



Adriana Kaszuba-Perz

Politechnika Rzeszowska
Wydział Zarządzania
Zakład Finansów, Bankowości i Rachunkowości
aperz@prz.edu.pl

Paweł Perz

Politechnika Rzeszowska
Wydział Zarządzania
Zakład Finansów, Bankowości i Rachunkowości
pperz@prz.edu.pl

ROLA PRZEDSIĘBIORCY W BUDOWANIU WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNEGO

Streszczenie: Dążenie do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa jest uznawane za główny cel jego działalności. Wartość przedsiębiorstwa może być rozumiana jako wartość dla akcjonariuszy lub jako wartość dla interesariuszy. W pierwszym przypadku firmy koncentrują się głównie na realizacji celów o charakterze finansowym, w drugim zaś na dążeniu ku harmonijnej realizacji celów ekonomicznych i społecznych. Zwłaszcza ten drugi cel wydaje się charakterystyczny dla małych i średnich firm rodzinnych. W przedsiębiorstwach, które są nastawione na dynamiczny rozwój, przy jednoczesnej dbałości o stabilność rynkową zmierzającą do zapewnienia przyszłości następcom właściciela (sukcesja), przedsiębiorca odgrywa kluczową rolę. Celem opracowania jest analiza wybranych czynników wpływających na kreowanie wartości firmy rodzinnej w kontekście przedsiębiorczości właścicieli i zarządzających tymże podmiotem. Analiza ta została przeprowadzona na podstawie badań zrealizowanych na próbie małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych zlokalizowanych w regionie podkarpackim.

Słowa kluczowe: firmy rodzinne, wartość, przedsiębiorczość.

JEL Classification: L25, L26.

Wprowadzenie

Firmy rodzinne stanowią istotny odsetek ogółu przedsiębiorstw w gospodarce. Ze względu na wiele specyficznych cech, wyróżniających je spośród pozostałych przedsiębiorstw, coraz częściej stają się przedmiotem zainteresowania badaczy. Celem opracowania jest analiza wybranych czynników wpływających na budowanie wartości firmy rodzinnej w kontekście przedsiębiorczości właścicieli i zarządzających tymże podmiotem w kolejnych fazach wzrostu przedsiębiorstwa. Analiza została dokonana na podstawie ankiet przeprowadzonych w grupie 48 firm rodzinnych z województwa podkarpackiego.

1. Wartość przedsiębiorstwa w świetle teorii

Wartość przedsiębiorstwa może być rozpatrywana z wielu rozmaitych punktów widzenia: społecznego, psychologicznego, organizacyjnego czy też finansowego. Ten ostatni obszar jest szczególnie popularny w literaturze przedmiotu, gdyż są z nim związane wskaźniki, którymi praktycy i teoretycy próbują się posługiwać w kontekście pomiaru wartości przedsiębiorstwa. Do tych najpopularniejszych Rappaport zalicza typowe wskaźniki finansowe, takie jak m.in. stopa zwrotu z kapitału własnego, przyrosty sprzedaży, nakłady na podwyższenie majątku trwałego czy podwyższanie kapitału obrotowego, jak również takie, które nie są bezpośrednio powiązane z gospodarką finansową przedsiębiorstwa, np. przewagi konkurencyjne [Rappaport, 1999].

Współczesna literatura ekonomiczna wskazuje maksymalizację wartości przedsiębiorstwa jako główny cel jego działalności [Damodaran, 2017]. W przypadku przedsiębiorstw, których akcje są notowane na rynkach finansowych, cel ten jest bardzo konkretny i łatwo mierzalny. Maksymalizacja wartości rynkowej oznacza maksymalizację ceny akcji – im wyższa cena akcji, tym wyższe zadowolenie wszystkich akcjonariuszy niezależnie od tego, jak duży jest ich udział w kapitale akcyjnym firmy. W gospodarkach wysoko rozwiniętych w większości przedsiębiorstw przyjęło się, iż wynagrodzenia zarządzających są ściśle powiązane z realizacją celu w postaci maksymalizacji cen akcji. Przy czym najczęściej aby wyeliminować efekt ogólnej sytuacji panującej na rynku finansowym, porównuje się zmiany cen akcji danego przedsiębiorstwa do odpowiedniego benchmarku, którym jest najczęściej indeks zmian cen przedsiębiorstw z podobnej branży. Sytuacja nieco się komplikuje w przypadku innych przedsiębiorstw, tych nienotowanych na giełdach papierów wartościowych, maksymalizacja wartości firmy staje się celem, który jest trudno mierzalny. Niełatwo zatem weryfikować efektywność pracy zarządu przez pryzmat osiągnięcia takiego celu.

