

Rodzinność i przewaga konkurencyjna – kontekst polskich przedsiębiorstw

Katarzyna Bratnicka-Myśliwiec

*Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego, Wydział Ekonomii,
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*

Tomasz Ingram

*Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego, Wydział Ekonomii,
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*

Pomimo rosnącego znaczenia rodzinności w przedsiębiorstwach rodzinnych, niewiele jeszcze wiadomo na temat jej wpływu na ich efektywność. Wykorzystując teorię funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych i zarządzania strategicznego, w niniejszym artykule podjęto próbę zidentyfikowania wymiarów rodzinności oraz omówiono wpływ każdego z nich na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Na podstawie danych ze 149 polskich przedsiębiorstw rodzinnych empirycznie potwierdzono bezpośredni wpływ rodzinności na efektywność organizacyjną, mierzoną jako przewagę konkurencyjną. Znalezione również dowody dla wielowymiarowości konstruktów „rodzinność”, który składa się z pięciu wymiarów. Przeprowadzone badania przyczyniają się do poszerzenia wiedzy w obszarze zarządzania strategicznego poprzez ukazanie, w jaki sposób specyficzny zbiór wymiarów rodzinności wpływa na efektywność przedsiębiorstwa rodzinnego.

Słowa kluczowe: rodzinność, przewaga konkurencyjna, konstrukt wielowymiarowy

Wprowadzenie

Artykuł podejmuje dobrze uświadomione, ale nie do końca określone w literaturze przedmiotu zagadnienie dynamiki powiązań rodzinności z efektywnością przedsiębiorstwa rodzinnego. Przedsiębiorstwa rodzinne są dominującą formą współczesnego biznesu (Anderson, Reeb, 2003; Porta La, Lopez-de-Silanes,

Shleifer, 1999). Szacuje się, że 70–90% globalnego dochodu jest tworzonych przez rodziny władające biznesem (Mukherjee, Aggarwal-Gupta, 2016). W warunkach polskich udział ten jest znacznie mniejszy (choć znaczący) i wynosi 41,4% (Jeżak, Kornecki, Krajenta-Kopeć, 2014). Tym niemniej, po prawie trzech dekadach postępów naukowych, badania przedsiębiorstw rodzinnych ciągle ewoluują, a ich natura jest ustawicznie wyjaśniana (Distelberg, Blow, 2011; Litz, Pearson, Lichtfield, 2012; Moores, 2009). W tych okolicznościach zrozumienie konstruktów rodzinności i jego wpływu na efektywność przedsiębiorstwa rodzinnego jest przesłanką dalszego teoretycznego postępu w badaniach przedsiębiorstw rodzinnych (Hack, 2009). Podstawowy problem badawczy jest zawarty w pytaniu, czy wysoki poziom rodzinności pomaga, czy też przeszkadza w osiągnięciu wysokiej efektywności przedsiębiorstwa rodzinnego.

Szukając odpowiedzi na tak postawione pytanie badawcze, pozyskano dane ze 149 przedsiębiorstw rodzinnych. Analiza statystyczna doprowadziła do konkluzji, że spośród pięciu wymiarów rodzinności, dwa z nich są pozytywnie powiązane z konkurencyjnością przedsiębiorstwa (tożsamość przedsiębiorstwa rodzinnego i więzi między rodziną a pracownikami), jeden związek jest negatywny (własność, zarządzanie i kontrola), w odniesieniu zaś do pozostałych dwóch nie stwierdzono relacji istotnych statystycznie.

W poszukiwaniu operacjonalizacji rodzinności przedsiębiorstwa

Natężenie rodzinności w przedsiębiorstwie rodzinnym jest przedmiotem ożywionych dyskusji i kontrowersji (Dawson, Mussolino, 2014; Zellweger, Eddleston, Kellermanns, 2010). Termin „rodzinność” został po raz pierwszy wprowadzony przez T.G. Habbershona i M. Williams (1999) i odnosi się do stopnia integracji pomiędzy rodziną, przedsiębiorstwem i zarządzaniem. Zatem cechą charakterystyczną przedsiębiorstwa rodzinnego jest wzajemne zachodzenie na siebie granic pomiędzy rolami rodzinnymi, rolami wynikającymi z własności biznesu i aktywnościami biznesowymi. Im bardziej granice są rozmyte, tym większa jest rodzinność przedsiębiorstwa (Habbershon, Williams, MacMillan, 2003). Przewaga konkurencyjna pojawia się wtedy, kiedy interakcje te są przekształcane w odpowiednie zdolności, które są trudne do naśladowania i stanowią integralną część przedsiębiorstwa rodzinnego (Mazzi, 2011).

W gronie naukowców panuje zgoda co do tego, że rodzinność jest ważnym konstruktorem teoretycznym podkreślającym unikalność i różnicowanie biznesów rodzinnych (Chua i in., 2012; Nordqvist, Dharma, Chirico, 2014), które różnią się od innych przedsiębiorstw specyficznymi zasobami. Patrząc przez pryzmat

podejścia zasobowego, rodzinność odnosi się do kombinacji zasobów społecznych, ludzkich, finansowych i fizycznych (Matser, 2013). Zmiany w poziomie rodzinności są konsekwencją przepływu pomiędzy tymi czterema zasobami (Sharma, 2008). To właśnie zmiany specyficznych dla przedsiębiorstwa rodzinnego zasobów i zdolności kształtują to, co nazywamy rodzinnością (Basco, Rodriguez, 2009).

