownicy na ogół wykonują zadania z dużą energią	1	2	3	4	5
5. Pracownicy uczą się od siebie nawzajem	1	2	3	4	5
Kwalifikacje					
6. Kompetencje naszych pracowników są na odpowiednim poziomie	1	2	3	4	5
7. Gdy pracownik odchodzi z firmy, mamy program szkoleniowy dla następcy	1	2	3	4	5
8. Firma wspiera pracowników w podnoszeniu ich umiejętności i kwalifikacji zawsze, kiedy jest to konieczne	1	2	3	4	5
9. Pracownicy naszej firmy są uważani za inteligentnych (utalentowanych)	1	2	3	4	5
10. Nasi pracownicy są powszechnie uważani za najlepszych w naszej branży	1	2	3	4	5
Satysfakcja i kreatywność					
11. Nasza organizacja konsekwentnie generuje nowe pomysły	1	2	3	4	5
12. Nasi pracownicy są zadowoleni z firmy	1	2	3	4	5
13. Nasza firma jest przekonana, że w odpowiednim stopniu korzysta z kompetencji swoich pracowników	1	2	3	4	5

Źródło: zaadaptowane za: [Vidotto i in., 2017].

Biorąc pod uwagę wyniki uzyskane dla całej próby badanych przedsiębiorstw rodzinnych, kapitał ludzki średnio został oceniony na 4,11 w skali 1–5. Uwzględniając wewnętrzny podział, najwyższą przeciętną ocenę uzyskały podkategorie satysfakcja i kreatywność – 4,25, na kolejnym miejscu były kwalifikacje – 4,11, najniżej natomiast oceniono przywództwo i motywację – 4,03. Wśród pojedynczych wariantów odpowiedzi najwyższą notę uzyskało stwierdzenie „Pracownicy uczą się od siebie nawzajem” – 4,39, następnie równie wysoko oceniono kategorie: „Firma wspiera pracowników w podnoszeniu ich umiejętności i kwalifikacji zawsze, kiedy jest to konieczne” – 4,35, oraz „Nasza firma jest przekonana, że w odpowiednim stopniu korzysta z kompetencji swoich pracowników” – 4,32. Najniższe oceny natomiast uzyskały stwierdzenia: „Nasi pracownicy są powszechnie uważani za najlepszych w naszej branży” – 3,87, „Pracownicy naszej firmy sami oceniają swoje działania” – 3,80, oraz „Nasi pracownicy posiadają zdolności przywódcze” – 3,77. Szczegółowe wyniki obejmujące wszystkie stwierdzenia składające się na tę skalę zostały zamieszczone na rysunku 5.1.



Rysunek 5.1. Ocena znaczenia poszczególnych składowych kapitału ludzkiego

Źródło: opracowanie własne.

Analiza uzyskanych wyników wskazuje, że badanych firm nie charakteryzuje wyraźna przewaga jednego z wyróżnionych podwymiarów kapitału ludzkiego. Wśród trzech najwyższej ocenionych znalazły się stwierdzenia przynależne do grupy „przywództwo i motywacja”, „kwalifikacje” oraz „satisfakcja i kreatywność”.

Pogłębione analizy związane z diagnozą kapitału ludzkiego zostały przeprowadzone w podziale na zmienne grupujące omówione w części metodycznej opracowania.

5.1. Kapitał ludzki a udział rodziny w zarządzaniu przedsiębiorstwa

Spółki rodzinne kierowane wyłącznie przez członków rodziny oceniły średnio poziom kapitału na 4,04 w skali 1–5, podczas gdy firmy mające w organie zarządzającym przynajmniej jedną osobę niebędącą członkiem rodziny uzyskały średnią ocen wynoszącą 4,18. Wyniki wskazują więc, że niezależnie od tego, czy w strukturze organu zarządczego występuje zewnętrzny menedżer, czy też podmiot jest kierowany wyłącznie przez członków rodziny, przeciętny poziom znaczenia składowych kapitału ludzkiego jest zbliżony.

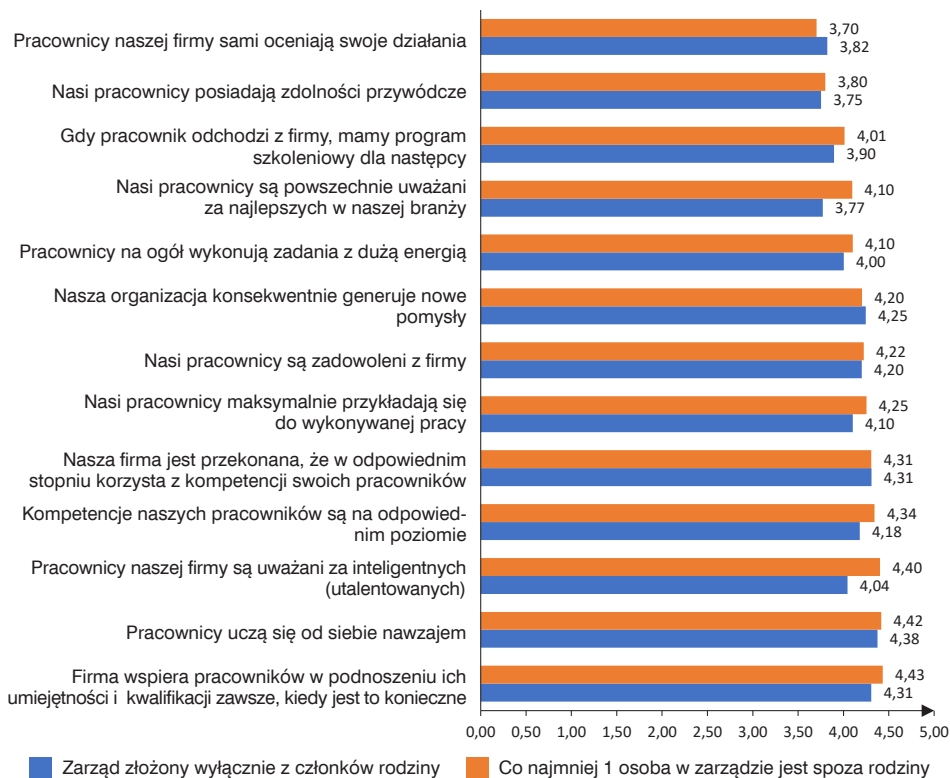
Szczegółowe różnice w obrębie kapitału ludzkiego badanych firm rodzinnych zostały przedstawione na rysunku 5.2.

Należy zauważyć, że w przypadku czterech najwyższej ocenionych stwierdzeń, tj. „Firma wspiera pracowników w podnoszeniu ich umiejętności i kwalifikacji zawsze, kiedy jest to konieczne”, „Pracownicy uczą się od siebie nawzajem”, „Pracownicy naszej firmy są uważani za inteligentnych (utalentowanych)” oraz „Kompetencje naszych pracowników są na odpowiednim poziomie”, wyższe oceny występowały wśród podmiotów kierowanych przez zarządy, w których znajdowała się osoba spoza rodziny. Analiza niżej ocenionych komponentów kapitału ludzkiego także częściej wskazuje na wyższe oceny występujące wśród podmiotów o zarządach heterogenicznych. Jednakże różnice są mniejsze (z wyjątkiem kategorii „Nasi pracownicy są powszechnie uważani za najlepszych w naszej branży”), a także w kilku przypadkach wyższe oceny zostały przypisane firmom zarządzanym wyłącznie przez rodzinę. W związku z tym mimo zarysowanej przewagi przedsiębiorstw rodzinnych zarządzanych przez zarządy zdyspersyfikowane (z punktu widzenia obecności członków rodziny) w przypadku najwyższej ocenianych kategorii sumarycznie ich przewaga została „rozmyta” w grupie niżej ocenionych składników kapitału ludzkiego.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya dla prób niezależnych wykazał, że dla stwierdzeń: „Firma wspiera pracowników w podnoszeniu ich umiejętności i kwalifikacji zawsze, kiedy jest to

konieczne”, „Pracownicy naszej firmy są uważani za inteligentnych (utalentowanych)”, „Kompetencje naszych pracowników są na odpowiednim poziomie” oraz „Nasi pracownicy są powszechnie uważani za najlepszych w naszej branży”, statystycznie istotnie wyższe oceny zostały uzyskane w grupie podmiotów mających w zarządzie co najmniej jedną osobę spoza rodziny. W pozostałych przypadkach różnice okazały się nieistotne statystycznie.



Rysunek 5.2. Ocena znaczenia poszczególnych składowych kapitału ludzkiego z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez rodzinę oraz firmy z obecnością w zarządzie menedżera zewnętrznego

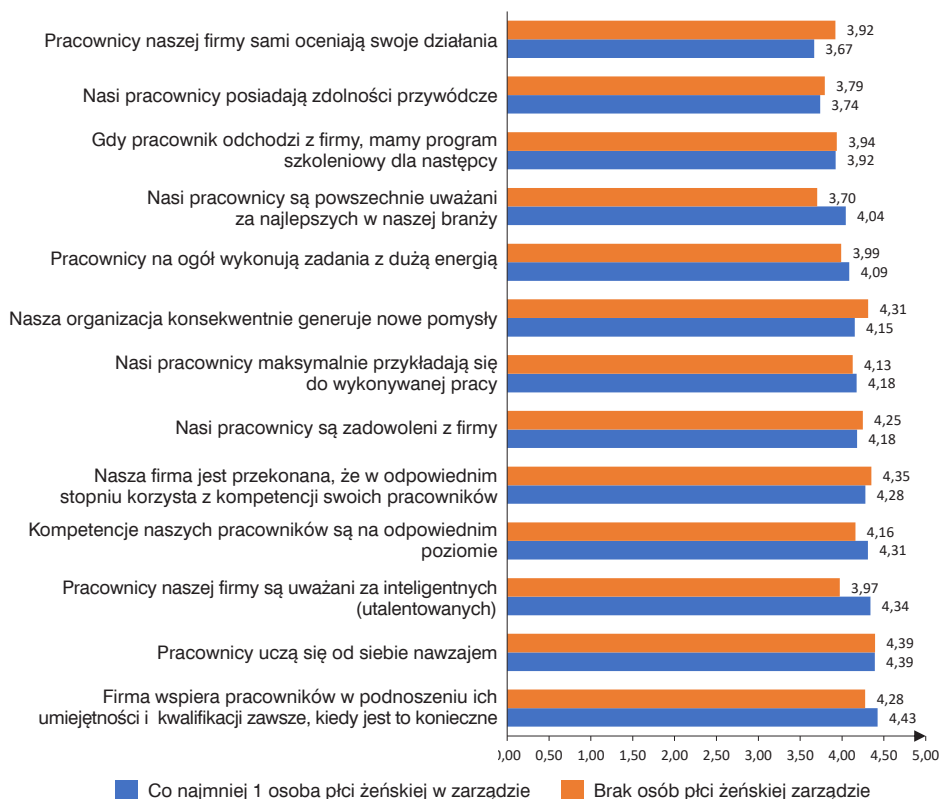
Źródło: opracowanie własne.

5.2. Kapitał ludzki a udział osób płci żeńskiej w zarządzie przedsiębiorstwa

Spółki rodzinne, które zadeklarowały, że w składzie zarządu lub organów kierowniczych zasiada co najmniej jedna osoba płci żeńskiej, oceniły średnio poziom kapitału ludzkiego na 4,13 w skali 1–5. Niższą ocenę uzyskały firmy, które nie mają

w organie zarządczym osób płci żeńskiej – 4,09. Wyniki wskazują więc, że jakość kapitału ludzkiego jest przeciętnie nieznacznie wyższa wówczas, gdy w organie zarządczym firmy rodzinnej zasiada przynajmniej jedna kobieta. Zależność ta została też częściowo potwierdzona na poziomie analiz szczegółowych.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących kapitał ludzki zostały przedstawione na rysunku 5.3.



Rysunek 5.3. Ocena znaczenia poszczególnych składowych kapitału ludzkiego z podziałem na firmy deklarujące obecność w składzie zarządu osób płci żeńskiej oraz firmy bez ich obecności

Źródło: opracowanie własne.

Analiza szczegółowa wykazała, że w przypadku sześciu stwierdzeń wyższe oceny uzyskały firmy rodzinne, których zarządy zostały skonstruowane w taki sposób, że zasiadała w nich co najmniej jedna osoba płci żeńskiej. Dla takiej samej liczby czynników przeważały oceny przedsiębiorstw zarządzanych przez zarządy skomponowane wyłącznie z osób płci męskiej. W jednym przypadku, tj. „Pracownicy uczą się od siebie nawzajem” – oceny okazały się identyczne. Wśród najwyższych

ocenionych kategorii składających się na komponenty kapitału ludzkiego przeważały firmy mające w zarządzie co najmniej jedną kobietę. Odwrotna sytuacja występowała przy komponentach ocenionych ogólnie najniżej, stąd wspomniana wcześniej przeciętnie nieznacznie wyższa jakość kapitału ludzkiego, gdy w organie zarządczym firmy rodzinnej były osoby płci żeńskiej.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya dla prób niezależnych wykazał, że dla stwierdzeń: „Firma wspiera pracowników w podnoszeniu ich umiejętności i kwalifikacji zawsze, kiedy jest to konieczne”, „Pracownicy naszej firmy są uważani za inteligentnych (utalentowanych)”, „Kompetencje naszych pracowników są na odpowiednim poziomie”, „Pracownicy na ogół wykonują zadania z dużą energią” oraz „Nasi pracownicy są powszechnie uważani za najlepszych w naszej branży”, różnice okazały się istotne statystycznie ($p < 0,05$) i wskazały na wyższe znaczenie składowych kapitału ludzkiego, gdy w zarządzie zasiadała przynajmniej jedna osoba płci żeńskiej. Dla stwierdzeń: „Nasza organizacja konsekwentnie generuje nowe pomysły” oraz „Pracownicy naszej firmy sami oceniają swoje działania”, istotnie wyższe oceny wystąpiły w firmach z zarządem wyłącznie męskim ($p < 0,05$). W pozostałych przypadkach różnice nie zostały potwierdzone.

5.3. Kapitał ludzki a udział rodziny we własności przedsiębiorstwa

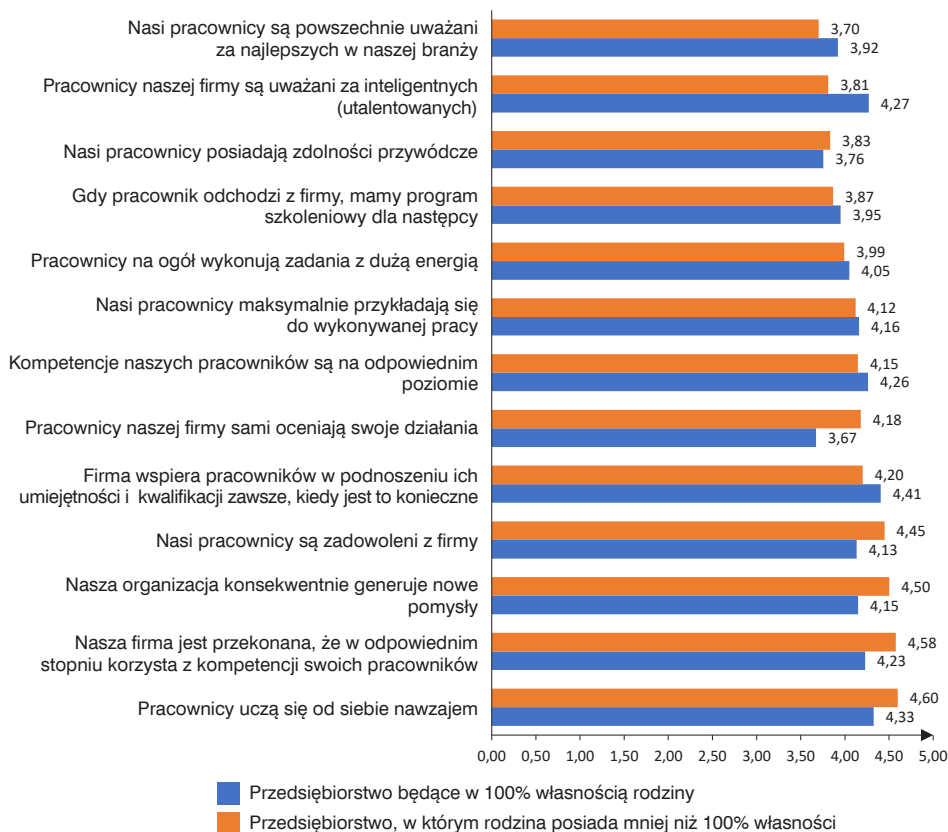
Spółki rodzinne w pełni kontrolowane przez członków rodziny na poziomie właścicielskim oceniły średnio poziom kapitału ludzkiego na 4,10 w skali 1–5, podczas gdy firmy, w których strukturze własnościowej znajdowały się osoby lub podmioty spoza rodziny, przyznały notę 4,15. Uzyskane wyniki wskazują więc na nieznacznie wyższy poziom percepcji znaczenia kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach o zdywersyfikowanym z punktu widzenia rodziny składzie właścicielskim, aczkolwiek różnica ta nie jest szczególnie mocno zarysowana.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań kapitału ludzkiego zostały przedstawione na rysunku 5.4.

Analiza szczegółowa wykazała, że w przypadku sześciu stwierdzeń wyższe oceny uzyskały firmy rodzinne, których struktura własnościowa potwierdza obecność współwłaścicieli zewnętrznych. Dla siedmiu czynników przeważały oceny przedsiębiorstw znajdujących się pod całkowitą kontrolą rodziny. Wśród najwyżżej ocenionych kategorii składających się na komponenty kapitału ludzkiego przeważały firmy mające wśród właścicieli inwestora nierodzinnego. Odwrotna sytuacja miała miejsce przy komponentach ocenionych ogólnie najsłabiej, stąd wspomniana wcześniej przeciętnie nieznacznie wyższa ocena percepcji znaczenia kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach, w których członkowie rodziny nie kontrolowali w pełni podmiotu na poziomie właścicielskim.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya dla prób niezależnych wykazał, że dla stwierdzeń: „Pracownicy uczą się od siebie nawzajem”, „Nasza firma jest przekonana, że w odpowiednim stopniu korzysta z kompetencji swoich pracowników”, „Nasza organizacja konsekwentnie generuje nowe pomysły”, „Nasi pracownicy są zadowoleni z firmy” oraz „Pracownicy naszej firmy sami oceniają swoje działania”, różnice okazały się istotne statystycznie ($p < 0,05$) i wskazują na wyższe znaczenie składowych kapitału ludzkiego, gdy we własności przedsiębiorstwa obecny był kapitał nierodzinny. Dla stwierdzeń: „Firma wspiera pracowników w podnoszeniu ich umiejętności i kwalifikacji zawsze, kiedy jest to konieczne”, „Kompetencje naszych pracowników są na odpowiednim poziomie”, „Pracownicy naszej firmy są uważani za inteligentnych (utalentowanych)” oraz „Nasi pracownicy są powszechnie uważani za najlepszych w naszej branży”, istotnie wyższe oceny wystąpiły w firmach znajdujących się pod pełną kontrolą kapitałową rodziny ($p < 0,05$). W pozostałych przypadkach różnice nie zostały potwierdzone.



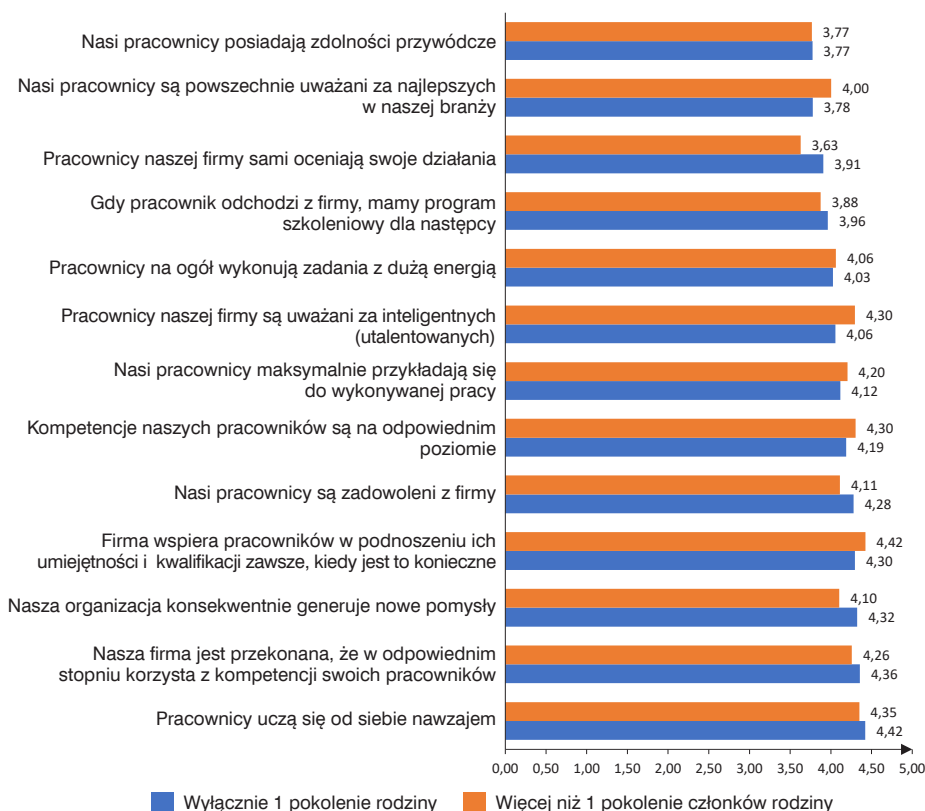
Rysunek 5.4. Ocena znaczenia poszczególnych składowych kapitału ludzkiego z podziałem na firmy będące w 100% własnością rodziny oraz firmy mające akcjonariuszy/udziałowców spoza rodziny

Źródło: opracowanie własne.

5.4. Kapitał ludzki a udział pokoleń rodziny we własności przedsiębiorstwa

Spółki rodzinne deklarujące, że wśród właścicieli znajdują się wyłącznie członkowie pierwszego pokolenia (założyciele), oceniły średnio poziom kapitału ludzkiego na 4,11 w skali 1–5. Taką samą wartość przeciętnej oceny zanotowano dla grupy firm rodzinnych, gdzie wśród właścicieli występują osoby reprezentujące różne generacje rodziny. Uzyskane wyniki wskazują więc na brak zależności pomiędzy percepcją znaczenia kapitału ludzkiego w obydwu rozpatrywanych grupach podmiotów rodzinnych. Tezę tę potwierdzają analizy szczegółowe różnic odnotowanych dla poszczególnych stwierdzeń wykorzystanych do oceny kapitału ludzkiego.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących kapitał ludzki zostały przedstawione na rysunku 5.5.



Rysunek 5.5. Ocena znaczenia poszczególnych składowych kapitału ludzkiego z podziałem na firmy deklarujące obecność w strukturze właścicielskiej wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny

Źródło: opracowanie własne.

Można dostrzec, że w odniesieniu do trzech najwyższej ocenionych stwierdzeń, tj. „Pracownicy uczą się od siebie nawzajem”, „Nasza firma jest przekonana, że w odpowiednim stopniu korzysta z kompetencji swoich pracowników” oraz „Nasza organizacja konsekwentnie generuje nowe pomysły”, wyższe oceny zostały odnotowane wśród firm rodzinnych mających w strukturze właścicieli reprezentantów wyłącznie pierwszego pokolenia rodziny (pokolenie założycieli). Z kolei w przypadku trzech najniższej ocenionych stwierdzeń oceny okazały się zróżnicowane, wskazując na przewagę jednej bądź drugiej grupy podmiotów lub, jak przy stwierdzeniu ocenionym najniższej, uzyskany wynik okazał się identyczny. Jeżeli przy tym zostaną uwzględnione oceny wskazujące na przewagę jednej lub drugiej grupy podmiotów, jakie wystąpiły w „środkowej” części skali, wówczas staje się zrozumiałe, dlaczego wspomniane wcześniej średnie oceny nie wskazywały na przewagę którejś z wyróżnionych grup podmiotów.

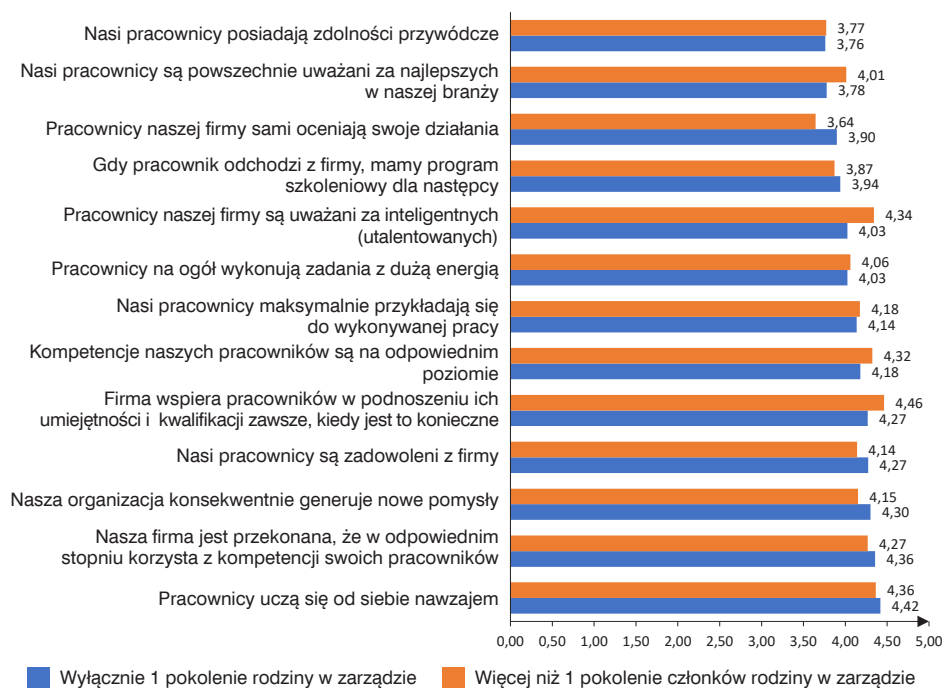
Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya dla prób niezależnych wykazał, że w czterech przypadkach, tj. dla stwierdzeń: „Nasza firma jest przekonana, że w odpowiednim stopniu korzysta z kompetencji swoich pracowników”, „Nasza organizacja konsekwentnie generuje nowe pomysły”, „Nasi pracownicy są zadowoleni z firmy” oraz „Pracownicy naszej firmy sami oceniają swoje działania”, różnice ocen wystawionych przez firmy rodzinne, w których wśród właścicieli występowali przedstawiciele wyłącznie pierwszego pokolenia rodziny, okazały się statystycznie istotnie wyższe ($p < 0,05$). Dla stwierdzeń: „Firma wspiera pracowników w podnoszeniu ich umiejętności i kwalifikacji zawsze, kiedy jest to konieczne”, „Kompetencje naszych pracowników są na odpowiednim poziomie”, „Nasi pracownicy maksymalnie przykładają się do wykonywanej pracy”, „Pracownicy naszej firmy są uważani za inteligentnych (utalentowanych)”, a także „Nasi pracownicy są powszechnie uważani za najlepszych w naszej branży”, istotnie wyższe oceny były w firmach, które wśród właścicieli miały więcej niż jedno pokolenie członków rodziny ($p < 0,05$). W pozostałych przypadkach różnice pomiędzy grupami okazały się statystycznie nieistotne.

5.5. Kapitał ludzki a udział pokoleń rodziny w zarządzaniu przedsiębiorstwa

Spółki rodzinne deklarujące, że wśród członków zarządu (organu zarządzającego) znajdują się wyłącznie członkowie pierwszego pokolenia (założyciele), oceniły średnio poziom rozwoju kapitału ludzkiego na 4,11 w skali 1–5. Minimalnie wyższa ocena została przypisana przez podmioty deklarujące obecność wśród członków organu zarządzającego osób reprezentujących różne generacje rodziny i wyniosła 4,12. Uzyskane wyniki nie pozwalają jednakże stwierdzić różnic w poziomie rozwoju kapitału ludzkiego pomiędzy badanymi grupami podmiotów rodzinnych. Tezę tę

potwierdzają analizy różnic odnotowanych dla poszczególnych stwierdzeń wykorzystanych do oceny stopnia rozwoju lub znaczenia kapitału ludzkiego, które zostały przedstawione na rysunku 5.6.



Rysunek 5.6. Ocena znaczenia poszczególnych składowych kapitału ludzkiego z podziałem na firmy deklarujące obecność w strukturze zarządu wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny

Źródło: opracowanie własne.

Należy zauważyć, że w odniesieniu do czterech najwyżej ocenionych stwierdzeń odnoszących się do kapitału ludzkiego nieznacznie wyższe były noty uzyskane dla firm rodzinnych, w których w organie zarządzającym zasiadali wyłącznie przedstawiciele pierwszego pokolenia rodziny (założyciele, fundatorzy). Jednocześnie w grupie stwierdzeń ocenionych słabiej sytuacja okazała się zróżnicowana, a tym samym niepozwalająca na wskazanie określonej tendencji lub prawidłowości. Uwagę zwracają wyższe oceny nadane przez firmy rodzinne o zarządach zróżnicowanych pod względem pokoleniowym w przypadku kategorii: „Firma wspiera pracowników w podnoszeniu ich umiejętności i kwalifikacji zawsze, kiedy jest to konieczne”, „Pracownicy naszej firmy są uważani za inteligentnych (utalentowanych)” oraz „Nasi pracownicy są powszechnie uważani za najlepszych w naszej branży”. W konsekwencji przełożyło się to na wstępnie wykazany brak różnic pomiędzy badanymi grupami w zakresie średniej percepcji kapitału ludzkiego.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya dla prób niezależnych wykazał, że w czterech przypadkach, tj. dla stwierdzeń: „Nasza firma jest przekonana, że w odpowiednim stopniu korzysta z kompetencji swoich pracowników”, „Nasza organizacja konsekwentnie generuje nowe pomysły” oraz „Nasi pracownicy są zadowoleni z firmy”, różnice ocen wystawione przez firmy rodzinne, w których wśród członków organu zarządzającego występowali przedstawiciele wyłącznie pierwszego pokolenia rodziny, okazały się statystycznie istotnie wyższe ($p < 0,05$). Dla stwierdzeń: „Firma wspiera pracowników w podnoszeniu ich umiejętności i kwalifikacji zawsze, kiedy jest to konieczne”, „Kompetencje naszych pracowników są na odpowiednim poziomie”, „Pracownicy naszej firmy są uważani za inteligentnych (utalentowanych)”, „Pracownicy naszej firmy sami oceniają swoje działania” oraz „Nasi pracownicy są powszechnie uważani za najlepszych w naszej branży”, istotnie wyższe oceny były w firmach, w których wśród członków organu zarządzającego znajdowało się więcej niż jedno pokolenie członków rodziny ($p < 0,05$). W pozostałych przypadkach różnice okazały się statystycznie nieistotne.

5.6. Kapitał ludzki a wiek przedsiębiorstwa

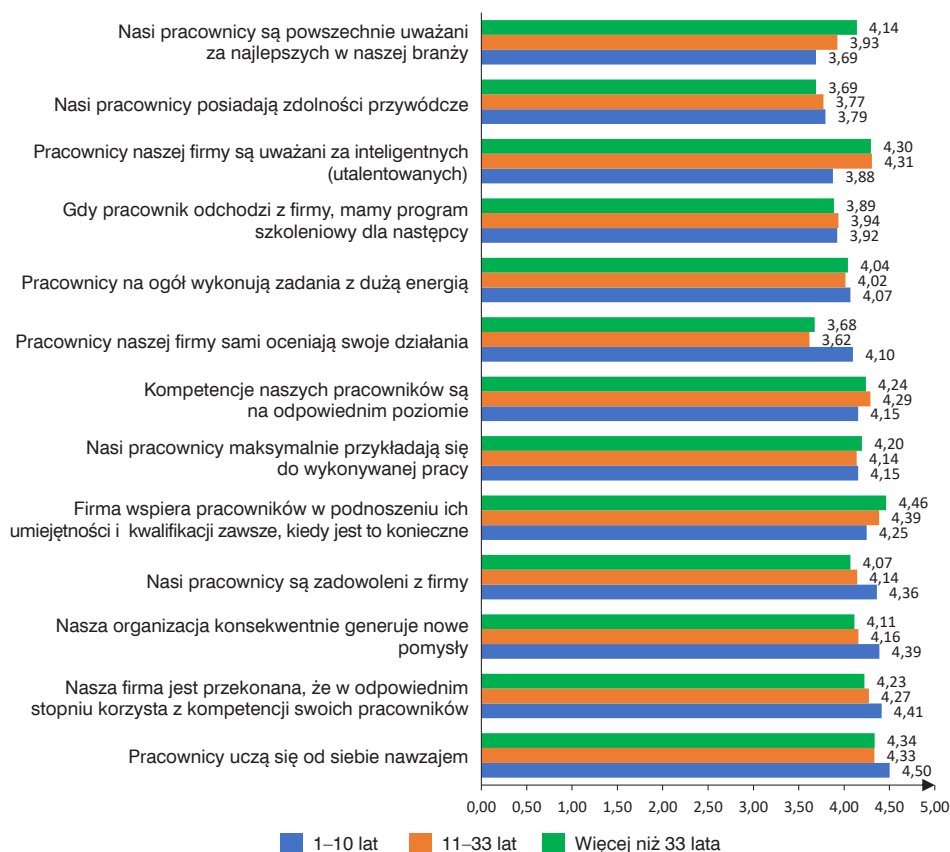
Spółki rodzinne zaklasyfikowane do najmłodszej grupy wiekowej (1–10 lat) oceniły średnio poziom rozwoju kapitału ludzkiego na 4,13 w skali 1–5. Starsze przedsiębiorstwa, tj. mieszczące się w przedziale wieku 11–33 lata, oceniły średnio swój poziom kapitału ludzkiego na 4,10, a podmioty starsze niż 33 lata na 4,11. Na poziomie przeciętnym nie można stwierdzić, aby któraś z grup wiekowych przedsiębiorstw rodzinnych dominowała w obszarze poziomu percepcji kapitału ludzkiego, aczkolwiek nieznaczny spadek znaczenia tego obszaru wśród podmiotów o dłuższej historii rynkowej został lekko zarysowany.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących kapitał ludzki zostały przedstawione na rysunku 5.7.

Analizując uzyskane wyniki, należy zwrócić uwagę na nieznaczny spadek znaczenia lub percepcji kapitału ludzkiego wraz ze wzrostem wieku przedsiębiorstwa. Nastąpiło to wśród czterech najwyżej ocenionych kategorii, co może dać podstawę do ostrożnej konkluzji, iż wraz z upływem czasu kategoria ta nieznacznie traci na znaczeniu. Wśród kategorii szczegółowych uzyskane oceny charakteryzowały się zdecydowanie większą zmiennością, co nie pozwala na uchwycenie określonej tendencji lub prawidłowości. Należy zwrócić uwagę na dwie kategorie: „Firma wspiera pracowników w podnoszeniu ich umiejętności i kwalifikacji zawsze, kiedy jest to konieczne” oraz „Nasi pracownicy są powszechnie uważani za najlepszych w naszej branży”, w przypadku których tendencja wskazuje na wzrost ich znaczenia wraz z wiekiem podmiotu rodzinnego. W innych przypadkach tendencje nie są już tak wyraźne, co w konsekwencji doprowadziło do sytuacji, w której przeciętna percepcja kapitału ludzkiego w badanych firmach wykazuje nieznaczne różnice.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa dla prób niezależnych wykazał, że w przypadku stwierdzeń: „Nasza firma jest przekonana, że w odpowiednim stopniu korzysta z kompetencji swoich pracowników”, „Nasi pracownicy są zadowoleni z firmy”, „Pracownicy naszej firmy sami oceniają swoje działania”, „Pracownicy naszej firmy są uważani za inteligentnych (utalentowanych)” oraz „Nasi pracownicy są powszechnie uważani za najlepszych w naszej branży”, występują różnice, pomiędzy najmłodszymi firmami a jednostkami zaliczonymi do grupy wiekowej 11–33 lat oraz więcej niż 33 lata ($p < 0,05$). W przypadku kategorii: „Pracownicy uczą się od siebie nawzajem”, „Nasza organizacja konsekwentnie generuje nowe pomysły”, „Firma wspiera pracowników w podnoszeniu ich umiejętności i kwalifikacji zawsze, kiedy jest to konieczne” oraz „Kompetencje naszych pracowników są na odpowiednim poziomie”, istotne okazały się różnice pomiędzy podmiotami z grupy wiekowej 1–10 lat oraz 11–33 lat ($p < 0,05$). W pozostałych przypadkach weryfikacja nie wykazała różnic pomiędzy kategoriami wiekowymi.



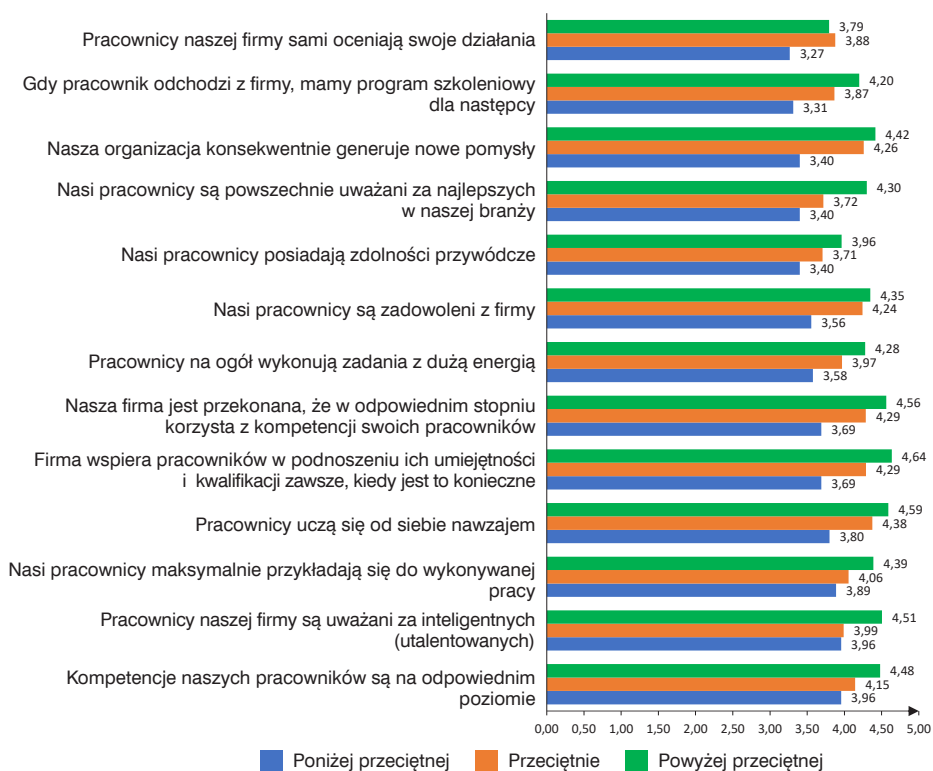
Rysunek 5.7. Ocena znaczenia poszczególnych składowych kapitału ludzkiego z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych

Źródło: opracowanie własne.

5.7. Kapitał ludzki a samoocena kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa

Spółki rodzinne zaklasyfikowane do grupy najslabiej oceniającej swoją kondycję ekonomiczną na tle branży oszacowały średnio kapitał ludzki na 3,61 w skali 1–5. Przedsiębiorstwa klasyfikujące się jako przeciętne pod względem ekonomicznym w porównaniu z branżą oceniły średnio swój kapitał ludzki na 4,06, a podmioty najlepsze na 4,34. Zarysowana więc została wyraźna tendencja, wskazująca, że wraz ze wzrostem poziomu samooceny przedsiębiorstwa rodzinnego na tle branży lub sektora poziom znaczenia lub percepcji kapitału ludzkiego ulega zwiększeniu.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących kapitał ludzki zostały przedstawione na rysunku 5.8.



Rysunek 5.8. Ocena znaczenia poszczególnych składowych kapitału ludzkiego z podziałem na samoklasyfikację kondycji ekonomicznej na tle branży

Źródło: opracowanie własne.

Analizując uzyskane wyniki, należy zauważyć, że firmy rodzinne o najwyższym poziomie samooceny swojej kondycji ekonomicznej na tle branży deklarowały jed-

nocześnie w 12 na 13 przypadków najwyższy poziom znaczenia kapitału ludzkiego. Odstępstwo od tej reguły nastąpiło tylko w przypadku kategorii „Pracownicy naszej firmy sami oceniają swoje działania”. Natomiast jeśli chodzi o podmioty o średniej samoocenie sytuacji ekonomicznej w porównaniu z firmami o ocenie poniżej przeciętnej, zawsze wyżej zostało ocenione znaczenie kapitału ludzkiego w tych podmiotach.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa dla prób niezależnych wykazał, że w przypadku kategorii: „Kompetencje naszych pracowników są na odpowiednim poziomie”, „Pracownicy naszej firmy są uważani za inteligentnych (utalentowanych)”, „Nasi pracownicy maksymalnie przykładają się do wykonywanej pracy”, „Nasi pracownicy posiadają zdolności przywódcze” oraz „Nasi pracownicy są powszechnie uważani za najlepszych w naszej branży”, statystycznie istotne różnice wystąpiły pomiędzy podmiotami o najniższym i przeciętnym poziomie samoklasyfikacji sytuacji ekonomicznej oraz pomiędzy podmiotami klasyfikującymi się jako przeciętne i powyżej przeciętnej ($p < 0,05$). W przypadku kategorii: „Nasi pracownicy są zadowoleni z firmy”, „Nasza organizacja konsekwentnie generuje nowe pomysły” oraz „Pracownicy naszej firmy sami oceniają swoje działania”, statystycznie istotne różnice wystąpiły pomiędzy podmiotami o najniższym i przeciętnym oraz najwyższym poziomie samoklasyfikacji sytuacji ekonomicznej ($p < 0,05$). W pozostałych przypadkach różnice okazały się istotne pomiędzy wszystkimi grupami firm ($p < 0,01$).

5.8. Kapitał ludzki a plany sukcesyjne i sukcesja

Spółki rodzinne, które nie mają planów sukcesyjnych, oceniły średnio poziom kapitału ludzkiego na 4,10 w skali 1–5. Przedsiębiorstwa planujące sukcesję oceniły średnio swoje zasoby kapitału ludzkiego na 4,14, a firmy rodzinne, które przeprowadziły proces sukcesji, dokonały oceny na poziomie 4,02. Wyniki pokazują więc, że intencja sukcesyjna, czyli chęć przekazania przedsiębiorstwa przedstawicielom kolejnego pokolenia rodziny, może korespondować z wyższym znaczeniem kapitału ludzkiego, aczkolwiek różnice pomiędzy poszczególnymi grupami są niezbyt duże.

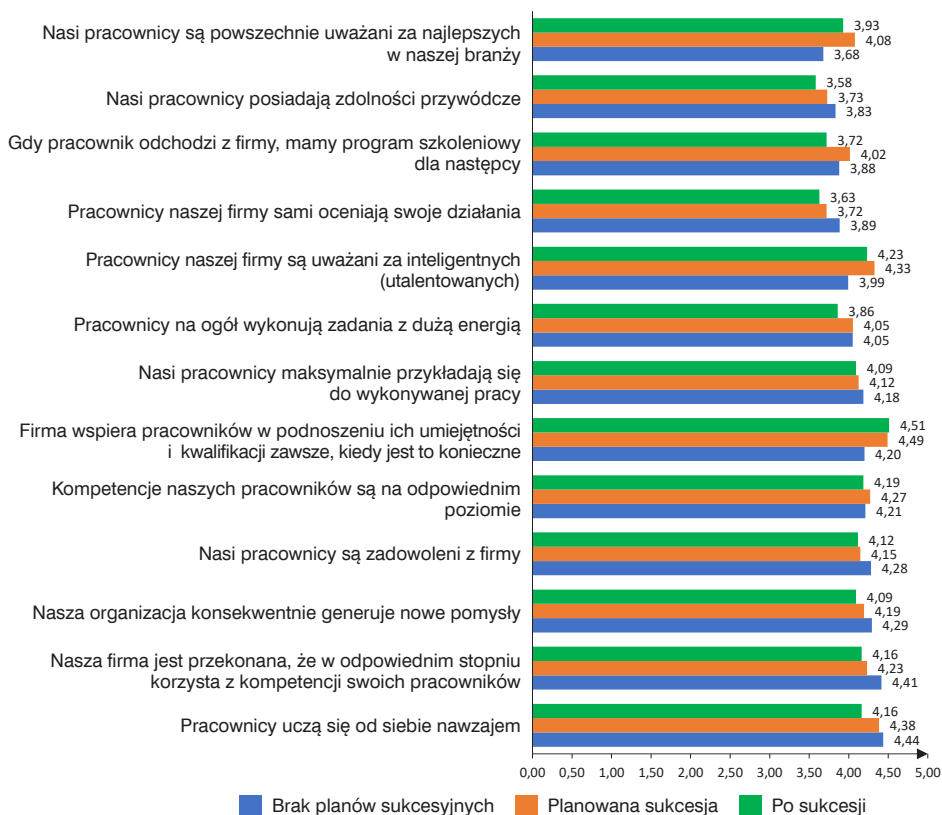
Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących kapitał ludzki zostały przedstawione na rysunku 5.9.

Analizując uzyskane wyniki, należy zwrócić uwagę na zarysowane rozbieżności. W odniesieniu do czterech pierwszych stwierdzeń zauważalny jest spadek znaczenia kapitału ludzkiego, przy czym najwyższej oceniony został w firmach bez intencji sukcesyjnej, nieco niżej z taką intencją, najniżej natomiast w podmiotach, które przeprowadziły sukcesję. Inną anomalią jest zdecydowanie wyższa ocena kategorii: „Firma wspiera pracowników w podnoszeniu ich umiejętności i kwalifikacji zawsze, kiedy jest to konieczne”, „Pracownicy naszej firmy są uważani za inteligentnych (utalentowanych)” oraz „Nasi pracownicy są powszechnie uważani za najlepszych

w naszej branży”, przez spółki rodzinne z zarysowaną intencją sukcesyjną oraz po przeprowadzonej sukcesji w porównaniu z podmiotami nieplanującymi przekazania firmy w ręce kolejnego pokolenia.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa dla prób niezależnych wykazał, że w przypadku stwierdzeń: „Nasi pracownicy są zadowoleni z firmy”, „Pracownicy naszej firmy są uważani za inteligentnych (utalentowanych)” oraz „Nasi pracownicy są powszechnie uważani za najlepszych w naszej branży”, występują różnice między przedsiębiorstwami nieplanującymi sukcesji a grupą firm wyrażającą intencję sukcesyjną ($p < 0,05$). W przypadku kategorii: „Nasza firma jest przekonana, że w odpowiednim stopniu korzysta z kompetencji swoich pracowników” oraz „Firma wspiera pracowników w podnoszeniu ich umiejętności i kwalifikacji zawsze, kiedy jest to konieczne”, istotne różnice zostały stwierdzone pomiędzy firmami nieplanującymi sukcesji oraz każdą z dwóch innych grup ($p < 0,01$). W pozostałych przypadkach weryfikacja nie wykazała występowania istotnych różnic.



Rysunek 5.9. Ocena znaczenia poszczególnych składowych kapitału ludzkiego z podziałem na intencję sukcesyjną lub sukcesję

Źródło: opracowanie własne.

5.9. Kapitał ludzki – wyniki badań jakościowych

Pogłębione analizy kapitału ludzkiego obejmowały trzy wymiary: przywództwo i motywacje, kwalifikacje oraz satysfakcję i kreatywność. Szczegółowe ustalenia analizy wskazanych wcześniej aspektów zostały zamieszczone w dalszej części.

5.9.1. Przywództwo i motywacja

Kolejny eksplorowany obszar miał na celu zrozumienie, jak firmy oceniają poziom motywacji swoich pracowników oraz identyfikację praktyk stosowanych do jej wzmacniania. Zgromadzone wypowiedzi pozwalają stwierdzić, że większość firm ocenia motywację swoich pracowników jako wysoką. Wskazuje się przy tym na różnorodne metody weryfikacji, takie jak prowadzenie rozmów czy analiza satysfakcji z pracy na podstawie ankiet: „[...] z tych ankiet wynika, że satysfakcja z pracy i zaangażowanie, jakiego oczekujemy od naszych pracowników, są na bardzo wysokim poziomie, bardzo akceptowalnym dla naszej rodzinnej firmy. Poza tym analizujemy wskaźniki ich wydajności”.

Firmy akcentują znaczenie premii, pochwał oraz atmosfery pracy jako głównych czynników wpływających na motywację: „Motywację pracowników bardzo dobrze podnoszą ich dochody”. Wśród wspomnianych działań dominują systemy premiowe, które są bezpośrednio powiązane z wynikami pracy, a także benefity, takie jak pakiety socjalne czy możliwość awansu. Ponadto firmy podkreślają znaczenie środowiska pracy, w tym zarówno jego aspektów fizycznych, jak i psychologicznych. Zadowolenie z wykonywanych projektów, dobra atmosfera, empatyczne podejście do pracowników, czy też możliwość odpoczynku w trakcie przerw są postrzegane jako kluczowe dla utrzymania wysokiego poziomu motywacji.

Zauważalny jest również trend, w którym firmy stawiają na rozwój osobisty pracowników poprzez oferowanie szkoleń, podnoszenie kwalifikacji oraz rozszerzanie zakresu odpowiedzialności, szczególnie dotyczy to osób ambitnych i pragnących rozwoju: „[...] szkolenia, to na pewno podnosi motywację do pracy”. Spotkania integracyjne oraz inne wydarzenia firmowe są również wymieniane jako ważne dla budowania zespołu i motywacji. Incydentalnie pojawiają się informacje o braku konieczności stosowania dodatkowych technik motywacyjnych ze względu na prowadzenie biznesu tylko w obrębie rodziny, której zależy na rozwoju firmy niezależnie od dodatkowych bonusów i benefitów: „Siebie i syna nie muszę motywować do pracy [...], bo pracuję tylko i wyłącznie z synem”. Prezentowane strategie motywacyjne wydają się łączyć elementy materialne z niematerialnymi, rodzinne z pozarodzinnymi, co tworzy kompleksowe podejście do obszaru motywacji i przywództwa w wielopokoleniowych przedsiębiorstwach.

5.9.2. Kwalifikacje

W obliczu szybko zmieniających się wymagań rynku pracy podnoszenie kwalifikacji i kompetencji pracowników staje się kluczowym wyzwaniem. Przedsiębiorstwa rodzinne oceniają kwalifikacje i kompetencje swoich pracowników jako wysokie lub bardzo wysokie. Firmy podkreślają znaczenie doświadczenia, kreatywności i chęci do nauki jako głównych determinantów merytorycznych predyspozycji zawodowych. Warto zauważyć, że ocena ta często opiera się na bezpośredniej obserwacji i interakcjach z klientami, co sugeruje praktyczne podejście do oceny umiejętności: „Większość pracowników należy do jednej rodziny, więc ich kompetencje po prostu obserwowaliśmy [...], osoby z zewnątrz ocenialiśmy po własnych wrażeniach, ewentualnie na rozmowie kwalifikacyjnej lub robiliśmy taki delikatny wywiad wśród ewentualnych klientów”.

Na pytanie odnoszące się do kluczowych czynników wpływających na wzrost kompetencji pracowników relatywnie często zwracano uwagę na profesjonalizację pracowników wynikającą z doświadczenia oraz stażu pracy. W kwestii działań podnoszących kompetencje pracowników dominującą praktyką są różnorodne formy szkoleń – od corocznych, po szkolenia stanowiskowe i doszkalające. Firmy akcentują również znaczenie uczenia się poprzez praktykę i bezpośrednią wymianę doświadczeń między pracownikami. Podkreśla się również rolę szkoleń wewnętrznych, które mogą być bardziej dostosowane do specyficznych potrzeb przedsiębiorstwa.

Niektóre firmy stosują systemy informacji zwrotnej oraz wprowadzają wskaźniki wydajności, aby lepiej ocenić i rozwijać kwalifikacje i kompetencje pracowników. Te metody pozwalają na bardziej kompleksowe i wieloaspektowe podejście do zarządzania jakością kapitału ludzkiego. W kontekście metod rozwoju obserwuje się różnorodność podejść. W niektórych firmach rozwój kwalifikacji oparty jest na ciągłym uczeniu się na podstawie wcześniej popełnionych błędów oraz kreatywnej adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych. Inne przedsiębiorstwa skupiają się na oferowaniu kursów zewnętrznych, które mogą być uzupełnieniem wiedzy i umiejętności pracowniczych. Rozwój motywacji jest postrzegany jako proces ciągły, wymagający zarówno inwestycji ze strony pracodawców, jak i zaangażowania ze strony samych pracowników.

5.9.3. Satysfakcja i kreatywność

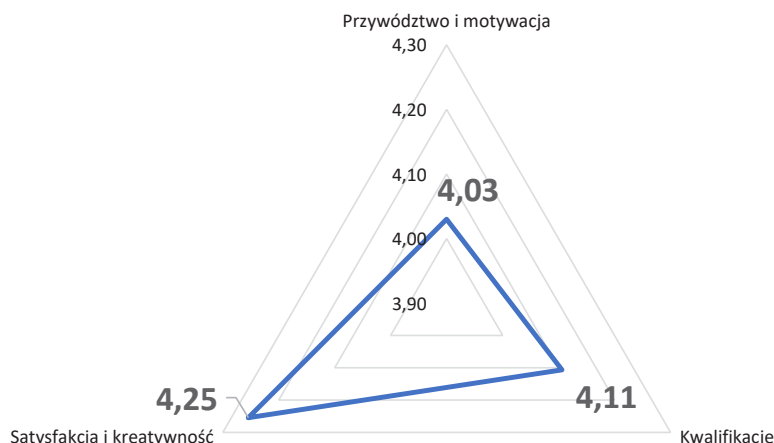
Przedsiębiorstwa stosują różnorodne metody wprowadzania innowacji w swoich produktach i usługach. Wiele z nich polega na ścisłym monitorowaniu i adaptacji do aktualnych trendów rynkowych, potrzeb klientów oraz rozwiązań konkurencji. Znaczącą rolę odgrywa również bezpośrednia diagnoza rynku oraz działania badawczo-rozwojowe (B+R). Incydentalnie firmy deklarują współpracę z uczelniami

wyższymi i udział w targach branżowych. Udział rodziny w procesie kreacji nowości jest zależny od charakteru przedsiębiorstwa i jego struktury własnościowej. W firmach rodzinnych członkowie rodziny często zajmują kluczowe stanowiska i mają znaczący wpływ na proces decyzyjny.

W innych przypadkach rodzina może odgrywać rolę konsultacyjną lub inspirować do poszukiwania nowych rozwiązań. Stąd też dwie firmy, które oznajmiły, że rodzina nie ma żadnego wpływu na generowanie innowacji. Burze mózgów oraz zebrania zarządcze były wymieniane jako metody stymulujące kreatywność i wspierające generowanie pomysłów. Niektóre firmy akcentują również znaczenie otwartości na sugestie i potrzeby klientów, które są kluczowe dla dopasowania oferty do zmieniających się warunków rynkowych. Zauważa się również, że nie wszystkie przedsiębiorstwa kładą nacisk na innowacje; niektóre z nich utrzymują stały schemat działania lub nie generują nowości, co może być wynikiem specyfiki branży lub strategii biznesowej. W sytuacjach, w których innowacyjność jest priorytetem, często wspierana jest przez aktywną politykę szkoleniową i rozwijanie umiejętności pracowników, co sprzyja wypracowywaniu wartościowych pomysłów.

5.10. Kapitał ludzki – konkluzje

Badane przedsiębiorstwa rodzinne najwyższy przeciętny poziom znaczenia w obszarze kapitału ludzkiego przypisały satysfakcji i kreatywności, oceniając ten obszar na 4,25 w skali 1–5. Mniejsze znaczenie w ich opinii miały kwalifikacje – 4,11, najniżej natomiast został oceniony wymiar przywództwo i motywacja – 3,03 (rys. 5.10).



Rysunek 5.10. Przeciętna ocena wymiarów zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane wyniki wskazują na kluczowe znaczenie satysfakcji i kreatywności jako głównych atrybutów przypisanych zasobom ludzkim przedsiębiorstwa. Są one – co może wydawać się zaskoczeniem – oceniane wyżej od kwalifikacji pracowników, aczkolwiek różnica nie jest znacząca. Może to sugerować, że firmy rodzinne nieznacznie dają pierwszeństwo osobom o otwartych umysłach, twórczych, innowacyjnych, mających zdolności rozwiązywania problemów w sposób kreatywny, które mogą wnieść do przedsiębiorstwa „coś nowatorskiego”, przed osobami o doskonałych kwalifikacjach, jednakże cechującymi się niższym poziomem twórczego myślenia.

Uwzględniając wykorzystane w opracowaniu zmienne przekrojowe przeprowadzono analizę czynników wpływających na wyższy stan kapitału ludzkiego w badanych przedsiębiorstwach (tab. 5.2).

Tabela 5.2. Czynniki wspierające rozwój kapitału ludzkiego firm rodzinnych

Zmienne przekrojowe	Czynnik wzmacniający
Udział rodziny w zarządzie	Bez wyraźnego wpływu
Udział kobiet w zarządzie	Osoba płci żeńskiej w zarządzie
Udział rodziny we własności	Współwłaściciel zewnętrzny
Pokolenia rodziny we własności	Bez wyraźnego wpływu
Pokolenia rodziny w zarządzie	Bez wyraźnego wpływu
Wiek przedsiębiorstwa	Bez wyraźnego wpływu
Samoocena sytuacji ekonomicznej	Lepiej wypadają firmy o dobrej kondycji
Intencja sukcesyjna i sukcesja	Lepiej wypadają firmy z intencją sukcesyjną

Źródło: opracowanie własne.

Znacząco wyższy stan kapitału ludzkiego został zaobserwowany w przedsiębiorstwach deklarujących lepszą kondycję ekonomiczną na tle sektora lub branży. Nie jest to zaskakujące, gdyż rozwój i kształtowanie kapitału ludzkiego wymagają określonych nakładów finansowych, związanych chociażby z rozwojem zdolności kreatywnych oraz pozyskiwaniem nowych kompetencji. Również intencja sukcesyjna, czyli chęć lub podjęcie działań związanych z przekazaniem przedsiębiorstwa rodzinnego kolejnemu pokoleniu, sprzyja wyższemu poziomowi kapitału ludzkiego. W tym wypadku główną rolę odgrywają interakcje pomiędzy sukcesorami i nestorami, które muszą być oparte na zaufaniu, komunikacji oraz wytworzeniu przeświadczenia, iż sukcesja stanowi następny, pozytywny etap rozwoju przedsiębiorstwa. Podobnie udział kobiet w zarządzie oraz menedżerów zewnętrznych wzmacniają stan kapitału ludzkiego. Wiąże się to przynajmniej częściowo z ogólnie lepszym poziomem wykształcenia kobiet w społeczeństwie oraz ich cechami

osobniczymi, które niekoniecznie ukierunkowane są na działania o wyższym ryzyku, jednakże bliższe są im rozwiązania kreatywne i nowatorskie. Podobnie zatrudnienie menedżera zewnętrznego podyktowane jest zwykle potrzebą wzmocnienia kompetencji, które przez członków rodziny prowadzącej przedsiębiorstwo oceniane są jako deficytowe.

Rozdział 6. Kapitał społeczny w przedsiębiorstwach rodzinnych

Kapitał społeczny w przedsiębiorstwach rodzinnych odgrywa szczególną rolę [Arregle i in., 2007]. Jest on wynikiem interakcji pomiędzy członkami rodziny oraz pomiędzy członkami rodziny i pracownikami firmy, stanowiąc ważny wkład, który ułatwia działanie przedsiębiorstwa [Danes i in., 2009]. Dlatego traktowany jest jako kluczowy czynnik zwiększający odporność firmy na różnego typu perturbacje dzięki kolektywności i relacjom opartym na zaufaniu, które umożliwiają dostęp do zasobów strategicznych. Sieci relacyjne ułatwiają prowadzenie działalności gospodarczej przez wymianę informacji, współpracę i odkrywanie nowych metod zapewniających firmie przewagę konkurencyjną [Dyer i in., 2014].

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że jakość, treść i struktura relacji społecznych wpływają na zrównoważony rozwój [Danes i in., 2009; Salvato, Melin, 2008]. Wzajemne zaufanie i kreatywność w rozwiązywaniu problemów pozwalają szybciej i łatwiej dostosować się do nowych sytuacji [Brewton i in., 2010], na przykład związanych z problemami natury ekologicznej czy społecznej. Oznacza to, że kapitał społeczny przyczynia się do szczególnie bliskich więzi z interesariuszami [Miller i in., 2015], co może mieć istotne znaczenie dla prospołecznych działań.

Biorąc pod uwagę przedstawione powyżej rozważania, podjęto decyzję o konieczności przeprowadzenia badań ankietowych i postawienia diagnozy stanu kapitału społecznego w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Do pomiaru poziomu wewnętrznego kapitału społecznego, jakim charakteryzują się badane podmioty, wykorzystano kwestionariusz opracowany przez Carra i in. [2011]. Zastosowana skala była wielokrotnie wykorzystywana do analizy kapitału społecznego w przedsiębiorstwach rodzinnych [Herrero, 2018; Mani, Lakhal, 2015]. Bazuje ona na narzędziu analitycznym zaproponowanym przez Nahapiet i Goshala [1998], według których wyróżnić można trzy wymiary wewnętrznego kapitału społecznego: strukturalny, poznawczy oraz relacyjny. Wymiar strukturalny odzwierciedla układ i siłę więzi w obrębie członków danej grupy. Obejmuje zasoby, które ułatwiają interakcję i przekazywanie informacji, a także

stopień, w jakim strukturalne cechy organizacji tworzą sieć ułatwiającą wspólne działanie. Wymiar poznawczy składa się z elementów, które zapewniają istnienie wspólnych systemów znaczeń, interpretacji czy wyobrażeń. Odzwierciedla on wspólny cel i znaczenie, tworzone przez trwałe relacje w organizacji lub grupie. Wymiar relacyjny natomiast reprezentuje zaufanie, obowiązki i zobowiązania wynikające z osobistych relacji tworzonych poprzez wymiar strukturalny i poznawczy.

Pomiar kapitału społecznego został wykonany z wykorzystaniem skali obejmującej 12 stwierdzeń (4 stwierdzenia dla każdego wymiaru). Respondenci dokonywali oceny poszczególnych stwierdzeń, posługując się skalą Likerta, na której 1 oznaczało wariant „zdecydowanie się nie zgadzam”, 5 – wariant „zdecydowanie się zgadzam”. Zastosowana skala została zamieszczona w tabeli 6.1.

Tabela 6.1. Skala pomiarowa poziomu wewnętrznego kapitału społecznego

Wymiar strukturalny					
1. Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, szczerze się ze sobą komunikują	1	2	3	4	5
2. Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, nie mają ukrytych zamiarów	1	2	3	4	5
3. Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, chętnie wymieniają się informacjami	1	2	3	4	5
4. Członkowie rodziny pracujący w firmie wykorzystują relacje rodzinne do wymiany informacji	1	2	3	4	5
Wymiar relacyjny					
5. Członkowie rodziny pracujący w firmie mogą na siebie liczyć	1	2	3	4	5
6. Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, są wobec siebie uczciwi	1	2	3	4	5
7. Członkowie rodziny pracujący w firmie mają do siebie zaufanie	1	2	3	4	5
8. Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, zwykle szanują swoje uczucia	1	2	3	4	5
Wymiar poznawczy					
9. Członkowie rodziny pracujący w firmie są oddani celom tej firmy	1	2	3	4	5
10. Członkowie rodziny pracujący w firmie mają wspólny cel	1	2	3	4	5
11. Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, w sposób partnerski wyznaczają kierunki jej rozwoju	1	2	3	4	5
12. Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, dzielą tę samą wizję przyszłości firmy	1	2	3	4	5

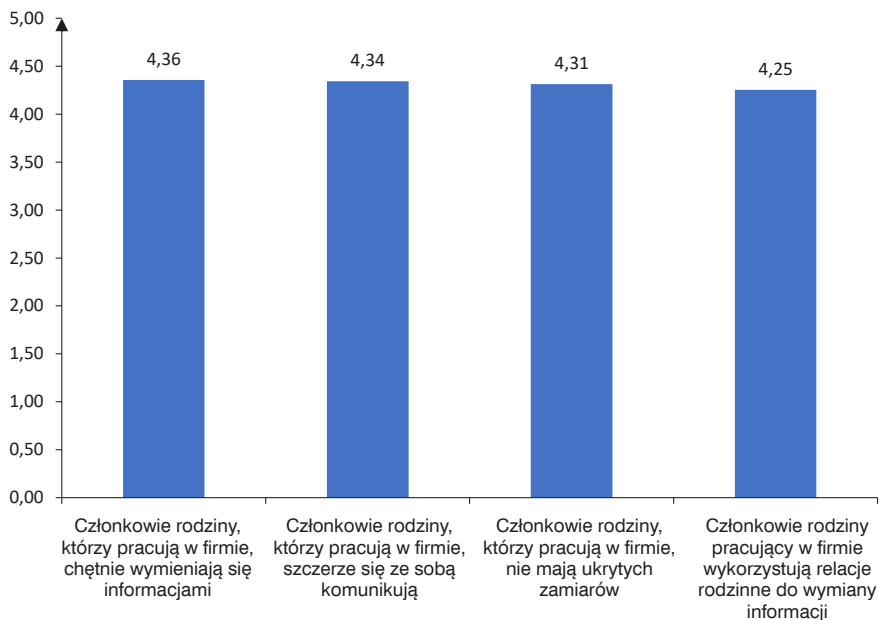
Źródło: zaadaptowane za: [Carr i in., 2011].