Warto nadmienić, iż maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa jako cel jest najczęściej rozumiana jako maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy. W takim rozumieniu najczęściej zwraca się uwagę na relację pomiędzy wartością zainwestowanego kapitału a finansowymi efektami jego działalności, pomijając inne aspekty działalności przedsiębiorstwa, w szczególności rolę, jaką pełni ono dla swoich licznych interesariuszy (stakeholders). Wśród nich są oczywiście właściciele, ale także: pracownicy, kontrahenci, odbiorcy, społeczność lokalna itd. Szersze rozumienie maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa oznacza patrzenie na wartość nie tylko przez pryzmat właścicieli, akcjonariuszy, ale również wartości, jaką daje firma szerszej społeczności – innym interesariuszom. W takim

rozumieniu przedsiębiorstwo jest nie tylko autonomicznym podmiotem skoncentrowanym na realizacji ekonomicznych celów właścicieli, ale także ważnym elementem otoczenia społeczno-gospodarczego, a jego rola i użyteczność są znacznie większe. Takie rozumienie wartości przedsiębiorstwa jest wyrażone m.in. w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility). Idea CSR może być rozumiana jako zwrócenie uwagi na potrzebę szerszego patrzenia na maksymalizację wartości (użyteczności) przedsiębiorstwa. Według tej koncepcji przedsiębiorstwo w swoich działaniach powinno uwzględniać czynniki społeczne, ekonomiczne i związane ze środowiskiem naturalnym [Rudnicka, 2012]. Według koncepcji opartych na behawioralnej teorii przedsiębiorstwa cele realizowane przez przedsiębiorstwo będą ustalane w drodze ścierania się celów różnorodnych grup nacisku związanych z daną organizacją. W przypadku przedsiębiorstwa będą to m.in.: właściciele, pracownicy, dostawcy, konkurenci, społeczność lokalna, opinia publiczna itd. Każda z tych grup ma swoją hierarchię celów i będzie dążyła do tego, aby przedsiębiorstwo realizowało cele zgodne z interesami danej grupy [Jeżak, 1990].

Niektórzy uważają, iż cele finansowe związane z oczekiwaniami właścicieli są rozbieżne z celami pozostałych interesariuszy. Przedsiębiorstwo powinno dążyć do maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy (shareholder value) bez względu na cele innych interesariuszy. Innego zdania są zwolennicy koncepcji CSR, według których dążenie do harmonijnego, zrównoważonego realizowania celów różnorodnych interesariuszy spowoduje wzrost wartości przedsiębiorstwa dla wszystkich interesariuszy (stakeholder value), w tym również właścicieli [Marcinkowska, 2011].

2. Perspektywa maksymalizacji wartości w firmach rodzinnych

W literaturze istnieje wiele definicji firm rodzinnych. Najczęściej są one wyodrębniane spośród ogółu przedsiębiorstw na podstawie kryterium własności i zarządzania. Według kryterium własności firmy rodzinne to takie, w których dominującymi udziałowcami są członkowie jednej rodziny. Przy czym udział dominujący nie zawsze musi oznaczać większościowy, w wielu opracowaniach za firmy rodzinne uważa się takie, w których rodzina posiada pakiet przynajmniej 25% udziałów [Kowalewski, Talavera, Stetsyuk, 2010]. Dla wielu badaczy dodatkowym kryterium, które powinna spełniać firma rodzinna, jest aktywny udział członków rodziny w zarządzaniu firmą. W niektórych opracowaniach do wyżej wymienionych cech dodaje się aspekt ciągłości zarządzania firmą przez

członków jednej rodziny. Handler [1989], analizując definicje przedsiębiorstwa rodzinnego, zwraca uwagę na sposób sprawowania kontroli strategicznej przez rodzinę, strukturę własnościową, a także na uczestnictwo członków rodziny w zarządzaniu firmą z naciskiem na czasokres mierzony ilością zaangażowanych pokoleń.