Dociekania naukowe zorientowane na zrozumienie czynników sprzyjających żywotności przedsiębiorstw rodzinnych podkreślają ważność silnych więzi tworzących społeczność (Sharma, 2008). Z punktu widzenia nowej teorii systemów, kluczem do zrozumienia systemów społecznych jest wzorzec komunikowania się oraz dynamika oparta na samoodnoszeniu się. Z tego punktu widzenia przedsiębiorstwo rodzinne jest pojmowane jako system komunikowania się obejmujący przesłanki decyzyjne kształtowane przez rodzinę, w której co najmniej dwóch członków jest aktywnie zaangażowanych w biznes (Tagiuri, Davis, 1996). Warto w tym miejscu podkreślić, że tylko porozumiewanie się znajdujące wyraz w decyzji jest traktowane jako organizacyjne komunikowanie się. Oznacza to, że natężenie rodzinności przedsiębiorstwa jest skutkiem przesłanek decyzyjnych, które ukie-
runkowują zachowania organizacyjne. Duża rola, jaką odgrywają w tym wypadku powiązania z zewnętrznymi interesariuszami, jest dobrze udokumentowana w literaturze przedmiotu (Miller, Bretton-Miller Le, 2005). W konsekwencji, organizacyjna wizja i organizacyjne zachowanie, jako swoiste przesłanki decyzyjne, stają się dobrą drogą do uchwycenia wpływu rodziny.

Przeprowadzone rozważania dają podstawy do sformułowania następującej hipotezy:

- H1: Rodzinność przedsiębiorstwa jest konstruktem wielowymiarowym.

Rodzinność a efektywność przedsiębiorstwa

Wyniki dotychczasowych badań empirycznych dotyczących skutków zaangażowania rodziny w zarządzanie przedsiębiorstwem są niejednoznaczne (Chrisman, Chua, Steuer, 2005) – z badań wynika bowiem, że związki między rodzinnością a efektywnością przedsiębiorstwa są zarówno pozytywne, jak i negatywne.

Zdaniem I. Herrero (2011), niektóre badania potwierdzają pozytywną relację między zaangażowaniem rodziny w zarządzanie firmą a efektywnością przedsiębiorstwa. Także D.L. McConaughy, C.H. Matthews i A.S. Fialko (2001) twierdzą, że przedsiębiorstwa rodzinne osiągają wyższy poziom efektywności niż przedsiębiorstwa nierodzinne. Przedsiębiorstwa te mają bowiem większy potencjał osiągnięcia przewagi konkurencyjnej generującej bogactwo i tworzącej wartość (Banos Monroy, Ramirez Solis, Rodriguez-Aceves, 2015; Burkhart, Panuzzi,

Shleifer, 2002; Irava, Moores, 2010); przyjmują dłuższą perspektywę strategiczną (Anderson, Reeb, 2003; Safin, 2007) i mają niski poziom kosztów wskazywanych przez teorię agencji (Mehrotra i in., 2013). Według S. Zahry (2003), rodzinność pozytywnie wpływa na wielkość udziału międzynarodowej sprzedaży w sprzedaży ogółem. Z kolei P.D. Olson i in. (2003) odkryli związek między rodzinnością a wielkością dochodu przedsiębiorstwa. Rodzinność oddziałuje na innowacyjność przedsiębiorstwa rodzinnego (Weismeier-Sammer i in., 2013) i równocześnie jest skojarzona z przedsiębiorczością (Aldrich, Cliff, 2003; Hoy, Sharma, 2010), a także z efektywną orientacją rynkową (Tokarczyk i in., 2007). Ponadto, zauważono powiązanie rodzinności z zaangażowaniem pracowników (Carney, 2005). Natomiast M.W. Rutherford, D.F. Kuratko i D.T. Holt (2008), wykorzystując skalę rodzinności zbudowaną przez S.B. Kleina, J.K. Astrachana i K.X. Smyrniosa (2002), zauważyli znaczący statystycznie związek rodzinności ze wzrostem sprzedaży, zwiększeniem zatrudnienia i dostrzeganiem efektywności finansową.

Jak wynika z badań, można także zauważyć związek negatywny między rodzinnością a efektywnością przedsiębiorstwa (Leenders, Waarts, 2003; Oswald, Muse, Rutherford, 2009; Stewart, 2003; Lauterbach, Vaninsky, 1999). Rzecz w tym, że zaangażowanie rodziny w biznes nie zawsze przynosi pozytywne efekty (Nordqvist, 2005). Według A. Minichilliego i in. (2010), wyższy stopień rodzinności jest bardzo pożądany dla tożsamości przedsiębiorstwa rodzinnego, ale jest mniej ważny, a nawet dysfunkcyjny, z punktu widzenia efektywności finansowej przedsiębiorstwa. Na przykład, nadmierne skoncentrowanie się na utrzymaniu własności w rodzinie może ograniczać szanse rozwoju i powodzenia przedsiębiorstwa rodzinnego. Także B. Lauterbach i A. Vaninsky (1999) odkryli negatywny związek między rodzinnością a efektywnością. W tym kontekście warto pamiętać, że w grę mogą wchodzić związki o charakterze krzywoliniowym. Należy jednak dodać, że istnieją badania, które wykazały, że związek między rodzinnością a efektywnością przedsiębiorstwa rodzinnego jest nieistotny statystycznie (Arosa, Iturralde, Maseda, 2010; Carney i in., 2010; Molly, Laveren, Deloof, 2010).

Zdaniem G.C. Galve'a i F.V. Salasa (1996), nie ma różnicy między przedsiębiorstwami rodzinnymi i nierodzinnymi z punktu widzenia ich rentowności. Do podobnego wniosku doszli inni badacze (Jaskiewicz i in., 2005; Rutherford i in., 2008).

