



## ***Edukacja a zachowania przedsiębiorcze właścicieli-menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi***

### **STRESZCZENIE**

**CEL NAUKOWY:** Głównym celem było poznanie zależności występujących pomiędzy edukacją przedsiębiorczą właścicieli-menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi a ich zachowaniami przedsiębiorczymi.

**PROBLEM I METODY BADAWCZE:** W podjętym postępowaniu badawczym przyjęto, iż systematyczne kształcenie się właścicieli-menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi sprzyja ich zachowaniom przedsiębiorczym. Odzwierciedleniem tych zachowań jest aktywność przedsiębiorstw będących ich własnością w obrębie: ekspansji na nowe rynki, poszerzania oferty przedsiębiorstwa o nowe produkty, dokonywania udoskonaleń w oferowanych produktach oraz wdrażania zmian w organizacji pracy. Założono, że w tych obszarach występują istotne różnice pomiędzy przedsiębiorstwami rodzinnymi, których właściciele-menedżerowie stale rozwijają swoją wiedzę, i pozostałymi przedsiębiorstwami rodzinnymi. Przyjęte hipotezy zweryfikowano na podstawie badań pierwotnych.

**PROCES WYWODU:** Wywód składa się z dwóch zasadniczych elementów. Pierwszą część stanowi analiza literatury przedmiotu. Empiryczna część artykułu bazuje natomiast na wynikach badania ilościowego.

**WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ:** Przeprowadzona analiza wskazuje, że w przedsiębiorstwach rodzinnych zarządzanych przez stale kształcących się właścicieli-menedżerów istotnie częściej, niż w pozostałych przedsiębiorstwach rodzinnych, rozszerza się działalność poza dotychczasowe rynki oraz istotnie częściej wzbogaca się ofertę firmy o nowe produkty. Edukację uznano zatem za czynnik determinujący zachowania przedsiębiorcze właścicieli-menedżerów zarządzających firmami rodzinnymi.

**WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE:** Konkluzje z podjętego badania rozszerzają wiedzę na temat czynników determinujących funkcjonowanie firm rodzinnych oraz wzmacniają wyniki badań dowodzących o pozytywnych związkach pomiędzy edukacją i przedsiębiorczością. W rekomendacjach postuluje się, aby ująć edukację na rzecz przedsiębiorczości w programach szkolnych.

→ **SŁOWA KLUCZOWE:** **PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ, DETERMINANTY  
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI, PRZEDSIĘBIORSTWA RODZINNE**

Sugerowane cytowanie: Steinerowska-Streb, I. (2018). Edukacja a zachowania przedsiębiorcze właścicieli-menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi. *Horyzonty Wychowania*, 17 (41), 237-250. DOI: 10.17399/HW.2018.174117.

---

**ABSTRACT**

---

*Education and Entrepreneurial Behavior of Owner-Managers in Family Businesses*

**RESEARCH OBJECTIVE:** The article presents results of a study that aimed to identify relationships between entrepreneurial education of owner-managers of family firms and their entrepreneurial behavior.

---

**THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS:** It was assumed that the entrepreneurial education of owner-managers of family firms influences their entrepreneurial behavior. In particular, the study explored aspects associated with: (i) expansion into new markets, (ii) extending the company's offer with new products, (iii) making improvements in the offered products and (iv) implementing changes in the organization of work. The study considered that there are statistically significant differences in these four areas between family enterprises in which owner-managers constantly develop their knowledge and other family enterprises where constant development of knowledge does not take place. The hypotheses were verified and aims of the study fulfilled through the analysis of the primary survey.

---

**THE PROCESS OF ARGUMENTATION:** Main draft process consists of two basic elements. The first part is the analysis of the literature in the subject's area. Then, the main, empirical part of the article is based on the results of the quantitative research.

---

**RESEARCH RESULTS:** Study results indicate that family firms whose owner-managers constantly develop their knowledge extend their existing markets and broaden their products more often than the rest of family firms. These findings are statistically significant. For this reason, education was considered a factor determining the entrepreneurial behavior of owners-managers of family firms.

---

**CONCLUSIONS, INNOVATIONS, AND RECOMMENDATIONS:** Based on the research results, the paper recommends to include entrepreneurship education in business school curricula. This is because education influences entrepreneurial decisions relating to undertaking new initiatives and willingness to take risks.

---

→ **KEYWORDS:** **ENTREPRENEURSHIP, DETERMINANTS OF ENTREPRENEURSHIP, FAMILY FIRMS**

## Wstęp

Przedsiębiorczość traktuje się jako jeden z ważniejszych czynników rozwoju społeczno-gospodarczego kraju (Łuczka i Rembiasz, 2016). Dlatego też wątek ten należy do podstawowych zagadnień eksplorowanych na płaszczyźnie nauk ekonomicznych. W szerokim ujęciu przedsiębiorczość „odnosi się do zdolności osób do przekształcania pomysłów w czyny. Obejmuje ona kreatywność, innowacyjność oraz podejmowanie ryzyka, a także zdolność do planowania przedsięwzięć i zarządzania nimi dla osiągnięcia zamierzonych celów” (European Commission, 2008, s. 10). W bardziej szczegółowej interpretacji

przedsiębiorczość traktuje się natomiast jako „wprowadzanie innowacji tworzących podstawy przyszłego biznesu” (Drucker, 1992, s. 36).