Firmy rodzinne niewątpliwie posiadają wiele cech odróżniających je od innych przedsiębiorstw. W tabeli 1 dokonano krótkiej charakterystyki obszarów funkcjonowania firmy rodzinnej, które składają się na specyficzną architekturę systemu zarządzania takim podmiotem.

Tabela 1. Obszary funkcjonowania firmy rodzinnej

Kryterium	Charakterystyka
Kontrola nad firmą	Określenie przejrzystej struktury zarządzania i własnościowej oraz procesu podejmowania decyzji przez poszczególnych członków rodziny, którzy są bezpośrednio zaangażowani w prowadzenie firmy
Kariery zawodowe członków rodziny	Umożliwienie zatrudnionym członkom rodziny pracy, awansu oraz wynagrodzeń adekwatnych do osiągniętych wyników
Kapitał firmy	Ustalenie systemów oraz umów, na mocy których członkowie rodziny będą mogli inwestować w przedsiębiorstwo, wycofywać lub sprzedawać swoje udziały, bez naruszenia interesów pozostałych członków rodziny
Umiejętność rozwiązywania konfliktów	Wczesne rozpoznanie możliwych konfliktów pomiędzy pracą w firmie a życiem osobistym oraz ich załagodzenie przez odwołanie się do wartości, które służą zachowaniu równowagi pomiędzy firmą i rodziną
Kultura firmy	Skupienie się na wartościach, które integrują rodzinę oraz na atutach, jakie posiada firma rodzinna, takich jak: stabilna struktura własnościowa, długofalowe inwestycje w zarządzaniu firmą, wysoki stopień identyfikacji, unikanie nadmiernie ryzykownych inwestycji

Źródło: Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk [2004, s. 110].

Warto w tym miejscu podkreślić, iż poza celami ekonomicznymi, które jak każdy podmiot gospodarczy również właściciele przedsiębiorstw rodzinnych stawiają sobie za cel główny, to mają one również za zadanie realizację tych o charakterze społecznym, a nawet etycznym, o czym pisze m.in. K. Safin [2009]. Co ciekawe, wśród tej drugiej grupy celów pojawiają się: przetrwanie firmy dla dobra i zapewnienia bytu przyszłym pokoleniom czy kształtowanie pozytywnego wizerunku rodziny w społeczności lokalnej. Wielu badaczy podkreśla, że chęć realizacji wielu celów, często o charakterze pozaekonomicznym, jest cechą wyróżniającą firmy rodzinne [Gedajlovic i in., 2012]. Cele o charakterze ekonomicznym, czyli dążenie do wzrostu wyników finansowych czy udziałów w rynku, pośrednio będą się wiązały z utrzymaniem stabilności firmy w kontekście jej dalszej sukcesji przez młodsze pokolenia. W firmach rodzinnych system i metody zarządzania, począwszy od decyzji operacyjnych, poprzez budowanie ścieżek kariery zawodowej, zarządzanie personelem, decyzje strategiczne czy zarządza-

nie ryzykiem, są nakierowane na długą perspektywę, uwzględniają także wartości etyczne.