Na podstawie przedstawionych rozważań można sformułować kolejną hipotezę:

- H2: Rodzinność jest pozytywnie powiązana z efektywnością przedsiębiorstwa rodzinnego.

Związki rodzinności z przewagą konkurencyjną – badania empiryczne

Metodyka badań empirycznych: dobór próby i miary

W celu testowania postawionych hipotez zdecydowano się przeprowadzić badania polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Podstawowym kryterium doboru przedsiębiorstw do próby był ich rodzinny charakter. Dobór był losowy. Po wylosowaniu 250 przedsiębiorstw (ze względu na kwestie finansowe nie było możliwe przeprowadzenie badań na większej próbie) wysłano do nich ankieterów z kwestionariuszami ankiety. Zebrano łącznie 160 wypełnionych kwestionariuszy wywiadu (wywiad trwał od 45 minut do godziny), z czego 11 zostało usuniętych z bazy danych ze względu na dużą liczbę braków danych. W ostatecznym efekcie do analizy statystycznej przyjęto 149 kwestionariuszy wywiadu, które w pierwszej kolejności zostały zakodowane w pliku excel, by następnie być poddane obliczeniom w programie SPSS ver. 24 for Mac oraz Mplus ver. 7.4 for Mac.

Wstępne analizy zebranego materiału empirycznego ukazały, że w badaniu wzięły udział 92 przedsiębiorstwa prywatne prowadzone przez osoby fizyczne, 24 spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, 21 spółek cywilnych, 9 spółek jawnych, 1 spółka komandytowa oraz 2 spółki akcyjne. Pod względem wielkości było 83 mikroprzedsiębiorstw zatrudniających do 9 pracowników, 44 przedsiębiorstwa zatrudniały 10–49 pracowników, w 10 firmach było zatrudnionych 50–100, a 9 przedsiębiorstw zatrudniało 101–249 pracowników. Jedynie 3 przedsiębiorstwa zatrudniały więcej niż 250 pracowników. Spośród badanych przedsiębiorstw 50 określiło swój zasięg działania jako lokalny, 40 firm jako regionalny, 22 przedsiębiorstw jako ogólnopolski, 28 działało na rynku europejskim, a 9 określiło swój zasięg działania jako pozaeuropejski. W badanej próbie 52 przedsiębiorstwa to firmy usługowe, 31 przedsiębiorstw – firmy produkcyjne, 28 przedsiębiorstw – firmy handlowe, a 38 przedsiębiorstw miało profil mieszany (produkcyjno-handlowo-usługowy). Połowa badanych przedsiębiorstw została założona po 1998 roku, a przeciętnie (średnio) przedsiębiorstwa istniały na rynku 21 lat.

Respondentami w badaniu byli właściciele (101 przedsiębiorstw), współwłaściciele (40 przedsiębiorstw) lub inni członkowie rodziny zaangażowani w przedsiębiorstwie (8 przedsiębiorstw), przy czym odpowiedzi udzieliło 105 mężczyzn i 44 kobiety. Najczęściej respondenci mieli przynajmniej 11 lat doświadczenia w kierowaniu własną firmą (dominanta: 11–20 lat), a zdecydowana większość miała wykształcenie wyższe (64 osoby) lub średnie (57 osób). Po względem wieku zdecydowana większość respondentów mieściła się w przedziale 41–50 lat (61 osób), 47 respondentów miało 51–60 lat, a 30 osób 31–40 lat.

W niniejszym artykule przyjęto perspektywę zarządzania strategicznego. W literaturze przedmiotu można znaleźć różne miary efektywności przedsiębiorstwa (Heinerth, Kessler, 2006; Weinzimmer, Nystrom, Freeman, 1998). Jednakże przyjmując strategiczny punkt widzenia, kluczowe jest zdobywanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej (Chrisman, Chua, Sharma, 2005). W badaniach wykorzystano zmodyfikowaną skalę przewagi konkurencyjnej zaproponowaną przez B. Antoncica i S.D. Hisricha (2001), składającą się z pięciu stwierdzeń ocenianych na 7-elementowej skali Likerta (α Cronbacha = 0,959). Przykładowe stwierdzenia z tej skali to: „Proszę ocenić przeciętny roczny wzrost zatrudnienia w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów” czy „Proszę ocenić przeciętny roczny wzrost sprzedaży (netto) w ostatnich trzech latach w porównaniu do głównych konkurentów”. Przeprowadzona analiza czynnikowa metodą głównych składowych z rotacją Varimax z normalizacją Kaisera (miara KMO adekwatności doboru próby = 0,831; test sferyczności Bartletta: przybliżone $\chi^2 = 1001,086$, liczba stopni swobody: 10, $p = 0,000$) wykazała, że stwierdzenia te tworzą jeden wymiar, stopień wyjaśniania wariancji wynosi 86,321%, a poszczególne stwierdzenia „ładują się do wymiaru” z zadowalającą siłą (od 0,853 do 0,958).

