

# Eugeniusz Niedbała

## FIRMY RODZINNE - OBIEKT BADAWCZY

***Firma rodzinna jest przedmiotem badań specjalistów z całego świata reprezentujących różne dziedziny nauki już od około 40 lat. W Polsce jedyną opracowaną na temat firm rodzinnych to studia przypadków firm odnoszących sukcesy, wśród których znaczną część stanowią firmy rodzinne. Jednak ich sukcesów nie upatruje się w ich specyficznych cechach. Nasuwają się dwa pytania. Dlaczego firmy rodzinne są przedmiotem badań coraz większej liczby naukowców i co to jest firma rodzinna?***

Odpowiedzi na pierwsze pytanie udzielił Ivan Lansberg stwierdzając, że rodzina kształtuje firmę w sposób, w jaki nie potrafią tego robić członkowie rodzin kierowników w firmach nie należących do rodziny (Lansberg, 1993). Zaangażowanie rodziny w firmę jest tym, co czyni firmę rodzinną inną od pozostałych (Miller, Rice, 1967). Natomiast T. Petziger (1999: 218) w swej książce "At home in the economy. The New Pioneers" stwierdził, że "firma rodzinna stała się modelem dla *wszystkich* firm. Powodem tego jest, że firma dzisiaj, więcej niż w jakimkolwiek czasie w [tym] stuleciu, zbudowana jest w oparciu o związki - czyli ten materiał, z którego zbudowane są również rodziny".

Zainteresowanie tymi firmami nie płynie tylko ze strony naukowców. Osoby zaangażowane w działalność gospodarczą, profesjonaliści zajmu-

jący się doradztwem również zaczynają zdawać sobie sprawę, że firma rodzinna oznacza znacznie więcej niż tylko "sklep na rogu" (Aronoff, Ward, 1991) i rozpoznają znaczenie tego typu organizacji dla gospodarki kraju i świata (Dyer, 1994).

Szeroki zakres definicji wynika z zaangażowania w badanie tych firm wielu dyscyplin naukowych, takich jak: antropologia, ekonomia, finanse, socjologia, zarządzanie, nauki polityczne, historia, prawo, rachunkowość, psychologia, zachowania organizacyjne, a nawet fizyka i biologia (Dyer, 1994). Ta różnorodność sprawia, że pole badań jest rozległe i amorficzne (Gersick, 1994). "Nie wyłonił się wspólny czy też profesjonalny język opisujący firmy rodzinne (...) nie powstała dyscyplina [naukowa] interesująca się potrzebami całego systemu firmy rodzinnej" (Astrachan, Astrachan 1996: 542).

Trzeba jednak przyznać, że pomimo znacznych różnic w wypracowanych definicjach, wysitek naukowców należy ocenić pozytywnie, mając na uwadze słowa wypowiedziane przez R. L. Ackoffa (Ackoff 1973: 160): "Pracownicy naukowcy często traktują definiowanie pojęć jako nudną konieczność, której trzeba się pozbyć jak najprędzej i możliwie bezmyślnie. (...) Rzadko można bawić się w badania, korzystając z jednego tylko pojęcia (...). Dziedzina nauki może powstać tylko na gruncie systemu pojęć". Natomiast W. C. Handler (1989: 258) stawia tezę, że definiowanie firm rodzinnych jest pierwszym i najbardziej oczywistym wyzwaniem, przed któ-

rym stoją ich badacze.

