

Wojciech Popczyk

Uniwersytet Łódzki  
Wydział Zarządzania  
e-mail: [wpopczyk@uni.lodz.pl](mailto:wpopczyk@uni.lodz.pl)

## Kapitał społeczny rodziny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi

**Kody JEL:** F00, F20, F23, L26, M16

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwa rodzinne, nepotyzm, kapitał społeczny rodziny, przewaga konkurencyjna

**Streszczenie.** W literaturze poświęconej przedsiębiorstwom rodzinnym nepotyzm oznaczający preferowanie w zatrudnianiu członków rodziny właścicielskiej uważa się za potencjalne zagrożenie dla rozwoju tych podmiotów gospodarczych. Celem artykułu jest wyjaśnienie natury kapitału społecznego rodziny oraz zaprezentowanie modelu jego kreowania. Autor stara się wykazać na podstawie wybranych koncepcji i teorii w naukach o zarządzaniu, iż nepotyzm w przedsiębiorstwach rodzinnych nie ma znaczenia pejoratywnego, jest warunkiem wykorzystywania kapitału społecznego rodziny w budowaniu przewagi konkurencyjnej nad ich odpowiednikami nierodzinnymi.

### Wprowadzenie

Ocena funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce i na świecie dokonywana jest przez pryzmat utrzymujących się niekorzystnych stereotypów na ich temat. Jednym z takich niesłusznych stereotypów jest ich niższa profesjonalizacja zarządzania wynikająca z praktyk nepotycznych i rezygnacji z zatrudniania

specjalistów i zawodowych menedżerów spoza rodziny, co może ograniczać ich możliwości rozwojowe, a nawet prowadzić do marginalizacji w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Nepotyzm oznacza faworyzowanie członków rodziny przy obsadzaniu stanowisk i przydzielaniu godności bez względu na posiadane przez nich kompetencje. Tymczasem większość światowych badań empirycznych porównawczych przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych pod względem osiągniętych wyników finansowych dowodzi wyższej efektywności tych pierwszych. W przypadku dużych spółek giełdowych odnotowuje się statystycznie znaczące różnice w wynikach finansowych oraz w notowaniach akcji na korzyść tych kontrolowanych przez rodziny (Popczyk, 2011, s. 115–131).

W gospodarce rynkowej w warunkach wzmożonej konkurencji sukcesy odnoszą przedsiębiorstwa, które posiadają, rozwijają nieustannie i chronią zasoby niematerialne. Kapitał intelektualny jak nigdy wcześniej urasta do rangi superstrategicznego zasobu. Sam kapitał ludzki jest w nim kluczowy, ale warunkiem jego wykorzystania jest równie ważny kapitał społeczny oparty na relacjach, komunikacji i wymianie między ludźmi (architektura wewnętrzna i zewnętrzna). Wymiana wiedzy, doświadczenia, pomysłów, opinii pozwala lepiej, wszechstronniej wykorzystać posiadane zasoby w funkcjonowaniu biznesu, osiągać efekt synergii oraz ma istotny udział w powstawaniu nowej wiedzy, co stanowi wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest prezentacja koncepcji modelu kreowania kapitału społecznego rodziny w przedsiębiorstwach rodzinnych. Na podstawie przeglądu literatury z dziedziny nauk ekonomicznych i społecznych autor stara się wykazać, iż nepotyzm w przedsiębiorstwach rodzinnych nie ma znaczenia pejoratywnego, jest warunkiem wykorzystywania kapitału społecznego rodziny w budowaniu przewagi konkurencyjnej nad ich odpowiednikami nierodzinnymi.

### **Nepotyzm w przedsiębiorstwach rodzinnych**

Zbieżność celu organizacji z celami indywidualnymi jej uczestników bądź grup interesu jest warunkiem spójności wewnętrznej organizacyjnej i warunkiem jej przetrwania. Teoria równowagi organizacyjnej autorstwa Ch. Barnarda rozwinięta przez H. Simona (Bielski, 1997, s. 160–162) objaśnia relacje między organizacją a jej uczestnikami kalkulatywnymi i moralnymi jako wzajemną wymianę świadczeń. Uczestnik kalkulatywny wnosi określony wkład użyteczny w procesie realizacji celu organizacji i otrzymuje w zamian korzyści materialne (płace, premie, subwencje) oraz korzyści społeczne (wyróżnienia, uznanie). Taki uczestnik należeć będzie do organizacji, dopóki uzyskiwane korzyści będą równe lub większe od