W literaturze poświęconej firmom rodzinnym dominującą perspektywą stała się analiza zachowań tych firm zakładająca, że ich właściciele dążą do maksymalizacji bogactwa socjoemocjonalnego (socioemotional wealth – SEW) [Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, 2012] wynikającego z posiadania (i ewentualnie zarządzania) przedsiębiorstwem. Maksymalizacja SEW może zostać osiągnięta poprzez realizację istotnych celów w pięciu obszarach (wymiarach). Pierwszy obszar dotyczy zachowania przez rodzinę kontroli nad przedsiębiorstwem i wpływu na najważniejsze strategiczne decyzje dotyczące firmy. Drugi obszar jest związany z poczuciem utożsamiania się członków rodziny z przedsiębiorstwem. Trzeci obszar dotyczy budowania silnych więzi społecznych, a czwarty więzi emocjonalnych pomiędzy członkami rodziny zaangażowanymi w zarządzanie/pracę w przedsiębiorstwie. Ostatni obszar jest związany z zapewnieniem ciągłości rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa, a więc dotyczy tworzenia warunków do przeprowadzenia sukcesji wewnątrzrodzinnej [Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, 2012].

3. Przedsiębiorczość, przedsiębiorca i wartość przedsiębiorstwa rodzinnego w kontekście jego rozwoju

Przedsiębiorczość jest szeroko omawiana w literaturze zarówno jako cecha osobowościowa, jak i postawa, sposób zachowania czy działania przedsiębiorcy, właściciela firmy lub całej organizacji. Przedsiębiorczość, która jako cecha i sposób zachowania wydaje się odgrywać kluczową rolę w procesach rozwojowych przedsiębiorstwa, często jest stawiana w parze z drugim pojęciem – innowacyjnością. Począwszy od Schumpetera, zestawienie tych dwóch pojęć prowadzi do kreacji łańcuchów wartości, które są z kolei traktowane jako procesy zachodzące wewnątrz organizacji i kombinacja czynników w niej występujących [Mellor i in., 2011, s. 38]. Proces budowania wartości przedsiębiorstwa (jak już wyżej wspomniano) bardzo często jest identyfikowany z innowacyjnością. Innowacyjność i przedsiębiorczość stanowią istotne siły napędowe wzrostu przedsiębiorstwa. Są też często stawiane w parze jako ważne cechy małych i średnich przedsiębiorstw.

Zwłaszcza w tych przedsiębiorstwach, które są nastawione na dynamiczny rozwój, przedsiębiorca odgrywa kluczową rolę. O właścicielach rodzinnych firm dynamicznie się rozwijających mówi się jako o wizjonerach, aktywatorach

i kreatorach innowacji. Badania wskazują, że orientacja przedsiębiorcza menedżerów w sposób pozytywny wpływa na kreowanie wartości przedsiębiorstwa [Keil, Maula, Syrigos, 2017]. Niewątpliwie każdy menedżer, przedsiębiorca powinien się wykazywać określonymi umiejętnościami, które zapewnią ustawiczny wzrost przedsiębiorstwa i tym samym kształtowanie jego wartości. Wśród nich L. Kiełtyka wymienia m.in.: umiejętności systemowego i analitycznego myślenia, gotowość do ciągłego doskonalenia i nauki, umiejętność diagnozowania, a także kreowania nowych koncepcji [Kiełtyka, 2016]. Badania prowadzone przez Brüderla i Preisendörfera [2000] wskazują, że zdolność firmy do szybkiego rozwoju jest związana w dużej mierze z poziomem jej innowacyjności oraz zależy od doświadczenia menedżerskiego jej właścicieli. Ważna jest również zdolność firmy do kreowania nowych pomysłów, doskonalenia procesów biznesowych oraz umiejętność prowadzenia badań, dzięki którym udaje się udoskonalać lub projektować nowe produkty [Lumpkin, Dess, 1996].

Ważnym czynnikiem wpływającym na możliwości rozwoju przedsiębiorstwa, jego wyniki finansowe i wartość jest przedsiębiorczość organizacyjna [Rauch i in., 2009]. Ma ona istotne znaczenie dla zdolności firmy do kreowania nowych pomysłów, a także prowadzenia badań. W literaturze można odnaleźć sprzeczne opinie na temat wpływu specyficznych cech, jakimi charakteryzują się przedsiębiorcy i ich firmy rodzinne, na ich zdolność do tworzenia środowiska sprzyjającego przedsiębiorczości organizacyjnej. Zdaniem niektórych cechy te sprzyjają i są kluczowe dla tworzenia dobrych warunków do rozwoju przedsiębiorczości organizacyjnej [Aldrich, Kliff, 2003], według innych są w tym przeszkodą [Zahra, 2005].

