

Joanna Wyrobek
Katedra Finansów Przedsiębiorstw

Koszty agencji a działalność eksportowa firm rodzinnych

1. Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest weryfikacja następujących hipotez badawczych dotyczących firm rodzinnych:

- silne obawy przed wystąpieniem wewnętrznych sporów agencyjnych w firmie implikują większą kontrolę rodziny nad firmą,
- pewne formy współpracy międzynarodowej są rzadko stosowane przez firmy rodzinne w wyniku obaw, że pomiędzy firmą rodzinną a zagranicznymi partnerami powstaną spory agencyjne,
- głównym powodem podejmowania współpracy międzynarodowej jest nadzieja na obniżenie kosztów produkcji oraz wzrost sprzedaży.

Weryfikację zaprezentowanych hipotez badawczych przeprowadzono metodą ankietową. Ankiety zbierano głównie przez bezpośredni kontakt z przedsiębiorcami, głównie z województw Polski Południowej i Centralnej.

2. Omówienie wcześniejszych badań

Wymiana zagraniczna firm rodzinnych jest tematem rzadko badanym w literaturze ekonomicznej. W niniejszym punkcie zaprezentowano rzadkie publikacje na ten temat, niekiedy formułujące odmienne wnioski co do determinant współpracy zagranicznej firm rodzinnych.

W opinii E. Andersona i H. Gatingtona [1986] firmy rodzinne wydają się przedsiębiorstwami o dość wysokim poziomie konfliktów agencyjnych (wewnętrz-

nych i zewnętrznych); jednym z zajęć ich menedżerów jest nadzorowanie sytuacji w firmie i zapobieganie tego typu sporom. Znajduje to często odbicie w wymianie międzynarodowej prowadzonej przez firmy rodzinne – jeżeli decydują się na nią, zwykle przedkładają modele współpracy z niską kontrolą (umowy handlowe, bycie podwykonawcą, licencje, przedstawicielstwo) nad modele współpracy z wysoką kontrolą (oddziały zagraniczne, *joint ventures*). Jest to sytuacja nietypowa, gdyż inne przedsiębiorstwa zwykle preferują modele współpracy z wysokim stopniem kontroli, szczególnie gdy spodziewają się wysokich kosztów transakcyjnych (wysoka niepewność, eksportowanie produktów czy usług wymagających określonej wiedzy, aby je stworzyć) [Anderson i Gatington 1986].

Do nieco innych wniosków doszedł S. Zahra [2003], w którego opinii bycie firmą rodzinną powoduje zarówno pewne korzyści, jak i niekorzyści przy prowadzeniu wymiany międzynarodowej. Firmie takiej łatwiej niż innym zdecydować się na podjęcie współpracy międzynarodowej i sprzedaż zagraniczną, ale bycie firmą rodzinną ogranicza liczbę krajów, z którymi prowadzona jest współpraca międzynarodowa. Wydaje się, że firmy rodzinne podchodzą do wymiany międzynarodowej ze szczególną ostrożnością, prawdopodobnie wynikającą z obaw przed wystąpieniem wysokich kosztów agencyjnych.

Zaprezentowane publikacje stały się genezą niniejszego opracowania, którego celem było przyjrzenie się zależności pomiędzy współpracą zagraniczną a kosztami agencyjnymi dla firm rodzinnych.

3. Dobór próby badawczej

Próbę badawczą stanowiło 101 ankietowanych firm rodzinnych. W związku z niejednoznacznością definicją firmy rodzinnej przyjęto, że za taką zostanie uznana firma, w której pracuje co najmniej 2 członków rodziny. Starano się przy tym znaleźć firmy istniejące od co najmniej 5 lat (zob. tabela 1), zatrudniające więcej niż 2 członków rodziny, najlepiej zatrudniające członków rodziny z więcej niż jednego pokolenia, stosunkowo duże. Poszukiwano także firm o dobrej sytuacji finansowej – których wielkość pozwalała oczekiwać, że mogą prowadzić wymianę zagraniczną.

Przedstawione kryterium selekcji odpowiadało znanym definicjom firmy rodzinnej, np. P. Sztompki, według którego jest to „zamknięty system, a jego członkowie są zależni od siebie i zintegrowani” [2002]. Według P.A. Frishkoffa z kolei „firma rodzinna to przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w większej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przy najmniej jeden członek rodziny sprawuje funkcję kierowniczą oraz istnieje zamiar utrzymania przedsiębiorstwa w rękach rodziny” [1995].

