

**Jerzy Węclawski**

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie  
e-mail: jerzy.weclawski@poczta.umcs.lublin.pl

---

**PROFESJONALIZACJA  
PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH  
W OBSZARZE ZARZĄDZANIA FINANSAMI**

---

**PROFESSIONALIZATION OF FAMILY BUSINESSES  
IN THE FINANCIAL MANAGEMENT AREA**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.533.23  
JEL Classification: G32, L20, M10

**Streszczenie:** Przedsiębiorstwa rodzinne są w większości podmiotami małymi bądź średnimi. W Polsce ich reaktywacja i rozwój ma miejsce od niedawna. Celem prezentowanych w artykule badań było określenie poziomu profesjonalizacji działalności przedsiębiorstw rodzinnych w wybranych obszarach zarządzania finansami w tym porównaniu z przedsiębiorstwami nierodzinnymi. Przyjęto trzy hipotezy badawcze zakładające, że przedsiębiorstwa rodzinne wykazują niski poziom profesjonalizacji w zakresie struktur kierowniczych odpowiadających za finanse, planowanie działalności oraz podejmowania decyzji finansowych. Badania zostały przeprowadzone na ogólnopolskiej próbie 758 przedsiębiorstw, w tym 396 rodzinnych. Zastosowano metody opisu i wnioskowania statystycznego oraz analizy porównawczej. Wyniki badań potwierdziły przypuszczenia o niskim poziomie profesjonalizacji firm rodzinnych w obszarze zarządzania finansami, w szczególności w porównaniu z firmami nierodzinnymi. Jest to w dużej mierze spowodowane przez hierarchię celów, jakimi kierują się właściciele przedsiębiorstw rodzinnych.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo rodzinne, profesjonalizacja, nadzór korporacyjny, zarządzanie finansami.

**Summary:** Family enterprises are mostly small or medium size. In Poland, their development lasted relatively short. The aim of the paper is to present the results of empirical research about the level of professionalization of family businesses in selected areas of financial management. Three research hypotheses were formulated. They assume that family enterprises represent a low level of professionalization regarding the 1) management structures, 2) business planning and 3) financial decision making. The research was carried out on a nationwide sample of 758 enterprises, including 396 family firms. The results of the research confirmed the low level of professionalization of family businesses in comparison to non-family enterprises. This is mainly caused by the hierarchy of goals that owners of family enterprises are guided by.

**Keywords:** family business, professionalization, family corporate governance, financial management.

## 1. Wstęp

Jedną z najbardziej charakterystycznych cech przedsiębiorstw rodzinnych jest wpływ głównych właścicieli (rodziny) na ich organizację i funkcjonowanie. Członkowie rodziny nie tylko kontrolują przedsiębiorstwo, ale często także angażują się w zarządzanie nim. Można zatem zadać pytanie, jaki ma to wpływ na profesjonalizację działalności przedsiębiorstwa? W Polsce większość przedsiębiorstw rodzinnych powstała po zmianach ustrojowych zainicjowanych w 1989 r. Szersze badania naukowe odnoszące się do tej grupy podmiotów zaczęto prowadzić dopiero w ostatnich latach i w wielu aspektach działalności takich podmiotów występują jeszcze luki badawcze. Dotyczy to w szczególności problemu podjętego w tym opracowaniu.

Celem badań było określenie poziomu profesjonalizacji działalności przedsiębiorstw rodzinnych w wybranych obszarach zarządzania finansami, w tym w porównaniu z przedsiębiorstwami nierodzinnymi. W oparciu o analizę literatury przyjęto następujące hipotezy badawcze:

H1 – przedsiębiorstwa rodzinne wykazują niski poziom profesjonalizacji w obszarze struktur kierowniczych odpowiadających za zarządzanie finansami.

H2 – Przedsiębiorstwa rodzinne cechuje niski poziom profesjonalizacji w obszarze planowania działalności odnoszącej się do finansów.

H3 – Przedsiębiorstwa rodzinne wykazują niski poziom profesjonalizacji w zakresie procesu podejmowania decyzji finansowych.