Niedawno, H. Frank i współpracownicy (2016), wychodząc z nowej teorii systemów, zbudowali skalę uwzględniającą trzy aspekty: zaangażowanie, istotę wpływu rodziny znajdującej wyraz w specyficznych aspektach behawioralnych i tożsamość, stanowiącą stabilny punkt odniesienia, mogący spełniać rolę przesłanek decyzyjnych. Skala ta, nazwana „Wpływ rodziny na rodzinność” (*Family Influence Familiness Scale*), jest wielowymiarowa i obejmuje sześć czynników refleksywnych: 1) własność, zarządzanie i kontrola, obejmujące cztery stwierdzenia oceniane przez respondentów, 2) poziom biegłości aktywnych członków rodziny, szacowane za pomocą dwóch stwierdzeń, 3) dzielenie się informacjami pomiędzy aktywnymi członkami rodziny, obejmujące dwa stwierdzenia, 4) orientacja wielopokoleniowa, która dotyczy trzech stwierdzeń, 5) więzi między rodziną a pracownikami, szacowane za pomocą pięciu stwierdzeń oraz 6) tożsamość przedsiębiorstwa rodzinnego, obejmująca cztery stwierdzenia. W sumie pełna skala obejmowała 20 zagadnień. Skala ta ma wszystkie niezbędne właściwości psychometryczne, czyli spełnia kryteria trafności treściowej, trafności teoretycznej i rzetelności. Wartość graniczna dla współczynnika α Cronbacha jest przez niektórych badaczy przyjmowana na poziomie 0,7 (Nunnally, 1978). Jednakże w literaturze przedmiotu przyjmuje się też poziom 0,6 jako wystarczający dla eksploracyjnej analizy czynnikowej (Hair i in., 2006). W badaniach z zakresu nauk społecznych jest akceptowalny poziom 0,5 (Kline, 1999), który jest wykorzystywany w badaniach przedsiębiorstw rodzinnych (Dekker i in., 2012).

Wyniki badań empirycznych

W celu głębszego zrozumienia rodzinności potrzebne jest zidentyfikowanie podstawowych wymiarów, które konstytuują konstrukt, ponieważ w innym przypadku ryzykujemy pozostawienie szerokiego pojęcia, któremu brakuje konceptualnej jasności (Lambrecht, Korainen, 2009). O tym właśnie mówiła hipoteza 1, która dotyczyła wielowymiarowości konstruktów „rodzinnosc”. Przeprowadzona analiza czynnikowa metodą głównych składowych z rotacją Varimax z normalizacją Kaisera (miara KMO adekwatności doboru próby = 0,811, test sferyczności Bartletta: przybliżone $\chi^2 = 2292,364$, liczba stopni swobody: 190, $p = 0,000$) w siedmiu iteracjach doprowadziła do wyodrębnienia pięciu czynników: 1) własność, zarządzanie i kontrola, 2) dzielenie się informacjami i orientacja wielopokoleniowa, 3) tożsamość przedsiębiorstwa rodzinnego, 4) więzi między rodziną a pracownikami oraz 5) poziom biegłości (kompetencje) aktywnych członków rodziny (tabela 1). Taki sposób prowadzenia analizy statystycznej pozwala oczekiwać, że analiza czynnikowa doprowadzi do zidentyfikowania odrębnych i rzetelnych czynników (Field, 2009).

Tabela 1. Macierz składowych rotowanych dla zmiennej „rodzinnosc”

Stwierdzenia	Składowa				
	własność, zarządzanie i kontrola	dzielenie się informacjami i orientacja wielopokoleniowa	tożsamość przedsiębiorstwa rodzinnego	więzi między rodziną a pracownikami	poziom biegłości aktywnych członków rodziny
2. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby przedsiębiorstwem zarządzali wyłącznie członkowie rodziny	,919				
1. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby właścicielami przedsiębiorstwa byli wyłącznie członkowie rodziny	,913				
4. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby członkowie rodziny zachowywali kontrolę nad przedsiębiorstwem i jego niezależnością	,809	,395			

Stwierdzenia	Składowa				
	własność, zarządzanie i kontrola	dzielenie się informacjami i orientacja wielopokoleniowa	tożsamość przedsiębiorstwa rodzinnego	więzi między rodziną a pracownikami	poziom biegłości aktywnych członków rodziny
3. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby członkowie rodziny byli w znacznej mierze zaangażowani w zarządzanie przedsiębiorstwem	,800	,332			
10. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby unikać sprzedaży przedsiębiorstwa osobom spoza rodziny	,356	,792			
7. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby członkowie rodziny pracujący w przedsiębiorstwie mieli informacje o ważnych wydarzeniach w nim zachodzących	,324	,762			
8. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby wszyscy członkowie rodziny pracujący w przedsiębiorstwie mogli również wykorzystywać nieformalne kanały komunikacji		,748			
9. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby myśleć w kategoriach przyszłych pokoleń w odniesieniu do sukcesji	,413	,739			
11. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby przedsiębiorstwo mogło być przekazane następnemu pokoleniu		,732			
18. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby przedsiębiorstwo rodzinne było aktywne społecznie – w społeczności lokalnej i regionalnej			,842		
19. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby zawsze przedstawiać przedsiębiorstwo jako rodzinne	,436		,751		
20. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby przekazywać historię przedsiębiorstwa jego pracownikom		,340	,645		
17. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby członkowie rodziny byli reprezentantami przedsiębiorstwa ^a	,319		,566	,339	

Stwierdzenia	Składowa				
	własność, zarządzanie i kontrola	dzielenie się informacjami i orientacja wielopokoleniowa	tożsamość przedsiębiorstwa rodzinnego	więzi między rodziną a pracownikami	poziom biegłości aktywnych członków rodziny
12. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby członkowie rodziny pracujący w przedsiębiorstwie byli powiernikami pracowników, tzn. wysłuchiwali ich, pomagali im w rozwiązywaniu problemów, mieli zaufanie pracowników itp. ^b			,498	,433	,394
15. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby zapewniać rozwój i doskonalenie pracowników				,864	
14. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby zapewniać stałość zatrudnienia także w czasie kryzysu				,781	
13. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby mieć sprawdzone, stabilne zasoby ludzkie		,360		,780	
16. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby członkowie rodziny pracujący w przedsiębiorstwie mieli dobre i częste kontakty z pracownikami spoza rodziny ^a			,601	,637	
5. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby członkowie rodziny pracujący w przedsiębiorstwie mieli przynajmniej takie same kompetencje jak pracownicy spoza rodziny					,931
6. W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby członkowie rodziny pracujący w przedsiębiorstwie osiągnęli przynajmniej takie same wyniki jak pracownicy spoza rodziny ^a					,908
% wyjaśnionej wariancji	36,01	14,45	10,36	8,78	6,06

