

# Malwina Szczepkowska

---

## Efektywność własności rodzinnej w dużych podmiotach – przegląd literatury

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 50/3, 173-183

---

2017

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.



DOI: 10.18276/sip.2017.50/3-14

**Malwina Szczepkowska\***

Uniwersytet Szczeciński

## EFEKTYWNOŚĆ WŁASNOŚCI RODZINNEJ W DUŻYCH PODMIOTACH – PRZEGLĄD LITERATURY

### Streszczenie

W artykule zaprezentowano istotę i problemy funkcjonowania dużych rodzinnych firm. Ze względu na swoją specyfikę, wynikającą z połączenia interesów przedsiębiorstwa i rodziny, podmioty rodzinne budzą duże zainteresowanie naukowców i praktyków. Poszukuje się zwłaszcza odpowiedzi na pytanie, co je wyróżnia i umożliwia długookresowe funkcjonowanie na rynku. W artykule skoncentrowano się na wpływie własności rodzinnej na efektywność przedsiębiorstw rodzinnych. Celem jest zatem ocena efektów własności rodzinnej na wyniki finansowe firm rodzinnych.

**Słowa kluczowe:** firmy rodzinne, własność rodzinna, duże rodzinne przedsiębiorstwa, wpływ rodzinnej własności na wyniki finansowe

### Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rodzinne są współcześnie dominującą na świecie formą działalności. Zwłaszcza w Europie i krajach rozwijających się duża liczba firm jest obecnie kontrolowana przez rodzinę, czy to przez bezpośrednie posiadanie udziałów, czy dzięki pośrednim mechanizmom, jak tworzenie struktur piramidalnych. W Indiach, na przykład, około 70% podmiotów, to firmy kontrolowane przez rodziny. W Niemczech, Francji czy Włoszech ponad dwie trzecie aktywnej siły ro-

---

\* Adres e-mail: malwina.szczepkowska@usz.edu.pl

boczej jest zatrudniona lub prowadzi własną działalność w formie podmiotu rodzinnego, a większość dużych firm to firmy rodzinne. Nawet w krajach anglosaskich, gdzie rozproszenie własności w spółkach jest największe, przedsiębiorstwa rodzinne stanowią 75% wszystkich przedsiębiorstw (Astrachan i Shanker, 2003). W Stanach Zjednoczonych około jednej trzeciej spośród największych podmiotów uwzględnionych w liście 500 Standard and Poor's to firmy rodzinne, w których rodzina posiada ok. 11% własności i 18% praw do głosu na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy (Bhaumik, Gregoriu, 2010, s. 705–706).

Firmy rodzinne ze względu na swoją specyfikę, wynikającą z połączenia interesów przedsiębiorstwa i rodziny, stają się coraz częściej przedmiotem zainteresowania naukowców i praktyków zarządzania. Poszukuje się odpowiedzi na pytanie, co je wyróżnia i umożliwia długookresowe funkcjonowanie na rynku. W literaturze podejmowanych jest wiele zagadnień, jednak w niniejszym artykule skoncentrowano się na wpływie własności rodzinnej na efektywność przedsiębiorstw rodzinnych. Celem opracowania jest zatem ocena efektów własności rodzinnej na wyniki finansowe firm rodzinnych. Analizę przeprowadzono na podstawie literatury, obserwacji i badań własnych.

## 1. Charakterystyka przedsiębiorstwa rodzinnego

Określenie przedsiębiorstwa rodzinnego nie jest jednoznaczne i ma kilka synonimów, jak np. biznes rodzinny czy firma rodzinna. Wszystkie te terminy wskazują cechę charakterystyczną takiego podmiotu, jakim jest połączenie działalności ekonomicznej ze sferą rodzinności. Brakuje formalnych kryteriów rozróżniania tych podmiotów, co sprawia, że do kategorii firm rodzinnych zalicza się podmioty o różnych formach prawnych, własnościowych, wielkości i różnych metodach zarządzania (Sułkowski, Marjański, 2009, s. 13–14).

W wielu opracowaniach podejmowane są próby ujednoczenia definicji firm rodzinnych, jedną z możliwości jest określenie roli, jaką rodzina odgrywa w przedsiębiorstwie (szerzej zob. Donckels, Frohlich, 1991; Dunn, 1996; Shanker, Astrachan, 1996; Gumustekin, 2005):

- rodzina jako właściciel biznesu,
- rodzina jako zarządzający, manager firmy,
- rodzina jako sukcesor,
- rodzina jako pracownik.