Bardzo ważną rolę w budowaniu przedsiębiorczości spełnia edukacja, a w szczególności edukacja w zakresie przedsiębiorczości (Wach, 2013). W jej obrębie wyróżnia się edukację formalną oraz edukację nieformalną, w tym kształcenie ustawiczne przez całe życie. W ramach edukacji formalnej identyfikuje się: edukację elementarną (do 14. roku życia), edukację średnią oraz edukację akademicką, natomiast w edukacji nieformalnej mieszczą się zarówno szkolenia i kursy dla przedsiębiorców, jak i samodoskonalenie (Wach, 2016a).

Edukacja w zakresie przedsiębiorczości jest obecnie przedmiotem coraz większego zainteresowania badaczy (Wach, 2016b). W gospodarce opartej na wiedzy to właśnie wiedza i przedsiębiorczość mogą być bowiem głównymi czynnikami decydującymi o konkurencyjności gospodarek. Przedmiotem badań podejmowanych na tej płaszczyźnie jest zarówno edukacja formalna, jak i nieformalna. Niemniej jednak podmiotem tych badań rzadko kiedy są właściciele-menedżerowie przedsiębiorstw rodzinnych. Ograniczenie tej luki badawczej stało u podstaw badania, którego głównym celem było rozpoznanie związków występujących pomiędzy edukacją przedsiębiorczą właścicieli-menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi a ich zachowaniami przedsiębiorczymi. W bieżącym postępowaniu badawczym uznano, że odzwierciedleniem tych zachowań jest aktywność przedsiębiorstw będących ich własnością w: ekspansji na nowe rynki, poszerzaniu oferty firmy o nowe produkty, dokonywaniu udoskonaleń w oferowanych produktach oraz wdrażaniu zmian w organizacji pracy. Realizacja wyznaczonego celu została osiągnięta na podstawie badań pierwotnych.

Artykuł został podzielony na sześć części. W części następującej po wprowadzeniu, opierając się na studiach polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu, przybliżono podstawowe czynniki determinujące zachowania przedsiębiorcze właścicieli-menedżerów zarządzających współcześnie przedsiębiorstwami rodzinnymi. Wykonany przegląd literatury prowadzi do uzasadnienia doboru przyjętych hipotez. W kolejnej części opracowania zaprezentowano metodologię przyjętą w badaniu. Dalsza część artykułu zawiera rezultaty podjętych badań pierwotnych, a w następnej jego sekcji dokonano analizy otrzymanych wyników. Dopełnienie całości stanowią wnioski.

## **Czynniki determinujące zachowania przedsiębiorcze właścicieli-menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi**

Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzuje rodzinna własność, władza i zarządzanie (Memilli i Welsh, 2012). Znamienna dla nich jest specyficzna więź istniejąca pomiędzy firmą i rodziną (Safin, 2012) przejawiająca się w socjoemocjonalnym zaangażowaniu rodziny w prowadzenie biznesu (Sharama i Sharama, 2011). Rodzina inwestuje bowiem w przedsiębiorstwo nie tylko zasoby finansowe. Ponadto jej członkowie zwykle osobiście uczestniczą w procesach realizowanych w firmie (Marjański, 2012; Surdej, 2014).

Szacuje się, iż przeciętnie osoby z grona rodzinnego stanowią w przedsiębiorstwach rodzinnych około 20% zatrudnionego personelu (Tabor, 2017). Preferowanymi pracownikami spoza rodziny są natomiast znajomi (Steinerowska-Streb i Bernais, 2016).

W pierwszym pokoleniu zarządzaniem firmą zajmuje się zazwyczaj założyciel przedsiębiorstwa, natomiast w kolejnych pokoleniach obowiązki te pełnią członkowie rodziny założycielskiej lub też zatrudnieni w tym celu menedżerowie. Z badań prowadzonych na tej płaszczyźnie wynika, że firma odnosi większe korzyści wtedy, gdy zarządza nią członek rodziny, a nie osoba spoza grona rodzinnego. Dzięki temu redukcji ulegają bowiem koszty agencji (Miller i in., 2014). Niemniej jednak właściciel-menedżer nie zawsze podejmuje decyzje, które są dla firmy najkorzystniejsze finansowo. Przyczyny takiego stanu rzeczy upatruje się w socjoemocjonalnym zaangażowaniu właściciela-menedżera oraz w jego chęci utrzymania firmy w rodzinie przez kolejne pokolenia (Gomez-Mejia i in., 2011). Rodzinna własność, zarządzanie i emocjonalne zaangażowanie powodują bowiem, że członkowie rodziny, podejmując decyzje, biorą pod uwagę jednocześnie ryzyko związane z utratą majątku firmy oraz majątku rodziny. W swoich decyzjach uwzględniają oni również stratę zaufania wśród bliskich. Dlatego też z reguły preferują oni przedsięwzięcia obarczone mniejszym ryzykiem (Naldi i in. 2007; Zahra i in. 2004) i często nie dopuszczają dopływu do przedsiębiorstwa kapitału obcego (Safin, 2012).

Zachowania przedsiębiorstw rodzinnych są zatem pochodną nie tylko celów ekonomicznych, lecz również celów nieekonomicznych. W konsekwencji takiego stanu rzeczy wiele z firm rodzinnych przyjmuje konserwatywne strategie innowacyjne. Niemniej niektóre przedsiębiorstwa rodzinne są bardzo innowacyjne. Zasadniczo podmioty te formułują swoje cele, mając na względzie długi horyzont czasowy (De Massis i in., 2015). Są one nastawione na elastyczność, orientację na klienta, jakość i pielęgnację kultury organizacyjnej (Lorenzo i Pedro Núñez-Cacho, 2013).