Tabela 1. Liczba respondentów w zależności od wieku przedsiębiorstwa

Wiek przedsiębiorstwa	Liczba respondentów	Procent respondentów
Mniej niż 1 rok lub 1 rok	2	1
2–3 lat	1	0
4–5 lat	5	4
6–10 lat	13	12
11–20 lat	42	41
21–30 lat	23	22
31–40 lat	4	3
41–50 lat	5	4
51–60 lat	2	1
61–70 lat	1	0
71–80 lat	0	0
81–90 lat	1	0
91–100 lat	1	0
Więcej niż 100 lat	1	0

Źródło: opracowanie własne.

Inną definicję proponuje B.T. Jaffe, według którego „w przedsiębiorstwie rodzinnym dwóch lub więcej członków rodziny dzieli pracę i własność” [1990]. Szerszą definicję podają J.A. Davis i R. Tagiuri, według których „w firmie rodzinnej członkowie rodziny mają wpływ na zarządzanie firmą poprzez wykorzystanie związków pokrewieństwa, pełnienie funkcji kierowniczej lub prawo własności” [1982].

4. Prezentacja wyników ankiety

Ankiety zostały wypełnione w większości przez członków rodziny (98%), którzy deklarowali się jako właściciele firm (54,5%), prezesi (23,8%) albo menedżerowie (15%). Dwóch respondentów było księgowymi (jeden z nich był głównym księgowym), dwóch było pracownikami firm i zadeklarowało się jako członkowie zarządu.

Jak wynika z tabeli 2, członkowie rodziny kontrolowali około 97% aktywów netto (po odjęciu zobowiązań) badanych przedsiębiorstw, zarząd tworzyli w około 96% członkowie rodziny albo osoby ich reprezentujące. W radach nadzorczych (jedynie 5 przedsiębiorstw miało rady nadzorcze) 56% składu stanowiły osoby

będące członkami rodziny lub je reprezentujące. Wszystkie uzyskane wartości pokazują silną koncentrację władzy w rękach rodziny.

Tabela 2. Zakres kontroli rodziny nad przedsiębiorstwem

Jaki procent majątku firmy (jako część aktywów ogółem) pochodzi od:		
Liczba odpowiedzi	członków rodziny pracujących w firmie?	członków rodziny niepracujących w firmie?
101	91,97	5,6
Jaki procent kierownictwa (członkowie zarządu, dyrektorzy, menedżerowie, kierownicy bez członków rady nadzorczej) należy do lub reprezentuje:		
Liczba odpowiedzi	członków rodziny pracujących w firmie?	członków rodziny niepracujących w firmie?
101	88,6	7,2
Jaki procent członków rady nadzorczej należy do lub reprezentuje:		
Liczba odpowiedzi	członków rodziny pracujących w firmie?	członków rodziny niepracujących w firmie?
5 ^a	50	5,71

^a W większości przedsiębiorstw nie było rady nadzorczej.

Źródło: opracowanie własne.

Z badanej grupy menedżerów będących członkami rodziny 71% reprezentowało pierwsze pokolenie, 18,5% drugie pokolenie, 2,2% trzecie pokolenie, w przypadku jednej firmy było to siódme pokolenie, a innej dziewiąte pokolenie. Średni wiek firmy wynosił 23 lata, średnia liczba pracowników to 33 osoby. Największa ankietowana firma zatrudniała ok. 370 osób.

W tabeli 3 przedstawiono udział prezesów (w przypadku 5 firm także rad nadzorczych) i członków zarządu w podejmowaniu najważniejszych decyzji w przedsiębiorstwach. Jak to wynika z tabeli 2, niezależnie od tego, czy decydowano o ogólnych celach firmy, jej budżecie, czy podejmowano ogólne decyzje o zatrudnieniu, wydatkach operacyjnych lub zatrudnieniu konkretnych pracowników, w dominującej części przedsiębiorstw w podejmowaniu takich decyzji uczestniczył prezes spółki, a wraz z nim w około 1/3 przypadków współdecydowali członkowie zarządu. Jedynie w zakresie wydatków operacyjnych i zatrudniania konkretnych osób duże znaczenie miał zarząd, gdyż aż w 47% firm współdecydował on lub samodzielnie (tzn. bez nadzoru prezesa) decydował o wydatkach operacyjnych. Jak widać, prezesi firm sprawowali silną kontrolę nad przedsiębiorstwami, najczęściej podejmując najważniejsze decyzje albo samodzielnie, albo we współpracy z zarządem.