## 2. Przedsiębiorstwo rodzinne i profesjonalizacja działalności w literaturze przedmiotu

Badania prowadzone w krajach o rozwiniętych gospodarkach rynkowych wskazują, że osoby kierujące przedsiębiorstwami rodzinnymi znaczną część swojego czasu poświęcają na zarządzanie finansami [Berthold 2010]. Działalność ta odbywa się w ramach określonych struktur własnościowych i organizacyjnych oraz stosowanych w przedsiębiorstwie procesów zarządczych. Członkowie rodziny występują w przedsiębiorstwie rodzinnym w roli właścicieli oraz uczestniczą w zarządzaniu nim. Współwłaścicielami i menedżerami mogą być także osoby spoza grona rodziny. Prowadzi to do kształtowania się różnych struktur władzy i sposobów jej wykonywania. Przedsiębiorstwa rodzinne kierują się w swojej działalności celami o charakterze rodzinnym (zapewnienie materialnych podstaw egzystencji rodziny, wykształcenie kolejnej generacji, zaspokojenie potrzeb emocjonalnych, długotrwałe istnienie, transfer międzypokoleniowy) oraz celami o charakterze ekonomicznym (maksymalizacja zysku, wzrost wartości). Wśród badaczy nie ma zgody co do hierarchii tych celów [Pernsteiner, Węclawski 2016]. W przedsiębiorstwie rodzinnym często dochodzi także do konfliktu interesów między różnymi grupami interesariuszy i zróżnicowanego ich podejścia do pożądanego zakresu i poziomu jego profesjonalizacji [Simon

(red.) 2011; Hiebl 2012]. Wielu autorów wskazuje jednak, że wraz z długością istnienia przedsiębiorstwa rodzinnego i jego rozwojem słabnie rola rodziny, a przynajmniej jej bezpośredni wpływ na przedsiębiorstwo, i zwiększa się poziom profesjonalizacji jego działalności [Schweinsberg i in. 2010; Hepperle 2011].

Profesjonalizacja działalności przedsiębiorstwa nie ma jednolitej definicji w literaturze przedmiotu. Wskazuje się, że jej wyrazem jest w szczególności powoływanie organów zarządczych i nadzorczych, zatrudnianie osób spoza rodziny określanych jako profesjonalni menedżerowie, funkcjonowanie formalnego planowania strategicznego, wdrażanie standardów w zakresie planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, racjonalizm w podejmowaniu decyzji [Jeżak i in. 2004; Białas 2006; Songini 2006; Dekker i in. 2012; Kraśnicka i in. 2017]. Wszystkie te aspekty profesjonalizacji mają określony związek z zarządzaniem finansami przedsiębiorstwa.

Istotną cechą przedsiębiorstwa rodzinnego jest osobiste zaangażowanie właścicieli z grona rodziny w kierowanie jego działalnością. Są oni członkami zarządu, rady nadzorczej bądź innych gremiów kontrolnych. Tworzenie tych organów, skład i zasady ich działalności zależą od wielkości przedsiębiorstwa i jego formy prawnej [Klein 2010]. W przedsiębiorstwach mniejszych, o prostszych formach prawnych, zarządzanie i kontrola przez właściciela mają charakter bezpośredni, a w większych odbywają się za pośrednictwem odpowiednich organów [Miroński, Lipiec 2012]. Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych często angażują się przy tym w zarządzanie operacyjne. Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa pojawia się potrzeba zatrudniania menedżerów o odpowiednich kwalifikacjach spoza rodziny właścicieli [Winkeljohann, Kellersmann 2008]. Badania dotyczące przedsiębiorstw rodzinnych wskazują na postępujący wzrost roli menedżerów niebędących członkami rodziny i udziałowcami [Klein, Bell 2007]. Prowadzi to do wzrostu poziomu profesjonalizacji firm.

Tworzenie strategii działalności przedsiębiorstw rodzinnych opiera się często na intuicji i doświadczeniu właścicieli [Leberling 2012] i nie zawsze mają one formę pisemnych dokumentów [Mutter 2011]. Sformułowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa i jej sformalizowanie w postaci dokumentu, a następnie systemowe wdrażanie, monitorowanie stosowania i weryfikacja są uważane za wyraz profesjonalizacji działalności przedsiębiorstwa [Carlock, Ward 2001].

Decyzje finansowe w przedsiębiorstwie rodzinnym zdeterminowane są w dużym stopniu dążeniem rodziny do długoterminowego utrzymania przedsiębiorstwa w jej władztwie i dokonania sukcesji [Wolf 2011]. Przekłada się to na utrzymywanie wysokiego udziału rodziny w kapitale własnym, zachowanie stabilności stosunków własnościowych, ograniczanie finansowania kapitałem zewnętrznym, w tym własnym [Bettermann 2009]. Badania wskazują jednocześnie, że przedsiębiorstwa rodzinne są bardziej nastawione na osiągnięcie celów długoterminowych i zapewnienie trwałych podstaw materialnych istnienia rodziny niż maksymalizację zysków [Berthold 2010]. Podejmowanie decyzji jest w przedsiębiorstwach rodzinnych bardziej scentralizowane niż w przedsiębiorstwach nierodzinnych [Lindow i in. 2010].

