

# MULTIRODINNÁ FIRMA – FORMA PODNIKÁNÍ NEBO PŘECHODNÁ FÁZE RODINNÉ FIRMY? A MULTIFAMILY FIRM – A TYPE OF BUSINESS OR A TRANSITIONAL PHASE OF A FAMILY BUSINESS?

Aleš Kubíček<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ing. Aleš Kubíček, Ph.D., Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská,  
ales.kubicek@vse.cz

**Abstract:** The aim of this paper is to introduce and classify a multifamily firm, a business controlled and managed by two or more families without blood or marriage ties. Based on the existing family business theory and the literature review on this emerging topic, we define a family and a multi-family firm to emphasize their unique aspects. Subsequently, we suggest and discuss five theoretical propositions for the future research agenda that should help to clarify whether a multifamily firm is either a truly distinct type of business that can exist and prosper in the long term or a mere transitional phase within the family business life cycle.

**Keywords:** business life cycle, family firms, multifamily firms

**JEL Classification:** G30, M10

---

## ÚVOD

Rodinné firmy představují převažující formu podnikání ve většině zemí světa. V Asii a Latinské Americe představují přibližně 95 procent všech firem. V Evropě jde o 70 až 80 procent, přičemž přispívají až k polovině evropské zaměstnanosti. Ve Spojených státech amerických vytváří závratných 50 procent hrubého domácího produktu (Family Firm Institute, 2016). Rodinné firmy úspěšně fungují i v Číně a postkomunistických zemích, kde první generace podnikatelů stárne a do podnikání se zapojuje druhá generace.

Může panovat zdání, že rodinné firmy jsou překonaný koncept a budou dříve či později vytlačeny jinými, efektivnějšími formami podnikání. Opak je ale pravdou. O rodinných firmách panuje řada mýtů, které značně podlamují povědomí o jejich významu ve většině ekonomik světa.

Označení rodinná firma rozhodně neznamená, že se jedná jen a pouze o malou či maximálně středně velkou firmu. V různých koutech světa nejsou velké rodinné korporace žádnou raritou. Kupříkladu v Asii drtivou většinu největších konglomerátů, odhadem až dvě třetiny, ovládají rodinné dynastie. Stejně tak je pouze mýtem, že rodinné firmy jsou pouze soukromé společnosti plně vlastněné a ovládané členy jedné rodiny. Pokud jako definici rodinné firmy uplatníme kritérium vlastnictví, ve vyspělých zemí podstatná část těch největších veřejně obchodovatelných společností může být klasifikována jako rodinná. La Porta a kol. (1999) zjistili, že přes polovinu všech veřejných společností s tržní kapitalizací více jak 500 milionů dolarů v 27 zemích světa ovládají rodiny. Jen ve Spojených státech rodiny ovládají kolem třetiny 500 největších společností, v Evropě téměř polovinu. Například ve Francii každá čtvrtá kótovaná společnost z indexu CAC40 je kontrolována rodinou.

Záměrem předchozích řádků bylo poukázat na skutečnost, že rodinné podnikání není tak ojedinělé, jak by se nám ve střední a východní Evropě mohlo zdát. V posledních několika letech se dostává pozornosti tomuto fenoménu i v České republice, kde akademici poukazují na specifika českých podnikajících rodin (Kubíček, Štamfestová, 2017) a zákonodárci se pokouší nově schválenou definicí odlišit rodinné podnikání od nerodinného.

Mnohem méně pozornosti, a to i na mezinárodní úrovni, se dostává firmám, v kterých se o řízení a vlastnictví dělí více než jedna nespřízněná rodina. Jak si v tomto článku ukážeme, nejde jednoznačně o jednu z forem firmy rodinné. V mnoha aspektech se totiž liší jak od rodinné, tak nerodinné firmy. Multirodinná firma bezpochyby oplývá vlastnostmi, které do velké míry kombinují charakteristiky rodinných a nerodinných firem s více vlastníky. Je tedy možné, že tento typ společnosti přejímá to nejlepší z obou světů? Nebo jde pouze o přechodnou fázi, která pod tíhou své komplexity po čase zaniká?

Cílem tohoto článku je tedy přiblížit multirodinné firmy, vysvětlit jejich potenciální specifika a dynamiku skrze existující teoretická východiska a posléze navrhnout argumenty vhodné pro empirické testování. Zastřešující vědecká otázka prolínající se celým textem je, zda jsou multirodinné firmy pouze ojedinělým fenoménem, přechodnou formou bez dlouhého trvání či mohou existovat a prosperovat dlouhodobě.

V následující části na základě literární rešerše toho mála, co o multirodinných firmách dosud víme, definujeme pojmy rodinná a multirodinná firma. Poté se zaměříme na několik klíčových aspektů, které by mohly souviset se vznikem, trváním a přeměnou multirodinných firem. Článek je uzavřen krátkou diskusí nad bohatým potenciálem tématu pro budoucí výzkum.