Tabela 3. Struktura decyzyjna przedsiębiorstw rodzinnych

Wyszczególnienie	Rada nadzorcza lub dyrektor generalny		Pozostali członkowie zarządu	
	liczba odpowiedzi	%	liczba odpowiedzi	%
Określenie ogólnych celów do osiągnięcia dla firmy i jej misji	96	95	21	20
Najważniejsze kierunki wydatków w głównym budżecie	93	92	28	27
Najważniejsze ogólne decyzje o liczbie pracowników	89	88	31	30
Decyzje o wydatkach operacyjnych	79	78	43	42
Zatrudnianie określonych pracowników	80	79	48	47

Źródło: opracowanie własne.

W dość dużym odsetku badanych przedsiębiorstw występowały pewne różnice zdań co do celów biznesowych, planów i polityki firmy, jedynie 53% respondentów uważało, że członkowie rodziny są prawie zawsze zgodni w tej kwestii (tabela 4). Jednak zapytani o lojalność członków rodziny aż w 75% uważali, że członkowie rodziny prawie zawsze okazywali ją wobec firmy. Około 60% respondentów uważało także, że rodzina prawie zawsze kieruje się podobnymi wartościami.

Tabela 4. Zgodność członków rodziny co do celów i wartości etycznych

Wyszczególnienie	Łączna liczba odpowiedzi	Prawie zawsze	Przez większość czasu	Czasami	Rzadko
Członkowie rodziny zgadzają się co do celów biznesowych, planów i polityki firmy	101	53	35	7	2
Członkowie są lojalni wobec firmy rodzinnej	100	75	21	4	0
Rodzina i firma wyznają podobne wartości i kierują się nimi	100	59	26	11	4
Członkowie rodziny naprawdę interesują się istotnymi decyzjami i współuczestniczą w ich podejmowaniu	100	48	28	2	4

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5 pokazuje odpowiedzi na pytania, których celem było określenie stopnia problemów agencyjnych i obaw związanych z tego rodzaju konfliktami. Wyniki wskazują na wysoki poziom takich obaw.

Tabela 5. Postrzeganie zagrożeń wewnątrz firmy

Wyszczególnienie	Łączna liczba odpowiedzi	Prawie zawsze	Przez większość czasu	Czasami	Rzadko
Czy martwią się Państwo o utratę kontroli, czy delegują Państwo kontrolę i część decyzji do podejmowania osobom trzecim?	101	17	27	32	21
Czy martwią Państwa aktualne źródła potencjalnych konfliktów w organizacji i czy monitorują je Państwo?	101	14	32	36	15
Czy martwią się Państwo tym, że delegowanie kontroli i decyzji może osłabić realizowanie celów i misji firmy?	101	7	29	37	24
Czy uważają Państwo, że młodzi dyrektorzy mogą być niezadowoleni z powodu małej kontroli i prawa do podejmowania decyzji, jakie posiadają?	99	6	6	57	30

Źródło: opracowanie własne.

Około 53% respondentów nie martwiło się o utratę kontroli w wyniku delegowania części zadań na osoby trzecie ani nie miało obaw dotyczących potencjalnych źródeł konfliktów w organizacji i nie monitorowało ich stale. Jednakże pozostała część, czyli 47%, wskazywała na to, że martwią się tymi kwestiami przez większość czasu lub prawie zawsze, co pokazuje, że firmy rodzinne nie są wolne od obaw dotyczących utraty kontroli nad przedsiębiorstwem.

Podobny rozkład odpowiedzi dotyczył pytania o obawę, czy delegowanie odpowiedzialności może osłabić realizację celów i misję firmy. W tym przypadku również ponad połowa respondentów odpowiedziała, że nie jest to dla nich istotny problem, ale 36% respondentów wskazało, że zastanawiają się nad tą kwestią prawie zawsze lub przez większość czasu.

Ponad 87% respondentów nie uważało, że młodzi dyrektorzy mogą być niezadowoleni z powodu powierzenia im zbyt małego zakresu decyzji, jakie mogli podejmować.