### 3. Próba badawcza i metody badań

Badania empiryczne wykorzystane w artykule przeprowadzone zostały w 2014 r. na dobranej losowo ogólnopolskiej próbie przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych z zastosowaniem wywiadów kwestionariuszowych wspomaganych komputerowo (CATI)<sup>1</sup>. Ze względu na analizę kwestii związanych z ładem korporacyjnym badaniami objęto przedsiębiorstwa średnie i duże (zatrudnienie powyżej 49 pracowników). Próba badawcza liczyła 758 podmiotów, przy tym do przedsiębiorstw rodzinnych zaliczonych zostało 396. Jako rodzinne zostały zakwalifikowane firmy zatrudniające co najmniej dwóch członków rodziny, z których co najmniej jeden wywiera istotny wpływ na zarządzanie, rodzina zaś utrzymuje większościowe udziały w kapitale [Klein 2010].

Dla określenia prawidłowości występujących w zakresie zarządzania finansami w przedsiębiorstwach rodzinnych zastosowano metody opisu i wnioskowania statystycznego. W przypadku zagadnień, dla których było to merytorycznie uzasadnione, dokonano także analizy porównawczej zjawisk zachodzących w przedsiębiorstwach rodzinnych i nierodzinnych.

Analiza deskryptywna badanej próby pozwala na dokonanie następującej charakterystyki. Zdecydowana większość przedsiębiorstw (86% rodzinnych i 92% nierodzinnych) powstała po 1989 r., ich średni wiek wynosił odpowiednio 21 i 22 lata, a 90% prowadziła działalność od co najmniej 10 lat. Najwięcej przedsiębiorstw miało formę spółki z o.o. (61% rodzinnych i 76% nierodzinnych), rzadziej była to spółka akcyjna (odpowiednio 6% i 16%), spółka jawna bądź komandytowa (odpowiednio 25% i 4%), a dla przedsiębiorstw rodzinnych jednoosobowa działalność gospodarcza (8%). Pozostałe formy występowały sporadycznie. Jedynie trzy przedsiębiorstwa rodzinne i 20 nierodzinnych było notowanych na giełdzie papierów wartościowych. Badane przedsiębiorstwa rodzinne i nierodzinne były zbliżone pod względem wielkości zatrudnienia. Dominowały (93%) przedsiębiorstwa średnie zatrudniające 50-249 osób. Średnie zatrudnienie wynosiło przy tym 114 pracowników w firmach rodzinnych i 137 w nierodzinnych.

### 4. Wyniki badań empirycznych

W badanych przedsiębiorstwach zdecydowanie dominowały zarządy liczące do trzech członków. Występowały one 86,2% firm zarówno rodzinnych, jak i nierodzinnych. Zarządy jednoosobowe istniały w 27,8% przedsiębiorstw rodzinnych, a dwuosobowe w 33,9% spośród nich. W obydwu przypadkach składały się wyłącznie

---

<sup>1</sup> Projekt badawczy Narodowego Centrum Nauki (NCN 2012/07/B/HS4/00455) „Ład korporacyjny, struktura własnościowa i wyniki finansowe przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce i Austrii – analiza porównawcza”.

z członków rodziny. W 24,5% przedsiębiorstw rodzinnych powołano zarządy trzyosobowe, ale udział w nich członków rodziny wynosił już jedynie 56,3% składu. W pozostałych firmach, które stanowiły jednak niewielki odsetek, można zaobserwować spadek udziału członków rodziny w zarządzie wraz ze wzrostem jego liczebności. Struktura zarządów pod względem liczby członków w przedsiębiorstwach nierodzinnych była bardzo zbliżona.

Silny wpływ rodziny na kierowanie przedsiębiorstwem wyrażał się w tym, że w organie zarządzającym przedsiębiorstwem byli w zdecydowanej większości przypadków członkowie rodziny (88,0%;  $n = 392$ ). Sytuacja wyglądała odmiennie w odniesieniu do osoby odpowiedzialnej w kierownictwie przedsiębiorstwa za finanse. W 63,3% przedsiębiorstw udzielających odpowiedzi w tym zakresie ( $n = 330$ ) była to osoba spoza rodziny.