## 1. DEFINICE RODINNÉ A MULTIRODINNÉ FIRMY

I když ve světě nadále pokračuje snaha o podrobnější odlišení rodinných a nerodinných firem, mnohem častěji se začíná hovořit o odlišnosti rodinných firem mezi sebou. Rodinné firmy totiž nejsou jednodílnou skupinou a ve skutečnosti vykazují značnou heterogenitu nejen co do velikosti a komplexnosti podnikání, ale také v míře zapojení rodiny do aktivit firmy či počtu generací.

Důkaz o míře této heterogenity můžeme spatřovat ve skutečnosti, že neexistuje jednotná definice rodinné firmy. Naopak se jich dá napočítat až několik desítek. Příkladem je zpráva pro Evropskou komisi o stavu rodinného podnikání v Evropě (Mandl, 2008), která hovoří až o 90 různých definicích. Existuje totiž hned několik kritérií, která, samostatně či v kombinaci, mohou definovat rodinnou firmu. Značné množství definic komplikuje snahu o generalizaci poznání o rodinných firmách, neboť nálezy jednotlivých studií se mohou rozcházet či si přímo protřečít na základě uplatněné definice (Ramadani, Hoy, 2015).

Pro vypořádání se s přemírou definic Chrisman a kol. (2005) klasifikoval kritéria do dvou širokých skupin. První skupina se opírá o zapojení rodiny do různých oblastí správy a řízení firmy a vlastnické struktury, neboť míra zapojení rodinných členů ovlivňuje život a chování firmy. Druhá skupina kritérií je postavena na myšlence, že překryv rodiny a firmy se projeví v jistých charakteristikách firmy. Mezi nejtypičtější patří úmysl rodiny předat firmu další generaci či sebeidentifikace jakožto rodinná firma.

I přes značnou bohatost definic nemůžeme konstatovat, že by multirodinné firmy byly jednoznačně postižené kombinací výše představených kritérií, a šlo tak jednoduše o jednu z forem rodinné firmy. V tomto ohledu však musíme poukázat na jednu ze starších definic od autorů Chua a kol. (1999), kteří rodinnou firmu definovali jako „firmu spravovanou a/nebo řízenou tak, aby naplňovala vizi většinové koalice členů té samé rodiny nebo malého počtu rodin, a způsobem udržitelným napříč generacemi dané rodiny nebo rodin“ (str. 25). V následujících letech však akademická literatura vykročila jiným směrem a o firmách, ve kterých se o vlastnictví a řízení dělí více rodin, nepadla ani zmínka.

Podobně jako při pokusu definovat firmu rodinnou ani u té multirodinné nestačí jedno jasné kritérium. Ani těch pár autorů, kteří se pokusili objasnit tento upozaděný fenomén, se na definici neshodlo.

První článek, který se po dlouhé odmlce zaměřil na kontext multirodinných firem, konkrétně na případ jedné brazilské multirodinné firmy, se o definici nepokoušel (Pagliarussi, Rapozo, 2011). Teprve v roce 2015 se v rámci speciálního čísla časopisu *Entrepreneurship Theory and Practice* na téma výzev správy a řízení rodinných firem a podnikajících rodin (Steiner et al. 2015) objevily rovnou dva relevantní články. Pieper a kol. (2015) ve studii věnované pěti společnostem vlastněných a řízených členy více než jedné pokrevně spřízněné rodiny formulovali, že multirodinná firma je firma „založena alespoň dvěma nespřízněnými rodinami, které se dělí o vlastnictví a strategickou kontrolu a identifikují samy sebe jako multirodinnou firmu“ (str. 1313). Na tento článek ve stejném zvláštním čísle navázali Brigham a kol. (2015) komentářem, ve které modifikovali původní definici Piepera a kol. Vyčítají autorům, že se ve svém výzkumu omezili pouze na vícegenerační multirodinné firmy a sami navrhují širší definici, podle které je

multirodinná firma „vlastněna a/nebo řízena více než jednou pokrevně nespřízněnou rodinnou s úmyslem zapojit více generací“ (str. 1340).

Nejnovější studie, která se věnuje multirodinným firmám (Kudlajs a kol., 2019), staví na stejném vzorku pěti amerických firem jako Pieper a kol., avšak nabízí opět trochu jinou definici. Podle autorů je multirodinnou firmou ta, která „je vlastněna a/nebo řízená dvěma či více rodinami, které nejsou spřízněny krví, ani manželstvím“ (str. 750).