Nawet laik może stwierdzić, że dwa podstawowe elementy firmy rodzinnej stanowią rodzina i firma. B. S. Hollander i N. S. Elman (1988: 146) stwierdzają, że "firma rodzinna zawiera dwa interaktywne, wewnątrz powiązane i równie istotne elementy i że zdarzenie w jednym elemencie może wpływać i kształtować ten drugi." Jednak pierwsza grupa definicji przyjmuje tylko własność za główną determinantę firmy rodzinnej. R. Donckels i E. Fröhlich (1991: 152) określają, że firma jest firmą rodzinną "gdy członkowie rodziny posiadają co najmniej 60% kapitału". Podobną definicję można znaleźć w innej pracy, której autorzy twierdzą, że firma rodzinna to "firma, w której jedna rodzina posiada większość udziałów i ma całkowitą kontrolę [nad firmą]" (Gallo, Sveen 1991: 181). Natomiast I. Lansberg i in. definiują firmę rodzinną jako firmę „w której członkowie rodziny mają prawną kontrolę własności” (Lansberg i in. 1988: 2).

Definicje oparte na czynniku własności nie opisują dokładnie istoty firm rodzinnych. Arbitralnie ustalony poziom posiadania nie może stanowić istotnego kryterium określającego firmy rodzinne. Można zadać pytanie, dlaczego firma będzie uznana za rodzinną wtedy, gdy rodzina przekroczy poziom posiadania ustalony na poziomie 60%. Może wystarczy tylko 51%? A może trzeba podnieść wymagany poziom posiadania na 80%? Są to pytania, na które nie można udzielić satysfakcjonującej odpowiedzi. Jeżeli członkowie rodziny nie angażują się w zarządzanie firmą, nie zajmują się rozwijaniem długofalowych planów dotyczących firmy, to ich zachowanie można traktować jak pasywną inwestycję w firmę, a to oznacza, że firma taka niekoniecznie musi być rodzinną.

Dlatego wielu autorów łączy dwa kryteria: własność i zarządzanie i na tej podstawie buduje definicję. Jedną z tego typu definicji podaje P. Davis (Davis 1983: 47), który za firmy rodzinne uważa te, "których polityka i kierunek [rozwoju] są przedmiotem znacznego wpływu jednej lub kilku rodzin. Ten wpływ odbywa się przez własność i czasami przez uczestnictwo członków rodziny w zarządzaniu". Podob-

ną definicję można znaleźć u M. H. Sterna (Stern 1986: XXI) - "firma rodzinna to firma będąca własnością i zarządzana przez członków jednej lub dwóch rodzin", i J. H. M. Welscha (Welsch 1993: 40) - "firma rodzinna to firma, w której własność jest skoncentrowana, a właściciele lub krewni są zaangażowani w proces zarządzania." Podobne definicje można znaleźć jeszcze u kilku innych autorów (Burch, 1971; Carsrud, 1994; Daily, Dollinger, 1993; Hanlyn, 1994; Cromie i in., 1995). Większość autorów zgadza się, że firma rodzinna jest jednocześnie własnością i jest zarządzana przez rodzinę. To niekoniecznie oznacza, że firma jest bezpośrednio kierowana przez rodzinę. Nie oznacza to też, że rodzina koniecznie posiada większość udziałów. Niezbędne jest tylko, aby rodzina zachowywała się jak właściciel i miała wolę i kompetencję do kontrolowania i sterowania ewolucją firmy nawet jeśli polityka firmy prowadzona jest przez opłacanych menedżerów (Larsson i in., 2000).

Ta grupa definicji lepiej oddaje istotę firm rodzinnych, jest bowiem oparta na dwóch kryteriach i łączy je ze sobą w różnych proporcjach. Ma jednak również poważne wady. Nie wiadomo bowiem, co oznacza znaczny wpływ na kierunek firmy. W rozumieniu autora, decyzje firmy powinny zapadać za pośrednictwem członków rodziny zaangażowanych w firmę. Czy członkowie rodziny na stanowiskach kierowniczych mają już wystarczająco silne oddziaływanie na firmę, czy może powinni oni być członkami zarządu tych firm? Autorzy z reguły nie precyzują tego, w jaki sposób zmierzyć siłę wpływu członków rodziny, by uznać firmę za rodzinną, bowiem ustalenie takiego poziomu jest w zasadzie niemożliwe. Dlatego też, korzystając z tych definicji, możemy pewną grupę firm rodzinnych uznać za firmy nie będące firmami rodzinnymi i odwrotnie.