Tabela 6 przedstawia wyniki badania form współpracy zagranicznej firm rodzinnych. Jak z niej wynika, 44% respondentów miało podpisane umowy kupna-sprzedaży z odbiorcami zagranicznymi, 21% miało przedstawiciela handlowego w innym kraju, 27% firm bezpośrednio korzystało z usług zagranicznych dostawców. Jedynie 2% respondentów stworzyło *joint venture* w innym kraju. Najczęściej eksportowano do Niemiec, Francji, Włoch, Wielkiej Brytanii i Czech. Respondenci podawali także takie kraje jak: Słowacja, Chorwacja, Belgia, Luksemburg, Holandia oraz Austria.

Tabela 6. Istniejące i proponowane formy współpracy międzynarodowej

Wyszczególnienie	Istniejące (%)	Proponowane (%)	Żadne (%)	Liczba krajów	
				razem odpowiedzi	średnia
Umowy zawierane z odbiorcą zagranicznym	44	5	55	44	3,4
Firma ma przedstawiciela handlowego w obcym kraju (za granicą)	21	4	75	22	1,7
<i>Joint venture</i> w innym kraju	2	1	96	2	2
Zagraniczny dostawca	27	9	68	27	2
Inne (proszę wymienić)	0	0	0	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7 pokazuje, że głównym powodem podejmowania współpracy międzynarodowej jest oczekiwanie, że podniesie ona wielkość sprzedaży (64% uznało ten czynnik za bardzo ważny, a 19% za raczej ważny), dopiero na drugim miejscu jest chęć redukcji kosztów produkcji (19% respondentów uznało ten czynnik za bardzo ważny, 45% za raczej ważny). Warto jednak zaznaczyć, że kilka ankietowanych osób napisało, że polski rynek im w zupełności wystarcza, a kilka z powodu rodzaju świadczonych usług nie było w stanie ich eksportować (było to bardzo utrudnione).

Tabela 8 zawiera odpowiedzi na pytania o wady współpracy międzynarodowej, które mogą być źródłem niechęci części firm do prowadzenia takiej działalności. Do głównych obaw związanych z wymianą międzynarodową zaliczano te o wyegzekwowanie umów, o kontrolę jakości towaru lub usług oraz dotyczące możliwości imitowania produktu. Za bardzo ważne lub raczej ważne uznało te argumenty około 30% respondentów, podobny odsetek jednak (ok. 30%) uznał je za jedynie nieco istotne.

Tabela 7. Powody podejmowania współpracy międzynarodowej

Wyszczególnienie	Razem odpowiedzi	Nieistotne (%)	Nieco istotne (%)	Nie mam zdania (%)	Raczej ważne (%)	Bardzo ważne (%)
Redukcja kosztów produkcji	99	4	5	26	45	19
Lepsza obsługa aktualnych rynków	99	9	7	41	29	13
Potencjalny wzrost sprzedaży	99	2	0	14	19	64

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8. Obawy związane ze współpracą międzynarodową

Wyszczególnienie	Razem odpowiedzi	Nieistotne (%)	Nieco istotne (%)	Nie mam zdania (%)	Raczej ważne (%)	Bardzo ważne (%)
Obawa, że nie uda się wyegzekwować warunków umowy czy porozumienia	100	13	38	19	26	4
Obawa przed negatywnym wpływem eksportu na cele i priorytety firmy	100	33	33	21	7	6
Trudności w kontroli jakości produktów	100	17	30	23	21	9
Obawa, że zagraniczny partner będzie imitował produkt	99	17	26	21	27	7
Obawy o utrzymanie harmonijnej pracy firmy	101	12	42	21	10	11

Źródło: opracowanie własne.

Mniejsze znaczenie miała obawa przed negatywnym wpływem eksportu na cele firmy (13% respondentów uznało ten problem za raczej ważny lub bardzo ważny, a 30% za nieco istotny). Małą wagę przypisano także obawie o harmonijną pracę firmy (10% uznało tę kwestię za raczej ważną, 11% za bardzo ważną, a 42% za nieco istotną).