Rysunek 1. Charakterystyka skali F-PEC



Źródło: opracowanie własne, na podstawie (Astrachan, J., Klein, S., Smyrnios, K., 2002. *The F-PEC scale of family influence...*, s. 52).

Innym podejściem w definiowaniu rodzinnych firm jest połączenie dwóch lub więcej funkcji, jakie rodzina pełni w przedsiębiorstwie. Astrachan, Klein i Smyrnios uważają jednak, że zamiast definiować firmę rodzinną, należy określić sposób i stopień zaangażowania rodziny (Astrachan, Klein, Smyrnios, 2002). Jeszcze w 1999 roku Shanker oraz Astrachan sklasyfikowali istniejące definicje w zależności od stopnia zaangażowania rodziny w prowadzenie firmy. Badacze ci zakładają, że przedsiębiorstwo z dużym zaangażowaniem rodziny ma przynajmniej jednego członka rodziny na stanowisku kierowniczym oraz że w firmie rodzinnej członkowie rodziny pracują razem, a właścicielami są kolejne jej pokolenia (Klein, 2000). Jednak ich największym osiągnięciem w skategoryzowanie firmy jest stworzenie skali F-PEC (*Family-Power, Experience, Culture*), czyli stopnia wpływu rodziny na podmiot. W indeksie tym istnieją trzy istotne wymiary wpływu rodziny, które powinny zostać zmierzone: wymiar władzy, doświadczenia i kultury. W subskali władzy w skali F-PEC bierze się pod uwagę stopień udziału członków rodziny we własności firmy, jak i w organach nadzoru. Skala ta pozwala określić poziom władzy pozostającej w rękach rodziny i przekazanej w ręce zatrudnionych specjalistów. W subskali doświadczenia znaczenie ma udział kolejnego pokolenia we własności firmy oraz w zarządzaniu. Subskala

kultury określa zbieżność wartości wyznawanych przez firmę z wartościami rodzinnymi, wychodząc od twierdzenia, że podmiot może być uznany za rodzinny, gdy rodzina i biznes podzielają te same wartości (Astrachan, Klein, Smyrnios, 2002). Rysunek 1 prezentuje obszary wraz z ich wymiarami składającymi się na skalę F-PEC.

Skala F-PEC mierzy siłę oddziaływania oraz rozmiar wpływu rodziny na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i, w przeciwieństwie do wcześniej opracowanych definicji, nie koncentruje się na ścisłym, zawierającym w sobie wszystkie możliwości, określeniu przedsiębiorstwa rodzinnego.

## 2. Przewagi i słabości firm rodzinnych

W literaturze przedmiotu występuje wiele analiz, wskazujących różnice między firmami rodzinnymi i nierodzinnymi, szczególnie w takich obszarach, jak: własność, zarządzanie, budowanie sieci powiązań, system wynagradzania, możliwość realizacji karier. Różnice między rodzinnymi i nierodzinnymi firmami są szczególnie widoczne w podmiotach małych i średnich, gdzie brak profesjonalizacji działań. W dużych podmiotach są one mniejsze, gdyż duzi upodabniają się do firm nierodzinnych (Leszczewska, 2016, s. 41–43). Różnice te zacierają się również wraz z dłuższym okresem ich funkcjonowania, powstaje zjawisko, które Safin określa mianem konwergencji przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych. Najtrwalsze są różnice w sferze społecznej, takie jak cechy kultury, wartości czy stylów zarządzania, co może być rzeczywistym wyróżnikiem przedsiębiorstwa rodzinnego, a co jest najtrudniejsze do zbadania i opisu (Safin, 2007, s. 156).