W teorii można spotkać też trzecią grupę definicji opartych na koncepcji transferu międzypokoleniowego, czyli sukcesji w firmie. J. Ward (Ward 1987: 252) definiuje firmę rodzinną jako firmę, która "przejdzie na własność i pod zarząd następnego pokolenia rodziny". Podobną definicję podają także N. C. Churchill i K. J. Hatten

(1987: 52), według których o firmie rodzinnej można mówić, gdy "młodszy członek rodziny ma lub przejmie kontrolę firmy od starszych". Zbliżone definicje podają (Fiegener, Brown, Pierce et al., 1994). Można wywnioskować, że przejęcie sukcesji za podstawowe kryterium definiowania firm rodzinnych nie przyczyni się do wyjaśnienia istoty tych firm. Nie wiadomo bowiem, czy nowi właściciele skoncentrują się tylko na posiadaniu, może zaangażują się w zarządzanie firmą, a udziały sprzedadzą inwestorom niezwiązanym z rodziną. Czy firma, która przeszła pomyślnie proces sukcesji, a jej nowi właściciele nie zajmują się aktywnie zarządzaniem i jednocześnie odsprzedają znaczny pakiet udziałów nabywcom spoza rodziny, jest jeszcze firmą rodzinną? Co można powiedzieć o firmie, w której nastąpiła sukcesja własności, ale jednocześnie nowe pokolenie obejmuje kierownictwo firmy od menedżerów spoza rodziny? Czy w tym przypadku firma dopiero w tym momencie stała się firmą rodzinną?

Pytania te pozostają bez odpowiedzi, w wypadku, gdy kierujemy się tą definicją. Stosowanie jej skutkuje też niemożliwością dokonywania porównań między badaniami opartymi na jednej definicji a tymi, które za podstawę wyłonienia grupy badanych firm przyjęły inną. Definicje te nie nakreślają ogólnych ram przyszłości firmy.

Literatura przedmiotu obfituje też w inne definicje bazujące z reguły na jednej charakterystycznej cesze firmy. Można więc odnaleźć definicję, w której tożsamość firmy rodzinnej stwierdza się w zależności od postrzegania tejże firmy przez jej właściciela/li za firmę rodzinną (Westhead, Cowling, 1998). S. Birley (Birley, 1997) definiuje firmę rodzinną na podstawie stosunku właściciela-zarządcy i jego stosunku do relacji zachodzących między rodziną a firmą. T. J. Covin (Covin, 1994), D. A. Kirby i T. J. Lee (Kirby, Lee, 1996), R. A. Litz (Litz, 1997) oparli swe definicje na zamiarze utrzymania zaangażowania rodziny w działalność firmy.

M. C. Shanker i J. H. Astrachan (Shanker, Astrachan, 1996), J. H. Astrachan i R. Tutterow (Astrachan, Tutterow, 1996) za kryterium rozpoznawania firm rodzinnych przyjęli ak-

tywny udział wielu pokoleń w firmie; A. R. Lyman (Lyman, 1991), J. H. Astrachan i T. A. Kolenko (Astrachan, Kolenko, 1994), M. Lee i E. G. Rogoff (Lee, Rogoff, 1996) za kryterium przyjęli zatrudnianie członków rodziny. Wśród tak różnych rodzajów definicji można odnaleźć też definicję systemową stworzoną przez R. Beckharda i W. J. Jr. Dyera (Beckhard, Dyer 1983: 6) którzy za firmę rodzinną uważają "całość składającą się z współzależnych subsystemów: firmy jako całości, rodziny jako całości, założyciela i zarządu." Najnowsze definicje koncentrują się na kulturze firmy (R. A. Litz, 1995; D. R. Dreux IV, B. M. Brown, 1999).