W swoich strategiach przedsiębiorstwa rodzinne muszą uwzględniać, że luka rynkowa znaleziona przez założyciela firmy może ulec wypełnieniu w kolejnych fazach życia przedsiębiorstwa lub też że początkowo przyjęta strategia z czasem okaże się nieadekwatna do wymagań rynku. Może się nawet zdarzyć, że taka sytuacja zaistnieje jeszcze w trakcie zarządzania firmą przez założyciela. Jeżeli przedsiębiorczość, którą cechował się we wcześniejszych latach, wraz z upływem czasu zaniknie, to może on nie dostrzec konieczności wprowadzenia zmian (Sharafudeen, 2010). Gdy charakteryzuje się on silną osobowością i sprawuje władzę autokratyczną, nie delegując uprawnień, to w takich okolicznościach kolejne pokolenie, które jest świadome zmian zachodzących w otoczeniu i przekonane do modyfikacji strategii firmy, może nie być w stanie przeformować nawet najlepiej przygotowanego planu (Steinerowska-Streb, 2016). Taka sytuacja może stanowić poważne zagrożenie dla rozwoju przedsiębiorstwa i jego funkcjonowania w przyszłości (Eddleston i in., 2010).

Gdy firma przechodzi w ręce sukcesorów, to często doprowadzają oni do zwiększenia operacyjnej efektywności przedsiębiorstwa, które doświadczało dynamicznego wzrostu w poprzednim pokoleniu (Schwass, 2013). Zdarza się jednak, że sukcesorzy postrzegają zmieniające się otoczenie jako źródło zagrożeń w zachowaniu bogactwa przekazanego im

przez poprzednie pokolenia. Wtedy w przedsiębiorstwach rodzinnych przyjmuje się strategie reaktywne, a chęć przetrwania dominuje tam nad zachowaniami przedsiębiorczymi. Wraz z upływem kolejnych faz cyklu życia przedsiębiorstwa, pod presją konkurencji rynkowej, właściciele przedsiębiorstw rodzinnych zmuszeni są jednakże wprowadzać zmiany w obranych strategiach, przyjmując strategie bardziej przedsiębiorcze (Laforet, 2013).

Badania Y. Zhang oraz J. Yang (2006) wskazują, że konkurencja zmusza właścicieli-menedżerów do rozwijania swojej wiedzy w celu zwiększenia innowacyjności firmy. Mając na względzie wyniki tych badań oraz pozytywne związki, jakie identyfikuje się pomiędzy edukacją i przedsiębiorczością (Wach, 2013), za prawdopodobne uznano, że edukacja przedsiębiorcza może mieć istotny wpływ na zachowania przedsiębiorcze właścicieli-menedżerów przedsiębiorstw rodzinnych. Przejawem tych zachowań mogą być zmiany dokonywane w strategiach realizowanych przez przedsiębiorstwa rodzinne, którymi właściciele-menedżerowie zarządzają. Wyrazem zachowań przedsiębiorczych może być także zmiana w sposobie wykorzystania zasobów przez organizację (Dyduch, 2015). Uszczegóławiając, przedsiębiorcze zachowania właścicieli-menedżerów mogą mieć odzwierciedlenie w aktywności przedsiębiorstw będących ich własnością w znajdowaniu nowych obszarów działalności firmy, we wprowadzaniu nowych produktów, ekspansji firmy na nowe rynki (Eddleston i in., 2012), a także w reorganizacji procesów realizowanych w przedsiębiorstwie. W związku z tym w bieżącym postępowaniu badawczym przyjęto następujące hipotezy:

- H1:** Edukacja przedsiębiorcza właścicieli-menedżerów ma istotny wpływ na ekspansję przedsiębiorstw, którymi zarządzają.
- H2:** Istnieje pozytywna zależność pomiędzy rozszerzaniem oferty firmy o nowe produkty a edukacją przedsiębiorczą właścicieli-menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi.
- H3:** Istnieje pozytywna zależność pomiędzy modyfikowaniem produktów firmy a edukacją przedsiębiorczą właścicieli-menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi.
- H4:** Edukacja przedsiębiorcza właścicieli-menedżerów jest czynnikiem determinującym wprowadzanie zmian w organizacji pracy w przedsiębiorstwach rodzinnych.

## Metodologia badawcza

Weryfikacji przyjętych hipotez oraz realizacji wyznaczonych celów dokonano na podstawie analizy wyników badania pierwotnego zrealizowanego wśród przedsiębiorstw rodzinnych zlokalizowanych na polskim rynku. Przy identyfikacji przedsiębiorstw rodzinnych wzięto pod uwagę dwa kryteria, które są najczęściej wykorzystywane do rozróżnienia przedsiębiorstw rodzinnych (Sułkowski, 2011), tj. kryterium własności i kryterium zarządzania. Stosownie do tych kryteriów za przedsiębiorstwa rodzinne uznano podmioty gospodarcze o dowolnej wielkości i formie prawnej stanowiące w całości lub w decydującej części własność jednej osoby lub członków jednej rodziny, które są jednocześnie przez nich zarządzane.