^a Stwierdzenia usunięte po confirmacyjnej analizie czynnikowej ze względu na „ładowanie się” do więcej niż jednego czynnika oraz wysoki poziom skorelowania z wieloma zmiennymi, sugerujący problem współliniowości (wyjaśnienie zmienności odpowiedzi na dane pytanie przez odpowiedzi na inne pytania).

^b Stwierdzenie usunięte po eksploracyjnej analizie czynnikowej ze względu na niski poziom „ładowania się” do poszczególnych czynników.

Uwaga: cyfry wytłuszczone wskazują, do którego z pięciu wymiarów należą poszczególne stwierdzenia ankiety.

Źródło: badanie własne.

Wymiary dzielenia się informacjami pomiędzy aktywnymi członkami rodziny oraz orientacji wielopokoleniowej połączono w jeden wymiar, który został nazwany „dzielenie się informacjami i orientacja wielopokoleniowa”. Dla podskali więzi między rodziną a pracownikami zrezygnowano z kwestii „W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby członkowie rodziny pracujący w przedsiębiorstwie byli powiernikami pracowników, tzn. wysłuchiwali ich, pomagali im w rozwiązywaniu problemów, mieli zaufanie pracowników itp.”, ponieważ wskaźnik ten wchodził w skład trzech różnych czynników. Ponadto, rezultaty analizy confirmacyjnej podpowiedziały pominięcie trzech kwestii, tj.: „W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby członkowie rodziny byli reprezentantami przedsiębiorstwa”, związanej ze skalą „Tożsamość przedsiębiorstwa rodzinnego”, „W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby członkowie rodziny pracujący w przedsiębiorstwie mieli dobre i częste kontakty z pracownikami spoza rodziny”, wchodzącej w skład skali „Więzi między rodziną a pracownikami”, oraz „W naszym rodzinnym przedsiębiorstwie dbamy o to, żeby członkowie rodziny pracujący w przedsiębiorstwie osiągalni przynajmniej takie same wyniki jak pracownicy spoza rodziny”, stanowiącej element skali „Poziom biegłości aktywnych członków rodziny”. Zważywszy na różną naturę powiązań poszczególnych wymiarów rodzinności z konkurencyjnością, wymienione wymiary mają charakter formatywny, co jest sprzeczne z założeniem H. Franka i in. (2016), którzy wymiary w zbudowanej przez siebie skali potraktowali refleksywnie. Pięć wyodrębnionych wymiarów rodzinności przedsiębiorstwa rodzinnego wyjaśnia łącznie 75,7% zmienności, co jest wynikiem bardzo dobrym. Reasumując, hipoteza 1 została potwierdzona.

Swoje zainteresowania badawcze H. Frank i in. skoncentrowali na stworzeniu skali (2016) i dlatego nie zajmowali się trafnością predykcyjną (Pearson i in., 2014). Natomiast w przedstawionych w niniejszym artykule badaniach empirycznych przeanalizowano powiązania skali „Wpływ rodziny na rodzinność” z konkurencyjnością przedsiębiorstwa (wyniki analizy korelacji Pearsona i τ Kendalla przedstawiono w tabeli 2). Ten sposób postępowania badawczego pozwolił na sprawdzenie hipotezy 2, która zawierała przypuszczenie, że rodzinność jest pozytywnie powiązana z efektywnością przedsiębiorstwa rodzinnego.

Wyniki analizy korelacji wskazują na istotne powiązanie trzech spośród pięciu wymiarów skali pomiaru wpływu rodziny na konkurencyjność przedsiębiorstwa rodzinnego. Patrząc na wartości współczynników korelacji Pearsona, można zaobserwować istotne statystycznie dodatnie powiązania tożsamości przedsiębiorstwa rodzinnego z jego konkurencyjnością (r Pearsona = 0,161; p = 0,042) oraz więzi między rodziną a pracownikami z konkurencyjnością (r Pearsona = 0,176; p = 0,032). Podobny kierunek wpływu, chociaż mający mniejszą siłę oddziaływania,

Tabela 2. Współczynniki korelacji Pearsona i τ Kendalla między wymiarami rodzinności a konkurencyjnością przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Własność, zarządzanie i kontrola	Dzielenie się informacjami i orientacja wielopokoleniowa	Tożsamość przedsiębiorstwa rodzinnego	Więzi między rodziną a pracownikami	Poziom biegłości aktywnych członków rodziny
Współczynnik korelacji Pearsona	-0,241*	-0,054	0,161*	0,176*	0,153
	0,003	0,511	0,042	0,032	0,062
Współczynnik korelacji τ Kendalla	-0,200*	-0,048	0,111*	0,151*	0,066
	0,002	0,438	0,049	0,020	0,319

Uwaga: $N = 149$. Cyfry wytłuszczone wskazują na istotne powiązania.