wnoszonego wkładu. Dokonuje on oceny bilansu korzyści–wkład subiektywnie na podstawie poziomu swoich aspiracji, pozycji wobec innych uczestników, a także możliwości uzyskania korzyści w innych organizacjach. W przypadku uczestnictwa moralnego członka rodziny w biznesie rodzinnym mechanizm wzajemnej wymiany świadczeń jest podobny, lecz inna jest natura korzyści mu oferowanych. Mają one głównie charakter wewnętrzny i tkwią w jego psychice oraz w potrzebach samorealizacji, bezpieczeństwa socjalnego, emocjonalnego. Na drugim planie są korzyści materialne. Zatem uczestnictwo członków rodziny w biznesie rodzinnym zdaniem autora zwiększa i utrwala jego równowagę, rozwija inteligencję moralną i emocjonalną, która gwarantuje spójność między systemem wartości wspólnie podzielanym i przestrzegającym, celami i zachowaniami (strategiami).

Socjologiczna teoria wymiany opisuje świat społeczny jako układ wymiany dóbr materialnych i niematerialnych między ludźmi (Szacki, 2002, s. 839). Człowiek podejmuje działanie z myślą o korzyści dla siebie. Na podstawie teorii wymiany społecznej podjęto próbę wyjaśnienia roli nepotyzmu w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz ustalenia warunków, w których nepotyzm ma pozytywny wpływ na wyniki osiągnięte przez biznes i jego pozycję konkurencyjną (Jaskiewicz, Uhlenbruck, Balkin, Reay, 2013, s. 121–139). Między ludźmi spokrewnionymi dochodzi do *wymiany społecznej pełnej* łączącej się z częstymi, głębokimi i długookresowymi interakcjami opartymi na zasadzie wzajemności odroczonej i pośredniej, na zasadzie wzajemności ustępstw oraz na zaufaniu emocjonalnym. Warunkiem takiej formy wymiany społecznej jest współzależność między członkami rodziny, długa historia interakcji między nimi oraz silna infrastruktura moralno-etyczna kształtowana wspólnie i przestrzegana przez nich. Zwolennicy teorii wymiany upatrują głównej korzyści płynącej z *nepotyzmu wzajemności* dla firmy rodzinnej w efektywnym zarządzaniu unikalną wiedzą biznesową typu *tacit knowledge* obejmującym jej transfer, wykorzystanie, rozwój i ochronę. W firmie rodzinnej małej i średniej transfer *tacit knowledge* odbywa się tylko między członkami rodziny, czyli ludźmi, których łączy zaufanie emocjonalne i silna infrastruktura moralno-etyczna. Oni dzielą wagę skumulowanej w drodze doświadczenia wiedzy, rozumieją jej unikalny charakter i starają się ją wykorzystywać w procesie budowania i powiększania przewagi konkurencyjnej biznesu.

Zatrudnianie członka rodziny w biznesie rodzinnym może w niektórych przypadkach łączyć się z negatywną formą *nepotyzmu tytularnego*. Ma to miejsce wtedy, gdy między kandydatem rodzinnym a pozostałymi członkami rodziny zaangażowanymi w biznes wymiana społeczna ma charakter ograniczony. Zaufanie emocjonalne między nim a pozostałymi członkami rodziny jest słabsze, a wzajemność wymiany ma charakter natychmiastowy, bezpośredni i nierzadko

asymetryczny. Między ludźmi niespokrewnionymi, podobnie jak w ostatnim przypadku, może dochodzić tylko do *wymiany społecznej ograniczonej*, a zatem zatrudnianie w firmach rodzinnych na stanowiska kierownicze kandydatów spoza rodziny jest dużym wyzwaniem dla jej właścicieli przynajmniej w zakresie ochrony *tacit knowledge*.

Połączenie funkcji własności i zarządzania eliminuje oportunizm i inne negatywne zjawiska agencji. Zjawisko agencji ma miejsce, kiedy menedżer posiadający pełny dostęp do informacji działa jako agent w stosunku do właściciela, który ma ograniczone możliwości monitorowania oraz przeciwdziałania wykorzystywaniu lub zawłaszczaniu przez agenta zasobów biznesowych (Ang, Cole, Lin, 2000, s. 81–106). W firmach rodzinnych koszty agencji mogą być nieznaczące, ponieważ istnieje zbieżność, a nawet tożsamość interesów właścicieli i menedżerów. Jednak może wystąpić inny typ kosztów agencyjnych, których źródłem są rozbieżności interesów i celów między mniejszością właścicielską spoza rodziny a większością rodziny właścicielskiej.