Przeprowadzone badania wykazały silną obecność kapitału społecznego w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych. Respondenci ocenili jego średni poziom relatywnie wysoko (przeciętna wartość dla wszystkich stwierdzeń – 4,4). Najlepiej oceniony został wymiar relacyjny, opisujący poziom zaufania, uczciwości, polegania na sobie (4,46). Nieco niżej oceniono wymiar poznawczy, reprezentujący zgodność co do celów i przyszłej wizji firmy rodzinnej (4,43). Najsłabszą ocenę uzyskał

komponent strukturalny dotyczący jakości komunikacji (4,31). Szczegółowe analizy zaprezentowano w dalszej części.

6.1. Strukturalny wymiar kapitału społecznego

Komponent strukturalny kapitału społecznego został przez respondentów oceniony relatywnie wysoko (4,31), choć niżej od pozostałych jego wymiarów. Respondenci byli najbardziej zgodni ze stwierdzeniem „Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, chętnie wymieniają się informacjami” (4,36). Najniższą notę uzyskało stwierdzenie „Członkowie rodziny pracujący w firmie wykorzystują relacje rodzinne do wymiany informacji” (4,25). Szczegółowe wyniki dotyczące wszystkich stwierdzeń opisujących wymiar strukturalny zostały zamieszczone na rysunku 6.1.



Rysunek 6.1. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru strukturalnego kapitału społecznego

Źródło: opracowanie własne.

Najniżej oceniony komponent strukturalny może sugerować, że najsłabszym punktem odpowiadającym za kreację kapitału społecznego w firmie rodzinnej jest komunikacja. Należy jednak zauważyć, że uzyskana nota jest nadal bardzo wysoka, a na jej obniżenie wpłynęła jedynie nieco słabsza ocena zgodności ze stwierdzeniem dotyczącym wykorzystywania relacji rodzinnych do wymiany informacji.

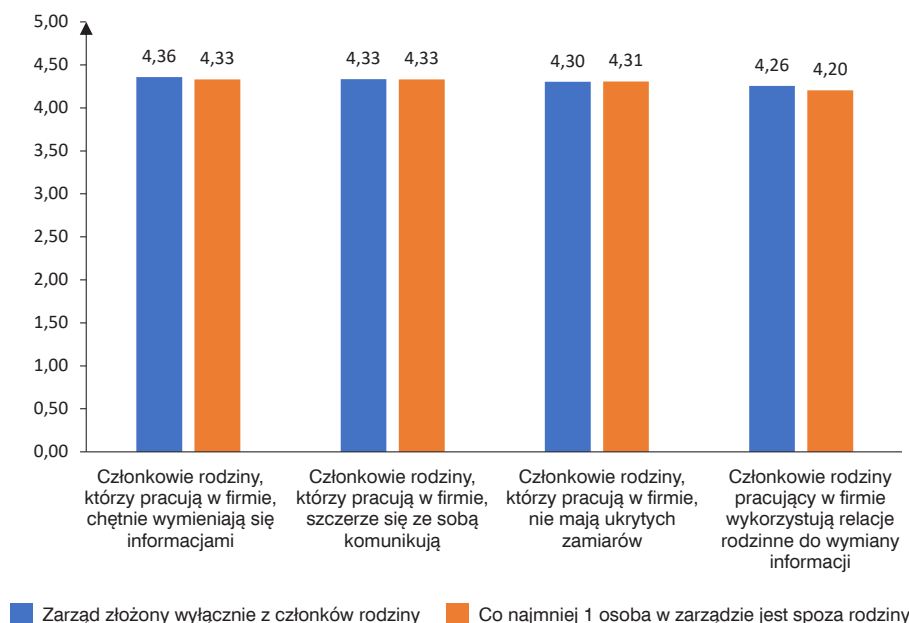
Można założyć, że część respondentów stara się oddzielić życie prywatne od biznesowego, nie wykorzystując na przykład spotkań typowo rodzinnych do omawiania spraw firmy.

Podsumowując, badania wykazały, że zarówno chęć dzielenia się wiedzą, jak i szczerowość interakcji są postrzegane bardzo pozytywnie. Respondenci raczej nie podejrzewają u swoich bliskich ukrytych zamiarów, a relacje rodzinne wspierają transfer wiedzy w firmie.

6.1.1. Strukturalny wymiar kapitału społecznego a udział rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa

Firmy rodzinne zarządzane wyłącznie przez członków rodziny oceniły przeciętny poziom komponentu strukturalnego kapitału społecznego na 4,31 w skali 1–5. Firmy mające w organie zarządczym przynajmniej jedną osobę spoza rodziny oceniły go w sposób zbliżony, średnio na 4,29.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących strukturalny wymiar kapitału społecznego zostały zilustrowane na rysunku 6.2.



Rysunek 6.2. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru strukturalnego kapitału społecznego z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez rodzinę oraz firmy z obecnością w zarządzie menedżera zewnętrznego

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane rezultaty pozwalają sądzić, że zarówno zarząd w 100% „rodzinny”, jak i zawierający w swoim składzie menedżera zewnętrznego komunikują się i przekazują posiadane zasoby wiedzy na zbliżonym, relatywnie wysokim poziomie. Nieznaczące różnice zostały wykazane dla stwierdzenia „Członkowie rodziny pracujący w firmie wykorzystują relacje rodzinne do wymiany informacji”. Wynika to między innymi z faktu, że członkowie rodziny mają więcej szans i przestrzeni do interakcji niż osoba z zewnątrz. Ponadto ich motywacja do aktywnej wymiany informacji jest zdecydowanie silniejsza.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena wszystkich czterech stwierdzeń opisujących wymiar strukturalny kapitału społecznego nie różni się istotnie pomiędzy analizowanymi grupami podmiotów.

6.1.2. Strukturalny wymiar kapitału społecznego a udział osób płci żeńskiej w zarządzie przedsiębiorstwa

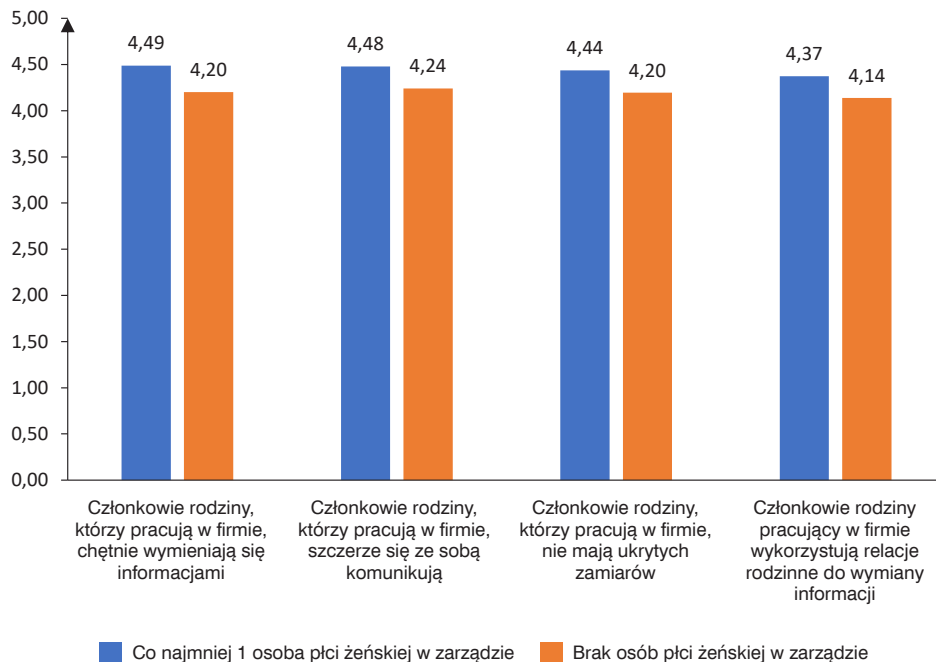
Firmy rodzinne, które zadeklarowały, że w składzie zarządu lub organów kierowniczych zasiada co najmniej jedna kobieta, oceniły średnio poziom komponentu strukturalnego kapitału społecznego na 4,44 w skali 1–5, podczas gdy firmy niemające w organie zarządczym osób płci żeńskiej uzyskały średnią ocenę wynoszącą 4,19. Badania wykazały pozytywny wpływ obecności kobiet w organach zarządczych na jakość komunikacji, stanowiącej fundament wymiaru strukturalnego kapitału społecznego.

Szczegółowe różnice w udzielonych odpowiedziach zostały zaprezentowane na rysunku 6.3.

Firmy, które zatrudniają w zarządzie co najmniej jedną kobietę, lepiej oceniają wszystkie składowe wymiaru strukturalnego: szczerość komunikacji (kobieta w zarządzie – 4,49/brak kobiety w zarządzie – 4,20), wymianę informacji (4,48/4,24), brak ukrytych zamiarów (4,44/4,20) oraz wykorzystywanie relacji rodzinnych do transferu informacji (4,37/4,14).

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena wszystkich czterech stwierdzeń opisujących wymiar strukturalny kapitału społecznego była istotnie wyższa w podmiotach, w których organie zarządczym była co najmniej jedna kobieta ($p < 0,001$).



Rysunek 6.3. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru strukturalnego kapitału społecznego z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez mężczyzn oraz firmy z obecnością w zarządzie co najmniej jednej kobiety

Źródło: opracowanie własne.

6.1.3. Strukturalny wymiar kapitału społecznego a udział rodziny we własności przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa rodzinne w pełni należące do rodziny (100% kapitału w rękach rodziny) oceniły kapitał społeczny w wymiarze strukturalnym na poziomie 4,41 w skali 1–5, podczas gdy firmy, które w strukturze własnościowej miały osoby lub podmioty spoza rodziny, przyznały średnią ocenę 4,06. Przeprowadzone badania wskazują więc na pozytywny wpływ pełnej własności rodzinnej na poziom komponentu strukturalnego kapitału społecznego.

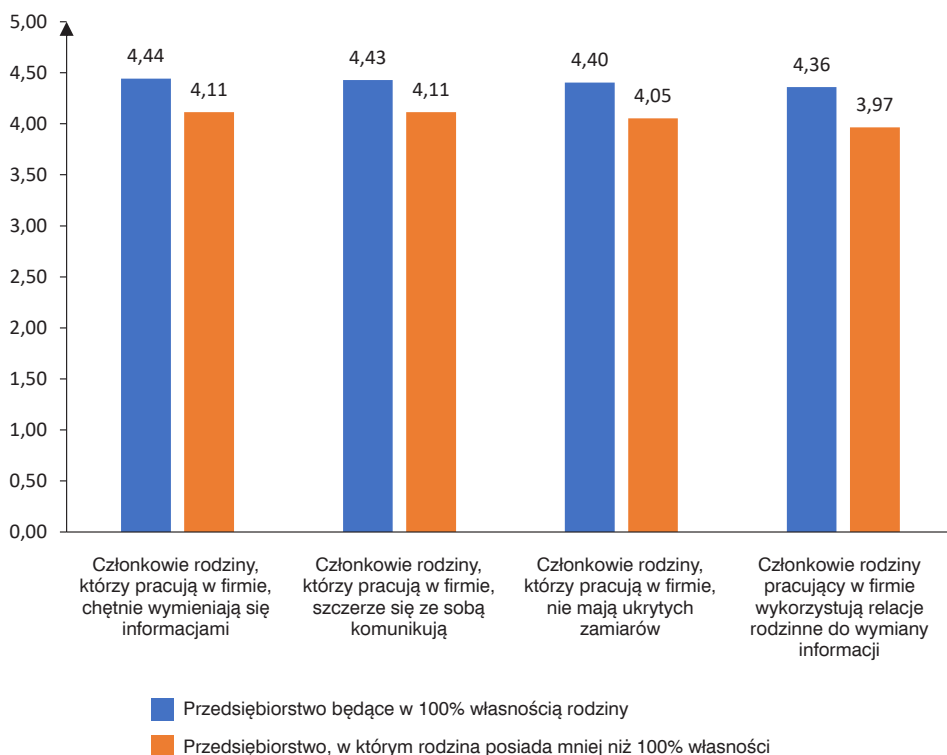
Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi przedstawiono na rysunku 6.4.

Firmy, których właścicielami są tylko członkowie rodziny, oceniają wyżej wszystkie składowe wymiaru strukturalnego: szczerść komunikacji (rodzina jedynym właścicielem – 4,43/ w strukturze własnościowej występuje podmiot zewnętrzny – 4,11), wymianę informacji (4,44/4,11), brak ukrytych zamiarów (4,40/4,05) oraz wykorzystywanie relacji rodzinnych do transferu informacji (4,36/3,97).

Zewnętrzny właściciel może być mniej skłonny do dzielenia się swoimi zamierzeniami czy swoją wiedzą, mając na uwadze realizację własnych ambicji i interesów związanych z posiadaniem udziałów w przedsiębiorstwie. Właściciele należący do rodziny oprócz własnych partykularnych interesów mają często wspólny cel, jakim jest zapewnienie dalszego trwania rodzinnego biznesu. Stąd chętniej dzielą się informacjami i bardziej otwarcie się komunikują.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena wszystkich czterech stwierdzeń opisujących wymiar strukturalny kapitału społecznego różni się istotnie pomiędzy analizowanymi grupami podmiotów ($p < 0,001$).



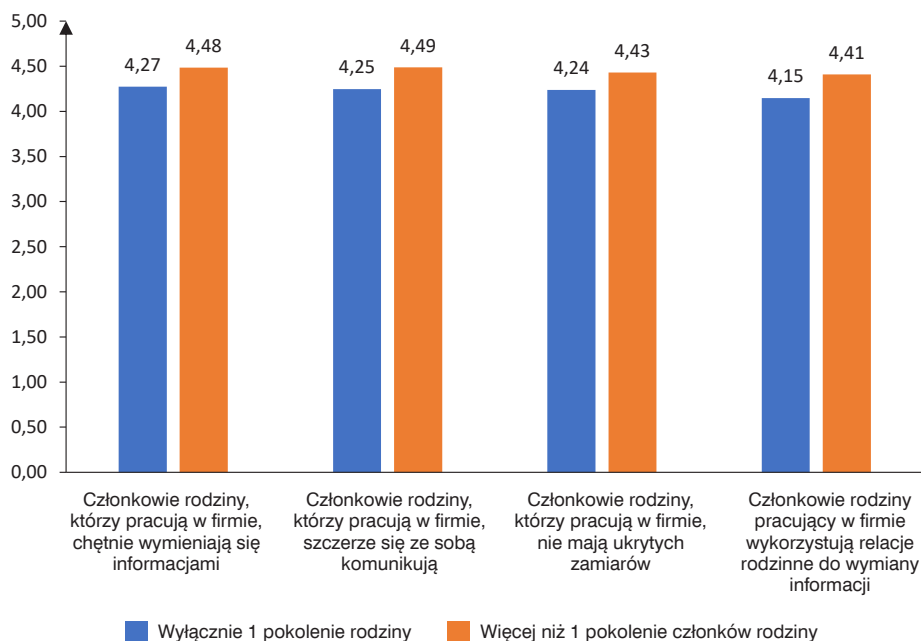
Rysunek 6.4. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru strukturalnego kapitału społecznego z podziałem na firmy będące w 100% własnością rodziny oraz firmy mające akcjonariuszy/udziałowców spoza rodziny

Źródło: opracowanie własne.

6.1.4. Strukturalny wymiar kapitału społecznego a udział pokoleń rodziny we własności przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa rodzinne mające w strukturze właścicielskiej wyłącznie członków pierwszego pokolenia (założycieli) oceniły przeciętnie komponent strukturalny kapitału społecznego na 4,23 w skali 1–5, podczas gdy firmy mające w strukturze właścicielskiej członków różnych generacji rodziny uzyskały średnią ocenę wynoszącą 4,45. Wyniki wskazują więc na pozytywny związek między wielopokoleniową strukturą właścicielską a kapitałem społecznym w wymiarze strukturalnym.

Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi przedstawiono na rysunku 6.5.



Rysunek 6.5. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru strukturalnego kapitału społecznego z podziałem na firmy deklarujące obecność w strukturze właścicielskiej wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny

Źródło: opracowanie własne.

Występowanie w firmach rodzinnych wielopokoleniowej struktury właścicielskiej wiąże się z lepszą komunikacją wewnętrzną, otwartością oraz transferem wiedzy. Włączanie kolejnych pokoleń do własności firmy stwarza dodatkową motywację do szczerych interakcji pomiędzy członkami rodziny oraz dzielenia się informacjami dotyczącymi prowadzenia wspólnego biznesu.

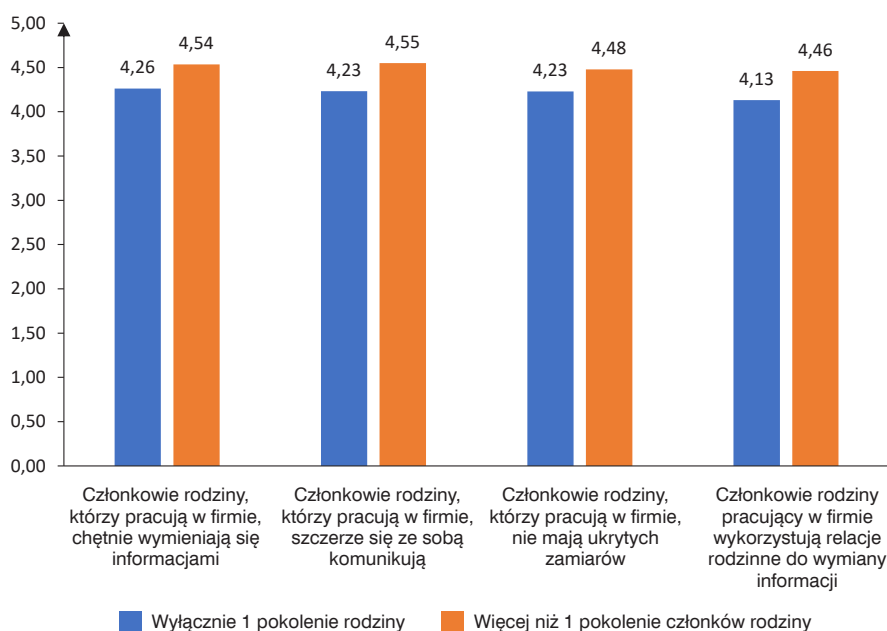
Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena wszystkich czterech stwierdzeń opisujących wymiar strukturalny kapitału społecznego różni się istotnie pomiędzy analizowanymi grupami podmiotów ($p < 0,001$)

6.1.5. Strukturalny wymiar kapitału społecznego a udział pokoleń rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa rodzinne zarządzane wyłącznie przez członków pierwszego pokolenia (założycieli) oceniły przeciętnie komponent strukturalny kapitału społecznego na 4,21 w skali 1–5, podczas gdy firmy zarządzane przez przedstawicieli różnych generacji rodziny przyznały średnią ocenę na poziomie 4,51. Badania wskazały, że istnieje dodatni związek pomiędzy włączaniem kolejnych pokoleń do organów zarządczych a kapitałem społecznym w wymiarze strukturalnym.

Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi przedstawiono na rysunku 6.6.



Rysunek 6.6. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru strukturalnego kapitału społecznego z podziałem na firmy deklarujące obecność w organach zarządczych wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklaruujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny

Źródło: opracowanie własne.

Występowanie w firmach rodzinnych organów zarządczych, w których zasiadają przedstawiciele kolejnych pokoleń, wiąże się z lepszą komunikacją wewnętrzną, otwartością oraz aktywniejszym transferem informacji. Włączanie kolejnych pokoleń do zarządzania firmą, podobnie jak w przypadku struktury własnościowej, stwarza członkom rodziny dodatkową motywację oraz możliwości do szczerych interakcji oraz dzielenia się informacjami dotyczącymi wspólnego prowadzenia przedsiębiorstwa. Transfer wiedzy jest w takiej sytuacji kwestią kluczową, stąd też przedsiębiorstwa, w których przedstawiciele kolejnych generacji zasiadają w zarządzie, zdecydowanie częściej uważają za prawdziwe stwierdzenia związane z wymianą informacji i wykorzystywaniem do tego celu relacji rodzinnych.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena wszystkich czterech stwierdzeń opisujących wymiar strukturalny kapitału społecznego była istotnie wyższa w podmiotach, w których kolejne pokolenia zasiadają w zarządzie ($p < 0,001$).

6.1.6. Strukturalny wymiar kapitału społecznego a wiek przedsiębiorstwa

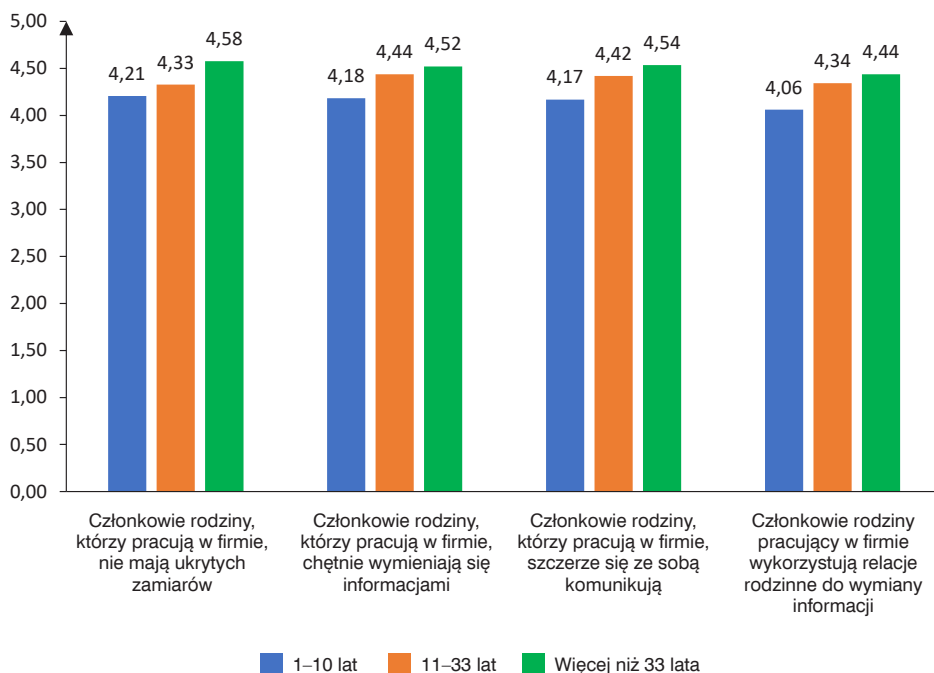
Przedsiębiorstwa rodzinne zdefiniowane jako najmłodsze (1–10 lat) oceniły średnio poziom komponentu strukturalnego kapitału społecznego na 4,15 w skali 1–5. Przedsiębiorstwa w wieku pomiędzy 11–33 lata oceniły go średnio na poziomie 4,38, a podmioty najstarsze (starsze niż 33 lata, założone przed 1990 rokiem) na 4,52. Można więc zauważyć, że w miarę wydłużania się historii istnienia firmy obserwuje się wzrost stopnia nasycenia omawianym wymiarem kapitału społecznego.

Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi pokazano na rysunku 6.7.

Analiza poziomu komponentu strukturalnego kapitału społecznego w przekroju na poszczególne grupy wiekowe przedsiębiorstw wykazała, że wspólna historia oraz doświadczenie w prowadzeniu biznesu przekładają się na bardziej szczerą i otwartą komunikację oraz aktywniejszy transfer informacji. Na uwagę zasługuje fakt, że w przypadku stwierdzeń dotyczących wymiany informacji znacząco lepiej od najmłodszych firm oceniały je już przedsiębiorstwa nieco starsze (11–33 lata). Natomiast przekonanie o braku ukrytych zamiarów przez członków rodziny pracujących w firmie znacząco rosło dopiero w przypadku firm najstarszych (starszych niż 33 lata). Może to sugerować, że wysoka jakość transferu wiedzy jest możliwa do uzyskania szybciej niż przekonanie o szczerych intencjach przedstawicieli rodziny.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena wszystkich czterech stwierdzeń opisujących wymiar strukturalny kapitału społecznego różni się istotnie pomiędzy najmłodszymi i najstarszymi podmiotami oraz pomiędzy najmłodszymi i w wieku 11–33 lat ($p < 0,02$).



Rysunek 6.7. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru strukturalnego kapitału społecznego z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych

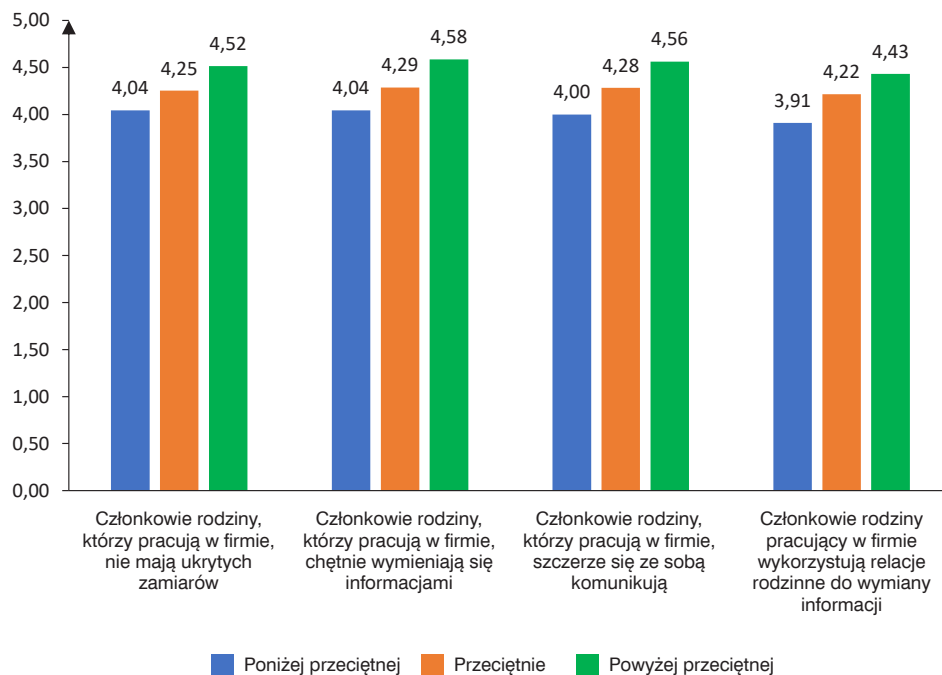
Źródło: opracowanie własne.

6.1.7. Strukturalny wymiar kapitału społecznego a samoocena kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa

Kapitał społeczny w wymiarze strukturalnym jest najsilniej obecny w przedsiębiorstwach najlepiej oceniających się na tle konkurencji (deklarujących swoją pozycję rynkową jako „powyżej przeciętnej”). Firmy te oceniły poziom tego komponentu na poziomie 4,52. Przedsiębiorstwa, które zaklasyfikowały się jako średnio „przeciętne”, zgadzały się ze stwierdzeniami opisującymi komponent strukturalny na poziomie 4,26. Najsłabiej oceniły go firmy, które opisały swoją pozycję rynkową jako „poniżej przeciętnej” – średnia ocena wyniosła 4,00. Można zatem dostrzec

wyraźny związek pomiędzy oceną swojej kondycji rynkowej a poziomem kapitału społecznego w wymiarze strukturalnym.

Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi zilustrowano na rysunku 6.8.



Rysunek 6.8. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru strukturalnego kapitału społecznego z podziałem na samoklasyfikację kondycji ekonomicznej na tle branży

Źródło: opracowanie własne.

Wraz z lepszą samooceną pozycji rynkowej firmy poprawia się jej ocena jakości komunikacji, otwartości relacji oraz jakości transferu informacji. Ten wyraźny związek należy interpretować dwójako. Po pierwsze, można zakładać, że przedsiębiorstwa rodzinne, w których panuje lepszy klimat do tworzenia kapitału społecznego, uzyskują lepsze wyniki, co zapewnia im następnie bardziej pozytywną percepcję swojej sytuacji rynkowej. Z drugiej strony, pozytywne postrzeganie pozycji konkurencyjnej zmniejsza ryzyko pojawiania się w organizacji sytuacji konfliktowych, które następnie mogłyby się przekładać na problemy komunikacyjne. Można zatem domniemywać, że pomiędzy percepcją pozycji konkurencyjnej a natężeniem kapitału społecznego w wymiarze strukturalnym występuje sprzężenie zwrotne (przyczyna działa na skutek, a skutek działa na przyczynę).

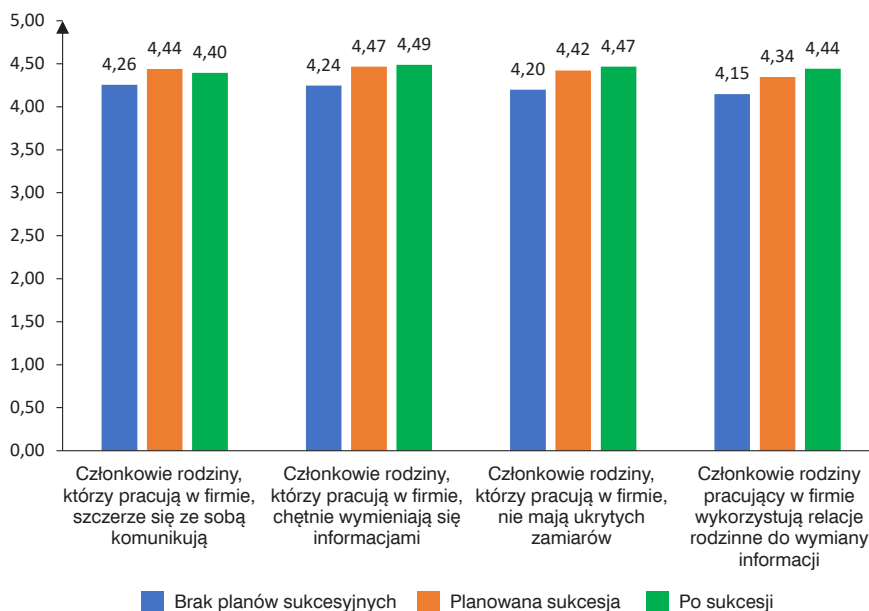
Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena wszystkich czterech stwierdzeń opisujących wymiar strukturalny kapitału społecznego różni się istotnie pomiędzy podmiotami oceniającymi się jako lepsze od konkurencji i gorsze od konkurencji oraz pomiędzy podmiotami oceniającymi się jako lepsze i przeciętne ($p < 0,01$).

6.1.8. Strukturalny wymiar kapitału społecznego a plany sukcesyjne i sukcesja

Przedsiębiorstwa rodzinne, które obecnie nie planują sukcesji, oceniły wymiar strukturalny kapitału społecznego średnio na 4,21 w skali 1–5. Przedsiębiorstwa mające plany sukcesyjne oceniły średnio posiadany poziom tego komponentu na 4,42, a firmy rodzinne, które przeprowadziły sukcesję, dokonały oceny na poziomie 4,45. Badania wskazują, że kreacja kapitału społecznego w wymiarze strukturalnym może być wzmacniana już w momencie pojawienia się planów sukcesyjnych oraz utrzymywana również po sukcesji.

Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi zobrazowano na rysunku 6.9.



Rysunek 6.9. Ocena znaczenia poszczególnych składowych strukturalnego wymiaru kapitału społecznego z podziałem na intencję sukcesyjną lub sukcesję

Źródło: opracowanie własne.

Szczerość komunikacji została najwyżej oceniona w przedsiębiorstwach, które znajdują się na etapie planowania zmiany pokoleniowej. Ta obserwacja dowodzi, że proces planowania sukcesji skłania członków rodziny, aby w sposób uczciwy deklarowali swoje oczekiwania i lęki związane z dalszym prowadzeniem firmy. W odróżnieniu od firm, które nie myślą jeszcze o przekazaniu władzy kolejnej generacji, przedsiębiorstwa te rzadziej doszukują się również ukrytych zamiarów wśród współpracujących członków rodziny. Znacząco wzrasta też aktywność związana z przekazywaniem informacji, co jest naturalną konsekwencją rozpoczęcia wewnętrznej dyskusji o przyszłości biznesu.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena wszystkich czterech stwierdzeń opisujących wymiar strukturalny kapitału społecznego różni się istotnie pomiędzy podmiotami nieplanującymi sukcesji i planującymi sukcesję ($p < 0,02$) oraz pomiędzy nieplanującymi sukcesji i po przebytej sukcesji ($p < 0,04$).

6.1.9. Strukturalny wymiar kapitału społecznego – wyniki badań jakościowych

Z przeprowadzonych rozmów wynika, że w większości badanych przedsiębiorstw otwartość członków rodziny na dyskusje o firmie oraz poziom szczerości w tych rozmowach są oceniane jako wysokie. Podmioty często podkreślały, że dyskusje te są normą i odbywają się w kulturze otwartości i wzajemnego zaufania: „Rozmowa z rodziną, rozmowa z żoną, to jest codziennie na zasadzie: a jak było w pracy, co robicie, coś nowego?”. Rodzina stanowi zasadniczy element w procesie decyzyjnym, a jej członkowie są aktywnie zaangażowani w kształtowanie strategii firmy. Bywa jednak i tak, że dyskusje o firmie nie są przenoszone na kanwę życia codziennego i trudnością jest określenie szczerości w toczonych dyskusjach, co wynika również ze specyfiki branży: „Trudno oceniać taką szczerość w takich sytuacjach, bo jednak branża informatyczna jest dość specyficzna i trudno członkom rodziny oceniać tego typu projekty, bez naprawdę szerokiej i dogłębnej wiedzy”.

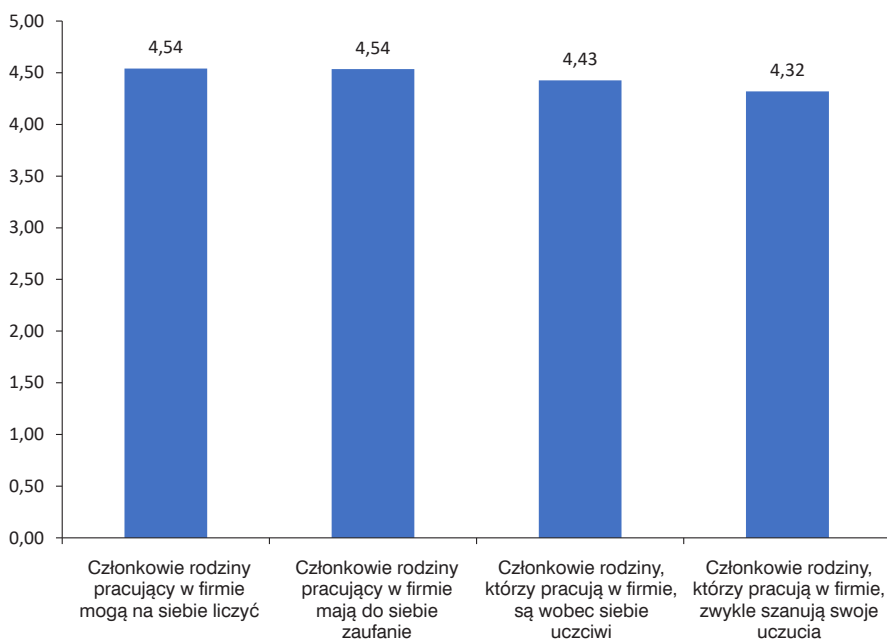
Pojawiały się także opinie, że różnice pokoleniowe mogą wpływać na sposób komunikacji i zrozumienie pewnych aspektów biznesowych, co sugeruje, że zróżnicowanie pokoleniowe może być wyzwaniem w komunikacji wewnętrznej. Mimo to większość respondentów podkreślała, że szczerość jest kluczową wartością w ich firmach, bez której trudno sobie wyobrazić długotrwały rozwój przedsiębiorstwa.

Analiza wypowiedzi pokazuje również, że rozmowy o firmie często wychodzą poza formalne zebrania, przenikając do codziennych interakcji rodzinnych. Wiele przedsiębiorstw wykorzystuje nieformalne spotkania, takie jak niedzielne obiady, jako miejsce do żywych dyskusji na temat aktualnych wydarzeń i planów firmy:

„To są na przykład niedzielne obiady, przy których dyskutujemy, co można poprawić, co jest nie tak. Tata jest otwarty na wszystkie propozycje”. Co warto podkreślić, nie otrzymano odpowiedzi, która sugerowałaby występowanie poważnego problemu komunikacyjnego między członkami rodziny.

6.2. Relacyjny wymiar kapitału społecznego

Komponent relacyjny opisujący poziom zaufania, uczciwości, szacunku oraz polegania na sobie członków rodziny został przez respondentów oceniony najwyższej spośród wszystkich wymiarów kapitału społecznego (4,46). Uczestnicy badania byli najbardziej zgodni z dwoma stwierdzeniami: „Członkowie rodziny pracujący w firmie mogą na siebie liczyć” (4,54) oraz „Członkowie rodziny pracujący w firmie mają do siebie zaufanie” (4,54). Najniższą notę uzyskało stwierdzenie „Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, zwykle szanują swoje uczucia” (4,25). Szczegółowe wyniki dotyczące wszystkich stwierdzeń opisujących wymiar strukturalny zostały zamieszczone na rysunku 6.10.



Rysunek 6.10. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru relacyjnego kapitału społecznego

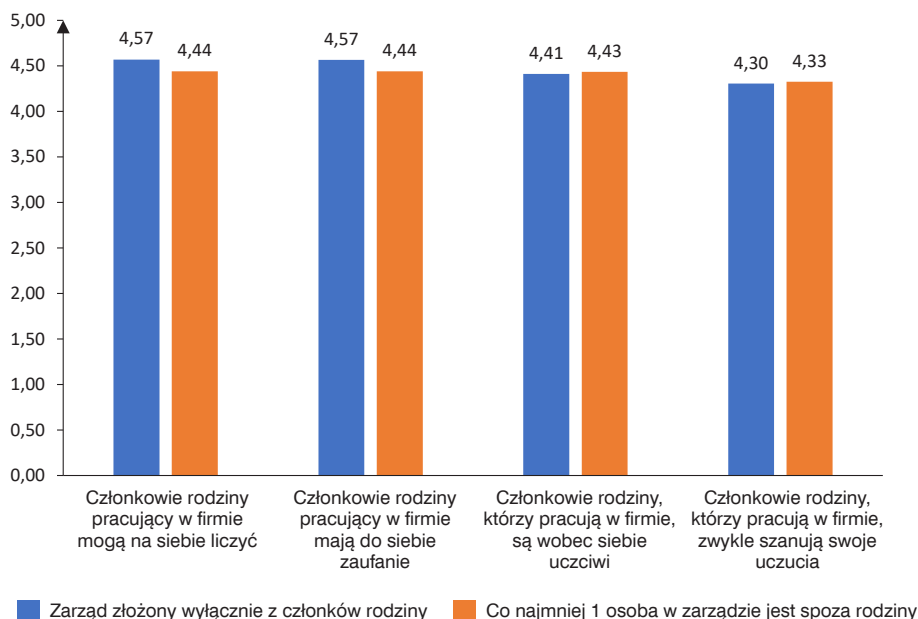
Źródło: opracowanie własne.

Wysoka ocena komponentu relacyjnego może sugerować, że wiodącymi wartościami tworzącymi kapitał społeczny w badanych firmach rodzinnych są wzajemne zaufanie i odpowiedzialność. Członkowie rodziny zaangażowani w działanie firmy są najczęściej oceniani jako uczciwi i szanujący emocje innych.

6.2.1. Relacyjny wymiar kapitału społecznego a udział rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa

Firmy rodzinne zarządzane wyłącznie przez członków rodziny oceniły przeciętny poziom komponentu relacyjnego kapitału społecznego na 4,46 w skali 1–5. Firmy mające w organie zarządczym przynajmniej jedną osobę spoza rodziny oceniały go w sposób zbliżony, średnio na 4,41.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących relacyjny wymiar kapitału społecznego zostały zilustrowane na rysunku 6.11.



Rysunek 6.11. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru relacyjnego kapitału społecznego z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez rodzinę oraz firmy z obecnością w zarządzie menedżera zewnętrznego

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane rezultaty pozwalają sądzić, że firmy, w których zarząd jest w 100% „rodzinny”, cechuje znacząco wyższy poziom wewnętrznego zaufania oraz wzajemnej odpowiedzialności. Interesującą obserwacją jest natomiast to, że uczciwość oraz wzajemny szacunek dla emocji nieznacznie lepiej oceniły firmy, które w swoim organie zarządczym mają co najmniej jednego menedżera zewnętrznego. Nie ulega wątpliwości, że uczciwość i szacunek są (powinny być) wartościami uniwersalnymi w każdej organizacji, bez względu na skład jej organu zarządczego. Niemniej ponadprzeciętne zaufanie i wzajemność w poleganiu na sobie są unikalne dla firm rodzinnych, których kierunki działania wyznaczają nadal członkowie rodziny.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena stwierdzeń: „Członkowie rodziny pracujący w firmie mogą na siebie liczyć” oraz „Członkowie rodziny pracujący w firmie mają do siebie zaufanie”, była istotnie wyższa w podmiotach, które miały w organie zarządczym wyłącznie członków rodziny ($p < 0,05$). W pozostałych przypadkach weryfikacja nie wykazała istotnych różnic.

6.2.2. Relacyjny wymiar kapitału społecznego a udział osób płci żeńskiej w zarządzie przedsiębiorstwa

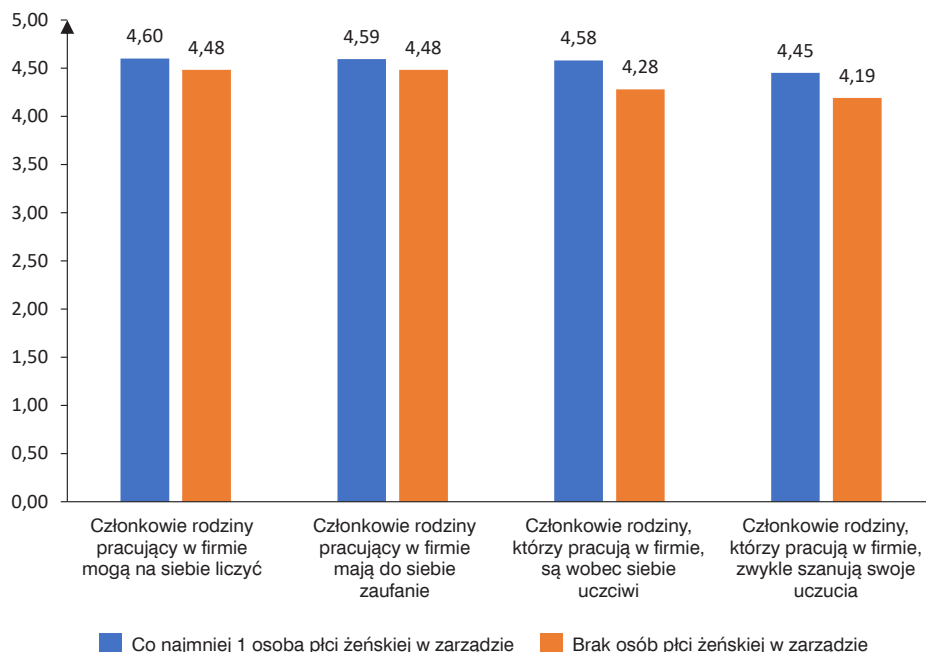
Firmy rodzinne, które zadeklarowały, że w składzie zarządu lub organów kierowniczych zasiada co najmniej jedna kobieta, oceniły średnio poziom komponentu relacyjnego kapitału społecznego na 4,56 w skali 1–5, podczas gdy firmy niemające w organie zarządczym osób płci żeńskiej uzyskały średnią ocenę wynoszącą 4,36. Badania wykazały więc dodatnią relację między obecnością kobiet w organach zarządczych a natężeniem poziomu kapitału społecznego w wymiarze relacyjnym.

Różnice w udzielonych odpowiedziach zostały pokazane na rysunku 6.12.

Firmy, które zatrudniają w zarządzie co najmniej jedną kobietę, lepiej oceniają wszystkie składowe wymiaru relacyjnego: wzajemne poleganie na sobie (kobieta w zarządzie – 4,60/brak kobiety w zarządzie – 4,48), wzajemna uczciwość (4,58/4,28), wzajemne zaufanie (4,59/4,48) oraz wykorzystywanie relacji rodzinnych do transferu informacji (4,45/4,19).

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena stwierdzeń: „Członkowie rodziny pracujący w firmie są wobec siebie uczciwi” oraz „Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, zwykle szanują swoje uczucia”, była istotnie wyższa w podmiotach, w których zarządach zasiadała co najmniej jedna kobieta ($p < 0,01$). W pozostałych przypadkach weryfikacja nie wykazała istotnych różnic.



Rysunek 6.12. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru relacyjnego kapitału społecznego z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez mężczyzn oraz firmy z obecnością w zarządzie co najmniej jednej kobiety

Źródło: opracowanie własne.

6.2.3. Relacyjny wymiar kapitału społecznego a udział rodziny we własności przedsiębiorstwa

Badania wykazały, że przedsiębiorstwa rodzinne, które są w pełni własnością rodziny (100% kapitału kontrolnego w rękach rodziny), przyznały ocenę na poziomie 4,50 w skali 1–5 w odniesieniu do relacyjnego wymiaru kapitału społecznego. W przypadku firm mających akcjonariuszy/udziałowców spoza rodziny średnia ocena dla tego samego wymiaru wynosiła 4,35. Rezultaty tych badań wskazują na pozytywny wpływ pełnej własności rodziny na poziom tego konkretnego komponentu kapitału społecznego.

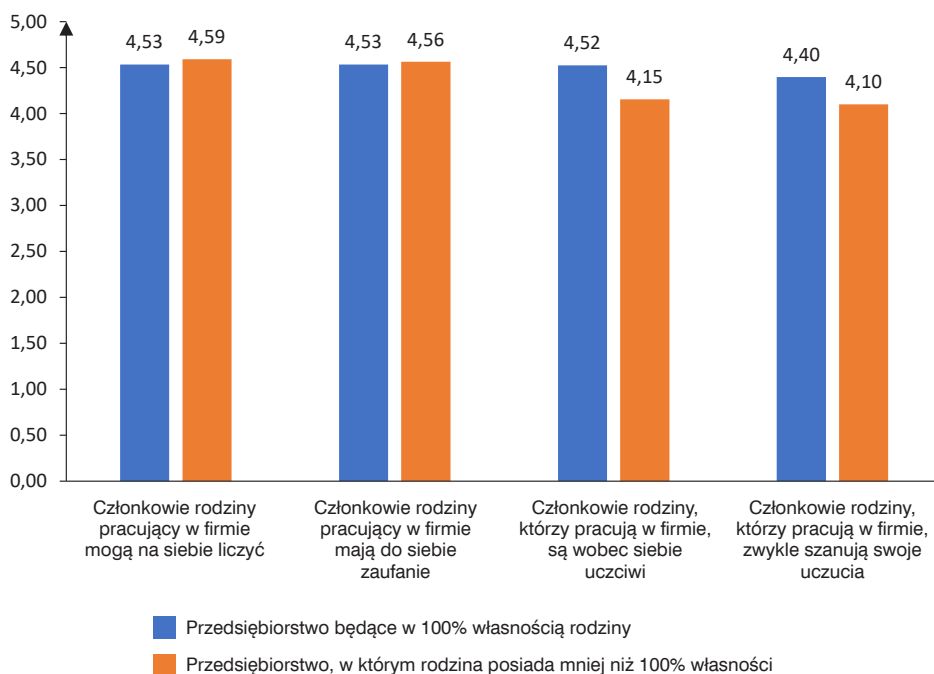
Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi przedstawiono na rysunku 6.13.

Spółki, w których strukturze właścicielskiej znajdują się wyłącznie członkowie rodziny, oceniają znacznie wyżej dwie składowe wymiaru strukturalnego: uczciwość (rodzina jedynym właścicielem – 4,52/w strukturze własnościowej występuje

podmiot zewnętrzny – 4,15) oraz wzajemny szacunek dla swoich uczuć (4,40/4,10). Obecność zewnętrznego udziałowca/akcjonariusza sprawia, że relacje rodzinne mogą podlegać dodatkowej presji związanej z koniecznością uwzględniania w swoich planach biznesowych oczekiwań tej grupy właścicieli. Można więc przypuszczać, że część komponentów relacyjnych kapitału społecznego może ulec osłabieniu. Natomiast należy zwrócić uwagę, że obecność obcego kapitału udziałowego w firmie rodzinnej nie ma znacząco większego wpływu na postrzegany poziom zaufania oraz wzajemnego wsparcia.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena stwierdzić: „Członkowie rodziny pracujący w firmie są wobec siebie uczciwi” oraz „Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, zwykle szanują swoje uczucia”, była istotnie wyższa w podmiotach znajdujących się pod pełną kontrolą właścicielską rodziny ($p < 0,01$). W pozostałych przypadkach weryfikacja nie wykazała istotnych różnic.



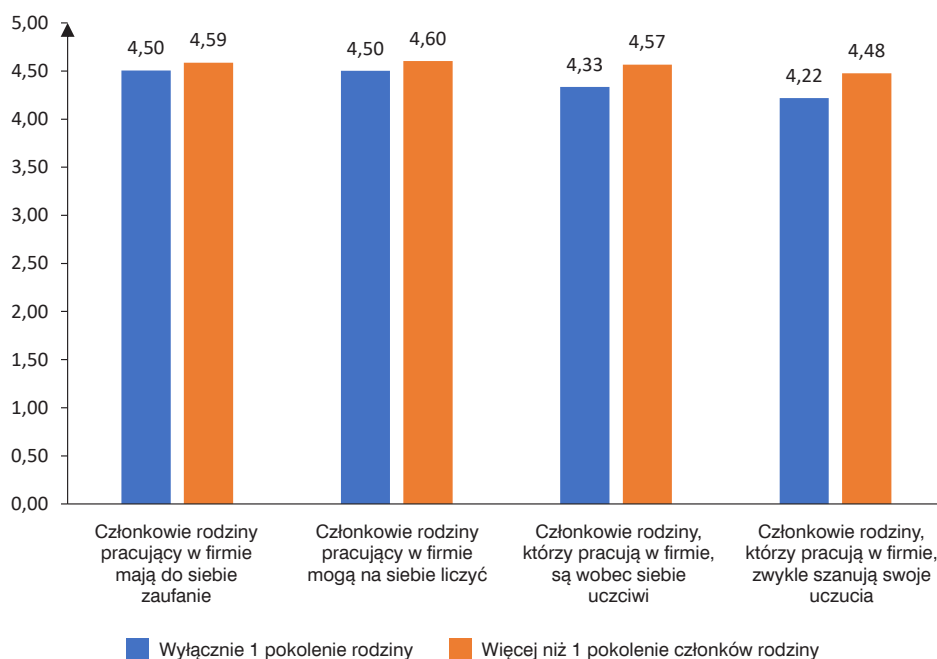
Rysunek 6.13. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru relacyjnego kapitału społecznego z podziałem na firmy będące w 100% własnością rodziny oraz firmy mające akcjonariuszy/udziałowców spoza rodziny

Źródło: opracowanie własne.

6.2.4. Relacyjny wymiar kapitału społecznego a udział pokoleń rodziny we własności przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa rodzinne znajdujące się w posiadaniu wyłącznie pokolenia założycieli oceniły przeciętnie komponent relacyjny kapitału społecznego na 4,39 w skali 1–5, podczas gdy firmy znajdujące się w posiadaniu kolejnych pokoleń rodziny uzyskały średnią ocenę wynoszącą 4,56. Wyniki wskazują więc na pozytywny związek pomiędzy strukturą właścicielską, w której obecne są kolejne generacje członków rodziny, a kapitałem społecznym w wymiarze relacyjnym.

Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi przedstawiono na rysunku 6.14.



Rysunek 6.14. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru relacyjnego kapitału społecznego z podziałem na firmy deklarujące obecność w strukturze właścicielskiej wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa rodzinne, w których dokonało się pełne lub częściowe przeniesienie własności na kolejne pokolenia, lepiej oceniają każdą ze składowych kreujących wymiar relacyjny kapitału społecznego. Różnice te są szczególnie wyraźne w stosunku do oceny wzajemnej uczciwości oraz szacunku względem swoich uczuć.

Dokonanie transferu własności wiąże się z podjęciem trudnych decyzji majątkowych i osobistych. Wyniki badań sugerują, że kapitał społeczny w firmach, w których takie decyzje zostały już podjęte, może być wspierany poprzez relatywnie lepsze postrzeganie jasnych intencji oraz silniejsze poczucie wzajemnego szacunku członków rodziny.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena stwierdzeń: „Członkowie rodziny pracujący w firmie są wobec siebie uczciwi” oraz „Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, zwykle szanują swoje uczucia”, była istotnie wyższa w podmiotach, w których strukturze właścicielskiej znajdują się przedstawiciele kolejnego pokolenia ($p < 0,01$). Dla pozostałych stwierdzeń nie zidentyfikowano istotnych statystycznie różnic.

6.2.5. Relacyjny wymiar kapitału społecznego a udział pokoleń rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa

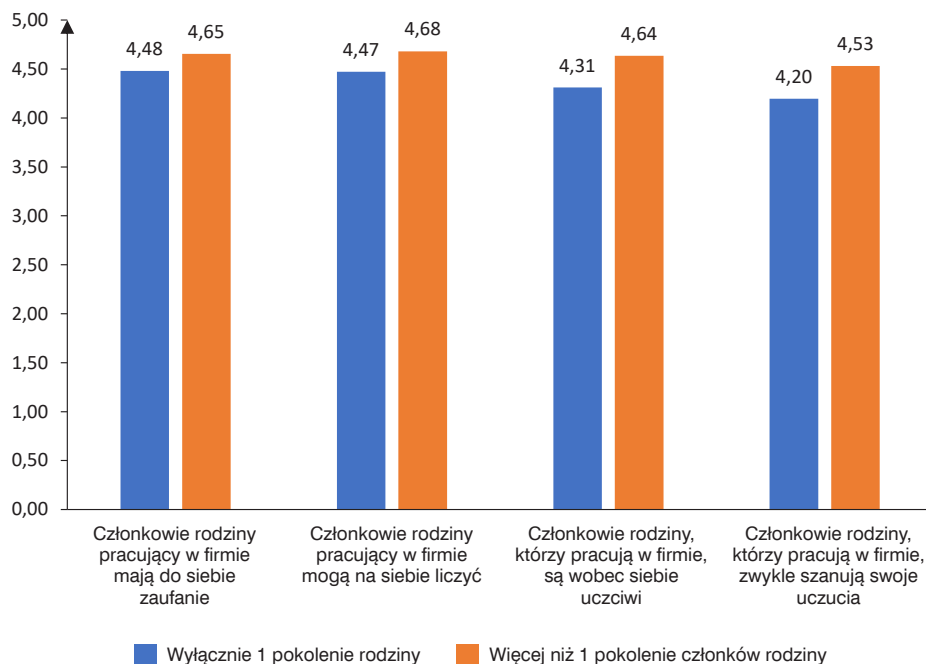
Przedsiębiorstwa rodzinne, których kierownictwo skupia się wyłącznie w rękach członków pierwszego pokolenia (czyli założycieli), oceniły średnio komponent relacyjny kapitału społecznego na poziomie 4,36, korzystając z pięciostopniowej skali. W przypadku firm zarządzanych przez przedstawicieli różnych pokoleń rodziny średnia ocena wyniosła 4,63. Z badań wynika, że istnieje pozytywny związek między zaangażowaniem kolejnych pokoleń w zarządzanie firmą a poziomem kapitału społecznego w wymiarze relacyjnym.

Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi przedstawiono na rysunku 6.15.

Występowanie w firmach rodzinnych organów zarządczych, w których pojawiają się przedstawiciele kolejnych pokoleń, wiąże się z wyższym poziomem wzajemnej odpowiedzialności, uczciwości, zaufania oraz szacunku. Włączanie kolejnych pokoleń do obszaru zarządzania pogłębia relacje rodzinne i biznesowe. Transfer władzy w przedsiębiorstwie jest sam w sobie największym przejawem wzajemnego zaufania. W firmach, w których ów transfer się dokonał, rodzina ma za sobą doświadczenia, które pozwalają na wzmocnienie wewnętrznych więzi i budowę trwałego komponentu relacyjnego kapitału społecznego.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena wszystkich czterech stwierdzeń opisujących wymiar relacyjny kapitału społecznego była istotnie wyższa w podmiotach, w których zarządach znajdują się przedstawiciele kolejnego pokolenia ($p < 0,02$).



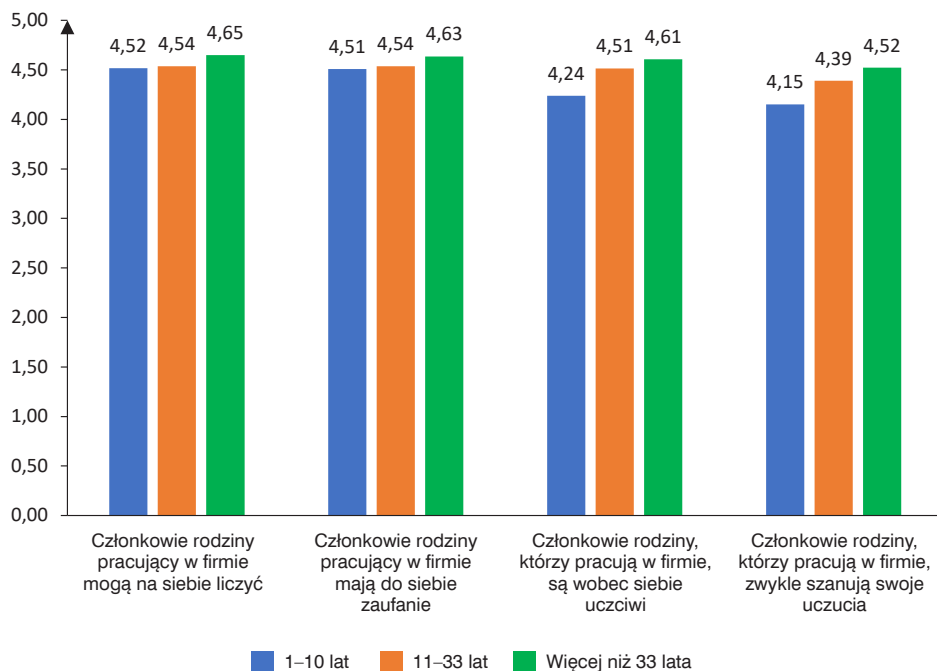
Rysunek 6.15. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru relacyjnego kapitału społecznego z podziałem na firmy deklarujące obecność w organach zarządczych wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny

Źródło: opracowanie własne.

6.2.6. Relacyjny wymiar kapitału społecznego a wiek przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa rodzinne sklasyfikowane na podstawie wieku wykazały różnice w ocenie komponentu relacyjnego kapitału społecznego. Najmłodsze firmy (1–10 lat) średnio oceniły ten komponent na poziomie 4,35 w skali 1–5. Przedsiębiorstwa w wieku 11–33 lat oszacowały go nieco wyżej, na poziomie 4,49, natomiast najstarsze podmioty (starsze niż 33 lata, założone przed 1990 rokiem) przyznały średnią ocenę na poziomie 4,60. Oznacza to, że w miarę wydłużania się historii istnienia firm rodzinnych obserwuje się wzrost stopnia nasycenia omawianym wymiarem kapitału społecznego.

Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi zilustrowano na rysunku 6.16.



Rysunek 6.16. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru relacyjnego kapitału społecznego z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych

Źródło: opracowanie własne.

Analizując poszczególne składowe wymiaru relacyjnego kapitału społecznego, można zauważyć, że zarówno poziom zaufania, jak i poziom wzajemnej odpowiedzialności znacząco wzrasta w przedsiębiorstwach o najdłuższej historii rynkowej (starsze niż 33 lata). Przedsiębiorstwa młodsze w wieku 0–10 lat oraz 11–33 lat podobnie oceniały zgodność ze stwierdzeniami „Członkowie rodziny pracujący w firmie mogą na siebie liczyć” oraz „Członkowie rodziny pracujący w firmie mają do siebie zaufanie”. Uczciwość oraz szacunek do swoich uczuć są oceniane znacznie wyżej już dużo wcześniej – wyraźne różnice w ocenie są już dostrzegalne pomiędzy firmami najmłodszymi oraz w wieku 11–33 lat.

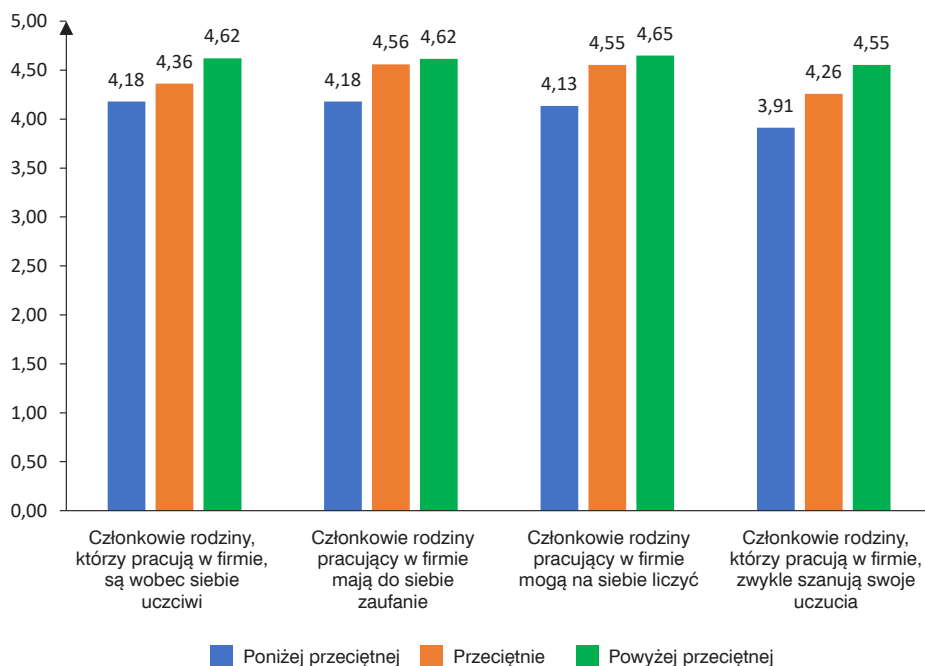
Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena stwierdzeń: „Członkowie rodziny pracujący w firmie są wobec siebie uczciwi” oraz „Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, zwykle szanują swoje uczucia”, różniła się pomiędzy przedsiębiorstwami najmłodszymi i w wieku 11–33 lat oraz najmłodszymi i najstarszymi ($p < 0,01$). Dla pozostałych stwierdzeń nie zidentyfikowano istotnych statystycznie różnic.