Dla określenia unikalnego charakteru firm rodzinnych w literaturze pojawia się coraz częściej pojęcie *familiness*; polskim odpowiednikiem może być rodzinność albo familiarność. Pojęcie to podkreśla wyjątkowość koncepcji firm rodzinnych i czynników tworzących te podmioty i oznacza unikatowy zestaw zasobów wynikających z zaangażowania rodziny w biznes. Dodatkowo zjawisko rodzinności jest uznawane za źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych (Leszczewska, 2015, s. 124–125). Do pozytywnych czynników wynikających z rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa można zaliczyć:

- wpływ założyciela na kształt firmy rodzinnej, również w kolejnych pokoleniach;
- kultura i wartości firmy rodzinnej, będące odzwierciedleniem wartości, moralności i etyki rodziny;

- nastawienie na długoterminowe funkcjonowanie firmy rodzinnej, co zapewnia bezpieczeństwo i stabilność właścicielom i pracownikom;
- duch przedsiębiorczość, który ma znaczenie dla rentowności i konkurencyjności podmiotu;
- reputacja, której utrzymanie wywołuje silne poczucie odpowiedzialności za podejmowane decyzje w firmie rodzinnej;
- lojalność pracowników, zarówno członków rodziny, jak i tych spoza niej;
- elastyczność działania – firmy rodzinne mają zdolność przetrwania, nawet w trudnym czasie, dzięki umiejętności dostosowywania się do zmieniających się warunków.

Jednak obok pozytywnych, badacze wskazują również negatywne cechy rodzinności firm, do których należą:

- nadmierny wpływ czynników emocjonalnych na podejmowanie decyzji,
- niechęć do zmian,
- konflikty rodzinne,
- rywalizacja między członkami rodziny.

Przedsiębiorstwa rodzinne mają również niewielką skłonność do podejmowania ryzyka finansowego i korzystania z dźwigni finansowej, co zapewne podyktowane jest obawą przed utratą płynności i kontroli nad przedsiębiorstwem oraz tendencją do zachowania stałej struktury własności. Innymi słabościami mogą być konflikty systemów wartości rodziny i firmy oraz konflikty międzypokoleniowe między innymi na tle sukcesji własności i władzy (Jeżak, 2014, s. 19).

Reading (1988), charakteryzując azjatyckie firmy rodzinne łączące strukturę własności i zarządzania, zauważył, że są one bardziej konkurencyjne w początkowej fazie istnienia, natomiast wraz z ich rozwojem mogą mieć problemy przejścia do większej skali działania (bariera konsolidacji). Inną wadą firm rodzinnych może być większe ryzyko związane z ich rozwojem, ponieważ są one uzależnione od wąskiej grupy właścicieli-zarządzających. Firmy rodzinne mają również ograniczone możliwości pozyskania kapitału. Inwestorzy zewnętrzni niezbyt chętnie uczestniczą w tego typu przedsięwzięciach, zdając sobie sprawę, że brak kontroli nad przedsiębiorstwem i solidarność rodzinna mogą stanowić czynnik podwyższonego ryzyka inwestycyjnego.

### 3. Wpływ własności rodzinnej na wyniki finansowe dużych podmiotów rodzinnych

Jeszcze całkiem niedawno dominującym twierdzeniem w światowej literaturze naukowej było założenie, że w większości dużych podmiotów gospodarczych następuje oddzielenie własności od zarządzania. Najpierw Berle i Means (1932), a później Jensen i Meckling (1976) twierdzili, że może to powodować problemy i narażać udziałowców (*shareholders*) na koszty agencyjne. Jednakże spora liczba międzynarodowych badań potwierdza, że znacząca część podmiotów ma jednego lub kilku udziałowców, którym najczęściej jest rodzina. Badania La Porta (1999) wskazały, że 30% światowych firm jest kontrolowanych przez rodzinę, a w Europie Zachodniej dominującą formą własności jest własność rodzinna (Faccio i Lang, 2002). Nawet w USA stwierdzono (Anderson i Rebb, 2003), że wśród 500 największych firm około 35% jest rodzinnych.

Literatura nie daje jednoznacznej odpowiedzi, czy w firmach rodzinnych połączenie własności z zarządzaniem niesie więcej pozytywnych, czy negatywnych efektów. Interesujące jest zatem poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, w jakich okolicznościach korzyści ze złączenia rodzinnej własności i kontroli przeważają nad kosztami?