Zakres przedmiotowy badania stanowiły zależności występujące pomiędzy edukacją przedsiębiorczą właścicieli-menedżerów przedsiębiorstw rodzinnych a wprowadzaniem w zarządzanych przez nich przedsiębiorstwach:

- nowych produktów,
- modyfikacji w oferowanych produktach (udoskonalenia produktu w zakresie jego cech lub zastosowań),
- zmian w organizacji pracy,
- produktów przedsiębiorstwa na nowe rynki.

W bieżącym postępowaniu badawczym przyjęto, że wyznacznikiem edukacji przedsiębiorczej właścicieli-menedżerów jest ich uczestnictwo w kursach, szkoleniach, konferencjach.

Badanie wykorzystało technikę ankiety e-mailowej. Operatem badanej populacji była baza przedsiębiorstw rodzinnych należących do Inicjatywy Firm Rodzinnych. Przygotowane na potrzeby prowadzonych badań kwestionariusze ankietowe wysłano do wszystkich przedsiębiorstw rodzinnych znajdujących się w bazie (379). Zwrotnie otrzymano 138 kwestionariuszy, z których 122 zostały poprawnie wypełnione. W toku dalszego postępowania badawczego kwestionariusz skierowano do dodatkowych 300 przedsiębiorstw rodzinnych wytypowanych za pomocą metody kuli śnieżnej. Ostatecznie liczba kwestionariuszy zakwalifikowanych do dalszej analizy wzrosła do 353.

Respondenci badania reprezentowali wszystkie kategorie wielkościowe przedsiębiorstw oraz różne formy organizacyjno-prawne. Byli wśród nich reprezentanci handlu, usług, produkcji, budownictwa oraz podmioty prowadzące działalność mieszaną. Mając na względzie przyjęte cele na potrzeby bieżącego badania, respondentów podzielono na dwie grupy:

1. Przedsiębiorstwa, których właściciele-menedżerowie deklarowali stały rozwój wiedzy na płaszczyźnie edukacji przedsiębiorczej.
2. Przedsiębiorstwa, których właściciele-menedżerowie nie deklarowali stałego rozwoju wiedzy na płaszczyźnie edukacji przedsiębiorczej.

Kwalifikacji respondentów badania do poszczególnych grup dokonano na podstawie ich deklaracji. W analizie otrzymanych danych wykorzystano test  $X^2$  oraz statystyki opisowe.

## Edukacja przedsiębiorcza właścicieli-menedżerów a ich zachowania przedsiębiorcze w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych

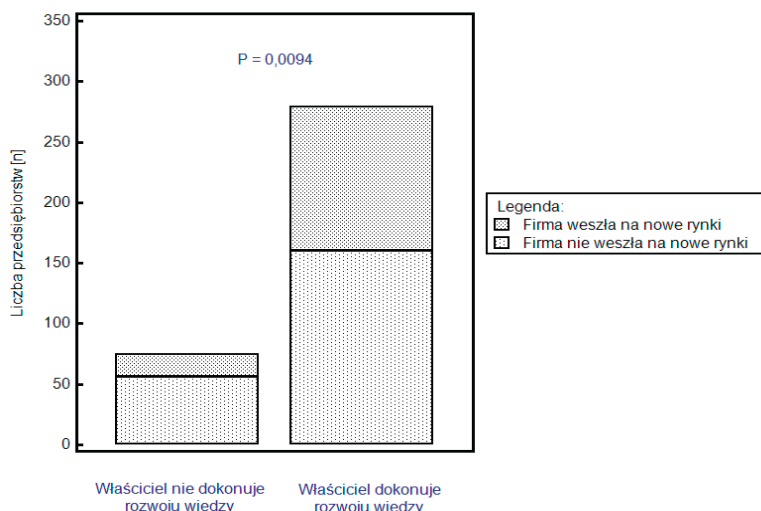
Na podstawie wskazań respondentów stwierdzono, że znamienita większość właścicieli-menedżerów stale dokształca się, uczestnicząc w kursach, szkoleniach czy też konferencjach. Tych, którzy złożyli taką deklarację, było 80,6%, a pozostałych – zaledwie 19,4%.

Wśród przedsiębiorstw rodzinnych, których właściciele-menedżerowie rozszerzają swoją wiedzę, 42,6% firm weszło na nowe rynki, natomiast wśród pozostałych

przedsiębiorstw ekspansję podjęło jedynie 25,3% firm (rysunek 1). Pomędzy wyróżnionymi grupami stwierdzono występowanie różnic statystycznie istotnych ( $\chi^2 = 6,744$ ;  $p < 0,0094$ ). Na nowe rynki weszło istotnie więcej przedsiębiorstw rodzinnych zarządzanych przez stale doksztalających się właścicieli-menedżerów.