Wszystkie powyższe definicje powstały w oparciu o pojedyncze kryteria, którymi z reguły są właśnie subsystemy firm rodzinnych; własność, zarządzanie, rodzina, sukcesja. Poszczególne definicje oparte na własności różnią się między sobą zakresem jakim obejmują firmy. Firmy zaklasyfikowane jako rodzinne według jednej definicji nie muszą być już firmami rodzinnymi w znaczeniu drugiej definicji. Tak samo dzieje się w przypadku stosowania pozostałych grup definicji. Jeszcze większe różnice pojawiają się w przypadku stosowania definicji opartych na innych podstawach. Może się przecież zdarzyć, że spośród grupy firm rodzinnych wyznaczonych przy użyciu definicji opartej na własności nie będzie ani jednej firmy, która spełniłaby warunki nałożone przez definicję opartą na czynniku sukcesji.

W związku z wadami powyższych definicji, niektórzy autorzy proponują definicje wielokryterialne. Jedną z pierwszych definicji firm rodzinnych jest właśnie taką definicją. W 1964 r. R. Donelley określił firmę rodzinną jako tę, w której "można zidentyfikować przynajmniej dwa pokolenia rodziny i kiedy to połączenie [między pokoleniami] miało wzajemny wpływ na politykę firmy i na interesy i cele rodziny" (Donelley 1964:94). Ta definicja łączy w sobie zarówno problem sukcesji oraz uczestnictwo rodziny w zarządzaniu i posiadanie firmy przez rodzinę (przynajmniej domniemane), jak również cele rodziny.

Podobną definicję podaje W. C. Handler (Handler 1989: 262), która za

firmę rodzinną uważa "organizację, której główne decyzje i plany sukcesji przywództwa są pod wpływem członków rodziny pracujących w kierownictwie lub zarządzie". Natomiast P. G. Holland i J. E. Oliver (Holland, Oliver 1992: 27) łączą własność, zarządzanie i dotyczące ich decyzje w następującą definicję: firma rodzinna to "jakakolwiek firma, w której decyzje dotyczące jej własności lub zarządzania są pod wpływem osób spokrewnionych z rodziną lub rodzinami". W tym przypadku to pokrewieństwo wywiera wpływ na podejmowanie decyzji niezależnie od tego, czy rodzina jest w pełnym posiadaniu składników majątku, czy też jej własność jest znacznie ograniczona, jak również nie przykładają się znacznej uwagi do stopnia zaangażowania rodziny w bezpośrednie zarządzanie firmą. Istotny jest wpływ na decyzje dotyczące podstawowych subsystemów każdej firmy rodzinnej: własności i zarządzania.

Bardziej skomplikowaną definicję podaje P. Leach, który za firmę rodzinną uważa "spółkę, w której więcej niż 50% akcji jest w rękach rodziny, i/lub jedna rodzina skutecznie kontroluje firmę, i/lub znaczna część wyższych rangą kierowników firmy jest członkami tej samej rodziny" (Leach i in. 1990). Treść tej definicji sprowadza się w zasadzie do użycia tylko jednego z trzech elementów: własności, kontroli firmy przy pomocy innych instrumentów niż własność i zarządzanie, uczestnictwa rodziny w zarządzaniu firmą, przy czym każdy z tych elementów jest warunkiem koniecznym i wystarczającym, aby firmę uznać za rodzinną. Jediną jej zaletą jest połączenie kilku definicji opartych o poszczególne elementy (subsystemy) firmy rodzinnej w jedną definicję o maksymalnym zakresie równym sumie zakresów trzech definicji, z których została zbudowana.

