



DOI: 10.18276/sip.2018.52/1-08

Malwina Szczepkowska*

Uniwersytet Szczeciński

ZARZĄDZANIE I NADZÓR NAD FIRMĄ RODZINNĄ W KONTEKŚCIE TEORII AGNECJI I SŁUŻEBNOŚCI

Streszczenie

W artykule zaprezentowano istotę i problemy funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, które ze względu na swoją specyfikę wynikającą z połączenia interesów przedsiębiorstwa i rodziny budzą duże zainteresowanie naukowców i praktyków. Poszukuje się zwłaszcza odpowiedzi na pytanie, co je wyróżnia i umożliwia długookresowe funkcjonowanie na rynku? A także jak zwykle skoncentrowana własność rodzinna wpływa na sytuację finansową *family business*? W artykule skupiono się na teorii agencji i służebności, które mogą być dobrą perspektywą do przeanalizowania specyfiki firm rodzinnych. Celem jest zatem prezentacja istoty i problemów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w świetle teorii agencji i służebności.

Słowa kluczowe: firmy rodzinne, przedsiębiorstwa rodzinne, nadzór korporacyjny, ład korporacyjny, teoria agencji, teoria służebności

Wprowadzenie

Family businesses to obecnie jedno z najważniejszych typów przedsiębiorstw w gospodarkach światowych. Biorąc pod uwagę przewagę firm rodzinnych na całym świecie (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer, 1999; Claessens, Djankov, Lang, 2000; Faccio, Lang, 2002) oraz specyfikę modelu rodzinnego biznesu, można zaob-

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

serwować wzrost zainteresowania badaczy analizowaniem sposobu ich funkcjonowania oraz próbą zrozumienia, w jaki sposób kontrola rodziny wpływa na konkretne wymiary firmy.

Rodzinne powiązania biznesowe występujące w ramach *family business* składają się z kilku komponentów, ról, takich jak: właściciel, menedżer czy pracownik. Członkowie rodziny muszą spełniać wiele funkcji w przedsiębiorstwie, a dodatkowo uwzględniać kontekst kulturowy, w jakim firma rodzinna działa. Opierając się na wymienionych składnikach, uważa się, że rodzina może mieć istotny wpływ na firmę. Jednakże to oddziaływanie rodziny na działalność gospodarczą jest wynikiem połączenia różnych czynników, takich jak: własność, zarządzanie, plany sukcesji, porozumienie członków rodziny w ustalaniu wartości firmy rodzinnej, udział rodziny w biznesie, doświadczenie rodziny wobec kwestii biznesowych oraz wpływ założyciela, następcy (sukcesora), małżonków i osób skoligaconych na codzienne funkcjonowanie rodziny i firmy. Potrzeba zatem uwzględnienia wielu komponentów charakteryzujących specyficzny model biznesu rodzinnego, a przyjęcie takiego podejścia jest niezwykle trudne.

W badaniach nad firmami rodzinnymi często stosuje się teorie zarządzania lub konkretniej teorie nadzoru korporacyjnego, takie jak: teoria kosztów transakcyjnych, teorie menedżerskie, teorie zasobowe, teoria agencji i teoria służebności, aby wyjaśnić ich aspekty w *family business*. Jednak w wyjaśnianiu wyjątkowości *family business* szczególnie dwie teorie – *agency theory* i *stewardship theory* – zostały w dużym stopniu opisane i przeanalizowane. Naukowcy dokonali wglądu w zachowanie, zarządzanie i wyniki firm rodzinnych przez pryzmat teorii agencji i służebności oraz poszerzyli teoretyczne założenia tych koncepcji.

Mimo tego 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.

Celem artykułu jest prezentacja istoty i problemów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w świetle teorii agencji i służebności. Analizę przeprowadzono na podstawie literatury, obserwacji i badań własnych.

1. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego przez pryzmat teorii agencji

Zgodnie z teorią agencji problem relacji pryncypał–agent dotyczy dwóch stron, które mogą mieć inne cele: „agent”, który ma podejmować decyzje najlepiej służące „pryncypałowi”, często jest motywowany własnym interesem, który może się różnić od interesu głównego. Właściciela firmy (udziałowców lub akcjonariuszy) należy traktować jako pryncypała, natomiast menedżerów zarządzających spółką jako agentów. Konflikty te, określane mianem problemów agencji, wynikają z trzech przyczyn (Dobija, Koładkiewicz, 2011, s. 23–24):

- a) asymetrii informacji, czyli niejednakowego dostępu do informacji, gdyż menedżerowie lepiej znają sytuację przedsiębiorstwa niż akcjonariusze;
- b) rozbieżności celów akcjonariuszy i menedżerów;
- c) różnego nastawienia akcjonariuszy i menedżerów do ryzyka.