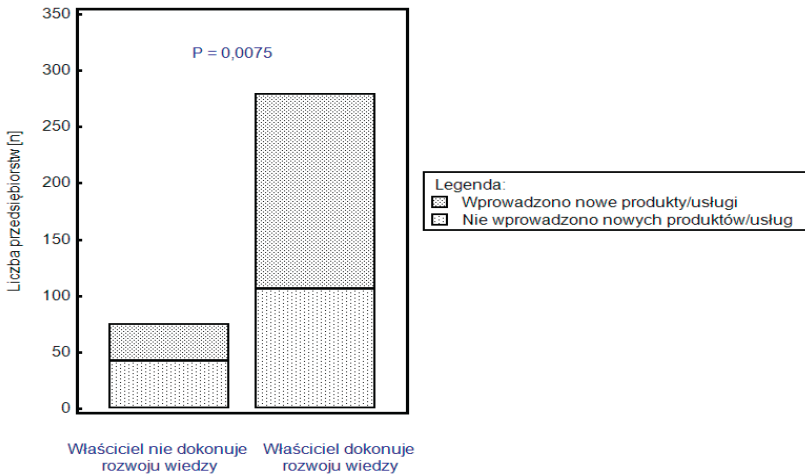
W obrębie przedsiębiorstw rodzinnych zarządzanych przez właścicieli-menedżerów rozwijających swoją wiedzę aż w 62% firm rozszerzono ofertę firmy o nowe produkty. Tymczasem wśród przedsiębiorstw rodzinnych, których właściciele-menedżerowie nie dokonują rozwoju wiedzy, takich firm było 44%. Podobnie jak w przypadku analizy wpływu edukacji przedsiębiorczej właścicieli-menedżerów na ekspansję firmy, również gdy wzięto pod uwagę wprowadzanie do oferty firmy nowych produktów, pomiędzy badanymi grupami przedsiębiorstw wystąpiły różnice istotne statystycznie ( $\chi^2 = 7,155$ ;  $p = 0,0075$ ). Okazało się, że w przedsiębiorstwach rodzinnych, których właściciele-menedżerowie korzystają z edukacji przedsiębiorczej, istotnie częściej rozszerza się ofertę firmy o nowe produkty niż w pozostałych przedsiębiorstwach rodzinnych (rysunek 2).

W dalszej kolejności analizie poddano dane dotyczące wprowadzania modyfikacji do oferowanych produktów. Analiza ta wykazała, że spośród firm, których właściciele-menedżerowie rozszerzali swoją wiedzę, 53,4% dokonało zmian w swoich produktach. W drugiej grupie respondentów takich firm było natomiast 42,6% (rysunek 3). Edukacja przedsiębiorcza właścicieli-menedżerów okazała się nie mieć wpływu na dokonywanie zmian w produktach oferowanych przez przedsiębiorstwa rodzinne ( $\chi^2 = 2,315$ ;  $p = 0,1281$ ).

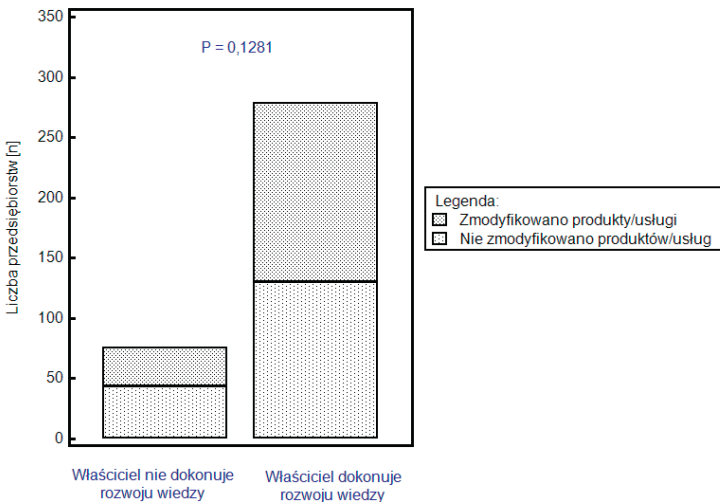


Rysunek 1. Ekspansja badanych przedsiębiorstw rodzinnych na nowe rynki – podział ze względu ze edukacją przedsiębiorczą właścicieli-menedżerów.

Źródło: opracowanie własne.

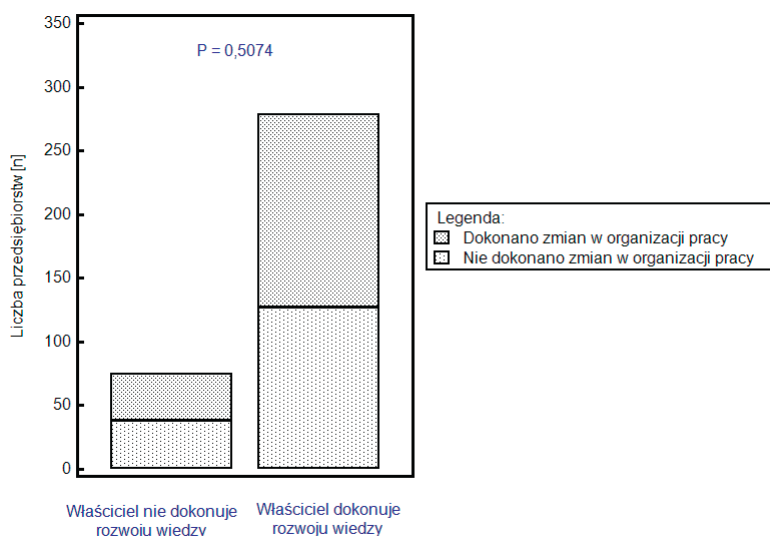


Rysunek 2. Rozszerzanie oferty firmy o nowe produkty w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych – podział ze względu ze edukację przedsiębiorczą właścicieli-menedżerów.  
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 3. Wprowadzanie modyfikacji do produktów oferowanych przez firmę w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych – podział ze względu ze edukację przedsiębiorczą właścicieli-menedżerów.  
Źródło: opracowanie własne.





Rysunek 4. Reorganizacja pracy w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych – podział ze względu ze edukację przedsiębiorczą właścicieli-menedżerów.  
Źródło: opracowanie własne.