Właściciele-menedżerowi działają jako stewardzi zasobów składających się na biznes. Pojęcie *stewardship* ma zastosowanie do sytuacji, w której menedżerowie nie kierują się partykularnymi celami, lecz przyjmują oczekiwania i cele właścicieli (pryncypałów) za swoje (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997, s. 20–47). Altruizm jest atrybutem stewarda. Pomaga mu osiągać cele rodziny władającej biznesem oraz zapewnić przetrwanie i rozwój samego biznesu. Stewardzi nie są indywidualistami zorientowanymi na siebie i swoje korzyści ekonomiczne, często podejmują działania altruistyczne na korzyść organizacji jako całości i jej *stakeholders* nawet kosztem osobistego poświęcenia się (Fox, Hamilton, 1994, s. 69–81). Filozofia *stewardship* dominuje w przedsiębiorstwach rodzinnych, w których liderzy są albo członkami rodzin właścicielskich, albo są emocjonalnie związani z rodziną.

### **Natura kapitału społecznego rodziny**

Kapitał społeczny można najprościej określić jako potencjał wynikający ze spoistości relacji międzyludzkich powstałych i utrwalanych w czasie, siłę więzi społecznych, które służą interesom wspólnym, a nie wyłącznie interesom indywidualnym, i które zwiększają sprawność funkcjonowania i skoordynowanie działań w ramach organizacji społecznych. Związki, które istnieją w społecznej strukturze rodzin, różnią się od tych, które można spotkać w grupach, społecznościach czy organizacjach nierodzinnych. Relacje rodzinne odnoszą się tylko do członków rodziny, są silniejsze, bardziej intensywne, trwalsze i stabilniejsze. Kapitał rodzinny jest specyficzną formą kapitału społecznego, która może powstać tylko w środowisku

relacji rodzinnych obejmujących pozytywne relacje sieciowe między członkami rodziny, między rodziną a klientami oraz między rodziną a społecznością lokalną.

Składnikami kapitału rodzinnego są kanały komunikacyjne wewnętrzne – między członkami sieci rodzinnej, kanały komunikacyjne zewnętrzne – między rodziną a podmiotami otoczenia zewnętrznego oraz normy rodziny (Hoffman, Hoelscher, Sorenson, 2006, s. 135–144).

Normy rodziny tworzą system kontroli społecznej w firmie rodzinnej. Ograniczony do członków rodziny zasięg, intensywność i głębokość interakcji oraz długi, historyczny, nawet międzypokoleniowy okres ich trwania przyczyniają się do wykształcenia i utrwalenia silnych norm etyczno-moralnych, inaczej mówiąc – filozofii/logiki rodziny, która determinuje postawy, wartości i zachowania jej członków wobec siebie nawzajem, wobec biznesu rodzinnego i wobec otoczenia. Na normy rodziny składają się: *zaufanie, zobowiązania i oczekiwania na zasadzie wzajemności, tożsamość, wewnętrzna potrzeba silnej reputacji oraz infrastruktura moralno-etyczna*. Filozofia rodziny ułatwia komunikację wzajemną, współpracę, wypracowanie wspólnej wizji biznesu, podejmowanie decyzji co do strategii jej realizacji, pozwala koncentrować się na wartościach istotnych dla uczestników otoczenia zewnętrznego, motywuje do większego zaangażowania się członków rodziny na rzecz sukcesu rodzinnego przedsięwzięcia, w końcu redukuje niekorzystne zjawiska agencji w biznesie.