W tradycyjnym, teoretycznym podejściu do teorii agencji podkreślało się potencjalny konflikt pomiędzy menedżerami działającymi bez kontroli a akcjonariuszami, których własność była bardzo rozproszona. Czynniki, które mogły zwiększyć zdolność akcjonariuszy do monitorowania zachowania menedżerów lub motywować ich do działania zgodnego z interesem właściciela, to mechanizmy nadzoru korporacyjnego (ład korporacyjny, *corporate governance*). Należą do nich (Dobija, Koładkiewicz, 2011, s. 25):

1. Mechanizmy wewnętrzne:
 - a) kontrola sprawowana przez radę nadzorczą (radę dyrektorów);
 - b) wewnętrzna kontrola oraz audyt wewnętrzny;
 - c) podział władzy między organami spółki, wynagradzanie członków zarządu (płace i premie, w tym akcje, opcje na zakup akcji, plany emerytalne);
 - d) struktura własności;
 - e) struktura zadłużenia (kredyty, obligacje oraz inne formy zadłużenia).
2. Mechanizmy zewnętrzne:
 - a) uwarunkowania polityczne;
 - b) regulacje prawne;
 - c) działania grup interesów;
 - d) konkurencja na rynku produktów;
 - e) funkcjonowanie rynków finansowych, w tym kapitałowego oraz obligacji;

- f) rynek fuzji i przejęć;
- g) wymagania dotyczące jawności przejrzystości funkcjonowania spółek;
- h) rynek pracy menedżerów;
- i) istnienie i stosowanie tak zwanych kodeksów dobrych praktyk *corporate governance*.

W związku z tym, gdy prawo własności jest rozproszone, oczekuje się pozytywnego związku między miarami ładu korporacyjnego i wynikami finansowymi przedsiębiorstwa. Jednakże okazuje się, że rozproszenie własności w spółkach nie jest dominujące w większości krajów świata (La Porta i in., 1999). Zwykle firmy są ściśle związane z rodziną poprzez powiązania kapitałowe z innymi spółkami, co szczególnie dotyczy firm mniejszych i o średnim zasięgu działania (często także kontrolowanymi przez rodziny – w postaci grup kapitałowych o strukturze piramidowej). W przypadku dużych rodzinnych przedsiębiorstw sytuacja wygląda nieco inaczej. La Porta i in. (1999) stwierdzili, że rola wiodących rodzin w formowaniu *corporate governance* różni się znacznie w rozwiniętych gospodarkach od tak zwanych wschodzących (*emerging economies*). Większość dużych firm w USA i Wielkiej Brytanii jest kontrolowana nie przez rodziny, ale przez profesjonalnych menedżerów działających w imieniu rozporoszonych inwestorów publicznych. Natomiast w pozostałych krajach znaczna część dużych podmiotów jest zorganizowana w grupy kapitałowe (typu piramidowe) kontrolowane przez kilka zamożnych, starych rodzin (Morck, Yeung, 2003).

Zatem w odniesieniu do firm rodzinnych problem rozdzielenia własności i kontroli, a więc utrudniony odstęp do kontroli działań zarządzających firmą, nie istnieje. Firma rodzinna rozwiązuje wszystkie tradycyjne konflikty interesów pomiędzy właścicielem a zarządzającym, ponieważ pojedynczy właściciel sam zarządza firmą, a pozostali członkowie rodziny (właściciele) są mocno zainteresowani monitorowaniem zarządzającego i kontrolowaniem, czy nie zmniejsza on wartości dla właściciela na skutek złego zarządzania, nadmiernych płac lub nietrafionych inwestycji. Jeśli jednak rodzina nie jest jedynym właścicielem, to może pojawiać się inny problem agencji – zagrożenie, że duży kontrolujący firmę udziałowiec będzie wyprowadzał z firmy zyski kosztem małych udziałowców. Brak skutecznej ochrony udziałowców mniejszościowych sprawia, że duże firmy rodzinne mogą być traktowane jako potencjalni „łupieżcy”, którym nie warto powierzać funduszy. Jeśli z kolei duży udziałowiec nie jest skonsolidowaną rodziną, lecz grupą inwestorów o rozproszonym akcjonariacie, to wprawdzie maleje zagrożenie dla interesów udziałowców mniejszościowych, lecz ponownie pojawia się problem kontroli zarządzających (Surdej, Wach, 2010, s. 34–36).