Ostatnia część analizy podjętej w bieżącym badaniu dotyczyła zależności występujących pomiędzy edukacją przedsiębiorczą właścicieli-menedżerów i reorganizacją dokonywaną w obrębie organizacji pracy w przedsiębiorstwach, którymi zarządzają. W świetle otrzymanych wyników stwierdzono, że zmiany takie zostały wdrożone w 54,5% przedsiębiorstwach, których właściciele-menedżerowie rozszerzają swoją wiedzę, oraz w 49,3% przedsiębiorstwach z drugiej wyróżnionej w badaniu grupy respondentów (rysunek 4). Podobnie do sytuacji, gdy badaną zmienną było dokonywanie zmian w produktach oferowanych przez przedsiębiorstwa rodzinne, nie stwierdzono, aby edukacja przedsiębiorcza właścicieli-menedżerów miała wpływ na zmiany w organizacji pracy ( $X^2 = 0,439$ ;  $p = 0,5074$ ).

## Wnioski na temat edukacji i intencji przedsiębiorczych właścicieli-menedżerów przedsiębiorstw rodzinnych

W świetle otrzymanych wyników można stwierdzić, że w przedsiębiorstwach rodzinnych, których właściciele-menedżerowie systematycznie rozszerzają swój zasób wiedzy poprzez różne formy edukacji (kursy, szkolenia specjalistyczne, uczestnictwo w konferencjach), istotnie częściej niż w pozostałych przedsiębiorstwach rodzinnych prowadzi się ekspansję firmy poza dotychczasowe rynki oraz istotnie częściej wprowadza się do oferty

firmy nowe produkty. Takie wyniki badania prowadzą zatem do pozytywnej weryfikacji hipotezy H1 i hipotezy H2. Na tej postawie można wnioskować, że właściciele-menedżerowie systematycznie rozwijający swoją wiedzę są bardziej niż pozostali właściciele-menedżerowie zarządzający przedsiębiorstwami rodzinnymi skłonni do podejmowania działań prowadzących do rozwoju firmy i umacniania jej pozycji konkurencyjnej. Zarówno ekspansja firmy na nowe rynki, jak i rozszerzenie oferty firmy o nowe produkty mają bowiem zasadnicze znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego wzrostu (Cassia i in., 2012). Z tej perspektywy można zatem uznać, że bieżące badanie wspiera wyniki badań, w których dowodzi się, że luki w edukacji właścicieli-menedżerów mogą negatywnie oddziaływać na konkurencyjność firm rodzinnych (Sandhu, 2012).

Otrzymane zależności wskazujące na związki pomiędzy edukacją właścicieli-menedżerów a podejmowaniem w zarządzanych przez nich przedsiębiorstwach działań na rzecz wzrostu konkurencyjności można uznać za przesłankę ku temu, aby sądzić, iż stale doksztalcający się właściciele-menedżerowie są bardziej świadomi, od pozostałych właścicieli-menedżerów, konieczności monitorowania szans i zagrożeń występujących w otoczeniu i reagowania na sygnały dochodzące do nich z rynku. Z tej perspektywy ustawiczne kształcenie właścicieli-menedżerów można więc uznać za czynnik, który wpływa na ich proinnowacyjne, przedsiębiorcze zachowania.

Na podstawie rozpoznanych zależności występujących pomiędzy ustawicznym kształceniem się właścicieli-menedżerów a ekspansją firm rodzinnych oraz poszerzeniem oferty przedsiębiorstw rodzinnych o nowe produkty można również wnioskować, że edukacja ma korzystny wpływ na ograniczenie awersji właścicieli-menedżerów do podejmowania ryzyka. Zarówno decyzje dotyczące wejścia firmy na nowe rynki, jak i rozszerzania jej oferty należą bowiem do decyzji strategicznych, na których podjęcie wpływa postrzeganie ryzyka związanego z danym przedsięwzięciem przez centralnych menedżerów. Wyniki badań zgłębiających zależności występujące na tej płaszczyźnie dowodzą, że w szczególności związek ten widoczny jest w przedsiębiorstwach rodzinnych z powodu połączenia własności i zarządzania oraz specyficznych więzi występujących tam pomiędzy rodziną i firmą (Claver, 2008). Dlatego też czynniki oddziałujące na percepcję ryzyka przez właścicieli-menedżerów znajdują się w centrum zainteresowania badaczy zajmujących się problematyką firm rodzinnych. W swoich pracach zwracają oni uwagę na charakterystykę personalną właścicieli-menedżerów (George i in., 2005). Niemniej jednak, zgodnie z wiedzą autorki, wpływ ustawicznego kształcenia się właścicieli-menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi na ich skłonność do podejmowania ryzyka związanego z ekspansją firmy lub też z rozszerzaniem jej dotychczasowej oferty nie został jak dotąd zbadany. Można zatem uznać, że rezultaty bieżącego badania wnoszą nową wiedzę w tym obszarze badawczym.

Dowodząc występowania związków pomiędzy wprowadzaniem nowych produktów a ustawicznym kształceniem się właścicieli-menedżerów, rezultaty podjętego postępowania badawczego rozbudowują ponadto wyniki badań, w których poszukuje się czynników determinujących rozszerzanie oferty przedsiębiorstw rodzinnych o nowe produkty. Rezultaty bieżącego badania wzbogacają zatem niezwykle rzadko eksplorowany

obszar (Cassia i in., 2012), dodając do katalogu zidentyfikowanych dotychczas na tej płaszczyźnie zmiennych kolejny czynnik – edukację właściciela-menedżera.