5. Wyniki badań

Przeprowadzone badanie ankietowe rodzinnych firm pozwoliło odnieść się do hipotez postawionych na początku niniejszego opracowania. Aby sprawdzić, czy silne wewnętrzne konflikty agencyjne wiążą się z większą kontrolą rodziny nad działalnością firmy, obliczono regresję MNK, w której zmienną niezależną był procent aktywów pod kontrolą rodziny, a zmiennymi niezależnymi zmienna mierząca poziom obaw dotyczących utraty kontroli nad firmą, wiek firmy oraz wielkość zatrudnienia. Wyniki obliczeń przedstawiono w tabeli 9. Z uwagi na popularność metody regresji MNK nie zostały przedstawione formuły obliczeniowe.

Zmienną „kontrola” obliczono jako sumę odpowiedzi respondentów na pytania o konflikty agencyjne (z tabeli 5), dając zero punktów za każdą odpowiedź „nieistotne” i 3 punkty za każdą odpowiedź „prawie zawsze”. Model potwierdził ujemną zależność pomiędzy wiekiem firmy i wielkością firmy a wielkością aktywów pochodzących od rodziny oraz dodatnią zależność pomiędzy obawami dotyczącymi wewnętrznych konfliktów agencyjnych a udziałem aktywów kontrolowanych przez rodzinę. Niestety, poziom istotności dla zmiennej „kontrola” nie był niższy niż standardowe 5%, wynosił bowiem 13%.

Tabela 9. Wyniki badania zależności pomiędzy zakresem kontroli rodziny nad firmą a obawami agencyjnymi

Statystyki regresji		Analiza wariancji				
Wielokrotność R	0,276					
R^2	0,076					
Dopasowany R^2	0,048					
Błąd standardowy	8,51					
Obserwacje	101					
Zmienność	df	SS	MS	F	Istotność F	
Wyjaśniona przez regresję	3	578,24	192,75	2,66	0,052	
Niewyjaśniona przez regresję	97	7020,46	72,38	×	×	
Całkowita	100	7598,69	×	×	×	
Parametr	Współczynnik i	Błąd standardowy	t Stat	Wartość p	Dolne 95%	Górne 95%
Wyraz wolny	99,55	2,281	43,6	0,0%	95,02	104,07
Kontrola	0,081	0,053	1,5	13,0%	-0,024	0,126
Wiek	-0,071	0,043	-1,67	9,8%	-0,156	0,013
Pracownicy	-0,026	0,012	-2,12	3,6%	-0,05	-0,002

Źródło: opracowanie własne.

Aby zbadać, czy z powodu obaw dotyczących zewnętrznych problemów agencyjnych firmy rodzinne rezygnują z pewnych form współpracy międzynarodowej, wykorzystano model regresji, w którym zmienną zależną była liczba umów z partnerami zagranicznymi, a zmiennymi niezależnymi były: wiek firmy, liczba pracowników oraz poziom obaw o wyegzekwowanie umowy (odpowiedzi na pytania o obawy oceniano w skali: 2 – duże obawy, 1 – istotny problem, 0 – brak zdania, -1 – mało istotny problem i -2 – problem nieistotny). Obliczenia przeprowadzono dla respondentów, którzy prowadzili wymianę międzynarodową. Obliczenia powtórzono, dodając do umów międzynarodowych także reprezentantów handlowych (drugą formę współpracy międzynarodowej, w której preferowana jest niska kontrola), uzyskano jednak bardzo podobne wyniki.

W obydwu modelach liczba umów handlowych i liczba przedstawicieli były dodatnio uzależnione od zmiennej „egzekwowanie” mierzącej poziom obaw o zdolność firmy do wyegzekwowania zawartej umowy, czyli dotyczących zewnętrznych konfliktów agencyjnych. To potwierdzałoby teorię preferowania umów handlowych i przedstawicieli handlowych z powodu obaw przed zewnętrznymi sporami agencyjnymi w firmach rodzinnych, aczkolwiek istotność statystyczna zmiennej mierzącej te obawy była niska, wynosiła około 30% (a powinna 5%, maksymalnie 15%).