6.2.7. Relacyjny wymiar kapitału społecznego a samoocena kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa rodzinne, które wskazały swoją pozycję rynkową jako „powyżej przeciętnej”, oceniły komponent relacyjny kapitału społecznego najwyższej spośród analizowanych grup – ze średnią oceną na poziomie 4,61. Firmy, które sklasyfikowały się jako „przeciętne”, wyraziły średnią zgodność ze stwierdzeniami opisującymi komponent relacyjny na poziomie 4,43. Natomiast przedsiębiorstwa, które określiły swoją pozycję rynkową jako „poniżej przeciętnej”, oceniły go najniżej, ze średnią oceną wynoszącą 4,10. Można więc dostrzec pozytywny związek między poziomem samooceny przedsiębiorstw względem konkurencji a oceną kapitału społecznego w wymiarze relacyjnym.

Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi zilustrowano na rysunku 6.17.



Rysunek 6.17. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru relacyjnego kapitału społecznego z podziałem na samoklasyfikację kondycji ekonomicznej na tle branży

Źródło: opracowanie własne.

Wraz z lepszą samooceną pozycji rynkowej firmy poprawia się też percepcja wzajemnego polegania na sobie, uczciwości, zaufania i szacunku do swoich uczuć. Największe różnice można dostrzec pomiędzy dwoma skrajnymi grupami (ocena

kondycji ekonomicznej „powyżej” i „poniżej przeciętnej”). Można przypuszczać, że przedsiębiorstwa rodzinne, w których członkowie rodziny mają ze sobą silne, zdrowe relacje, częściej osiągają sukces. Wiedza, że można polegać na członkach rodziny oraz im ufać, sprawia, że są oni skłonni przedłożyć wspólne dobro (rozwijanie konkurencyjnego biznesu) nad realizację własnych partykularnych interesów.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena stwierdzeń: „Członkowie rodziny pracujący w firmie są wobec siebie uczciwi” oraz „Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, zwykle szanują swoje uczucia”, różniła się pomiędzy przedsiębiorstwami oceniającymi się najlepiej i przeciętnie ($p < 0,01$) oraz pomiędzy przedsiębiorstwami oceniającymi się najlepiej i najgorzej ($p < 0,01$). Ocena stwierdzeń: „Członkowie rodziny pracujący w firmie mogą na siebie liczyć” oraz „Członkowie rodziny pracujący w firmie mają do siebie zaufanie”, różniła się istotnie pomiędzy oceniającymi się poniżej przeciętnej i przeciętnie ($p < 0,01$) oraz pomiędzy oceniającymi się poniżej przeciętnej i powyżej przeciętnej ($p < 0,01$).

6.2.8. Relacyjny wymiar kapitału społecznego a plany sukcesyjne i sukcesja

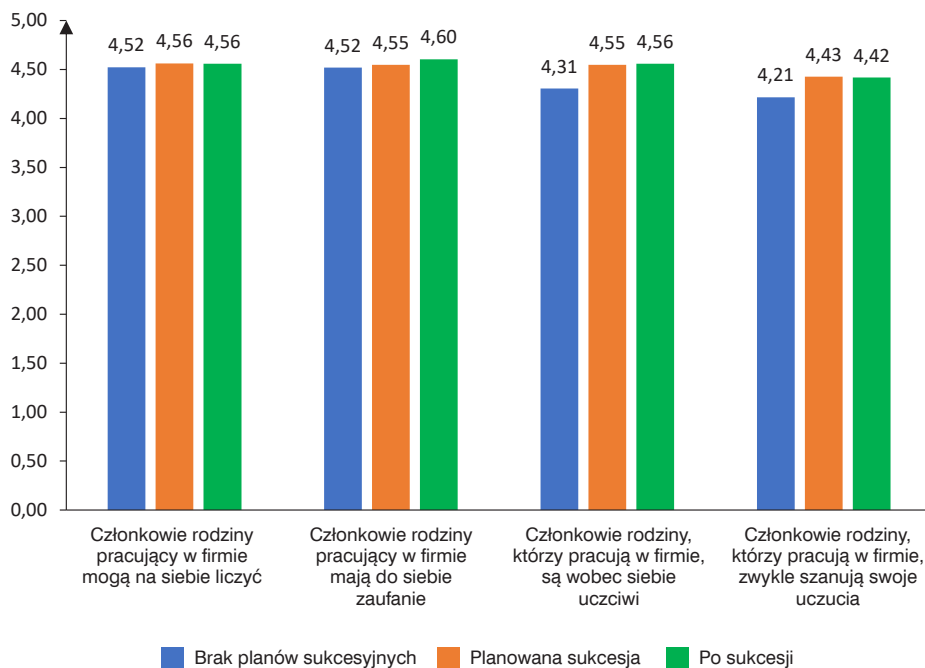
Przedsiębiorstwa rodzinne, które obecnie nie planują sukcesji, oceniły wymiar relacyjny kapitału społecznego średnio 4,39 w skali 1–5. Przedsiębiorstwa mające plany sukcesyjne oceniły średnio posiadany poziom tego komponentu na 4,52, a firmy rodzinne, które przeprowadziły sukcesję, dokonały oceny na poziomie nieznacznie wyższym – 4,53. Tym samym należy uznać, że już samo pojawienie się intencji sukcesyjnej pozytywnie oddziałuje na kreację kapitału społecznego w wymiarze relacyjnym.

Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi pokazano na rysunku 6.18.

Wzajemna odpowiedzialność członków rodziny została oceniona na podobnym poziomie bez względu na deklarację dotyczącą zaawansowania sukcesji. Brak planów związanych z transferem władzy i własności do kolejnych pokoleń skutkował natomiast niższą oceną uczciwości członków rodziny oraz ich szacunku względem swoich uczuć. Wynikać to może z frustracji młodszych członków rodziny, oczekujących na jasne komunikaty dotyczące decyzji co do dalszych losów przedsiębiorstwa. Osoby potencjalnie przejmujące władzę w firmie rodzinnej, które nie są świadome planów obecnych liderów, mogą doświadczać również osobistego niepokoju wynikającego z braku pewności co do swojej roli i przyszłości w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena stwierdzeń: „Członkowie rodziny pracujący w firmie są wobec siebie uczciwi” oraz „Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, zwykle szanują swoje uczucia” różniła się pomiędzy przedsiębiorstwami, które nie planują sukcesji, i tymi, które planują ($p < 0,01$), oraz pomiędzy tymi, które nie planują sukcesji, i tymi, które dokonały sukcesji ($p < 0,07$). W przypadku pozostałych stwierdzeń nie zweryfikowano istotnych różnic.



Rysunek 6.18. Ocena znaczenia poszczególnych składowych relacyjnego wymiaru kapitału społecznego z podziałem na intencję sukcesyjną lub sukcesję

Źródło: opracowanie własne.

6.2.9. Relacyjny wymiar kapitału społecznego – wyniki badań jakościowych

W kontekście funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych jakość relacji między członkami rodziny w kwestiach biznesowych oraz wzajemne zaufanie stanowią istotne aspekty wpływające na sukces i stabilność firmy. Uzyskane odpowiedzi wskazują na ogólnie pozytywną ocenę relacji rodzinnych w obszarze biznesowym.

Większość respondentów opisuje te relacje jako dobre, co sugeruje skuteczną komunikację i współpracę w podejmowaniu decyzji.

Zauważalna jest tendencja do otwartości na dyskusję, choć w niektórych przypadkach relacje te są określane jako konfrontacyjne, zwłaszcza jeżeli chodzi o zarządzanie finansami w firmie: „Jeżeli chodzi o to, na co te środki (finansowe) przeznaczać, to są takie kwestie dyskusyjne i sporne, no czasami iskrzy”.

Warto podkreślić, że większość przedsiębiorstw rodzinnych wskazywała na wysoki poziom wzajemnego zaufania. Część z nich darzyła takim samym zaufaniem pracowników z rodziny i spoza rodziny, z kolei inne podmioty warunkowały je, uwzględniając wiek pracownika, jego doświadczenie czy pełnioną w firmie funkcję. Reprezentanci firm rodzinnych podkreślali, że zaufanie jest fundamentem prawidłowego funkcjonowania organizacji i często jest wynikiem długoletniej współpracy i zrozumienia wspólnych celów.

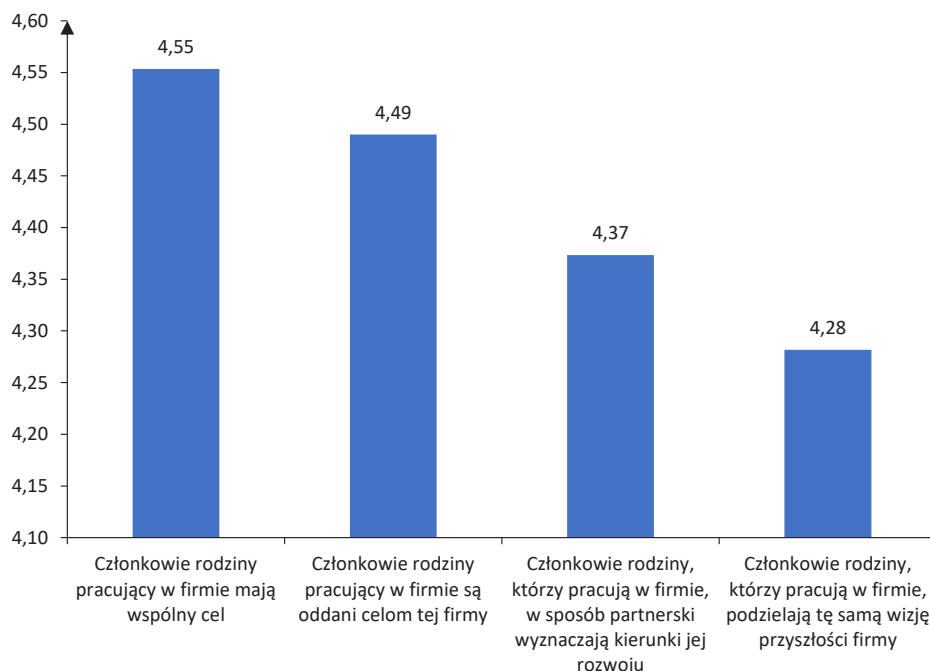
Niektóre przedsiębiorstwa zwracały uwagę na konieczność zachowania pewnych granic, szczególnie w kwestiach finansowych, aby nie zaburzać równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Pojawiały się jednak sygnały o sporadycznych konfliktach lub małych sprzeczkach w rodzinach, co jest naturalnym elementem relacji rodzinnych. Jednakże na ogół konflikty te zdają się być rozwiązywane w otwartym dialogu, co się przyczynia do wzmocnienia zaufania i relacji. W niektórych sytuacjach różnice pokoleniowe mogą wprowadzać elementy nieporozumień, jednak ogólnie nie przekładają się one negatywnie na zaufanie w biznesie.

6.3. Poznawczy wymiar kapitału społecznego

Komponent poznawczy kapitału społecznego opisujący spójność celów członków rodziny, podzielanie wspólnej wizji i kierunków rozwoju firmy, został przez respondentów oceniony na poziomie 4,42 w pięciostopniowej skali. Uczestnicy badania byli najbardziej zgodni ze stwierdzeniem „Członkowie rodziny pracujący w firmie mają wspólny cel” (4,55). Najniższą notę uzyskało stwierdzenie „Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, dzielą tę samą wizję przyszłości firmy” (4,28). Szczegółowe wyniki dotyczące wszystkich stwierdzeń opisujących wymiar strukturalny zostały zamieszczone na rysunku 6.19.

Badania wykazały, że każda z indywidualnych składowych wymiaru poznawczego kapitału społecznego została oceniona relatywnie wysoko. Respondenci wyrażali największą zgodność ze stwierdzeniami dotyczącymi celów firmy, nieco mniejszą ze stwierdzeniami dotyczącymi perspektyw rozwoju przedsiębiorstwa (partnerские wyznaczanie kierunków rozwoju, podzielanie wspólnej wizji przyszłości firmy). Uzyskane wyniki wskazują, że członkowie rodziny zaangażowani w działanie firmy rodzinnej dostrzegają znaczenie tych elementów dla funkcjonowania firmy i roz-

woju społecznego kapitału. Jest to pozytywny sygnał, który może świadczyć o zaangażowaniu pracowników w kreowanie kapitału społecznego w organizacji.



Rysunek 6.19. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru poznawczego kapitału społecznego

Źródło: opracowanie własne.

6.3.1. Poznawczy wymiar kapitału społecznego a udział rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa

Firmy rodzinne zarządzane wyłącznie przez członków rodziny oceniły przeciętny poziom komponentu poznawczego kapitału społecznego na 4,42 w skali 1–5. Firmy mające w organie zarządczym przynajmniej jednego menedżera zewnętrznego oceniły go w sposób zbliżony, średnio na 4,41.

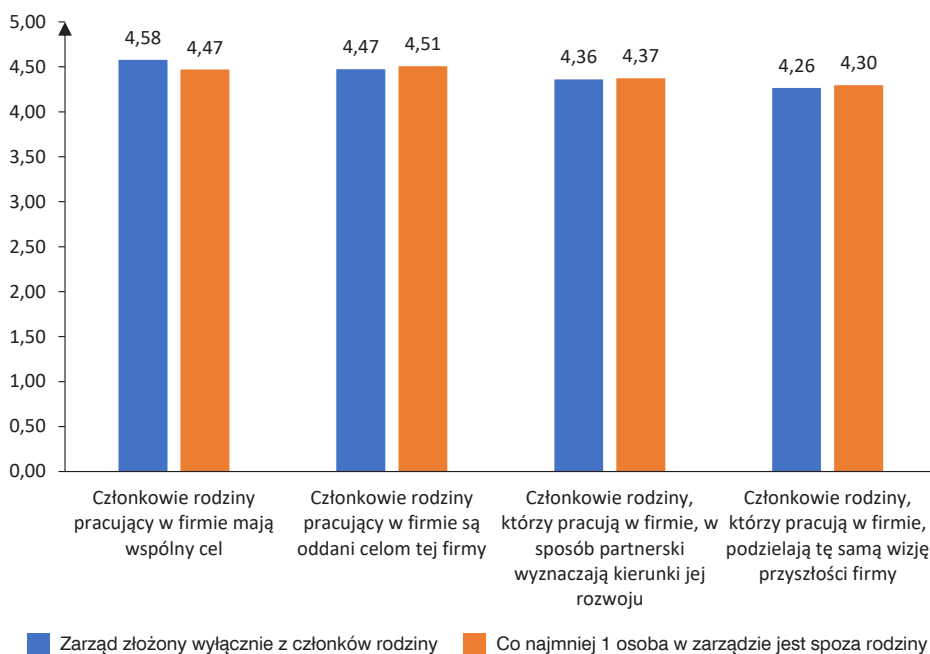
Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących relacyjny wymiar kapitału społecznego zostały przedstawione na rysunku 6.20.

Analiza poszczególnych stwierdzeń opisujących wymiar poznawczy kapitału społecznego wykazała, że największa różnica w ich ocenie przez firmy w pełni zarządzane przez rodzinę oraz firmy, w których zarządzie znajduje się co najmniej jeden

członek spoza rodziny, dotyczyła określenia wspólnego celu. Obecność zewnętrznego menedżera świadczy o tym, że organizacja wstąpiła na ścieżkę profesjonalizacji i wykorzystuje zewnętrzne zasoby wiedzy, polegając na doświadczeniach innych profesjonalistów. W rezultacie w firmie wzrasta różnorodność w podejściu do zarządzania i podejmowania decyzji. Członkowie rodziny mogą w takich warunkach odczuwać mniejszą zbieżność w stosunku do wyznawanych celów.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena stwierdzenia „Członkowie rodziny pracujący w firmie mają wspólny cel” była istotnie wyższa w podmiotach, które posiadały w organie zarządczym wyłącznie członków rodziny ($p=0,046$). W pozostałych przypadkach weryfikacja nie wykazała różnic istotnych statystycznie.



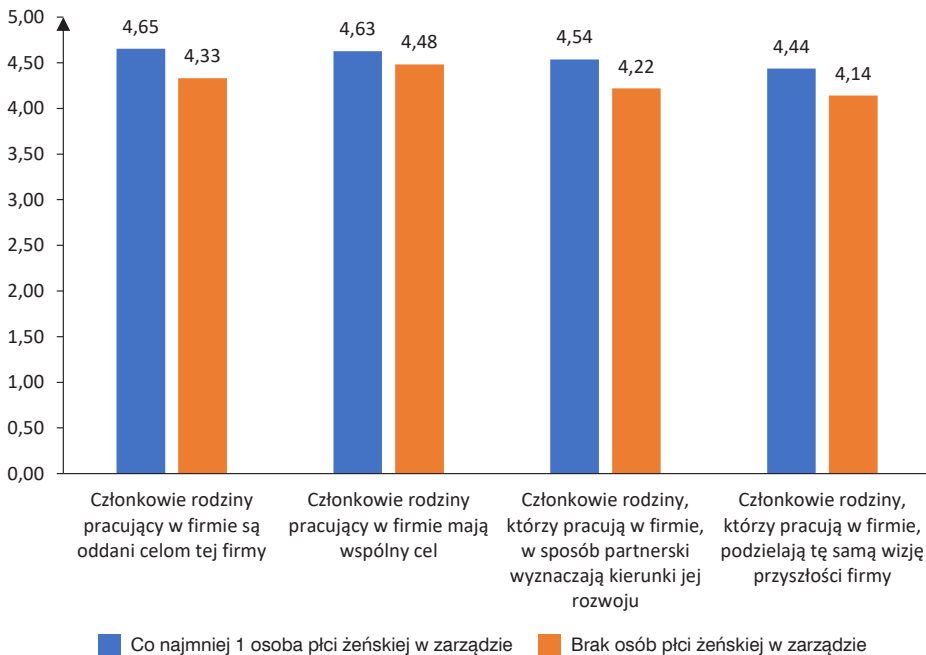
Rysunek 6.20. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru poznawczego kapitału społecznego z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez rodzinę oraz firmy z obecnością w zarządzie menedżera zewnętrznego

Źródło: opracowanie własne.

6.3.2. Poznawczy wymiar kapitału społecznego a udział osób płci żeńskiej w zarządzie przedsiębiorstwa

Firmy rodzinne, które w swoich organach zarządczych zatrudniały co najmniej jedną kobietę, oceniły średnio poziom komponentu poznawczego kapitału społecznego na 4,56 w skali 1–5, podczas gdy firmy niemające w organie zarządczym osób płci żeńskiej uzyskały średnią ocenę wynoszącą 4,29. Badania wykazały więc pozytywny wpływ obecności kobiet w organach zarządczych na poziom kapitału społecznego w wymiarze poznawczym.

Szczegółowe różnice w udzielonych odpowiedziach zostały zaprezentowane na rysunku 6.21.



Rysunek 6.21. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru poznawczego kapitału społecznego z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez mężczyzn oraz firmy z obecnością w zarządzie co najmniej jednej kobiety

Źródło: opracowanie własne.

Firmy, które zatrudniają w zarządzie co najmniej jedną kobietę, lepiej oceniają wszystkie składowe wymiaru poznawczego: oddanie celom firmy (kobieta w zarządzie – 4,65/brak kobiety w zarządzie – 4,33), wspólny cel (4,63/4,48), partnerskie

wyznaczanie kierunków rozwoju (4,54/4,22) oraz podzielenie tej samej wizji przyszłości firmy (4,44/4,14).

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena wszystkich czterech stwierdzeń opisujących wymiar poznawczy kapitału społecznego była istotnie wyższa w podmiotach, które miały w organie zarządczym co najmniej jedną kobietę ($p < 0,1$).

6.3.3. Poznawczy wymiar kapitału społecznego a udział rodziny we własności przedsiębiorstwa

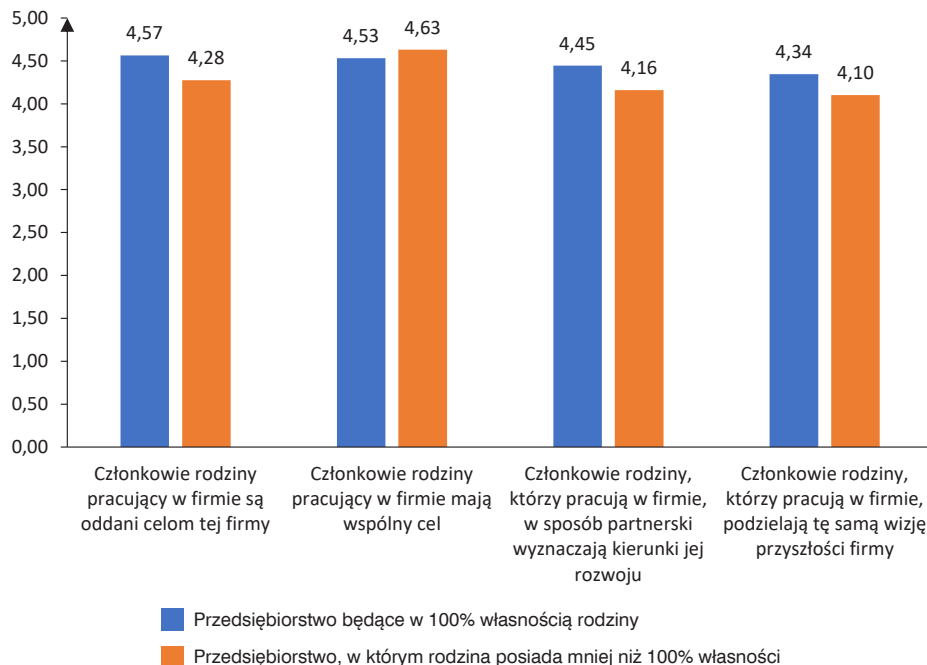
Badania wykazały, że przedsiębiorstwa rodzinne, w których cały kapitał znajduje się w rękach rodziny (100% udziałów w posiadaniu rodziny), oceniły relacyjny wymiar kapitału społecznego na poziomie 4,47 w skali 1–5. W przypadku firm, które mają udziałowców/akcjonariuszy spoza rodziny, średnia ocena tego samego aspektu wyniosła 4,29. Wyniki tych badań sugerują, że pełna własność w rękach rodziny pozytywnie wpływa na poziom tego konkretnego elementu kapitału społecznego.

Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi przedstawiono na rysunku 6.22.

Spółki, w których strukturze właścicielskiej znajdują się wyłącznie członkowie rodziny, oceniają wyżej trzy z czterech składowych wymiaru poznawczego: oddanie celom firmy (rodzina jedynym właścicielem – 4,57/w strukturze własnościowej występuje podmiot zewnętrzny – 4,28), partnerskie wyznaczanie kierunków rozwoju biznesu (4,45/4,16) oraz dzielenie tej samej wizji przyszłości firmy (4,34/4,10). Zgodność ze stwierdzeniem „Członkowie rodziny pracujący w firmie mają wspólny cel” była natomiast wyżej oceniana przez firmy, w których obecny był „obcy” właściciel. Można przypuszczać, że obecność obcego kapitału udziałowego w firmie rodzinnej dodatkowo integruje członków rodziny, którym zależy na utrzymaniu kontroli nad spółką rodzinną.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena wszystkich czterech stwierdzeń opisujących wymiar poznawczy kapitału społecznego różni się istotnie pomiędzy analizowanymi grupami podmiotów ($p < 0,1$).



Rysunek 6.22. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru poznawczego kapitału społecznego z podziałem na firmy będące w 100% własnością rodziny oraz firmy mające akcjonariuszy/udziałowców spoza rodziny

Źródło: opracowanie własne.

6.3.4. Poznawczy wymiar kapitału społecznego a udział pokoleń rodziny we własności przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa rodzinne znajdujące się w posiadaniu wyłącznie pokolenia założycieli, oceniły średnio komponent poznawczy kapitału społecznego na 4,38 w skali 1–5, podczas gdy firmy znajdujące się w posiadaniu kolejnych pokoleń rodziny oceniły go średnio na 4,49. W świetle uzyskanych wyników można stwierdzić, że istnieje pozytywny związek pomiędzy strukturą właścicielską, w której obecne są kolejne generacje członków rodziny, a kapitałem społecznym w wymiarze poznawczym.

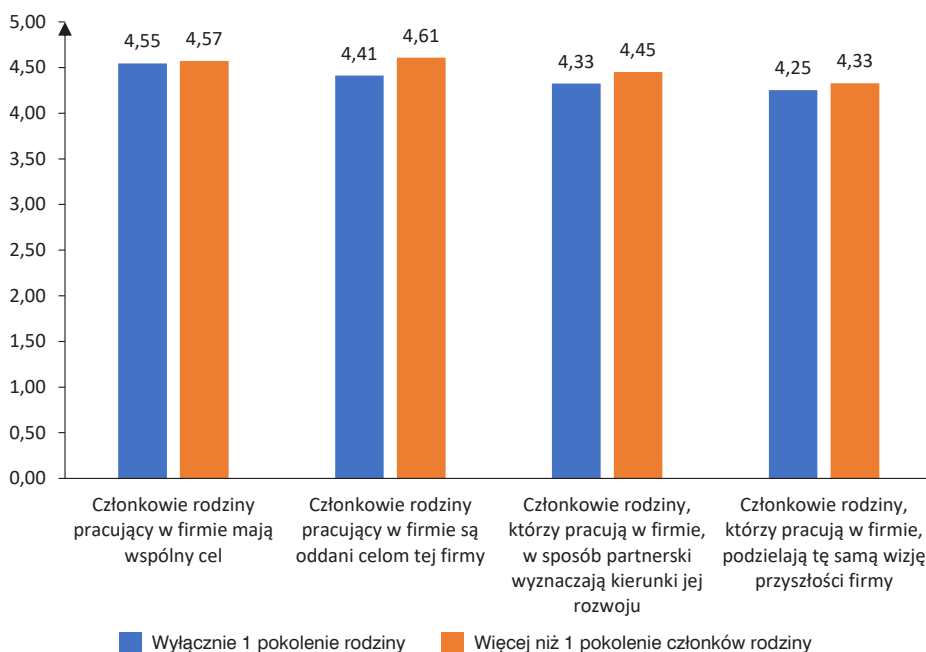
Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi pokazano na rysunku 6.23.

Przedsiębiorstwa rodzinne, w których dokonało się pełne lub częściowe przeniesienie własności na kolejne pokolenia, wyżej oceniają każdą ze składowych tworzących wymiar poznawczy kapitału społecznego. Te różnice są szczególnie wyraźne

w kontekście oceny stwierdzeń „Członkowie rodziny pracujący w firmie są oddani celom tej firmy” oraz „Członkowie, którzy pracują w firmie, w sposób partnerski wyznaczają kierunki jej rozwoju”. Młodsze pokolenia, które zostały „nagrodzone” przeniesieniem na nie części własności przedsiębiorstwa, odczuwają silniejszą motywację do osiągania celów przedsiębiorstwa i częściej się z nimi utożsamiają. Ponadto czują, że mają realny wpływ na wyznaczanie długofalowej strategii rodzinnego biznesu. W ich przypadku swoista nobilitacja przekłada się pozytywnie na budowanie wewnętrznego kapitału społecznego organizacji.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena stwierdzeń: „Członkowie rodziny pracujący w firmie są oddani celom tej firmy”, „Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, w sposób partnerski wyznaczają kierunki jej rozwoju” oraz „Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, podzielają tę samą wizję przyszłości firmy”, była istotnie wyższa w podmiotach, w których strukturze właścicielskiej znajdują się przedstawiciele kolejnego pokolenia ($p < 0,05$). Dla stwierdzeń dotyczących wspólnych celów nie zaobserwowano istotnych statystycznie różnic.



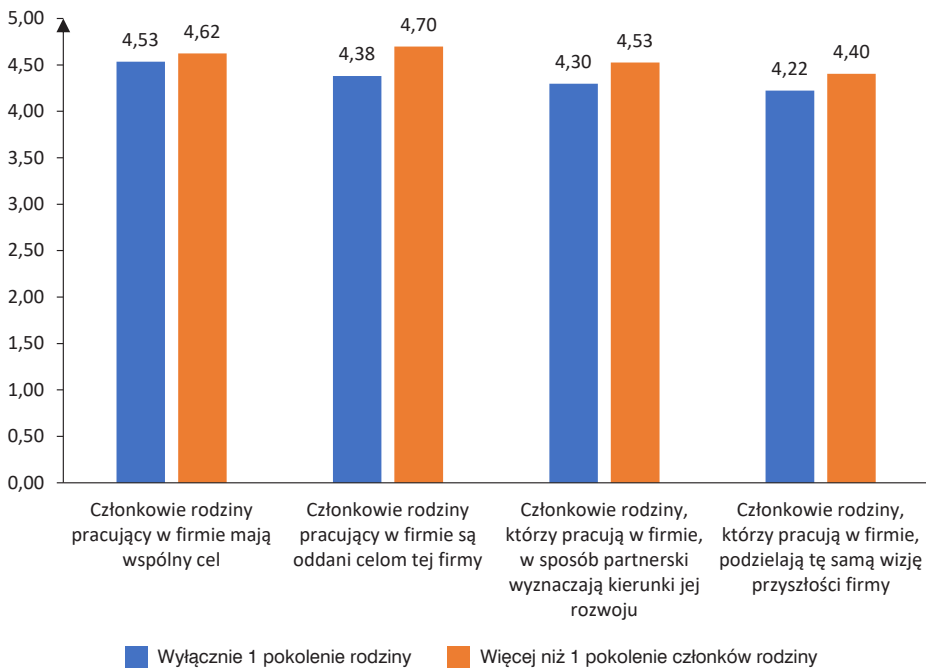
Rysunek 6.23. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru poznawczego kapitału społecznego z podziałem na firmy deklarujące obecność w strukturze właścicielskiej wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklaruujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny

Źródło: opracowanie własne.

6.3.5. Poznawczy wymiar kapitału społecznego a udział pokoleń rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa rodzinne, które są zarządzane wyłącznie przez przedstawicieli pierwszego pokolenia (założycieli), średnio oceniły komponent poznawczy kapitału społecznego na poziomie 4,36, korzystając z pięciostopniowej skali. W przypadku firm zarządzanych przez co najmniej jednego przedstawiciela kolejnych generacji średnia ocena wyniosła 4,56. Można zatem przypuszczać, że istnieje pozytywny związek między zaangażowaniem kolejnych pokoleń w zarządzanie firmą a poziomem kapitału społecznego w wymiarze poznawczym.

Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi przedstawiono na rysunku 6.24.



Rysunek 6.24. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru poznawczego kapitału społecznego z podziałem na firmy deklarujące obecność w organach zarządczych wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa rodzinne, w których dokonało się pełne lub częściowe przeniesienie zarządzania na kolejne pokolenia, wyżej oceniają każdą ze składowych tworzących wymiar poznawczy kapitału społecznego. Podobnie jak w przypadku

włączenia kolejnych pokoleń do struktury właścicielskiej, transfer funkcji zarządczych do młodszych generacji jednoczy rodzinę. Staje się ona jeszcze silniej oddana celom firmy (średnia ocena stwierdzenia przez firmy, w których zarządach zasiadają kolejne pokolenia – 4,70/tylko założyciele w zarządzie – 4,38). Ponadto członkowie rodziny znacząco wyżej oceniają wówczas poziom partnerskiego traktowania w procesie ustalania kierunków rozwoju firmy (4,53/4,30).

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena stwierdzeń: „Członkowie rodziny pracujący w firmie są oddani celom tej firmy”, „Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, w sposób partnerski wyznaczają kierunki jej rozwoju” oraz „Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, podzielają tę samą wizję przyszłości firmy”, była istotnie wyższa w podmiotach, w których zarządach znajdują się przedstawiciele kolejnego pokolenia ($p < 0,02$). Dla stwierdzeń dotyczących wspólnych celów nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic.

6.3.6. Poznawczy wymiar kapitału społecznego a wiek przedsiębiorstwa

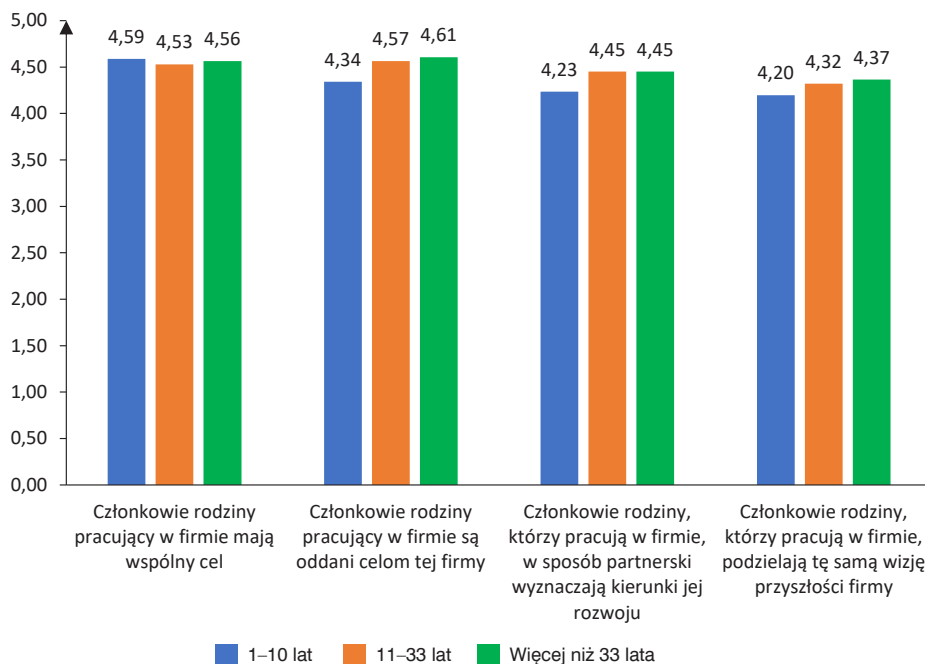
Przedsiębiorstwa rodzinne zdefiniowane jako najmłodsze (1–10 lat) oceniły średnio poziom komponentu poznawczego kapitału społecznego na 4,34 w skali 1–5. Przedsiębiorstwa w wieku 11–33 lat oceniły go średnio na poziomie 4,47, a podmioty najstarsze (starsze niż 33 lata, założone przed 1990 rokiem) na 4,50. Można więc zauważyć, że największy przyrost poziomu tego wymiaru kapitału społecznego następuje już po około dekadzie funkcjonowania firmy. Następnie pozostaje on na stosunkowo niezmiennym poziomie.

Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi przedstawiono na rysunku 6.25.

Analiza poziomu komponentu poznawczego kapitału społecznego w przekroju na poszczególne grupy wiekowe przedsiębiorstw wykazała, że 10 lat wspólnego prowadzenia biznesu przez rodzinę jest wystarczające dla rozwinięcia pełnego potencjału kapitału społecznego w wymiarze poznawczym. Zarówno oddanie celom firmy, jak i poczucie partnerskiego traktowania w wyznaczaniu jej kierunków rozwoju były wyraźnie lepiej oceniane przez firmy starsze niż 10-letnie. Podmioty te przyznawały również wyższe noty stwierdzeniu dotyczącemu dzielenia wspólnej wizji przyszłości firmy. Nie dostrzeżono natomiast wyraźnych różnic pomiędzy ocenami dokonanymi przez firmy w wieku 11–33 lat oraz starszymi. W przypadku oceny stwierdzenia dotyczącego posiadania przez członków rodziny pracujących w firmie wspólnego celu grupa wiekowa, do której zaklasyfikowano firmę, nie miała znaczenia.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena stwierdzeń: „Członkowie rodziny pracujący w firmie są oddani celom tej firmy” oraz „Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, w sposób partnerski wyznaczają kierunki jej rozwoju”, różniła się pomiędzy przedsiębiorstwami najmłodszymi i w wieku 11–33 lat ($p < 0,01$) oraz najmłodszymi i najstarszymi ($p < 0,04$). Dla pozostałych stwierdzeń nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic.



Rysunek 6.25. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru poznawczego kapitału społecznego z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych

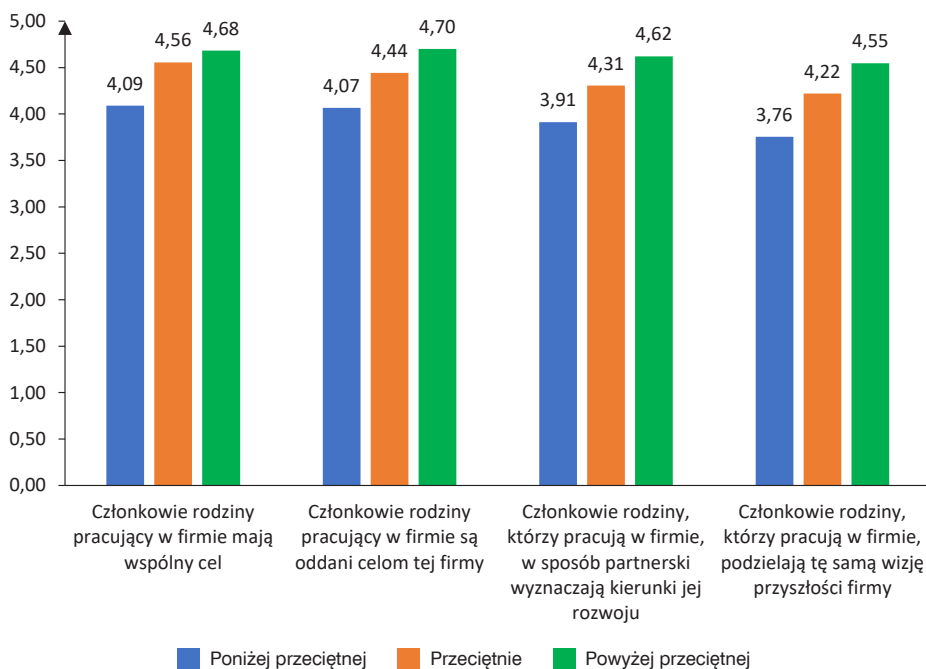
Źródło: opracowanie własne.

6.3.7. Poznawczy wymiar kapitału społecznego a samoocena kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa

Kapitał społeczny w wymiarze poznawczym wykazuje największą obecność w przedsiębiorstwach, które samooceniają się na poziomie wyższym niż konkurencja, określając swoją pozycję rynkową jako „ponadprzeciętną”. Firmy te przypisały temu komponentowi ocenę wynoszącą 4,64. W przypadku firm zaklasyfikowanych jako

„przeciętne”, które wykazywały średnie poziomy samooceny, średnia ocena komponentu poznawczego wynosiła 4,38. Natomiast firmy określające swoją pozycję rynkową jako „poniżej przeciętnej”, najniżej oceniły ten komponent, uzyskując średnią ocenę na poziomie 3,96. Wyraźnie można zauważyć, że istnieje zdecydowany związek między samooceną swojej pozycji rynkowej a poziomem kapitału społecznego w jego wymiarze poznawczym.

Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi przedstawiono na rysunku 6.26.



Rysunek 6.26. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru poznawczego kapitału społecznego z podziałem na samoklasyfikację kondycji ekonomicznej/rynkowej na tle branży

Źródło: opracowanie własne.

Wraz z lepszą samooceną pozycji rynkowej firmy znacząco poprawia się ocena każdej składowej opisującej wymiar poznawczy kapitału społecznego. Największe różnice dotyczą postrzegania wspólnej wizji przyszłości firmy. Przedsiębiorstwa, które najniżej oceniają swoją pozycję rynkową, przypisały tej składowej notę na poziomie 3,76, podczas gdy liderzy (oceniający swoją pozycję rynkową powyżej przeciętnej) średnio ocenili ją na 4,55. Znaczące różnice w ocenie występują rów-

niez w przypadku pozostałych stwierdzeń: „Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, w sposób partnerski wyznaczają kierunki jej rozwoju” (najsłabiej oceniający 3,91/liderzy 4,62), „Członkowie rodziny pracujący w firmie są oddani celom tej firmy” (4,07/4,70). Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że rodzina biznesowa, która pozostaje zjednoczona wokół wspólnych celów, ma spójną wspólną wizję prowadzenia biznesu i odnosi się do swoich członków w sposób partnerski, ma większe szanse na odniesienie rynkowego sukcesu niż rodzina, w której te elementy kapitału społecznego pozostają nieobecne.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena stwierdzeń: „Członkowie rodziny pracujący w firmie są oddani celom tej firmy”, „Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, w sposób partnerski wyznaczają kierunki jej rozwoju” oraz „Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, podzielają tę samą wizję przyszłości firmy”, różniła się istotnie pomiędzy wszystkimi grupami przedsiębiorstw ($p < 0,03$). Ocena stwierdzenia „Członkowie rodziny pracujący w firmie mają wspólny cel” różniła się istotnie pomiędzy oceniającymi się poniżej przeciętnej i przeciętnie ($p < 0,01$) oraz pomiędzy oceniającymi się poniżej przeciętnej i powyżej przeciętnej ($p < 0,01$).

6.3.8. Poznawczy wymiar kapitału społecznego a plany sukcesyjne i sukcesja

Przedsiębiorstwa rodzinne, które obecnie nie planują sukcesji, oceniły wymiar poznawczy kapitału społecznego średnio 4,36 w skali 1–5. Przedsiębiorstwa mające plany sukcesyjne oceniły średnio posiadany poziom tego komponentu na 4,49, a firmy rodzinne, które przeprowadziły sukcesję, dokonały oceny na poziomie 4,51. Badania wskazują, że proces tworzenia kapitału społecznego w wymiarze poznawczym może zostać znacząco wzmocniony już w momencie pojawienia się intencji sukcesyjnej oraz utrzymywany po przeprowadzeniu sukcesji.

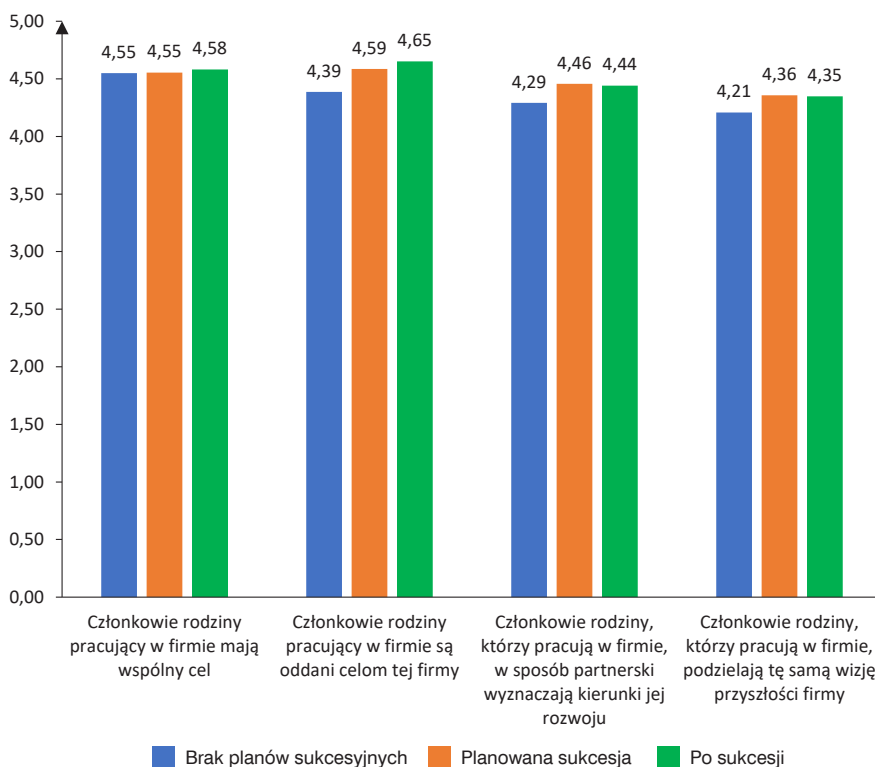
Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi zilustrowano na rysunku 6.27.

Badania pokazały, że już sama intencja dokonania sukcesji sprawia, że kapitał społeczny w wymiarze poznawczym zaczyna być silniej obecny w firmie rodzinnej. Wzmacnia się pozytywne postrzeganie „oddania celom firmy”, „partnerskiego wyznaczania kierunków jej rozwoju” oraz „dzielenia wspólnej wizji przyszłości firmy”. Można przypuszczać, że znaczący wpływ na taką ocenę ma włączenie do dyskusji nad przyszłością przedsiębiorstwa kolejnych pokoleń rodziny. Otwarta komunikacja dotycząca sukcesji, transparentność trudnych decyzji dotyczących przyszłych zmian właścicielskich i zarządczych budują w młodszych pokoleniach poczucie sprawczości, które pozytywnie przekłada się na kreowanie kapitału społecznego. Należy jednak zauważyć, że posiadanie wspólnego celu działania jest zupełnie niezależne od statusu zaawansowania planów sukcesyjnych. Wspólne

cele przyświecają zarówno rodzinom, które zdecydowały się już na dokonanie zmiany pokoleniowej, jak i rodzinom, które jeszcze nie dojrzały do tego etapu.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena stwierdzeń: „Członkowie rodziny pracujący w firmie są oddani celom tej firmy”, „Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, w sposób partnerski wyznaczają kierunki jej rozwoju” oraz „Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, podzielają tę samą wizję przyszłości firmy”, różniła się pomiędzy przedsiębiorstwami, które nie planują sukcesji, i tymi, które ją planują ($p < 0,04$), oraz pomiędzy tymi, które nie planują sukcesji, i tymi, które przeszły sukcesję ($p < 0,09$). W przypadku pozostałych stwierdzeń/grup nie zweryfikowano istotnych statystycznie różnic.



Rysunek 6.27. Ocena znaczenia poszczególnych składowych poznawczego wymiaru kapitału społecznego z podziałem na intencję sukcesyjną lub sukcesję

Źródło: opracowanie własne.

6.3.9. Poznawczy wymiar kapitału społecznego – wyniki badań jakościowych

Stawiając cele biznesowe, firmy przyjmują najczęściej dwie strategie. Jedną z nich to odzwierciedlenie klasycznej strategii biznesowej, gdzie rozwój jest bezpośrednio związany z ekspansją. Przedstawiciele badanych firm byli nastawieni na powiększenie bazy klientów, wzrost liczby pracowników czy dążenie do powiększenia zysków. Odmienne podejście można opisać cytatem jednego z respondentów: „Odgórnych założeń nigdy sobie nie stawiamy, tylko po prostu robimy swoje”.

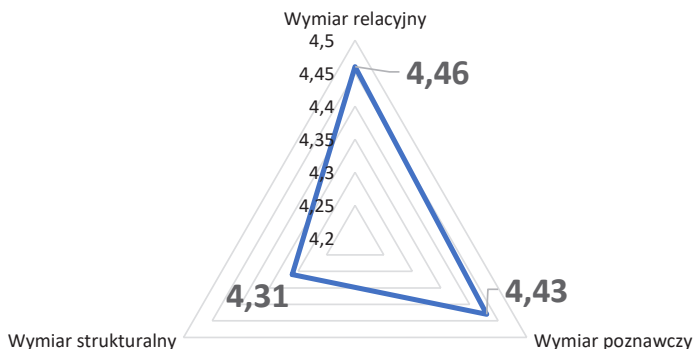
Przedsiębiorstwa planujące cele „stąpają twardo po ziemi”, biorąc pod uwagę przede wszystkim możliwość ich osiągnięcia. O planach dotyczących rozwoju najczęściej rozmawiają podczas spotkań rodzinnych i dyskusji, w których udział biorą również osoby spoza rodziny. Dla przykładu pracownicy jednej z firm mają szansę zgłoszenia kierownictwu swoich pomysłów związanych z działalnością przedsiębiorstwa. Wypowiedzi respondentów wskazywały, że opracowywane cele i plany mają najczęściej charakter kilkuletni. Jedną z firm opowiedziało się za praktykowaniem określania długoterminowych celów rozwoju SMART i przeprowadzania analizy SWOT. Kontrasty odzwierciedlają złożoność i dynamikę rodzinnych przedsiębiorstw, gdzie tradycyjne wartości łączą się z nowoczesnymi metodami zarządzania, a indywidualne podejścia członków rodziny wpływają na kształtowanie strategii firmy.

6.4. Kapitał społeczny – konkluzje

W przeprowadzonych badaniach wykazano znaczącą obecność kapitału społecznego w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych. Respondenci wyrażali relatywnie wysoką ocenę ogólnego poziomu tego kapitału (średnia wartość dla wszystkich stwierdzeń wynosiła 4,4 w skali 1–5). Najlepiej ocenianym aspektem okazał się wymiar relacyjny, obejmujący zaufanie, uczciwość oraz wzajemne poleganie na członkach rodziny (4,46). Nieco niższe oceny uzyskał wymiar poznawczy, odnoszący się do zgodności w kwestii celów i przyszłej wizji przedsiębiorstwa rodzinnego (4,43). Natomiast najniższą ocenę przypisywano wymiarowi strukturalnemu, opisującemu układ i siłę więzi w obrębie członków danej grupy – 4,31 (rys. 6.28).

Badanie wykazało, że kapitał społeczny w ankietowanych przedsiębiorstwach ma swoje źródło przede wszystkim w pozytywnych relacjach rodzinnych, bazujących na zaufaniu i wzajemnej trosce. Ten silny fundament emocjonalny znajduje również swoje odzwierciedlenie w sferze kognitywnej, gdzie tworzą się plany i wizje wspólnie prowadzonego biznesu. Można zatem przypuszczać, że ujawniane w codziennym funkcjonowaniu więzi emocjonalne pozytywnie wpływają na integrowanie członków rodziny wokół wspólnego dobra w postaci ciągłości i trwania rodzinnego biznesu. Pozytywnie został oceniony również poziom interakcji oraz przekazywania informacji, który zapewnia rodzinie swoistą sieć umożliwiającą

wspólne wypracowywanie celów i podejmowanie działań ukierunkowanych na ich osiągnięcie.



Rysunek 6.28. Przeciętna ocena wymiarów wewnętrznego kapitału społecznego

Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystując zastosowane poprzednio zmienne przekrojowe, przeprowadzono analizę czynników wspierających wskazane wymiary kapitału społecznego w badanych firmach rodzinnych (tab. 6.2).

Tabela 6.2. Czynniki wspierające wewnętrzny kapitał społeczny

Kapitał społeczny	Czynniki wspierające		
	Wymiar strukturalny	Wymiar relacyjny	Wymiar poznawczy
Udział rodziny w zarządzie	Bez wyraźnego wpływu	Bez wyraźnego wpływu	Bez wyraźnego wpływu
Udział kobiet w zarządzie	Osoba płci żeńskiej w zarządzie	Osoba płci żeńskiej w zarządzie	Osoba płci żeńskiej w zarządzie
Udział rodziny we własności	Pełna kontrola rodziny	Bez wyraźnego wpływu	Pełna kontrola rodziny
Pokolenia rodziny we własności	Więcej niż jedno pokolenie rodziny	Więcej niż jedno pokolenie rodziny	Więcej niż jedno pokolenie rodziny
Pokolenia rodziny w zarządzie	Więcej niż jedno pokolenie rodziny	Więcej niż jedno pokolenie rodziny	Więcej niż jedno pokolenie rodziny
Wiek przedsiębiorstwa	Lepiej wypadają starsze firmy	Lepiej wypadają starsze firmy	Bez wyraźnego wpływu
Samoocena sytuacji ekonomicznej	Lepiej wypadają firmy o dobrej kondycji	Lepiej wypadają firmy o dobrej kondycji	Lepiej wypadają firmy o dobrej kondycji
Intencja sukcesyjna i sukcesja	Lepiej wypadają firmy z intencją sukcesyjną	Lepiej wypadają firmy z intencją sukcesyjną	Lepiej wypadają firmy z intencją sukcesyjną

Źródło: opracowanie własne.

Wewnętrzny kapitał społeczny w każdym wymiarze wspiera zarówno dokonanie transferu władzy (kolejne pokolenia w zarządzie), jak i własności (kolejne pokolenia we własności). Należy jednak zauważyć, że już sama intencja sukcesyjna w postaci rozpoczęcia planowania sukcesji wzmacnia budowanie kapitału społecznego w firmie rodzinnej. Ponadto dywersyfikacja zarządu poprzez zatrudnianie w nim kobiet w sposób istotny poprawia relacje, wzmacnia orientację na wspólne cele rodziny oraz poprawia jakość komunikacji. Czynnikiem sprzyjającym jest również kondycja rynkowa przedsiębiorstwa oraz jego wiek. Im lepsza pozycja konkurencyjna firmy i dłużej trwa ona na rynku, tym silniejszy okazywał się jej poziom wewnętrznego kapitału społecznego. Zastosowane metody badawcze nie pozwoliły jednak wskazać jednoznacznie, jaki był kierunek tej relacji – czy kapitał społeczny wpływa dodatnio na uzyskiwane wyniki, czy to lepsze wyniki rynkowe wpływają korzystnie na jego tworzenie.

Rozdział 7. Kapitał przeżywalności

Llanos-Contreras i inni [2019] stwierdzili, że reakcja firm rodzinnych na zewnętrzne wstrząsy pokazuje, iż podmioty te kierują się innymi priorytetami niż przedsiębiorstwa nierodzinne. Przetrwanie i sukces podmiotów rodzinnych zależą od dbałości zarówno o firmę, jak i członków rodziny [Danes i in., 2016; Haynes i in., 2019]. Istotnym elementem jest zatem kapitał przeżywalności, który stanowi unikalny zasób przedsiębiorstw rodzinnych. Wiąże się ze zdolnością członków rodziny do wspierania, w formie finansowej i niefinansowej, przedsiębiorstw w obliczu zewnętrznych zagrożeń [Zajkowski, Żukowska, 2020; Żukowska i in., 2021; Domańska i in., 2022a]. Według Sirmona i Hitta [2003] kapitał przeżywalności to skłonność członków rodziny do pożyczania, wniesienia do przedsiębiorstwa lub podzielenia się osobistymi zasobami. Istnienie kapitału przeżywalności wynika z chęci zachowania bogactwa społeczno-emocjonalnego [Berrone i in., 2012]. Jest on również ściśle związany ze zrównoważonym rozwojem, ponieważ w konsekwencji większej zdolności do mobilizacji zasobów firmy rodzinne przyjmują orientację długoterminową, inwestując, prowadząc badania oraz kontrolując koszty [Amann, Jaussaud, 2012; Kachaner i in., 2012]. Ponadto wyraża się to również w odpowiedzialnym zachowaniu wobec pracowników, kluczowych partnerów oraz lokalnej społeczności, zwłaszcza w razie kryzysowych sytuacji, co się przekłada na stabilność i daje pozytywne wyniki społeczne [Underwood i in., 2012]. Z tego powodu zmierzono stan kapitału przeżywalności w badanych podmiotach. W tym celu posłużono się skalą zaproponowaną przez Żukowską i innych [2021]. Autorzy po dokonaniu przeglądu literatury, w której nie odnaleźli adekwatnej skali pomiarowej, zdecydowali opracować własną, nazywając ją „konstruktem mobilizacji kapitału przeżywalności”. Elementy skali zostały wygenerowane metodą dedukcyjną, stosując definicję Sirmona i Hitta [2003] oraz na podstawie wcześniejszych prac fragmentarycznych, dotyczących tej tematyki [Ang i in., 2014; Buchuk i in., 2014; Jara i in., 2018; Masulis i in., 2020; Olson i in., 2003; Yilmazer, Schrank, 2010; Zheng, 2010]. Na tej podstawie wytypowano 10 zmiennych reprezentujących różne aspekty kapitału przeżywalności.

Respondenci dokonywali oceny prawdopodobieństwa poszczególnych zdarzeń, posługując się skalą Likerta, na której 1 oznaczało wariant 1 – całkowicie nieprawdopodobne, 5 – pewne). Zastosowana skala została zamieszczona w tabeli 7.1.

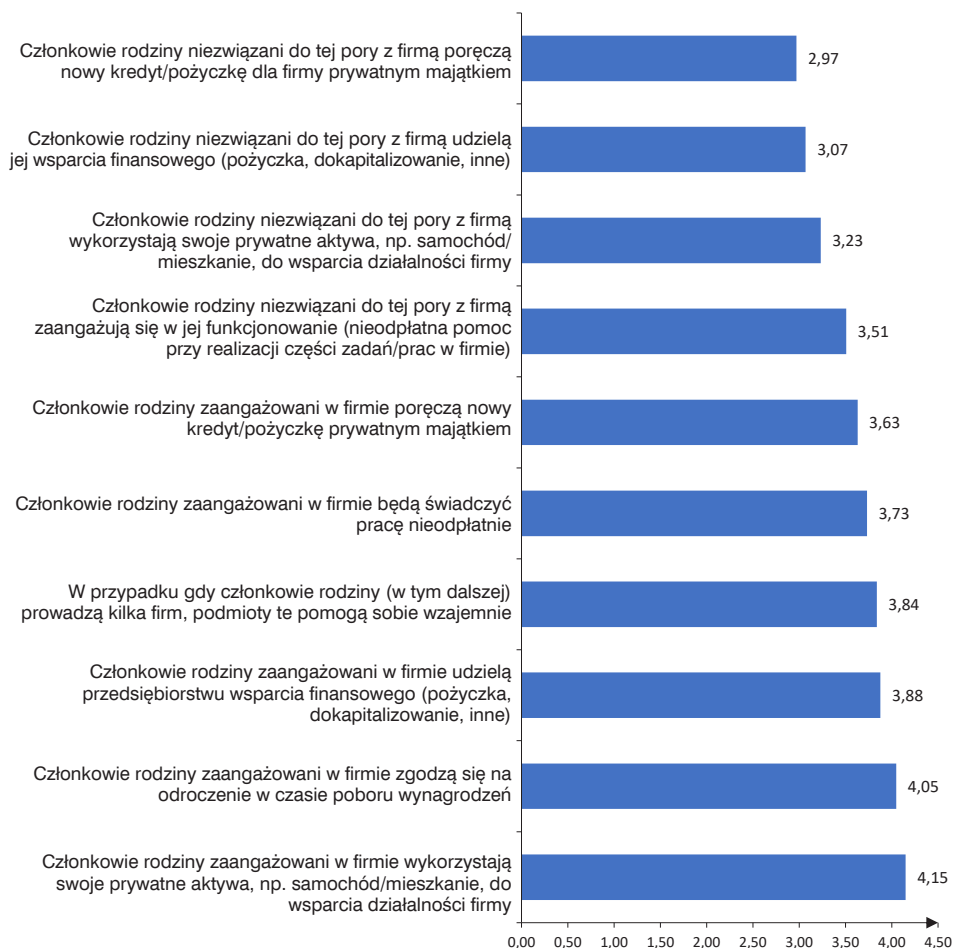
Tabela 7.1. Skala pomiarowa kapitału przeżywalności

Członkowie rodziny zaangażowani w firmie będą świadczyć pracę nieodpłatnie	1	2	3	4	5
Członkowie rodziny zaangażowani w firmie zgodzą się na odroczenie w czasie poboru wynagrodzeń	1	2	3	4	5
Członkowie rodziny zaangażowani w firmie wykorzystają swoje prywatne aktywa, np. samochód/mieszkanie, do wsparcia działalności firmy	1	2	3	4	5
Członkowie rodziny zaangażowani w firmie poręczą nowy kredyt/pożyczkę prywatnym majątkiem	1	2	3	4	5
Członkowie rodziny zaangażowani w firmie udzielą przedsiębiorstwu wsparcia finansowego (pożyczka, dokapitalizowanie, inne)	1	2	3	4	5
Członkowie rodziny niezwiązani do tej pory z firmą zaangażują się w jej funkcjonowanie (nieodpłatna pomoc przy realizacji części zadań/prac w firmie)	1	2	3	4	5
Członkowie rodziny niezwiązani do tej pory z firmą wykorzystają swoje prywatne aktywa, np. samochód/mieszkanie, do wsparcia działalności firmy	1	2	3	4	5
Członkowie rodziny niezwiązani do tej pory z firmą poręczą nowy kredyt/pożyczkę dla firmy prywatnym majątkiem	1	2	3	4	5
Członkowie rodziny niezwiązani do tej pory z firmą udzielą jej wsparcia finansowego (pożyczka, dokapitalizowanie, inne)	1	2	3	4	5
W przypadku gdy członkowie rodziny (w tym dalszej) prowadzą kilka firm, podmioty te pomogą sobie wzajemnie	1	2	3	4	5

Źródło: zaadaptowane za: [Żukowska i in., 2021].

Przeprowadzone badania wykazały stosunkowo silną obecność kapitału przeżywalności w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych. Respondenci ocenili średnie prawdopodobieństwo występowania zjawisk opisujących ten zasób na poziomie 3,61 (w pięciostopniowej skali). Jako najbardziej prawdopodobne działania wskazano, że w okresie kryzysu „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie wykorzystają swoje prywatne aktywa, np. samochód/mieszkanie, do wsparcia działalności firmy” (4,15) oraz „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie zgodzą się na odroczenie w czasie poboru wynagrodzeń” (4,05). Najniższe prawdopodobieństwo zostało przypisane potencjalnym zdarzeniom, w których udział wzięliby członkowie rodziny niezwiązani do tej pory z firmą: „Członkowie rodziny niezwiązani do tej pory z firmą zaangażują się w jej funkcjonowanie (nieodpłatna pomoc przy realizacji części zadań/prac w firmie)” (3,51), „Członkowie rodziny niezwiązani do tej pory z firmą wykorzystają swoje prywatne aktywa, np. samochód/mieszkanie, do wsparcia działalności firmy” (3,23), „Członkowie rodziny niezwiązani do tej pory z firmą udzielą jej wsparcia finansowego (pożyczka, dokapitalizowanie, inne)”

(3,07), „Członkowie rodziny niezwiązani do tej pory z firmą poręczą nowy kredyt/pożyczkę dla firmy prywatnym majątkiem” (2,97). Szczegółowe analizy zaprezentowano na rysunku 7.1.



Rysunek 7.1. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia potencjalnych zdarzeń stanowiących przejawy kapitału przeżywalności

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstwa rodzinne zachowują swoistą hierarchię wykorzystywania poszczególnych składowych kapitału przeżywalności. W pierwszej kolejności wsparcie biznesu zapewniają członkowie rodziny zaangażowani w jego działalność, m.in. poprzez: udostępnienie prywatnych aktywów, odsunięcie w czasie osiąganych korzyści z tytułu wynagrodzeń, dokapitalizowanie biznesu, transfery między prowadzonymi podmiotami,

nieodpłatne świadczenie pracy lub też poręczenie dodatkowego finansowania własnym majątkiem. Wszystkie te działania są bardziej prawdopodobne niż okazanie wsparcia ze strony „zewnętrznych” członków rodziny, którzy do tej pory nie byli włączeni w funkcjonowanie firmy. W przypadku tej grupy interesariuszy najmniej prawdopodobne jest wsparcie o charakterze finansowym, relatywnie bardziej wsparcie osobowe (nieodpłatna pomoc) lub użyczenie posiadanych zasobów (np. samochodu czy nieruchomości).

Podsumowując, badania wykazały, że w obliczu kryzysów zewnętrznych rodzina jest skłonna poświęcić część swoich prywatnych korzyści, aby zapewnić ciągłość trwania przedsiębiorstwa. Ponadto istnieje większe prawdopodobieństwo, że wsparcie zostanie udzielone przez tych członków rodziny, którzy w danym czasie są realnie zaangażowani w funkcjonowanie firmy. Pomoc ze strony „zewnętrznych” członków rodziny została również oceniona jako „prawdopodobna”, jednak częściej będzie miała charakter osobowy niż finansowy.

7.1. Kapitał przeżywalności a udział rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa

Firmy rodzinne zarządzane wyłącznie przez członków rodziny oceniły przeciętne prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń opisujących aktywizację kapitału przeżywalności na 3,59 w skali 1–5. Firmy mające w organie zarządczym przynajmniej jedną osobę spoza rodziny oceniały go w sposób zbliżony, średnio na 3,63.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań zilustrowano na rysunku 7.2.

Uzyskane rezultaty pozwalają sądzić, że struktura zarządu firmy rodzinnej nie decyduje w sposób istotny o prawdopodobieństwie aktywacji kapitału przeżywalności. Warto zauważyć, że w przypadku sześciu stwierdzeń firmy o zarządach, do których włączono menedżera zewnętrznego, nieznacznie wyżej oceniają szanse wystąpienia zdarzeń, tj. „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie zgodzą się na odroczenie w czasie poboru wynagrodzeń”, „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie będą świadczyć pracę nieodpłatnie”, „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie poręczą nowy kredyt/pożyczkę prywatnym majątkiem”, „Członkowie rodziny niezwiązani do tej pory z firmą zaangażują się w jej funkcjonowanie”, „Członkowie rodziny niezwiązani do tej pory z firmą wykorzystają swoje prywatne aktywa, np. samochód/mieszkanie, do wsparcia działalności firmy”. Relatywnie wyraźna jest natomiast różnica w ocenie prawdopodobieństwa pojawienia się wzajemnej pomocy pomiędzy firmami prowadzonymi przez jedną rodzinę. W tym przypadku wyższe prawdopodobieństwo wystąpienia tego zdarzenia wskazywały firmy mające wyłącznie zarządy rodzinne. Można przypuszczać, że wynika to z postawy zewnętrznych członków organów zarządczych, którzy będą mniej skłonni do dokonywania ewentualnych transferów do spółek, za które nie są osobowo odpowiedzialni.