Dominującą rolę w kształtowaniu modelu zarządzania, a przez to i kreowaniu wartości firmy ma sam przedsiębiorca, nierzadko nestor – głowa rodziny. Oczywiście architektura systemu zarządzania i sposób działania przedsiębiorstwa będą się przeistaczały z przejściem w kolejne fazy rozwoju, a już z całą pewnością w momencie przejścia firmy przez młodsze pokolenia. Charakter funkcjonowania firm rodzinnych skłania do spojrzenia na nie w kontekście specyficznego modelu biznesowego (modelu prowadzenia działalności gospodarczej), który może prowadzić do budowania wartości przedsiębiorstwa. Takie podejście prezentuje m.in. E. Okoń-Horodyńska, definiując pojęcie „model biznesowy” jako rodzaj przedsięwzięcia przyczyniającego się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa samego w sobie, lecz również w odniesieniu do sposobu realizacji takiego przedsięwzięcia, a konkretniej „zaprojektowania organizacji i sposobu zarządzania nią” [Okoń-Horodyńska, 2013]. Z punktu widzenia podjętej w niniejszym opracowaniu tematyki taki kontekst wydaje się najbardziej przydatny.

4. Rola przedsiębiorcy w budowaniu wartości firmy na tle kolejnych faz rozwoju przedsiębiorstwa – wyniki badań

Przedstawiona poniżej analiza jest częścią obszerniejszych badań prowadzonych aktualnie. Badania zostały przeprowadzone wśród przedstawicieli małych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie podkarpackim. W celu doboru próby posłużono się znanymi w literaturze definicjami małego i średniego przedsiębiorstwa [Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej..., 2004] oraz przedsiębiorstwa rodzinnego¹. Spośród 105 małych i średnich przedsiębiorstw objętych badaniem 48 zostało zidentyfikowanych jako przedsiębiorstwa rodzinne, przy czym 39 spośród nich to mikroprzedsiębiorstwa działające głównie w branżach usługowych lub usługowo-handlowych. Pozostałe podmioty to małe i średnie przedsiębiorstwa (głównie produkcyjne lub handlowe), które przeszły już etap sukcesji – przekazania firmy młodszemu pokoleniu.

W procesie badawczym przedsiębiorcy (lub przedstawiciele zarządu badanych firm) zostali zapytani o czynniki, które ich zdaniem wpływają na wartość małej i średniej firmy rodzinnej (zob. tabela 2). Respondenci najczęściej podkreślali, iż w przypadku firm rodzinnych jest to osobowość, wiedza i zaangażowanie samego właściciela-przedsiębiorcy (27%). Ponadto istotne znaczenie ma dbałość o jakość produktów/usług (16,6%) i odpowiednie kwalifikacje pracowników (15,4%). Zdaniem przedsiębiorców dobra znajomość branży, elastyczność i umiejętność dostosowania się do potrzeb rynków są także ważnym czynnikiem mogącym wpłynąć na wartość firmy.

Tabela 2. Czynniki kształtujące wartość badanych przedsiębiorstw rodzinnych

Czynniki wymieniane najczęściej przez przedsiębiorców	Odsetek uzyskanych odpowiedzi*
Osobowość, wiedza, doświadczenie i zaangażowanie przedsiębiorcy-właściciela	27%
Wysoka jakość produktów/usług	16,6%
Odpowiednie kwalifikacje pracowników	15,4%
Dobra znajomość specyfiki branży/ umiejętność dostosowania się do potrzeb rynku	12,5%
Konkurencyjność cenowa	7,7%
Znajomość rynku/ stabilizacja rynkowa poprzez utrzymanie stałych klientów	7,7%
Ustawiczne dążenie do unowocześniania maszyn/ sprzętu technicznego/ oprogramowania	7,7%
Poziom bezpieczeństwa technicznego i ekologicznego	3,8%
Potencjał rozwoju w danej branży	2%

* Otrzymane odpowiedzi nie sumują się do 100%, gdyż przedsiębiorcy mogli wskazać więcej niż jeden czynnik kształtujący wartość ich przedsiębiorstwa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

¹ Zgodnie z rozważaniami przedstawionymi we wprowadzeniu do niniejszego artykułu.