Problem ten został opisany przez Alieo, Chena i Radhakrishnana (2007) w następujący sposób: problem agencji typu I – klasyczny konflikt właściciel–menedżer; problem agencji typu II – konflikty między akcjonariuszami sprawującymi kontrolę a udziałowcami niesprawującymi kontroli (akcjonariuszami mniejszościowymi).

Część badaczy wskazuje na inne problemy agencyjne towarzyszące firmom rodzinnym. Schulze, Lubatkin, Dino i Buchholtz (2001) twierdzą, że problemy agencyjne mogą wystąpić między członkami rodziny, powodując konflikty, zaś Morck i Yeung (2003), że trudności pojawiają się szczególnie, gdy rodzina kontrolująca przedsiębiorstwo organizuje je w grupę kapitałową. Może to powodować problemy agencyjne typu: wykorzystanie grup piramidalnych w celu oddzielenia własności od kontroli, umocnienie kontroli rodziny poprzez transakcje pomiędzy spółkami zależnymi, czyli tak zwane tunelowanie (Johnson, La Porta, Lopez-De-Silanes, Shleifer, 2000; Morck, Yeung, 2003). Zatem kontrolująca własność firmy rodzina może chcieć maksymalizować swoje korzyści kosztem innych udziałowców. Badania pokazują, że istnieją dowody na minimalizowanie udziałowców spoza rodziny (wywłaszczenie ich) przez członków rodziny. Dotyczy to sytuacji, gdy uprzywilejowanie rodziny co do głosu z akcji na WZA jest zdecydowanie większe niż udział rodziny we własności. Zakres tego wywłaszczenia jest szczególnie wysoki w krajach o słabej ochronie prawnej praw akcjonariuszy mniejszościowych (Bhaumik, Gregoriou, 2010).

Badacze zajmują się również opisywaniem nietradycyjnych problemów agencyjnych wynikających z unikalności funkcjonowania firm rodzinnych. Jednym z nich jest tak zwany asymetryczny altruizm (Irava, Moores, 2010; Karra, Tracey, Phillips, 2006; Lubatkin, Schulze, 2005), który wynika z tego, że dziecko/sukcesor nie ma ochoty przejąć biznesu rodzinnego. Zatem altruistyczny rodzic martwi się o sukces i przetrwanie rodzinnej firmy (altruistyczny rodzic *versus* samolubne dziecko) (Chami, 2001). Przedsiębiorstwa rodzinne opierają się na relacjach rodzinnych, a jedną z podstawowych jest relacja rodzic–dziecko (następne pokolenie). Według Schulze, Lubatkina i Dino (2003) rodzice mogą być zbyt hojni i wyrozumiali wobec swoich następców. Chua, Chrisman, Kellermanns i Wu (2011) wskazują na nadmierną skłonność liderów rodzinnych do unikania monitorowania zachowań członków rodziny, co nazywają problemem moralnego hazardu (*moral hazard agency problem*). Asymetryczny altruizm może także powodować problemy z wyborem właściwego menedżera lub pracownika (*selection agency problems*). Firmy rodzinne mają tendencję do zatrudniania członka rodziny zamiast osób spoza rodziny, niezależnie od kwalifikacji, doświadczenia czy stanowiska. Takie problemy asymetrycznego altruizmu mogą powodować obniżenie wyników finansowych

firmy rodzinnej (Eddleston, Chrisman, Steier, Chua, 2010; Wright, Kellermanns, 2011) oraz powstanie dodatkowych kosztów agencji, kiedy konieczne jest wdrożenie mechanizmów *corporate governance* i monitorowanie zachowań (Chua i in., 2009; Lubatkin, Durand, Ling, 2007).

Teoria agencji sugeruje, że eliminacja (lub redukcja) problemów agencji typu pierwszego w rodzinnych firmach powinna poprawić ich wyniki finansowe i zwykle tak się dzieje.