Rysunek 7.2. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia potencjalnych zdarzeń stanowiących przejawy kapitału przeżywalności z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez rodzinę oraz firmy z obecnością w zarządzie menedżera zewnętrznego

Źródło: opracowanie własne.

Uwaga statystyczna

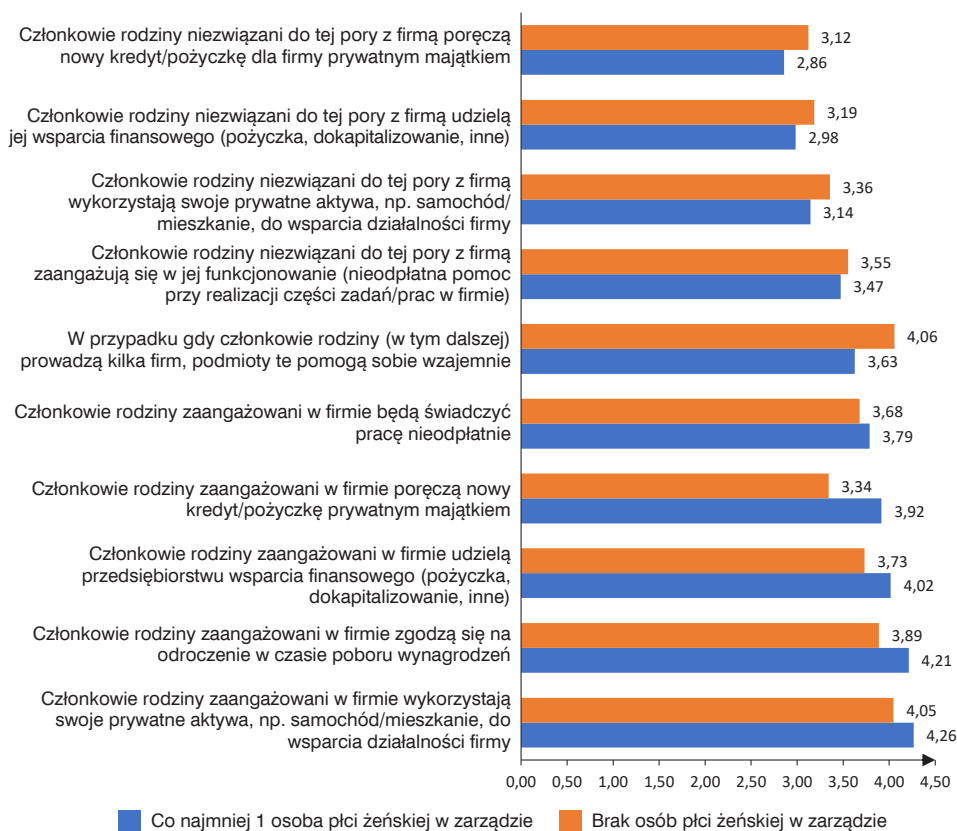
Test U Manna–Whitneya przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena wszystkich stwierdzeń opisujących prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń opisujących kapitał przeżywalności nie różni się istotnie pomiędzy analizowanymi grupami podmiotów ($p > 0,05$).

7.2. Kapitał przeżywalności a udział osób płci żeńskiej w zarządzie przedsiębiorstwa

Firmy rodzinne, które zadeklarowały, że w składzie zarządu lub organów kierowniczych zasiada co najmniej jedna kobieta, oceniły przeciętne prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń opisujących aktywizację kapitału przeżywalności na

3,63 w skali 1–5, podczas gdy firmy niemające w organie zarządczym osób płci żeńskiej uzyskały średnią ocenę wynoszącą 3,60. Pomimo stosunkowo niewielkiej różnicy w ogólnej ocenie odpowiedzi dotyczące poszczególnych składowych kapitału przeżywalności wskazują na istotną rolę kobiet w jego kreowaniu.

Szczegółowe różnice w udzielonych odpowiedziach zostały zaprezentowane na rysunku 7.3.



Rysunek 7.3. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia potencjalnych zdarzeń stanowiących przejawy kapitału przeżywalności z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez mężczyzn oraz firmy z obecnością w zarządzie co najmniej jednej kobiety

Źródło: opracowanie własne.

Podmioty, w których zarządzie znajduje się co najmniej jedna kobieta, wyżej oceniają prawdopodobieństwo wystąpienia połowy spośród badanych stwierdzeń. Dotyczą one działań angażujących członków rodziny, którzy obecnie są związani z funkcjonowaniem biznesu. W razie działań wymagających wsparcia ze strony

„zewnątrznych” członków rodziny (obecnie niezwiązanych z firmą) relatywnie wyższe prawdopodobieństwo przypisywały im firmy ze zmaskulinizowanymi zarządami. To samo dotyczy oceny prawdopodobieństwa wsparcia firmy przez inne podmioty znajdujące się w rękach rodziny.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że działania: „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie wykorzystają swoje prywatne aktywa”, „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie zgodzą się na odroczenie w czasie poboru wynagrodzeń”, „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie udzielą przedsiębiorstwu wsparcia finansowego (pożyczka, dokapitalizowanie, inne)” oraz „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie poręczą nowy kredyt/pożyczkę prywatnym majątkiem”, zostały ocenione jako istotnie bardziej prawdopodobne w firmach, które w organie zarządczym zatrudniały co najmniej jedną kobietę ($p < 0,001$). Działania: „Członkowie rodziny niezwiązani do tej pory z firmą poręczą nowy kredyt/pożyczkę dla firmy prywatnym majątkiem” oraz „W przypadku gdy członkowie rodziny (w tym dalszej) prowadzą kilka firm, podmioty te pomogą sobie wzajemnie”, zostały ocenione jako istotnie bardziej prawdopodobne w firmach, w których zarządach zasiadali wyłącznie mężczyźni.

7.3. Kapitał przeżywalności a udział rodziny we własności przedsiębiorstwa

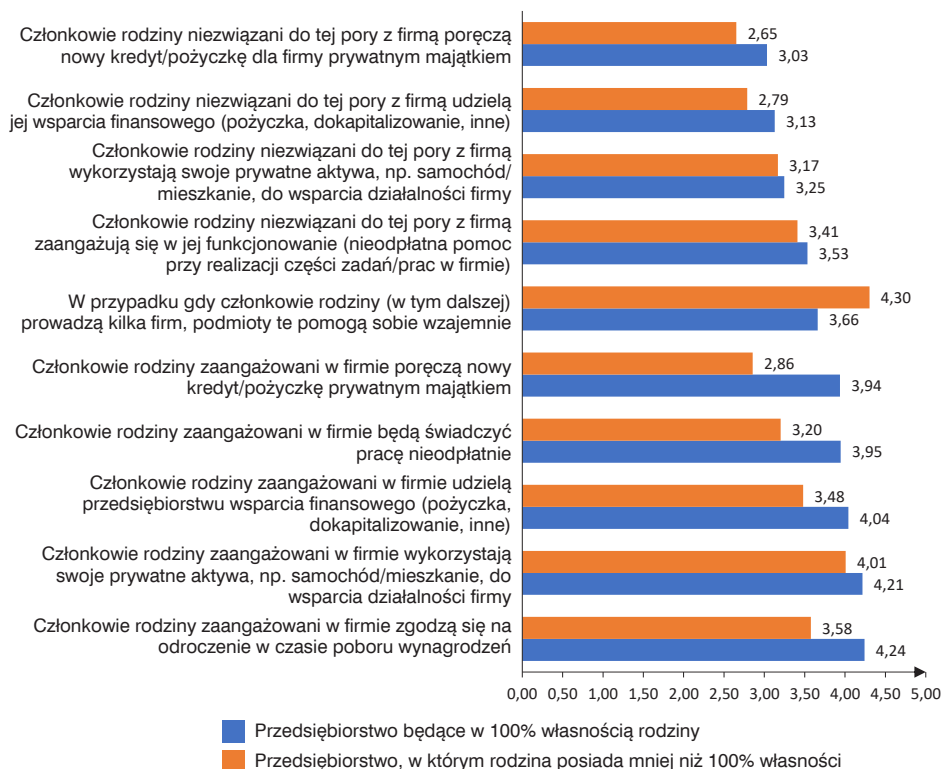
Przedsiębiorstwa rodzinne w pełni należące do rodziny (100% kapitału w rękach rodziny) oceniły przeciętne prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń opisujących aktywizację kapitału przeżywalności na 3,70 w skali 1–5, podczas gdy firmy, w których strukturze własnościowej znajdowały się osoby lub podmioty spoza rodziny, przyznały średnią ocenę 3,34. Przeprowadzone badania wskazują więc na pozytywny wpływ pełnej własności rodzinnej na poziom kapitału przeżywalności.

Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi przedstawiono na rysunku 7.4.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena dwóch stwierdzeń: „Członkowie rodziny niezwiązani do tej pory z firmą zaangażują się w jej funkcjonowanie (nieodpłatna pomoc przy realizacji części zadań/prac w firmie)” oraz „Członkowie rodziny niezwiązani do tej pory z firmą wykorzystają swoje prywatne aktywa, np. samochód/mieszkanie, do wsparcia działalności firmy”, nie różniła się istotnie pomiędzy analizowanymi grupami. Różnice w ocenie pozostałych twierdzeń były istotne statystycznie ($p < 0,05$).

Firmy, które wśród właścicieli mają wyłącznie członków rodziny, oceniają znacznie wyżej niż pozostałe prawdopodobieństwo działań dotyczących wsparcia kapitałowego („Członkowie rodziny zaangażowani w firmie poręczą nowy kredyt/pożyczkę prywatnym majątkiem”, „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie



Rysunek 7.4. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia potencjalnych zdarzeń stanowiących przejawy kapitału przeżywalności z podziałem na firmy będące w 100% własnością rodziny oraz firmy mające akcjonariuszy/udziałowców spoza rodziny

Źródło: opracowanie własne.

udzielą przedsiębiorstwu wsparcia finansowego (pożyczka, dokapitalizowanie))” oraz osobowego („Członkowie rodziny zaangażowani w firmie będą świadczyć pracę nieodpłatnie”, „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie zgodzą się na odroczenie w czasie poboru wynagrodzeń”). Uzyskane wyniki dowodzą, że w sytuacji gdy własność firmy jest rozproszona pomiędzy obcych udziałowców, członkowie rodziny są mniej skłonni do angażowania własnych zasobów w zachowanie ciągłości funkcjonowania firmy. Można przypuszczać, że w sytuacji kryzysu rodzina będzie oczekiwała solidarnych działań ze strony wszystkich właścicieli, również tych zewnętrznych. Udziałowcy/akcjonariusze spoza rodziny nie mają jednak tak silnej motywacji do wspierania zagrożonego biznesu jak członkowie rodziny (mniej utożsamiają się z firmą, nie traktują jej jako dobra emocjonalnego) i raczej nie podejmą działań, które miałyby na celu bezwzględne ratowanie firmy. Brak

solidarności będzie skutkował zmniejszoną skłonnością do angażowania własnych zasobów lub odroczenia własnych korzyści również przez członków rodziny zaangażowanych w biznes.

Spółki, w których rodzina posiada mniej niż 100% własności, oceniły natomiast najwyżej (wyżej od spółek w pełni kontrolowanych kapitałowo przez rodzinę) prawdopodobieństwo wsparcia ze strony innych podmiotów prowadzonych przez członków rodziny. Okazuje się więc, że spółki z udziałowcami/akcjonariuszami zewnętrznymi z większym prawdopodobieństwem spodziewają się ewentualnych transferów pochodzących od innych podmiotów powiązanych osobowo lub rodzinie niż prywatnego wsparcia pochodzącego od osób fizycznych.

7.4. Kapitał przeżywalności a udział pokoleń rodziny we własności przedsiębiorstwa

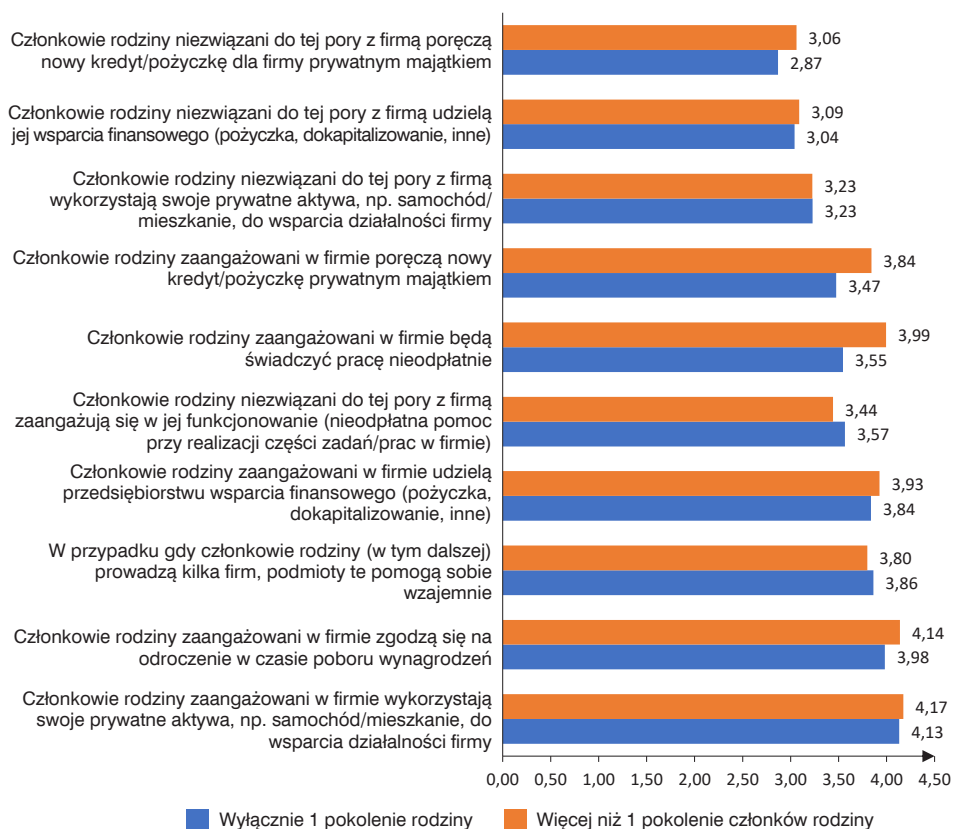
Przedsiębiorstwa rodzinne znajdujące się w posiadaniu wyłącznie członków pierwszego pokolenia (założycieli) oceniły przeciętnie poziom kapitału przeżywalności na 3,55 w skali 1–5, podczas gdy firmy znajdujące się w posiadaniu różnych generacji rodziny przyznały średnią ocenę 3,67. Uzyskane wyniki wskazują więc na pozytywny związek pomiędzy włączeniem do struktury właścicielskiej kolejnych pokoleń rodziny a prawdopodobieństwem aktywizacji kapitału przeżywalności w warunkach kryzysu.

Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi zilustrowano na rysunku 7.5.

Badania wykazały, że włączenie kolejnego pokolenia do struktury właścicielskiej zwiększa prawdopodobieństwo świadczenia nieodpłatnej lub czasowo nieodpłatnej pracy przez członków rodziny zaangażowanych w funkcjonowanie firmy. Ponadto wyraźnie silniej zarysowuje się wówczas ich skłonność do poręczania długu spółki własnym majątkiem. Wzmocnienie tych przejawów wynika najpewniej z entuzjazmu kolejnej generacji przedstawicieli rodziny, którzy po włączeniu do grona właścicieli zyskali dodatkową motywację do dbania o ciągłość funkcjonowania firmy.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena prawdopodobieństwa zdarzeń: „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie zgodzą się na odroczenie w czasie poboru wynagrodzeń”, „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie będą świadczyć pracę nieodpłatnie”, „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie poręczą nowy kredyt/pożyczkę prywatnym majątkiem”, była istotnie wyższa w podmiotach, w których strukturze właścicielskiej znajdują się przedstawiciele kolejnego pokolenia ($p < 0,05$). W przypadku pozostałych stwierdzeń różnice w ocenie nie były istotne statystycznie.



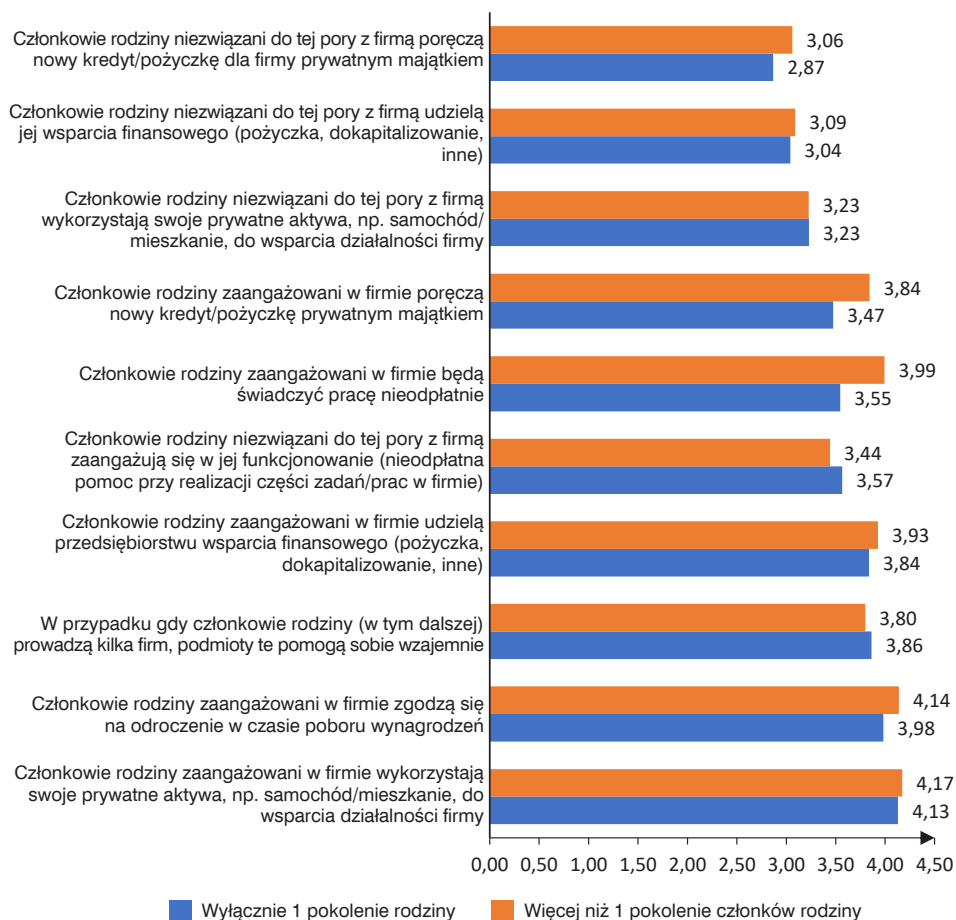
Rysunek 7.5. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia potencjalnych zdarzeń stanowiących przejawy kapitału przeżywalności z podziałem na firmy deklarujące obecność w strukturze właścicielskiej wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny

Źródło: opracowanie własne.

7.5. Kapitał przeżywalności a udział pokoleń rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa rodzinne zarządzane wyłącznie przez członków pierwszego pokolenia (założycieli) oceniły przeciętnie poziom kapitału przeżywalności na 3,52 w skali 1–5, podczas gdy firmy zarządzane przez przedstawicieli różnych generacji rodziny przyznały średnią ocenę na poziomie 3,73. Badania wskazały, że istnieje dodatni związek pomiędzy włączaniem kolejnych pokoleń do organów zarządczych a prawdopodobieństwem aktywizacji kapitału przeżywalności w warunkach kryzysu.

Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi zostały zilustrowane na rysunku 7.6.



Rysunek 7.6. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia potencjalnych zdarzeń stanowiących przejawy kapitału przeżywalności z podziałem na firmy deklarujące obecność w organach zarządczych wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny

Źródło: opracowanie własne.

Występowanie w firmach rodzinnych organów zarządczych, w których pojawiają się przedstawiciele kolejnych pokoleń, wiąże się z jeszcze większym zaangażowaniem „wewnętrznych” członków rodziny (związanych ze spółką poprzez pracę lub kapitał) we wspólne dbanie o ciągłość biznesu. Okazane wsparcie może mieć zarówno charakter osobowy (nieodpłatne świadczenie pracy, odroczenie poboru wynagrodzeń), majątkowy (udostępnianie prywatnych aktywów, np. samochodu,

domu) oraz finansowy (udzielanie/poręczanie pożyczek, dokapitalizowanie). Badania pokazały również, że obecność kolejnych pokoleń w zarządzie zwiększa szanse na to, że członkowie rodziny niezwiązani do tej pory z firmą poręczą nowy kredyt/pożyczkę dla firmy prywatnym majątkiem.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena stwierdzeń opisujących kapitał przeżywalności: „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie wykorzystają swoje prywatne aktywa, np. samochód/mieszkanie, do wsparcia działalności firmy”, „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie zgodzą się na odroczenie w czasie poboru wynagrodzeń”, „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie udzielią przedsiębiorstwu wsparcia finansowego (pożyczka, dokapitalizowanie, inne)”, „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie będą świadczyć pracę nieodpłatnie”, „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie poręczą nowy kredyt/pożyczkę prywatnym majątkiem” oraz „Członkowie rodziny niezwiązani do tej pory z firmą poręczą nowy kredyt/pożyczkę dla firmy prywatnym majątkiem”, była istotnie wyższa w podmiotach, w których kolejne pokolenia zasiadają w zarządzie ($p < 0,05$).

7.6. Kapitał przeżywalności a wiek przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa rodzinne zdefiniowane jako najmłodsze (1–10 lat) oceniły średnio poziom kapitału przeżywalności na 3,49 w skali 1–5. Przedsiębiorstwa w wieku od 11 do 33 lat oceniły go średnio na poziomie 3,67, a podmioty najstarsze (starsze niż 33 lata, założone przed 1990 rokiem) na 3,68. Można więc zauważyć, że prawdopodobieństwo aktywizacji kapitału przeżywalności najpierw wzrasta wraz z wiekiem przedsiębiorstwa, a następnie znacznie wyhamowuje.

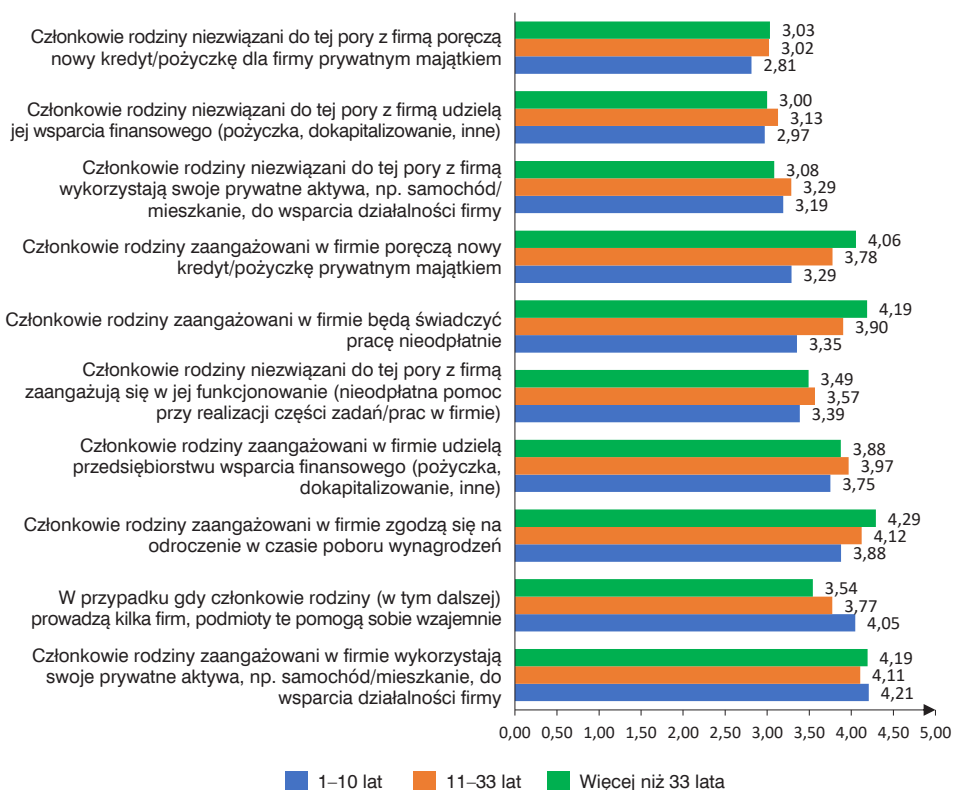
Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi uwidoczniono na rysunku 7.7.

Wraz z wiekiem przedsiębiorstwa wzrasta prawdopodobieństwo podjęcia działań ratunkowych przez członków rodziny zaangażowanych w funkcjonowanie firmy. Wyraźnie zwiększa się wówczas szansa na odroczenie w czasie wypłaty wynagrodzeń, nieodpłatne świadczenie pracy, udzielenie wsparcia finansowego lub poręczenie finansowania. W przypadku członków rodzin niezwiązanych do tej pory z firmą prawdopodobieństwo podjęcia przez nich dodatkowych działań nie zmienia się w czasie. Ta obserwacja zdaje się potwierdzać, że rodzina wspólnie prowadząca biznes rozwija swoje wewnętrzne kapitały (społeczny, przeżywalności), budując w swoich członkach poczucie tożsamości z rodzinnym biznesem. Członkowie rodziny niewłączeni w funkcjonowanie firmy nie będą dla niej tak „hojni”, nawet jeżeli będzie ona miała długą historię rynkową. Należy jednak zauważyć, że młodsze firmy są bardziej przekonane o możliwościach otrzymania wsparcia od innych podmiotów prowadzonych przez rodzinę. Można zatem przypuszczać, że młode biznesy, które powstały w ramach jednej rodziny, mogą na początkowym

etapie działalności liczyć na pomoc ze strony innych, zapewne bardziej doświadczonych podmiotów.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena stwierdzeń: „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie będą świadczyć pracę nieodpłatnie”, „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie zgodzą się na odroczenie w czasie poboru wynagrodzeń”, „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie poręczą nowy kredyt/pożyczkę prywatnym majątkiem”, „W przypadku gdy członkowie rodziny (w tym dalszej) prowadzą kilka firm, podmioty te pomogą sobie wzajemnie”, różni się istotnie pomiędzy najmłodszymi i najstarszymi podmiotami oraz najmłodszymi i w wieku 11–33 lat ($p < 0,05$). Ocena stwierdzenia „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie udzielą przedsiębiorstwu wsparcia finansowego (pożyczka, dokapitalizowanie, inne)” różni się istotnie pomiędzy podmiotami najmłodszymi i w wieku 11–33 lat ($p < 0,05$).



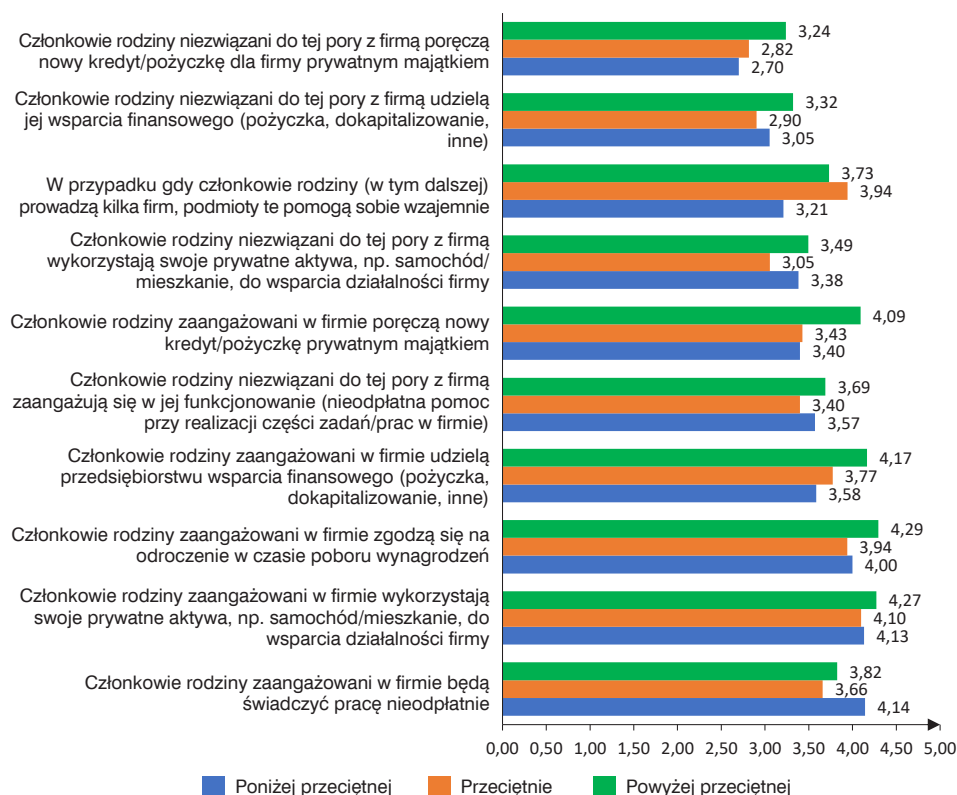
Rysunek 7.7. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia potencjalnych zdarzeń stanowiących przejawy kapitału przeżywalności z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych

Źródło: opracowanie własne.

7.7. Kapitał przeżywalności a samoocena kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa

Kapitał przeżywalności jest najsilniej obecny w przedsiębiorstwach najlepiej oceniających się na tle konkurencji (deklarujących swoją pozycję rynkową jako „powyżej przeciętnej”). Firmy te oceniły jego poziom na 3,81. Przedsiębiorstwa, które zaklasyfikowały się jako „przeciętne”, średnio oceniały prawdopodobieństwo zdarzeń opisujących aktywizację kapitału przeżywalności na poziomie 3,50. Podobnie oceniły go firmy, które opisały swoją pozycję rynkową jako „poniżej przeciętnej” – średnia ocena wyniosła 3,52. Można zatem wskazać na istnienie zależności pomiędzy silną kondycją rynkową firmy a poziomem kapitału przeżywalności.

Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi pokazano na rysunku 7.8.



Rysunek 7.8. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia potencjalnych zdarzeń stanowiących przejawy kapitału przeżywalności z podziałem na samoklasyfikację kondycji ekonomicznej na tle branży

Źródło: opracowanie własne.

Firmy oceniające się jako działające lepiej od konkurencji uważają, że jest zdecydowanie bardziej prawdopodobne, iż otrzymają wsparcie finansowe zarówno od członków rodziny zaangażowanych w biznes, jak i od tych niezwiązanych do tej pory z firmą. Wynika to poniekąd z faktu, że stabilniejsza pozycja rynkowa firmy wiąże się z niższym ryzykiem jej finansowania, co się z kolei przekłada na większą skłonność rodziny do udzielania/poręczania pożyczek i poręczania kredytów.

Natomiast firmy oceniające swoją kondycję rynkową jako „poniżej przeciętnej” wskazywały na większą szansę pojawienia się wsparcia, np. nieodpłatnej pracy, ze strony członków rodziny zaangażowanych w biznes.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena stwierdzeń opisujących kapitał przeżywalności: „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie poręczą nowy kredyt/pożyczkę prywatnym majątkiem” oraz „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie udzielą przedsiębiorstwu wsparcia finansowego (pożyczka, dokapitalizowanie, inne)”, różni się istotnie pomiędzy podmiotami określającymi się jako lepsze od konkurencji i podmiotami określającymi się jako gorsze od konkurencji, oraz pomiędzy podmiotami oceniającymi się jako lepsze od konkurencji i określającymi się jako przeciętne ($p < 0,05$).

Ocena stwierdzeń: „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie zgodzą się na odroczenie w czasie poboru wynagrodzeń”, „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie wykorzystają swoje prywatne aktywa, np. samochód/mieszkanie, do wsparcia działalności firmy”, „Członkowie rodziny niezwiązani do tej pory z firmą wykorzystają swoje prywatne aktywa, np. samochód/mieszkanie, do wsparcia działalności firmy”, „Członkowie rodziny niezwiązani do tej pory z firmą poręczą nowy kredyt/pożyczkę dla firmy prywatnym majątkiem”, różniła się istotnie pomiędzy podmiotami oceniającymi się jako lepsze od konkurencji i jako przeciętne ($p < 0,05$).

7.8. Kapitał przeżywalności a plany sukcesyjne i sukcesja

Przedsiębiorstwa rodzinne, które obecnie nie planują sukcesji, oceniły poziom kapitału przeżywalności średnio na 3,48 w skali 1–5. Przedsiębiorstwa mające plany sukcesyjne oceniły go średnio na 3,69, a firmy rodzinne, które przeprowadziły sukcesję, dokonały oceny na poziomie 3,94. Prawdopodobieństwo aktywacji kapitału przeżywalności wzrasta już w momencie pojawienia się planów sukcesyjnych. Przeprowadzenie sukcesji na dodatek wzmacnia ten proces.

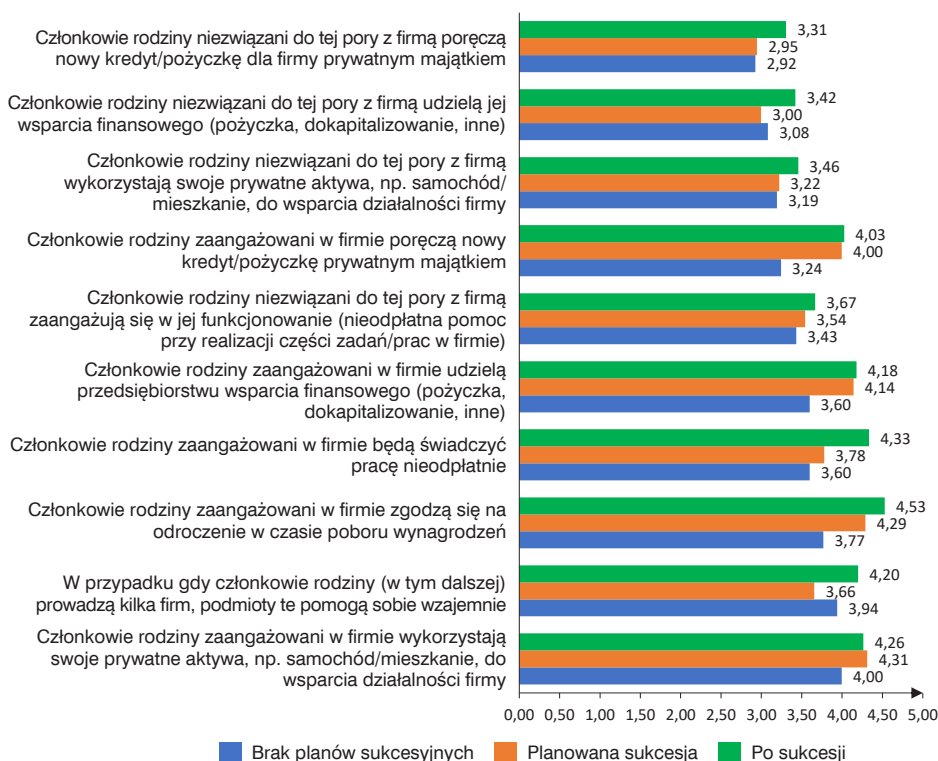
Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi przedstawiono na rysunku 7.9.

Badania wykazały, że posiadanie planów sukcesji oraz jej przeprowadzenie zwiększają prawdopodobieństwo podjęcia działań „ratunkowych” przede wszystkim przez członków rodziny zaangażowanych w funkcjonowanie firmy. Intencja sukcesyjna oraz dokonana zmiana pokoleniowa działają motywująco na zachowania

członków rodziny włączonych w działanie biznesu oraz planowanych do włączenia. Poszerzenie grona wewnętrznych interesariuszy sprzyja podejmowaniu decyzji ograniczających indywidualne korzyści na rzecz wspólnego dobra, jakim jest rodzinny biznes.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena stwierdzeń: „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie zgodzą się na odroczenie w czasie poboru wynagrodzeń”, „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie wykorzystają swoje prywatne aktywa, np. samochód/mieszkanie, do wsparcia działalności firmy”, „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie poręczą nowy kredyt/pożyczkę prywatnym majątkiem”, „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie udzielą przedsiębiorstwu wsparcia finansowego (pożyczka, dokapitalizowanie, inne)”, różni się istotnie pomiędzy podmiotami nieplanującymi sukcesji i planującymi sukcesję ($p < 0,05$), oraz nieplanującymi sukcesji i po przebytej sukcesji ($p < 0,05$). Stwierdzenie „Członkowie rodziny zaangażowani w firmie będą świadczyć pracę nieodpłatnie” różniło się istotnie w obrębie wszystkich grup.



Rysunek 7.9. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia potencjalnych zdarzeń stanowiących przejawy kapitału przeżywalności z podziałem na intencję sukcesyjną lub sukcesję

Źródło: opracowanie własne.

7.9. Kapitał przeżywalności – wyniki badań jakościowych

Firmy rodzinne doświadczają kryzysów dwutorowo, ponieważ poza działalnością biznesową ich skutki dotyczą również rodziny [Llanos-Contreras i in., 2019]. Biorące udział w badaniach przedsiębiorstwa rodzinne wskazywały na różne doświadczenia związane z kryzysami. Większość firm borykała się z pewnymi trudnościami, takimi jak spadek zamówień czy zastój produkcji. Jedno z badanych przedsiębiorstw transportowych bazujące na zleceniach odczuło mniejszy niż standardowo popyt na usługi. Część podmiotów utożsamiała się z przeżywaniem przez nie ogromnego kryzysu, jednak zdecydowanie najczęściej pojawiały się opinie w rodzaju „Przeszliśmy (kryzysy) obronną ręką, wszystko jakoś dało się przeżyć”. Respondenci odwoływali się głównie do ostatnich wydarzeń – pandemii COVID-19 oraz wybuchu wojny na Ukrainie. Odpowiedzi rzadziej dotyczyły kryzysu 2008 roku.

Część przedstawicieli firm rodzinnych przyznała, że nie doświadczyli lub doświadczyli w niskim stopniu wpływu kryzysów na prowadzoną działalność. Jedno z przedsiębiorstw prowadzące działalność sezonową nie odnotowało negatywnych skutków pandemii, choć świadczyło usługi gastronomiczne podczas wydarzeń na otwartej przestrzeni. Jak się jednak okazało, amortyzatorem tych skutków było rządowe wsparcie i tarcze finansowe, na które wskazał respondent.

Pojedyncze firmy chcąc radzić sobie z pandemią, postanowiły dywersyfikować kanały sprzedaży. Bardzo ważnym wsparciem okazała się pomoc ze strony rodziny i przyjaznych firm: „Też pomogły dwie firmy, z którymi współdziałamy od lat i też mogliśmy liczyć na ich pomoc”. Zaangażowanie rodziny w pomoc było różne – w niektórych przypadkach całe rodziny współpracowały, aby wspomóc firmę, podczas gdy inne przedsiębiorstwa nie potrzebowały dodatkowej pomocy, co wynikało z faktu, że firma była zdolna do samodzielnego radzenia sobie z kryzysem. Część respondentów przyznała, że nie uzyskała wsparcia od rodziny mimo kierowanych prośb. Powody wymieniano różne – ryzyko, brak wiary w sukces firmy i zazdrość członków rodziny niezwiązanych z działalnością. Rozmawiając o przyszłości i potencjalnych kryzysach, firmy podkreślały znaczenie przewidywania i adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych. Wśród wniosków wyciągniętych po kryzysie pandemii znalazło się ograniczenie wysokości zawieranych umów czy zwiększenie świadomości co do potrzeby posiadania dodatkowych pracowników na wypadek niedyspozycji.

7.10. Kapitał przeżywalności – konkluzje

Kapitał przeżywalności jest zasobem, który staje się aktywny w razie wystąpienia zewnętrznego kryzysu. Analizy wykazały, że przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce

Tabela 7.2. Czynniki wspierające kapitał przeżywalności

Kapitał przeżywalności	Czynniki wspierające
Udział rodziny w zarządzie	Bez wyraźnego wpływu
Udział kobiet w zarządzie	Bez wyraźnego wpływu
Udział rodziny we własności	Pełna kontrola rodziny
Pokolenia rodziny we własności	Więcej niż jedno pokolenie rodziny
Pokolenia rodziny w zarządzie	Więcej niż jedno pokolenie rodziny
Wiek przedsiębiorstwa	Bez wyraźnego wpływu
Samooceńca sytuacji ekonomicznej	Lepiej wypadają firmy o dobrej kondycji
Intencja sukcesyjna i sukcesja	Lepiej wypadają firmy z intencją sukcesyjną

Źródło: opracowanie własne.

dysponują tym typem kapitału i oceniają jego potencjalne wykorzystanie w obliczu zewnętrznych zakłóceń jako stosunkowo wysokie. Oceny respondentów dotyczące prawdopodobieństwa wystąpienia zjawisk związanych z tym zasobem kształtowały się na średnim poziomie 3,61 w pięciostopniowej skali. Przeprowadzona analiza wskazuje na wypracowanie przez przedsiębiorstwa rodzinne określonej hierarchii wykorzystania poszczególnych elementów kapitału przeżywalności w sytuacjach kryzysowych. W pierwszej kolejności wsparcie dla działalności biznesowej zapewniają członkowie rodziny, którzy aktywnie uczestniczą w operacjach przedsiębiorstwa. Dopiero gdy to źródło zostanie wykorzystane, wzrasta prawdopodobieństwo udzielenia wsparcia przez „zewnętrznych” członków rodziny, którzy dotychczas nie byli zaangażowani w bieżącą działalność firmy.

Czynniki wspierające prawdopodobieństwo aktywacji kapitału przeżywalności zostały wskazane w tabeli 7.2.

Przeprowadzona analiza wykazała, że firmy znajdujące się pod pełną kontrolą właścicielską rodziny są lepiej wyposażone w kapitał przeżywalności niż firmy, w których znajdują się udziałowcy zewnętrzni. Działania, które należy uznać za przejawy aktywizacji kapitału przeżywalności, wymagają od członków rodziny poświęcenia swojego czasu, majątku lub podjęcia dodatkowego ryzyka. W sytuacji gdy własność firmy staje się bardziej rozproszona, naturalnym zjawiskiem jest pewien spadek motywacji do podejmowania tego rodzaju działań. Istnieje znaczne prawdopodobieństwo, że właściciele zewnętrzni, mniej emocjonalnie zaangażowani w biznes, nie będą go wspierać swoimi prywatnymi zasobami. Kapitał przeżywalności jest również wspierany przez obecność kolejnych pokoleń we własności i zarządzie firmy. Dokonanie sukcesji, a nawet jej sama intencja, sprawiają, że członkowie rodziny wykazują większą gotowość do ratowania rodzinnego biznesu kosztem swoich prywatnych zasobów.

Rozdział 8. Wartości społeczno-emocjonalne

W odpowiedzi na potrzebę stworzenia konstruktu teoretycznego odpowiedniego dla badań nad firmami rodzinnymi niektórzy badacze [Gomez-Mejia i in., 2007; Gomez-Mejia i in., 2010; Berrone i in., 2010] zaproponowali nowe sformułowanie, które nazwano bogactwem społeczno-emocjonalnym (*socio-emotional wealth* – SEW). Opiera się ono na fundamentach wcześniejszych badań nad firmami rodzinnymi. Jednocześnie jest mocno zakorzenione w obszarze nauk o zarządzaniu, ponieważ jest rozwinięciem behawioralnej teorii agencji [Wiseman, Gomez-Mejia, 1998; Gomez-Mejia i in., 2000], a ta z kolei integruje elementy teorii perspektywy, behawioralnej teorii firmy i teorii agencji [Berrone i in., 2012].

Badacze firm rodzinnych argumentują, że bogactwo społeczno-emocjonalne jest najważniejszym wyróżnikiem firmy rodzinnej jako wyjątkowej jednostki, co pomaga wyjaśnić, dlaczego te podmioty zachowują się w sposób odrębny od przedsiębiorstw nierodzinnych [Berrone i in., 2012]. Wiąże się to z chęcią sprawowania nieograniczonej władzy w przedsiębiorstwie przez członków rodziny, korzystaniem z wpływów rodziny, mianowaniem zaufanych członków rodziny na ważne stanowiska, ale przede wszystkim z zachowaniem silnej tożsamości z firmą, która zwykle w nazwie zawiera nazwisko rodziny, a także z kontynuacją dynastii rodzinnej [Gomez-Mejia i in., 2007]. Oznacza to, że przedsiębiorstwo staje się integralną i nieuniknioną częścią życia rodziny. Z kolei dla właścicieli firm nierodzinnych, czyli zewnętrznych menedżerów, relacja z firmą jest bardziej odległa, przejściowa, indywidualistyczna i utylitarna [Block, 2011; Chua i in., 2003]. Chęć zachowania bogactwa społeczno-emocjonalnego wpływa na podejmowanie decyzji przez przedsiębiorstwa rodzinne. Dla przykładu, będą one w mniejszym stopniu dywersyfikować swoją działalność w obawie przed koniecznością zatrudniania osób spoza rodziny, przez co może zmniejszyć się wpływ rodziny na funkcjonowanie podmiotu i może dojść do decentralizacji [Gomez-Mejia i in., 2010]. Podejście firm rodzinnych ma również pozytywny wpływ na kwestie zrównoważonego rozwoju. Berrone i inni [2010] stwierdzili, że kontrolowane przez rodzinę przedsiębiorstwa zazwyczaj mniej zanieczyszczają środowisko, aby poprawić swój wizerunek. Takie działania są powszechne, nawet gdy nie przynoszą oczywistych

korzyści ekonomicznych. Ponadto firmy rodzinne w szczególny sposób dbają o swoich pracowników [Carrigan, Buckley, 2008; Teal i in., 2003], a także o relacje ze swoim klientami, dostawcami i innymi zewnętrznymi interesariuszami, ponieważ odznaczają się wysoką wrażliwością na punkcie zewnętrznego wizerunku [Micelotta, Raynard, 2011]. Decyduje to również o większym zaangażowaniu w społeczną odpowiedzialność biznesu [Craig, Dibrell, 2006; Dyer, Whetten, 2006]. Firmy rodzinne są głęboko zakorzenione w swoich społecznościach i często sponsorują stowarzyszenia, organizacje charytatywne, wydarzenia specjalne, a także lokalne drużyny sportowe [Berrone i in., 2010].

Z tego powodu zdecydowano się na zweryfikowanie bogactwa społeczno-emocjonalnego w badanych przedsiębiorstwach. W tym celu przyjęto podejście Berrone i innych [2012], które zakłada istnienie pięciu głównych wymiarów SEW, określonych mianem FIBER, od angielskich nazw wymiarów. Pierwszy wymiar odnosi się do kontroli i wpływu członków rodziny, ponieważ jedną z kluczowych cech wyróżniających firmy rodzinne jest to, że rodzina sprawuje kontrolę nad decyzjami strategicznymi [Chua i in., 1999; Schulze i in., 2003]. Drugi przejaw SEW dotyczy identyfikacji rodziny z firmą ze względu na tworzenie się szczególnych więzi, które powodują powstanie w firmach rodzinnych wyjątkowej tożsamości [Berrone i in., 2010; Dyer, Whetten, 2006]. Kolejny wymiar związany jest z więziami społecznymi, ponieważ dzięki relacjom firmy rodzinne charakteryzują się specyficznym kapitałem społecznym [Coleman, 1990] oraz poczuciem bliskości i solidarności interpersonalnej [Uzzi, 1997]. Wzajemne interakcje nie zachodzą jedynie pomiędzy członkami rodziny. Poczucie przynależności i tożsamości z firmą często dzielają pracownicy niebędący członkami rodziny, co wpływa na stabilność i zaangażowanie w funkcjonowanie przedsiębiorstwa [Miller, le Breton-Miller, 2005]. Czwarty wymiar SEW dotyczy przywiązania emocjonalnego, ponieważ wspólne doświadczenia i wydarzenia z przeszłości kształtują działania, wydarzenia i relacje w przedsiębiorstwach rodzinnych [Eddleston, Kellermanns, 2007; Tagiuri, Davis, 1996]. Ponadto emocje, które towarzyszą rodzinie, wpływają na podmiot [Baron, 2008; Shepherd i in., 2009]. Ostatni element bogactwa społeczno-emocjonalnego, tj. odnowienie więzi rodzinnych poprzez sukcesję dynastyczną, odnosi się do chęci przekazania biznesu przyszłym pokoleniom [Zellweger, Astrachan, 2008; Zellweger i in., 2012]. W przedsiębiorstwach rodzinnych chęć zachowania trwałości podmiotu implikuje dłuższe horyzonty czasowe w procesie decyzyjnym, ponieważ członkowie rodziny postrzegają firmę jako długoterminową inwestycję rodzinną [Berrone i in., 2010].

Wykorzystana w badaniu skala bogactwa społeczno-emocjonalnego została opracowana przez Berrone i innych [2012] na podstawie wcześniejszych publikacji [Allen, Meyer, 1990; Carlock, Ward, 2001; Cruz i in., 2010; Klein i in., 2005; O'Reilly, Chatman, 1986; Zellweger i in., 2012]. Skala zawiera 27 zmiennych przypisanych do poszczególnych wymiarów.

Respondenci zobowiązani byli do dokonania subiektywnej oceny poszczególnych stwierdzeń, posługując się skalą Likerta, na której liczbą 1 zaznaczono wariant „zdecydowanie się nie zgadzam”, natomiast liczbą 5 wariant „zdecydowanie się zgadzam”. Zastosowana skala została zamieszczona w tabeli 8.1.

Tabela 8.1. Skala pomiarowa wartości społeczno-emocjonalnych (FIBER)

KONTROLA I WPŁYW RODZINY					
1. Większość udziałów w mojej firmie rodzinnej jest w posiadaniu członków rodziny	1	2	3	4	5
2. W mojej firmie rodzinnej członkowie rodziny sprawują kontrolę nad strategicznymi decyzjami firmy	1	2	3	4	5
3. W mojej firmie rodzinnej większość stanowisk kierowniczych zajmują członkowie rodziny	1	2	3	4	5
4. W mojej firmie rodzinnej menedżerowie i dyrektorzy spoza rodziny są mianowani przez członków rodziny	1	2	3	4	5
5. Zarząd składa się głównie z członków rodziny	1	2	3	4	5
6. Zachowanie kontroli i niezależności rodziny to ważne cele mojej firmy rodzinnej	1	2	3	4	5
IDENTYFIKACJA CZŁONKÓW RODZINY Z FIRMĄ					
1. Członkowie rodziny mają silne poczucie przynależności do mojej firmy rodzinnej	1	2	3	4	5
2. Członkowie rodziny uważają, że sukces firmy rodzinnej jest ich własnym sukcesem	1	2	3	4	5
3. Moja firma rodzinna ma duże znaczenie osobiste dla członków rodziny	1	2	3	4	5
4. Bycie członkiem firmy rodzinnej pomaga określić, kim jesteśmy	1	2	3	4	5
5. Członkowie rodziny z dumą mówią innym, że jesteśmy częścią firmy rodzinnej	1	2	3	4	5
6. Klienci często kojarzą nazwisko rodowe z produktami i usługami firmy rodzinnej	1	2	3	4	5
WIĘZI SPOŁECZNE					
1. Moja firma rodzinna jest bardzo aktywna w promowaniu działań na rzecz społeczności lokalnej	1	2	3	4	5
2. W mojej firmie rodzinnej pracownicy spoza rodziny są traktowani jak członkowie rodziny	1	2	3	4	5
3. W mojej firmie rodzinnej relacje umowne opierają się głównie na zaufaniu i normach wzajemności	1	2	3	4	5
4. Budowanie silnych relacji z innymi instytucjami (tj. z innymi firmami, stowarzyszeniami zawodowymi, agentami rządowymi itp.) jest ważne dla mojej firmy rodzinnej	1	2	3	4	5
5. Umowy z dostawcami opierają się na trwałych, długoletnich relacjach w mojej firmie rodzinnej	1	2	3	4	5
PRZYWIĄZANIE EMOCJONALNE CZŁONKÓW RODZINY					
1. Emocje i nastroje często wpływają na procesy decyzyjne w mojej firmie rodzinnej	1	2	3	4	5

2. Ochrona dobra członków rodziny ma dla nas kluczowe znaczenie oprócz osobistego wkładu w działalność firmy	1	2	3	4	5
3. W mojej firmie rodzinnej więzi emocjonalne między członkami rodziny są bardzo silne	1	2	3	4	5
4. W mojej firmie rodzinnej względy afektywne są często równie ważne jak względy ekonomiczne	1	2	3	4	5
5. Silne więzi emocjonalne między członkami rodziny pomagają nam utrzymać pozytywną samoświadomość	1	2	3	4	5
6. W mojej firmie rodzinnej relacje pomiędzy członkami rodziny można nazwać jako serdeczne	1	2	3	4	5
ODNOWIENIE WIĘZI RODZINNYCH POPRZEC SUKCESJĘ DYNASTYCZNĄ					
1. Kontynuacja rodzinnego dziedzictwa i tradycji jest ważnym celem mojej firmy rodzinnej	1	2	3	4	5
2. Właściciele firm rodzinnych rzadziej oceniają swoją inwestycję w perspektywie krótkoterminowej	1	2	3	4	5
3. Jest mało prawdopodobne, aby członkowie rodziny rozważali sprzedaż firmy rodzinnej	1	2	3	4	5
4. Udać przekazanie firmy następnemu pokoleniu jest ważnym celem członków rodziny	1	2	3	4	5

Źródło: zaadaptowane za: [Berrone i in., 2012].

Analiza wyników szczegółowych dla wszystkich kategorii tworzących pięć wskazanych obszarów wartości społeczno-emocjonalnych firm rodzinnych wykazała, że cztery najwyżej ocenione stwierdzenia, tj. „Większość udziałów w mojej firmie rodzinnej jest w posiadaniu członków rodziny” – 4,60, „W mojej firmie rodzinnej członkowie rodziny sprawują kontrolę nad strategicznymi decyzjami firmy” – 4,57, „Zarząd składa się głównie z członków rodziny” – 4,41 oraz „Zachowanie kontroli i niezależności rodziny to ważne cele mojej firmy rodzinnej” – 4,37 – pochodzą z obszaru kontrola i wpływ rodziny. Można więc uznać, że dla badanych podmiotów kluczowym czynnikiem jest możliwość wywierania deterministycznego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i możliwość dosyć swobodnego – z punktu widzenia rodziny – prowadzenia jego spraw (rys. 8.1).

Kategorie, które zostały ocenione niżej, nie wykazują koncentracji na którymkolwiek obszarze składającym się na zbiór wartości społeczno-emocjonalnych firm rodzinnych. Trzy najniżej ocenione stwierdzenia to: „Właściciele firm rodzinnych rzadziej oceniają swoją inwestycję w perspektywie krótkoterminowej” – 3,68, „Moja firma rodzinna jest bardzo aktywna w promowaniu działań na rzecz społeczności lokalnej” – 3,49 oraz „Emocje i nastroje często wpływają na procesy decyzyjne w mojej firmie rodzinnej” – 3,33. Każda z nich pochodzi także z innego podobszaru wartości społeczno-emocjonalnych.



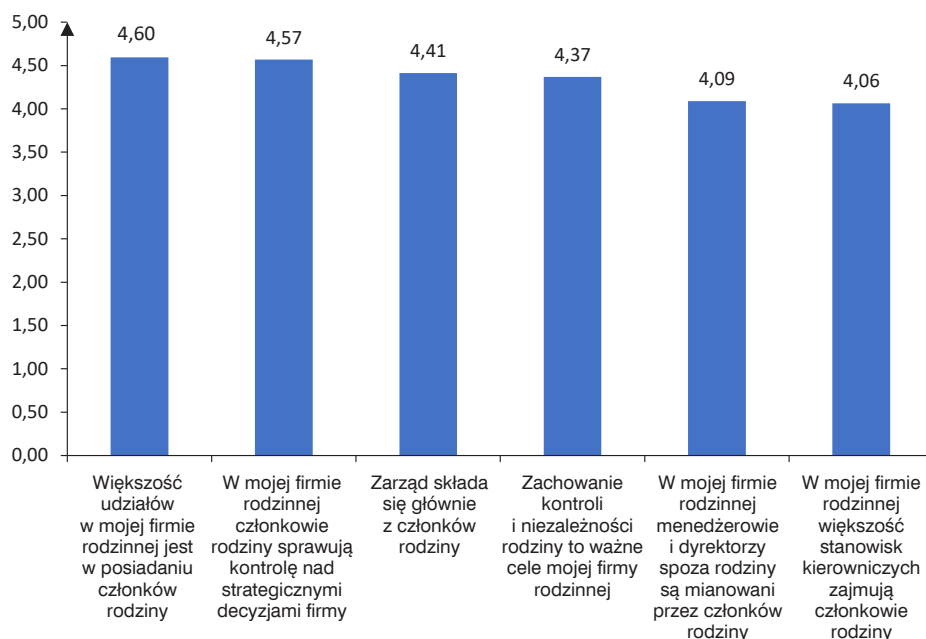
Rysunek 8.1. Szczegółowa ocena czynników budujących skalę wartości społeczno-emocjonalnych firm rodzinnych

Źródło: opracowanie własne.

Pogłębione analizy związane z diagnozą bogactwa społeczno-emocjonalnego zostały przeprowadzone w podziale na wybrane zmienne grupujące omówione w części metodycznej opracowania.

8.1. Kontrola i wpływ rodziny

W obszarze kontroli i wpływu rodziny na przedsiębiorstwo największe znaczenie zdaniem respondentów ma fakt utrzymywania kontroli właścicielskiej nad przedsiębiorstwem (4,60 w skali 1–5) oraz możliwość sprawowania kontroli nad decyzjami strategicznymi przedsiębiorstwa (5,57). Jako trzecia pod względem ważności została uznana dominacja członków rodziny w organie zarządzającym przedsiębiorstwa (4,41). Szczegółową gradację ocen zaprezentowano na rysunku 8.2.



Rysunek 8.2. Ocena składowych wymiaru związanego z wpływem rodziny na przedsiębiorstwo

Źródło: opracowanie własne.

Najniższe znaczenie dla uzyskania efektu kontroli rodziny nad przedsiębiorstwem ma możliwość mianowania menedżerów spoza rodziny przez przedstawicieli rodziny (4,09) oraz fakt dominacji członków rodziny wśród stanowisk kierowniczych niższego szczebla (4,06). Uzyskane wyniki wskazują wyraźnie, że w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych siła oddziaływania rodziny na przedsiębiorstwo determinowana jest na poziomie właścicielskim i zarządczym, co w konsekwencji się przekłada na możliwość sformułowania długookresowej strategii działania zgodnie z intencjami członków rodziny zarządzającej przedsiębiorstwem.

8.1.1. Kontrola i wpływ rodziny a wiek przedsiębiorstwa

Spółki rodzinne zaklasyfikowane do najmłodszej grupy wiekowej (1–10 lat) oceniły średnio kategorię SEW – zdefiniowaną jako kontrola i wpływ rodziny – na 4,49 w skali 1–5. Starsze przedsiębiorstwa, tj. mieszczące się w przedziale wieku 11–33 lat, oceniły średnio ten sam obszar na 4,26, a podmioty starsze niż 33 lata na 4,33. Na poziomie przeciętnym nie można stwierdzić, aby któraś z grup wiekowych przedsiębiorstw rodzinnych dominowała w obszarze poziomu percepcji kontroli i wpływu rodziny na przedsiębiorstwo, aczkolwiek nieznacznie został zarysowany spadek znaczenia tego obszaru w podmiotach działających w wieku 11–33 lat.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących kontrolę i wpływ rodziny przedstawiono na rysunku 8.3.

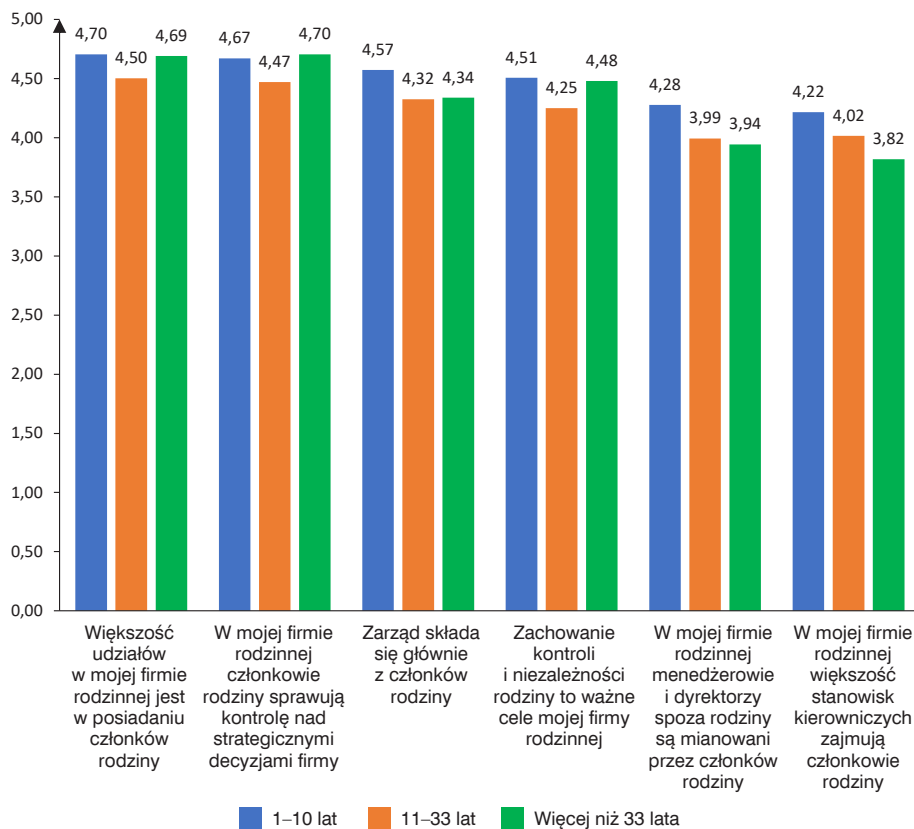
Analizując uzyskane wyniki, należy zwrócić uwagę na wyższe znaczenie obszaru kontrola i wpływ rodziny w grupie przedsiębiorstw najmłodszych w porównaniu z firmami działającymi na rynku od 11 do 33 lat. Zależność ta okazała się być regularna i może świadczyć o spadku znaczenia poszczególnych składowych tego obszaru SEW wraz z przejściem od najmłodszej do starszej grupy wiekowej.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa dla prób niezależnych wykazał, że w przypadku stwierdzenia „W mojej firmie rodzinnej większość stanowisk kierowniczych zajmują członkowie rodziny” nie wystąpiły istotne statystycznie różnice międzygrupowe. We wszystkich pozostałych przypadkach wystąpiły różnice pomiędzy grupą najmłodszych podmiotów rodzinnych a przedsiębiorstwami w wieku 11–33 lat ($p < 0,05$).

8.1.2. Kontrola i wpływ rodziny a samoocena kondycji ekonomicznej

Spółki rodzinne zaklasyfikowane do grupy najslabiej oceniającej swoją kondycję ekonomiczną na tle branży oceniły średnio znaczenie obszaru kontrola i wpływ rodziny na 4,13 w skali 1–5. Przedsiębiorstwa klasyfikujące się jako przeciętne pod



Rysunek 8.3. Ocena znaczenia poszczególnych składowych obszaru kontrola i wpływ rodziny z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych

Źródło: opracowanie własne.

względem ekonomicznym w porównaniu branżą oceniły średnio ten obszar na 4,39, a podmioty najlepsze na 4,38. Zarysowana więc została zauważalna różnica w ocenie pomiędzy podmiotami deklarującymi poziom kondycji ekonomicznej jako znajdujący się poniżej przeciętnej w porównaniu z pozostałymi grupami podmiotów.