Otrzymane wyniki mogą wskazywać na rolę właściciela małych i średnich firm rodzinnych w kreowaniu jej wartości. Cechy charakterystyczne dla przedsiębiorcy, takie jak: wizjonerstwo, aktywność, innowacyjność są pochodną (czy też swego rodzaju uogólnieniem) zachowań/działań, które wpływają na przyszłość przedsiębiorstwa.

Wykorzystując popularną koncepcję procesu wzrostu przedsiębiorstwa [Churchil, Levis, 1983], która dzieli go na 5 etapów, tj.: powstanie firmy, przetrwanie, sukces – poprzez wzrost (utrzymanie korzystnej pozycji rynkowej), rozwój (wzrost wielkości przedsiębiorstwa, zakresu jego działalności) i fazę dojrzałości, poproszono w badaniu o wskazanie przez przedsiębiorców ich roli w kolejnych etapach życia przedsiębiorstwa. Warto wspomnieć że 10 spośród badanych firm rodzinnych zidentyfikowało swoją działalność jako fazę dojrzałości. Pozostałe przedsiębiorstwa zadeklarowały w większości fazę przetrwania lub fazę 3 – sukcesu poprzez wzrost/utrzymanie korzystnej pozycji na rynku. Wszyscy badani przedsiębiorcy podkreślają istotną – decydującą rolę przedsiębiorcy w każdym z etapów rozwoju przedsiębiorstwa. Jednakże niektórzy z nich wymieniają również inne funkcje, jakie właściciel firmy pełnił w kreowaniu jego wartości w świetle kolejnych faz życia przedsiębiorstwa (zob. tabela 3). Respondenci mogli w badaniu samodzielnie nazwać rolę (funkcję/cechę) przedsiębiorcy, która miała istotne znaczenie – ich zdaniem – w konkretnej fazie wzrostu przedsiębiorstwa. W celu uporządkowania otrzymanych odpowiedzi zostały one pogrupowane ze względu na częstotliwość i podobieństwo sformułowań. Ponad 22% respondentów podkreśla dominującą rolę w nadaniu kierunku funkcjonowania przedsiębiorstwa w pierwszej fazie, tj. powstania firmy. W tym etapie wzrostu przedsiębiorstwa badani podkreślają również przywództwo przedsiębiorcy (15,9%), określając go jako: inicjatora, motywatora i siłę napędową przedsiębiorstwa (9%).

Tabela 3. Rola przedsiębiorcy w budowaniu wartości przedsiębiorstwa rodzinnego na tle kolejnych faz jego wzrostu w opinii przedsiębiorców – wyniki badań

Wyszczególnienie	Faza 1 Powstanie firmy – zaistnienie na rynku – rozpoznanie rynku	Faza 2 Przetrwanie – pozyskiwanie klientów	Faza 3 Utrzymanie korzystnej pozycji rynkowej/ wypracowanie sukcesu	Faza 4 Wzrost rozmiarów, zakresu działalności przedsiębiorstwa – zwiększenie zatrudnienia – wdrożenia produktowe, technologiczne itd.	Faza 5 Dojrzałość – dbałość o jakość produktów i usług
Dominująca rola przedsiębiorcy-właściciela w ukierunkowaniu działalności firmy	22,7%	9%	6,8%	2,2%	–
Przywódca/koordynator działań	15,9%	11,3%	4,5%	6,8%	2,2%
Motywator, inicjator, siła napędowa funkcjonowania przedsiębiorstwa	9%	4,5%	2,2%	2,2%	2,2%
Wykorzystanie wiedzy/doświadczenia i umiejętności przedsiębiorcy w kontekście stabilności i dalszego rozwoju firmy	2,2%	4,5%	2,2%	–	–
Nadzorowanie/ kontrolowanie/ monitorowanie działalności firmy	2,2%	4,5%	4,5%	6,8%	18,2%