Inna jest definicja A. Lymana (Lyman 1991: 304), opisującego firmę rodzinną jako firmę, w której "własność musi znajdować się zupełnie w rękach rodziny, przynajmniej jeden właściciel musi być zatrudniony w firmie i jeden inny członek rodziny również musi być zatrudniony lub regularnie pomagać w firmie nawet jeśli nie jest oficjalnie zatrudniony". Ta definicja znacznie zawęża pojęcie firmy rodzinnej przez restrykcyjne wymagania

posiadania 100% własności w rękach rodziny. Poza tym, można zastanawiać się dlaczego tylko jeden właściciel i jeden pracownik muszą pracować w firmie. Z tej definicji wynika, że jeśli firma będzie w posiadaniu rodziny a właściciel(e) będzie pracować na stanowiskach kierowniczych, ale nie będzie zatrudniać nikogo z rodziny, to firma nie będzie firmą rodzinną. Również jeżeli kilku członków rodziny znajdzie pracę w firmie, lecz stanowiska kierownicze będą piastować wynajęci menedżerowie, to nie mamy już do czynienia z firmą rodzinną.

O wiele więcej mówi definicja J. H. Pratta i J. A. Davisa, którzy uważają za firmę rodzinną taką firmę, "w której dwóch lub więcej członków rodziny w szerokim znaczeniu wpływa na kierunek firmy poprzez posługiwanie się więziami pokrewieństwa, rolami w zarządzaniu lub prawami własności" (Pratt, Davis 1986:2). W tym znaczeniu rodzina wpływa na wizję firmy za pomocą instrumentów zarządzania, prawnych i związków wewnątrz rodziny. Niezależnie od używanych przez członków rodziny narzędzi wpływu na wizję firmy, powyższa definicja ma jedną zasadniczą wadę, która pojawia się też w innych definicjach - znów arbitralnie zakłada, że przynajmniej dwie osoby z rodziny oddziałują na firmę. W ten sposób automatycznie wyklucza z ram swojego zasięgu te wszystkie firmy rodzinne, w których jedna osoba ma znaczny, a często absolutny wpływ na firmę.

Wszystkie definicje opisane powyżej mają dwie podstawowe wady: często nakładają bardzo precyzyjne normy dotyczące procentowego udziału rodziny w majątku firmy, udziału członków rodziny w zarządzaniu czy też w pracy na rzecz firmy. Są też używane przez badaczy tych firm wedle uznania, a ponieważ różnią się czasami tak bardzo, że można opisać nimi zupełnie dwie różne zbiorowości, poszczególne wyniki badań są zupełnie nieporównywalne. Bowiem jeśli powszechnie przyjmuje się, że firmą rodzinną jest ta, której własność należy do rodziny a jej członkowie kierują nią, to już co do firm będących własnością rodzin, lecz nie zarządzanych przez nie lub odwrotnie, nie ma powszechnej zgody. Jeżeli firma nie jest własnością rodziny, lecz rodzina

zarządza nią, to może być ona kierowana w taki sposób, aby spełnić aspiracje rodziny i uzyskać odpowiednie zyski, lub zarządzanie firmą ma służyć przede wszystkim korzyści nie spokrewnionych udziałowców. Definicje te nie są w stanie podać dokładnych granic wyznaczających odpowiedni poziom własności i/lub zarządzania, aby firmę można było z całą pewnością uznać za rodzinną, gdyż ustalenie takich granic nie wydaje się możliwe.

Dobra definicja powinna odróżnić firmy rodzinne i pozostałe. Powinna być na tyle szeroka, a jednocześnie konkretna, aby objąć wiele rodzajów firm rodzinnych i wyraźnie odróżnić je od pozostałych. Definicje zbudowane w oparciu o pojęcie własności lub zarządzania nie dają dobrych podstaw do określenia firmy jako rodzinnej lub nierodzinnej, bowiem firmy z podobnym poziomem własności znajdującej się w rękach rodziny lub z podobnym udziałem rodziny w zarządzaniu mogą uważać się za firmy rodzinne lub nie.