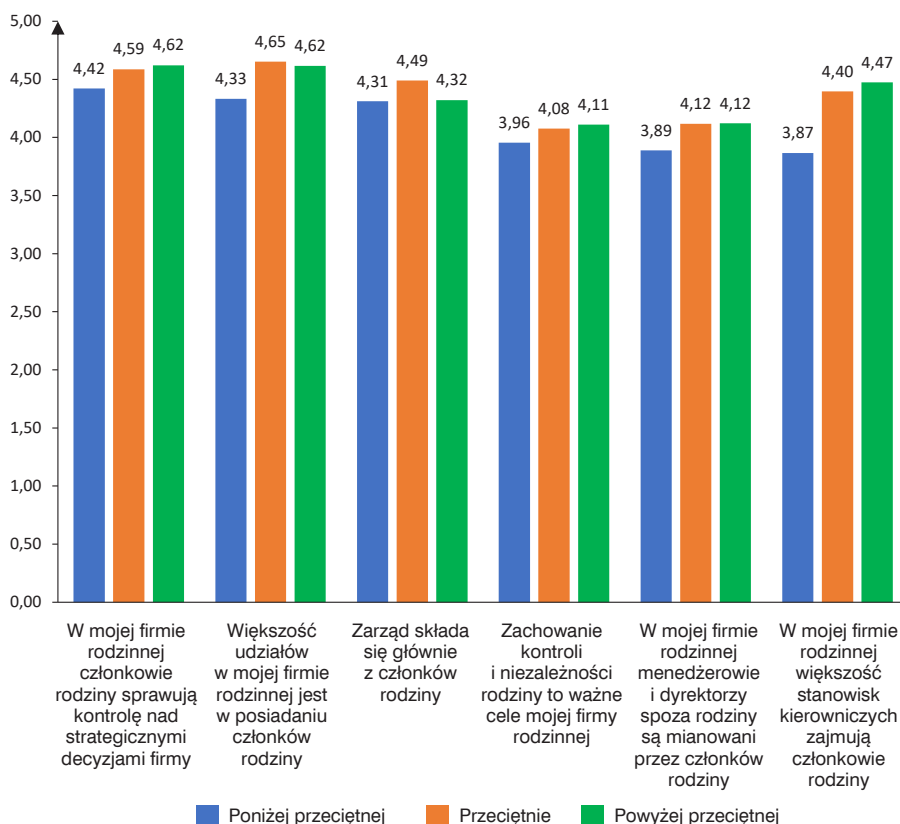
Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących kontrolę i wpływ rodziny przedstawiono na rysunku 8.4.

Analizując uzyskane wyniki, należy zwrócić uwagę na to, że firmy rodzinne o przeciętnym i najwyższym poziomie samooceny swojej kondycji ekonomicznej na tle branży jednocześnie wyżej oceniały znaczenie kontroli i wpływu rodziny na przed-

siębiorstwo w porównaniu z podmiotami o samoocenie najniższej. Można więc wskazać, że w tym obszarze została zarysowana nieznacznie określona prawidłowość. Jednakże porównując grupy podmiotów o ocenie przeciętnej i najlepszej, oceny są zróżnicowane i nie wskazują żadnej szczególnej regularności.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa dla prób niezależnych wykazał, że w przypadku stwierdzenia „Zarząd składa się głównie z członków rodziny” statystycznie istotna niższa ocena została odnotowana w grupie firm o ocenie najwyższej w porównaniu z oceniającymi się przeciętnie ($p < 0,05$). Natomiast wariant odpowiedzi „Zachowanie kontroli i niezależności rodziny to ważne cele mojej firmy rodzinnej” został istotnie wyżej oceniony przez firmy rodzinne o przeciętnej i ponadprzeciętnej ocenie kondycji ekonomicznej w porównaniu z oceniającymi się najslabiej ($p < 0,05$). W pozostałych przypadkach nie zostały wyizolowane istotne statystycznie różnice.

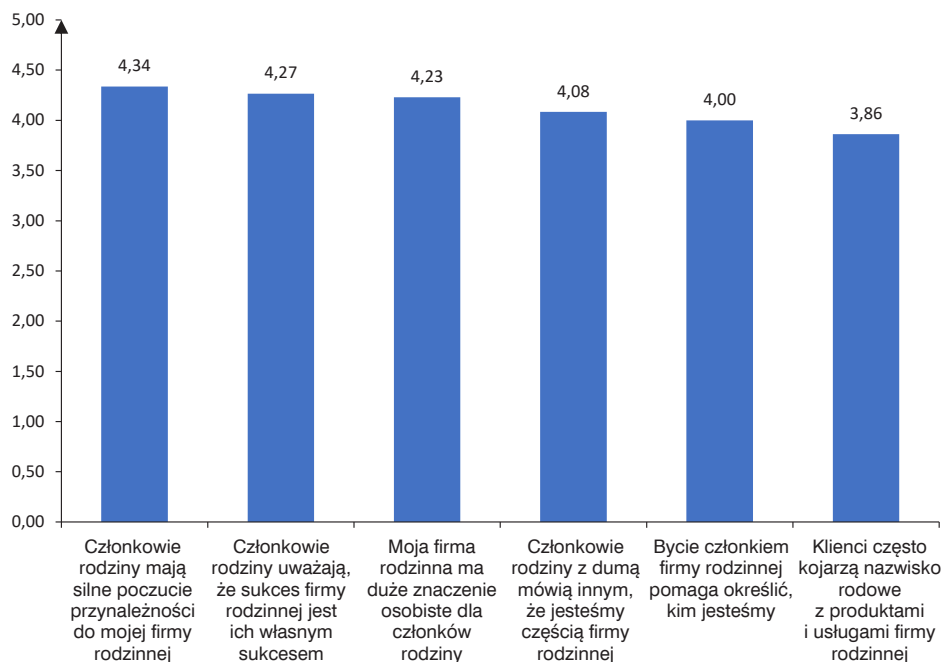


Rysunek 8.4. Ocena znaczenia poszczególnych składowych obszaru kontrola i wpływ rodziny z podziałem na samoklasyfikację kondycji ekonomicznej na tle branży

Źródło: opracowanie własne.

8.2. Identyfikacja członków rodziny z firmą

W obszarze identyfikacji członków rodziny z firmą rodzinną największe znaczenie zdaniem respondentów ma silne poczucie przynależności (4,34 w skali 1–5) oraz poczucie, że sukces przedsiębiorstwa stanowi jednocześnie sukces osobisty członka rodziny (4,27). Jako trzecie pod względem ważności zostało uznane znaczenie osobiste firmy rodzinnej dla członków rodziny (4,23). Szczegółową gradację ocen zaprezentowano na rysunku 8.5.



Rysunek 8.5. Ocena składowych wymiaru związanego z identyfikacją rodziny z przedsiębiorstwem

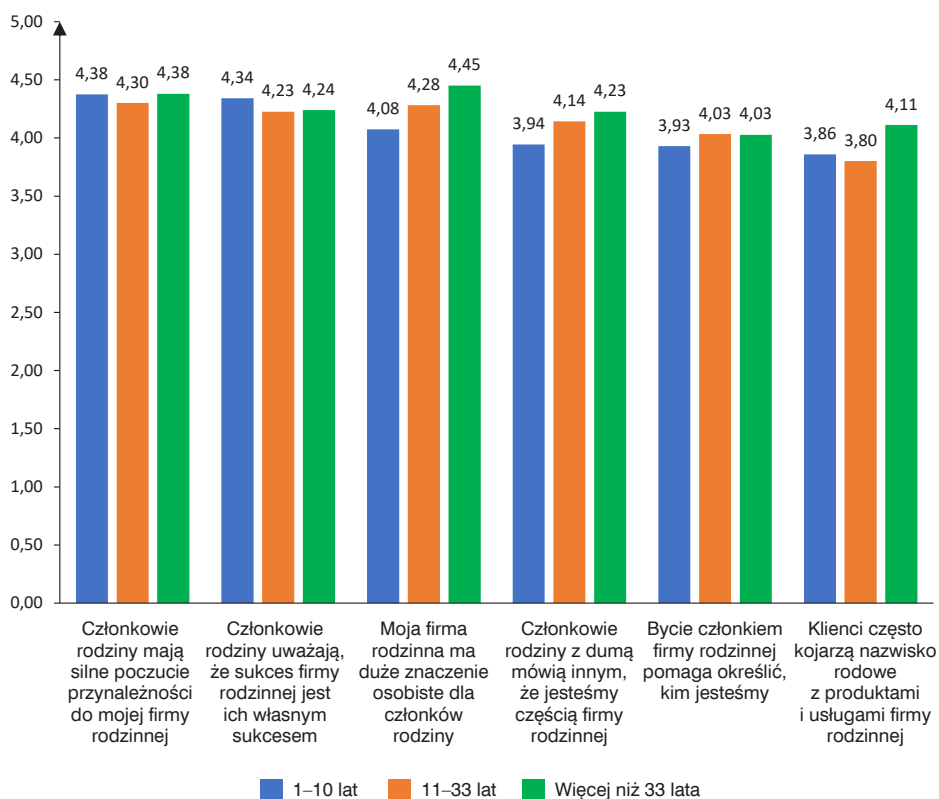
Źródło: opracowanie własne.

Najniższe znaczenie dla identyfikacji rodziny z przedsiębiorstwem miały stwierdzenia, zgodnie z którymi fakt bycia członkiem firmy rodzinnej pomaga w samo-określeniu (4,00), oraz zjawisko, zgodnie z którym klienci kojarzą nazwisko założyciela firmy z produktami lub usługami (3,86). Uzyskane wyniki wskazują wyraźnie, że w badanych firmach rodzinnych stopień identyfikacji z przedsiębiorstwem ma emocjonalne poczucie przynależności do określonej grupy społecznej (rodziny) prowadzącej biznes. W pewnym sensie wpisuje się to w obszar modelu firm rodzinnych zaproponowanego przez Tagiuriego i Davisa [1996], w którym nakłada się podsystem przedsiębiorstwa, rodziny i własności.

8.2.1. Identyfikacja członków rodziny z firmą a wiek przedsiębiorstwa

Spółki rodzinne zaklasyfikowane do najmłodszej grupy wiekowej (1–10 lat) oceniły średnio kategorię SEW – zdefiniowaną jako identyfikacja członków rodziny z firmą – na 4,09 w skali 1–5. Starsze przedsiębiorstwa, tj. mieszczące się w przedziale wieku 11–33 lat, oceniły średnio ten sam obszar na 4,13, a podmioty starsze niż 33 lata na 4,24. Zarysowana została w związku z tym tendencja ukazująca wzrost identyfikacji z przedsiębiorstwem wraz z wydłużeniem historii rynkowej funkcjonowania podmiotów. Jednakże zaobserwowane różnice nie są na tyle duże, aby dały podstawę do jednoznacznego potwierdzenia tej tendencji.

Różnice w obrębie poszczególnych wskaźników opisujących identyfikację członków rodziny z firmą pokazano na rysunku 8.6.



Rysunek 8.6. Ocena znaczenia poszczególnych składowych obszarów identyfikacji członków rodziny z firmą z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych

Źródło: opracowanie własne.

Analizując uzyskane wyniki, należy zwrócić uwagę na zmienność znaczenia poszczególnych analizowanych stwierdzeń w podziale na grupy wiekowe analizowanych firm rodzinnych. Wprawdzie zauważalny jest wzrost ich znaczenia w starszych przedsiębiorstwach (z wyjątkiem kategorii „Członkowie rodziny mają silne poczucie przynależności do mojej firmy rodzinnej”), jednakże nie dają podstaw do stanowczego wskazania określonej tendencji, o czym była mowa wcześniej.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa dla prób niezależnych wykazał, że w przypadku stwierdzeń: „Moja firma rodzinna ma duże znaczenie osobiste dla członków rodziny” oraz „Członkowie rodziny z dumą mówią innym, że jesteście częścią firmy rodzinnej”, występują istotne statystycznie różnice pomiędzy firmami najmłodszymi a zaliczonymi do grupy 11–33 lat oraz młodszymi i starszymi niż 33 lata ($p < 0,05$). We wszystkich pozostałych przypadkach istotne statystycznie różnice nie wystąpiły.

8.2.2. Identyfikacja członków rodziny z firmą a samoocena kondycji ekonomicznej

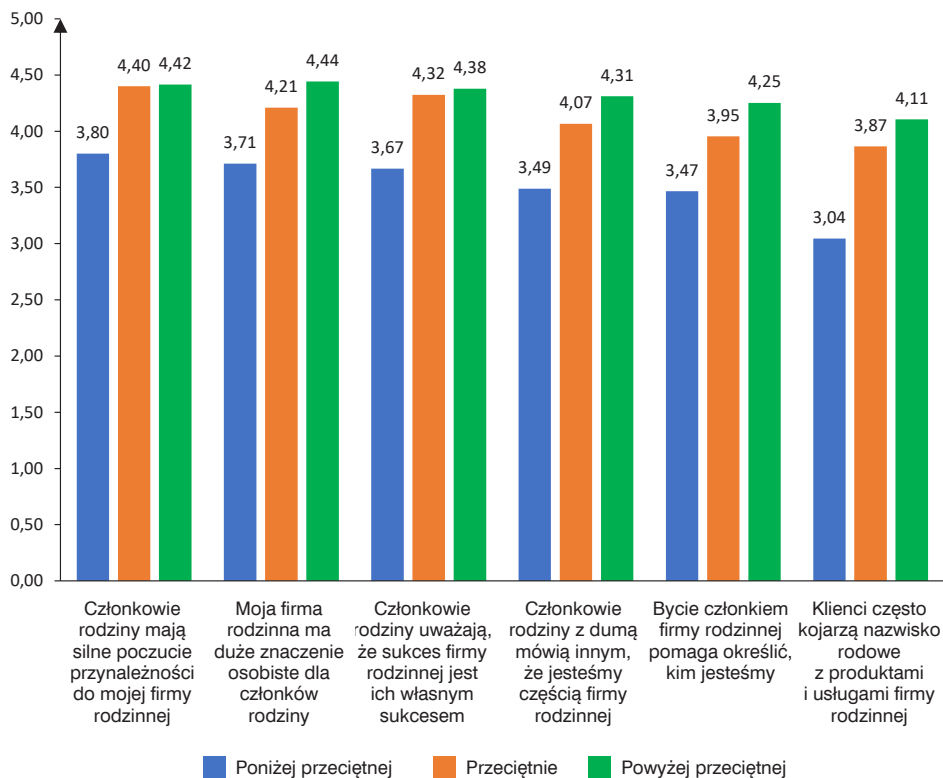
Spółki rodzinne zaklasyfikowane do grupy najsłabiej oceniającej swoją kondycję ekonomiczną na tle branży oceniły średnio znaczenie obszaru identyfikacji członków rodziny z firmą na 3,53 w skali 1–5. Przedsiębiorstwa klasyfikujące się jako przeciętne pod względem ekonomicznym w porównaniu z branżą oceniły średnio ten obszar na 4,14, a podmioty najlepsze – na 4,32. W tym wypadku można więc powiedzieć o wyraźnej tendencji, zgodnie z którą stopień identyfikacji zwiększa się wraz z wyższym poziomem samooceny kondycji ekonomicznej. Uzyskane wyniki mogą więc sugerować, że czynniki ekonomiczne w pewnym sensie moderują indywidualne postawy członków rodziny odnoszące się do ich postrzegania przedsiębiorstwa jako dobra rodzinnego.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących identyfikację członków rodziny z firmą pokazano na rysunku 8.7.

Analizując uzyskane wyniki, należy zwrócić uwagę na fakt, że firmy rodzinne o przeciętnym i najwyższym poziomie samooceny swojej kondycji ekonomicznej na tle branży jednocześnie w każdym przypadku najwyższej oceniły poszczególne komponenty składające się na obszar identyfikacji członków rodziny z firmą. Podobna prawidłowość miała miejsce w przedsiębiorstwach o średnim poziomie samooceny w porównaniu z grupą podmiotów oceniających swoją sferę ekonomiczną poniżej przeciętnej.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa dla prób niezależnych wykazał, że stwierdzenia: „Członkowie rodziny mają silne poczucie przynależności do mojej firmy rodzinnej” oraz „Członkowie rodziny uważają, że sukces firmy rodzinnej jest ich własnym sukcesem”, zostały istotnie wyżej ocenione przez firmy rodzinne o przeciętnej i ponadprzeciętnej ocenie kondycji ekonomicznej w porównaniu z oceniającymi się najslabiej ($p < 0,05$). W pozostałych przypadkach wszystkie różnice międzygrupowe były istotne statystycznie ($p < 0,05$).



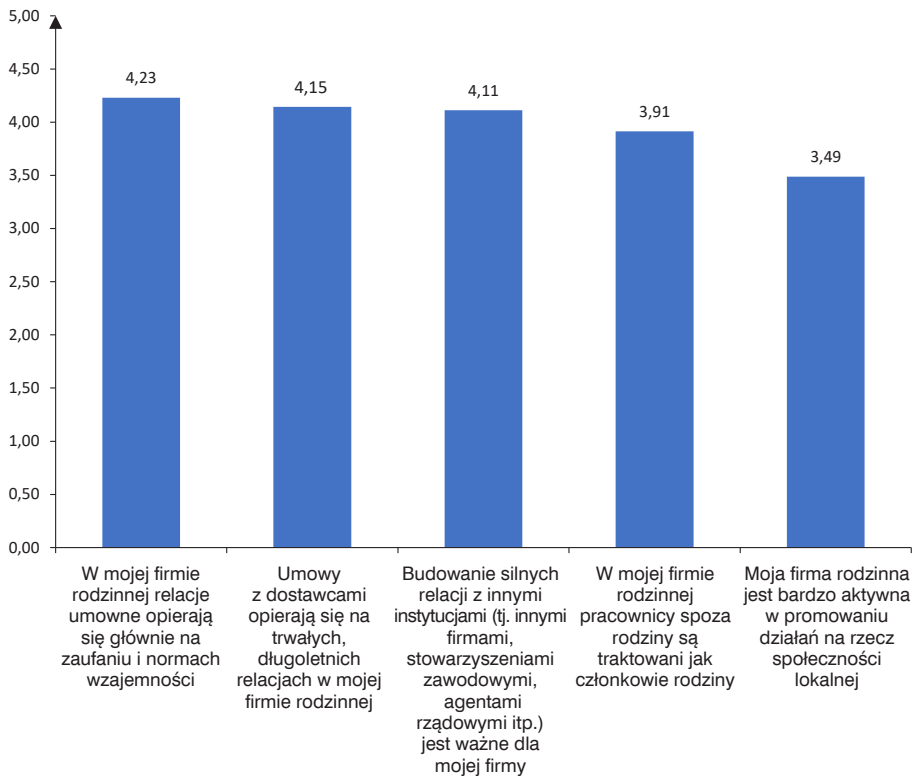
Rysunek 8.7. Ocena znaczenia poszczególnych składowych obszaru identyfikacji członków rodziny z firmą z podziałem na samoklasyfikację kondycji finansowej na tle branży

Źródło: opracowanie własne.

8.3. Więzi społeczne

W obszarze przywiązania emocjonalnego członków rodziny z firmą rodzinną największe znaczenie zdaniem respondentów ma fakt oparcia relacji umownych na

zaufaniu i wzajemności (4,23 w skali 1–5) oraz oparcie umów z dostawcami na trwałych, długoletnich relacjach (4,15). Jako trzecie pod względem ważności zostało uznane znaczenie budowy silnych relacji z innymi instytucjami (4,11). Szczegółową gradację ocen zaprezentowano na rysunku 8.8.



Rysunek 8.8. Ocena składowych wymiaru związanego z więzami społecznymi

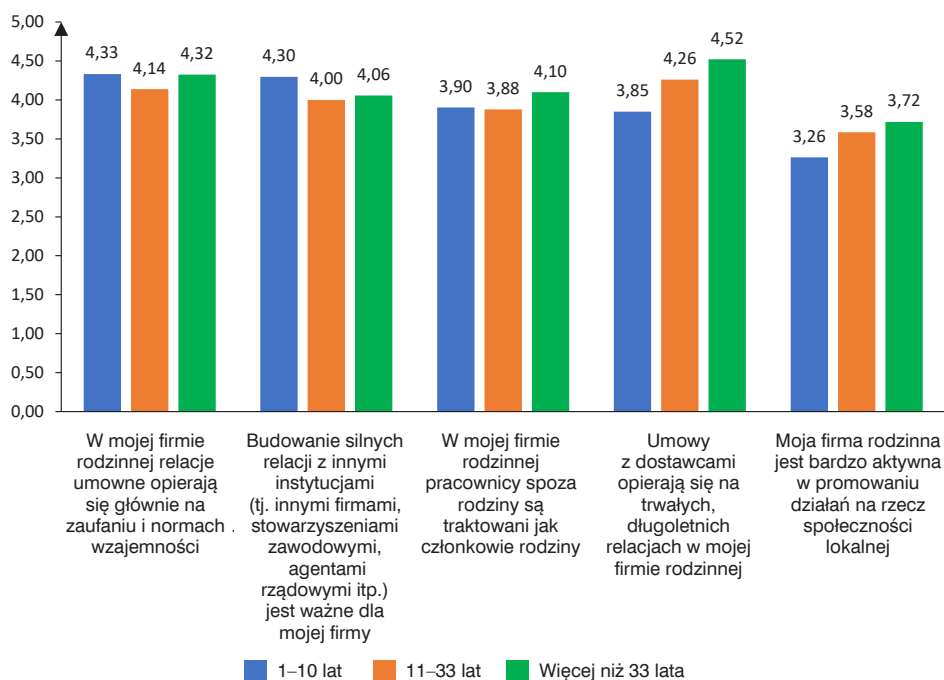
Źródło: opracowanie własne.

Najniższe znaczenie dla ustalenia siły więzi społecznych miały stwierdzenia, zgodnie z którymi pracownicy spoza rodziny są traktowani jak członkowie rodziny (3,91) oraz że firma aktywnie promuje działania na rzecz społeczności lokalnej (3,49). Uzyskane wyniki wskazują wyraźnie, że w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych budowanie więzi społecznych opiera się na zaufaniu zarówno wobec członków rodziny, jak i współpracowników, partnerów handlowych, czy też innych grup interesariuszy.

8.3.1. Więzi społeczne a wiek przedsiębiorstwa

Spółki rodzinne zaklasyfikowane do najmłodszej grupy wiekowej (1–10 lat) oceniły średnio kategorię SEW – zdefiniowaną jako więzi społeczne – na 3,93 w skali 1–5. Starsze przedsiębiorstwa, tj. mieszczące się w przedziale wieku 11–33 lat, oceniły średnio ten sam obszar na 3,97, a podmioty starsze niż 33 lata – na 4,14. Zarysowana została w związku z tym tendencja ukazująca wzrost znaczenia więzi społecznych wraz z wydłużeniem historii rynkowej funkcjonowania podmiotów. Jednakże zaobserwowane różnice nie są na tyle duże, by dały podstawę do jednoznacznego potwierdzenia tej tendencji.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących więzi społeczne pokazano na rysunku 8.9.



Rysunek 8.9. Ocena znaczenia poszczególnych składowych obszarów więzi społecznych z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych

Źródło: opracowanie własne.

Analizując uzyskane wyniki, należy zwrócić uwagę na zmienność znaczenia poszczególnych analizowanych stwierdzeń w podziale na grupy wiekowe analizowa-

nych firm rodzinnych w przypadku trzech pierwszych kategorii. Ich znaczenie spada w podmiotach w wieku od 11 do 33 lat wobec najmłodszych i następnie wzrasta w firmach najstarszych. Z kolei w odniesieniu do stwierdzeń: „Umowy z dostawcami opierają się na trwałych, długoletnich relacjach w mojej firmie rodzinnej” oraz „Moja firma rodzinna jest bardzo aktywna w promowaniu działań na rzecz społeczności lokalnej”, zauważalny staje się wyraźny wzrost ich znaczenia wraz z wiekiem przedsiębiorstwa.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa dla prób niezależnych wykazał, że w przypadku stwierdzeń: „W mojej firmie rodzinnej relacje umowne opierają się głównie na zaufaniu i normach wzajemności” oraz „Budowanie silnych relacji z innymi instytucjami (tj. innymi firmami, stowarzyszeniami zawodowymi, agentami rządowymi itp.) jest ważne dla mojej firmy rodzinnej”, występują istotne statystycznie różnice pomiędzy firmami najmłodszymi a zaliczonymi do grupy 11–33 lat ($p < 0,05$). Przy odpowiedzi „Moja firma rodzinna jest bardzo aktywna w promowaniu działań na rzecz społeczności lokalnej” zidentyfikowane zostały statystycznie istotne różnice pomiędzy firmami najmłodszymi a każdą z pozostałych grup ($p < 0,05$). Przy wariancie „Umowy z dostawcami opierają się na trwałych, długoletnich relacjach w mojej firmie rodzinnej” różnice istotne statystycznie wystąpiły pomiędzy wszystkimi grupami ($p < 0,05$).

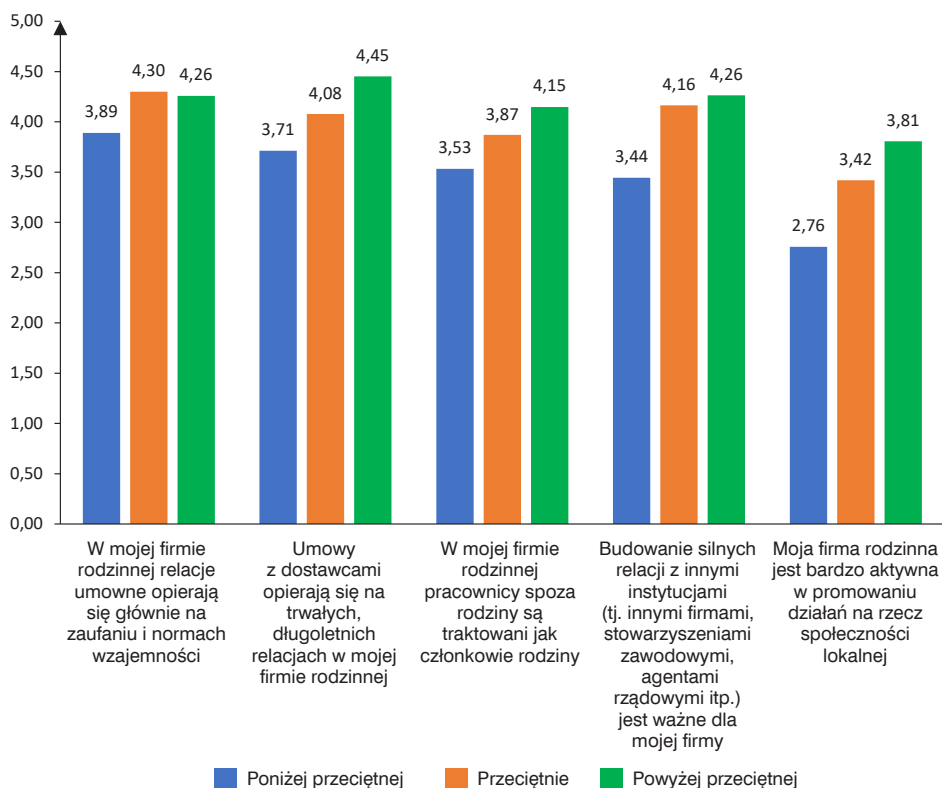
8.3.2. Więzi społeczne a samoocena kondycji ekonomicznej

Spółki rodzinne zaklasyfikowane do grupy najslabiej oceniającej swoją kondycję ekonomiczną na tle branży oceniły średnio znaczenie obszaru więzi społeczne na 3,47 w skali 1–5. Przedsiębiorstwa klasyfikujące się jako przeciętne pod względem ekonomicznym w porównaniu z branżą oceniły średnio ten obszar na 3,97, a podmioty najlepsze – na 4,19. W tym wypadku można więc powiedzieć o wyraźnej tendencji, zgodnie z którą znaczenie więzi społecznych zwiększa się wraz z wyższym poziomem samooceny kondycji ekonomicznej. Uzyskane wyniki mogą więc sugerować, że czynniki ekonomiczne w pewnym sensie moderują indywidualne postawy członków rodziny odnoszące się do znaczenia więzi i relacji społecznych jako czynnika sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących więzi społeczne przedstawiono na rysunku 8.10.

Analizując uzyskane wyniki, należy zwrócić uwagę na fakt, że firmy rodzinne o najwyższym poziomie samooceny swojej kondycji ekonomicznej na tle branży jednocześnie w czterech na pięć przypadków najwyżej oceniły znaczenie poszczególnych składowych obszaru więzi społeczne. Natomiast przedsiębiorstwa deklarujące przeciętną samoocenę sytuacji ekonomicznej zawsze wskazywały na wyższe znaczenie więzi społecznych w porównaniu z podmiotami o najsłabszej ich zdaniem kondycji ekonomicznej. Uzyskane wyniki szczegółowe pozwalają więc na

postawienie jednoznacznej tezy, zgodnie z którą istnieje dodatni związek pomiędzy sytuacją ekonomiczną firm a znaczeniem dla nich więzi i relacji społecznych.



Rysunek 8.10. Ocena znaczenia poszczególnych składowych obszaru więzi społeczne z podziałem na samoklasyfikację kondycji ekonomicznej na tle branży

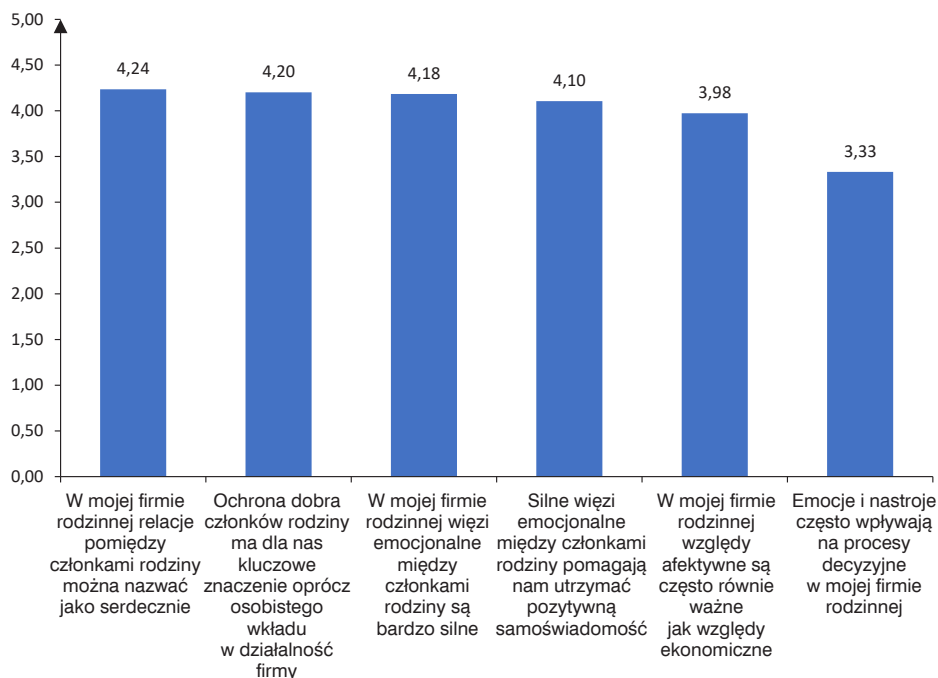
Źródło: opracowanie własne.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa dla prób niezależnych wykazał, że stwierdzenia: „W mojej firmie rodzinnej relacje umowne opierają się głównie na zaufaniu i normach wzajemności” oraz „Budowanie silnych relacji z innymi instytucjami (tj. z innymi firmami, stowarzyszeniami zawodowymi, agentami rządowymi itp.) jest ważne dla mojej firmy rodzinnej”, zostały w istotnym stopniu wyżej ocenione przez firmy o przeciętnej i ponadprzeciętnej samoocenie kondycji ekonomicznej w porównaniu z firmami oceniającymi się najslabiej ($p < 0,05$). Znaczenie kategorii „W mojej firmie rodzinnej pracownicy spoza rodziny są traktowani jak członkowie rodziny” wykazało istotne różnice pomiędzy firmami oceniającymi się najslabiej i najlepiej oraz przeciętnie i najlepiej ($p < 0,05$). W pozostałych przypadkach stwierdzone zostały różnice pomiędzy wszystkimi grupami ($p < 0,05$).

8.4. Przywiązanie emocjonalne członków rodziny

W obszarze przywiązania emocjonalnego członków rodziny największe znaczenie zdaniem respondentów ma fakt oparcia relacji pomiędzy jej członkami na wzajemnej serdeczności (4,24 w skali 1–5) oraz kluczowe znaczenie ma ochrona dobra członków rodziny (4,20). Jako trzecia pod względem ważności została wskazana siła więzi emocjonalnych pomiędzy członkami rodziny (4,19). Szczegółową gradację ocen zaprezentowano na rysunku 8.11.



Rysunek 8.11. Ocena składowych wymiaru związanego z przywiązaniem emocjonalnym członków rodziny

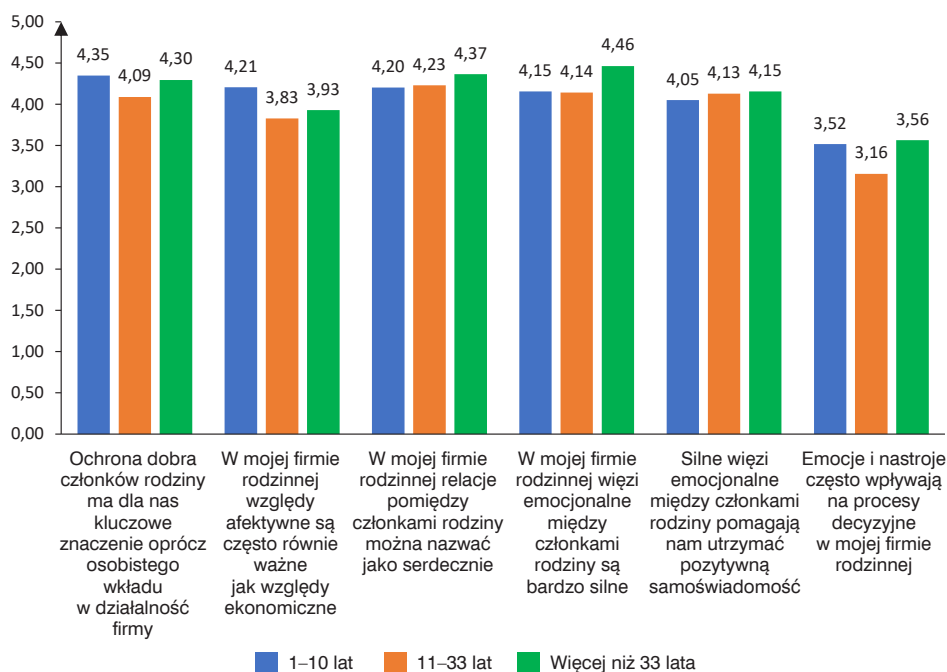
Źródło: opracowanie własne.

Najniższe wyniki dla oceny znaczenia przywiązania emocjonalnego członków rodziny miały stwierdzenia o takim samym znaczeniu względów afektywnych jak i ekonomicznych w firmie (3,98) oraz o wpływie emocji i nastrojów na procesy decyzyjne przedsiębiorstwa (3,33). Uzyskane wyniki wskazują wyraźnie, że w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych powiązanie emocjonalne wiąże się bezpośrednio z więzami krwi, jakie łączą członków rodziny, i wypływającymi z tego konsekwencjami jak serdeczność, wzajemna ochrona dobrostanu oraz świadomość znaczenia rodziny dla danej osoby.

8.4.1. Przywiązanie emocjonalne członków rodziny a wiek przedsiębiorstwa

Spółki rodzinne zaklasyfikowane do najmłodszej grupy wiekowej (1–10 lat) oceniły średnio kategorię SEW – zdefiniowaną jako powiązanie emocjonalne członków rodziny – na 4,08 w skali 1–5. Starsze przedsiębiorstwa, tj. mieszczące się w przedziale wieku 11–33 lat, oceniły średnio ten sam obszar na 3,93, a podmioty starsze niż 33 lata – na 4,13. Zarysowana została w związku z tym tendencja ukazująca nieznaczny spadek znaczenia powiązań emocjonalnych członków rodziny w przedsiębiorstwach działających na rynku od 11 do 33 lat i następnie wzrost ich znaczenia w starszych firmach rodzinnych. Jednakże zaobserwowane różnice nie są na tyle duże, aby dały podstawę do kategoriycznego potwierdzenia tej tendencji.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących przywiązanie emocjonalne członków rodziny przedstawiono na rysunku 8.12.



Rysunek 8.12. Ocena znaczenia poszczególnych składowych obszaru przywiązanie emocjonalne członków rodziny z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych

Źródło: opracowanie własne.

Analiza szczegółowa znaczenia poszczególnych komponentów wchodzących w skład obszaru przywiązanie emocjonalne członków rodziny wskazuje, że w czterech z sześciu przypadków rzeczywiście nastąpił spadek ich znaczenia w przedsiębiorstwach deklarujących wiek od 11 do 33 lat. Z kolei w starszych firmach rodzinnych odnotowany został ich wzrost. Natomiast przypadku dwóch pozostałych komponentów zarysowana została tendencja, zgodnie z którą wraz z wiekiem wzrastało ich znaczenie.

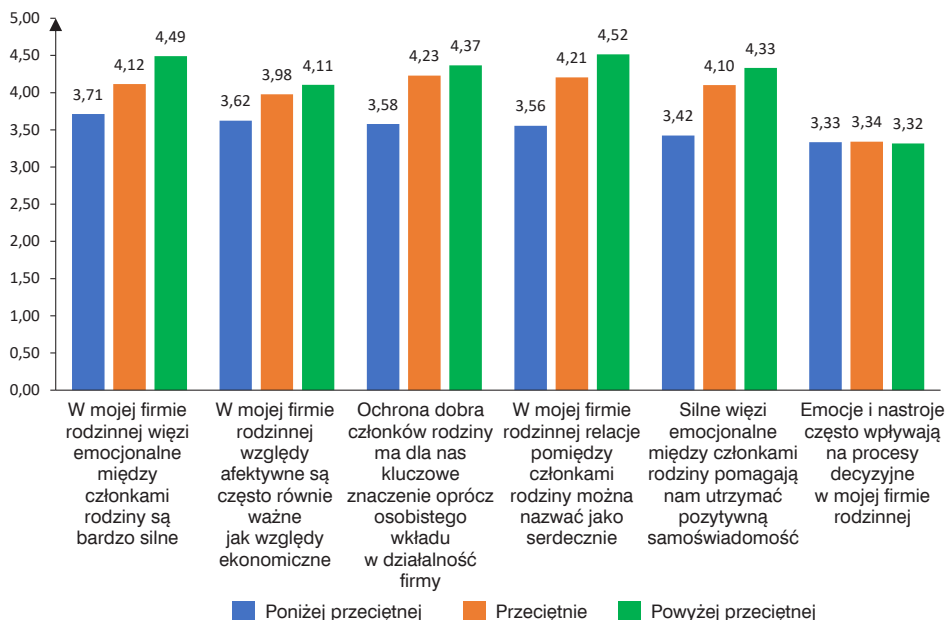
Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa dla prób niezależnych wykazał, że w przypadku stwierdzeń: „Ochrona dobra członków rodziny ma dla nas kluczowe znaczenie oprócz osobistego wkładu w działalność firmy” oraz „W mojej firmie rodzinnej względy afektywne są często równie ważne jak względy ekonomiczne”, występują istotne statystycznie różnice pomiędzy firmami najmłodszymi a firmami zaliczonymi do grupy w wieku 11–33 lat ($p < 0,05$). Dla kategorii „W mojej firmie rodzinnej więzi emocjonalne między członkami rodziny są bardzo silne” wystąpiły istotne różnice pomiędzy firmami najmłodszymi oraz w wieku 11–33 lat a najstarszymi ($p < 0,05$). Natomiast dla kategorii „Emocje i nastroje często wpływają na procesy decyzyjne w mojej firmie rodzinnej” wyizolowane zostały statystyczne różnice pomiędzy firmami najmłodszymi a w wieku 11–33 lat oraz firmami w wieku 11–33 lat i najstarszymi ($p < 0,05$). W innych przypadkach różnice istotne statystycznie nie wystąpiły.

8.4.2. Przywiązanie emocjonalne członków rodziny a samoocena kondycji ekonomicznej

Spółki rodzinne zaklasyfikowane do grupy najsłabiej oceniającej swoją kondycję ekonomiczną na tle branży oceniły średnio znaczenie obszaru przywiązania emocjonalnego członków rodziny na 3,54 w skali 1–5. Przedsiębiorstwa klasyfikujące się jako przeciętne pod względem ekonomicznym w porównaniu z branżą oceniły średnio ten obszar na 4,00, a podmioty najlepsze – na 4,19. W tym wypadku można więc powiedzieć o wyraźnej tendencji, zgodnie z którą stopień przywiązania emocjonalnego zwiększa się wraz z wyższym poziomem samooceny kondycji ekonomicznej. Uzyskane wyniki mogą więc sugerować, że czynniki ekonomiczne w pewnym sensie moderują skalę przywiązania emocjonalnego członków rodziny i sprzyjają kształtowaniu silniejszych związków oraz współzależności.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących przywiązanie emocjonalne członków rodziny przedstawiono na rysunku 8.13.



Rysunek 8.13. Ocena znaczenia poszczególnych składowych obszaru przywiązanie emocjonalne członków rodziny z podziałem na samoklasyfikację kondycji ekonomicznej na tle branży

Źródło: opracowanie własne.

Analizując uzyskane wyniki, należy zwrócić uwagę na fakt, że w przypadku kategorii „Emocje i nastroje często wpływają na procesy decyzyjne w mojej firmie rodzinnej”, która zdaniem respondentów ze wszystkich grup ma najmniejsze znaczenie, oceny w zakresie poszczególnych grup w zasadzie nie wykazują różnic. We wszystkich pozostałych przypadkach potwierdziła się tendencja, o której była mowa wcześniej, tj. że wyższa samoocena kondycji ekonomicznej koresponduje z wyższym znaczeniem poszczególnych komponentów składających się na obszar przywiązania emocjonalnego członków rodziny.

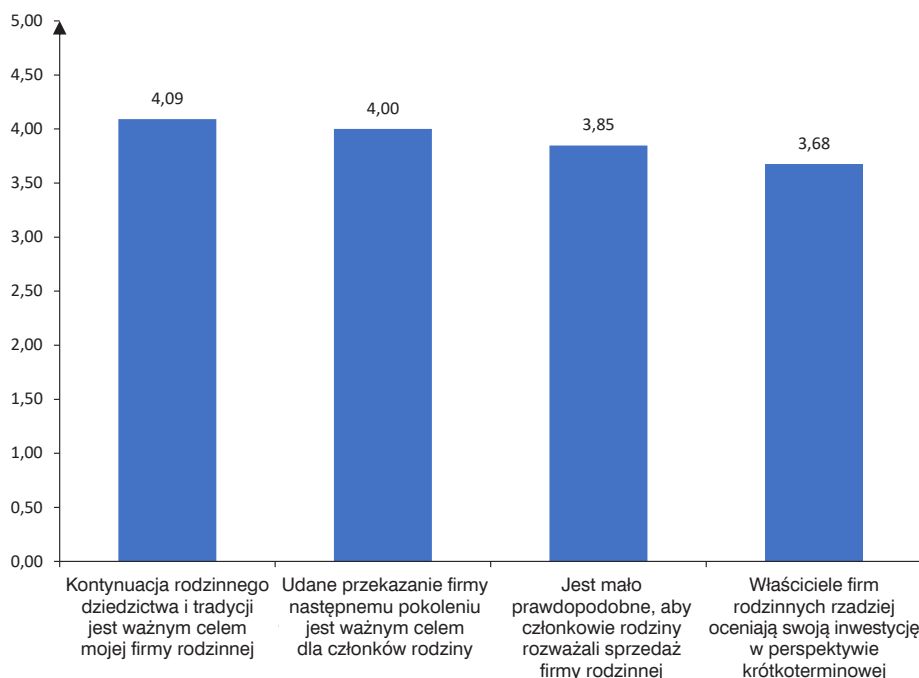
Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa dla prób niezależnych wykazał, że w przypadku kategorii: „W mojej firmie rodzinnej względy afektywne są często równie ważne jak względy ekonomiczne” oraz „Ochrona dobra członków rodziny ma dla nas kluczowe znaczenie oprócz osobistego wkładu w działalność firmy”, zostały istotnie wyżej ocenione przez firmy rodzinne o najsłabszej oraz przeciętnej i ponadprzeciętnej ocenie kondycji ekonomicznej w porównaniu z firmami oceniającymi się najsłabiej ($p < 0,05$). Dla kategorii „Emocje i nastroje często wpływają na procesy decyzyjne w mojej firmie rodzinnej” nie stwierdzono różnic międzygrupowych, a w pozostałych przypadkach wszystkie różnice międzygrupowe były istotne statystycznie ($p < 0,05$).

8.5. Odnowienie więzi rodzinnych poprzez sukcesję dynastyczną

W obszarze odnowienia więzi rodzinnych poprzez sukcesję dynastyczną największe znaczenie zdaniem respondentów mają wysokie oceny kontynuacji działalności jako jednego z kluczowych celów firmy (4,09 w skali 1–5) oraz skuteczne przekazanie przedsiębiorstwa przedstawicielom następnego pokolenia (4,00). Szczegółowa gradacja ocen została zaprezentowana na rysunku 8.14.

Najniższe znaczenie w obszarze odnawiania więzi rodzinnych poprzez sukcesję miały stwierdzenia wskazujące na niskie prawdopodobieństwo tego, że rodzina będzie rozważała lub sprzedała przedsiębiorstwo (3,85) oraz stwierdzenie wskazujące, że rodzina rzadziej postrzega swój biznes jako inwestycję krótkoterminową (3,68). Uzyskane wyniki wskazują wyraźnie, że w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych odnawianie więzi rodzinnych poprzez sukcesję dynastyczną wiąże się głównie z zamiarem ponadpokoleniowej kontynuacji działalności gospodarczej, traktując ją jako inwestycję długoterminową.



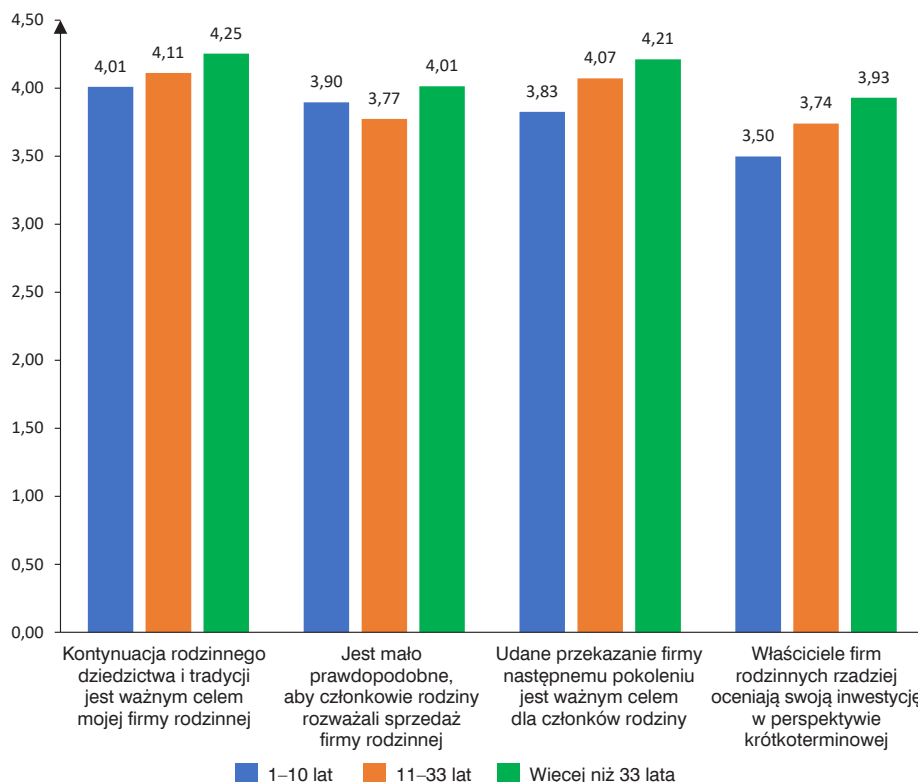
Rysunek 8.14. Ocena składowych wymiaru związanego z odnowieniem więzi rodzinnych poprzez sukcesję dynastyczną

Źródło: opracowanie własne.

8.5.1. Odnowienie więzi rodzinnych poprzez sukcesję dynastyczną a wiek przedsiębiorstwa

Spółki rodzinne zaklasyfikowane do najmłodszej grupy wiekowej (1–10 lat) oceniły średnio kategorię SEW – zdefiniowaną jako odnowienie więzi rodzinnych poprzez sukcesję dynastyczną – na 4,81 w skali 1–5. Starsze przedsiębiorstwa, tj. mieszczące się w przedziale wieku 11–33 lat, oceniły średnio ten sam obszar na 3,92, a podmioty starsze niż 33 lata – na 4,10. Zarysowana została w związku z tym tendencja ukazująca wzrost znaczenia potrzeby odnowienia więzi rodzinnych poprzez sukcesję dynastyczną wraz z wydłużeniem historii rynkowej funkcjonowania podmiotów. Ponadto zaobserwowane różnice pozwalają stwierdzić, że tendencja ta jest dostatecznie wyraźna, aby mogła zostać uznana za regularną prawidłowość.

Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących odnowienie więzi rodzinnych poprzez sukcesję dynastyczną przedstawiono na rysunku 8.15.



Rysunek 8.15. Ocena znaczenia poszczególnych składowych obszaru odnowienie więzi rodzinnych poprzez sukcesję dynastyczną z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych

Źródło: opracowanie własne.

Analizując uzyskane wyniki, należy zwrócić uwagę na to, że jedynie w przypadku kategorii „Jest mało prawdopodobne, aby członkowie rodziny rozważali sprzedaż firmy rodzinnej” odnotowano nieznaczny spadek jej znaczenia w grupie wiekowej firm 11–33 lat. W przypadku pozostałych kategorii potwierdziła się wcześniej wskazana prawidłowość, zgodnie z którą występuje dodatni związek pomiędzy wiekiem przedsiębiorstw a znaczeniem odnowienia więzi rodzinnych przez sukcesję dynastyczną.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa dla prób niezależnych wykazał, że w przypadku stwierdzeń: „Udane przekazanie firmy następnemu pokoleniu jest ważnym celem dla członków rodziny” oraz „Właściciele firm rodzinnych rzadziej oceniają swoją inwestycję w perspektywie krótkoterminowej”, występują istotne statystycznie różnice pomiędzy firmami najmłodszymi a zaliczonymi do grupy 11–33 lat oraz starszymi niż 33 lata ($p < 0,05$). Dla stwierdzenia „Kontynuacja rodzinnego dziedzictwa i tradycji jest ważnym celem mojej firmy rodzinnej” odnotowana została istotna różnica pomiędzy firmami najmłodszymi i najstarszymi ($p < 0,03$). Inne różnice istotne statystycznie nie zostały stwierdzone.

8.5.2. Odnowienie więzi rodzinnych poprzez sukcesję dynastyczną a samoocena kondycji ekonomicznej

Spółki rodzinne zaklasyfikowane do grupy najsłabiej oceniającej swoją kondycję ekonomiczną na tle branży oceniły średnio znaczenie obszaru odnowienia więzi rodzinnych poprzez sukcesję dynastyczną na 3,32 w skali 1–5. Przedsiębiorstwa klasyfikujące się jako przeciętne pod względem ekonomicznym w porównaniu z branżą oceniły średnio ten obszar na 3,88, a podmioty najlepsze – na 4,14. W tym wypadku można więc powiedzieć o wyraźnej tendencji, zgodnie z którą stopień identyfikacji zwiększa się wraz z wyższym poziomem samooceny kondycji ekonomicznej. Uzyskane wyniki mogą więc sugerować, że czynniki ekonomiczne w pewnym sensie wzmacniają przekonanie członków rodziny o zasadności prowadzenia biznesu w perspektywie ponadpokoleniowej, czego nieodzownym elementem jest skuteczne jego przekazywanie do rąk przedstawicieli kolejnego pokolenia.

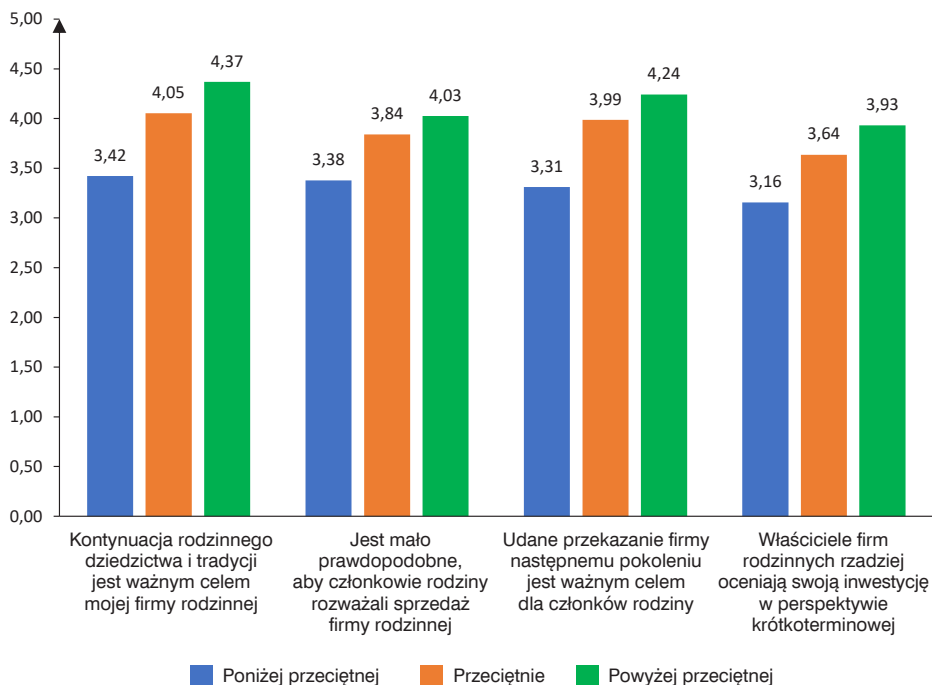
Różnice w obrębie poszczególnych wskazań opisujących odnawianie więzi rodzinnych poprzez sukcesję dynastyczną przedstawiono na rysunku 8.16.

Analizując uzyskane wyniki, należy podkreślić że firmy rodzinne o najwyższym poziomie samooceny swojej kondycji ekonomicznej na tle branży jednocześnie w każdym przypadku najwyżżej oceniły poszczególne komponenty składające się na odnawianie więzi rodzinnych poprzez sukcesję dynastyczną. Podobna prawidłowość występowała w przedsiębiorstwach o średnim poziomie samooceny w porównaniu z grupą podmiotów oceniających swoją sferę ekonomiczną poniżej przeciętnej. Zaobserwowane prawidłowości pozwalają więc potwierdzić konkluzję

postawioną powyżej, tj. dodatnią korelację stopnia samooceny kondycji ekonomicznej i znaczenia sukcesji w badanych firmach rodzinnych.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa dla prób niezależnych wykazał, że wszystkie różnice międzygrupowe były istotne statystycznie ($p < 0,01$).



Rysunek 8.16. Ocena znaczenia poszczególnych składowych obszaru odnawianie więzi rodzinnych poprzez sukcesję dynastyczną z podziałem na samoklasyfikację kondycji ekonomicznej na tle branży

Źródło: opracowanie własne.

8.6. Wartości społeczno-emocjonalne – wyniki badań jakościowych

Analiza bogactwa społeczno-emocjonalnego pozwala na wyciągnięcie istotnych wniosków dotyczących zarządzania, identyfikacji z firmą, wpływu więzi rodzinnych, sukcesji i internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych.

Zarządzanie w firmach rodzinnych jest zróżnicowane – od pełnej kontroli rodziny nad biznesem do minimalnego wpływu rodzin na procesy decyzyjne. W niektórych przedsiębiorstwach zauważalne jest demokratyczne podejście do zarządzania, gdzie decyzje są podejmowane kolektywnie, co sprzyja długotrwałej stabilności. Wiele podmiotów przyznawało, że kontrola rodziny nad biznesem ogranicza się jedynie do osób rzeczywiście prowadzących firmę, podczas gdy pozostali jej członkowie, nie będąc zaangażowani w działalność przedsiębiorstwa, nie wykazywali chęci włączania się w jego funkcjonowanie.

Niemniej większość członków rodzin utożsamiała się z przedsiębiorstwem. Odpowiedzi uzyskane od respondentów wskazywały na silne powiązanie z działalnością firmy: „Jest to firma rodzinna, jest to nasze życie, jest to nasz chleb, nasz dochód, wielka część naszej codzienności”. Ta głęboka identyfikacja przekłada się na budowanie marki i zaufania wśród klientów oraz pracowników, co jest kluczowe dla długoterminowego sukcesu.

Oddziaływanie rodziny na społeczność i dbałość o te więzi odgrywały ważną rolę w rozpoznawalności przedsiębiorstwa oraz jego reputacji. Dla firm ważne było utrzymywanie dobrych kontaktów z pracownikami niebędącymi członkami rodziny oraz dążenie do tego, aby nikt nie czuł się gorszy przez brak powiązania rodzinnego. Bliskie relacje pracowników wymieniane były najczęściej jako kluczowe czynniki przekładające się na odbiór firmy w środowisku zewnętrznym. Ważny dla respondentów był również kontakt z klientami oraz tworzenie miejsc pracy dla lokalnej społeczności – ludzie nie muszą wyjeżdżać z naszych małych miast poszukując zatrudnienia i często zostają lojalnymi pracownikami na długie lata.

W opinii respondentów emocje członków rodziny nie przekładają się na prowadzenie biznesu. Właściciele firm przyznali, że stawiają granice między kwestiami rodzinnymi i biznesowymi. Ten aspekt prezentuje się odmiennie, jeżeli w firmie podejmuje się aktywne przygotowywanie następców do pełnienia roli właścicielskich. Analizy uzyskanych odpowiedzi wskazały, że emocje pomiędzy nestorem a sukcesorem odgrywają tu kluczową rolę. Jest to bezpośrednio związane z procesem sukcesji, która w opinii większości badanych firm rodzinnych jest ważna dla zachowania długoterminowych celów i działalności. Jest to kluczowy element strategii zapewniający ciągłość i stabilność przedsiębiorstwa. Wizja prowadzenia firmy z planowaną sukcesją pozwala na większe zaangażowanie się w biznes oraz rozwijanie innowacji, które będą służyć formie kierowanej przez przyszłe pokolenia. Zidentyfikowane zostały również podmioty, które nie wypowiadały się tak entuzjastycznie o sukcesji, co wynikało z braku intencji sukcesyjnych w przedsiębiorstwie lub niepodjęciu rozmów w rodzinie na ten temat. Incydentalnie przedsiębiorstwa rozważały sukcesję zewnętrzną, czyli przekazanie firmy osobom spoza rodziny.

Perspektywa internacjonalizacji w firmach rodzinnych w dużym stopniu uzależniona jest od ich wielkości, formy oraz obszaru działalności. Niektóre firmy aktywnie dążą do ekspansji na rynki międzynarodowe lub już się na nich znajdują, podczas gdy inne skupiają się na rynku lokalnym. Decyzje dotyczące internacjonalizacji były najczęściej powiązane z długoterminową strategią firmy oraz jej zdolnością do adaptacji w różnych środowiskach kulturowych i gospodarczych. Co istotne, rozwinięta internacjonalizacja dotyczy tych podmiotów, w których planowana jest sukcesja, co się wiąże z długoterminowym działaniem przedsiębiorstw.

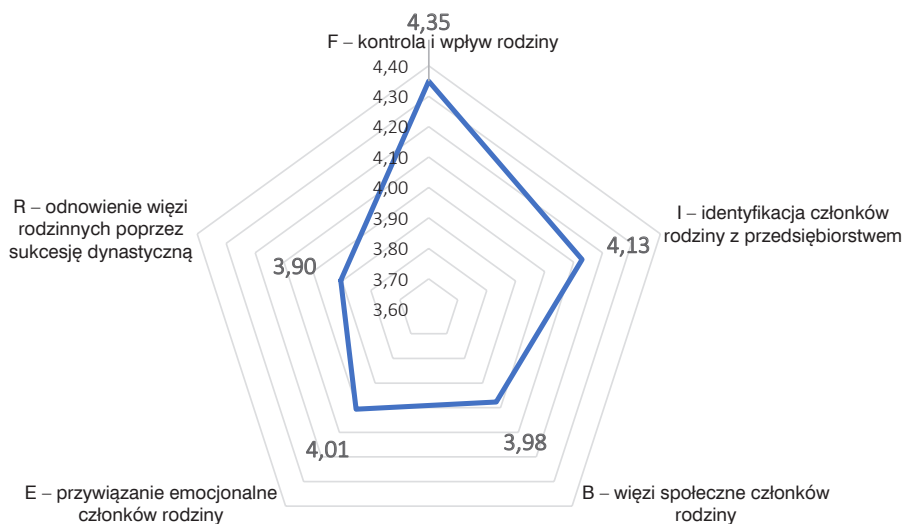
Zdefiniowane w tym opracowaniu czynniki są kluczowe dla zapewnienia długotrwałej stabilności i sukcesu firm rodzinnych, które stanowią ważny element polskiej gospodarki. Każdy z aspektów odzwierciedla kierunek działalności i pomaga zrozumieć urzeczywistnianie strategii przyjętej przez dane przedsiębiorstwo.

8.7. Wartości społeczno-emocjonalne – konkluzje

Najwyższe znaczenie uzyskała kategoria kontrola i wpływ rodziny (*F – family influence*), która została oceniona na 4,35 w skali 1–5. Druga pod względem ważności była kategoria oznaczona jako identyfikacja członków rodziny z firmą (*I – identification of family members with the family firm*), która zyskała notę 4,13. Powyżej poziomu 4 została też oceniona kategoria związana z przywiązaniem emocjonalnym członków rodziny (*E – emotional attachment of family members*) – 4,01. Uzyskane przeciętne wyniki dla poszczególnych wymiarów wartości społeczno-emocjonalnych zostały zamieszczone na rysunku 8.17.

Niższe noty badane firmy rodzinne przypisały kategoriom: więzi społeczne (*B – binding social ties*) – 3,98 oraz odnowienie więzi rodzinnych poprzez sukcesję dynastyczną (*R – renewal of family bonds through intrafamily succession*) – 3,90.

Lepsza kondycja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstw rodzinnych w porównaniu z branżą wykazuje dodatnią korelację ze znaczeniem wszystkich wymiarów wartości społeczno-emocjonalnych mierzonych na skali FIBER (tab. 8.2). Kolejny raz okazało się więc, że odpowiedni poziom uzyskiwanych efektów ekonomicznych przez firmę rodzinną sprzyja rozwojowi i realizacji różnorodnych aspektów pozaekonomicznych.



Rysunek 8.17. Przeciętna ocena wymiarów składających się na system wartości społeczno-emocjonalnych firm rodzinnych

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8.2. Zależność pomiędzy wiekiem i samooceną kondycji ekonomicznej a wymiarami SEW

Wymiar SEW	Wiek przedsiębiorstwa	Samoocena sytuacji ekonomicznej
Kontrola i wpływ rodziny	Bez wyraźnego wpływu	Lepiej wypadają firmy o dobrej kondycji
Identyfikacja członków rodziny z firmą	Lepiej wypadają starsze firmy	Lepiej wypadają firmy o dobrej kondycji
Więzi społeczne	Lepiej wypadają starsze firmy	Lepiej wypadają firmy o dobrej kondycji
Przywiązanie emocjonalne członków rodziny	Spadek znaczenia w firmach 11–33-letnich	Lepiej wypadają firmy o dobrej kondycji
Odnowienie więzi rodzinnych poprzez sukcesję dynastyczną	Lepiej wypadają starsze firmy	Lepiej wypadają firmy o dobrej kondycji

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku wieku przedsiębiorstwa dojrzałość firmy sprzyja trzem spośród pięciu wskazanych wymiarów SEW, tj. identyfikacji członków rodziny z firmą, budowie więzi społecznych oraz odnawianiu więzi rodziny poprzez sukcesję. Można więc stwierdzić, że długowieczność przedsiębiorstwa wzmacnia częściowo bogactwo społeczno-emocjonalne podmiotu. Natomiast w firmach działających od 11 do 33 lat zauważalnie spada przywiązanie emocjonalne członków rodziny i tylko nieznacznie wzrasta w starszych podmiotach. Tu może odgrywać rolę włączanie poszczególnych pokoleń rodziny do przedsiębiorstwa oraz angażowanie osób z dalszej rodziny. Wówczas staje się zauważalne mniejsze przywiązanie emocjonalne poszczególnych osób, niż to się dzieje wśród członków najbliższej rodziny.