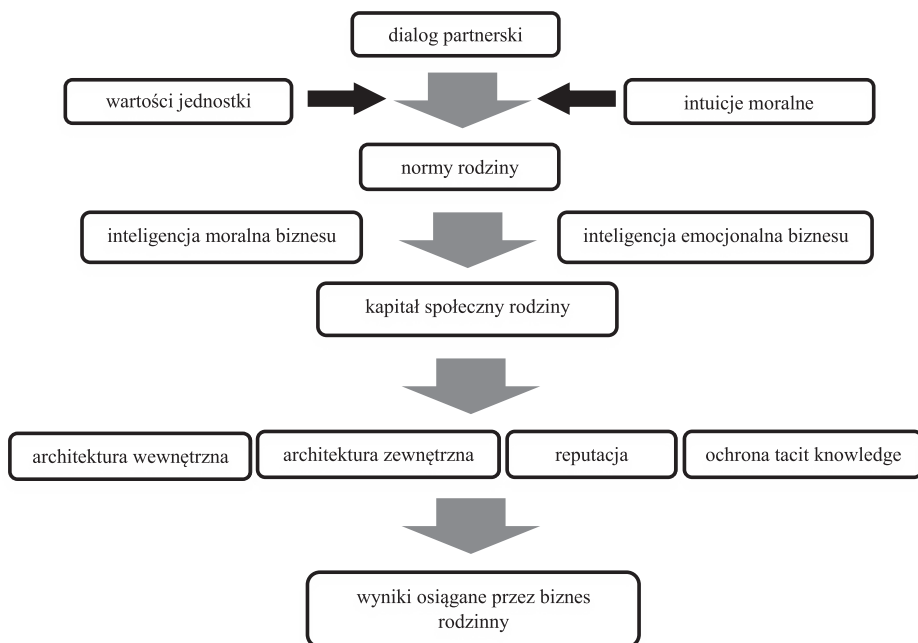
### **Emocje i moralność jako najcenniejsze składniki kapitału społecznego rodziny**

Zaufanie, które jest składową kapitału społecznego rodziny, ma charakter emocjonalny i rozwija się już w rodzinie, a potem, gdy rodzina zakłada swój własny biznes, wnoszone jest do niego jako zasób strategiczny. Dążeniem wielu organizacji społecznych jest zbudowanie zaufania między jej uczestnikami przynajmniej zbliżonego do emocjonalnego jako metody budowania zespołowości, kultury współpracy i wymiany doświadczeń. Duże wysiłki są podejmowane w tym celu, ale efekt jest nieznamy i oddalony w czasie. Warunkiem utrzymania zaufania emocjonalnego w firmach rodzinnych jest budowanie zaufania opartego na wiedzy i kompetencjach oraz zaufania systemowego poprzez procedury, regulaminy itp. (Sundaramurthy, 2008, s. 89–102).

W firmie rodzinnej infrastruktura moralna składa się ze zbioru wierzeń i przekonań na temat rodziny, biznesu, wspólnoty lokalnej oraz ich wzajemnych powiązań. Intensywne, długotrwałe i głębokie relacje w ramach sieci rodziny kształtują, rozwijają i utrwalają te przekonania. Zatem to, co różni firmy rodzinne od

nierodzinnych, to dziedziczenie, transfer przekonań i norm jako część ich struktury społecznej. Struktura rodzinna często kształtuje strukturę organizacyjną biznesu, a infrastruktura moralna tworzy podstawy formalnego i nieformalnego kodeksu etyki i zachowań w firmie rodzinnej (Sorenson, Goodpaster, Hedberg, 2009, s. 1–14).

Pierwotne źródło filozofii każdej rodziny, a szczególnie jej infrastruktury moralno-etycznej, stanowią wrodzone, „genetyczne” moralne intuicje ludzkie, które są niezależne od kultury narodowej, czasu i miejsca. Potwierdzają to współczesne badania antropologiczne i społeczne (Brickhouse, Smith, 1996, s. 42), a nauka filozofii od dawna forsowała taki pogląd. Te intuicje są gwarantem, że poprzez częste interakcje ludzie mogą wypracować wspólnie normy, których chcą następnie przestrzegać. Ta powszechna, wrodzona czy intuicyjna świadomość moralna jest bazą moralności, która rozwija się typowo w środowisku rodziny (Haidt, Joseph, 2007, s. 20). Podczas intensywnej komunikacji między członkami rodziny, której celem jest rozwiązanie problemu w samej rodzinie czy w biznesie rodzinnym, ma miejsce odwoływanie się właśnie do intuicji moralnych.



Rysunek 1. Proces moralny i emocjonalny w firmie rodzinnej

Źródło: propozycja autora na podstawie koncepcji Sorenson, Goodpaster, Hedberg, 2009.