Złączenie funkcji w rękach rodziny pozwala uniknąć lub przynajmniej zredukować klasyczny konflikt interesów między właścicielami i zarządzającymi, a także, co za tym idzie, ograniczyć koszty agencyjne. Badania Hasslera prowadzone na niemieckich podmiotach (2004) pokazują, że zgodność interesów właścicieli i menedżerów, która występuje jedynie w firmie rodzinnej, przynosi następujące korzyści:

- koncentrację na długookresowym wzroście wartości podmiotu,
- rzadsze angażowanie się w ryzykowne przedsięwzięcia,
- rodzinną kulturę organizacyjną,
- dążenie do umocnienia swojej pozycji rynkowej i maksymalizacji wartości firmy po to, aby ochronić reputację firmy i rodziny oraz przekazać firmę następnym pokoleniom.

Korzyści z koncentracji własności mogą być organiczne przez występowanie innego typu problemu agencyjnego. Duży udziałowcy mogą podejmować decyzje, które sprzyjają osiągnięciu ich własnych korzyści, przy jednoczesnym pomijaniu lub nawet działaniu na szkodę udziałowców mniejszościowych.

Występowanie własności rodzinnej zmniejsza konflikty agencji między menedżerami a właścicielami, gdyż nie ma rozdzielania interesów obu grup. W wyniku analiz prowadzonym w wielu krajach okazuje się, że w skład Rad Nadzorczych

i Zarządów (albo Rady Dyrektorów, w zależności od systemu nadzoru korporacyjnego) wchodzi głównie członkowie rodziny, którzy również zarządzają firmą. Rozdzielenie własności od zarządzania firmą jest podstawą istnienia tego, co można nazwać typem pierwszym konfliktu agencyjnego. W firmach z własnością rodzinną ten typ raczej nie występuje, jednakże zauważyć można typ drugi – konflikt pomiędzy udziałowcami większościowymi (dominującymi), zwykle rodziną, a akcjonariuszami mniejszościowymi.

Teoria agencji sugeruje, że eliminacja (lub redukcja) problemów agencji typu pierwszego w rodzinnych firmach powinna poprawić ich wyniki finansowe i zwykle tak się dzieje. Wspólnota interesów (dominujących) właścicieli i zarządzających może być jednak zminimalizowana przez negatywny wpływ zarządzających. Kontrolująca własność firmy rodzina może chcieć maksymalizować swoje korzyści kosztem innych udziałowców. W szczególności badania pokazują, że istnieją dowody na minimalizowanie udziałowców spoza rodziny (wywłaszczanie ich) przez członków rodziny zwłaszcza, gdy uprzywilejowanie rodziny co do głosu z akcji na WZA jest zdecydowanie większe niż udział rodziny we własności. Zakres tego wywłaszczenia – powszechnie nazywany „tunelowaniem” (Johnson, 2000) – jest szczególnie wysoki w krajach o słabej ochronie prawnej praw akcjonariuszy mniejszościowych (Bhaumik, Gregoriou, 2010, s. 707).

Część badaczy twierdzi, że firmy rodzinne mają przewagę nad innymi, ponieważ potrafią radzić sobie z wewnętrznymi konfliktami za pomocą nieformalnych mechanizmów, które pociągają za sobą niskie koszty transakcyjne. Wykorzystanie nieformalnych mechanizmów może również sprawić, że proces podejmowania decyzji będzie bardziej elastyczny (Goffee i Scasse, 1985; Daily i Dollinger, 1992). Inni argumentują, że taka strategiczna przewaga nie może być w żaden sposób zagwarantowana, ponieważ firmy nierodzinne również mogą opracować własne nieformalne mechanizmy w celu osiągnięcia przewagi strategicznej (m.in. Habberson i Williams, 1999).

Jak wynika z obserwacji, firmy rodzinne często przywiązują się do stałych modeli biznesowych, powtarzając swoje działania niezależnie od zmiany warunków otoczenia. Opierają się również możliwości zatrudniania specjalistów spoza rodziny (m.in. Zhang i Ma, 2009). W międzynarodowej literaturze pojawiają się dowody na to, że taka „strategiczna prostota” może sprawić, że firmy rodzinne niechętnie podejmą decyzje o inwestycjach zagranicznych (Bhaumik i in., 2010).