Kanadyjscy naukowcy postanowili skonstruować definicję, opierając się na zachowaniu się firmy w pewien wyróżniający się sposób, charakterystyczny dla firm rodzinnych, bowiem zarządzający firmą mają na celu kształtować i/lub kontynuować wizję jednej lub kilku rodzin przy pomocy dominującej koalicji w firmie. Przez wizję rozumieją pojęcie lepszej przyszłości rodziny. Firma służy jako środek do osiągnięcia pożądanego stanu, a dominująca koalicja ma łączyć w całość wpływowych aktorów kontrolujących cały porządek organizacyjny. Definicja autorstwa J. H. Chua, J. J. Chrismana i P. Sharmy (Chua, Chrisman, Sharma 1999: 23) korzysta z terminologii zarządzania strategicznego, teorii gry organizacyjnej i nowego nurtu *corporate governance* i określa firmę rodzinną jako "firmę kierowaną przy pomocy nadzoru właścicielskiego rodziny i/lub menedżerów z intencją kształtowania i/lub kontynuowania wizji firmy przez dominującą koalicję, którą kontrolują członkowie jednej lub kilku rodzin w sposób, który umożliwi potencjalne utrzymanie wizji między pokoleniami rodziny lub rodzin".

Ta definicja wyraźnie różni się od wszystkich powyższych, ponieważ nie określa ani poziomu własności, ani członków rodziny, do których firma należy, ani też członków rodziny zarządzających firmą. Zastosowany w definicji element nurtu *corporate governance* trzeba rozumieć jako koncepcję przedsiębiorstwa wyznaczającego głównych aktorów nadzoru korporacyjnego. Jest to finansowy model przedsiębiorstwa, chociaż autorzy zaznaczają, że wizja może służyć nie tylko celom rodziny.

Wprowadzenie tego nowego pojęcia do definicji firm rodzinnych ma głęboki sens, gdyż znaczna część tych firm przybiera formę holdingów, co zadaje kłopot powszechnie akceptowanej tezie o małych, rodzinnych sklepikach, czy "firemkach". Ponieważ rodzina kontroluje dominującą koalicję, nie wymaga kontroli firmy poprzez własność. Zdolność do utrzymania wizji firmy między pokoleniami zawiera w sobie te definicje, które kładły nacisk na posiadanie sukcesora, a ponieważ ta zdolność jest potencjalna, definicja ta obejmuje również małżeństwa bez dzieci lub z młodszymi dziećmi.

Pozwala również na zmianę wizji, bo firma, która zmienia wizję nie przestaje być tylko firmą rodzinną pod warunkiem, że: dominująca koalicja wprowadzająca zmianę jest pod kontrolą rodziny oraz że wizja jest nadal używana jako środek do osiągnięcia przyszłego stanu rodziny.

Definicja ta wyklucza takie sytuacje, w których prezes publicznej spółki zarządza nią w taki sposób, by kontynuować własną wizję aż do chwili przekazania przywództwa członkom rodziny. Ponadto definicja nie zakłada tego, że wizję podzielają wszyscy członkowie rodziny lub jej większość, i nawet nie powinna tego zakładać, gdyż rodziny często są skłócone lub podzielone. Koncepcja dominującej koalicji sugeruje pewien poziom opozycji. Wymaga się tylko, aby ta dominująca koalicja miała odpowiednią władzę do wprowadzenia wizji w życie.

Trzeba przyznać, że powyższa definicja jest na tyle ogólna, z zarazem szczegółowa, iż zasługuje na szeroką akceptację, gdyż przede wszyst-

kim rozstrzyga zasadnicze różnice występujące między opisanymi wcześniej grupami definicji. Przy jej użyciu można zaliczyć do grona firm rodzinnych wszystkie małe i młode firmy rodzinne, z drugiej zaś duże holdingi prowadzone przez rodziny od pokoleń.

#### Bibliografia

Ackoff, R. L. (1973) O systemie pojęć systemowych. *Prakseologia*, Nr 2.