Badania prowadzone na przedsiębiorstwach niemieckich i hiszpańskich przez zespół Jaskiewicza (Jaskiewicz, Gonzalez, Menéndez, Schiereck, 2005) wykazało, że większe zaangażowanie rodziny wiąże się z wyższą długoterminową efektywnością spółki. Di Pofi (2003), wykorzystując dane amerykańskiej ankiety (American Family Business Survey), analizował związek między rodzinnością a satysfakcją menedżerów z wyników finansowych badanych podmiotów i zaobserwował pozytywną zależność tych czynników. Dudaroglu (2008), analizując tureckie firmy rodzinne przemysłu motoryzacyjnego, zaobserwował pozytywną korelację udziału rodziny i wydajności biznesowej.

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.

Firmy rodzinne często realizują pozaekonomiczne cele kosztem wyników finansowych (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, Moyano-Fuentes, 2007). Zachowanie, które powoduje, że zasoby firmy są przeznaczane na zaspokojenie celów, może negatywnie wpłynąć na wyniki firmy (Chrisman, Chua, Litz, 2004), kreując konflikty między właścicielami z rodziny i tymi spoza niej (Madison, Holt, Kellermanns, Ranft, 2016).

2. Teoria służebności w odniesieniu do działania firmy rodzinnej

Inną teorią mającą zastosowanie w firmach rodzinnych jest teoria służebności. Służebność to koncepcja zupełnie odmienna od założeń teorii agencji, jej źródła należy doszukiwać się w psychologii i socjologii organizacji, które zgodnie z zasadami behawioryzmu inaczej postrzegają naturę człowieka, w tym menedżera. Według zwolenników teorii służebności menedżer kieruje się w swych działaniach potrzebą sukcesu i samorealizacji i stara się w praktyce zbliżyć własny interes z interesem właścicieli spółki. To, że przekłada interes spółki czy interes właścicieli nad interes

własny, nie oznacza, że jest altruistą. To raczej kwestia realistycznej oceny sytuacji, w której działania i efekty korzystne dla pryncypała wpłyną w dłuższej perspektywie pozytywnie na przebieg jego kariery zawodowej, na prestiż w środowisku biznesowym oraz szansę zawarcia nowych kontraktów menedżerskich na jeszcze lepszych warunkach (Jeżak, 2010, s. 148–149).

Teoria służebności, podobnie jak agencji, opisuje związek pomiędzy dwiema stronami: pryncypałem (właścicielem) a stewardem (*steward – manager*). Menedżer jest stewardem, zarządcą, który realizuje interes pryncypała, a mechanizmy nadzoru korporacyjnego, które wzmacniają działania zarządzającego, stosuje się po to, aby te interesy do siebie zbliżyć. To powoduje realizację celów w interesie organizacji i poprawia wyniki finansowe przedsiębiorstw (Madison i in., 2016).

Teoria zakłada pewne korzyści z zachowania stewarda w kontekście firmy rodzinnej. Sugeruje się na przykład, że czynniki psychologiczne, takie jak motywacja wewnętrzna i identyfikacja z firmą rodzinną, ułatwiają zachowanie stewarda zgodne z interesem właścicieli, członków rodziny (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997). Według Zahry, Haytona i Salvato (2004) połączenie funkcji własności i zarządzania w firmach rodzinnych eliminuje oportunistyczne i inne negatywne zjawiska agencji. Właściciele-menedżerowie działają jako stewardzi zasobów składających się na biznes. Menedżerowie nie kierują się własnymi, partykularnymi celami, lecz przyjmują oczekiwania i cele właścicieli (pryncypałów) za swoje. Altruizm jest atrybutem stewarda, pomaga mu osiągnąć cele rodziny władającej biznesem oraz zapewnić przetrwanie i rozwój samego biznesu.

Analizy empiryczne prowadzone na przedsiębiorstwach rodzinnych zgodnie z teorią służebności wiążą zachowania zarządzających z efektywnością tych podmiotów. Duża identyfikacja pracowników z firmą rodzinną jest pozytywnie powiązana z jej rentownością i możliwością przetrwaniem (Vallejo, 2009). Davis, Chua i Litz (2010) zauważają, że *family business* zwiększają, wzmacniają zaufanie i zaangażowanie wśród pracowników, co tworzy unikalną więźkę zasobów i prowadzi do tworzenia przewagi konkurencyjnej w tych firmach. Uważa się również, że występują tendencje do altruizmu, jednak inne niż według teorii asymetrycznego altruizmu w teorii agencji. W teorii służebności altruizm menedżerów i członków rodziny w firmie ma pozytywny wpływ na jej wzrost i wyniki finansowe (Madison i in., 2016).