Źródło: badanie własne.

wykazują odpowiednie wartości współczynnika korelacji (r Pearsona = 0,111; $p = 0,049$ oraz τ Kendalla = 0,151; $p = 0,020$). Natomiast powiązania własności, zarządzania i kontroli z konkurencyjnością przedsiębiorstwa rodzinnego wykazują związek ujemny (r Pearsona = -0,241; $p = 0,003$; τ Kendalla = -0,200; $p = 0,002$). Pozostałe dwa wymiary rodzinności, czyli dzielenie się informacjami i orientacja wielopokoleniowa oraz poziom biegłości aktywnych członków rodziny nie są istotnie powiązane z konkurencyjnością przedsiębiorstwa rodzinnego. Podsumowując, hipoteza 2 została potwierdzona jedynie w odniesieniu do dwóch wymiarów („Tożsamość przedsiębiorstwa rodzinnego” oraz „Więź między rodziną a pracownikami”). W przypadku wymiaru „Własność, zarządzanie i kontrola” związek jest istotny statystycznie, ale ma charakter negatywny, odmiennie od zakładanego.

Dane empiryczne pozyskano z jednego źródła, dlatego też trzeba się liczyć z możliwością wystąpienia systematycznego błędu pomiaru. W celu sprawdzenia, czy taki błąd występuje, zastosowano test Harmana. Wyniki wykazały, że jeden czynnik wyjaśnia 28,852% wariancji, co oznacza, że nie ma dużego prawdopodobieństwa wystąpienia błędu systematycznego.

Podsumowanie

Rodzinnosc i jej skutki są trudne do mierzenia. Dlatego też większość studiów w tym obszarze jest teoretyczna, przy czym w nielicznych badaniach empirycznych dominuje analiza przypadków. Rezultaty przeprowadzonych dociekań dają

dwojaki wkład do teorii nauk o zarządzaniu. Po pierwsze, doprecyzowano skalę pomiaru rodzinności. Przede wszystkim potwierdzono wielowymiarowy charakter tego konstruktów oraz formatywną naturę jego wymiarów. Zidentyfikowano pięć wymiarów rodzinności: własność, zarządzanie i kontrola, dzielenie się informacjami i orientacja wielopokoleniowa, tożsamość przedsiębiorstwa rodzinnego, więzi między rodziną a pracownikami oraz poziom biegłości aktywnych członków rodziny. Po drugie, do listy czynników kształtujących konkurencyjność przedsiębiorstwa, uznanych w literaturze na temat zarządzania strategicznego, dodano trzy kolejne: własność, zarządzanie i kontrola, tożsamość przedsiębiorstwa rodzinnego oraz więzi między rodziną a pracownikami.

Z praktycznego punktu widzenia warto podkreślić, że wysoki poziom rodzinności nie zawsze jest odpowiedni. Kadra zarządzająca dążąca do podwyższenia konkurencyjności przedsiębiorstwa powinna skupić uwagę na tożsamości przedsiębiorstwa rodzinnego oraz więziach między rodziną a pracownikami. Konkretniej mówiąc, potrzebne jest położenie nacisku na troskę o to, żeby przedsiębiorstwo rodzinne było aktywne społecznie, aby zawsze przedstawiać przedsiębiorstwo jako rodzinne oraz aby przekazywać historię przedsiębiorstwa jego pracownikom. Równie owocne wydają się być działania skupione na zapewnianiu rozwoju i doskonaleniu pracowników, oferowaniu stabilnego zatrudnienia także w czasie kryzysu czy trosce o sprawdzone i stabilne zasoby ludzkie. Należy natomiast unikać aktywności związanych z własnością, zarządzaniem i kontrolą, a konkretniej mówiąc: należy unikać zarządzania przedsiębiorstwem wyłącznie przez członków rodziny, koncentrowania własności przedsiębiorstwa tylko w rodzinie, kontrolowania przedsiębiorstw wyłącznie przez członków rodziny i utrzymywania jego niezależności wyłącznie przez rodzinę. Krótko mówiąc, należy pójść w kierunku profesjonalizmu zarządzania.

Szczególnie owocne wydaje się być dalsze testowanie trafności predyktywnej przy użyciu różnych wymiarów efektywności przedsiębiorstwa rodzinnego. Pojęcie społeczno-emocjonalnego bogactwa (Astrachan, Jaskiewicz, 2008; Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, 2012; Gomez-Mejia i in., 2007; Gomez-Mejia i in., 2011) oferuje potencjalnie interesujący kierunek dalszych badań, który stanowiłby też okazję do sprawdzenia trafności nomologicznej. W kontekście wielowymiarowego pojmowania efektywności firmy rodzinnej ciekawe poznawczo wydają się być badania dotyczące przekształcania rodzinności w tworzenie i zatrzymywanie wartości.

W celu głębszego zrozumienia przebadanej zależności warto by było dokonać kontekstualizacji. Przede wszystkim, należy uwzględnić potencjalne mediatory, takie jak profesjonalizm (Chang, Shim, 2015) czy też strategia przedsiębiorstwa (Yu i in., 2012). Oczywiście, są to tylko przykłady mediatorów, których lista jest otwarta.

Dalszy ważny element kontekstualizacji zależności rodzinność a konkurencyjność to jej moderacja przez kulturę organizacyjną. Badacze przedsiębiorstw rodzinnych wskazują na trudną do przecenienia rolę kultury organizacyjnej (Denison i in., 2004; Hall, Melin, Nordqvist, 2001; Ibrahim, McGuire, Soufani, 2009; Zahra i in., 2004). K.A. Eddleston, K.W. Kellermans i R. Sarathy (2008) przekonująco argumentują, że kultura organizacyjna, wspierająca wzajemne zaufanie, lojalność oraz zaangażowanie, stanowi ważne źródło przewagi konkurencyjnej. Z tego punktu widzenia warto w przyszłych badaniach rozpoznać związki rodzinności z kulturą organizacyjną w kontekście efektywności przedsiębiorstwa rodzinnego. Dobrym punktem wyjścia operacjonalizacji wskazanych badań są skale dotyczące kultury organizacyjnej (Cameron, Quinn, 2015) w połączeniu z pomiarem klimatu organizacyjnego sprzyjającego twórczości (Bednorz, Bratnicka, 2013; Ingram, 2016).