Rozdział 9. Orientacja przedsiębiorcza

Orientacja przedsiębiorcza jest ważnym zasobem niematerialnym, który pozwala odkrywać i wykorzystywać szanse, co ułatwia wieloletnie funkcjonowanie biznesu [Lumpkin, Dess, 1996]. Może się przyczynić do przyjęcia nowej strategii działania, nowego sposobu myślenia lub może stać się powodem do zerwania więzi z istniejącymi normami, tradycjami i nawykami [Arya i in., 2023].

Początkowo Miller [2011] zidentyfikował trzy wymiary konstruktów orientacji przedsiębiorczej: podejmowanie ryzyka, innowacyjność i proaktywność, dla których Covin i Slevin [1989] opracowali odpowiednie skale pomiarowe. Te trzy podstawowe komponenty zostały uzupełnione przez Lumpkina i Dessa [1996], którzy dodali jeszcze dwa: autonomię i agresywność konkurencyjną.

Literatura przedmiotu wskazuje, że firmy włączają się do realizacji założeń zrównoważonego rozwoju adekwatnie do swojego zaangażowania w przedsiębiorczość [Dias i in., 2021; Domańska i in., 2023; Dyllick, Hockerts, 2002; Jansson i in., 2017], ponieważ muszą być innowacyjne, elastyczne i zdolne do wykorzystania dostępnych zasobów, aby tworzyć nowe rozwiązania biznesowe i dostosowywać strategię do zmian środowiskowych i społecznych [Gundry i in., 2014]. Liderzy o wysokiej orientacji przedsiębiorczej aktywnie promują podejmowanie i wdrażanie różnego rodzaju inicjatyw, w tym związanych ze zrównoważonym rozwojem [Belz, 2013; Marshall i in., 2015].

Z tego powodu zdecydowano się na zweryfikowanie orientacji przedsiębiorczej w badanych przedsiębiorstwach i do oceny wykorzystano skalę zaproponowaną przez Hughesa i Morgana [2007]. Została ona opracowana na podstawie wcześniejszych prac wielu badaczy [Barringer, Bluedorn, 1999; Bateman, Crant, 1993; Calantone i in., 2002; Engel, 1970; Hornsby i in., 2002; Hult, Ketchen, 2001; Lumpkin, Dess, 1996; Lumpkin, Dess, 2001; Morgan, Strong, 2003; Spreitzer, 1995]. Skala wykorzystując 18 zmiennych, mierzy skłonność do ryzyka rozumianą jako podejmowanie odważnych działań, a także przeznaczanie znacznych zasobów na przedsięwzięcia w niepewnym otoczeniu; innowacyjność, czyli skłonność do kreatywności i eksperymentowania poprzez wprowadzanie nowych produktów i usług; proak-

tywność związaną z wybieganiem w przyszłość, charakteryzującą się nowymi produktami i usługami wyprzedzającymi konkurencję oraz działaniem w oczekiwaniu na przyszły popyt; agresywność konkurencyjną rozumianą jako intensyfikacja wysiłków firmy w celu przewyższenia rywali oraz autonomię podmiotów, czyli niezależne działanie podejmowane przez przedsiębiorczych liderów lub zespoły, mające na celu doprowadzenie do nowego przedsięwzięcia i jego realizacji.

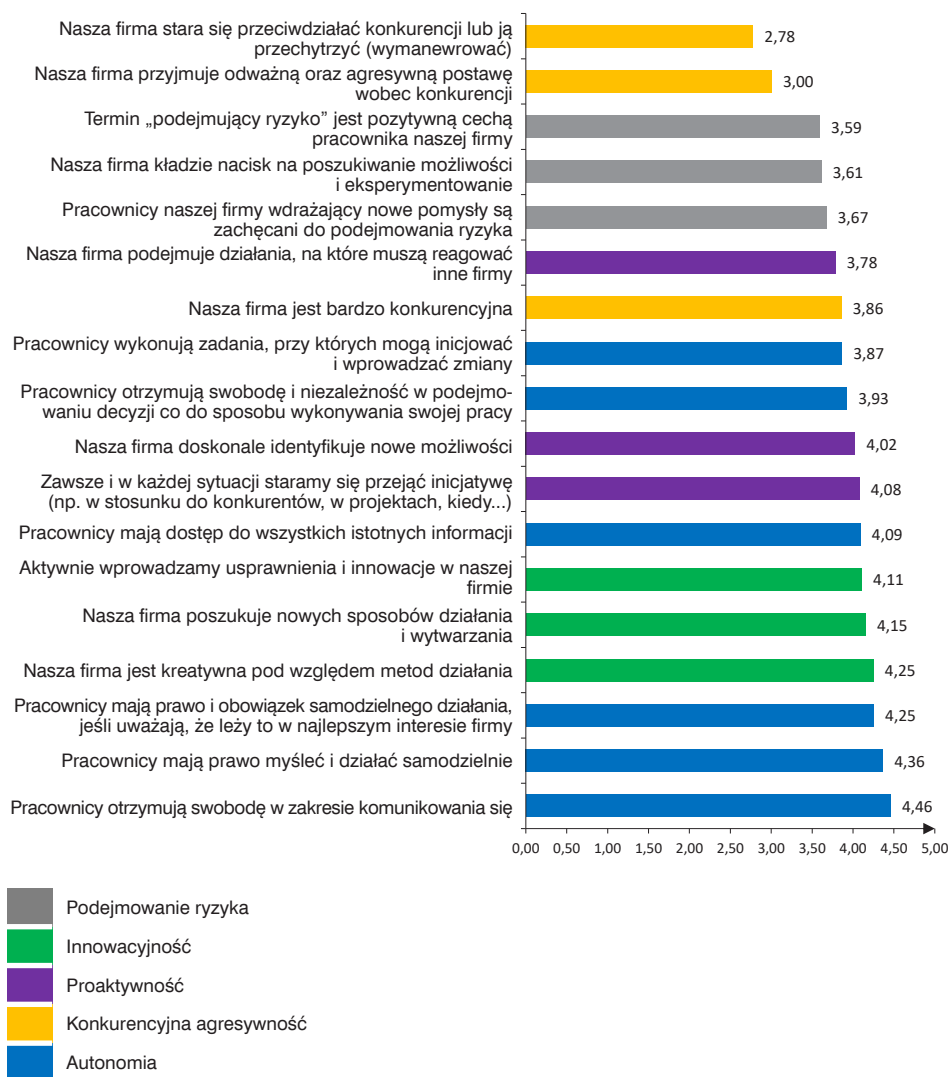
Respondenci dokonywali oceny zgodności ze stwierdzeniami, posługując się skalą Likerta, na której 1 oznaczało wariant „zdecydowanie się nie zgadzam”, 5 – wariant „zdecydowanie się zgadzam”. Zastosowana skala została zamieszczona w tabeli 9.1.

Tabela 9.1. Skala pomiarowa orientacji przedsiębiorczej

Podejmowanie ryzyka					
Termin „podejmujący ryzyko” jest pozytywną cechą pracownika naszej firmy	1	2	3	4	5
Pracownicy naszej firmy wdrażający nowe pomysły są zachęceni do podejmowania ryzyka	1	2	3	4	5
Nasza firma kładzie nacisk na poszukiwanie możliwości i eksperymentowanie	1	2	3	4	5
Innowacyjność					
Aktywnie wprowadzamy usprawnienia i innowacje w naszej firmie	1	2	3	4	5
Nasza firma jest kreatywna pod względem metod działania	1	2	3	4	5
Nasza firma poszukuje nowych sposobów działania i wytwarzania	1	2	3	4	5
Proaktywność					
Zawsze i w każdej sytuacji staramy się przejąć inicjatywę (np. w stosunku do konkurentów, w projektach, kiedy pracujemy z innymi)	1	2	3	4	5
Nasza firma doskonale identyfikuje nowe możliwości	1	2	3	4	5
Nasza firma podejmuje działania, na które muszą reagować inne firmy	1	2	3	4	5
Konkurencyjna agresywność					
Nasza firma jest bardzo konkurencyjna	1	2	3	4	5
Nasza firma przyjmuje odważną oraz agresywną postawę wobec konkurencji	1	2	3	4	5
Nasza firma stara się przeciwdziałać konkurencji lub ją przechytrzyć (wymanewrować)	1	2	3	4	5
Autonomia					
Pracownicy mają prawo myśleć i działać samodzielnie	1	2	3	4	5
Pracownicy wykonują zadania, przy których mogą inicjować i wprowadzać zmiany	1	2	3	4	5
Pracownicy otrzymują swobodę i niezależność w podejmowaniu decyzji co do sposobu wykonywania swojej pracy	1	2	3	4	5
Pracownicy otrzymują swobodę w zakresie komunikowania się	1	2	3	4	5
Pracownicy mają prawo i obowiązek samodzielnego działania, jeśli uważają, że leży to w najlepszym interesie firmy	1	2	3	4	5
Pracownicy mają dostęp do wszystkich istotnych informacji	1	2	3	4	5

Źródło: zaadaptowane za: [Hughes, Morgan, 2007].

Przeprowadzone badania wykazały, że średni poziom orientacji przedsiębiorczej badanych podmiotów wyniósł 3,88 (w skali 1–5). Najwyżej oceniono stwierdzenia opisujące autonomię pracowników (średnio na 4,15), następnie innowacyjność (4,17) oraz proaktywność (3,96). Najniżej został oceniony komponent dotyczący podejmowania ryzyka (3,63) oraz konkurencyjnej agresywności (3,21). Szczegółowe analizy zaprezentowano na rysunku 9.1.



Rysunek 9.1. Ocena znaczenia poszczególnych składowych orientacji przedsiębiorczej w podziale na wymiary

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że przedsiębiorstwa rodzinne oceniają siebie jako dające dużo swobody i niezależności swoim pracownikom, innowacyjne oraz aktywnie poszukujące nowych możliwości rynkowych. Respondenci niżej natomiast ocenili sformułowania opisujące skłonność do ryzyka oraz agresywne postawy względem konkurencji.

Uzyskane wyniki badań odzwierciedlają te cechy firm rodzinnych, które zostały już wcześniej rozpoznane w literaturze: mniejsza formalizacja, „rodzinne” traktowanie pracowników (również tych spoza rodziny), dbanie o dobre relacje z interesariuszami zewnętrznymi, awersja do ryzyka.

9.1. Orientacja przedsiębiorcza a udział rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa

Firmy rodzinne zarządzane wyłącznie przez członków rodziny oceniły średnio poziom orientacji przedsiębiorczej na 3,87 w skali 1–5. Firmy mające w organie zarządczym przynajmniej jedną osobę spoza rodziny oceniały go w sposób zbliżony, średnio na 3,90.

Różnice w zakresie poszczególnych wskazań przedstawiono na rysunku 9.2.

Przeprowadzone badanie wykazało, że firmy rodzinne zatrudniające menedżerów zewnętrznych jako członków zarządu charakteryzują się większą otwartością na podejmowanie ryzyka. Znacznie wyżej niż firmy prowadzone wyłącznie przez członków rodziny oceniają zgodność ze stwierdzeniami „Pracownicy naszej firmy wdrażający nowe pomysły są zachęcani do podejmowania ryzyka” (zarząd złożony wyłącznie z członków rodziny – 3,61/zarząd z menedżerem zewnętrznym – 3,78) oraz „Nasza firma kładzie nacisk na poszukiwanie możliwości i eksperymentowanie” (3,52/3,84). Wyżej oceniają również przejawy samodzielności pracowników w działaniach ukierunkowanych na wprowadzanie zmian (3,75/4,10). Ponadto wyraźnie lepiej oceniają konkurencyjność firmy (3,79/4,02). Interesujące wyniki dotyczą oceny agresywności wobec konkurencji. Stwierdzenia: „Nasza firma przyjmuje odważną oraz agresywną postawę wobec konkurencji” oraz „Nasza firma stara się przeciwdziałać konkurencji lub ją przechytrzyć (wymanewrować)”, zostały wyżej ocenione przez firmy całkowicie zarządzane przez członków rodziny.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena stwierdzeń: „Pracownicy naszej firmy wdrażający nowe pomysły są zachęcani do podejmowania ryzyka”, „Nasza firma kładzie nacisk na poszukiwanie możliwości i eksperymentowanie”, „Nasza firma jest bardzo konkurencyjna”, „Pracownicy wykonują zadania, przy których mogą inicjować i wprowadzać zmiany”, była istotnie wyższa w firmach posiadających w zarządzie zewnętrznego menedżera. Stwierdzenia: „Nasza firma przyjmuje odważną oraz agresywną postawę wobec konkurencji” oraz „Nasza firma stara się

przeciwdziałać konkurencji lub ją przechytrzyć (wymanewrować)”, były istotnie wyżej oceniane przez podmioty charakteryzujące się w 100% rodzinnym organem zarządzającym ($p > 0,05$).



Rysunek 9.2. Ocena znaczenia poszczególnych składowych orientacji przedsiębiorczej z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez rodzinę oraz firmy z obecnością w zarządzie menedżera zewnętrznego

Źródło: opracowanie własne.

9.2. Orientacja przedsiębiorcza a udział osób płci żeńskiej w zarządzie przedsiębiorstwa

Firmy rodzinne, które zadeklarowały, że w składzie zarządu lub organów kierowniczych zasiada co najmniej jedna kobieta, oceniły przeciętny poziom orientacji

przedsiębiorczej na 3,86 w skali 1–5, podczas gdy firmy niemające w organie zarządczym osób płci żeńskiej uzyskały średnią ocenę wynoszącą 3,90. Pomimo relatywnie niewielkiej różnicy w ogólnej ocenie odpowiedzi dotyczące poszczególnych wymiarów orientacji przedsiębiorczej wskazują, że kobiety mają istotny wpływ na niektóre z nich.

Szczegółowe różnice w udzielonych odpowiedziach pokazano na rysunku 9.3.



Rysunek 9.3. Ocena znaczenia poszczególnych składowych orientacji przedsiębiorczej z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez mężczyzn oraz firmy z obecnością w zarządzie co najmniej jednej kobiety

Źródło: opracowanie własne.

Podmioty, w których zarządach znajduje się co najmniej jedna kobieta, wyżej oceniają stwierdzenia: „Pracownicy wykonują zadania, przy których mogą inicjować i wprowadzać zmiany”, „Nasza firma jest bardzo konkurencyjna”, „Nasza firma kła-

dzie nacisk na poszukiwanie możliwości i eksperymentowanie”. Wyraźnie niżej natomiast oceniają stwierdzenia: „Zawsze i w każdej sytuacji staramy się przejąć inicjatywę (np. w stosunku do konkurentów, w projektach, kiedy pracujemy z innymi)”, „Nasza firma podejmuje działania, na które muszą reagować inne firmy”, „Nasza firma przyjmuje odważną oraz agresywną postawę wobec konkurencji”, „Nasza firma stara się przeciwdziałać konkurencji lub ją przechytrzyć (wymanewrować)”. Z powyższych analiz wyłania się obraz firm, w których kobiety – członkinie zarządów – są otwarte na pozytywne działania innowacyjne, ale przeciwnie realizacji agresywnej strategii biznesowej.

Uwaga statystyczna

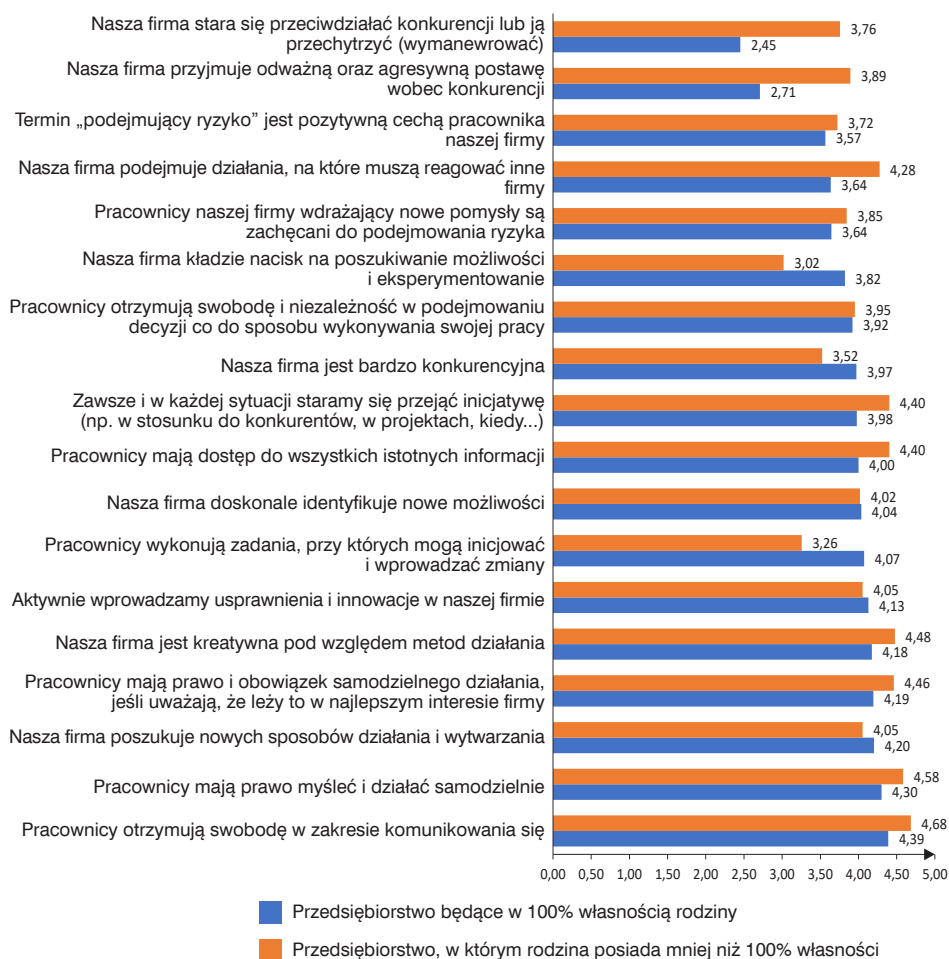
Test U Manna–Whitneya przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że stwierdzenia: „Pracownicy wykonują zadania, przy których mogą inicjować i wprowadzać zmiany”, „Nasza firma jest bardzo konkurencyjna”, „Nasza firma kładzie nacisk na poszukiwanie możliwości i eksperymentowanie”, zostały istotnie wyżej ocenione w firmach, w których zarządach zasiadały również kobiety ($p < 0,05$). Stwierdzenia: „Zawsze i w każdej sytuacji staramy się przejąć inicjatywę (np. w stosunku do konkurentów, w projektach, kiedy pracujemy z innymi)”, „Nasza firma podejmuje działania, na które muszą reagować inne firmy”, „Nasza firma przyjmuje odważną oraz agresywną postawę wobec konkurencji”, „Nasza firma stara się przeciwdziałać konkurencji lub ją przechytrzyć (wymanewrować)”, zostały istotnie wyżej ocenione w firmach, w których zarządach zasiadali wyłącznie mężczyźni ($p < 0,05$).

9.3. Orientacja przedsiębiorcza a udział rodziny we własności przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa rodzinne w pełni należące do rodziny (100% kapitału w rękach rodziny) oceniły średni poziom orientacji przedsiębiorczej na 3,84 w skali 1–5, podczas gdy firmy, które w strukturze własnościowej miały osoby lub podmioty spoza rodziny, przyznały średnią ocenę 4,02. Przeprowadzone badania wskazują więc na pozytywny wpływ udziałowców/akcjonariuszy zewnętrznych na poziom orientacji przedsiębiorczej.

Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi zilustrowano na rysunku 9.4.

Firmy, które wśród właścicieli mają udziałowców/akcjonariuszy zewnętrznych, wyżej oceniają większość stwierdzeń opisujących orientację przedsiębiorczą: „Pracownicy otrzymują swobodę w zakresie komunikowania się” (przedsiębiorstwo będące w 100% własnością rodziny – 4,39/przedsiębiorstwo, w którym rodzina posiada mniej niż 100% własności – 4,68), „Pracownicy mają prawo myśleć i działać samodzielnie” (4,30/4,58), „Pracownicy mają prawo i obowiązek samodzielnego działania, jeśli uważają, że leży to w najlepszym interesie firmy” (4,19/4,46), „Nasza firma jest kreatywna pod względem metod działania” (4,18/4,48), „Pracownicy mają dostęp do wszystkich istotnych informacji” (4,40), „Zawsze i w każdej sytu-



Rysunek 9.4. Ocena znaczenia poszczególnych składowych orientacji przedsiębiorczej z podziałem na firmy będące w 100% własnością rodziny oraz mające akcjonariuszy/udziałowców spoza rodziny

Źródło: opracowanie własne.

acji staramy się przejąć inicjatywę (np. w stosunku do konkurentów, w projektach, kiedy pracujemy z innymi)” (3,98/4,40), „Pracownicy naszej firmy wdrażający nowe pomysły są zachęceni do podejmowania ryzyka” (3,64/3,85), „Nasza firma podejmuje działania, na które muszą reagować inne firmy” (3,64/4,28), „Termin »podejmujący ryzyko« jest pozytywną cechą pracownika naszej firmy” (3,57/3,72). Największe różnice dotyczyły jednak dwóch przejawów konkurencyjnej agresywności: „Nasza firma przyjmuje odważną oraz agresywną postawę wobec konkurencji” (2,71/3,89) oraz „Nasza firma stara się przeciwdziałać konkurencji lub ją

przechytrzyć (wymanewrować)” (2,45/3,76). Z kolei firmy o kapitale wyłącznie rodzinnym znacznie wyżej oceniły następujące charakterystyki orientacji przedsiębiorczej: „Pracownicy wykonują zadania, przy których mogą inicjować i wprowadzać zmiany” (4,07/3,26), „Nasza firma kładzie nacisk na poszukiwanie możliwości i eksperymentowanie” (3,82/3,02) oraz „Nasza firma jest bardzo konkurencyjna” (3,97/3,52).

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że tylko w przypadku trzech stwierdzeń opisujących orientację przedsiębiorczą: „Pracownicy naszej firmy wdrażający nowe pomysły są zachęcani do podejmowania ryzyka”, „Nasza firma doskonale identyfikuje nowe możliwości” oraz „Pracownicy otrzymują swobodę i niezależność w podejmowaniu decyzji co do sposobu wykonywania swojej pracy”, ich ocena nie różniła się istotnie pomiędzy analizowanymi grupami. Różnice w ocenie pozostałych twierdzeń były istotne statystycznie ($p < 0,05$).

Spółki, w których rodzina posiada mniej niż 100% własności, charakteryzuje bardziej proaktywna, agresywna postawa rynkowa. Firmy w pełni rodzinne kapitałowo poszukują przewagi konkurencyjnej przez eksperymentowanie i inicjowanie zmian.

9.4. Kapitał przeżywalności a udział pokoleń rodziny we własności przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa rodzinne znajdujące się w posiadaniu wyłącznie członków pierwszego pokolenia (założycieli) oceniły przeciętnie poziom orientacji przedsiębiorczej na 3,89 w skali 1–5, podczas gdy firmy znajdujące się w posiadaniu różnych generacji rodziny przyznały średnią ocenę 3,87. Otrzymane wyniki są zbliżone, sugerują więc nieistotny związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a strukturą pokoleniową właścicieli firm rodzinnych.

Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi przedstawiono na rysunku 9.5.

Badania wykazały, że włączenie kolejnego pokolenia do struktury właścicielskiej wzmacnia działania proprzedsiębiorcze ukierunkowane na wprowadzanie zmian i eksperymentowanie (stwierdzenia: „Pracownicy wykonują zadania, przy których mogą inicjować i wprowadzać zmiany”, „Aktywnie wprowadzamy usprawnienia i innowacje w naszej firmie”, „Nasza firma kładzie nacisk na poszukiwanie możliwości i eksperymentowanie” oraz „Nasza firma jest bardzo konkurencyjna”). Niżej natomiast są oceniane: „Nasza firma jest kreatywna pod względem metod działania”, „Zawsze i w każdej sytuacji staramy się przejąć inicjatywę (np. w stosunku do konkurentów, w projektach, kiedy pracujemy z innymi)”, „Nasza firma przyjmuje odważną oraz agresywną postawę wobec konkurencji”, „Nasza firma stara się przeciwdziałać konkurencji lub ją przechytrzyć (wymanewrować)”.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena stwierdzić: „Pracownicy wykonują zadania, przy których mogą inicjować i wprowadzać zmiany”, „Aktywnie wprowadzamy usprawnienia i innowacje w naszej firmie”, „Nasza firma kładzie nacisk na poszukiwanie możliwości i eksperymentowanie” oraz „Nasza firma jest bardzo konkurencyjna”, była istotnie wyższa w podmiotach, w których strukturze właścicielskiej znajdują się przedstawiciele kolejnego pokolenia ($p < 0,05$). W przypadku stwierdzić: „Nasza firma jest kreatywna pod względem metod działania”, „Zawsze i w każdej sytuacji staramy się przejąć inicjatywę (np. w stosunku do konkurentów, w projektach, kiedy pracujemy z innymi)”, „Nasza firma przyjmuje odważną oraz agresywną postawę wobec konkurencji”, „Nasza firma stara się przeciwdziałać konkurencji lub ją przechytrzyć (wymanewrować)”, oceny były istotnie statystycznie wyższe w podmiotach o jednopokoleniowej strukturze właścicielskiej (tylko założyciele) ($p < 0,05$).



Rysunek 9.5. Ocena znaczenia poszczególnych składowych orientacji przedsiębiorczej z podziałem na firmy deklarujące obecność w strukturze właścicielskiej wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, firmy zarządzane wyłącznie przez założycieli okazały się mniej otwarte na innowacje, ale silniej zmotywowane do agresywnej walki z konkurencją. Przedsiębiorstwa mające w strukturze właścicielskiej kolejne pokolenia były natomiast zorientowane na testowanie i wprowadzanie nowych rozwiązań.

9.5. Orientacja przedsiębiorcza a udział pokoleń rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa

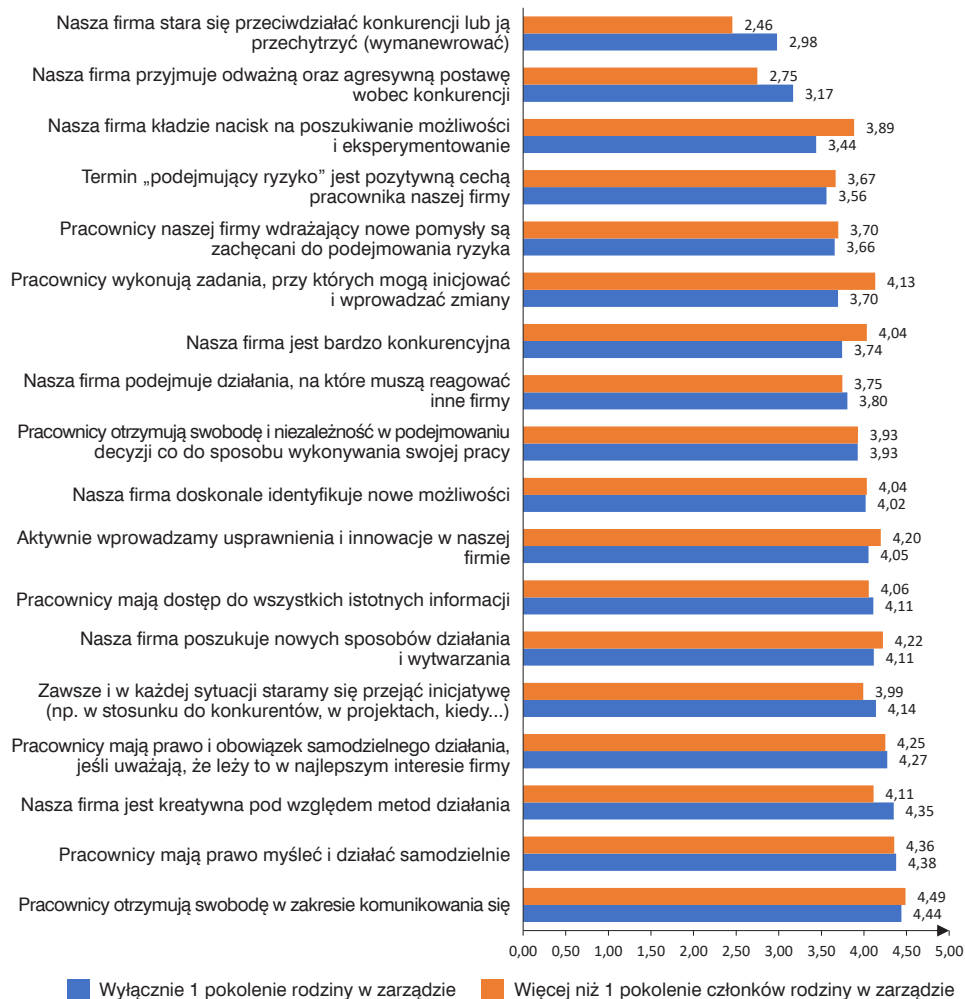
Przedsiębiorstwa rodzinne zarządzane wyłącznie przez członków pierwszego pokolenia (założycieli) oceniły przeciętnie poziom orientacji przedsiębiorczej na 3,88 w skali 1–5, podobnie firmy zarządzane przez przedstawicieli różnych generacji rodziny przyznały średnią ocenę na poziomie 3,89. Otrzymane wyniki są zbliżone, sugerują więc nieistotny związek pomiędzy orientacją przedsiębiorczą a strukturą pokoleniową organów zarządczych firm rodzinnych.

Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi uwidoczniono na rysunku 9.6.

Badania wykazały, że włączenie kolejnego pokolenia do organów zarządczych – podobnie jak w przypadku struktury właścicielskiej – wzmacnia działania proprzedsiębiorcze ukierunkowane na wprowadzanie zmian i eksperymentowanie (stwierdzenia: „Aktywnie wprowadzamy usprawnienia i innowacje w naszej firmie”, „Pracownicy wykonują zadania, przy których mogą inicjować i wprowadzać zmiany”, „Nasza firma kładzie nacisk na poszukiwanie możliwości i eksperymentowanie” oraz „Nasza firma jest bardzo konkurencyjna”). Niżej natomiast są oceniane stwierdzenia: „Nasza firma jest kreatywna pod względem metod działania”, „Zawsze i w każdej sytuacji staramy się przejąć inicjatywę (np. w stosunku do konkurentów, w projektach, kiedy pracujemy z innymi)”, „Nasza firma przyjmuje odważną oraz agresywną postawę wobec konkurencji”, „Nasza firma stara się przeciwdziałać konkurencji lub ją przechytrzyć (wymanewrować)”.

Uwaga statystyczna

Test U Manna–Whitneya przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena stwierdzeń: „Pracownicy wykonują zadania, przy których mogą inicjować i wprowadzać zmiany”, „Aktywnie wprowadzamy usprawnienia i innowacje w naszej firmie” oraz „Nasza firma kładzie nacisk na poszukiwanie możliwości i eksperymentowanie”, „Nasza firma jest bardzo konkurencyjna”, była istotnie wyższa w podmiotach zarządzanych również przez przedstawicieli kolejnego pokolenia ($p < 0,05$). W przypadku natomiast stwierdzeń: „Nasza firma jest kreatywna pod względem metod działania”, „Zawsze i w każdej sytuacji staramy się przejąć inicjatywę (np. w stosunku do konkurentów, w projektach, kiedy pracujemy z innymi)”, „Nasza firma przyjmuje odważną oraz agresywną postawę wobec konkurencji”, „Nasza firma stara się przeciwdziałać konkurencji lub ją przechytrzyć (wymanewrować)”, oceny były istotnie statystycznie wyższe w podmiotach o jednopokoleniowej strukturze organów zarządczych (tylko założyciele) ($p < 0,05$).



Rysunek 9.6. Ocena znaczenia poszczególnych składowych orientacji przedsiębiorczej z podziałem na firmy deklarujące obecność w organach zarządczych wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny

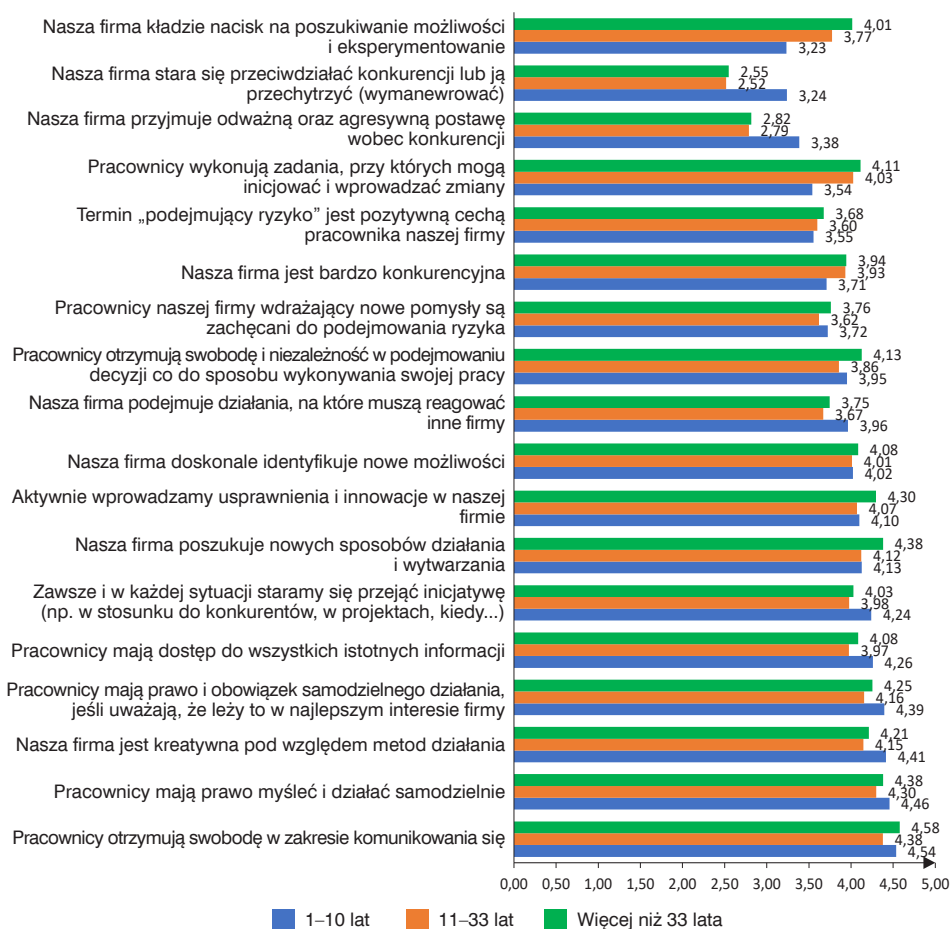
Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, firmy zarządzane wyłącznie przez pokolenie założycieli okazały się mniej otwarte na innowacje, ale silniej zmotywowane do agresywnej walki z konkurencją. Przedsiębiorstwa, które w swoich organach zarządczych zatrudniały członków kolejnego pokolenia, eksperymentowały z nowymi pomysłami i dążyły do implementacji innowacyjnych rozwiązań.

9.6. Orientacja przedsiębiorcza a wiek przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwa rodzinne zdefiniowane jako najmłodsze (1–10 lat) oceniły średnio poziom orientacji przedsiębiorczej na 3,94 w skali 1–5. Przedsiębiorstwa w wieku od 11 do 33 lat oceniły go średnio na poziomie 3,83, a podmioty najstarsze (starsze niż 33 lata, założone przed 1990 rokiem) na 3,95. Można więc zauważyć, że poziom orientacji przedsiębiorczej zmienia się w czasie, jednak trudno o określenie trendu tych zmian.

Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi przedstawiono na rysunku 9.7.



Rysunek 9.7. Ocena znaczenia poszczególnych składowych orientacji przedsiębiorczej z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych

Źródło: opracowanie własne.

Spółki w wieku 11–33 lat, charakteryzujące się najniższym poziomem orientacji przedsiębiorczej, oceniały niżej od firm najmłodszych stwierdzenia związane z autonomią pracowników oraz z konkurencyjną agresywnością: „Nasza firma jest kreatywna pod względem metod działania”, „Pracownicy mają prawo i obowiązek samodzielnego działania, jeśli uważają, że leży to w najlepszym interesie firmy”, „Pracownicy mają dostęp do wszystkich istotnych informacji”, „Zawsze i w każdej sytuacji staramy się przejąć inicjatywę (np. w stosunku do konkurentów, w projektach, kiedy pracujemy z innymi)”, „Nasza firma podejmuje działania, na które muszą reagować inne firmy”, „Nasza firma przyjmuje odważną oraz agresywną postawę wobec konkurencji”, „Nasza firma stara się przeciwdziałać konkurencji lub ją przechytrzyć (wymanewrować)”. Wyżej natomiast oceniały stwierdzenia opisujące działania wspierające konkurencyjność poprzez kreowanie zmian i poszukiwanie nowych rozwiązań: „Pracownicy wykonują zadania, przy których mogą inicjować i wprowadzać zmiany” oraz „Nasza firma kładzie nacisk na poszukiwanie możliwości i eksperymentowanie”. Jeszcze wyższą ocenę tym stwierdzeniom przypisywały podmioty najstarsze.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena stwierdzeń: „Nasza firma kładzie nacisk na poszukiwanie możliwości i eksperymentowanie”, „Nasza firma jest bardzo konkurencyjna”, „Nasza firma przyjmuje odważną oraz agresywną postawę wobec konkurencji”, „Nasza firma stara się przeciwdziałać konkurencji lub ją przechytrzyć (wymanewrować)”, „Pracownicy wykonują zadania, przy których mogą inicjować i wprowadzać zmiany”, różni się istotnie między najmłodszymi i najstarszymi podmiotami oraz między najmłodszymi i w wieku 11–33 lat ($p < 0,05$).

Ocena stwierdzeń: „Nasza firma jest kreatywna pod względem metod działania”, „Zawsze i w każdej sytuacji staramy się przejąć inicjatywę (np. w stosunku do konkurentów, w projektach, kiedy pracujemy z innymi)”, „Nasza firma podejmuje działania, na które muszą reagować inne firmy”, „Pracownicy mają prawo i obowiązek samodzielnego działania, jeśli uważają, że leży to w najlepszym interesie firmy”, „Pracownicy mają dostęp do wszystkich istotnych informacji”, różni się istotnie między podmiotami najmłodszymi i w wieku 11–33 lat ($p < 0,05$).

Ocena stwierdzeń: „Aktywnie wprowadzamy usprawnienia i innowacje w naszej firmie” oraz „Nasza firma poszukuje nowych sposobów działania i wytwarzania”, różni się istotnie pomiędzy podmiotami najstarszymi a w wieku 11–33 lat ($p < 0,05$).

Spółki w wieku 11–33 lat niżej oceniały od firm najstarszych stwierdzenia: „Nasza firma poszukuje nowych sposobów działania i wytwarzania”, „Aktywnie wprowadzamy usprawnienia i innowacje w naszej firmie”, „Pracownicy otrzymują swobodę i niezależność w podejmowaniu decyzji co do sposobu wykonywania swojej pracy” oraz „Nasza firma kładzie nacisk na poszukiwanie możliwości i eksperymentowanie”.

Uzyskane wyniki ilustrują zachowania typowe dla kolejnych faz rozwoju przedsiębiorstwa. Firmy najmłodsze są zwykle mniej sformalizowane, przez co dają swoim pracownikom większą swobodę działania i decyzji, koncentrują również swoją

uwagę na wyprzedzaniu konkurencji. W kolejnych latach strategia biznesowa staje się mniej agresywna – rozpoczyna się faza stabilizacji. Wraz z nadejściem tej fazy, aby utrzymać się na rynku, przedsiębiorstwa muszą sięgać po innowacyjne rozwiązania, aktywnie poszukując nowych sposobów działania.

9.7. Orientacja przedsiębiorcza a samoocena kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa

Orientacja przedsiębiorcza została oceniona najwyżej w spółkach, które najlepiej pozycjonują się na tle konkurencji (deklarujących swoją pozycję rynkową jako „powyżej przeciętnej”). Firmy te oceniły jej poziom na 4,08. Przedsiębiorstwa, które zaklasyfikowały się jako „przeciętne”, średnio wskazywały ocenę 3,87. Jeszcze niższe noty wystawiły firmy, które opisały swoją pozycję rynkową jako „poniżej przeciętnej” – średnia ocena wyniosła 3,24. Można zatem wskazać na istnienie zależności pomiędzy kondycją rynkową firmy a poziomem orientacji przedsiębiorczej.

Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi zilustrowano na rysunku 9.8.

W przypadku wszystkich stwierdzeń opisujących orientację przedsiębiorczą najniżej oceniły ją firmy o najsłabszej pozycji rynkowej. Im lepsza ocena w stosunku do konkurencji, tym wyżej został oceniony każdy z jej wymiarów.

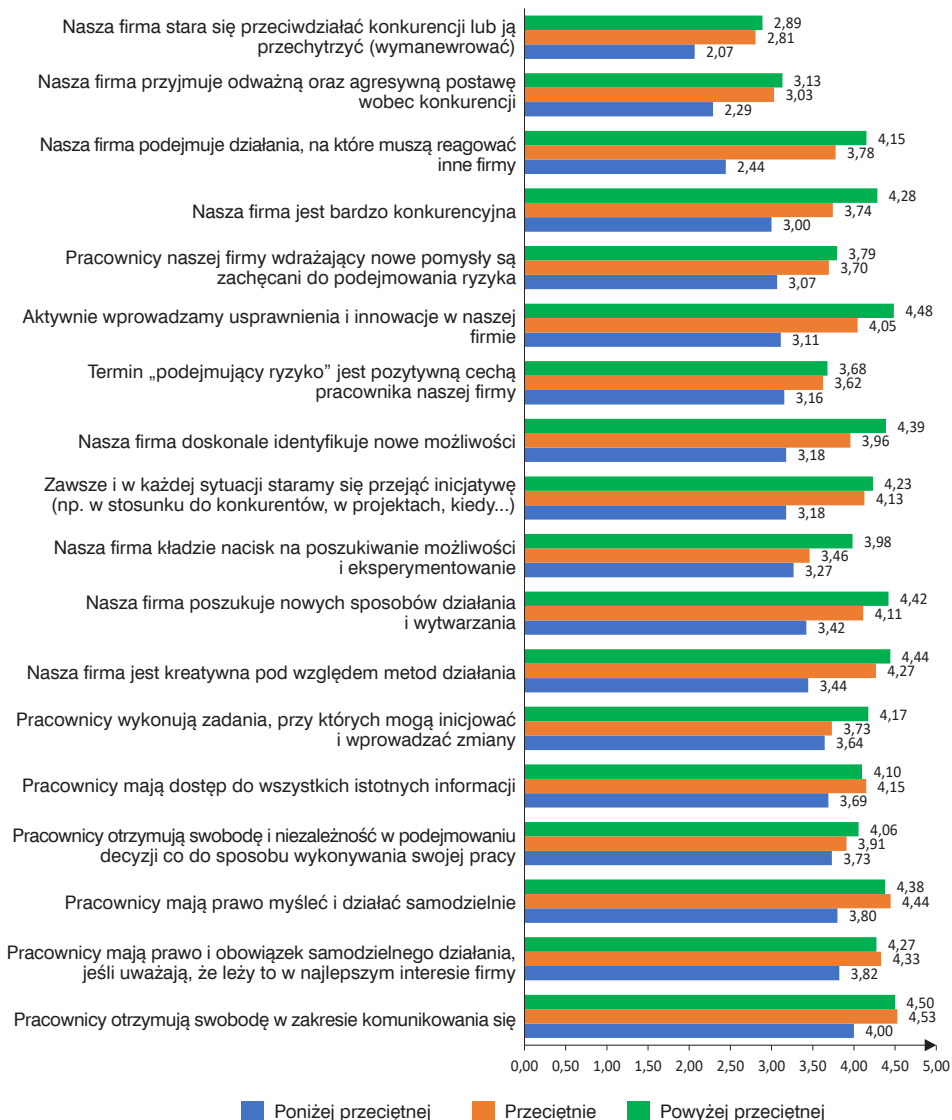
Uzyskane wyniki sugerują, że postawy proprzedsiębiorcze przyczyniają się do uzyskiwania przez przedsiębiorstwa lepszych wyników ekonomicznych.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena stwierdzeń opisujących orientację przedsiębiorczą: „Aktywnie wprowadzamy usprawnienia i innowacje w naszej firmie”, „Nasza firma jest kreatywna pod względem metod działania”, „Nasza firma poszukuje nowych sposobów działania i wytwarzania”, „Nasza firma doskonale identyfikuje nowe możliwości”, „Nasza firma podejmuje działania, na które muszą reagować inne firmy”, „Nasza firma jest bardzo konkurencyjna”, różni się istotnie pomiędzy wszystkimi analizowanymi grupami ($p < 0,05$).

Z kolei ocena stwierdzeń: „Termin »podejmujący ryzyko« jest pozytywną cechą pracownika naszej firmy”, „Pracownicy naszej firmy wdrażający nowe pomysły są zachęcani do podejmowania ryzyka”, „Nasza firma przyjmuje odważną oraz agresywną postawę wobec konkurencji”, „Nasza firma stara się przeciwdziałać konkurencji lub ją przechytrzyć (wymanewrować)”, „Pracownicy mają prawo myśleć i działać samodzielnie”, różni się istotnie pomiędzy podmiotami określającymi się jako lepsze od konkurencji i podmiotami określającymi się jako gorsze od konkurencji oraz pomiędzy podmiotami oceniającymi się jako gorsze i oceniającymi się jako przeciętne ($p < 0,05$). Ocena stwierdzeń: „Nasza firma kładzie nacisk na poszukiwanie możliwości i eksperymentowanie”, „Pracownicy otrzymują swobodę i niezależność w podejmowaniu decyzji co do sposobu wykonywania swojej pracy”, „Pracownicy otrzymują swobodę w zakresie komunikowania się”, różni

się istotnie pomiędzy podmiotami określającymi się jako lepsze od konkurencji i gorsze od konkurencji oraz pomiędzy podmiotami oceniającymi się jako lepsze i oceniającymi się jako przeciętne ($p < 0,05$).



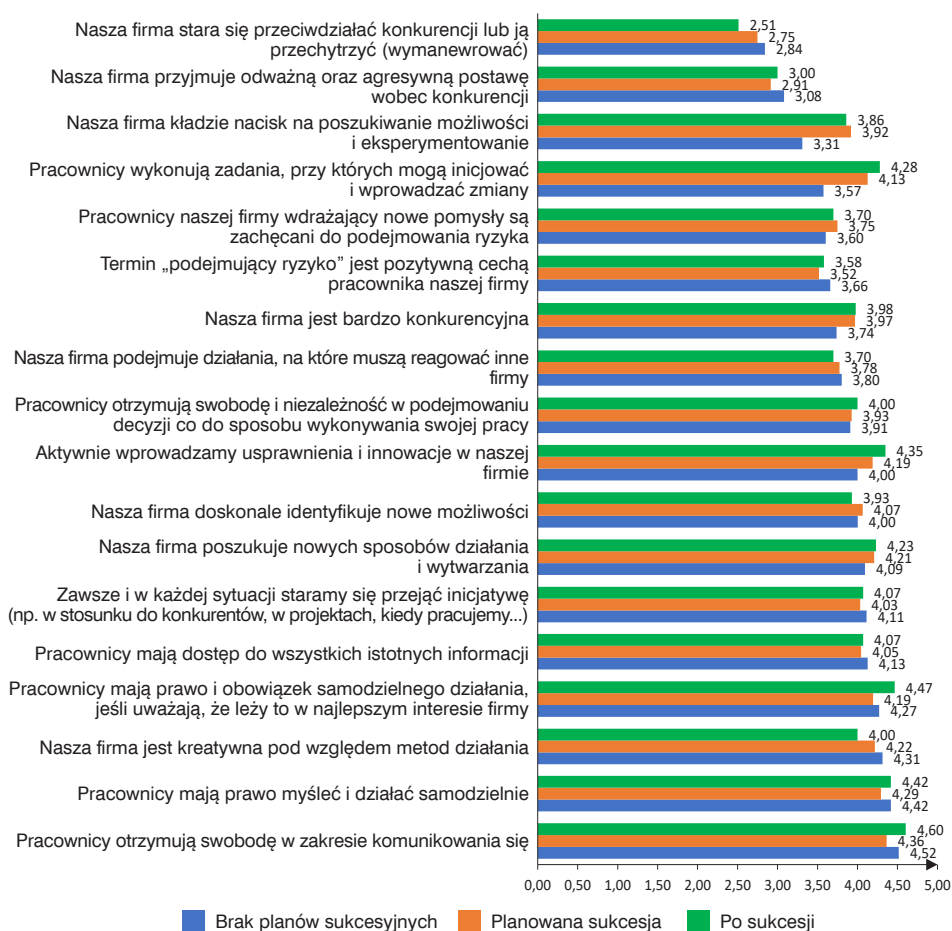
Rysunek 9.8. Ocena znaczenia poszczególnych składowych orientacji przedsiębiorczej z podziałem na samoklasyfikację kondycji ekonomicznej na tle branży

Źródło: opracowanie własne.

9.8. Orientacja przedsiębiorcza a plany sukcesyjne i sukcesja

Przedsiębiorstwa rodzinne, które obecnie nie planują sukcesji, oceniły poziom orientacji przedsiębiorczej średnio na 3,85 w skali 1–5. Podmioty mające plany sukcesyjne oceniły go średnio na 3,90, a firmy rodzinne, które przeprowadziły sukcesję, postawiły oceny na poziomie 3,96. Nie dostrzeżono wyraźnego związku pomiędzy intencją/dokonaniem sukcesji a poziomem orientacji przedsiębiorczej.

Różnice dotyczące poszczególnych odpowiedzi przedstawiono na rysunku 9.9.



Rysunek 9.9. Ocena znaczenia poszczególnych składowych orientacji przedsiębiorczej z podziałem na intencję sukcesyjną lub sukcesję

Źródło: opracowanie własne.

Badania wykazały interesujące różnice w ocenie obszaru autonomii pracowników. Okazuje się, że planowanie sukcesji wyraźnie obniża ocenę stwierdzeń: „Pracownicy otrzymują swobodę w zakresie komunikowania się”, „Pracownicy mają prawo myśleć i działać samodzielnie”, „Pracownicy mają prawo i obowiązek samodzielnego działania, jeśli uważają, że leży to w najlepszym interesie firmy”. Natomiast przeprowadzenie sukcesji powoduje, że przeciętna ocena wraca do poziomu sprzed fazy planowania lub nawet wzrasta. Ocena stwierdzenia „Nasza firma jest kreatywna pod względem metod działania” obniża się również po przeprowadzonej sukcesji. Przejawy orientacji przedsiębiorczej, wzmacniane przez intencję sukcesyjną, uwiadcniają natomiast stwierdzenia: „Aktywnie wprowadzamy usprawnienia i innowacje w naszej firmie”, „Nasza firma jest bardzo konkurencyjna”, „Pracownicy wykonują zadania, przy których mogą inicjować i wprowadzać zmiany”, „Nasza firma kładzie nacisk na poszukiwanie możliwości i eksperymentowanie”.

Uwaga statystyczna

Test Kruskala–Wallisa przeprowadzony dla prób niezależnych wykazał, że ocena stwierdzeń: „Aktywnie wprowadzamy usprawnienia i innowacje w naszej firmie”, „Pracownicy wykonują zadania, przy których mogą inicjować i wprowadzać zmiany”, „Nasza firma kładzie nacisk na poszukiwanie możliwości i eksperymentowanie”, różni się istotnie pomiędzy podmiotami nieplanującymi sukcesji i planującymi sukcesję ($p < 0,05$) oraz nieplanującymi sukcesji i po przebytej sukcesji ($p < 0,05$). Ocena stwierdzeń: „Pracownicy otrzymują swobodę w zakresie komunikowania się”, „Pracownicy mają prawo myśleć i działać samodzielnie”, „Nasza firma jest kreatywna pod względem metod działania”, „Pracownicy mają prawo i obowiązek samodzielnego działania, jeśli uważają, że leży to w najlepszym interesie firmy” oraz „Nasza firma jest bardzo konkurencyjna”, różni się istotnie pomiędzy podmiotami nieplanującymi sukcesji i planującymi sukcesję ($p < 0,05$).

Podsumowując, przedsiębiorstwa, w których planuje się zmianę pokoleniową, stają się jednocześnie bardziej sformalizowane i przez to bardziej ograniczające samodzielność pracowników. Podjęcie rozmów o sukcesji ma też swoje pozytywne strony – wzmacnia innowacyjność oraz otwartość na zmiany.

9.9. Orientacja przedsiębiorcza – wyniki badań jakościowych

9.9.1. Nastawienie wobec ryzyka

Objęte badaniami podmioty charakteryzowały się zróżnicowaną skłonnością do podejmowania ryzyka. Z jednej strony, istniała nieliczna grupa przedsiębiorstw, dla których innowacja i eksploracja nowych dróg rozwoju stanowiły fundament działalności. Jedna z firm akcentowała: „Podejmowanie się nowych rzeczy, wdrażanie rozwoju jest dla nas ważne”, co sygnalizuje otwartość na nowe wyzwania

i gotowość do eksperymentowania, nawet jeśli wiąże się to z niepewnością i potencjalnym ryzykiem.

Proaktywne podejście do biznesu i chęć wykorzystania zmian rynkowych są okazją do rozwoju przedsiębiorstw. W zdecydowanej większości dominowały jednak firmy z awersją do ryzyka, które przyjmowały bardziej konserwatywne podejście, skupiając się na stabilności i unikaniu ryzyka. W ich strategiach dominowało przekonanie, że ostrożne zarządzanie i unikanie niepewnych przedsięwzięć jest kluczem do długotrwałego sukcesu. Jedna z firm stwierdziła, że „nie podejmuje ryzykownych kroków”, a do swoich celów dąży powoli i sukcesywnie.

Może to wynikać z indywidualnych przekonań zarządzających. Niektóre firmy mogą być bardziej otwarte na ekspozycję na ryzyko, mając na uwadze potencjalne wysokie zyski, podczas gdy inne wolą kroczyć bezpieczniejszą ścieżką, aby zapewnić trwałość i stabilność przedsiębiorstwa.

9.9.2. Innowacyjność

Dla niektórych firm innowacyjność stanowi rdzeń ich strategii rozwojowej, co manifestuje się w dążeniu do bycia liderami w swoich dziedzinach i co potwierdza wypowiedź jednego z respondentów: „Musimy być na bieżąco z tym przed innymi firmami”. To podejście wskazuje na aktywne poszukiwanie nowych rozwiązań i dążenie do przewagi konkurencyjnej poprzez innowacje. Wiele firm deklarowało otwartość na innowacje: „Jeżeli coś właśnie zauważymy, coś się podoba, to wprowadzamy”. Innowacje te wiążą się najczęściej z produktami. Dla innych podmiotów innowacyjność nie jest jednak priorytetem, co jest widoczne w stwierdzeniu: „Jeżeli coś działa, to po co zmieniać”. Takie firmy mogą się skupiać na sprawdzonych modelach biznesowych i utrzymaniu tradycyjnych wartości. Te różnice w podejściu do innowacji na podstawie analizy wypowiedzi badanych wynikają w głównej mierze ze zróżnicowanych zasobów oraz profili przedsiębiorstw.

9.9.3. Aktywność rynkowa i identyfikowanie możliwości (proaktywność)

Identyfikacja możliwości podejmowania działań rynkowych stanowi kluczową kwestię dla rozwoju przedsiębiorstw. Wśród badanych podmiotów zaobserwowano z jednej strony, firmy, które aktywnie poszukiwały nowych szans rynkowych oraz klientów, co można uznać za przejaw ich proaktywności. Jak wyjaśnił przedstawiciel jednej z firm: „Wypatrujemy, próbujemy zauważyć, rozmawiamy z klientami, rozmawiamy z ludźmi i jesteśmy wyczuleni na tym punkcie”. Firmy działające w niszy rynkowej i poza nią skupiają się na obserwacji konkurencji i dostosowywaniu własnych produktów do zmieniających się standardów. Jedna z firm zamierza-

ła wkroczyć na rynek niemiecki. Z drugiej strony, w opozycji do aktywnych działań rynkowych pojawiły się również głosy podmiotów, które skupiały się na dotychczas zbudowanej bazie klientów, lub też takie, których profil działalności ograniczał analizowanie rynku. Zauważalnym czynnikiem powodującym dysproporcje była charakterystyka obszaru działalności przedsiębiorstw.

9.9.4. Konkurencyjność

Większość badanych przedsiębiorstw zмага się z konkurencją na rynku. Firmy rodzinne wskazywały najczęściej, że bezpośrednia konkurencja nie oddziałuje negatywnie na prowadzoną działalność: „Jest bardzo duża konkurencyjność, aczkolwiek innowacyjność, którą wprowadzamy, jest dosyć sama w sobie konkurencyjna, tak że nie ma większych problemów”. Poza wprowadzanymi innowacjami firmy rodzinne stawiały na jakość, doświadczenie i analizowanie rynku. Część przedsiębiorstw wskazywała na przodowanie w swojej branży na tle pozostałych konkurentów, a kilka zaznaczyło, że nie rywalizuje bezpośrednio z dużymi koncernami.

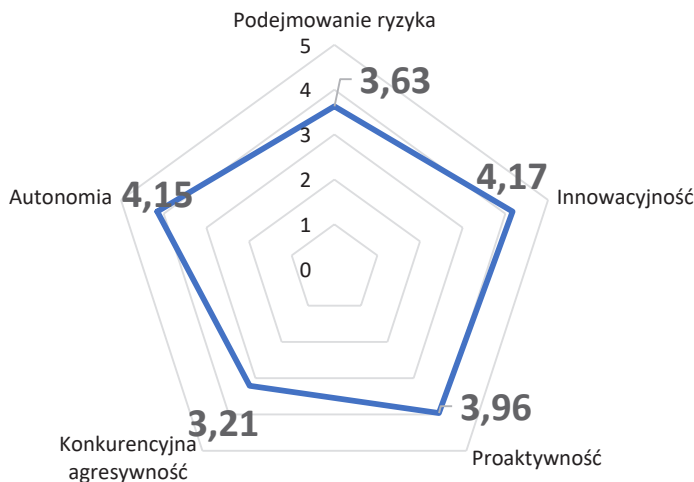
9.9.5. Autonomia

Biorąc pod uwagę uzyskane odpowiedzi, można skonstatować, że samodzielność i swoboda działania firm rodzinnych stanowią o ich przewadze nad przedsiębiorstwami nierodzinnymi. Wśród najczęściej pojawiających się określeń podczas przeprowadzanych rozmów z respondentami były słowa „swoboda”, „samodzielność”, „niezależność”. Jak przyznały przedsiębiorstwa, tak rozumiana autonomia jest możliwa ze względu na rodzinny charakter podmiotów, gdzie główne decyzje podejmowane są bezpośrednio przez właścicieli i kierownictwo. Podczas wywiadów pojawiły się również głosy firm, które tej samodzielności nie miały, ale nie wiązało się to ze stylem zarządzania czy podejmowaniem decyzji, lecz dotyczyło raczej zależności od dostawców, norm prawnych czy przykładowo nadleśnictw, jak w przypadku firmy działającej w branży usługowej związanej z wycinką drzew.

Oprócz omówionych składowych wpływających na orientację przedsiębiorczą firmy udzieliły dodatkowych informacji w tym zakresie. Wypowiedzi te dostarczyły cennych informacji o indywidualnych aspektach działalności przedsiębiorstw, przybliżając ich unikalne cechy i strategię. Dwie firmy zapytane o to, jak działa marketing w ich jednostce, wypowiedziały się zupełnie odmiennie. Jedna aktywnie prowadziła media społecznościowe, stronę internetową, z kolei druga zaniedbała ten obszar. Zauważalna była natomiast wspólna wizja rozwoju. Kilka firm zapytanych o wizję wymieniło wprowadzanie nowych produktów na rynek.

9.10. Orientacja przedsiębiorcza – konkluzje

Analizy wykazały, że badane podmioty charakteryzują się średnim poziomem orientacji przedsiębiorczej, osiągającym 3,88 punktów w skali od 1 do 5. Najwyższe oceny otrzymały kwestie dotyczące autonomii pracowników (średnio 4,15), następnie innowacyjności (4,17) oraz proaktywności (3,96). Natomiast najniżej zostały ocenione elementy związane z podejmowaniem ryzyka (3,63) i konkurencyjną agresywnością (3,21). Przeciętną ocen składowych zilustrowano na rysunku 9.10.



Rysunek 9.10. Przeciętna ocena składowych orientacji przedsiębiorczej

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie analizy składowych orientacji przedsiębiorczej zostały rozpoznane takie cechy firm rodzinnych jak: mniejszy poziom formalizacji, otwartość wobec pracowników, tworzenie pozytywnego wizerunku we współpracy z interesariuszami zewnętrznymi, otwartość na innowacje, awersja do ryzyka, niechęć do agresywnych działań w stosunku do konkurencji. Orientacja przedsiębiorcza jest zjawiskiem wielowymiarowym, na które składa się wiele różnorodnych cech i działań firmy. Analiza przekrojowa wykazała, że ten szeroki wachlarz przejawów orientacji przedsiębiorczej wspierają dwa czynniki: obecność współwłaściciela zewnętrznego oraz lepsza ocena sytuacji rynkowej.

Czynniki wspierające orientację przedsiębiorczą wymieniono w tabeli 9.2. Spółki, w których rodzina posiada mniej niż 100% własności, charakteryzuje bardziej proaktywna, agresywna postawa rynkowa oraz gotowość do bardziej agresywnych działań wobec rywali na rynku. Można zatem stwierdzić, że pełna kontrola

rodziny mityguje działania bardziej ryzykowne, osłabiając tym samym postawę przedsiębiorczą.

Tabela 9.2. Czynniki wspierające orientację przedsiębiorczą

Orientacja przedsiębiorcza	Czynniki wspierające
Udział rodziny w zarządzie	Bez wyraźnego wpływu
Udział kobiet w zarządzie	Bez wyraźnego wpływu
Udział rodziny we własności	Współwłaściciel zewnętrzny
Pokolenia rodziny we własności	Bez wyraźnego wpływu
Pokolenia rodziny w zarządzie	Bez wyraźnego wpływu
Wiek przedsiębiorstwa	Bez wyraźnego wpływu
Samoocena sytuacji ekonomicznej	Lepiej wypadają firmy o dobrej kondycji
Intencja sukcesyjna i sukcesja	Bez wyraźnego wpływu

Źródło: opracowanie własne.

Ocena sytuacji rynkowej bez wątpienia ma związek z orientacją przedsiębiorczą. Można jednak przypuszczać, że relacja ta ma kierunek odwrotny – postawy pro-przedsiębiorcze przyczyniają się do uzyskiwania przez przedsiębiorstwa lepszych wyników ekonomicznych, a to z kolei przekłada się na bardziej optymistyczną samoocenę.

Podsumowanie

Poziom implementacji zasad i aktywności sprzyjających zrównoważonemu rozwojowi firm rodzinnych w Polsce jest zadowalający. Badane przedsiębiorstwa oceniły swoje przeciętne zaangażowanie w różnorodne działania składające się na koncepcję *Triple Bottom Line* na ocenę „dobry”, co należy uznać za wynik przyzwoity. Jednocześnie zidentyfikowano różnice w zakresie znaczenia i wdrażania poszczególnych składowych zrównoważonego rozwoju. Najlepsza sytuacja dotyczy wymiaru ekonomicznego. Nie jest to zaskoczeniem, gdyż relacje z odbiorcami i dostawcami oraz jakość oferty łącznie z obsługą przed- i posprzedażną stanowią kluczowe uwarunkowania sukcesu rynkowego przedsiębiorstw. Zabezpieczenie sfery ekonomicznej funkcjonowania przedsiębiorstwa otwiera pole do wdrażania innych działań, które najczęściej „niebezpośrednio” przekładają się na uzyskiwane wyniki ekonomiczne. Ponadto, jak zauważają niektórzy badacze, przedsiębiorstwo rodzinne jest rozpatrywane jako ponadpokoleniowy aktyw rodziny wówczas, gdy ma odpowiedni „potencjał sukcesyjny”, który jest niemożliwy do uzyskania bez korzystnych wyników ekonomicznych.