To, czy menedżerowie wybierają model agenta czy stewarda, zależy od nich samych, od nastawienia psychologicznego i postrzegania własnej sytuacji. Właściciele, czyli pryncypałowie, także decydują o tym, czy poprzez własne zachowanie i tworzone procedury kreują w spółce relację agencji czy relację służebności (Jeżak, 2010, s. 149).

Podsumowanie

Teorie agencji i służebności różnią się pod względem założeń dotyczących symetrii informacji i zgodności celu między właścicielem (pryncypałem) a menedżerem. Teoria agencji zakłada, że występuje asymetria informacji pomiędzy stronami, w związku z tym wprowadza się mechanizmy *corporate governance*, aby zrównoważyć cele obu stron i zwiększyć efektywność firm. Natomiast w teorii służebności uznaje się, że cele realizowane przez menedżera odpowiadają celom właściciela, a zatem można interpretować, że *stewardship theory* zakłada, że informacja pomiędzy stronami jest symetryczna. Symetria informacji mówi, że zarządcy, stewardzi, rozumieją cele właścicieli i działają w najlepszym interesie firmy. Potwierdzenie takich założeń wymaga dalszych badań, żeby przekonać się, czy rzeczywiście istnieje zgodność pryncypała i menedżera na temat celów i kierunków rozwoju firmy rodzinnej (Madison i in., 2016).

Część badaczy zajmujących się *family business* sugeruje, że „teoria agencji oferuje układ odniesienia, dzięki któremu można badać specyficzne problemy firm rodzinnych” (Chrisman i in., 2004, s. 351), podczas gdy inni opisują teorię stewarda jako „idealną do wyjaśnienia zarządzania w kontekście rodzinnego podmiotu” (Davis i in., 2010, s. 1093). Teorie te prezentują przeciwstawne założenia i prognozy dotyczące efektywności rodzinnych podmiotów, a zatem podejmują trwającą debatę na temat zastosowania każdej z nich w wyjątkowym kontekście (Madison i in., 2016).

Wcześniej badacze i teoretycy założeń teorii agencji sugerowali, że firmy własności rodzinnej i zarządzane przez rodzinę mają bardzo skoncentrowaną strukturę własności i wobec tego koszty agencyjne nie występują (Jensen, Meckling, 1976). Obecnie część z nich argumentuje na rzecz przeciwnego punktu widzenia (Gómez-Mejía, Núñez-Nickel, Gutierrez, 2001). Odniesie obu podejść do rzeczywistości może zależeć od rodzaju firmy rodzinnej. Na przykład Schulze i in. (2001) sugerują, że koszty agencji w firmach rodzinnych zaczynają gwałtownie wzrastać z powodu altruizmu właściciela/menedżerów. Ponadto koszty agencji mogą nie być takie same na każdym etapie cyklu życia firmy rodzinnej. Na przykład podczas sukcesji dyrektora generalnego w przedsiębiorstwie rodzinnym altruizm może wzrosnąć, zwiększając w ten sposób koszty agencyjne.

Podsumowując, można założyć, że unikalne zasoby i atrybuty firm rodzinnych mogą usprawnić zarządzanie nimi, a posiadana wiązka zasobów różnicuje *family business* na te o wysokiej i niskiej efektywności (Sirmon, Hitt, 2003).