Rady nadzorcze funkcjonowały jedynie w części badanych przedsiębiorstw. O ile w firmach nierodzinnych istniały one w 56,4% przypadków ( $n = 330$ ), to w rodzinnych jedynie w 23,2% ( $n = 392$ ). Rady te liczyły przy tym najczęściej 3-5 osób – tak było w 84,2% przedsiębiorstw nierodzinnych i 89,1% rodzinnych. W 41,3% przedsiębiorstw rodzinnych do rad nadzorczych powołano osoby spoza rodziny, przy czym zawsze stanowiły one poniżej połowy jej składu. W pojedynczych przypadkach występowały w obydwu grupach przedsiębiorstw komisje rewizyjne.

Wyrazem profesjonalizacji działalności przedsiębiorstw jest sporządzanie planów działalności. Respondentów spytano o sporządzanie ogólnych planów strategicznych, strategicznych planów finansowych, ogólnych planów operacyjnych oraz operacyjnych planów finansowych. W objętej badaniami próbie co najmniej jeden rodzaj planu sporządzało 32,6% przedsiębiorstw rodzinnych oraz 56,3% nierodzinnych. Przedsiębiorstwa rodzinne częściej niż nierodzinne ograniczały się do sporządzania tylko jednego planu. W przypadku ogólnych planów strategicznych było to odpowiednio 38,6 i 30,4%, strategicznych planów finansowych 37,1 i 33,7%, ogólnych planów operacyjnych 38,6 i 29,6%, operacyjnych planów finansowych 40,9 i 29,8%. Rozkład odpowiedzi odnośnie do sporządzania dwóch, trzech bądź czterech planów podano w tab. 1.

**Tabela 1.** Rodzaje planów sporządzanych w przedsiębiorstwach (w %)

Przedsiębiorstwa	Rodzaje planów											
	A,B	A,C	A,D	B,C	B,D	C,D	A,B,C	A,B,D	A,C,D	B,C,D	A,B,C,D	
PR	32,8	35,4	32,8	33,1	34,8	33,3	31,8	31,1	31,3	31,6	30,6	
PNR	57,0	59,4	57,6	55,5	56,7	59,1	54,9	55,2	55,8	54,0	54,0	

Legenda: PR – przedsiębiorstwa rodzinne ( $n = 396$ ); PNR – przedsiębiorstwa nierodzinne ( $n = 362$ ); A – ogólne plany strategiczne; B – strategiczne plany finansowe; C – ogólne plany operacyjne; D – operacyjne plany finansowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Zgodnie z przyjętą definicją przedsiębiorstwa rodzinnego istotny wpływ na zarządzanie nim wywiera właściciel. Znalazło to potwierdzenie w opiniach respondentów odnośnie do wpływu właściciela na kluczowe decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie. Ponad 90% z nich stwierdziło, że wywiera on duży wpływ na decyzje strategiczne, w tym w zakresie finansowania oraz kształtowania polityki inwestycyjnej. Nieco mniejsze jest zaangażowanie właścicieli w podejmowanie decyzji operacyjnych w zakresie finansów. Wyraźnie mniejszy jest wpływ właścicieli przedsiębiorstw nierodzinnych w tych zakresach (por. tab. 2).

**Tabela 2.** Wpływ właściciela na wybrane obszary działalności przedsiębiorstwa

Rodzaj decyzji	Siła wpływu (odpowiedzi w %)					
	duża		średnia		mała	
	PR	PNR	PR	PNR	PR	PNR
1. Decyzje strategiczne	93,4	72,6	5,1	16,4	1,5	11,0
2. Polityka inwestycyjna	93,7	72,8	4,3	15,3	2,0	11,9
3. Decyzje strategiczne w zakresie finansowania	90,3	69,4	7,7	18,6	2,0	12,0
4. Decyzje operacyjne w zakresie finansowania	86,4	59,8	10,0	24,5	3,6	15,7

Legenda: PR – przedsiębiorstwa rodzinne ( $n = 392$ ); PNR – przedsiębiorstwa nierodzinne ( $n = 318$ ).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Sposób wywierania wpływu przez właściciela na przedsiębiorstwo był przy tym zróżnicowany. W prawie 2/3 przypadków właściciele przedsiębiorstw rodzinnych sami podejmowali strategiczne decyzje finansowe. W nieco ponad 1/3 przypadków decyzje te podejmowane były przez organ kolegialny, a sporadycznie były delegowane do komórki finansowej. Odmienna sytuacja ma miejsce w przedsiębiorstwach nierodzinnych – najczęściej strategiczne decyzje finansowe podejmuje zarząd, a rzadziej czynią to właściciele. Właściciele w mniejszym stopniu w obydwu rodzajach przedsiębiorstw angażują się w proces decyzyjny na szczeblu operacyjnym, ale i w tym przypadku głównymi decydentami w przedsiębiorstwach rodzinnych pozostają właściciele, a w przedsiębiorstwach nierodzinnych – zarządy (por. tab. 3).