Aspekty środowiskowe zrównoważonego rozwoju zostały przeciętnie ocenione nieco poniżej aspektów ekonomicznych. Warto jednakże podkreślić, że zaangażowanie badanych podmiotów w tym obszarze koncentruje się na aktywnościach proekologicznych zorientowanych na zwiększenie jakości oferty oraz poprawę ekonomiki ich funkcjonowania.

Najsłabiej zostały ocenione społeczne aspekty zrównoważonego rozwoju. W praktyce poszczególne aktywności lub procesy podejmowane w ramach tego wymiaru są relatywnie luźno związane z zasadniczą działalnością biznesową poszczególnych podmiotów. Dla części badanych firm formy zaangażowania prospołecznego łączą się nieomal wyłącznie z adekwatnym systemem wynagradzania pracowników, oferowaniem różnorodnych bonusów pozapłacowych, prowadzeniem dialogu oraz rozwojem kompetencji i kwalifikacji kadry.

Analiza jakościowa badanych przedsiębiorstw rodzinnych pozwala zauważyć pojawiające się głębokie różnice w odpowiedzi na pytania, czasem wręcz skrajne

poglądy na daną kwestię. Część firm opowiada się za proaktywnym podejściem do zrównoważonego rozwoju, podczas gdy odpowiedzi pozostałych mają zupełnie inny przekaz. Te zróżnicowane podejścia mogą wynikać z różnic w profilu prowadzonej działalności. W badaniu wzięły bowiem udział przedsiębiorstwa reprezentujące rozmaite branże: handlowe, usługowe, produkcyjne, o różnej wielkości i różnym wieku.

Mimo pojawiających się różnic zidentyfikowane także zostały podobieństwa w zakresie części odpowiedzi udzielonych przez badane podmioty. Pierwszym z nich jest siła relacji związana z implementacją społecznego zrównoważonego rozwoju. Pracodawcy stawiali na szeroko pojęty rozwój i bezpieczeństwo swoich pracowników oraz przejrzystą komunikację z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Aspekt ten był podkreślany w większości wypowiedzi.

Z kolei wymiar ekonomiczny zrównoważonego rozwoju wyraża się głównie w dbaniu o jakość produktów i usług. Wiąże się ze skuteczną komunikacją z rynkiem oraz klientami. Wymiar ten wydaje się odgrywać kluczową rolę w stymulowaniu rozwoju firm rodzinnych. Dążenie do maksymalizacji zysków realizowane jest przez odpowiednie zarządzanie, czemu poświęcono szczególną uwagę w czasie rozmów.

Odpowiedzi związane z wymiarem środowiskowym związane były przede wszystkim z inwestycjami, które poza swoim ekologicznym charakterem najczęściej wynikały z kwestii ekonomicznych.

Biorąc pod uwagę pozostałe wyniki, można wyciągnąć wniosek, że dobra sytuacja ekonomiczna jest decydująca i pierwotna wobec innych form aktywności zorientowanych na realizację założeń zrównoważonego rozwoju. Potwierdzają to wyniki stopnia zaangażowania w różne rodzaje aktywności na rzecz zrównoważonego rozwoju podmiotów o różnej sytuacji ekonomicznej, przy czym największą aktywność wykazywały firmy rodzinne o najlepszej kondycji.

Odnosząc się do pogłębionych wyników badań, należy podkreślić, że jeżeli firma rodzinna wyraża intencję sukcesyjną, planuje proces sukcesyjny lub jest w trakcie sukcesji, wówczas znaczenie wszystkich trzech wymiarów zrównoważonego rozwoju nabiera znaczenia. Może to wynikać z faktu, że kolejne pokolenie członków rodziny, zazwyczaj młodsza generacja, nieco „idealizuje” sposób prowadzenia firmy po jej przejęciu. Jest to szczególnie widoczne w razie istotnego wzrostu znaczenia wymiaru środowiskowego zrównoważonego rozwoju wówczas, gdy wśród właścicieli przedsiębiorstwa oraz w organach zarządzających znajdują się członkowie rodziny reprezentujący więcej niż jedno pokolenie.

Również obecność kobiet w strukturze właścicielskiej oraz w organach zarządzających wykazuje dodatnią korelację z poziomem zaangażowania w kwestie środowiskowe i społeczne zrównoważonego rozwoju. Wiąże się to z ogólnym profilem charakterologicznym kobiet jako osób o wyższym poziomie wrażliwości społecznej, empatii i altruizmu. W naturalny więc sposób kwestie związane z zachowaniem

dobrostanu społecznego oraz ekologicznego w większym stopniu stanowią przedmiot ich zainteresowań.

Analizy czynników wspierających zaangażowanie firm rodzinnych w działania ukierunkowane na rzecz zrównoważonego rozwoju pozwoliły na diagnozę stanu kapitału ludzkiego, społecznego, przeżywalności, a także skali orientacji przedsiębiorczej i zasobów społeczno-emocjonalnych. Ogólna ich ocena wskazuje, że w badanej grupie są one istotnym zbiorem komponentów, które sprzyjają zrównoważonemu i ponadpokoleniowemu funkcjonowaniu firm rodzinnych.

Analiza przeprowadzonych badań jakościowych upoważnia do sformułowania wniosków związanych z dążeniem do zrównoważonego rozwoju firm rodzinnych. Zauważalny jest brak wypracowanych standardów badanych podmiotów w zakresie zrównoważonego rozwoju. Część przedsiębiorstw nie zdaje sobie sprawy z tego, jakie czynniki długoterminowo mogą wpłynąć na ponadpokoleniową równowagę. Firmy realizują bieżące działania, inwestując przy tym w kapitał ludzki oraz społeczny, kierując się w swojej działalności przede wszystkim zyskiem ekonomicznym. Przedsiębiorstwa często działają doraźnie (np. w kwestii rozwiązywania konfliktów), zatem nie mają usystematyzowanych procedur i strategii. Z drugiej strony wciąż należy pamiętać, że małe przedsiębiorstwa rodzinne wyróżniają się wysokim poziomem bogactwa społeczno-emocjonalnego, co wpływa na sposób ich działania oraz implementację rozwiązań, które – pośrednio i bezpośrednio – oddziałują na zrównoważony rozwój.

Ogólna pozytywna ocena poziomu zrównoważonego rozwoju firm rodzinnych oczywiście nie oznacza, że można zaniechać starań o podnoszenie standardów. Diagnoza wykazała, że występują aktywności o zdecydowanie niższym poziomie implementacji lub znaczeniu. W odniesieniu do nich konieczne wydaje się zaangażowanie różnych grup interesariuszy zainteresowanych kierunkowym rozwojem przynajmniej części z nich. Jednakże można ocenić, że badane firmy rodzinne stanowią dosyć naturalne środowisko dla wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju, a tym samym mogą stanowić przykład dla firm nierodzinnych.

Załącznik 1 – kwestionariusz ankiety



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego



Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych – rekomendowane kierunki i sposoby oddziaływania

Kwestionariusz ankiety

Lublin, luty 2023

Szanowni Państwo,

Fundacja Polskiej Akademii Nauk od roku 2022 w ramach programu Społeczna Odpowiedzialność Nauki, finansowanego przez Ministerstwo Edukacji i Nauki, realizuje projekt pt. „Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych – rekomendowane kierunki i sposoby oddziaływania”. Celem projektu jest przede wszystkim diagnoza poziomu zrównoważonego rozwoju w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych. Uzyskane wyniki badań zostaną wykorzystane wyłącznie do celów popularyzacji problematyki zrównoważonego rozwoju wśród różnych grup odbiorców. Wyniki badań zaprezentowane zostaną w sposób zbiorczy, bez możliwości identyfikacji respondentów i poszczególnych podmiotów.

Szacowany czas wypełnienia ankiety nie powinien przekroczyć 30 minut.

Z góry dziękujemy Państwu za poświęcony czas.

Czy postrzegają Państwo swoje przedsiębiorstwo jako przedsiębiorstwo rodzinne?

Tak ☐ (START BADANIA)

Nie ☐ (ZAKOŃCZ)

Na początku zapytam o kilka aspektów, które posłużą jedynie celom statystycznym i dzięki którym możemy realizować badanie naukowe w oparciu o przyjęte kryteria firm rodzinnych w Polsce:

METRYCZKA [ANKIETER: w ankiecie mogą brać udział wyłącznie osoby, które znają odpowiedzi na poniższe pytania z sekcji „metryczka”]

1. Ile procent kapitału znajduje się w bezpośrednim bądź pośrednim posiadaniu rodziny przedsiębiorcy? (Łączna suma powinna wynieść 100)

Członkowie rodziny (w %) _____

Osoby niebędące członkami rodziny (w %) _____

2. Które pokolenie rodziny posiada udziały w przedsiębiorstwie? (można zaznaczyć kilka odpowiedzi)

Pierwsze pokolenie (założyciel) ☐

Drugie pokolenie ☐

Trzecie pokolenie ☐

Czwarte, bądź dalsze pokolenia ☐

Rodzina nie posiada udziałów w przedsiębiorstwie ☐

Inna sytuacja (jaka?).....

3. Z ilu osób składa się zarząd przedsiębiorstwa? (w przypadku braku zarządu organ kierowniczy/zarządczy)

Liczba osób łącznie _____

w tym: liczba osób, które są członkami rodziny _____

w tym: liczba osób, spoza rodziny _____

w tym: liczba kobiet _____

4. Proszę podać płeć głównej osoby zarządzającej: K ☐ M ☐

5. Czy osoba podejmująca kluczowe decyzje w przedsiębiorstwie (prezes/główny decydent) należy do rodziny?

Tak ☐

Nie ☐

Odmowa odpowiedzi ☐

6. Które pokolenie członków rodziny wchodzi w skład zarządu/kierownictwa przedsiębiorstwa? (można zaznaczyć kilka odpowiedzi)

- Pierwsze pokolenie (założyciel) ☐
Drugie pokolenie ☐
Trzecie pokolenie ☐
Czwarte, bądź dalsze pokolenie ☐
W składzie zarządu nie występuje żaden przedstawiciel rodziny ☐
Inna sytuacja (jaka?).....

7. Czy w przedsiębiorstwie planowana jest sukcesja?

- Nie ☐
Tak, planowana ☐
Przedsiębiorstwo jest już po sukcesji ☐

8. Czy przedsiębiorstwo posiada organ nadzorczy (rada nadzorcza, komisja rewizyjna, rada rodziny itp.)?

- Nie ☐ (JEŻELI NIE PROSZĘ PRZEJŚĆ DO PYTANIA 10 W METRYCZCE)
Tak, radę nadzorczą ☐
Tak, komisję rewizyjną ☐
Tak, inny ☐ Podać jaki: _____

9. Z ilu osób składa się organ nadzorczy w przedsiębiorstwie?

- Liczba osób łącznie _____
w tym: liczba osób, które są członkami rodziny _____

10. Proszę podać rok, w którym zostało założone przedsiębiorstwo _____

[ANKIETER: jeżeli respondent nie pamięta, sprawdź w bazie, internecie po zakończonej rozmowie]

11. Proszę podać kod pocztowy siedziby przedsiębiorstwa _____

[ANKIETER: jeżeli respondent nie pamięta, sprawdź w bazie, internecie po zakończonej rozmowie]

12. Proszę podać sektor, w którym działa przedsiębiorstwo (można podać kilka)

- ☐ Handel
☐ Usługi
☐ Produkcja

13. Proszę podać formę prawną przedsiębiorstwa: (jednokrotny wybór)

- ☐ Spółka akcyjna
- ☐ Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
- ☐ Spółka komandytowa
- ☐ Spółka jawna
- ☐ Spółka partnerska
- ☐ Jednoosobowa działalność gospodarcza
- ☐ Inna, jakie? _____

[ANKIETER: jeżeli respondent nie pamięta, sprawdź w bazie, internecie po zakończonej rozmowie]

14. Proszę szacunkowo podać liczbę pracowników w ostatnim roku (2022) _____, w tym kobiet _____

15. Ilu członków rodziny pracowało w przedsiębiorstwie w ostatnim roku (2022)? _____, w tym kobiet _____

16. Jaką funkcję pełni Pan/i w przedsiębiorstwie?

- ☐ Właściciel
- ☐ Współwłaściciel
- ☐ Prezes/główna osoba zarządzająca
- ☐ Przedstawiciel kadry zarządczej/kierownictwo
- ☐ Inna, jaka? _____

17. Czy należy Pan/i do rodziny prowadzącej przedsiębiorstwo?

Tak ☐ Nie ☐

Teraz proszę ustosunkować się do poniższych twierdzeń.

ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ

1. Proszę ocenić, w jakim stopniu zgadzają się Państwo z poniższymi stwierdzeniami w odniesieniu do Państwa firmy (1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – raczej się nie zgadzam, 3 – trudno powiedzieć, 4 – raczej się zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam).

Wymiar społeczny

1. Wspieramy zatrudnianie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym (np. osób starszych, niepełnosprawnych itp.)	1	2	3	4	5
2. Cenimy wkład osób niepełnosprawnych w świat biznesu	1	2	3	4	5
3. Jesteśmy świadomi jakości życia pracowników	1	2	3	4	5
4. Płacimy wynagrodzenia powyżej średniej dla branży	1	2	3	4	5
5. Wynagrodzenie pracowników jest powiązane z ich umiejętnościami i wynikami	1	2	3	4	5
6. Standardy BHP w naszej firmie są wyższe niż wymagane przepisami prawa	1	2	3	4	5
7. Angażujemy się w tworzenie miejsc pracy (stypendia, tworzenie miejsc pracy w firmie itp.)	1	2	3	4	5
8. Wspieramy rozwój i doskonalenie zawodowe naszych pracowników	1	2	3	4	5
9. Jako firma ułatwiamy pracownikom pogodzenie życia zawodowego i osobistego	1	2	3	4	5
10. Inicjatywy pracownicze są poważnie brane pod uwagę w decyzjach kierownictwa	1	2	3	4	5
11. Istnieją równe szanse dla wszystkich pracowników	1	2	3	4	5
12. Uczestniczymy w działaniach na rzecz społeczności lokalnej	1	2	3	4	5
13. Zachęcamy pracowników do udziału w wolontariacie lub we współpracy z organizacjami pozarządowymi	1	2	3	4	5
14. Prowadzimy aktywny dialog z naszymi pracownikami	1	2	3	4	5
15. Jako firma mamy świadomość znaczenia planów emerytalnych dla pracowników	1	2	3	4	5

Wymiar ekonomiczny

16. Dokładamy szczególnej staranności, aby oferować naszym klientom produkty i/lub usługi wysokiej jakości	1	2	3	4	5
17. Nasze produkty i/lub usługi spełniają krajowe i międzynarodowe standardy jakości	1	2	3	4	5
18. Charakteryzuje nas najlepszy stosunek jakości do ceny	1	2	3	4	5
19. Gwarancja na nasze produkty i/lub usługi jest szersza niż średnia rynkowa	1	2	3	4	5
20. Dostarczamy naszym klientom dokładne i kompletne informacje o naszych produktach i/lub usługach	1	2	3	4	5

21. Poszanowanie praw konsumentów jest priorytetem kierownictwa	1	2	3	4	5
22. Dążymy do wzmocnienia stabilnych relacji opartych na współpracy i wzajemnych korzyściach z naszymi dostawcami	1	2	3	4	5
23. Rozumiemy znaczenie włączania odpowiedzialnych zakupów (tj. preferujemy odpowiedzialnych dostawców)	1	2	3	4	5
24. Rozwijamy relacje biznesowe z innymi firmami w naszym regionie	1	2	3	4	5
25. Posiadamy skuteczne procedury rozpatrywania reklamacji	1	2	3	4	5
26. Funkcjonowanie naszego przedsiębiorstwa zasługuje na wsparcie publiczne	1	2	3	4	5

Wymiar środowiskowy

27. Jesteśmy w stanie zminimalizować nasz negatywny wpływ na środowisko	1	2	3	4	5
28. Stosujemy surowce i materiały do produkcji oraz świadczenia usług charakteryzujące się niskim wpływem na środowisko naturalne	1	2	3	4	5
29. Oszczędzamy energię w celu poprawy poziomu naszej efektywności	1	2	3	4	5
30. Stosowanie alternatywnych źródeł energii ma dla nas duże znaczenie	1	2	3	4	5
31. Uczestniczymy w działaniach związanych z ochroną i poprawą naszego środowiska naturalnego	1	2	3	4	5
32. Zdajemy sobie sprawę z wagi planowania przez firmę inwestycji koniecznych do zmniejszenia generowanego przez nie negatywnego wpływu na środowisko	1	2	3	4	5
33. Opowiadamy się za redukcją emisji gazów oraz wytwarzania odpadów i na rzecz materiałów recyklingowych	1	2	3	4	5
34. Jesteśmy skłonni do używania, zakupu lub produkcji towarów przyjaznych środowisku	1	2	3	4	5
35. Cenimy wykorzystanie pojemników i opakowań nadających się do recyklingu	1	2	3	4	5

2. Proszę o informację, od ilu lat angażują się Państwo w co najmniej jeden rodzaj aktywności wymieniony powyżej (podać najdłuższy okres zaangażowania w jakąkolwiek działalność zrównoważoną).

Podać liczbę lat: _____

KAPITAŁ LUDZKI

3. Proszę ocenić, w jakim stopniu zgadzają się Państwo z poniższymi stwierdzeniami na temat kapitału ludzkiego w odniesieniu do Państwa firmy (1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – raczej się nie zgadzam, 3 – trudno powiedzieć, 4 – raczej się zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam).

Przywództwo i motywacja

1. Nasi pracownicy maksymalnie przykładają się do wykonywanej pracy	1	2	3	4	5
2. Nasi pracownicy posiadają zdolności przywódcze	1	2	3	4	5
3. Pracownicy naszej firmy sami oceniają swoje działania	1	2	3	4	5
4. Pracownicy na ogół wykonują zadania z dużą energią	1	2	3	4	5
5. Pracownicy uczą się od siebie nawzajem	1	2	3	4	5

Kwalifikacje

6. Kompetencje naszych pracowników są na odpowiednim poziomie	1	2	3	4	5
7. Gdy pracownik odchodzi z firmy, mamy program szkoleniowy dla następcy	1	2	3	4	5
8. Firma wspiera pracowników w podnoszeniu ich umiejętności i kwalifikacji zawsze, kiedy jest to konieczne	1	2	3	4	5
9. Pracownicy naszej firmy są uważani za inteligentnych (utalentowanych)	1	2	3	4	5
10. Nasi pracownicy są powszechnie uważani za najlepszych w naszej branży / w porównaniu z konkurentami	1	2	3	4	5

Satysfakcja i kreatywność

11. Nasza organizacja konsekwentnie generuje nowe pomysły	1	2	3	4	5
12. Nasi pracownicy są zadowoleni z firmy	1	2	3	4	5
13. Nasza firma jest przekonana, że w odpowiednim stopniu korzysta z kompetencji swoich pracowników	1	2	3	4	5

KAPITAŁ SPOŁECZNY

4. Proszę ocenić, w jakim stopniu zgadzają się Państwo z poniższymi stwierdzeniami na temat kapitału społecznego w odniesieniu do Państwa firmy (1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – raczej się nie zgadzam, 3 – trudno powiedzieć, 4 – raczej się zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam).

Wymiar strukturalny

1. Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, szczerze się ze sobą komunikują	1	2	3	4	5
2. Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, nie mają ukrytych zamiarów	1	2	3	4	5
3. Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, chętnie wymieniają się informacjami	1	2	3	4	5
4. Członkowie rodziny pracujący w firmie wykorzystują relacje rodzinne do wymiany informacji	1	2	3	4	5

Wymiar relacyjny

5. Członkowie rodziny pracujący w firmie mogą na siebie liczyć	1	2	3	4	5
6. Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, są wobec siebie uczciwi	1	2	3	4	5
7. Członkowie rodziny pracujący w firmie mają do siebie zaufanie	1	2	3	4	5
8. Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, zwykle szanują swoje uczucia	1	2	3	4	5

Wymiar poznawczy

9. Członkowie rodziny pracujący w firmie są oddani celom tej firmy	1	2	3	4	5
10. Członkowie rodziny pracujący w firmie mają wspólny cel	1	2	3	4	5
11. Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, w sposób partnerski wyznaczają kierunki jej rozwoju	1	2	3	4	5
12. Członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, dzielą tę samą wizję przyszłości firmy	1	2	3	4	5

KAPITAŁ PRZEŻYWALNOŚCI

5. Na ile jest prawdopodobne, że następujące zdarzenia będą miały miejsce w Państwa firmie w okresie kryzysu (np. pandemia COVID-19, kryzys gospodarczy, kataklizm naturalny itp.)? (1 – całkowicie nieprawdopodobne, 5 – pewne)

1. Członkowie rodziny zaangażowani w firmie będą świadczyć pracę nieodpłatnie	1	2	3	4	5
2. Członkowie rodziny zaangażowani w firmie zgodzą się na odroczenie w czasie poboru wynagrodzeń	1	2	3	4	5
3. Członkowie rodziny zaangażowani w firmie wykorzystają swoje prywatne aktywa, np. samochód/mieszkanie, do wsparcia działalności firmy	1	2	3	4	5

4. Członkowie rodziny zaangażowani w firmie poręczą nowy kredyt/pożyczkę prywatnym majątkiem	1	2	3	4	5
5. Członkowie rodziny zaangażowani w firmie udzielą przedsiębiorstwu wsparcia finansowego (pożyczka, dokapitalizowanie, inne)	1	2	3	4	5
6. Członkowie rodziny niezwiązani do tej pory z firmą zaangażują się w jej funkcjonowanie (nieodpłatna pomoc przy realizacji części zadań/prac w firmie)	1	2	3	4	5
7. Członkowie rodziny niezwiązani do tej pory z firmą wykorzystają swoje prywatne aktywa, np. samochód/mieszkanie, do wsparcia działalności firmy	1	2	3	4	5
8. Członkowie rodziny niezwiązani do tej pory z firmą poręczą nowy kredyt/pożyczkę dla firmy prywatnym majątkiem	1	2	3	4	5
9. Członkowie rodziny niezwiązani do tej pory z firmą udzielą jej wsparcia finansowego (pożyczka, dokapitalizowanie, inne)	1	2	3	4	5
10. W przypadku gdy członkowie rodziny (w tym dalszej) prowadzą kilka firm, podmioty te pomogą sobie wzajemnie	1	2	3	4	5

ORIENTACJA PRZEDSIĘBIORCZA

6. Proszę ocenić, w jakim stopniu zgadzają się Państwo z poniższymi stwierdzeniami w odniesieniu do Państwa firmy (1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – raczej się nie zgadzam, 3 – trudno powiedzieć, 4 – raczej się zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam).

Podejmowanie ryzyka

1. Termin „podejmujący ryzyko” jest pozytywną cechą pracownika naszej firmy	1	2	3	4	5
2. Pracownicy naszej firmy wdrażający nowe pomysły są zachęceni do podejmowania ryzyka	1	2	3	4	5
3. Nasza firma kładzie nacisk na poszukiwanie możliwości i eksperymentowanie	1	2	3	4	5

Innowacyjność

4. Aktywnie wprowadzamy usprawnienia i innowacje w naszej firmie	1	2	3	4	5
5. Nasza firma jest kreatywna pod względem metod działania	1	2	3	4	5
6. Nasza firma poszukuje nowych sposobów działania i wytwarzania	1	2	3	4	5

Proaktywność

7. Zawsze i w każdej sytuacji staramy się przejąć inicjatywę (np. w stosunku do konkurentów, w projektach, kiedy pracujemy z innymi)	1	2	3	4	5
8. Nasza firma doskonale identyfikuje nowe możliwości	1	2	3	4	5
9. Nasza firma podejmuje działania, na które muszą reagować inne firmy	1	2	3	4	5

Konkurencyjna agresywność

10. Nasza firma jest bardzo konkurencyjna	1	2	3	4	5
11. Nasza firma przyjmuje odważną oraz agresywną postawę wobec konkurencji	1	2	3	4	5
12. Nasza firma stara się przeciwdziałać konkurencji lub ją przechytrzyć (wymanewrować)	1	2	3	4	5

Autonomia

13. Pracownicy mają prawo myśleć i działać samodzielnie	1	2	3	4	5
14. Pracownicy wykonują zadania, przy których mogą inicjować i wprowadzać zmiany	1	2	3	4	5
15. Pracownicy otrzymują swobodę i niezależność w podejmowaniu decyzji co do sposobu wykonywania swojej pracy	1	2	3	4	5
16. Pracownicy otrzymują swobodę w zakresie komunikowania się	1	2	3	4	5
17. Pracownicy mają prawo i obowiązek samodzielnego działania, jeśli uważają, że leży to w najlepszym interesie firmy	1	2	3	4	5
18. Pracownicy mają dostęp do wszystkich istotnych informacji	1	2	3	4	5

FIBER / SEW

7. Proszę ocenić, w jakim stopniu zgadzają się Państwo z poniższymi stwierdzeniami w odniesieniu do Państwa przedsiębiorstwa (1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – raczej się nie zgadzam, 3 – trudno powiedzieć, 4 – raczej się zgadzam, 5 – zdecydowanie się zgadzam).

KONTROLA I WPŁYW RODZINY

1. Większość udziałów w mojej firmie rodzinnej jest w posiadaniu członków rodziny	1	2	3	4	5
2. W mojej firmie rodzinnej członkowie rodziny sprawują kontrolę nad strategicznymi decyzjami firmy	1	2	3	4	5
3. W mojej firmie rodzinnej większość stanowisk kierowniczych zajmują członkowie rodziny	1	2	3	4	5

4. W mojej firmie rodzinnej menedżerowie i dyrektorzy spoza rodziny są mianowani przez członków rodziny	1	2	3	4	5
5. Zarząd składa się głównie z członków rodziny	1	2	3	4	5
6. Zachowanie kontroli i niezależności rodziny to ważne cele mojej firmy rodzinnej	1	2	3	4	5

IDENTYFIKACJA CZŁONKÓW RODZINY Z FIRMĄ

1. Członkowie rodziny mają silne poczucie przynależności do mojej firmy rodzinnej	1	2	3	4	5
2. Członkowie rodziny uważają, że sukces firmy rodzinnej jest ich własnym sukcesem	1	2	3	4	5
3. Moja firma rodzinna ma duże znaczenie osobiste dla członków rodziny	1	2	3	4	5
4. Bycie członkiem firmy rodzinnej pomaga określić, kim jesteśmy	1	2	3	4	5
5. Członkowie rodziny z dumą mówią innym, że jesteśmy częścią firmy rodzinnej	1	2	3	4	5
6. Klienci często kojarzą nazwisko rodowe z produktami i usługami firmy rodzinnej	1	2	3	4	5

WIĘZI SPOŁECZNE

1. Moja firma rodzinna jest bardzo aktywna w promowaniu działań na rzecz społeczności lokalnej	1	2	3	4	5
2. W mojej firmie rodzinnej pracownicy spoza rodziny są traktowani jak członkowie rodziny	1	2	3	4	5
3. W mojej firmie rodzinnej relacje umowne opierają się głównie na zaufaniu i normach wzajemności	1	2	3	4	5
4. Budowanie silnych relacji z innymi instytucjami (tj. innymi firmami, stowarzyszeniami zawodowymi, agentami rządowymi itp.) jest ważne dla mojej firmy rodzinnej	1	2	3	4	5
5. Umowy z dostawcami opierają się na trwałych, długoletnich relacjach w mojej firmie rodzinnej	1	2	3	4	5

PRZYWIĄZANIE EMOCJONALNE CZŁONKÓW RODZINY

1. Emocje i nastroje często wpływają na procesy decyzyjne w mojej firmie rodzinnej	1	2	3	4	5
2. Ochrona dobra członków rodziny ma dla nas kluczowe znaczenie oprócz osobistego wkładu w działalność firmy	1	2	3	4	5

3. W mojej firmie rodzinnej więzi emocjonalne między członkami rodziny są bardzo silne	1	2	3	4	5
4. W mojej firmie rodzinnej względy afektywne są często równie ważne jak względy ekonomiczne	1	2	3	4	5
5. Silne więzi emocjonalne między członkami rodziny pomagają nam utrzymać pozytywną samoświadomość	1	2	3	4	5
6. W mojej firmie rodzinnej relacje pomiędzy członkami rodziny można nazwać jako serdeczne	1	2	3	4	5

ODNOWIENIE WIĘZI RODZINNYCH POPRZEZ SUKCESJĘ DYNASTYCZNĄ

1. Kontynuacja rodzinnego dziedzictwa i tradycji jest ważnym celem mojej firmy rodzinnej	1	2	3	4	5
2. Właściciele firm rodzinnych rzadziej oceniają swoją inwestycję w perspektywie krótkoterminowej	1	2	3	4	5
3. Jest mało prawdopodobne, aby członkowie rodziny rozważali sprzedaż firmy rodzinnej	1	2	3	4	5
4. Udań przekazanie firmy następnemu pokoleniu jest ważnym celem członków rodziny	1	2	3	4	5

SAMOOOCENA

8. Jak ocenia Pan/i przedsiębiorstwo na tle branży w następujących aspektach (średnio w ciągu ostatnich 5 lat)? (1 – znacznie poniżej przeciętnej, 2 – poniżej przeciętnej, 3 – przeciętnie, 4 – powyżej przeciętnej, 5 – znacznie powyżej przeciętnej)

Wyszczególnienie	1 – znacznie poniżej przeciętnej	2 – poniżej przeciętnej	3 – prze- ciętnie	4 – powyżej przeciętnej	5 – znacznie powyżej przeciętnej	Nie dotyczy
Rentowność kapitału	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rentowność aktywów	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rentowność sprzedaży	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wzrost sprzedaży	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Płynność	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rozmiary działalności inwestycyjnej	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Udział w rynku	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jakość produktu/usługi	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Wyszczególnienie	1 – znacznie poniżej przeciętnej	2 – poniżej przeciętnej	3 – prze- cięcie	4 – powyżej przeciętnej	5 – znacznie powyżej przeciętnej	Nie dotyczy
Rozwój nowych pro- duktów/usług	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Umiejętność przyciąga- nia i zatrzymywania kluczowych pracow- ników	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zadowolenie klientów	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wzrost pozycji kon- kurencyjnej	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Dziękujemy za udział w badaniu

UWAGA

1. ANKIETER: po zakończonym wywiadzie wpisz do formularza ankiety **numer rekordu z bazy kontaktowej + nazwę firmy**, która wzięła udział w badaniu. Następnie zapisz ankietę

2. ANKIETER: każdy rekord w bazie kontaktowej powinien być odpowiednio otagowany po zakończonej fazie aranżacyjnej:

- 1 – brak kontaktu z firmą pomimo kilku niezależnych prób
- 2 – kontakt z firmą został nawiązany, ale definitywna odmowa udziału w badaniu
- 3 – ankieta przerwana w trakcie udzielania odpowiedzi
- 4 – ankieta przeprowadzona
- 5 – respondent poprosił o link do ankiety (CAWI)
- 6 – inne sytuacje (opisz jakie)

Załącznik 2 – scenariusz wywiadu



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego



Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych – rekomendowane kierunki i sposoby oddziaływania

Scenariusz i struktura IDI

Lublin, luty 2023

Instrukcja dla prowadzącego wywiad

Sporządzić operat badań wraz z: 1) nazwą firmy, 2) danymi teleadresowymi

Etap 1

Wysyłka maila do firmy (właściciela) z prośbą o wyrażenie zgody na udział w badaniu o następującej treści:

Szanowni Państwo,

Jesteśmy grupą naukowców zaangażowanych w badania polskich firm rodzinnych. W dobie wyzwań, jakie stoją przed polskimi przedsiębiorstwami w kontekście zrównoważonego rozwoju, realizujemy projekt: „Zrównoważony rozwój przed-

siębiorstw rodzinnych – rekomendowane kierunki i sposoby oddziaływania” (SONP/SN/548457/2022).

Dzięki Państwa udziałowi w badaniu pozyskamy pogłębioną wiedzę o tym, co Wazszym zdaniem jest ważne w tym obszarze.

Prosimy o wyrażenie zgody poprzez informację zwrotną mailem. Prosimy o wskazanie osoby, np. właściciela/właścicielki, współwłaściciela/współwłaścicielki, kierownika/kierowniczkę, z rodziny wraz z numerem kontaktowym, z którą mogliśmy się spotkać i porozmawiać na ten temat.

Z poważaniem

.....

Etap 2

Zainicjowanie kontaktu telefonicznego i umówienie się na spotkanie:

- 1) „face to face” lub w trybie zdalnym (uzgodniona platforma w FR)
- 2) określenie daty i godziny z informacją, że badanie może zająć od 1 do 1,5 godziny,
- 3) ze względu na długość wywiadu będzie on nagrywany,
- 4) dane osobowe nie będą gromadzone.

Nazwa firmy:

adres:

dane kontaktowe:

Krótki opis firmy ze źródeł internetowych (do 500 znaków):

Etap 3

Przeprowadzenie badania.

Przesłanie informacji na nr telefonu z przypomnieniem 24h przed spotkaniem.

Przywitanie:

Poinformowanie o nagrywaniu wywiadu – NAGRYWANIE.

Przejdźcie do wywiadu: Przeczytać informacje zawarte we wprowadzeniu, tak aby uzyskać potwierdzenie faktu zrozumienia intencji prowadzonego wywiadu.

!!! Zwrócić uwagę na polecenia w kolorze czerwonym z podkreśleniem – dopytać.

Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębianego (IDI)

Scenariusz opracowano na potrzeby realizacji badań jakościowych w projekcie: „Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych – rekomendowane kierunki i sposoby oddziaływania” (SONP/SN/548457/2022).

Informacja wstępna

Wywiad ma charakter półotwarty, co oznacza, że główne tematy zostały ustalone „z góry”, co stanowi trzon standaryzacji wywiadu. Poza tym wywiad jest otwarty, co oznacza, że będą Państwo mogli wypowiedzieć się w pełni na poruszany temat.

Wywiad indywidualny pogłębiany będzie realizowany dwiema ścieżkami: 1) „face to face” – wtedy gdy nie będzie istniało jakiejkolwiek zagrożenie dla zdrowia badacza i respondenta, 2) w inny sposób – z wykorzystaniem platformy zoom.us

Wywiad będzie nagrywany w trybie audio.

Informacja dla uczestników (proszę przeczytać badanemu i zapytać, czy wszystko jest zrozumiałe):

Przystępując do wywiadu, potwierdzacie Państwo, że zostaliście poinformowani o niniejszym badaniu i że mieliście Państwo wystarczająco dużo czasu na podjęcie decyzji o udziale w nim. Wyrażają również Państwo zgodę na gromadzenie i przetwarzanie udzielonych odpowiedzi w sposób opisany powyżej oraz na wykorzystanie ich do celów badawczych.

Potwierdzają Państwo ukończenie 18 roku życia i całkowicie dobrowolną zgodę na udział w tym projekcie badawczym w charakterze uczestnika badania, wiedząc, że w każdej chwili mogą się Państwo wycofać.

Podstawowe pojęcia (po potwierdzeniu przechodzimy do pojęć podstawowych):

Tematyka badań dotyczy realizacji postulatów zrównoważonego rozwoju w firmach rodzinnych.

Ideę **zrównoważonego rozwoju** opisano następująco: „zrównoważony rozwój to taki rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie”.

Koncepcja TBL (*Triple Bottom Line*) zakłada, iż przedsiębiorstwo realizując swoją strategię biznesową, powinno uwzględniać trzy wymiary/aspekty swej działalności – środowiskowy, społeczny i ekonomiczny oraz „raportować” ich realizację, podobnie jak przedstawia swoje wyniki ekonomiczne.

Linie przewodnie w koncepcji TBL:

- 1. Wymiar społeczny** – dotyczy kapitału społecznego i przejawia się podejmowaniem uczciwych i korzystnych praktyk biznesowych wobec pracowników oraz społeczności i regionu, w którym korporacja prowadzi swoją działalność.

2. Wymiar środowiskowy – odnosi się do kapitału środowiska naturalnego i koncentruje na zrównoważonych praktykach ekologicznych firmy.

3. Wymiar ekonomiczny – obejmuje kapitał ekonomiczny i odnosi się do całkowitego wpływu firmy na środowisko gospodarcze po odjęciu wszystkich kosztów.

Pytania badawcze: Teraz przechodzimy do pytań, proszę o udzielenie odpowiedzi zgodnie z Pani/a wiedzą i doświadczeniem		
TBL		
Nr	Treść pytania	Główna treść odpowiedzi, uwagi i obserwacje
Wymiar 1: ZR – wymiar społeczny		
<u>dopytać: o czas trwania i powtarzalność podejmowanych działań</u>		
1.1.	W jaki sposób dbacie Państwo o swoich pracowników	
1.2.	W jaki sposób dbacie Państwo o swoich dostawców i kooperantów	
1.3.	Jakie działania podejmują Państwo dla rozwoju pracowników	
1.4.	Jak wyglądają procedury bezpieczeństwa pracy w Waszej firmie	
1.5.	<u>W jaki sposób uczestniczycie Państwo w działaniach na rzecz społeczności lokalnej</u>	
1.6.	<u>Jakie działania inicjujecie Państwo na rzecz społeczności lokalnej</u>	
1.7.	Inne (wynikające z przebiegu wywiadu)	
Wymiar 2: ZR – wymiar ekonomiczny		
2.1.	W jaki sposób kształtujecie Państwo jakość Waszych produktów/usług	
2.2.	Jak wygląda Wasza komunikacja z rynkiem/klientami	
2.3.	Co jest dla Was ważne przy wyborze dostawców	
2.4.	Co kształtuje Wasze relacje z innymi firmami	
2.5.	Inne (wynikające z przebiegu wywiadu)	
Wymiar 3: ZR – wymiar środowiskowy		
3.1.	<u>Jakie działania realizowane przez Waszą firmę można uznać za prośrodowiskowe</u>	

3.2.	Jakie działania są podejmowane w zakresie pozyskiwania energii (OZE)	
3.3.	Jakie inwestycje zostały zrealizowane (lub są planowane) dla ochrony środowiska	
3.4.	Inne (wynikające z przebiegu wywiadu)	
Przywództwo i motywacja		
4.1.	Jak oceniacie motywację do pracy Waszych pracowników	
4.2.	Jakie działania podejmujecie, aby podnieść motywację pracowników	
4.3.	Inne (wynikające z przebiegu wywiadu)	
Kwalifikacje		
5.1.	Jak oceniacie Państwo kompetencje Waszych pracowników	
5.2.	W jaki sposób wpływają Państwo na podnoszenie kompetencji Waszych pracowników	
5.3.	Inne (wynikające z przebiegu wywiadu)	
Satysfakcja i kreatywność		
6.1.	W jaki sposób generują Państwo pomysły na nowe produkty/usługi	
6.2.	Jaki udział w kreacji nowości ma rodzina	
6.3.	Inne (wynikające z przebiegu wywiadu)	
Kapitał społeczny		
Wymiar strukturalny		
7.1.	Jak oceniacie Państwo otwartość członków rodziny na dyskusje o firmie	
7.2.	Jak oceniacie Państwo ich szczerość w takich sytuacjach	
7.3.	Inne (wynikające z przebiegu wywiadu)	
Wymiar relacyjny		
8.1.	Jak oceniasz relacje członków rodziny w kwestiach biznesowych	
8.2.	Jak oceniasz zaufanie członków rodziny do siebie nawzajem	
8.3.	Inne (wynikające z przebiegu wywiadu)	

Wymiar poznawczy		
9.1.	Jakie rodzina stawia cele biznesowe	
9.2.	Jaką wyznaczacie wizję przyszłości	
9.3.	Inne (wynikające z przebiegu wywiadu)	
Kapitał przeżywalności		
10.1.	Jak dotknęły Waszą firmę kryzysy lat ubiegłych	
10.2.	Jak poradziliście sobie gospodarczo i ekonomicznie w sytuacji kryzysu pandemii Covid-19	
10.3.	Kto i w jakim stopniu zaangażował się w pomoc	
10.4.	Z jakich powodów inni członkowie rodziny odmówili pomocy firmie	
10.5.	Inne (wynikające z przebiegu wywiadu)	
Orientacja przedsiębiorstwa		
11.1.	Co możecie powiedzieć o własnej firmie, biorąc pod uwagę:	
11.1.1.	Podejmowanie ryzyka	
11.1.2.	Innowacyjność	
11.1.3.	Aktywność rynkową i identyfikowanie możliwości (poszukiwanie nisz rynkowych, elastyczność rynkowa)	
11.1.4.	Konkurencyjność (kto podejmuje pierwszy krok – Wasza firma czy konkurencja)	
11.1.5.	Autonomię rozumianą jako samodzielność i swobodę działania	
11.1.6.	Inne (wynikające z przebiegu wywiadu)	
F-PEC		
FIBER/SEW		
12.1.	Jak wygląda kontrola rodziny nad biznesem	
12.2.	W jaki sposób członkowie rodziny identyfikują się z firmą	
12.3.	Jak oceniacie więzi rodziny ze społecznością	
12.4.	Jak więzi emocjonalne w rodzinie wpływają na firmę	
12.5.	Jak ważna jest dla Was sukcesja	

12.6.	Jak oceniacie działalność biznesu w kontekście internacjonalizacji	
12.7.	Inne (wynikające z przebiegu wywiadu)	
Dane własne		
13.1.	Które pokolenie zarządza firmą	
13.1.1.	Jaka jest historia sukcesji	
13.1.2.	Co decydowało o wyborze sukcesora (<u>czy wiek i płeć miały znaczenie</u>)	
13.2.	Od kiedy powinno się włączać dzieci w działalność firmy	
13.3.	Czego najbardziej w sukcesji boją się nestorzy	
13.4.	Czego najbardziej w sukcesji boją się sukcesorzy	
13.5.	Gdzie powinni kształcić się sukcesorzy do przejęcia firmy	
13.6.	Kiedy jest najlepszy czas na przejęcie firmy przez sukcesora	
13.7.	Kiedy jest najlepszy czas na oddanie firmy przez nestora	

Metryczka

1. Ile procent kapitału znajduje się w bezpośrednim bądź pośrednim posiadaniu rodziny przedsiębiorcy? (Łączna suma powinna wynieść 100)

Członkowie rodziny (w %) _____

Osoby niebędące członkami rodziny (w %) _____

2. Które pokolenie rodziny posiada udziały w przedsiębiorstwie? (można zaznaczyć kilka odpowiedzi)

Pierwsze pokolenie (założyciel) ☐

Drugie pokolenie ☐

Trzecie pokolenie ☐

Czwarte bądź dalsze pokolenie ☐

Rodzina nie posiada udziałów w przedsiębiorstwie ☐

3. Z ilu osób składa się zarząd przedsiębiorstwa? (w przypadku braku zarządu – organ kierowniczy/zarządczy)

Liczba osób łącznie _____
w tym: liczba osób, które są członkami rodziny _____
w tym: liczba osób spoza rodziny _____
w tym: liczba kobiet _____

4. Proszę podać płeć głównej osoby zarządzającej: K ☐ M ☐

5. Czy osoba podejmująca kluczowe decyzje w przedsiębiorstwie (prezes/główny decydent) należy do rodziny?

Tak ☐
Nie ☐
Odmowa odpowiedzi ☐

6. Które pokolenie członków rodziny wchodzi w skład zarządu/kierownictwa przedsiębiorstwa? (można zaznaczyć kilka odpowiedzi)

Pierwsze pokolenie (założyciel) ☐
Drugie pokolenie ☐
Trzecie pokolenie ☐
Czwarte bądź dalsze pokolenie ☐
W składzie zarządu nie występuje żaden przedstawiciel rodziny ☐

9. Czy w przedsiębiorstwie planowana jest sukcesja?

Nie ☐
Tak ☐

10. Przedsiębiorstwo jest już po sukcesji ☐

Spis rysunków

Rysunek 3.1. Rozkład wieku badanych przedsiębiorstw	42
Rysunek 4.1. Ocena znaczenia poszczególnych składowych społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju	53
Rysunek 4.2. Ocena znaczenia poszczególnych składowych społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez rodzinę oraz firmy z obecnością w zarządzie menedżera zewnętrznego.....	55
Rysunek 4.3. Ocena znaczenia poszczególnych składowych społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy deklarujące obecność w składzie zarządu osób płci żeńskiej oraz firmy bez ich obecności.....	57
Rysunek 4.4. Ocena znaczenia poszczególnych składowych społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy będące w 100% własnością rodziny oraz firmy posiadające akcjonariuszy/udziałowców spoza rodziny .	58
Rysunek 4.5. Ocena znaczenia poszczególnych składowych społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy deklarujące obecność w strukturze właścicielskiej wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny	60
Rysunek 4.6. Ocena znaczenia poszczególnych składowych społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy deklarujące obecność w strukturze zarządu wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny	61
Rysunek 4.7. Ocena znaczenia poszczególnych składowych społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych.....	63
Rysunek 4.8. Ocena znaczenia poszczególnych składowych społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na samoklasyfikację kondycji finansowej na tle branży	65
Rysunek 4.9. Ocena znaczenia poszczególnych składowych społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na intencję sukcesyjną lub sukcesję	67
Rysunek 4.10. Ocena znaczenia poszczególnych składowych ekonomicznego wymiaru zrównoważonego rozwoju.....	73

Rysunek 4.11. Ocena znaczenia poszczególnych składowych ekonomicznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez rodzinę oraz firmy z obecnością w zarządzie menedżera zewnętrznego	75
Rysunek 4.12. Ocena znaczenia poszczególnych składowych ekonomicznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy deklarujące obecność w składzie zarządu osób płci żeńskiej oraz firmy bez ich obecności	76
Rysunek 4.13. Ocena znaczenia poszczególnych składowych ekonomicznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy będące w 100% własnością rodziny oraz firmy mające akcjonariuszy/udziałowców spoza rodziny	78
Rysunek 4.14. Ocena znaczenia poszczególnych składowych ekonomicznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy deklarujące obecność w strukturze właścicielskiej wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny	80
Rysunek 4.15. Ocena znaczenia poszczególnych składowych ekonomicznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy deklarujące obecność w strukturze zarządu wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny	82
Rysunek 4.16. Ocena znaczenia poszczególnych składowych ekonomicznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych	83
Rysunek 4.17. Ocena znaczenia poszczególnych składowych ekonomicznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na samoklasyfikację kondycji finansowej na tle branży	85
Rysunek 4.18. Ocena znaczenia poszczególnych składowych ekonomicznego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na intencję sukcesyjną lub sukcesję	87
Rysunek 4.19. Ocena znaczenia poszczególnych składowych środowiskowego wymiaru zrównoważonego rozwoju	91
Rysunek 4.20. Ocena znaczenia poszczególnych składowych środowiskowego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez rodzinę oraz firmy z obecnością w zarządzie menedżera zewnętrznego	93
Rysunek 4.21. Ocena znaczenia poszczególnych składowych środowiskowego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy deklarujące obecność w zarządzie osób płci żeńskiej oraz firmy bez ich obecności	94
Rysunek 4.22. Ocena znaczenia poszczególnych składowych środowiskowego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy będące w 100% własnością rodziny oraz firmy mające akcjonariuszy/udziałowców spoza rodziny	96
Rysunek 4.23. Ocena znaczenia poszczególnych składowych środowiskowego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy deklarujące obecność w strukturze właścicielskiej wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny	98

Rysunek 4.24. Ocena znaczenia poszczególnych składowych środowiskowego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na firmy deklarujące obecność w strukturze zarządu wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny.....	100
Rysunek 4.25. Ocena znaczenia poszczególnych składowych środowiskowego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych	101
Rysunek 4.26. Ocena znaczenia poszczególnych składowych środowiskowego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na samoklasyfikację kondycji ekonomicznej na tle branży.....	103
Rysunek 4.27. Ocena znaczenia poszczególnych składowych środowiskowego wymiaru zrównoważonego rozwoju z podziałem na intencję sukcesyjną lub sukcesję.....	105
Rysunek 4.28. Przeciętna ocena wymiarów zrównoważonego rozwoju.....	107
Rysunek 4.29. Graficzna wizualizacja siły wpływu poszczególnych czynników na poziom zrównoważonego rozwoju z uwzględnieniem przedziałów ufności (CI = 95%).....	109
Rysunek 5.1. Ocena znaczenia poszczególnych składowych kapitału ludzkiego.....	113
Rysunek 5.2. Ocena znaczenia poszczególnych składowych kapitału ludzkiego z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez rodzinę oraz firmy z obecnością w zarządzie menedżera zewnętrznego	115
Rysunek 5.3. Ocena znaczenia poszczególnych składowych kapitału ludzkiego z podziałem na firmy deklarujące obecność w składzie zarządu osób płci żeńskiej oraz firmy bez ich obecności.....	116
Rysunek 5.4. Ocena znaczenia poszczególnych składowych kapitału ludzkiego z podziałem na firmy będące w 100% własnością rodziny oraz firmy mające akcjonariuszy/udziałowców spoza rodziny	118
Rysunek 5.5. Ocena znaczenia poszczególnych składowych kapitału ludzkiego z podziałem na firmy deklarujące obecność w strukturze właścicielskiej wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny	119
Rysunek 5.6. Ocena znaczenia poszczególnych składowych kapitału ludzkiego z podziałem na firmy deklarujące obecność w strukturze zarządu wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny	121
Rysunek 5.7. Ocena znaczenia poszczególnych składowych kapitału ludzkiego z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych	123
Rysunek 5.8. Ocena znaczenia poszczególnych składowych kapitału ludzkiego z podziałem na samoklasyfikację kondycji ekonomicznej na tle branży.....	124
Rysunek 5.9. Ocena znaczenia poszczególnych składowych kapitału ludzkiego z podziałem na intencję sukcesyjną lub sukcesję	126
Rysunek 5.10. Przeciętna ocena wymiarów zrównoważonego rozwoju	129
Rysunek 6.1. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru strukturalnego kapitału społecznego.....	134

Rysunek 6.2. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru strukturalnego kapitału społecznego z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez rodzinę oraz firmy z obecnością w zarządzie menedżera zewnętrznego.....	135
Rysunek 6.3. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru strukturalnego kapitału społecznego z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez mężczyzn oraz firmy z obecnością w zarządzie co najmniej jednej kobiety	137
Rysunek 6.4. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru strukturalnego kapitału społecznego z podziałem na firmy będące w 100% własnością rodziny oraz firmy mające akcjonariuszy/udziałowców spoza rodziny.....	138
Rysunek 6.5. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru strukturalnego kapitału społecznego z podziałem na firmy deklarujące obecność w strukturze właścicielskiej wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny	139
Rysunek 6.6. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru strukturalnego kapitału społecznego z podziałem na firmy deklarujące obecność w organach zarządczych wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny.....	140
Rysunek 6.7. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru strukturalnego kapitału społecznego z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych.....	142
Rysunek 6.8. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru strukturalnego kapitału społecznego z podziałem na samoklasyfikację kondycji ekonomicznej na tle branży	143
Rysunek 6.9. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru strukturalnego kapitału społecznego z podziałem na intencję sukcesyjną lub sukcesję.....	144
Rysunek 6.10. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru relacyjnego kapitału społecznego	146
Rysunek 6.11. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru relacyjnego kapitału społecznego z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez rodzinę oraz firmy z obecnością w zarządzie menedżera zewnętrznego	147
Rysunek 6.12. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru relacyjnego kapitału społecznego z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez mężczyzn oraz firmy z obecnością w zarządzie co najmniej jednej kobiety	149
Rysunek 6.13. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru relacyjnego kapitału społecznego z podziałem na firmy będące w 100% własnością rodziny oraz firmy mające akcjonariuszy/udziałowców spoza rodziny	150
Rysunek 6.14. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru relacyjnego kapitału społecznego z podziałem na firmy deklarujące obecność w strukturze właścicielskiej wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny	151
Rysunek 6.15. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru relacyjnego kapitału społecznego z podziałem na firmy deklarujące obecność w organach zarządczych wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny.....	153

Rysunek 6.16. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru relacyjnego kapitału społecznego z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych	154
Rysunek 6.17. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru relacyjnego kapitału społecznego z podziałem na samoklasyfikację kondycji ekonomicznej na tle branży	155
Rysunek 6.18. Ocena znaczenia poszczególnych składowych relacyjnego wymiaru kapitału społecznego z podziałem na intencję sukcesyjną lub sukcesję	157
Rysunek 6.19. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru poznawczego kapitału społecznego	159
Rysunek 6.20. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru poznawczego kapitału społecznego z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez rodzinę oraz firmy z obecnością w zarządzie menedżera zewnętrznego	160
Rysunek 6.21. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru poznawczego kapitału społecznego z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez mężczyzn oraz firmy z obecnością w zarządzie co najmniej jednej kobiety	161
Rysunek 6.22. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru poznawczego kapitału społecznego z podziałem na firmy będące w 100% własnością rodziny oraz firmy mające akcjonariuszy/udziałowców spoza rodziny	163
Rysunek 6.23. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru poznawczego kapitału społecznego z podziałem na firmy deklarujące obecność w strukturze właścicielskiej wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny.....	164
Rysunek 6.24. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru poznawczego kapitału społecznego z podziałem na firmy deklarujące obecność w organach zarządczych wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny.....	165
Rysunek 6.25. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru poznawczego kapitału społecznego z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych	167
Rysunek 6.26. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru poznawczego kapitału społecznego z podziałem na samoklasyfikację kondycji ekonomicznej/rynkowej na tle branży	168
Rysunek 6.27. Ocena znaczenia poszczególnych składowych wymiaru poznawczego kapitału społecznego z podziałem na intencję sukcesyjną lub sukcesję	170
Rysunek 6.28. Przeciętna ocena wymiarów wewnętrznego kapitału społecznego	172
Rysunek 7.1. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia potencjalnych zdarzeń stanowiących przejawy kapitału przeżywalności	176
Rysunek 7.2. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia potencjalnych zdarzeń stanowiących przejawy kapitału przeżywalności z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez rodzinę oraz firmy z obecnością w zarządzie menedżera zewnętrznego	178
Rysunek 7.3. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia potencjalnych zdarzeń stanowiących przejawy kapitału przeżywalności z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez mężczyzn oraz firmy z obecnością w zarządzie co najmniej jednej kobiety	179

Rysunek 7.4. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia potencjalnych zdarzeń stanowiących przejawy kapitału przeżywalności z podziałem na firmy będące w 100% własnością rodziny oraz firmy mające akcjonariuszy/ udziałowców spoza rodziny.....	181
Rysunek 7.5. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia potencjalnych zdarzeń stanowiących przejawy kapitału przeżywalności z podziałem na firmy deklarujące obecność w strukturze właścicielskiej wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny.....	183
Rysunek 7.6. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia potencjalnych zdarzeń stanowiących przejawy kapitału przeżywalności z podziałem na firmy deklarujące obecność w organach zarządczych wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny.....	184
Rysunek 7.7. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia potencjalnych zdarzeń stanowiących przejawy kapitału przeżywalności z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych.....	186
Rysunek 7.8. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia potencjalnych zdarzeń stanowiących przejawy kapitału przeżywalności z podziałem na samoklasyfikację kondycji ekonomicznej na tle branży.....	187
Rysunek 7.9. Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia potencjalnych zdarzeń stanowiących przejawy kapitału przeżywalności z podziałem na intencję sukcesyjną lub sukcesję.....	189
Rysunek 8.1. Szczegółowa ocena czynników budujących skalę wartości społeczno-emocjonalnych firm rodzinnych.....	196
Rysunek 8.2. Ocena składowych wymiaru związanego z wpływem rodziny na przedsiębiorstwo.....	197
Rysunek 8.3. Ocena znaczenia poszczególnych składowych obszaru kontrola i wpływ rodziny z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych.....	199
Rysunek 8.4. Ocena znaczenia poszczególnych składowych obszaru kontrola i wpływ rodziny z podziałem na samoklasyfikację kondycji ekonomicznej na tle branży.....	200
Rysunek 8.5. Ocena składowych wymiaru związanego z identyfikacją rodziny z przedsiębiorstwem.....	201
Rysunek 8.6. Ocena znaczenia poszczególnych składowych obszaru identyfikacja członków rodziny z firmą z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych....	202
Rysunek 8.7. Ocena znaczenia poszczególnych składowych obszaru identyfikacja członków rodziny z firmą z podziałem na samoklasyfikację kondycji finansowej na tle branży.....	204
Rysunek 8.8. Ocena składowych wymiaru związanego z więzami społecznymi.....	205
Rysunek 8.9. Ocena znaczenia poszczególnych składowych obszaru więzi społeczne z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych.....	206
Rysunek 8.10. Ocena znaczenia poszczególnych składowych obszaru więzi społeczne z podziałem na samoklasyfikację kondycji ekonomicznej na tle branży.....	208
Rysunek 8.11. Ocena składowych wymiaru związanego z przywiązaniem emocjonalnym członków rodziny.....	209

Rysunek 8.12. Ocena znaczenia poszczególnych składowych obszaru przywiązanie emocjonalne członków rodziny z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych	210
Rysunek 8.13. Ocena znaczenia poszczególnych składowych obszaru przywiązanie emocjonalne członków rodziny z podziałem na samoklasyfikację kondycji ekonomicznej na tle branży	212
Rysunek 8.14. Ocena składowych wymiaru związanego z odnowieniem więzi rodzinnych poprzez sukcesję dynastyczną.....	213
Rysunek 8.15. Ocena znaczenia poszczególnych składowych obszaru odnowienie więzi rodzinnych poprzez sukcesję dynastyczną z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych	214
Rysunek 8.16. Ocena znaczenia poszczególnych składowych obszaru odnowienie więzi rodzinnych poprzez sukcesję dynastyczną z podziałem na samoklasyfikację kondycji ekonomicznej na tle branży	216
Rysunek 8.17. Przeciętna ocena wymiarów składających się na system wartości społeczno-emocjonalnych firm rodzinnych	219
Rysunek 9.1. Ocena znaczenia poszczególnych składowych orientacji przedsiębiorczej w podziale na wymiary	223
Rysunek 9.2. Ocena znaczenia poszczególnych składowych orientacji przedsiębiorczej z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez rodzinę oraz firmy z obecnością w zarządzie menedżera zewnętrznego	225
Rysunek 9.3. Ocena znaczenia poszczególnych składowych orientacji przedsiębiorczej z podziałem na firmy zarządzane wyłącznie przez mężczyzn oraz firmy z obecnością w zarządzie co najmniej jednej kobiety.....	226
Rysunek 9.4. Ocena znaczenia poszczególnych składowych orientacji przedsiębiorczej z podziałem na firmy będące w 100% własnością rodziny oraz firmy mające akcjonariuszy/udziałowców spoza rodziny	228
Rysunek 9.5. Ocena znaczenia poszczególnych składowych orientacji przedsiębiorczej z podziałem na firmy deklarujące obecność w strukturze właścicielskiej wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny	230
Rysunek 9.6. Ocena znaczenia poszczególnych składowych orientacji przedsiębiorczej z podziałem na firmy deklarujące obecność w organach zarządczych wyłącznie osób z pokolenia założycieli oraz firmy deklarujące obecność więcej niż jednego pokolenia członków rodziny	232
Rysunek 9.7. Ocena znaczenia poszczególnych składowych orientacji przedsiębiorczej z podziałem na grupy wiekowe firm rodzinnych	233
Rysunek 9.8. Ocena znaczenia poszczególnych składowych orientacji przedsiębiorczej z podziałem na samoklasyfikację kondycji ekonomicznej na tle branży	236
Rysunek 9.9. Ocena znaczenia poszczególnych składowych orientacji przedsiębiorczej z podziałem na intencję sukcesyjną lub sukcesję	237
Rysunek 9.10. Przeciętna ocena składowych orientacji przedsiębiorczej	241

Spis tabel

Tabela 3.1. Przebieg realizacji badań ilościowych	41
Tabela 3.2. Struktura sektorowa badanych przedsiębiorstw	43
Tabela 3.3. Formy prawne badanych przedsiębiorstw.....	43
Tabela 3.4. Dane o przedsiębiorstwach rodzinnych przypisanych do analizowanych grup...	44
Tabela 3.5. Charakterystyka firm rodzinnych biorących udział w badaniach jakościowych	47
Tabela 3.6. Skład organów zarządzających firm rodzinnych	48
Tabela 3.7. Dominujący obszar działalności i liczba zatrudnionych w badanych firmach	49
Tabela 4.1. Skala pomiarowa poziomu implementacji społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju.....	52
Tabela 4.2. Inicjatywy na rzecz społeczności lokalnej.....	71
Tabela 4.3. Skala pomiarowa poziomu implementacji ekonomicznego wymiaru zrównoważonego rozwoju.....	71
Tabela 4.4. Sposoby utrzymywania relacji z interesariuszami	88
Tabela 4.5. Uwarunkowania wyboru dostawców	89
Tabela 4.6. Skala pomiarowa poziomu implementacji środowiskowego wymiaru zrównoważonego rozwoju.....	90
Tabela 4.7. Czynniki wspierające zrównoważony rozwój firm rodzinnych	108
Tabela 4.8. Model opisujący wpływ zmiennych przekrojowych na poziom zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych	109
Tabela 5.1. Skala pomiarowa kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach rodzinnych	112
Tabela 5.2. Czynniki wspierające rozwój kapitału ludzkiego firm rodzinnych	130
Tabela 6.1. Skala pomiarowa poziomu wewnętrznego kapitału społecznego.....	133
Tabela 6.2. Czynniki wspierające wewnętrzny kapitał społeczny	172
Tabela 7.1. Skala pomiarowa kapitału przeżywalności	175
Tabela 7.2. Czynniki wspierające kapitał przeżywalności	191
Tabela 8.1. Skala pomiarowa wartości społeczno-emocjonalnych (FIBER)	194
Tabela 8.2. Zależność pomiędzy wiekiem i samooceną kondycji ekonomicznej a wymiarami SEW	219

Tabela 9.1. Skala pomiarowa orientacji przedsiębiorczej	222
Tabela 9.2. Czynniki wspierające orientację przedsiębiorczą	242

Bibliografia

- Agnitsch K., Flora J., Ryan V. [2006], *Bonding and bridging social capital: The interactive effects on community action*, „Community Development”, 37(1), 36–51, <https://doi.org/10.1080/15575330609490153>.
- Alfred A.M., Adam R.F. [2009], *Green management matters regardless*, „Academy of Management Perspectives”, 23(3), 17–26, <https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479261>.
- Alhaddi H. [2015], *Triple bottom line and sustainability: A literature review*, „Business and Management Studies”, 1(2), 6–10, <http://dx.doi.org/10.11114/bms.v1i2.752>.
- Allen N.J., Meyer J.P. [1990], *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, „Journal of Occupational Psychology”, 63(1), 1–18, <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>.
- Allina-Pisano J. [2009], *From iron curtain to golden curtain: remaking identity in the European Union borderlands*, „East European Politics and Societies”, 23(2), 266–290, <https://doi.org/10.1177/0888325409333056>.
- Amann B., Jaussaud J. [2012], *Family and non-family business resilience in an economic downturn*, „Asia Pacific Business Review”, 18(2), 203–223, <https://doi.org/10.1080/13602381.2010.537057>.
- Ang A., Masulis R.W., Pham P.K., Zein J. [2014], *Internal capital markets in family business groups during the global financial crisis*, UNSW Business School Research Paper Forthcoming.
- Antheaume N., Robic P., Barbelivien D. [2013], *French family business and longevity: Have they been conducting sustainable development policies before it became a fashion?*, „Business History”, 55(6), 942–962, <https://doi.org/10.1080/00076791.2012.744583>.
- Arregle J.L., Hitt M.A., Sirmon D.G., Very P. [2007], *The development of organizational social capital: Attributes of family firms*, „Journal of Management Studies”, 44(1), 73–95, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>.
- Arya B., Horak S., Bacouel-Jentjens S., Ismail K. [2023], *Leading entrepreneurial sustainability initiatives in emerging economies*, „International Journal of Emerging Markets”, 18(1), 64–85, <https://doi.org/10.1108/IJOEM-08-2020-0951>.
- Arzubiaga U., Castillo-Apráiz J., Palma-Ruiz J.M. [2019], *Competitive advantage development in family firms by transforming entrepreneurial orientation into CSR: Evidence from Spain*, [w:] J.M. Saiz-Álvarez, J.M. Palma-Ruiz (red.), *Handbook of research on entrepreneurial leadership and competitive strategy in family business*, (pp. 112–128), IGI Global, <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-8012-6.ch006>.
- Astrachan J.H., Jaskiewicz P. [2008], *Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation*, „Family Business Review”, 21(2), 139–149, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00115.x>.
- Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrniotis K.X. [2002], *The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem*, „Family Business Review”, 15(1), 45–58, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>.
- Ayrancı E. [2014], *A study on the influence of family on family businesses and its relationship to satisfaction with financial performance*, „The Journal E&M Economics and Management”, 17(2), 87–105, <http://dx.doi.org/10.15240/tul/001/2014-2-007>.