Literatura

- Ali, A., Chen, T., Radhakrishnan, S. (2007). Corporate Disclosures by Family Firms. *Journal of Accounting and Economics*, 44 (1–2), 238–286.
- Ayranci, E. (2010). Family Involvement in and Institutionalization of Family Businesses: A Research. *Business and Economic Horizons*, 3, 83–104.
- Bhaumik, S., Gregoriou, A. (2010). “Family” Ownership, Tunneling and Earnings Management: A Review of the Literature. *Journal of Economic Surveys*, 24 (4), 705–729.
- Chami, R. (2001). What is Different About Family Businesses? *IMF-Working Paper*, 1 (70), 1–37.
- Claessens, S., Djankov, S., Fan, J.P.H., Lang, L.H.P. (2002). Disentangling the Incentive and Entrenchment Effects of Large Shareholdings. *Journal of Finance*, 57, 2741–2772.
- Claessens, S., Djankov, S., Lang, L.H.P. (2000). Separation of Ownership From Control of East Asian Firms. *Journal of Financial Economics*, 58, 81–112.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Litz, R.A. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28, 335–354.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., Bergiel, E.B. (2009). An Agency Theoretic Analysis of the Professionalized Family Firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33, 355–372.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., Kellermanns, F., Wu, Z. (2011). Family Involvement and New Venture Debt Financing. *Journal of Business Venturing*, 26, 472–488.
- Davis, J.H., Allen, M.R., Hayes, H.D. (2010). Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34, 1093–1116.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., Donaldson, F. (1997). Toward A Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 22 (1), 20–47.
- Di Pofi, J. (2003). *Effects of Family Influence on Satisfaction with Financial Performance in Family Businesses*. Auburn: Auburn University.
- Dobija, D., Kołodkiewicz, I. (2011). *Ład korporacyjny*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Dudaroglu, M. (2008). *Relationships Among Family Influence, Top Management Team Issues, and Firm Performance: An Empirical Study of the Automotive Supplier Industry in Turkey Using Structural Equation Modeling*. Yeditepe University: Turkey.
- Eddleston, K.A., Chrisman, J.J., Steier, L.P., Chua, J.H. (2010). Governance and Trust in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34, 1043–1056.
- Faccio, M., Lang, L.H.P. (2002). The Ultimate Ownership of Western European Corporations. *Journal of Financial Economics*, 65, 365–395.
- Gómez-Mejía, L.R., Haynes, K.T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L., Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), 106–137.
- Gómez-Mejía, L.R., Núñez-Nickel, M., Gutierrez, I. (2001). The Role of Family Ties in Agency Contracts. *Academy of Management Journal*, 44 (1), 81–95.

- Irava, W.J., Moores, K. (2010). Clarifying the Strategic Advantage of Familiness: Unbundling its Dimensions and Highlighting its Paradoxes. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (3), 131–144.
- Jaskiewicz, P., Gonzalez, V., Menéndez, S., Schiereck, D. (2005). Long-run IPO Performance Analysis of German and Spanish Family-Owned Business. *Family Business Review*, 18 (3), 179–202.
- Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
- Jeżak, J. (2010). Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju. Warszawa: C.H. Beck.
- Johnson, S., La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., Shleifer, A. (2000). Tunnelling. *American Economic Review. Working Paper 7523*, 90 (2), 22–27.
- Karra, N., Tracey, P., Phillips, N. (2006). Altruism and Agency in the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 861–878.
- LaPorta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership Around the World. *Journal of Finance*, 54 (2), 471–517.
- Lubatkin, M.H., Durand, R., Ling, Y. (2007). The Missing Lens in Family Firm Governance Theory: A Self-other Typology of Parental Altruism. *Journal of Business Research*, 60, 1022–1029.
- Lubatkin, M., Schulze, W.S. (2005). The Effects of Parental Altruism on the Governance of Family Managed Firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (3), 313–330.
- Madison, K., Holt, D.T., Kellermanns, F.W., Ranft, A.L. (2016). Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, 29 (1), 65–93.
- Morck, R., Yeung, B. (2003). Agency Problems in Large Family Business Groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4), 367–382.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N., Buchholtz, A.K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12, 99–116.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N. (2003). Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion Among the Directors of Private Family Firms. *Academy of Management Journal*, 46, 179–194.
- Sirmon, D.G. Hitt, A.M. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, 359–366.
- Surdej, A., Wach, K. (2010). *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*. Warszawa: Difin.
- Vallejo, M.C. (2009). The Effects of Commitment of Non-family Employees of Family Firms From the Perspective of Stewardship Theory. *Journal of Business Ethics*, 87, 379–390.
- Wright, M., Kellermanns, F.W. (2011). Family Firms: A Research Agenda and Publication Guide. *Journal of Family Business Strategy*, 2, 187–198.

Zahra, S.A., Hayton, J.C., Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-family Firms: A Resource-based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28 (4), 363–379.

FAMILY BUSINESS BEHAVIOR AND GOVERNANCE THROUGH THE LENS OF STEWARDSHIP THEORIES

Abstract

The article presents the essence of family businesses and characterise their functioning. Family firm are unique due to the combination of the interests of the company and the family. This specifics makes a great interest of scientists and practitioners. In particular, an answer for the question, what distinguishes them and enables long-term functioning on the market is looked for. And how, usually concentrated family ownership, does affect the family business performance? The article focuses on agency and stewardship theory, which may be a good perspective on analyzing the specifics of family businesses. Therefore the aim of the paper is to present the essence and functioning of the family firm based on agency and stewardship theories.

Translated by Malwina Szczepkowska

Keywords: family firm, family business, corporate governance, agency theory, stewardship theory

JEL Codes: G30, G31, G33