Tabela 10. Zależność pomiędzy liczbą umów handlowych z partnerami zagranicznymi a poziomem obaw o wyegzekwowanie umów. Obliczenia dla podmiotów prowadzących wymianę zagraniczną

Statystyki regresji		Analiza wariancji				
Wielokrotność R	0,433					
R^2	0,188					
Dopasowany R^2	0,127					
Błąd standardowy	2,698					
Obserwacje	44,000					
Zmienność	df	SS	MS	F	Istotność F	
Wyjaśniona przez regresję	3,000	67,316	22,439	3,083	0,038	
Niewyjaśniona przez regresję	40,000	291,116	7,278	×	×	
Całkowita	43,000	358,432	×	×	×	
Parametr	Współczynnik i	Błąd standardowy	t Stat	Wartość p	Dolne 95%	Górne 95%
Wyraz wolny	1,636	0,785	2,085	0,044	0,050	3,221
Wiek	0,050	0,024	2,057	0,046	0,001	0,098
Pracownicy	0,009	0,004	2,088	0,043	0,000	0,018
Egzekwowanie	0,076	0,071	1,064	0,293	-0,068	0,219

Źródło: opracowanie własne.

Celem ostatniego badania było sprawdzenie, które czynniki najsilniej skłaniają firmy rodzinne do podejmowania współpracy międzynarodowej. Z uwagi na to, że dominującą formą współpracy zagranicznej były umowy handlowe oraz przedstawicielstwo handlowe, te dwie zmienne zostały objęte badaniem. Zostały one zsumowane, aby stworzyć zmienną zależną. Do zmiennych niezależnych zaliczono wiek firmy i wielkość zatrudnienia (zmienne kontrolne) oraz zmienne reprezentujące odpowiedzi na pytania o powody współpracy międzynarodowej (zmienne: redukcja kosztów, wzrost sprzedaży). Ponieważ zmienne „redukcja kosztów” i „wzrost sprzedaży” były ze sobą wysoko skorelowane, oszacowano modele raz z jedną, a raz z drugą zmienną. Silniejszym argumentem na rzecz prowadzenia wymiany zagranicznej okazał się wzrost sprzedaży, gdyż niemal wszyscy eksportujący respondenci (poza 3 osobami) zaznaczyli tę odpowiedź jako bardzo ważną. Niska zmienność tej zmiennej nie pozwoliła jednak na oszacowanie poprawnego modelu, dlatego przedstawiono jedynie wyniki dla modelu ze zmienną „redukcja kosztów” (tabela 11).

Tabela 11. Zależność pomiędzy liczbą umów handlowych i reprezentantów a przekonaniem o redukcji kosztów dzięki prowadzeniu działalności eksportowej. Dane dla przedsiębiorstw prowadzących działalność eksportową

Statystyki regresji		Analiza wariancji				
Wielokrotność R	0,84					
R^2	0,70					
Dopasowany R^2	0,66					
Błąd standardowy	3,12					
Obserwacje	44					
Zmienność	df	SS	MS	F	Istotność F	
Wyjaśniona przez regresję	3	940,04	313,35	32,12	9,7E-11	
Niewyjaśniona przez regresję	41	399,96	9,76	×	×	
Całkowita	44	1340	×	×	×	
Parametr	Współczynnik i	Błąd standardowy	t Stat	Wartość p	Dolne 95%	Górne 95%
Wyraz wolny	0	–	–	–	–	–
Wiek	0,059	0,022	2,626	0,012	0,014	0,104
Pracownicy	0,009	0,005	1,642	0,108	–0,002	0,019
Redukcja	1,690	0,490	3,447	0,001	0,700	2,680

Uwaga: Przyjęto, że stała wynosi zero, gdyż zmienna nie była istotna statystycznie.

Źródło: obliczenia własne.

Następnie za zmienną niezależną uznano wszystkie formy wymiany zagranicznej, w tym także posiadanie zagranicznych dostawców (tabela 12). Z uwagi na wysoką korelację pomiędzy redukcją kosztów a wzrostem sprzedaży siłą wpływu tych czynników na wymianę zagraniczną sprawdzano w osobnych modelach. Ponownie w przekonaniu respondentów najbardziej liczył się wzrost sprzedaży, niemal wszystkie firmy eksportujące zaznaczyły, że jest to bardzo ważny czynnik. Z uwagi jednak na małe zróżnicowanie liczb dla zmiennej „wzrost sprzedaży” nie udało się oszacować dla niej poprawnego ekonometrycznego modelu.