Bibliografia

- Aldrich, H.E., Cliff, J.E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18, 573–596.
- Anderson, R.C., Reeb, D.M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58, 1301–1328.
- Antoncic, B., Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495–527.
- Arosa, B., Iturralde, T., Maseda, A. (2010). Ownership structure and firm performance in non-listed firms: Evidence from Spain. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 88–96.
- Astrachan, J.H., Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21, 139–149.
- Banos Monroy, V.I., Ramirez Solis, E.R., Rodriguez-Aceves, L. (2015). Familiness and its relationship with performance in Mexican family firms. *Academy of Strategic Management Journal*, 14(2), 1–21.
- Basco, R., Rodriguez, M.J. (2009). Studying the family enterprise holistically. Evidence for integrated family and business systems. *Family Business Review*, 22, 82–95.
- Bednorz, K., Bratnicka, K. (2013). *Creative organizational climate: The construct and its operationalization*. Referat przedstawiony na corocznej konferencji naukowej European Academy of Management, 26–29.06.2013, Stambuł.

- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L.R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- Burkhardt, M., Panunzi, F., Shleifer, A. (2003). Family firms. *Journal of Finance*, 58, 2167–2201.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2015). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29, 249–265.
- Carney, M., Essen van, M., Gedajlovic, E.R., Heugens, P.P.M.A.R. (2013). What do we know about private family firm performance? A meta-analytical review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39, 513–545.
- Chang, S.J., Shim, J. (2015). When does transitioning from family to professional management improve firm performance? *Strategic Management Journal*, 36(9), 1297–1316.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 555–575.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Steier, L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237–247.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., Steier, L.P., Rau, S.B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103–1113.
- Dawson, A., Mussolino, D. (2014). Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature? *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 169–183.
- Dekker, J.C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., Mercken, R. (2012). Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. *Family Business Review*, 26, 81–99.
- Denison, D., Lief, C., Ward, J.L. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61–70.
- Distelberg, B.J., Blow, A. (2011). Variations in family system boundaries. *Family Business Review*, 24, 28–46.
- Eddleston, K.A., Kellermanns, K.W., Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45, 26–50.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage.
- Frank, H., Kessler, A., Rusch, T., Suess-Reyes, J., Weismeier-Sammer, D. (2016). Capturing the familiness of family business: Development of the Family Influence Familiness Scale (FIFS). *Entrepreneurship Theory & Practice*, 3, 1–34.
- Galve, G.C., Salas, F.V. (1996). Ownership structure and firm performance: Some empirical evidence from Spain. *Managerial & Decision Economics*, 17, 575–586.

- Gomez-Mejia, L.R., Cruz, C., Berrone, P., Castro, J.D. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707.
- Gomez-Mejia, L.R., Haynes, K.T., Nunez-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, 106–137.
- Habbershon, T.G., Williams, M., MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465.
- Hack, A. (2009). Sind family business anders? Eine kritische Bestandsaufnahme des aktuellen Forschungsstands. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft*, 2, 1–29.
- Hair Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hall, A., Melin, L., Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in family business: Exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193–208.
- Herrero, I. (2011). Agency costs, family ties, and firm efficiency. *Journal of Management*, 37, 887–904.
- Hienert, C., Kessler, A. (2006). Measuring success in family businesses: The concept of configurational fit. *Family Business Review*, 19(2), 115–135.
- Hoy, F., Sharma, P. (2010). *Entrepreneurial family firms*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ibrahim, A.B., McGuire, J., Soufani, K. (2009). An empirical investigation of factors contributing to longevity of small family firms. *Global Economy & Finance Journal*, 2, 1–21.
- Ingram, T. (2016). Relationships between talent management and organizational performance: The role of climate for creativity. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 195–205.
- Irava, W., Moores, K. (2010). Clarifying the strategy advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 131–144.
- Jaskiewicz, P., González, V.M., Menéndez, S., Schiereck, D. (2005). Long-run IPO performance analysis of German and Spanish family-owned businesses. *Family Business Review*, 18, 179–202.
- Jeżak, J., Kornecki, J., Krajenta-Kopeć, A. (2014). Skala i ekonomiczne znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce (raport z badań empirycznych). W: J. Jeżak (red.), *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 25–60.
- Klein, S.B., Astrachan, J.H., Smyrnios, K.X. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321–339.