Uwaga: Otrzymane wyniki nie sumują się do 100% ze względu na fakt, iż respondenci mogli zaproponować i/lub zaznaczyć kilka odpowiedzi (ról przedsiębiorcy). Zaproponowane przez badanych odpowiedzi zostały zebrane i pogrupowane według podobieństwa funkcji pełnionych przez przedsiębiorcę lub sposobu wykorzystania w kolejnych etapach wzrostu przedsiębiorstwa – cech, predyspozycji itd. Otrzymane wyniki należy traktować jak siłę (intensywność) podanych ról/funkcji/cech w kolejnych fazach wzrostu przedsiębiorstwa w opinii badanych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych ankiet; fazy wzrostu przedsiębiorstwa przyjęto na podstawie studiów literatury, m.in.: Churchill, Lewis [1983].

Siła (mierzona ilością uzyskanych odpowiedzi) poszczególnych funkcji/cech przypisywanych przedsiębiorcom w kreowaniu wartości firmy zmienia się w kolejnych fazach. Warto przytoczyć w tym miejscu wyniki dotyczące monitorowania, kontrolowania, nadzorowania – najmocniej te role przedsiębiorcy zostały podkreślone w fazie dojrzałości (18,2%). Ciekawą propozycją wymienioną przez respondentów jest ta mówiąca o wykorzystaniu wiedzy, umiejętności i doświadczenia przedsiębiorcy. Otrzymane wyniki wskazują, że cechy te są istotne w budowaniu wartości firmy w trzech pierwszych etapach, przy czym najsilniej mogą wpływać na firmę w drugiej fazie, tj. przetrwania (4,5%). Ogól-

nie śledząc otrzymane wyniki, siła większości wymienionych ról/funkcji/cech przedsiębiorcy w budowaniu wartości firmy w kolejnych fazach jej wzrostu maleje. Jedynie funkcje kontrolne nasilają się wraz z rozwojem firmy. Jednakże warto zaznaczyć, iż w opinii badanych przedsiębiorców wpływ ich ogólnie pojętej aktywności na wartość firmy rodzinnej jest znaczący.

Podsumowanie

W świetle literatury przedmiotu dążenie do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa jest uznawane za główny cel jego działalności. Przy czym wartość przedsiębiorstwa może być rozumiana wąsko – jako wartość dla akcjonariuszy (shareholder value) lub szerzej – jako wartość dla interesariuszy (stakeholder value). W pierwszym przypadku firma będzie się koncentrowała głównie na realizacji celów o charakterze finansowym (maksymalizacja stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału), natomiast w drugim będzie dążyła w większym stopniu do harmonijnej realizacji celów ekonomicznych i społecznych.

Dla właścicieli firm rodzinnych istotnymi aspektami związanymi z działalnością i postrzeganiem wartości ich przedsiębiorstw jest dążenie do zachowania rodzinnego charakteru firmy i utrzymania wpływu na kluczowe decyzje z nim związane oraz budowania dobrych relacji pomiędzy członkami rodziny pracującymi w przedsiębiorstwie. Dlatego też często w literaturze za główny cel działalności firm rodzinnych przyjmuje się chęć maksymalizacji bogactwa socjoemocjonalnego (socioemotional wealth).

Z badań przeprowadzonych w firmach rodzinnych wynika, iż kluczowym czynnikiem przyczyniającym się do budowania ich wartości jest sam przedsiębiorca. Jego wiedza, doświadczenie, zaangażowanie i przedsiębiorczość przyczyniają się w znaczącym stopniu do skutecznej realizacji celów firmy. W kolejnych fazach rozwoju firmy dominujące zadania przedsiębiorcy nieco się zmieniają. W początkowych fazach są one związane przede wszystkim z koordynowaniem i przewodzeniem, a także wyznaczeniem dominujących celów działalności firmy, z kolei wraz z rozwojem przedsiębiorstwa i jego wzrostem istotniejsze stają się działania związane z koordynowaniem i nadzorowaniem działalności firmy.