Ekspansja firmy na nowe rynki może dotyczyć internacjonalizacji działalności. Stąd też bieżące badanie wspiera również wyniki badań, w których dowodzi się występowania zależności pomiędzy internacjonalizacją działalności przedsiębiorstw rodzinnych i osobą przedsiębiorcy-właściciela (Zahra i in., 2005; Ruzzier i in., 2006). W świetle otrzymanych wyników można bowiem stwierdzić, że osoba przedsiębiorcy nie pozostaje bez związku z aktywnością firmy w rozszerzaniu rynków zbytu.

Mając na względzie wyniki podjętego badania, należy jednakże zwrócić uwagę, iż w dwóch analizowanych obszarach nie stwierdzono różnic istotnych statystycznie pomiędzy edukacją właścicieli-menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi a: (a) wprowadzeniem w ich firmach zmian w organizacji pracy oraz (b) dokonywaniem modyfikacji w oferowanych produktach. Z braku zależności w pierwszym z wymienionych obszarów można wnioskować, że dokształcanie się właścicieli-menedżerów nie wystarczy do tego, aby byli oni w stanie częściej niż pozostali właściciele-menedżerowie przeprowadzić zmiany w organizacji procesów produkcyjnych w obrębie firmy. Do wdrażania tego typu zmian najwyraźniej potrzebna jest holistyczna wiedza ekspercka. Zmiany organizacyjne są bowiem bardzo trudne do przeprowadzenia w każdej organizacji, ponieważ ich implementacja wymaga kompleksowego podejścia zarówno do zagadnień organizacyjnych, jak i psychospołecznych (Sobka, 2014, s. 10). O skali trudności, którą można w tym przypadku obserwować, świadczą wyniki badań wskazujące, że spośród zmian organizacyjnych, które próbuje się wprowadzić w organizacjach, jedynie 30% zostaje zaadoptowanych w praktyce (Burnes i By, 2012).

Tymczasem zidentyfikowany brak zależności pomiędzy edukacją właścicieli-menedżerów a dokonywaniem modyfikacji w produktach oferowanych w zarządzanych przez nich przedsiębiorstwach może wynikać z obaw właścicieli-menedżerów przed utratą klientów kojarzących firmę z konkretnym produktem, dzięki któremu firma rodzinna zdobyła swoją renomę. W przedsiębiorstwach rodzinnych skrupulatnie buduje się bowiem *image* i lojalność klientów, a także dba się o dobrą reputację firmy (Zellweger i in., 2013). Wielce prawdopodobne wydaje się więc, że lęk przed utratą renomy z powodu braku akceptacji przez klientów zmian wprowadzonych w produkcie jest na tyle silny, że nawet świadomi przeobrażeń zachodzących w otoczeniu systematycznie dokształcający się właściciele-menedżerowie rzadko podejmują takie ryzyko. Jak wskazuje bieżące badanie, nie pozostają oni jednak całkiem bierni wobec zmieniających się zachowań konsumentów. Świadczy o tym fakt, iż w przedsiębiorstwach rodzinnych zarządzanych przez stale dokształcających się właścicieli-menedżerów istotnie częściej niż w pozostałych przedsiębiorstwach rodzinnych rozszerza się działalność poza dotychczasowe rynki oraz istotnie częściej wzbogaca się ofertę firmy o nowe produkty.

## Podsumowanie

Rezultaty przeprowadzonego badania wskazują, że edukacja ma istotny wpływ na zachowania przedsiębiorcze właścicieli-menedżerów zarządzających firmami rodzinnymi. W przedsiębiorstwach rodzinnych, których właściciele-menedżerowie stale rozwijają swoją wiedzę, podejmuje się znamienne więcej działań na rzecz konkurencyjności firmy i jej wzrostu niż w pozostałych przedsiębiorstwach rodzinnych. Podmioty te są bardziej aktywne we wprowadzaniu nowych produktów oraz w ekspansji firmy na nowe rynki.

Konkluzje z podjętego postępowania badawczego rozszerzają dotychczasową wiedzę na temat czynników determinujących funkcjonowanie i innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych. Ponadto wyciągnięte wnioski umacniają wyniki badań świadczących o występowaniu pozytywnych związków pomiędzy edukacją i przedsiębiorczością (Wach, 2013).

Bieżące badanie dostarcza jednocześnie kolejnych argumentów ku temu, aby programy szkolnictwa zawierały elementy edukacji na rzecz przedsiębiorczości. Na podstawie otrzymanych wyników można bowiem stwierdzić, że tego typu wiedza wpływa na podejmowanie inicjatyw przez kształcące się osoby. Rozszerza ona również ich świadomość na temat otoczenia i ogranicza awersję do ponoszenia ryzyka.