Oprócz wyżej wymienionych, za pewnego rodzaju słabość firm rodzinnych uznaje się ich mniej konkurencyjną pozycję na rynku pracy (Shulze, 2003). Wyższe



stanowiska są z reguły zajmowane przez właścicieli i/lub członków rodziny, a zatem możliwości awansu dla innych są utrudnione. Głównych udziałowców firmy cechuje zdecydowana niechęć do zmniejszenia posiadanego zakresu kontroli.

Można również przywołać wnioski analiz prowadzonych przez zachodnie ośrodki, gdzie skupiono się na efekcie rodzinnym i wykorzystano indeks F-PEC. Jednym nich jest prowadzone na przedsiębiorstwach niemieckich i hiszpańskich badanie Jaskiewicz i współautorów (2005). Autorzy stwierdzili, że większe zaangażowanie rodziny (oceniane subskalą władzy) wiąże się z lepszą długoterminową efektywnością spółki.

Natomiast Von Buch (2006) badał relacje między efektem rodzinnym, wzorcami zachowań kadry kierowniczej a wynikami finansowymi niemieckich firm rodzinnych i zauważył, że menedżerowie działają podobnie do członków rodziny, zazwyczaj koncentrując się na wydajności firmy.

Di Pofi (2003) analizował, wykorzystując dane amerykańskiej ankiety (*American Family Business Survey*), związek między rodzinnością a satysfakcją menedżerów z wyników finansowych badanych podmiotów. Zaobserwowano, że subskala doświadczenia i kultury wykazuje pozytywną korelację ze stopniem satysfakcji. W podobnym badaniu Alcaraz (2004) stosuje dwie metody oceny wpływu rodziny na meksykańskie firmy rodzinne: indeks F-PEC i udział własności rodziny. W przypadku komponentu własności i kultury w skali F-PEC występuje pozytywna korelacja z wynikami finansowymi, podczas gdy subskala doświadczeń nie wpływa na wyniki. Wskaźnik rodzinności, który obejmuje tylko udział rodziny w zakresie własności i zarządzania, świadczy o słabym, pozytywnym wzroście satysfakcji z wyników finansowych badanych podmiotów.

Dudaroglu (2008), analizując tureckie firmy rodzinne przemysłu motoryzacyjnego przy użyciu obszaru kultury skali F-PEC, zaobserwował pozytywną korelację udziału rodziny i wydajności biznesowej. W innym badaniu, przeprowadzonym również na grupie tureckich przedsiębiorstw rodzinnych przez Ayranci (2009) korelacja pomiędzy udziałem rodziny a wynikami finansowymi była słaba i negatywna. Dodatkowo, po wstępnym zastosowaniu skali F-PEC, dodano do oceny wpływu rodziny takie kryteria, jak: wkład rodziny w podejmowaniu decyzji finansowych, lojalność i harmonia odnosząca się do działalności, wpływu (efektu) małżonków, sukcesorów (następców) i założycieli.

Wydaje się zatem, że rodzina istotnie wpływa na wyniki przedsiębiorstwa. Niektóre badania pokazują, że efekt rodziny jest bezpośredni szczególnie, gdy oceniany był jej wpływ na zarządzanie lub finansowe aspekty działalności podmiotu.

Narzędziem dedykowanym do oceny efektu rodzinności może być zatem skala F-PEC (Ayranci, 2010, s. 86).

## Podsumowanie

Zainteresowanie problematyką własności rodzinnej wynika z faktu, że podmioty te są ważną częścią systemu gospodarczego, a ciągłość ich funkcjonowania i odniesienie sukcesu mają znaczący wpływ na stabilność i efektywność gospodarki, zarówno w wymiarze krajowym, jak i globalnym.

Przedstawiona analiza efektu rodzinnej własności na ich funkcjonowanie jest wielowątkowa ze względu na zróżnicowanie wewnętrzne badanej grupy podmiotów. Można wskazać jednak, że firmy rodzinne najlepiej funkcjonują, obniżając koszty agencyjne, kiedy dominująca własność rodziny łączy się z dominującymi prawami głosu na WZA, a jeśli nie ma dominującej własności rodziny, to udział ten jest wzmacniany przez wpływ członków rodziny na zarząd i/lub nadzór albo bezpośrednio uczestniczenie wielu członków rodziny w zarządzaniu podmiotem. Dodatkowo, dążenie do wzrostu wartości przedsiębiorstwa i trwałość funkcjonowania wzmacnia chęć zatrzymania biznesu dla dalszych pokoleń, czyli planowanie procesu sukcesji. Z drugiej strony, gdy własność i/lub kontrola jest zbyt skumulowana w rękach rodziny albo rodzina drenuje zasoby firmy może to wpływać negatywnie na efektywność finansową przedsiębiorstwa.