Wrodzoną moralność nazywa się także „inteligencją moralną” (Lennick, Kiel, 2007, s. 25). Określa się ją jako zdolność do rozróżniania dobra od zła definiowanych zasadami uniwersalnymi, które wyrażają wiarę i przekonania co do zachowań ludzkich wspólne dla wszystkich kultur na świecie, oraz zdolność umysłu do ustalenia i wyboru sposobu godzenia własnych wartości, dążeń i czynów z tymi ogólnoludzkimi zasadami. Zalicza się do nich cztery główne zasady: uczciwość, odpowiedzialność, empatię i wybaczenie. Mówi się zarówno o ludziach inteligentnych moralnie, jak i o moralnych organizacjach społecznych. Antropolodzy, socjologowie i psychologowie są przekonani, że ludzie są zaprogramowani, by postępować moralnie. Inteligencja moralna człowieka jest wynikiem uwarunkowań biologicznych, kulturowych i zdrowotnych, kształtuje jego przekonania, wartości i postawy, które z kolei wpływają na jego dążenia i cele, a te determinują jego czyny i zachowania.

W zarządzaniu współczesnym biznesem akcentuje się dużą rolę inteligencji racjonalnej (IQ) oraz inteligencji technicznej jego menedżerów i kluczowych pracowników. Ich rola jest niewątpliwie ważna, gdyż inteligencja racjonalna pozwala szybko się uczyć, a inteligencja techniczna – stać się ekspertami. Inteligencja moralna i emocjonalna (świadomość uczuć własnych i innych oraz umiejętność kontrolowania ich) to te typy kompetencji, które są trudne do zimitowania przez konkurentów. Liczne badania amerykańskie wpływu poziomu inteligencji moralnej i emocjonalnej menedżerów na wyniki zarządzanych przez nich przedsiębiorstw potwierdzają silną korelację pozytywną (Lennick, Kiel, 2007, s. 41).

Komunikacja między członkami rodziny jest zasadniczym mechanizmem, który kreuje, rozwija, powiększa i utrwala inteligencję moralną i emocjonalną. Wpływ komunikacji na normy rodziny zależy od jej charakteru. Komunikacja może przebiegać na zasadzie: 1) dialogu partnerskiego; 2) wyciszania napięć na tle różnicy poglądów; 3) dominacji i rywalizacji. Można w końcu unikać komunikacji w kwestiach drażliwych, ale wtedy na skutek braku interakcji pojawi się luka w systemie podzielanych norm i wartości. Pierwsze badania empiryczne efektywności poszczególnych form komunikacji w procesie kreowania wspólnej filozofii rodziny w przedsiębiorstwach rodzinnych (Sorenson, 1999, s. 325–339) wykazały, że dialog partnerski jako jedyny był pozytywnie skorelowany zarówno z wynikami finansowymi osiąganymi przez przedsiębiorstwo, jak i z harmonijnymi, dobrymi relacjami między członkami rodziny właścicielskiej.

Dialog partnerski w komunikacji w ramach sieci relacji rodzinnych można zdefiniować jako zorientowaną na problem dyskusję, której rezultatem jest osiągnięcie wzajemnie korzystnych porozumień czy kompromisów (Rahim, 1983, s. 268–376). Dialog partnerski jest procesem ciągłym i interakcyjnym, wywołuje określone działanie, które z kolei prowadzi do kolejnej rundy dialogu, procesem,

który pogłębia wspólne rozumienie się i potwierdza istnienie w rodzinie ustalonych w ten sposób norm etycznych. Z perspektywy nauki filozofii za pomocą dialogu sonduje się myślenie, przesłanki postępowania i przekonania niestanowiące jeszcze uznanych i podzielanych przez społeczność norm (Brickhouse, Smith, 1996, s. 45). Istnieje zatem związek między procesem etycznym (dialog partnerski) a treściami etycznymi (normy), pośrodku których znajdują się przekonania moralne jednostek.

W firmach rodzinnych dialog partnerski jest instrumentem tworzenia i pogłębiania norm etycznych, które stają się formalnym kodeksem etyki dla biznesu, wzmacniają strukturę i kontrolę społeczną w biznesie. Chociaż proces etyczny zachodzi głównie między członkami rodziny, wypracowane normy rodziny kształtują kulturę organizacyjną biznesu rodzinnego i są drogowskazem dla zachowań i postaw wszystkich uczestników takiej organizacji.