Literatura

Aldrich H.E., Cliff J.E. (2003), *The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward a Family Embeddedness Perspective*, "Journal of Business Venturing", Vol. 18(5), s. 573-596.

- 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", Vol. 25(3), s. 258-279.
- Brüderl J., Preisdörfer P. (2000), *Fast-Growing Businesses: Empirical Evidence from a German Study*, "International Journal of Sociology", Vol. 30, s. 45-70.
- Churchil N.C., Levis V.L. (1983), *The Five Stages of Small Business Growth*, "Harvard Business Review", May.
- Damodaran A. (2017), *Finanse korporacyjne. Teoria i praktyka*, Onepress, Gliwice.
- Gedajlovic E., Carney M., Chrisman J.J., Kellermanns F.W. (2012), *The Adolescence of Family Firm Research: Taking Stock and Planning for the Future*, "Journal of Management", Vol. 38(4), s. 1010-1037.
- Handler W. (1989), *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses*, "Family Business Review", Vol. 2, s. 257-276.
- Jeżak J. (1990), *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich oraz zachodnioeuropejskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwa rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Keil T., Maula M., Syrigos E. (2017) *CEO Entrepreneurial Orientation, Entrenchment, and Firm Value Creation*, "Entrepreneurship Theory and Practice", Vol. 41, Iss. 4, s. 475-504.
- Kiełtyka L. (2016), *Rola menedżera we współczesnych organizacjach*, „Przegląd Organizacji”, Vol. 8(919), s. 4-11.
- Kowalewski O., Talavera O., Stetsyuk I. (2010), *Influence of Family Involvement in Management and Ownership on Firm Performance: Evidence from Poland*, "Family Business Review", Vol. 23, s. 45-59.
- Lumpkin G.T., Dess G.G. (1996), *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*, "Academy of Management Review", Vol. 21(1), s. 135-173.
- Marcinkowska M. (2011), *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 37, s. 855-870.
- Mellor R., Coulton G., Chick A., Bifulco A., Mellor N., Fisher A. (2011), *Przedsiębiorczość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Okoń-Horodyńska E. (2013), *W poszukiwaniu modelu biznesowego dla technologiczno-społecznej innowacji: przypadek SyNat*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 13, cz. 2: *Modele biznesowe*, s. 11-26.
- Rappaport A. (1999), *Wartość dla akcjonariuszy*, Wig-Press, Warszawa.

- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. (2009), *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*, "Entrepreneurship Theory & Practice", Vol. 33, s. 761-787.
- Rudnicka A. (2012), *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Safin K. (2009), *Przestrzeń strategiczna przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 49, s. 211-218.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej. Dz.U. 2004, Nr 173, poz. 1807.
- Zahra S.A. (2005), *Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms*, "Family Business Review", Vol. 18, s. 23-40.

THE ROLE OF AN ENTREPRENEUR IN BUILDING THE VALUE OF A FAMILY BUSINESS

Summary: Striving to maximize the value of an enterprise is considered as the main goal of its activity. The value of an enterprise can be understood as a value for shareholders or as a value for stakeholders. In the first case, the companies focus mainly on the implementation of financial objectives, while in the second – on the pursuit of harmonious implementation of economic and social goals. The second goal seems to be characteristic for small and medium family businesses. In enterprises which are focused on dynamic development, while taking care of market stability aimed at ensuring the future of the owner's successors (succession) – the entrepreneur plays a key role. The aim of the study is to analyze selected factors influencing the creation of family business value in the context of the entrepreneurship of the owners and managers. This analysis was carried out on the basis of research carried out on a sample of small and medium family enterprises located in the Podkarpackie region.

Keywords: family firms, value, entrepreneurship.