**Tabela 3.** Organy podejmujące decyzje finansowe (w %)

Przedsiębiorstwo	Strategiczne decyzje finansowe			Operacyjne decyzje finansowe		
	właściciel	zarząd	komórka finansowa	właściciel	zarząd	komórka finansowa
Rodzinne ( $n = 393$ )	63,4	35,1	1,5	57,5	35,9	6,6
Nierodzinne ( $n = 328$ )	21,3	74,4	4,3	16,7	70,7	12,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

**Tabela 4.** Znaczenie poszczególnych celów przy podejmowaniu decyzji finansowych

Cel	Znaczenie dla przedsiębiorstwa (odpowiedzi w %)							
	duże		średnie		małe		nie dotyczy	
	PR	PNR	PR	PNR	PR	PNR	PR	PNR
1. Zapewnienie płynności	89,4	87,1	6,7	6,8	1,8	3,3	2,1	2,8
2. Korzystne koszty finansowania	88,3	83,5	8,6	11,0	0,8	4,0	2,3	1,5
3. Długookresowa możliwość dysponowania finansowaniem	81,1	77,9	12,6	13,5	2,5	4,6	3,8	4,8
4. Utrzymanie przedsiębiorstwa w posiadaniu głównego właściciela	86,5	61,5	6,9	11,6	2,3	5,5	4,3	21,4
5. Brak udziału podmiotów trzecich w kapitale własnym	71,9	54,0	11,2	11,3	5,9	12,9	11,0	21,8
6. Brak wpływu kredytodawców na przedsiębiorstwo	70,0	53,2	14,5	13,6	5,9	13,4	9,6	19,8

Legenda: PR – przedsiębiorstwa rodzinne ( $n = 395$ ); PNR – przedsiębiorstwa nierodzinne ( $n = 328$ ).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Poziom profesjonalizacji działalności przedsiębiorstw powiązany jest z celami, jakimi kieruje się przedsiębiorstwo przy podejmowaniu decyzji. Przeprowadzone badania wskazują na dużą zbieżność podejścia przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych do kwestii związanych z dostępem do środków finansowych, kosztów ich pozyskania oraz utrzymania płynności. Przedsiębiorcy przywiązują duże znaczenie do zapewnienia realizacji tych celów przy podejmowaniu decyzji finansowych. Widoczna jest natomiast różnica w podejściu przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych do kwestii związanych z utrzymaniem ich niezależności ekonomicznej. O ile dla znacznej części przedsiębiorstw rodzinnych stanowi to ważne kryterium przy podejmowaniu decyzji finansowych, o tyle dla przedsiębiorstw nierodzinnych ma to wyraźnie mniejsze znaczenie (por. tab. 4).

## 5. Zakończenie

Poziom profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych w odniesieniu do struktury organów kierowniczych, zajmujących się w szczególności finansami, jest dość niski. Przeważają zarządy o małej liczebności, co oznacza skupienie decyzji w rękach jednej bądź wąskiej grupy osób. Zasada kolektywnego podejmowania decyzji stosowana jest tym samym w ograniczonym zakresie. W wąskich zarządach dominują członkowie rodziny, a dopiero w szerszych rośnie udział menedżerów spoza jej grona. Przedstawiciele rodziny mieli najczęściej dominujący wpływ na ogólne kierowanie przedsiębiorstwem. Natomiast w sprawach finansowych dość często zdawali się na profesjonalistów spoza rodziny. W przedsiębiorstwach rodzinnych zdecydowanie rzadziej niż w nierodzinnych powoływane były rady nadzorcze. Jedynie w części rad nadzorczych działających w firmach rodzinnych zasiadały osoby spoza rodziny. Jest

to również element świadczący o niskim poziomie profesjonalizacji. Takie wyniki badań pozwoliły na pozytywną weryfikację hipotezy 1.