- Kline, P. (1999). *Handbook of psychological testing*. London: Routledge.
- Lambrecht, F., Korainen, M. (2009). *Co-creating psychological ownership for the changing family firm: Applying a relational practice perspective*. Referat wygłoszony na 9 konferencji pt. *World Family Business Research Conference*, IFERA, 24–27.06.2009, Limasol, Cypr.
- Lauterbach, B., Vaninsky, A. (1999). Ownership structure and firm performance: Evidence from Israel. *Journal of Management and Governance*, 3, 189–201.
- Leenders, M., Waarts, E. (2003). Competitiveness and evolution of family businesses: The role of family and business orientation. *European Management Journal*, 21, 686–697.
- Litz, R.A., Pearson, A., Litchfield, S. (2012). Charting the future of family business research: Perspectives from the field. *Family Business Review*, 25, 16–32.
- Matser, I.A. (2013). *Strategic resources and family firm performance*. Utrecht: Utrecht University.
- Mazzi, C. (2011). Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 2, 166–181.
- McConaughy, D.L., Matthews, C.H., Fialko, A.S. (2001). Founding family controlled firms: Performance, risk, and value. *Journal of Small Business Management*, 39, 31–50.
- Mehrotra V., Morck R., Shim J.W., Wiwattanakantang, Y. (2013). Adoptive expectations: Rising sons in Japanese family firms. *Journal of Financial Economics*, 108, 840–854.
- Miller, D., Breton-Miller Le, I. (2005). *Managing for the long run*. Boston: Harvard Business School Press.
- Minichilli, A., Corbetta, G., MacMillan, I.C. (2010). Top management teams in family-controlled companies: Familiness, faultlines, and their impact on financial performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205–222.
- Molly, V., Laveren, E., Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review*, 23, 131–147.
- Moore, K. (2009). Paradigms and theory building in the domain of business families. *Family Business Review*, 22, 167–180.
- Mukherjee, K., Aggarwal-Gupta, M. (2016). *Performance management in a family business firm – sensemaking by change participants*. Referat wygłoszony na corocznej konferencji British Academy of Management, 6–8.09.2016, Newcastle.
- Nordqvist, M. (2005). Familiness in top management teams: Commentary on Ensley and Pearson's "An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 285–291.
- Nordqvist, M., Sharma, P., Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 192–209.

- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Olson, P.D., Zuiker, V.S., Danes, S.M., Stafford, K., Heck, R.K.Z., Duncan, K.A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18, 639–666.
- Oswald, S.L., Muse, L.A., Rutherford, M.W. (2009). The influence of large stake family control on performance: Is it agency or entrenchment? *Journal of Small Business Management*, 47, 116–135.
- Pearson, A.W., Holt, D.T., Carr, J.C. (2014). Scales in family business studies. W: L. Melin, M. Nordqvist, P. Sharma (red.), *The Sage handbook of family business*. London: Sage, 551–572.
- Porta La, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54, 471–518.
- Rutherford, M.W., Kuratko, D.F., Holt, D.T. (2008). Examining the link between „Familianness” and performance. Can the F-PEC untangle the family business theory jungle? *Entrepreneurship Theory & Practice*, 11, 1089–1109.
- Safin, K. (2007). *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Sharma, P. (2008). Commentary: Familianness: Capital stocks and flows between family and business. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 11, 971–977.
- Stewart, A. (2003). Help one another: Toward an anthropology of family business. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27, 383–396.
- Tagiuri, R., Davis, J.A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M., Down, J. (2007). A resource-based view and market orientation theory examination of the role of “familianness” in family business succession. *Family Business Review*, 20, 17–31.
- Weinzimmer, L.G., Nystrom, P.C., Freeman, S.J. (1998). Measuring organizational growth: Issues, consequences and guidelines. *Journal of Management*, 24, 235–262.
- Weismeier-Sammer, D., Frank, H., Schlippe von, A. (2013). Untangling “familianness”: A literature review and directions for future research. *International Journal for Entrepreneurship and Innovation*, 14(3), 165–177.
- Yu, A., Lumpkin, G.T., Sorenson, R.L., Brigham, K.H. (2012). The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variable. *Family Business Review*, 25, 33–57.
- Zahra, S. (2003). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18, 495–512.
- 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 & Practice*, 28, 363–381.

Zellweger, T.M., Eddleston, K.A., Kellermanns, F.W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63.

Summary

Familiness and Competitive Advantage – A Case of Polish Family Firms

Despite the importance of familiness, still not much is known about its impact on firm performance. In this study the authors seek the better understanding of how dimensions of familiness affect the firm competitive advantage to address firm growth challenges. Drawing upon the family firms' theory and strategic management theory the authors leverage a distinction between five dimensions of familiness and study their respective influence on firm competitive advantage. Using data from 149 Polish family firms, the authors empirically confirm the direct effect of familiness on firm performance as measured by competitive advantage. The authors also find evidence for multidimensionality of familiness construct which consists of five dimensions. The authors contribute to strategic management literature by showing how a specific set of familiness dimensions influences firm performance.

Keywords: familiness, competitive advantage, multidimensional construct

Dr Katarzyna Bratnicka-Myśliwiec

Pracownik Katedry Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Jej zainteresowania naukowe dotyczą twórczości i przedsiębiorczości w organizacjach, ze szczególnym uwzględnieniem podejścia dialektycznego. Jest autorką bądź współautorką kilkadziesiątu publikacji wydanych w czasopismach o zasięgu ogólnopolskim oraz prac zbiorowych wydanych w języku polskim i angielskim. Aktywnie uczestniczyła w najważniejszych konferencjach naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, a także w obszarze przedsiębiorczości, w tym w organizowanych przez Academy of Management (AOM), British Academy of Management (BAM) oraz European Academy of Management (EURAM).

Dr hab. Tomasz Ingram

Pracownik Katedry Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Jest autorem licznych publikacji naukowych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, rozwoju zasobów ludzkich oraz innowacyjności organizacji. Członek Academy of Human Resource Development, European Institute for Advanced Studies in Management oraz Rady Programowej czasopisma *International Journal of Entrepreneurial Venturing* (jest także recenzentem tego czasopisma). Niezależnie od pracy uniwersyteckiej od 7 lat pracuje jako konsultant – uczestnik grup projektowych z zakresu opisywania i wartościowania stanowisk pracy oraz jako trener.