## BIBLIOGRAFIA

- Burnes, B., i By, R.T. (2012). Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity. *Journal of Business Ethics*, 2, 239-252.
- Bryman, A. i Bell, E. (2007). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Cassia, L., De Massis, A. i Pizzurno, E. (2012). Strategic innovation and new product development in family firms: An empirically grounded theoretical framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2), 198-232.
- Claver, E., Rienda, L. i Quer, D. (2008). Family firms' risk perception: empirical evidence on the internationalization process. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 457-471.
- De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., i Cassia, L. (2015). Product Innovation in Family versus Nonfamily Firms: An Exploratory Analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1-36.
- Drucker, P. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: PWE.
- Dyduch, W. (2015). Procesy przedsiębiorczości i innowacyjności jako podstawa odnowy organizacyjnej. *Management Forum*, 3(1), 22-30.
- Eddleston, K.A., Kellermanns, F.W. i Zellweger, T.M. (2010). Exploring the Entrepreneurial Behavior of Family Firms: Does the Stewardship Perspective Explain Differences? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 347-367.
- European Commission. (2008). *Entrepreneurship in higher education, especially with non-business studies, Final report of the Expert Group*. European Commission – Enterprise and Industry Directorate – General, Brussels: European Commission.
- George, G., Wiklund, J. i Zahra, S.A. (2005). Ownership and the internationalization of small firms. *Journal of Management*, 31(2), 210-233.
- Gomez-Mejia, R., Cruz, C., Berrone, P. i De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.

- Kreiser, P.M., Ojala, J., Lamberg, J. i Melander, A. (2006). A historical investigation of the strategic process within family firms. *Journal of Management History*, 12(1), 100-114.
- Laforet, S. (2013). Innovation characteristics of young and old family owned businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 204-224.
- Lorenzo, D. i Núñez-Cacho, P. (2013). *Do family firms have specific barriers to innovation? A first approach*. IFERA 2013 Conference: University of St. Gallen, St. Gallen. Pozyskano z: [http://www2.uca.es/serv/catedra-empresa-familiar/docs/DO%20FAMILY%20FIRMS%20HAVE%20-Lorenzo\\_y\\_Nunez-Cacho\\_lfera\\_2013.pdf](http://www2.uca.es/serv/catedra-empresa-familiar/docs/DO%20FAMILY%20FIRMS%20HAVE%20-Lorenzo_y_Nunez-Cacho_lfera_2013.pdf) (dostęp: 31.01.2018).
- Łuczka, T. i Rembiasz, M. (2016). Badanie postaw przedsiębiorczych studentów – wybrane aspekty teoretyczne i empiryczne. *Horyzonty Wychowania*, 15(34), 27-47.
- Marjański, A. (2012). Specyfika firm rodzinnych. W: K. Bryczkowska, M. Olszewska i M. Mączyńska (red.), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*. Warszawa: PARP.
- Memili, E. i Welsh, H.B. (2012). Towards a theory of nonfamily employees' organizational identification and attachment in family firms. *Journal of Technology Management*, 7(3), 255-269.
- Miller, D, Le Breton-Miller, I., Minichilli, A., Corbetta, G. i Pittino, D. (2014). When do Non-Family CEOs Outperform in Family Firms? Agency and Behavioural Agency Perspectives. *Journal of Management Studies*, 51(4), 547-572.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. i Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.
- Ruzzier, M., Hisrich, R.D. i Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- Safin, K. (red.). (2012). *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Sandhu, N., Hussain, J. i Matlay, H. (2015). Entrepreneurship education and training needs of family businesses operation in the agricultural sector of India. *Education + Training*, 54(8/9), 727-743.
- Schwass, J. (2013). *Family Businesses: Successes and Failures*, The IMD Global Family Business Center, Lausanne, Switzerland. Pozyskano z: <http://www.cepor.hr/cepra/wp-content/uploads/2015/07/IMD-Family-Businesses-Successes-and-Failures.pdf> (dostęp: 31.01.2018).
- Sharama, P. i Sharama, S. (2011). Drivers of proactive Environmental Strategy in Family Firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 309-334.
- Steinerowska-Streb, I. (2016). Aktywność innowacyjna polskich przedsiębiorstw rodzinnych. W: E. Wszendybył-Skulska (red.), *Innowacyjność współczesnych organizacji. Wybrane aspekty*. Toruń: TNOiK, 341-352.
- Steinerowska-Streb, I. i Bernais, J. (2016). Źródła pozyskiwania pracowników w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 11, 85-97.
- Sułkowski, Ł. (2011). Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XII(6), 9-22.
- Surdej, A. (2014). Firmy rodzinne w perspektywie instytucjonalnych mechanizmów rozwoju państw nisko rozwiniętych: zarys problematyki. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XV(7/1), 253-269.
- Tabor, W., Chrisman, J., Madison, K. i Vardaman, J.M. (2017). Nonfamily Members in Family Firms: A Review and Future Research Agenda. *Family Business Review*, online, 1-26.
- Vago, M. (2004). Integrated Change Management: Challenges for Family Business Clients and Consultants. *Family Business Review*, (1), 71-80.
- Wach, K. (2013). Edukacja na rzecz przedsiębiorczości wobec współczesnych wyzwań cywilizacyjno-gospodarczych. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 9, 246-257.
- Wach, K. (2016a). Edukacja przedsiębiorcza: analiza bibliometryczna polskiego piśmiennictwa. *Horyzonty Wychowania*, 15(34), 11-26.

- Wach, K. (2016b). Edukacja w zakresie przedsiębiorczości: potencjał dydaktyczny polskich uniwersytetów. *Horyzonty Wychowania*, 15(35), 11-27.
- Zahra, S.A., Hayton, J.C. i 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), 363-381.
- Zellweger, T.M., Nason, R.S., Nordqvist, M. i Brush, C.G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory Practice*, 37, 229-248.
- Zhang, Y. i Yang, J. (2006). New venture creation: evidence from an investigation into Chinese entrepreneurship. *Journal of Small Business Enterprise and Development*, 13(2), 161-173.

#### Copyright and License



This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution – NoDerivs (CC BY- ND 4.0) License  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>