Aronoff, C. E., Ward, J. L. (eds.) (1991) *Family Business Sourcebook*, Omnigraphics, Inc., Michigan.

Astrachan, J. H., Astrachan, B. M. (1996) *Families business: The challenges and opportunities of interprofessional collaboration*. In: Aronoff, C. E., Astrachan, J. H., Ward, J. L. (eds.) *Family Business Sourcebook II: A guide for families who own businesses and the professionals who serve them*, Business Owner Resources, Marietta.

Beckhard, R., Dyer, W. J. Jr. (1983) Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, Vol. 12 No. 1, s. 5-12.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. (1999) Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32 No. 4, s. 19-39.

Churchill, N. C., Hatten, K. J. (1987) Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, Vol. 11 No. 3, s. 51-64.

Davis, P. (1983) Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, Vol. 12 No. 1, s. 47-56.

Donckels, R., Fröhlich, E. (1991) Are family businesses really different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, Vol. 4, No. 2, s. 149-160.

Donelley, R. (1964) The family business. *Harvard Business Review*, Vol. 42 No. 4, s. 93-105.

Dyer, W. G., Jr. (1994) Potential contributions of organizational behavior to the study of family-owned businesses. *Family Business Review*, Vol. 7 No. 2, s. 109-131.

Gallo, M. A., Sveen, J. (1991) Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, Vol. 4, No. 2, s. 181-190.

Gersick, K. E. (1994) Introduction to the Handbook of family business research, 1969-1994. *Family Business Review*, Vol. 7 No. 2, s. 103-107.

Handler, W. C. (1989) Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, Vol. 2 No. 2, s. 257-276.

Holland, P. G., Oliver, J. E. (1992) An empirical examination of stages of development of family business. *Journal of Business & Entrepreneurship*, Vol. 4 No. 3, s. 27-38.

Hollander, B. S., Elman N. S. (1988) Family-owned business: An emerging field of inquiry. *Family Business Review*, Vol. 1 No. 2, s. 145-164.

Lansberg, I. (1983) Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, Vol. 12 No. 1, s. 39-46.

Lansberg, I., Perrow, E. L., Rogolsky, S. (1988) Family business as an emerging field. *Family Business Review*, Vol. 1, No. 1, s. 1-8.

Larsson, M., Lindgren, H. & Nyberg, D. (2000) *Entrepreneurship, active ownership & succession strategies: The long-term viability of the Swedish Bonnier and Wallenberg family business groups*. In: P. Poutziouris (eds.) *Tradition or entrepreneurship in the new economy?* 11<sup>th</sup> Annual World Conference Family Business Network, London.

Leach, P., Kenway-Smith, W., Hart, A., Morris, T., Ainsworth, J., Beterlsen, E., Iraqi, S. & Parsari, V. (1990) *Managing the family business in the UK. A Stoy Hayward survey in conjunction with the London Business School*, Stoy Hayward, London.

Lyman, A. (1991) Customer service: does family ownership make a difference? *Family Business Review*, Vol. 4 No. 3, s. 303-324.

Miller, E. J., Rice, A. K. (1967) *Systems of organizations*, Tavistock, London.

Petzing, T., Jr. (1999) *At home in the economy. The new pioneers: The men and women who are transforming the workplace and marketplace*, Simon & Schuster, New York.

Pratt, J. H., Davis, J. A. (1986) Measurement and evaluation of the population of family-owned and home-based businesses. U. S. Small Business Administration Report No. 9202-AER-85, Government Printing Office, Washington.

Stern, M. H. (1986) *Inside the family-held business*, Harcourt Brace Jovanovich, New York.

Ward, J. *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Weisch, J. H. M. (1993) The impact of family ownership and involvement on the process of management succession. *Family Business Review*, Vol. 6 No. 1, s. 31-54.

**Eugeniusz Niedbała**