## Podsumowanie

Efektom kapitału społecznego rodziny w biznesie są zasoby strategiczne natury niematerialnej, które pełnią istotną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi. Należą do nich: *silna architektura wewnętrzna biznesu*, *silna architektura zewnętrzna biznesu*, *wysoka reputacja rodziny i biznesu* oraz *mechanizm ochrony skumulowanej wiedzy i doświadczenia*. Silna kultura współpracy i dzielenia się wiedzą oraz doświadczeniem, zespołowość, zaufanie, lojalność między członkami rodziny, gotowość do wyrzeczeń i poświęceń, wspólnie podzielana i przestrzegana inteligencja moralna kreująca pozytywną filozofię rodziny i formalny kodeks etyczny biznesu, społeczna kontrola ograniczająca koszty i konsekwencje agencji tworzą architekturę wewnętrzną biznesu. Orientacja na oczekiwania *stakeholders*, empatia, uczciwość oraz zasady *fair play* w relacjach z klientami, dostawcami czy innymi kooperantami, łatwość tworzenia sieci biznesowych i funkcjonowania w nich, odpowiedzialność społeczna w zakresie ochrony środowiska i działalności na rzecz lokalnej społeczności kreują pozytywne, silne relacje biznesu rodzinnego z otoczeniem krajowym i międzynarodowym zwane architekturą zewnętrzną biznesu. Uczciwość, niezawodność, wysoki poziom jakości i bezpieczeństwa oferty biznesowej determinują siłę marki i wysoką reputację biznesu oraz rodziny. Kapitał społeczny rodziny pozwala na skuteczną ochronę *tacit knowledge* – źródła przewagi konkurencyjnej w zakresie technologii i wiedzy niekodowanej – przed inwigilacją ze strony konkurentów. Skumulowana wiedza i doświadczenie biznesowe są przedmiotem transferu międzypokoleniowego, dzięki czemu mogą być skutecznie chronione.



**Bibliografia**

- Ang, J.S., Cole, R.A., Lin, J.W. (2000). Agency costs and ownership structure. *Journal of Finance*, 55, 81–106.
- Bielski, M. (1997). *Organizacje, istota, struktury, procesy*. Łódź: Wyd. UŁ.
- Brickhouse, T., Smith, N. (1996). *Plato's Socrates*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Crozier, M., Friedberg, E. (1982). *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*. Warszawa: PWE.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22 (1), 20–47.
- Fox, M., Hamilton, R. (1994). Ownership and diversification: Agency theory or stewardship theory. *Journal of Management Studies*, 31, 69–81.
- Haidt, J., Joseph, C. (2007). The moral mind: How five sets of innate intuitions guide the development of many culture-specific virtues, and perhaps even modules. W: P. Carruthers, S. Laurence, S. Stich (red.), *The innate mind: Future and foundations* (s. 367–391). New York: Oxford University Press.
- Hoffman, J., Hoelscher, M., Sorenson, R. (2006). Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory. *Family Business Review*, XIX (2), 135–144.
- Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D.B., Reay, T. (2013). Is nepotism good or bad? Types of nepotism and implications for knowledge management. *Family Business Review*, XXVI (2), 121–139.
- Lennick, D., Kiel, F. (2007). *Inteligencja moralna*. Wrocław: Purana.
- Popczyk, W. (2011). Competitive advantage of family businesses over their non-family counterparts. W: A.Z. Nowak, B. Glinka, P. Hensel (red.), *Competition, ethics, management* (s. 115–131). Warszawa: Wyd. UW.
- Rahim, M.A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 268–376.
- Sorenson, R.L. (1999). Conflict strategies used by successful family businesses. *Family Business Review*, XII (4), 325–339.
- Sorenson, R.L., Goodpaster, K.E., Hedberg, P.R. (2009). The family point of view, family social capital, and firm performance. *Family Business Review*, XX (10), 1–14.
- Sundaramurthy, Ch. (2008). Sustaining trust within family business. *Family Business Review*, XXI (1), 89–102.
- Szacki, J. (2002). *Historia myśli socjologicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

### **Family Social Capital as a Source of Competitive Advantage of Family Businesses Over Their Non-Family Counterparts**

**Keywords:** family business, nepotism, family social capital, competitive advantage

**Summary.** In literature on family business management nepotism, standing for owners' preference for hiring family members rather than unrelated job applicants, is considered to be problematic and a potential threat for the development of family firms. The goal of the paper is explaining the nature of family social capital and presenting the model of its creation. The Author tries to acknowledge that the influence of nepotism on business regardless of its size is positive, since it enables the business to benefit from the family social capital in the process of building competitive advantage over their non-family counterparts.

*Translated by Wojciech Popczyk*

#### **Cytowanie**

Popczyk, W. (2018). Kapitał społeczny rodziny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi. *Marketing i Zarządzanie*, 1 (51), 339–348. DOI: 10.18276/miz.2018.51-33.