Tabela 12. Zależność pomiędzy wymianą zagraniczną a przekonaniem o redukcji kosztów dzięki prowadzeniu działalności eksportowej. Dane dla przedsiębiorstw prowadzących działalność eksportową

Statystyki regresji						
Wielokrotność R	0,60					
R^2	0,36					
Dopasowany R^2	0,32					
Błąd standardowy	3,74					
Obserwacje	44					
Analiza wariancji						
Zmienność	df	SS	MS	F	Istotność F	
Wyjaśniona przez regresję	3	320,42	106,81	7,62	3,8E-04	
Niewyjaśniona przez regresję	40	560,49	14,01	×	×	
Całkowita	43	880,91	×	×	×	
Parametr	Współczynnik i	Błąd standardowy	t Stat	Wartość p	Dolne 95%	Górne 95%
Wyraz wolny	-1,670	1,917	-0,871	0,389	-5,544	2,204
Wiek	0,074	0,035	2,139	0,039	0,004	0,144
Pracownicy	0,014	0,006	2,247	0,030	0,001	0,027
Redukcja	3,255	1,065	3,057	0,004	1,103	5,406

Źródło: opracowanie własne.

6. Podsumowanie i wnioski końcowe

W wyniku przeprowadzonych badań i analiz stwierdzono, że im większe obawy dotyczące wewnętrznych sporów agencyjnych w firmie, tym większa kontrola rodziny nad nią. Na spadek obaw miały wpływ wiek i wielkość podmiotu. Wydaje się, że wraz ze wzrostem doświadczenia i historii organizacji obawy związane ze sporami wewnętrznymi traciły na znaczeniu i sile.

Obawy dotyczące zewnętrznych konfliktów agencyjnych wydawały się skutkować niższą aktywnością międzynarodową podmiotów i stosowaniem mniej ryzykownych form współpracy, do których najczęściej należały umowy handlowe, a rzadziej korzystanie z usług przedstawiciela handlowego.

W zakresie czynników skłaniających firmy do eksportu najważniejsza okazała się nadzieja na zdobycie nowych rynków i wzrost sprzedaży. Ten ostatni czynnik zaznaczali nie tylko respondenci z firm rzeczywiście prowadzących działalność eksportową, ale także z firm nieeksportujących.

Z komentarzy, jakie poczynili respondenci nieprowadzący wymiany zagranicznej, wynikało, że części z nich wystarczał polski rynek, usługi niektórych nie nadawały się do eksportu (ponieważ wymagały silnego i stałego nadzoru, czego w swojej opinii respondenci nie byłiby w stanie dokonać poza granicami kraju). W przypadku innych produkty nie nadawały się do sprzedaży zagranicznej, niekiedy problemem była bariera językowa, brak zainteresowania zagranicznych kontrahentów ofertą lub wysokie bariery wejścia na dany rynek. Nawet jednak respondenci, których przedsiębiorstwa nie prowadziły wymiany handlowej, wskazywali na znaczenie eksportu jako istotną metodę zwiększania sprzedaży i redukcji kosztów firmy.

Literatura

- Anderson E., Gatington H. [1986], *On the Internationalization of Firms: A Critical Analysis*, „Journal of International Business Studies”, vol. 17, nr 3.
- Davis J.A., Tagiuri R. [1982], *Bivalent Attributes of the Family Firm [w:] Family Business Sourcebook*, red. C.E. Aronoff, J.L. Ward, Omnigraphics, Detroit.
- Frishkoff P.A. [1995], *Understanding Family Business: What Is a Family Business?*, Oregon State University, frishkoffbus.orst.edu.
- Jaffe D.T. [1990], *Working with Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for a Successful Business*, Berkeley.
- Sztompka P. [2002], *Socjologia*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków.
- Zahra S. [2003], *International Expansion of U.S. Manufacturing Family Business: The Effect of Ownership and Involvement*, „Journal of Business Venturing”, nr 18.

Agency Costs and Export Activity among Family Businesses

The purpose of this publication is to investigate the relationship between concerns about external and internal agency conflicts in family businesses and family control over the company and forms of international cooperation. The study is based on surveys conducted among 101 family businesses in Poland.

The author examines the following theses in particular:

- the high level of concern about internal agency conflicts (within the company) implies that there will be more family control over the business;

– some forms of international cooperation are rarely used by family businesses due to concerns about international (external) agency conflicts that may arise between a family business and its foreign partners;

– the main reason for undertaking international cooperation is to increase sales and reduce operating costs.

Keywords: internationalisation, export, financial situation, finance.