## Literatura

- Anderson, R.C., Reeb, D.M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58.
- Astrachan, J., Klein, S., Smyrnios, K. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15 (1).
- Ayranci, E. (2010). Family involvement in and institutionalization of family businesses: A research. *Business and Economic Horizons*, 3.
- Bhaumik, S.K., Gregoriou, A. (2010). Family ownership, tunneling and earnings management: a review of the literature. *Journal of Economic Surveys*, 24 (4).
- Daily, C.M., Dollinger, M.J. (1992). An empirical examination of the ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5 (2).
- Donckels, R., Frohlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4 (2).

- Dunn, B. (1996). Family enterprises in the UK: A special sector? *Family Business Review*, 9 (2).
- Faccio, M., Lang, L.H.P. (2002). The ultimate ownership of Western European corporations. *Journal of Financial Economics*, 65.
- Goffee, R., Scasse, R. (1985). Proprietorial control in family firms: some functions of 'quasi-organic' management systems, *Journal of Management Studies*, 22 (1).
- Gumustekin, G. (2005). Administrative and organizational problems of family enterprises as SMEs: An example of the ceramics industry in Kutahya. *Cumhuriyet University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 6 (1).
- Habberson, T.J., Williams, M.L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12 (1).
- Hassler, P.T. (2004). Familiengeführte Unternehmen performen besser. *Unternehmen Newsletter*, 7–8, 2004.
- Jeżak, J. (2014). Przedsiębiorczość rodzinna na świecie – rola i znaczenie oraz cechy specyficzne. W: J. Jeżak (red.), *Przedsiębiorstwo rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Johnson, S., La Porta, R., Lopez-da-Silanes, F., Shleifer, A. (2000). Tunneling. *American Economic Review, Papers and Proceedings*, 90.
- Klein, S.B. (2000). Family Businesses in Germany: Significance and Structure. *Family Business Review*, XIII (3).
- Klimek, J. (2014). *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse*. Warszawa: Wydawnictwo Menedżerskie PTM.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54.
- Leszczewska, K. (2016). *Przedsiębiorstwo rodzinne. Specyfika modeli biznesu*. Warszawa: Difin.
- Leszczewska, K. (2015). Wpływ więzi rodzinnych na funkcjonowanie firm rodzinnych. W: J. Klimek, B. Żelazko (red.), *Innowacyjność firm rodzinnych – uwarunkowania i przejawy*. Warszawa: SGH.
- Reading, S. (1988). *The role of entrepreneur In the Asia capitalism*. Oxford: Transaction Books.
- Safin, K. (2007). *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*. Wrocław: Wydawnictwo AE.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N. (2003a). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46 (2).
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N. (2003b). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18 (4).
- Shanker, M., Astrachan, J. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the U.S. economy – A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9 (2).

- Sułkowski Ł., Marjański, A. (2009). *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*. Warszawa: Poltext.
- Zhang, J., Ma, H. (2009). Adoption of professional management in Chinese family business: a multilevel analysis of impetuses and impediments. *Asia Pacific Journal of Management*, 26 (1).

## EFFECTIVENESS OF FAMILY PROPERTY IN LARGE ENTITIES – LITERATURE REVIEW

### Abstract

Family businesses are the dominant form of activity in the world today, especially in continental Europe and the developing world. A large number of firms are actually controlled by families, either through direct control of shares or through indirect control mechanisms like pyramidal structures.

Family businesses, due to their specificity resulting from the combination of business and family interests, are becoming more and more frequently the focus of research and management practitioners. It is looking for answers to the question of what distinguishes them and enables long-term functioning in the market. Out of many of the issues discussed in this article, the focus is on the influence of family property on the effectiveness of family businesses. The purpose of the study is therefore to evaluate the effects of family property on the financial results of family businesses. The analysis was based on the author's literature, observations and research.

*Translated by Malwina Szczepkowska*

**Keywords:** family business, family firm, family shares, family performance

**JEL Codes:** G30, G31, G33