Wiele z badanych przedsiębiorstw wykazuje niski poziom profesjonalizacji w obszarze planowania strategicznego i operacyjnego swojej działalności ogólnej lub finansowej. Przedsiębiorstwa rodzinne sporządzają plany działalności stosunkowo rzadziej niż nierodzinne. Często poprzestają na przyjęciu tylko jednego planu operacyjnego bądź finansowego. Potwierdza to założenie przyjęte w hipotezie 2.

Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych mają bardzo duży wpływ nie tylko na decyzje strategiczne i inwestycyjne, ale nawet na bieżące kierowanie przedsiębiorstwem. Wpływ celów, jakimi kierują się przedsiębiorstwa przy podejmowaniu decyzji finansowych, znajduje swoje odzwierciedlenie w tym, jaki podmiot ma kompetencje w tym zakresie. Często strategiczne decyzje w zakresie finansów podejmowane są bezpośrednio przez właścicieli, a rzadziej przez organ kolegialny. Oznacza to, że dominuje paternalistyczny styl kierowania. Natomiast w przedsiębiorstwach nierodzinnych są one podejmowane przez zarząd. Ograniczony zakres decyzji podejmowanych w sposób kolegialny z udziałem menedżerów wskazuje na niski poziom profesjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych. Decyzje finansowe przedsiębiorstw rodzinnych podejmowane są przy tym pod silnym wpływem celów rodziny – dążenia do utrzymania przedsiębiorstwa w posiadaniu głównego właściciela i ograniczenia wpływu podmiotów trzecich na jego funkcjonowanie. Oznacza to mało profesjonalne działanie z punktu widzenia zapewnienia rozwoju przedsiębiorstwa. Tym samym potwierdzona została hipoteza 3.

## Literatura

- Berthold F., 2010, *Familienunternehmen im Spannungsfeld zwischen Wachstum und Finanzierung*, Lohmar-Köln.
- Bettermann C., 2009, *Finanzierung von Familiengesellschaften nach Basel II und IFRS*, Frankfurt am Main.
- Białas, T., 2006, *Profesjonalizacja zarządzania organizacjami obywatelskimi*, Współczesne Zarządzanie, 4, s. 97-109.
- Carlock R.S., Ward J.L., 2001, *Strategic planning for the family business. Parallel planning to unify the family and business*, Palgrave Macmillan, Houndsmill.
- Dekker J.C. i in., 2013, *Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research*, Family Business Review, 26(1), s. 81-99.
- Hepperle T., 2011, *Stiftungen als Instrumente zur Lösung von Schnittstellenkonflikten in Familienunternehmen*, Lohmar-Köln.
- Hiebl M.R.W., 2012, *Die Rolle des Chief Financial Officer in großen Familienunternehmen*, Berlin.
- Jeżak J. i in., 2004, *Przedsiębiorstwo rodzinne: funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Klein S.B., 2010, *Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen*, Lohmar-Köln.
- Klein S.B., Bell F.-A., 2007, *Non-family executives in family businesses – a literature review*, Electronic Journal of Family Business Studies, 1 (1), s. 19-37.
- Kraśnicka T. i in., 2017, *Relacyjność i profesjonalizacja przedsiębiorstwa rodzinnego*, Organizacja i Kierowanie, nr 2, s. 299-312.



- Leberling A., 2012, *E-Commerce-Strategien von Familienunternehmen*, Lohmar-Köln.
- Lindow i in., 2010, *Strategic fit within family firms. The role family influence and the effect on performance*, Journal of Family Business Strategy, 1(3), s. 167-178.
- Miroński J., Lipiec J., 2012, *Rodzina jako podmiot władzy w firmie rodzinnej*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, z. 121, s. 106-126.
- Mutter Ch., 2011, *Vermögensmanagement für Familienunternehmer*, Stuttgart.
- Pernsteiner H., Węclawski J. (red.), 2016, *Finansowanie i corporate governance w przedsiębiorstwach rodzinnych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Schweinsberg K. i in., 2010, *Fremdmanagement in Familienunternehmen*, Bonn.
- Simon F.B. (red.), 2011, *Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft*, Heidelberg.
- Songini L., 2006, *The Professionalization of Family Firms: Theory and Practice*, [w:] Poutziouris P., Smyrnios K., Klein S. (eds.), *Handbook of Research on Family Business*, Edward Elgar Publishing.
- Winkeljohann N., Kellersmann D., 2008, *Fremdmanagement in Familienunternehmen. Vor- und Nachteile: Ergebnisse einer empirischen Studie*, Zeitschrift für Corporate Governance, nr 6.
- Wolf K., 2011, *Internationalisierungsstrategien von deutschen Familienunternehmen*, Lohmar-Köln.