- Bacq S., Eddleston K.A. [2018], *A resource-based view of social entrepreneurship: How stewardship culture benefits scale of social impact*, „Journal of Business Ethics”, 152, 589–611, <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3317-1>.
- Baker S. [2006], *Sustainable Development*, Routledge, <https://doi.org/10.4324/9780203495933>.
- Barach J.A., Ganitsky J.B. [1995], *Successful succession in family business*, „Family Business Review”, 8(2), 131–155, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00131.x>.
- Barnett T., Kellermanns F.W. [2006], *Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 30(6), 837–854, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00155.x>.
- Barnea A., Rubin A. [2010], *Corporate social responsibility as a conflict between shareholders*, „Journal of Business Ethics”, 97, 71–86, <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0496-z>.
- Baron R.A. [2008], *The role of affect in the entrepreneurial process*, „Academy of Management Review”, 33(2), 328–340, <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193166>.
- Barringer B.R., Bluedorn A.C. [1999], *The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management*, „Strategic Management Journal”, 20(5), 421–444, [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199905\)20:5<421::AID-SMJ30>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<421::AID-SMJ30>3.0.CO;2-O).
- Barry B. [1975], *The development of organisation structure in the family firm*, „Journal of General Management”, 3(1), 42–60, <https://doi.org/10.1177/030630707500300105>.
- Bateman T.S., Crant J.M. [1993], *The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates*, „Journal of Organizational Behavior”, 14(2), 103–118, <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>.
- Baylis R., Connell L., Flynn A. [1998], *Company size, environmental regulation and ecological modernization: further analysis at the level of the firm*, „Business Strategy and the Environment”, 7(5), 285–296, [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0836\(199811\)7:5<285::AID-BSE166>3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0836(199811)7:5<285::AID-BSE166>3.0.CO;2-U).
- Bear S., Rahman N., Post C. [2010], *The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation*, „Journal of Business Ethics”, 97, 207–221, <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>.
- Belz F.M. [2013], *Shaping the future: Sustainable innovation and entrepreneurship*, „Social Business”, 3(4), 311–324, <http://dx.doi.org/10.1362/204440813X13875569154028>.
- Benavides-Velasco C.A., Quintana-García C., Guzmán-Parra V.F. [2013], *Trends in family business research*, „Small Business Economics”, 40, 41–57, <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9362-3>.
- Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L.R. [2012], *Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research*, „Family Business Review”, 25(3), 258–279, <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>.
- Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L.R., Larraza-Kintana M. [2010], *Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?* „Administrative Science Quarterly”, 55(1), 82–113, <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>.
- Bhaskaran R.K., Ting I.W.K., Sukumaran S.K., Sumod S.D. [2020], *Environmental, social and governance initiatives and wealth creation for firms: An empirical examination*, „Managerial and Decision Economics”, 41(5), 710–729, <https://doi.org/10.1002/mde.3131>.
- Bielawska A. [2021], *Social involvement of Polish family businesses*, „Sustainability”, 13(17), 9484, <https://doi.org/10.3390/su13179484>.
- Birley S. [1986], *Succession in the family firm: The inheritor's view*, „Journal of Small Business Management”, 24(3), 36–43.
- Block J.H. [2011], *How to pay nonfamily managers in large family firms: A boteprincipal-agent model*, „Family Business Review”, 24(1), 9–27, <https://doi.org/10.1177/0894486510394359>.
- Blodgett M.S., Dumas C., Zanzi A. [2011], *Emerging trends in global ethics: A comparative study of U.S. and international family business values*, „Journal of Business Ethics”, 90(1), 29–38, <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1164-7>.
- Bocquet R., le Bas C., Mothe C., Poussing N. [2013], *Are firms with different CSR profiles equally innovative? Empirical analysis with survey data*, „European Management Journal”, 31(6), 642–654, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.07.001>.
- Boers B., Ljungkvist T., Brunninge O., Nordqvist M. [2017], *Going private: A socioemotional wealth perspective on why family controlled companies decide to leave the stock-exchange*, „Journal of Family Business Strategy”, 8(2), 74–86, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.01.005>.

- Bornhausen A.M. [2022], *Conceptualizing cross-country analyses of family firms: A systematic review and future research agenda*, „International Business Review”, 31(4), 101924, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101924>.
- Borrallho J.M., Hernandez-Linares R., Gallardo-Vazquez D., de Sousa Paiva I.C. [2022], *Environmental, social and governance disclosure's impacts on earnings management: Family versus non-family firms*, „Journal of Cleaner Production”, 379, 134603, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134603>.
- Botero I.C., Cruz C., Massis A.D., Nordqvist M. [2015], *Family business research in the European context*, „European Journal of International Management”, 9(2), 139–159, <https://doi.org/10.1504/EJIM.2015.067858>.
- Boyd B. [2010], *Sustainable management in long-lived family businesses—a resource-based analysis of Northern German builder's providers*, „International Journal of Entrepreneurship and Small Business”, 11(3), 308–32, <https://doi.org/10.1504/ijesb.2010.035820>.
- Brewton K.E., Danes S.M., Stafford K., Haynes G.W. [2010], *Determinants of rural and urban family firm resilience*, „Journal of Family Business Strategy”, 1(3), 155–166, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.003>.
- Broadstock D.C., Matousek R., Meyer M., Tzeremes N.G. [2020], *Does corporate social responsibility impact firms' innovation capacity? The indirect link between environmental & social governance implementation and innovation performance*, „Journal of Business Research”, 119, 99–110, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.014>.
- Broccardo L., Truant E., Zicari A. [2019], *Internal corporate sustainability drivers: What evidence from family firms? A literature review and research agenda*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, 26(1), 1–18, <https://doi.org/10.1002/csr.1672>.
- Buchuk D., Larrain B., Muñoz F., Urzúa F. [2014], *The internal capital markets of business groups: Evidence from intra-group loans*, „Journal of Financial Economics”, 112(2), 190–212, <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.01.003>.
- Buck K.D., Summers J.K., Smith L.M. [2021], *Investigating the relationship between environmental quality, socio-spatial segregation and the social dimension of sustainability in US urban areas*, „Sustainable Cities and Society”, 67, 102732, <https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.102732>.
- Budsaratragoon P., Jitmaneeroj B. [2021], *Corporate Sustainability and Stock Value in Asian–Pacific Emerging Markets: Synergies or Tradeoffs among ESG Factors?* „Sustainability”, 13(11), 6458, <https://doi.org/10.3390/su13116458>.
- Bueno E., del Real H., Fernández P., Longo M., Merino C., Murcia C., Salmador M. [2011], *Modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual (Nueva versión actualizada)*, IADE, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- Cabrera-Suárez K., de Saá-Pérez P., García-Almeida D. [2001], *The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm*, „Family Business Review”, 14(1), 37–46, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>.
- Calantone R.J., Cavusgil S.T., Zhao Y. [2002], *Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance*, „Industrial Marketing Management”, 31(6), 515–524, [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6).
- Campopiano G., de Massis A. [2015], *Corporate social responsibility reporting: A content analysis in family and non-family firms*, „Journal of Business Ethics”, 129, 511–534, <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2174-z>.
- Campopiano G., de Massis A., Chirico F. [2014], *Firm philanthropy in small-and medium-sized family firms: The effects of family involvement in ownership and management*, „Family Business Review”, 27(3), 244–258, <https://doi.org/10.1177/0894486514538450>.
- Caputo F., Veltri S., Venturelli A. [2017], *Sustainability strategy and management control systems in family firms. Evidence from a case study*, „Sustainability”, 9(6), 977, <https://doi.org/10.3390/su9060977>.
- Carlock R.S., Ward J.L. [2001], *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*, Houndsmill, NY, Palgrave.
- Carney M. [2005], *Corporate governance and competitive advantage in family – controlled firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 29(3), 249–265, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x>.
- Carr J.C., Cole M.S., Ring J.K., Blettner D.P. [2011], *A measure of variations in internal social capital among family firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 35(6), 1207–1227, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00499.x>.

- Carrigan M., Buckley J. [2008], *What's so special about family business? An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses*, „International Journal of Consumer Studies”, 32(6), 656–666, <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2008.00696.x>.
- Casario C., Napoli F. [2016], *Corporate social responsibility and family business: An overview*, „African Journal of Business Management”, 10(24), 594–606, <https://doi.org/10.5897/ajbm2016.8157>.
- Caspar C., Dias A.K., Elstrodt H.P. [2010], *The five attributes of enduring family businesses*, McKinsey Global Institute.
- Chrisman J.J., Chua J.H., Pearson A.W., Barnett T. [2012], *Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 36(2), 267–293, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>.
- Chua J.H., Chrisman J.J., de Massis A. [2015], *A closer look at socioemotional wealth: Its flows, stocks, and prospects for moving forward*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 39(2), 173–182, <https://doi.org/10.1111/etap.12155>.
- Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. [1999], *Defining the family business by behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 23(4), 19–39, <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>.
- Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. [2003], *Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers*, „Family Business Review”, 16(2), 89–107, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00089.x>.
- Cichowicz E., Rollnik-Sadowska E. [2018], *Inclusive growth in CEE countries as a determinant of sustainable development*, „Sustainability”, 10(11), 3973, <https://doi.org/10.3390/su10113973>.
- Cleary P., Quinn M., Moreno A. [2019], *Socioemotional wealth in family firms: A longitudinal content analysis of corporate disclosures*, „Journal of Family Business Strategy”, 10(2), 119–132, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.11.002>.
- Coleman J.S. [1990], *Foundations of social theory*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Colombo M.G., de Massis A., Piva E., Rossi-Lamastra C., Wright M. [2014], *Sales and employment changes in entrepreneurial ventures with family ownership: Empirical evidence from high-tech industries*, „Journal of Small Business Management”, 52(2), 226–245, <https://doi.org/10.1111/jsbm.12100>.
- Costi A. [1998], *Environmental justice and sustainable development in Central and Eastern Europe*, „European Environment”, 8(4), 107–112, [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0976\(199807/08\)8:4<107::AID-EET162>3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0976(199807/08)8:4<107::AID-EET162>3.0.CO;2-U).
- Covin J.G., Slevin D.P. [1989], *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, „Strategic Management Journal”, 10(1), 75–87, <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>.
- Cowan L., Wright V. [2016], *An approach for analyzing the vulnerability of small family businesses*, „Systems”, 4(1), 3, <https://doi.org/10.3390/systems4010003>.
- Craig J.B., Moores K. [2006], *A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms*, „Family Business Review”, 19(1), 1–10, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00056.x>.
- Craig J.B., Moores K. [2017], *Leading a family business: Best practices for long-term stewardship*, Bloomsbury Publishing USA.
- Craig J., Dibrell C. [2006], *The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study*, „Family Business Review”, 19(4), 275–288, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00075.x>.
- Cruz C.C., Gómez-Mejía L.R., Becerra M. [2010], *Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms*, „Academy of Management Journal”, 53(1), 69–89, <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48036975>.
- Cruz C., Larraza-Kintana M., Garcés-Galdeano L., Berrone P. [2014], *Are family firms really more socially responsible?* „Entrepreneurship Theory and Practice”, 38(6), 1295–1316, <https://doi.org/10.1111/etap.12125>.
- Daily C.M., Thompson S.S. [1994], *Ownership structure, strategic posture, and firm growth: An empirical examination*, „Family Business Review”, 7(3), 237–249, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00237.x>.
- Dam L., Scholtens B. [2013], *Ownership concentration and CSR policy of European multinational enterprises*, „Journal of Business Ethics”, 118, 117–126, <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1574-1>.
- Danco L. [1975], *Beyond survival – A business owner's guide for success*, Cleveland: The University Press.

- Danes S.M., Haynes G.W., Haynes D.C. [2016], *Business-owning families: challenges at the intersection of business and family*, Handbook of consumer finance research, 179–193, https://doi.org/10.1007/978-3-319-28887-1_15.
- Danes S.M., Stafford K., Haynes G., Amarapurkar S.S. [2009], *Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital*, „Family Business Review”, 22(3), 199–215, <https://doi.org/10.1177/0894486509333424>.
- Davis J.A. [2001], *Definitions and typologies of the family business*, Harvard Business School, Boston, MA, USA.
- De Kok J.M., Uhlaner L.M., Thurik A.R. [2006], *Professional HRM practices in family owned-managed enterprises*, „Journal of Small Business Management”, 44(3), 441–460, <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00181.x>.
- De Massis A., Chua J.H., Chrisman J.J. [2008], *Factors preventing intra-family succession*, „Family Business Review”, 21(2), 183–199, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>.
- De Massis A., Sharma P., Chua J.H., Chrisman J.J. [2012], *Family business studies: An annotated bibliography*, Edward Elgar Publishing.
- De Massis A., Wang H., Chua J.H. [2019], *Counterpoint: How heterogeneity among family firms influences organizational change*, „Journal of Change Management”, 19(1), 37–44, <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1419808>.
- De Oliveira Santini F., Ladeira W.J., Dalmoro M., de Matos C.A. [2021], *Antecedents and consequences of corporate social responsibility: A meta-analysis*, „Journal of Social Marketing”, 11(3), 278–305, <https://doi.org/10.1108/JSOCM-08-2020-0157>.
- Dee N., Gill D.E., Livesey T.F., Minshall T.H.W. [2011], *Incubation for growth: a review of the impact of business incubation on new ventures with high growth potential*, Report produced by the University of Cambridge Institute for Manufacturing (IfM) for the National Endowment of Science, Technology and the Arts (NESTA), *IncubationforGrowthv11.pdf*.
- Déniz M.D.L.C.D., Suárez M.K.C. [2005], *Corporate social responsibility and family business in Spain*, „Journal of Business Ethics”, 56, 27–41, <https://doi.org/10.1007/s10551-004-3237-3>.
- Deng W., Feng L., Zhao X., Lou Y. [2020], *Effects of supply chain competition on firms' product sustainability strategy*, „Journal of Cleaner Production”, 275, 124061, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124061>.
- Di Tommaso C., Thornton J. [2020], *Do ESG scores effect bank risk taking and value? Evidence from European banks*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, 27(5), 2286–2298, <https://doi.org/10.1002/csr.1964>.
- Dias C., Gouveia Rodrigues R., Ferreira J.J. [2021], *Small agricultural businesses' performance – What is the role of dynamic capabilities, entrepreneurial orientation, and environmental sustainability commitment?* „Business Strategy and the Environment”, 30(4), 1898–1912, <https://doi.org/10.1002/bse.2723>.
- Dick M., Wagner E., Pernsteiner H. [2021], *Founder-controlled family firms, overconfidence, and corporate social responsibility engagement: Evidence from survey data*, „Family Business Review”, 34(1), 71–92, <https://doi.org/10.1177/0894486520918724>.
- Ding S., Qu B., Wu Z. [2016], *Family control, socioemotional wealth, and governance environment: The case of bribes*, „Journal of Business Ethics”, 136, 639–654, <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2538-z>.
- Ding S., Wu Z. [2014], *Family ownership and corporate misconduct in US small firms*, „Journal of Business Ethics”, 123(2), 183–195, <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1812-1>.
- Dolucá H., Wagner M., Block J. [2018], *Sustainability and environmental behaviour in family firms: A longitudinal analysis of environment-related activities, innovation and performance*, „Business Strategy and the Environment”, 27(1), 152–172, <https://doi.org/10.1002/bse.1998>.
- Domańska A., Gryglicka A., Samodulski I. [2022a], *Reactions of Family Businesses to the Initial Effects of Pandemic Shock*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H–Oeconomia”, 56(1), 37–59, <https://doi.org/10.17951/h.2022.56.1.37-59>.
- Domańska A., Hernández-Linares R., Zajkowski R., Żukowska B. [2023], *Family firm entrepreneurship and sustainability initiatives: Women as corporate change agents*, „Business Ethics, the Environment & Responsibility”, 33(2), 217–240, <https://doi.org/10.1111/beer.12617>.
- Domańska A., Więcek-Janka E., Zajkowski R. [2022b], *Implementing sustainable development concept: A typology of family firms in Poland*, „Sustainability”, 14(7), 4302, <https://doi.org/10.3390/su14074302>.

- Domańska A., Zajkowski R. [2022], *Barriers to gaining support: a prospect of entrepreneurial activity of family and non-family firms in Poland*, *Equilibrium*, „Quarterly Journal of Economics and Economic Policy”, 17(1), 191–224.
- Domańska A., Żukowska B., Zajkowski R. [2018], *Green entrepreneurship as a connector among social, environmental and economic pillars of sustainable development*, *Why some countries are more agile?* „Problemy Ekorozwoju”, 13(2).
- Domańska A., Żukowska B., Zajkowski R. [2019], *Sustainable development versus gender gap—Do women matter?*, „Problemy Ekorozwoju”, 14(2), 129–142.
- Donckels R., Fröhlich E. [1991], *Are family businesses really different? European experiences from STRATOS*, „Family Business Review”, 4(2), 149–160, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00149.x>.
- Dou J., Wang N., Su E., Fang H., Memili E. [2020], *Goal complexity in family firm diversification: Evidence from China*, „Journal of Family Business Strategy”, 11(1), 100310, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100310>.
- Duarte Alonso A., Kok S., O'Shea M. [2018], *Family businesses and adaptation: A dynamic capabilities approach*, „Journal of Family and Economic Issues”, 39, 683–698, <https://doi.org/10.1007/s10834-018-9586-3>.
- Dunham A., Burt C. [2014], *Understanding employee knowledge: the development of an organizational memory scale*, „The Learning Organization”, 21(2), 126–145, <https://doi.org/10.1108/TLO-04-2011-0026>.
- Dyer Jr W.G., Whetten D.A. [2006], *Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 30(6), 785–802, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00151.x>.
- Dyer W.G., Nenque E., Hill E.J. [2014], *Toward a theory of family capital and entrepreneurship: Antecedents and outcomes*, „Journal of Small Business Management”, 52(2), 266–285.
- Dyllick T., Hockerts K. [2002], *Beyond the business case for corporate sustainability*, „Business Strategy and the Environment”, 11(2), 130–141, <https://doi.org/10.1002/bse.323>.
- Eagly A.H., Johannesen-Schmidt M.C., Van Engen M.L. [2003], *Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men*, „Psychological Bulletin”, 129(4), 569, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>.
- Eddleston K.A., Kellermanns F.W. [2007], *Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective*, „Journal of Business Venturing”, 22(4), 545–565, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.06.004>.
- Edvinsson L., Malone M.S. [1998], *Capital Intellectual*, Makron Books, São Paulo.
- Eiadat Y., Kelly A., Roche F., Eyadat H. [2008], *Green and competitive? An empirical test of the mediating role of environmental innovation strategy*, „Journal of World Business”, 43(2), 131–145, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.012>.
- El-Kafafi S., Liddle S. [2011], *Innovative sustainable practices: Are they commercially viable?* „World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development”, 6(1/2), 19–28, <https://doi.org/10.1108/20425961201000002>.
- Elkington J. [1994], *Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development*, „California Management Review”, 36(2), 90–100, <https://doi.org/10.2307/41165746>.
- Elkington J., Rowlands I.H. [1999], *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, „Alternatives Journal”, 25(4), 42.
- Engel G.V. [1970], *Professional autonomy and bureaucratic organization*, „Administrative Science Quarterly”, 15(1), 12–21, <https://doi.org/10.2307/2391182>.
- Ernst R.A., Gerken M., Hack A., Hülsbeck M. [2022], *Family firms as agents of sustainable development: A normative perspective*, „Technological Forecasting and Social Change”, 174(October 2020), 121135, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121135>.
- Freeman R.E., McVea J. [2001], *A stakeholder approach to strategic management*, [w:] M. Hitt, R.E. Freeman, J. Harrison (red.), *Handbook of strategic management*, Oxford, UK, Blackwell Publishing Ltd.
- Frishkoff P.A. [1995], *Understanding family business: What is a family business*, Oregon State University, „Austin Family Business Program”, 15(19).
- Gadenne D.L., Kennedy J., McKeiver C. [2009], *An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs*, „Journal of Business Ethics”, 84, 45–63, <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9672-9>.

- Gallardo-Vázquez D., Sanchez-Hernandez M.I. [2014], *Measuring Corporate Social Responsibility for competitive success at a regional level*, „Journal of Cleaner Production”, 72, 14–22, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.02.051>.
- Gallardo-Vázquez D., Hourneaux Jr F., da Silva Gabriel M.L.D., Valdez-Juárez L.E. [2021], *On earth as it is in heaven: Proxy measurements to assess sustainable development goals at the company level through CSR indicators*, „Sustainability”, 13(2), 914, <https://doi.org/10.3390/su13020914>.
- Gallo M.Á., Tàpies J., Cappuyns K. [2004], *Comparison of family and nonfamily business: Financial logic and personal preferences*, „Family Business Review”, 17(4), 303–318, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00020.x>.
- Gauthier J., Cohen D., Meyer C.R. [2021], *Entrepreneurial orientation, externalities and social entrepreneurship*, „Society and Business Review”, 16(3), 476–489, <https://doi.org/10.1108/SBR-01-2021-0006>.
- Gavana G., Gottardo P., Moisello A.M. [2017], *Earnings management and CSR disclosure. Family vs. non-family firms*, „Sustainability”, 9(12), 2327, <https://doi.org/10.3390/su9122327>.
- Glaser B.G., Strauss A.L. [2009], *Odkrywanie teorii ugruntowanej: strategie badania jakościowego*, Zakład Wydawniczy „Nomos”, Kraków.
- Glaser B.G., Strauss A.L. [2017], *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Routledge.
- Goel P. [2010], *Triple Bottom Line Reporting: An Analytical Approach for Corporate Sustainability*, „Journal of Finance, Accounting & Management”, 1(1), 27–42.
- Gomez-Mejia L.R., Campbell J.T., Martin G., Hoskisson R.E., Makri M., Sirmon D.G. [2014], *Socioemotional wealth as a mixed gamble: Revisiting family firm R&D investments with the behavioral agency model*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 38(6), 1351–1374, <https://doi.org/10.1111/etap.12083>.
- Gómez-Mejía L.R., Haynes K.T., Núñez-Nickel M., Jacobson K.J., Moyano-Fuentes J. [2007], *Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills*, „Administrative Science Quarterly”, 52(1), 106–137, <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>.
- Gomez-Mejia L.R., Makri M., Kintana M.L. [2010], *Diversification decisions in family-controlled firms*, „Journal of Management Studies”, 47(2), 223–252, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x>.
- Gomez-Mejia L.R., Welbourne T.M., Wiseman R.M. [2000], *The Role of Risk Sharing and Risk Taking Under Gainsharing*, „Academy of Management Review”, 25(3), 492–507, <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363318>.
- Górska-Warzewicz H., Dębski M., Rejman K., Laskowski W. [2020], *The specificity of family firms providing accommodation services – the experience of a post-socialist country 30 years after the economic transformation*, „Sustainability”, 12(24), 10404, <https://doi.org/10.3390/su122410404>.
- Graafland J., van de Ven B., Stoffele N. [2003], *Strategies and instruments for organising CSR by small and large businesses in the Netherlands*, „Journal of Business Ethics”, 47, 45–60, <https://doi.org/10.1023/A:1026240912016>.
- Granly B.M., Welo T. [2014], *EMS and sustainability: experiences with ISO 14001 and Eco-Lighthouse in Norwegian metal processing SMEs*, „Journal of Cleaner Production”, 64, 194–204, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.08.007>.
- Grant Thornton [2018], *Rodzinny Biznes na Gieldzie. Analiza Spółek Rodzinnych Notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie*, Fundacja Firmy Rodzinne, Wronki, Poland; GPW, Warsaw, Poland.
- Gualandris J., Kalchschmidt M. [2014], *Customer pressure and innovativeness: Their role in sustainable supply chain management*, „Journal of Purchasing and Supply Management”, 20(2), 92–103, <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.03.001>.
- Gundry L.K., Kickul J.R., Griffiths M.D., Bacq S.C. [2011], *Creating social change out of nothing: The role of entrepreneurial bricolage in social entrepreneurs' catalytic innovations*, In *Social and sustainable entrepreneurship*, Emerald Group Publishing Limited, 1–24, [https://doi.org/10.1108/S1074-7540\(2011\)0000013005](https://doi.org/10.1108/S1074-7540(2011)0000013005).
- Habbershon T.G., Williams M.L. [1999], *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*, „Family Business Review”, 12(1), 1–25, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>.
- Haddoud M.Y., Onjewu A.K.E., Nowiński W. [2021], *Environmental commitment and innovation as catalysts for export performance in family firms*, „Technological Forecasting and Social Change”, 173, 121085, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121085>.

- Hahn T., Scheermesser M. [2006], *Approaches to corporate sustainability among German companies*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, 13(3), 150–165, <https://doi.org/10.1002/csr.100>.
- Hák T., Janoušková S., Moldan B. [2016], *Sustainable Development Goals: A need for relevant indicators*, „Ecological Indicators”, 60, 565–573, <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2015.08.003>.
- Harrison J.S., Freeman R.E. [1999], *Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives*, „Academy of Management Journal”, 42(5), 479–485, <https://doi.org/10.2307/256971>.
- Hart S.L., Milstein M.B. [2003], *Creating sustainable value*, „Academy of Management Perspectives”, 17(2), 56–67, <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194>.
- Hauck J., Suess-Reyes J., Beck S., Prügl R., Frank H. [2016], *Measuring socioemotional wealth in family-owned and-managed firms: A validation and short form of the FIBER Scale*, „Journal of Family Business Strategy”, 7(3), 133–148, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.08.001>.
- Haynes G.W., Danes S.M., Schrank H.L., Lee Y. [2019], *Survival and success of family owned small business after hurricane Katrina: Impact of disaster assistance and adaptive capacity*, „Journal of Contingencies and Crisis Management”, 27(2), 130–144, <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12245>.
- Heck R.K., Trent E.S. [1999], *The prevalence of family business from a household sample*, „Family Business Review”, 12(3), 209–219, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00209.x>.
- Hernández-Linares R., Sarkar S., Cobo M.J. [2018], *Inspecting the Achilles heel: A quantitative analysis of 50 years of family business definitions*, „Scientometrics”, 115, 929–951, <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2702-1>.
- Herrero I. [2018], *How familial is family social capital? Analyzing bonding social capital in family and non-family firms*, „Family Business Review”, 31(4), 441–459, <https://doi.org/10.1177/0894486518784475>.
- Herrero I., Hughes M. [2019], *When family social capital is too much of a good thing*, „Journal of Family Business Strategy”, 10(3), 100271, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.001>.
- Hirigoyen G., Poulain-Rehm T. [2014], *The corporate social responsibility of family businesses: An international approach*, „International Journal of Financial Studies”, 2(3), 240–265, <https://doi.org/10.3390/ijfs2030240>.
- Hofmann H., Busse C., Bode C., Henke M. [2013], *Sustainability related supply chain risks: Conceptualization and management*, „Business Strategy and the Environment”, 23(3), 160–172, <https://doi.org/10.1002/bse.1778>.
- Holt D.T., Pearson A.W., Carr J.C., Barnett T. [2017], *Family firm(s) outcomes model: Structuring financial and nonfinancial outcomes across the family and firm*, „Family Business Review”, 30(2), 182–202, <https://doi.org/10.1177/0894486516680930>.
- Hoogendoorn B. [2016], *The prevalence and determinants of social entrepreneurship at the macro level*, „Journal of Small Business Management”, 54, 278–296, <https://doi.org/10.1111/jsbm.12301>.
- Hornsby J.S., Kuratko D.F., Zahra S.A. [2002], *Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale*, „Journal of Business Venturing”, 17(3), 253–273, [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00059-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00059-8).
- Huang Y.C., Ding H.B., Kao M.R. [2009], *Salient stakeholder voices: Family business and green innovation adoption*, „Journal of Management & Organization”, 15(3), 309–326, <https://doi.org/10.5172/jmo.2009.15.3.309>.
- Hubler T. [2018], *The Soul of Family Business: A practical guide to family business success and a loving family*, Lilja Press, Minneapolis, MN, USA.
- Hughes M., Morgan R.E. [2007], *Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth*, „Industrial Marketing Management”, 36(5), 651–661, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>.
- Hult G.T.M., Ketchen Jr D.J. [2001], *Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance*, „Strategic Management Journal”, 22(9), 899–906, <https://doi.org/10.1002/smj.197>.
- In S.Y., Rook D., Monk A. [2019], *Integrating alternative data (also known as ESG data) in investment decision making*, „Global Economic Review”, 48(3), 237–260, <https://doi.org/10.1080/1226508X.2019.1643059>.

- Jaggi B., Leung S., Gul F. [2009], *Family control, board independence and earnings management: Evidence based on Hong Kong firms*, „Journal of Accounting and Public Policy”, 28(4), 281–300, <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2009.06.002>.
- Jahanshahi A.A., Brem A., Bhattacharjee A. [2017], *Who takes more sustainability oriented entrepreneurial actions? The role of entrepreneurs' values, beliefs and orientations*, „Sustainability”, 9(10), <https://doi.org/10.3390/su9101636>.
- James H.S. [1999], *Owner as manager, extended horizons and the family firm*, „International Journal of the Economics of Business”, 6(1), 41–55, <https://doi.org/10.1080/13571519984304>.
- Jancar-Webster B. [1993], *The East European environmental movement and the transformation of East European society*, [w:] Jancar-Webster B. (red.), *Environmental Action in Eastern Europe*, Responses to Crisis, 192, <https://doi.org/10.4324/9781315486932>.
- Jang G.Y., Kang H.G., Lee J.Y., Bae K. [2020], *ESG scores and the credit market*, „Sustainability”, 12(8), 3456, <https://doi.org/10.3390/su12083456>.
- Jansson J., Nilsson J., Modig F., Hed Vall G. [2017], *Commitment to sustainability in small and medium-sized enterprises: The influence of strategic orientations and management values*, „Business Strategy and the Environment”, 26(1), 69–83, <https://doi.org/10.1002/bse.1901>.
- Jara M., Pinto-Gutiérrez C., Núñez P. [2018], *The effects of ownership structure and intragroup loans on leverage: evidence from family firms in Chile*, „Emerging Markets Finance and Trade”, 54(11), 2614–2629, <https://doi.org/10.1080/1540496X.2017.1369401>.
- Järlström M., Saru E., Vanhala S. [2018], *Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective*, „Journal of Business Ethics”, 152, 703–724, <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>.
- Jenkins H. [2009], *A business opportunity model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises*, „Business Ethics: A European Review”, 18(1), 21–36, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x>.
- Joyner B.E., Payne D., Raiborn C.A. [2002], *Building values, business ethics and corporate social responsibility into the developing organization*, „Journal of Developmental Entrepreneurship”, 7(1), 113.
- Kachaner N., Stalk G., Bloch A. [2012], *What you can learn from family business*, „Harvard Business Review”, 90(11), 1–5.
- Kallmuenzer A., Strobl A., Peters M. [2018], *Tweaking the entrepreneurial orientation performance relationship in family firms: the effect of control mechanisms and family related goals*, „Review of Managerial Science”, 12(4), 855–883, <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0231-6>.
- Karra N., Tracey P., Phillips N. [2006], *Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 30(6), 861–877, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00157.x>.
- Kazancoglu I., Sagnak M., Kumar Mangla S., Kazancoglu Y. [2021], *Circular economy and the policy: A framework for improving the corporate environmental management in supply chains*, „Business Strategy and the Environment”, 30(1), 590–608, <https://doi.org/10.1002/bse.2641>.
- Kearney A. [2009], *„Green” winners: The performance of sustainability focused organizations during the financial crisis*, http://www.sustaincommworld.com/pdfs/ATKearney_Green_Winners.pdf.
- Klein S.B. [2000], *Family businesses in Germany: Significance and structure*, „Family Business Review”, 13(3), 157–182, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00157.x>.
- Klein S.B., Astrachan J.H., Smyrniotis K.X. [2005], *The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 29(3), 321–339, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00086.x>.
- Komisja Europejska [2009], *Final Report of the Expert Group Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*.
- König A., Kammerlander N., Enders A. [2013], *The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms*, „Academy of Management Review”, 38(3), 418–441, <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0162>.
- Kotlar J., de Massis A. [2013], *Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family centered goals*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 37(6), 1263–1288, <https://doi.org/10.1111/etap.12065>.

- Kuckertz A., Wagner M. [2010], *The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions – Investigating the role of business experience*, „Journal of Business Venturing”, 25(5), 524–539, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.001>.
- Laguir I., Laguir L., Elbaz J. [2016], *Are family small-and medium-sized enterprises more socially responsible than nonfamily small-and medium-sized enterprises?* „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, 23(6), 386–398, <https://doi.org/10.1002/csr.1384>.
- Le Breton-Miller I., Miller D. [2006], *Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 30(6), 731–746, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00147.x>.
- Le Breton-Miller I., Miller D. [2016], *Family firms and practices of sustainability: A contingency view*, „Journal of Family Business Strategy”, 7(1), 26–33, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.09.001>.
- Lefebvre M.R., Lefebvre V. [2016], *Anticipating intergenerational management transfer of family firms: A typology of next generation's future leadership projections*, „Futures”, 75, 66–82, <https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.10.010>.
- Li P., Zhou R., Xiong Y. [2020], *Can ESG performance affect bond default rate? Evidence from China*, „Sustainability”, 12(7), 2954, <https://doi.org/10.3390/su12072954>.
- Li Y. [2014], *Environmental innovation practices and performance: moderating effect of resource commitment*, „Journal of Cleaner Production”, 66, 450–458, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.044>.
- Linnenluecke M.K., Griffiths A. [2010], *Corporate sustainability and organizational culture*, „Journal of World Business”, 45(4), 357–366, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>.
- Llanos-Contreras O., Jabri M., Sharma P. [2019], *Temporality and the role of shocks in explaining changes in socioemotional wealth and entrepreneurial orientation of small and medium family enterprises*, „International Entrepreneurship and Management Journal”, 15(4), 1269–1289, <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00595-4>.
- Lombardi D.R., Caserio M., Donovan R., Hale J., Hunt D.V., Weingaertner C., Rogers C.D. [2011], *Elucidating sustainability sequencing, tensions, and trade-offs in development decision making*, „Environment and Planning B: Planning and Design”, 38(6), 1105–1121, <https://doi.org/10.1068/b36161>.
- López-Cózar C., Priede T., Hilliard I. [2014], *Family and non-family business differences in corporate social responsibility approaches*, ASEAN, „Journal of Management & Innovation”, 1(2), 74–85, <https://doi.org/10.14456/ajmi.2014.9>.
- Lumpkin G.T., Brigham K.H., Moss T.W. [2010], *Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses*, „Entrepreneurship & Regional Development”, 22(3–4), 241–264, <https://doi.org/10.1080/08985621003726218>.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. [1996], *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review”, 21(1), 135–172, <https://doi.org/10.2307/258632>.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. [2001], *Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*, „Journal of Business Venturing”, 16(5), 429–451, [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3).
- Lumpkin G.T., Dess G.G. [2013], *Strategy in family business: Recent findings and future challenges*, *The Landscape of Family Business*, UK: Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- Maignan I., Ferrell O.C. [2000], *Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France*, „Journal of Business Ethics”, 23, 283–297, <https://doi.org/10.1023/A:1006262325211>.
- Mallin C., Michelon G. [2011], *Board reputation attributes and corporate social performance: An empirical investigation of the US Best Corporate Citizens*, „Accounting and Business Research”, 41(2), 119–144, <https://doi.org/10.1080/00014788.2011.550740>.
- Mandl I. [2008], *Overview of Family Business Relevant Issues*, Contract No 30-CE-0164021/00-51, Final Report, Vienna.
- Mani Y., Lakhal L. [2015], *Exploring the family effect on firm performance: the impact of internal social capital dimensions on family firm performance*, „International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research”, 21(6), 898–917, <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2014-0100>.
- Marcus A.A., Fremeth A.R. [2009], *Strategic direction and management*, „Business Management and Environmental Stewardship”, 23(3), 38–55.
- Margolis J., Walsh J.P. [2001], *Does misery love companies? How social performance pays off*, <https://hbswk.hbs.edu/item/does-misery-love-companies-how-social-performance-pays-off>.

- Marques P., Presas P., Simon A. [2014], *The heterogeneity of family firms in CSR engagement: The role of values*, „Family Business Review”, 27(3), 206–227, <https://doi.org/10.1177/0894486514539004>.
- Marshall D., McCarthy L., McGrath P., Claudy M. [2015], *Going above and beyond: how sustainability culture and entrepreneurial orientation drive social sustainability supply chain practice adoption*, „Supply Chain Management: an International Journal”, 20(4), 434–454, <https://doi.org/10.1108/SCM-08-2014-0267>.
- Masulis R.W., Pham P.K., Zein J. [2020], *Family business group expansion through IPOs: The role of internal capital markets in financing growth while preserving control*, „Management Science”, 66(11), 5191–5215, <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3418>.
- Masulis R.W., Reza S.W. [2015], *Agency problems of corporate philanthropy*, „The Review of Financial Studies”, 28(2), 592–636, <https://doi.org/10.1093/rfs/hhu082>.
- Matsa D.A., Miller A.R. [2013], *A female style in corporate leadership? Evidence from quotas*, „American Economic Journal: Applied Economics”, 5(3), 136–169, <http://dx.doi.org/10.1257/app.5.3.136>.
- Memili E., Fang H.C., Koc B., Yildirim-Öktem Ö., Sonmez S. [2018], *Sustainability practices of family firms: The interplay between family ownership and long-term orientation*, „Journal of Sustainable Tourism”, 26(1), 9–28, <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1308371>.
- Mention A.L., Bontis N. [2013], *Intellectual capital and performance within the banking sector of Luxembourg and Belgium*, „Journal of Intellectual Capital”, 14(2), 286–309, <https://doi.org/10.1108/14691931311323896>.
- Micelotta E.R., Raynard M. [2011], *Concealing or revealing the family? Corporate brand identity strategies in family firms*, „Family Business Review”, 24(3), 197–216, <https://doi.org/10.1177/0894486511407321>.
- Michiels A., Molly V. [2017], *Financing decisions in family businesses: A review and suggestions for developing the field*, „Family Business Review”, 30(4), 369–399, <https://doi.org/10.1177/0894486517736958>.
- Miller D. [2011], *Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 35(5), 873–894, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x>.
- Miller D., le Breton-Miller I. [2005], *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*, Harvard Business Press.
- Miller D., le Breton-Miller I. [2014], *Deconstructing socioemotional wealth*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 38(4), 713–720, <https://doi.org/10.1111/etap.12111>.
- Miller D., le Breton-Miller I., Lester R.H. [2010], *Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies*, „Strategic Management Journal”, 31(2), 201–223, <https://doi.org/10.1002/smj.802>.
- Miller D., le Breton-Miller I., Lester R.H. [2011], *Family and lone founder ownership and strategic behaviour: Social context, identity, and institutional logics*, „Journal of Management Studies”, 48(1), 1–25, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00896.x>.
- Miller D., le Breton-Miller I., Lester R.H., Cannella Jr A.A. [2007], *Are family firms really superior performers?*, „Journal of Corporate Finance”, 13(5), 829–858, <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004>.
- Miller D., Wright M., Breton-Miller I.L., Scholes L. [2015], *Resources and innovation in family businesses: The Janus-face of socioemotional preferences*, „California Management Review”, 58(1), 20–40, <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.58.1.20>.
- Mohd Ghazali N.A. [2007], *Ownership structure and corporate social responsibility disclosure: some Malaysian evidence*, Corporate Governance: „The International Journal of Business in Society”, 7(3), 251–266, <https://doi.org/10.1108/14720700710756535>.
- Molly V., Laveren E., Deloof M. [2010], *Family business succession and its impact on financial structure and performance*, „Family Business Review”, 23(2), 131–147, <https://doi.org/10.1177/089448651002300203>.
- Morck R., Yeung B. [2004], *Family control and the rent-seeking society*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 28(4), 391–409, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00053.x>.
- Morgan R.E., Strong C.A. [2003], *Business performance and dimensions of strategic orientation*, „Journal of Business Research”, 56(3), 163–176, [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00218-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00218-1).
- Morgan T.J., Gomez-Mejia L.R. [2014], *Hooked on a feeling: The affective component of socioemotional wealth in family firms*, „Journal of Family Business Strategy”, 5(3), 280–288, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.07.001>.
- Murphy J., Gouldson A. [2020], *Environmental policy and industrial innovation: integrating environment and economy through ecological modernisation*, The Ecological Modernisation Reader, 275–294.

- Nadeem M., Zaman R., Saleem I. [2017], *Boardroom gender diversity and corporate sustainability practices: Evidence from Australian Securities Exchange listed firms*, „Journal of Cleaner Production”, 149, 874–885, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.141>.
- Nahapiet J., Ghoshal S. [1998], *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, „Academy of Management Review”, 23(2), 242–266, <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>.
- Neubauer F., Lank A.G. [1998], *Stages of evolution of family enterprises*, The Family Business, Palgrave Macmillan UK, London, https://doi.org/10.1007/978-1-349-14465-5_2.
- Ng P.Y., Dayan M., di Benedetto A. [2019], *Performance in family firm: Influences of socioemotional wealth and managerial capabilities*, „Journal of Business Research”, 102, 178–190, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.026>.
- Nidumolu R., Ellison J., Whalen J., Billman E. [2014], *The collaboration imperative*, „Harvard Business Review”, 92(4), 76–84.
- Niehm L.S., Swinney J., Miller N.J. [2008], *Community social responsibility and its consequences for family business performance*, „Journal of Small Business Management”, 46(3), 331–350, <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00247.x>.
- Oikonomou I., Brooks C., Pavelin S. [2012], *The impact of corporate social performance on financial risk and utility: A longitudinal analysis*, „Financial Management”, 41(2), 483–515, <https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2012.01190.x>.
- Olson P.D., Zuiker V.S., Danes S.M., Stafford K., Heck R.K., Duncan K.A. [2003], *The impact of the family and the business on family business sustainability*, „Journal of Business Venturing”, 18(5), 639–666, [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00014-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00014-4).
- O'Reilly C.A., Chatman J. [1986], *Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior*, „Journal of Applied Psychology”, 71(3), 492, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>.
- Organizacja Narodów Zjednoczonych [2015], *Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030*, Rezolucja przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne w dniu 25 września 2015 r., www.un.org.pl/files/164/Agenda%202030_pl_2016_ostateczna.pdf.
- Ould Daoud Ellili N. [2020], *Environmental, social, and governance disclosure, ownership structure and cost of capital: Evidence from the UAE*, „Sustainability”, 12(18), 7706, <https://doi.org/10.3390/su12187706>.
- Oviedo-García M.A., Castellanos-Verdugo M., García del Junco J., Riquelme-Miranda A. [2014], *Organizational learning capacity and its impact on the results in a government agency in Chile*, „International Public Management Journal”, 17(1), 74–110, <https://doi.org/10.1080/10967494.2014.874263>.
- Pakulska T. [2021], *Green Energy in Central and Eastern European (CEE) Countries: New Challenges on the Path to Sustainable Development*, „Energies”, 14(4), 884, <https://doi.org/10.3390/en14040884>.
- Paprotny D. [2016], *Measuring Central and Eastern Europe's socio-economic development using time lags*, „Social Indicators Research”, 127(3), 939–957, <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0991-9>.
- Pasikowski S. [2015], *Czy wielkość jest niezbędna? O rozmiarze próby w badaniach jakościowych*, „Przegląd Badań Edukacyjnych/Educational Studies Review”, 21.
- Pérez-Pérez M., López-Fernández M.C., Obeso M. [2019], *Knowledge, renewal and flexibility: Exploratory research in family firms*, „Administrative Sciences”, 9(4), 87, <https://doi.org/10.3390/admsci9040087>.
- Perrini F., Minoja M. [2008], *Strategizing corporate social responsibility: evidence from an Italian medium-sized, family-owned company*, „Business Ethics: A European Review”, 17(1), 47–63, <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2008.00519.x>.
- Picone P.M., de Massis A., Tang Y., Piccolo R.F. [2021], *The psychological foundations of management in family firms: Values, biases, and heuristics*, „Family Business Review”, 34(1), 12–32, <https://doi.org/10.1177/0894486520985630>.
- Pistonì A., Songini L., Perrone O. [2016], *The how and why of a firm's approach to CSR and sustainability: A case study of a large European company*, „Journal of Management & Governance”, 20, 655–685, <https://doi.org/10.1007/s10997-015-9316-2>.
- Pounder P. [2015], *Family business insights: an overview of the literature*, „Journal of Family Business Management”, 5(1), 116–127, <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2014-0023>.
- Price S., Pitt M., Tucker M. [2011], *Implications of a sustainability policy for facilities management organisations*, „Facilities”, 29(9/10), 391–410, <https://doi.org/10.1108/02632771111146314>.

- Quazi A.M., O'Brien D. [2000], *An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility*, „Journal of Business Ethics”, 25, 33–51, <https://doi.org/10.1023/A:1006305111122>.
- Qureshi M.A., Kirkerud S., Theresa K., Ahsan T. [2019], *The impact of sustainability (environmental, social, and governance) disclosure and board diversity on firm value: The moderating role of industry sensitivity*, „Business Strategy and the Environment”, 29(3), 1199–1214, <https://doi.org/10.1002/bse.2427>.
- Radulescu M., Fedajev A., Sinisi C.I., Popescu C., Iacob S.E. [2018], *Europe 2020 implementation as driver of economic performance and competitiveness. Panel analysis of CEE countries*, „Sustainability”, 10(2), 566, <https://doi.org/10.3390/su10020566>.
- Rahman M.H., Galván R.S., Martínez A.B. [2017], *Impact of family business on economic development: A study of Spain's family-owned supermarkets*, „Journal of Business and Management Sciences”, 5(4), 129–138, <https://doi.org/10.12691/jbms-5-4-4>.
- Rath B., Das B., Panigrahi J. [2018], *Sustainability impact assessment of developmental programmes undertaken by mining industries as part of the corporate social responsibility for value creation*, „International Journal of Mechanical and Production Engineering Research and Development”, 8(3), 23–30, <https://doi.org/10.24247/ijmperdjun20183>.
- Reid R.S., Adams J.S. [2001], *Human resource management – a survey of practices within family and non-family firms*, „Journal of European Industrial Training”, 25(6), 310–320, <https://doi.org/10.1108/03090590110401782>.
- Rivers W. [2012], *10 Things You May Not Know About Family Businesses*, <http://familybusinessinstitute.com/index.php/2012-articles/10-things-you-may-not-know-about-family-businesses.html> [dostęp: 08.11.2023].
- Rumanko B., Kozáková J., Urbánová M., Hudáková M. [2021], *Family Business as a Bearer of Social Sustainability in Multinationals-Case of Slovakia*, „Sustainability”, 13(14), 7747, <https://doi.org/10.3390/su13147747>.
- Salloum C., Digout J., Salloum L., Mercier-Suissa C., Chahine P. [2021], *Family business, strategic planning and corporate entrepreneurship*, „International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management”, 25(1), 52–71, <https://doi.org/10.1504/ijeim.2021.10036506>.
- Salvato C., Melin, L. [2008], *Creating value across generations in Family-Controlled businesses: The role of family social capital*, „Family Business Review”, 21(3), 259–276, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00127.x>.
- Schaltegger S., Hansen E.G. [2017], *Industry transformation through sustainable entrepreneurship: Examples in the apparel and energy industries*, The Necessary Transition, Routledge.
- Schaltegger S., Hörisch J., Freeman R.E. [2019], *Business cases for sustainability: A stakeholder theory perspective*, „Organization & Environment”, 32(3), 191–212, <https://doi.org/10.1177/1086026617722882>.
- Schaltegger S., Wagner M. [2011], *Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions*, „Business Strategy and the Environment”, 20(4), 222–237, <https://doi.org/10.1002/bse.682>.
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N. [2002], *Altruism, agency, and the competitiveness of family firms*, „Managerial and Decision Economics”, 23(4–5), 247–259, <https://doi.org/10.1002/mde.1064>.
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N. [2003], *Toward a theory of agency and altruism in family firms*, „Journal of Business Venturing”, 18(4), 473–490, [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00054-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00054-5).
- Setó-Pamies D. [2015], *The relationship between women directors and corporate social responsibility*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, 22(6), 334–345, <https://doi.org/10.1002/csr.1349>.
- Setthasakko W. [2012], *The implementation of eco-budgeting in food processors: A case of Thailand*, „British Food Journal”, 114(9), 1265–1278, <https://doi.org/10.1108/00070701211258817>.
- Shafer M., Szado E. [2020], *Environmental, social, and governance practices and perceived tail risk*, „Accounting & Finance”, 60(4), 4195–4224, <https://doi.org/10.1111/acfi.12541>.
- Sharma P. [2004], *An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future*, „Family Business Review”, 17(1), 1–36, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>.
- Shepherd D.A., Wiklund J., Haynie J.M. [2009], *Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure*, „Journal of Business Venturing”, 24(2), 134–148, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.10.002>.
- Siebenhüner B., Arnold M. [2007], *Organizational learning to manage sustainable development*, „Business strategy and the Environment”, 16(5), 339–353, <https://doi.org/10.1002/bse.579>.

- Sirmon D.G., Hitt M.A. [2003], *Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 27(4), 339–358, <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>.
- Šlaus I., Jacobs G. [2011], *Human capital and sustainability*, „Sustainability”, 3(1), 97–154, <https://doi.org/10.3390/su3010097>
- Soininen J., Martikainen M., Puumalainen K., Kyläheiko K. [2012], *Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small-and medium-sized enterprises*, „International Journal of Production Economics”, 140(2), 614–621, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.029>.
- Sonfield M.C., Lussier R.N. [2004], *First-, second-, and third-generation family firms: a comparison*, „Family Business Review”, 17(3), 189–202, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00013.x>
- Sorenson R.L., Bierman L. [2009], *Family capital, family business, and free enterprise*, „Family Business Review”, 22(3), 193–195, <https://doi.org/10.1177/0894486509341178>.
- Spangenberg J.H. [2005], *Economic sustainability of the economy: concepts and indicators*, „International Journal of Sustainable Development”, 8(1–2), 47–64, <https://doi.org/10.1504/IJSD.2005.007374>.
- Spence M., Gherib J.B.B., Biwolé V.O. [2011], *Sustainable entrepreneurship: Is entrepreneurial will enough? A north south comparison*, „Journal of Business Ethics”, 99(3), 335–367, <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0656-1>.
- Spreitzer G.M. [1995], *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation*, „Academy of Management Journal”, 38(5), 1442–1465, <https://doi.org/10.5465/256865>.
- Steurer R., Konrad A. [2009], *Business-society relations in Central-Eastern and Western Europe: How those who lead in sustainability reporting bridge the gap in corporate (social) responsibility*, „Scandinavian Journal of Management”, 25(1), 23–36, <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.11.001>.
- Sułkowski Ł., Marjański A. [2009], *Firmy rodzinne: jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*. Poltext, Warszawa.
- Surdej A., Wach K. [2012], *The dynamics of succession in family businesses in Poland Empirical results*, *Economia Marche*, „Journal of Applied Economics”, 31(2), 109–128.
- Światowa Komisja ds. Środowiska i Rozwoju [1987], *Our common future*, Brundtland Report, Oxford University Press, New York.
- Tagiuri R., Davis J.A. [1992], *On the goals of successful family companies*, „Family Business Review”, 5(1), 43–62, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00043.x>.
- Tagiuri R., Davis J. [1996], *Bivalent attributes of the family firm*, „Family Business Review”, 9(2), 199–208, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>.
- Teal E.J., Upton N., Seaman S.L. [2003], *A comparative analysis of strategic marketing practices of high-growth US family and non-family firms*, „Journal of Developmental Entrepreneurship”, 8(2), 177.
- Tencati A., Perrini F., Pogutz S. [2004], *New tools to foster corporate socially responsible behavior*, „Journal of Business Ethics”, 53, 173–190, <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039407.37497.44>.
- Tiberius V., Stiller L., Dabić M. [2021], *Sustainability beyond economic prosperity: Social microfoundations of dynamic capabilities in family businesses*, „Technological Forecasting and Social Change”, 173, 121093, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121093>
- Tien N.H., Hung Anh D.B. [2018], *Gaining competitive advantage from CSR policy change: case of foreign corporations in Vietnam*, „Polish Journal of Management Studies”, 18, <https://doi.org/10.17512/pjms.2018.18.1.30>.
- Tokarczyk J., Hansen E., Green M., Down J. [2007], *A resource-based view and market orientation theory examination of the role of „familiness” in family business success*, „Family Business Review”, 20(1), 17–31, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00081.x>.
- Torchia M., Calabrò A., Huse M. [2011], *Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass*, „Journal of Business Ethics”, 102, 299–317, <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0815-z>.
- Turker D. [2009], *Measuring corporate social responsibility: A scale development study*, „Journal of Business Ethics”, 85, 411–427, <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>.
- Uhlaner L.M., Meijaard J. [2004], *The relationship between family orientation, organization context, organization structure and firm performance*, [w:] S. Tomaselli, L. Melin (red.), *Family firms in the wind of change* (452–471), Zoetermeer: Edward Elgar Publishing.

- Uhlener L.M., van Goor-Balk H.J.M., Masurel E. [2004], *Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, 11(2), 186–194, <https://doi.org/10.1108/14626000410537128>.
- Underwood S., Blundel R., Lyon F., Schaefer A. [2012], *Introducing social and sustainable enterprise: changing the nature of business*, [w:] S. Underwood, R. Blundel, F. Lyon, A. Schaefer (red.), *Social and Sustainable Enterprise: Changing the Nature of Business*, „Contemporary Issues in Entrepreneurship Research”, 2.
- Uzzi B. [1997], *Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness*, „Administrative Science Quarterly”, 42(1), 35–67, <https://doi.org/10.2307/2393808>.
- Van Gils A., Dibrell C., Neubaum D.O., Craig J.B. [2014], *Social issues in the family enterprise*, „Family Business Review”, 27(3), 193–205, <https://doi.org/10.1177/0894486514542398>.
- Verga Matos P., Barros V., Miranda Sarmiento J. [2020], *Does ESG affect the stability of dividend policies in Europe?* „Sustainability”, 12(21), 8804, <https://doi.org/10.3390/su12218804>.
- Vidotto J.D.F., Ferenhof H.A., Selig P.M., Bastos R.C. [2017], *A human capital measurement scale*, „Journal of Intellectual Capital”, 18(2), 316–329, <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2016-0085>.
- Wagner M. [2010], *Corporate social performance and innovation with high social benefits: A quantitative analysis*, „Journal of Business Ethics”, 94(4), 581–594, <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0339-y>.
- Wang K., Yan M., Wang Y., Chang C.P. [2020], *The impact of environmental policy stringency on air quality*, „Atmospheric Environment”, 231, 117522, <https://doi.org/10.1016/j.atmosenv.2020.117522>.
- Ward J.L. [1988], *The special role of strategic planning for family businesses*, „Family Business Review”, 1(2), 105–117, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00105.x>.
- Ward J. [2011], *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, Palgrave Macmillan, <https://doi.org/10.1057/9780230116122>.
- Weber M. [2008], *The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR*, „European Management Journal”, 26(4), 247–261, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.01.006>.
- Westhead P. [1997], *Ambitions, external environment and strategic factor differences between family and non-family companies*, „Entrepreneurship & Regional Development”, 9(2), 127–158, <https://doi.org/10.1080/08985629700000007>.
- Wiseman R.M., Gomez-Mejia L.R. [1998], *A behavioral agency model of managerial risk taking*, „Academy of Management Review”, 23(1), 133–153, <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192967>.
- Wu B., Gu Q., Liu Z., Liu J. [2023], *Clustered institutional investors, shared ESG preferences and low-carbon innovation in family firm*, „Technological Forecasting and Social Change”, 194, 122676, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122676>.
- Wu S., Lin F., Wu C. [2012], *A study on Taiwanese corporate social responsibility and ownership structures*, „Corporate Ownership and Control”, 9(3), 111–122.
- Xiao F., Lan F.Y., Shi W., Xiong H., Shen H.Y. [2021], *Does ESG Rating of Listed Firms Affect Audit Fees*, „Audit. Res.”, 221, 41–50.
- Xie J., Nozawa W., Yagi M., Fujii H., Managi S. [2019], *Do environmental, social, and governance activities improve corporate financial performance?* „Business Strategy and the Environment”, 28(2), 286–300, <https://doi.org/10.1002/bse.2224>.
- Xu J., Liu F., Shang Y. [2021], *R&D investment, ESG performance and green innovation performance: evidence from China*, „Kybernetes”, 50(3), 737–756, <https://doi.org/10.1108/K-12-2019-0793>.
- Yan W., Chen C.H., Chang W. [2009], *An investigation into sustainable product conceptualization using a design knowledge hierarchy and Hopfield network*, „Computers & Industrial Engineering”, 56(4), 1617–1626, <https://doi.org/10.1016/j.cie.2008.10.015>.
- Yasser Q.R., Al Mamun A., Ahmed I. [2017], *Corporate social responsibility and gender diversity: Insights from Asia Pacific*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, 24(3), 210–221, <https://doi.org/10.1002/csr.1400>.
- Yilmazer T., Schrank H. [2010], *The use of owner resources in small and family owned businesses: Literature review and future research directions*, „Journal of Family and Economic Issues”, 31(4), 399–413, <https://doi.org/10.1007/s10834-010-9224-1>.
- Yu A., Ding H.B., Chung H.M. [2015], *Corporate social responsibility performance in family and non-family firms: The perspective of socio-emotional wealth*, „Asian Business & Management”, 14(5), 383–412, <https://doi.org/10.1057/abm.2015.16>.

- Zahra S.A. [2005], *Entrepreneurial risk taking in family firms*, „Family Business Review”, 18(1), 23–40, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x>
- Zajkowski R., Żukowska B. [2020], *Family businesses during the COVID-19 crisis – evidence from Poland*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H-Oeconomia”, 54(3), <https://doi.org/10.17951/h.2020.54.3.101-116>.
- Zajkowski R., Życzynski N. [2014], *Percepcja a rzeczywiste wyróżniki przedsiębiorstw rodzinnych*, „Ekonomia i Zarządzanie”, 6(3), 236–247, <https://doi.org/10.12846/j.em.2014.03.16>.
- Zaman K., Shamsuddin S. [2017], *Green logistics and national scale economic indicators: Evidence from a panel of selected European countries*, „Journal of Cleaner Production”, 143, 51–63, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.150>.
- Zellweger T.M., Astrachan J.H. [2008], *On the emotional value of owning a firm*, „Family Business Review”, 21(4), 347–363, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00129.x>.
- Zellweger T.M., Eddleston K.A., Kellermanns F.W. [2010], *Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity*, „Journal of Family Business Strategy”, 1(1), 54–63, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>.
- Zellweger T.M., Kellermanns F.W., Chrisman J.J., Chua J.H. [2012], *Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control*, „Organization Science”, 23(3), 851–868, <https://doi.org/doi:10.1287/orsc.1110.0665>.
- Zeng T. [2021], *Corporate social responsibility (CSR) in Canadian family firms*, „Social Responsibility Journal”, 17(5), 703–718, <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2019-0410>.
- Zeriti A., Robson M.J., Spyropoulou S., Leonidou C.N. [2014], *Sustainable export marketing strategy fit and performance*, „Journal of International Marketing”, 22(4), 44–66, <https://doi.org/10.1509/jim.14.0063>.
- Zheng H., Wang L., Peng W., Zhang C., Li C., Robinson B.E., Daily G.C. [2019], *Realizing the values of natural capital for inclusive, sustainable development: Informing China's new ecological development strategy*, „Proceedings of the National Academy of Sciences”, 116(17), 8623–8628, <https://doi.org/10.1073/pnas.1819501116>.
- Zheng J. [2010], *How do family firms cope with economic crisis? Case studies about Chinese family firms*, <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:356499/FULLTEXT01.pdf>.
- Zhu Q., Geng Y. [2013], *Drivers and barriers of extended supply chain practices for energy saving and emission reduction among Chinese manufacturers*, „Journal of Cleaner Production”, 40, 6–12, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.09.017>.
- Żukowska B. [2021], *Profesjonalizacja przedsiębiorstw rodzinnych. Efekty ekonomiczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Żukowska B.A., Martyniuk O.A., Zajkowski R. [2021], *Mobilisation of survivability capital–family firm response to the coronavirus crisis*, „International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research”, 27(9), 48–81, <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2021-0147>.

W recenzowanej publikacji podjęto istotne i niedostatecznie rozpoznane zagadnienie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych. /.../ Pojawiają się opinie, że przedsiębiorstwa powinny przededefiniować cele swojej działalności i zamiast orientacji wyłącznie na osiąganie korzyści ekonomicznych, powinny mieć na względzie także troskę o jakość życia ludzi oraz dobrobyt planety i funkcjonować zgodnie z koncepcją *Triple Bottom Line*, w myśl której zrównoważony rozwój przedsiębiorstw jest realizowany, gdy cele społeczne, środowiskowe i gospodarcze są traktowane jako równorzędne. /.../

Publikacja stanowi wartościowe kompendium wiedzy na temat zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Przedstawia uwarunkowania i diagnozę sytuacji w badanych przedsiębiorstwach. Autorzy w formułowanych wnioskach wskazują, że ogólna ocena poziomu zrównoważonego rozwoju badanych firm rodzinnych jest pozytywna, dostrzegają jednak aktywności o zdecydowanie niższym poziomie implementacji zasad zrównoważonego rozwoju, w odniesieniu do których pożądane byłoby wzmocnienie działań. Formułują wniosek, że badane firmy rodzinne stanowią naturalne środowisko do wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju i mogą stanowić przykład dla firm nierodzinnych.

Dr hab. Krystyna Leszczewska, prof. Ał

Publikacja prezentuje jedno z nielicznych badań nad zrównoważonym rozwojem firm rodzinnych. Zakres i poziom opracowania należy ocenić bardzo pozytywnie. Chociaż stanowią one jedynie element projektu o charakterze aplikacyjnym, są wynikiem starannie przygotowanego i przeprowadzonego procesu badawczego. Wnoszą one nowe i kompleksowe spojrzenie na zachowania przedsiębiorstw rodzinnych w zakresie zrównoważonego rozwoju. /.../

Wydaje się, że Autorzy dobrze poradzili sobie z tym rozległym obszarem problemowym poprzez przyjęcie odpowiedniego klucza selekcji materiałów i bardzo dobrą znajomość literatury, zwłaszcza z zakresu zarządzania firmami rodzinnymi. Autorzy zasadnie rozpoczynają swoje rozważania od prezentacji spotykanych w literaturze przedmiotu i praktyce działalności gospodarczej sposobów rozumienia zrównoważonego rozwoju i jego elementów składowych, a także mierników oceny stopnia wdrożenia tych zasad.

Dr hab. Krzysztof Safin, prof. UWSB Merito



www.edu-libri.pl

Wydawnictwo edu-Libri jest oficyną wydawniczą publikacji naukowych i edukacyjnych.

Współpracujemy z profesjonalnymi redaktorami merytorycznymi i technicznymi z dużym doświadczeniem w przygotowywaniu publikacji specjalistycznych. Stawiamy na jakość łąconą z nowoczesnością, a najważniejsze dla nas są przyjemność współtworzenia i satysfakcja z dobrze wykonanego zadania.

Nasze publikacje (drukowane i elektroniczne) są dostępne w księgarniach stacjonarnych i internetowych oraz w czytelnich on-line ibuk.pl, osbi.pl i nasbi.pl - szczegóły na stronie wydawnictwa.