O tom, že definice a užití termínu multirodinné firmy se může rychle zvrhnout, svědčí nedávný příklad od autorů Mukherjee a kol. (2019), kteří porovnávali finanční výkonnost firem s jednou a více rodinami. Dle jejich definice je jednorodinnou firmou ta, která je vlastněna a plně kontrolována zakladatelem, zatímco multirodinná je vlastněna a kontrolována potomky zakladatele (str. 714). Z pohledu teorie rodinných firem jde však jednoznačně o jednu z fází tradičního životního cyklu rodinné firmy, a tak nemůžeme tuto definici přijmout jako alternativu definice multirodinné firmy.

Tím je možné rešerši literatury uzavřít. O multirodinných firmách víme velmi málo, a ještě méně bylo empiricky testováno. Ve výsledku můžeme stavět pouze na třech případových studiích, navíc dvou založených na jednom vzorku pěti amerických firem (Kudlajs a kol., 2019, Pieper a kol., 2015).

## 2. ŽIVOTNÍ CYKLUS MULTIRODINNÝCH FIREM

Vznikla již řada modelů popisující životní cyklus rodinné firmy, avšak času nejlépe odolává zejména třífázový model (Gersick a kol., 1997). Cyklus začíná fází zakladatele, kdy jeden či více zakladatelů vlastní a řídí firmu společně. Pro tuto fázi je charakteristické odhodlání zakladatele/ů se prosadit v podnikání, čemuž často podřídí ostatní záležitosti. Společnost nemůže přejít do další fáze, pokud zakladatelé nejsou schopni vychovat budoucího nástupce, což je nelehký úkol.

Po předání vlastnictví a řízení dětem zakladatelů pokračuje cyklus fází partnerství sourozenců. Jelikož se zvýšil počet členů rodiny kolem firmy, musí se společnost v této fázi potýkat zejména se zajištěním harmonie mezi sourozenci, formalizací firemních procesů a postupů, nastavením fungujících komunikačních kanálů mezi rodinou a firmou.

Poslední fází představuje spolek bratřanců, kdy se řízení a správa stává komplexním problémem. Do firmy se přímo i nepřímo zapojuje stále početnější rodina. Přibývají jak děti sourozenců, bratřanci, tak vyvdaní a vyženění příbuzní. Není to však jen zvyšující se počet členů rodiny, co komplikuje život po několik generací předávaných rodinných firem, ale také fakt, že patří do různých generací a různých větví rodiny, a mohou tak mít zákonitě odlišné představy o tom, kam by společnost měla směřovat. V této fázi je udržení harmonie mezi tolika rodinnými členy o poznání náročnější. Pokud existovaly spory mezi sourozenci v předchozí fázi, je dost pravděpodobné, že se posunou i do této.

Podobně jako u běžného životního cyklu firmy ani rodinná firma nemusí projít všemi fázemi, a v praxi ani neprojde. Zkušenosti ze světa ukazují, že většina rodinných firem končí již v první fázi, kdy například zakladatel společnost prodá nerodinným investorům či dojde k zániku firmu. Dle celosvětových statistik je úspěšnost předání firmy z první na druhou generace pouhých 30 procent a v dalších generacích se rapidně snižuje. Předání z druhé generace na třetí je úspěšné už jen v 10 procentech firem a do čtvrté generace se podaří přežít pouze 3 procentům (Stalk a Foley, 2012).

V návaznosti na představený životní cyklus rodinné firmy se nabízí otázka, zda a případně do jaké míry do něj zapadají multirodinné firmy? V následující části se zaměříme na klíčové aspekty multirodinných firem, které by teoreticky mohly souviset se vznikem, přeměnou a zánikem této formy podnikání.

### 2.1 Zdroje rodiny a firmy

Jedním z nejpravděpodobnějších způsobů vzniku multirodinné firmy je postupná přeměna z firmy, která byla založena více zakladateli bez příbuzenských vztahů. Jelikož je však i tato oblast v rámci teorie podnikání velmi slabě probádaná, neposkytne nám literatura mnoho vodítek pro pochopení vzniku multirodinných firem.

V zásadě je možné se odkazovat pouze na autory Chena a kol. (2012), kteří prokázali, že tchajwanské firmy s více zakladateli bez rodinných vazeb mají vyšší firemní hodnotu oproti rodinným firmám a firmám s jedním zakladatelem. Na tento článek navázal Lim (2017), který již rozdělil rodinné firmy na ty založené

jednou a více rodinami a zjistil, že přítomnost alespoň dvou nespřízněných zakladatelů v managementu snižuje náklady zastupitelnosti skrze vzájemné monitorování a nižší počet návrhů ze strany akcionářů, a může tak sloužit jako substitut pro jiné mechanismy správy společností. Jedním dechem je však třeba dodat že jeho klasifikace rodinné, multirodinné a nerodinné firmy se zakládá pouze na skutečnosti, zda spoluzakladatelé stále působí ve vedení společnosti, nikoliv na zapojení další členů jejich rodin.

Jedním z nejvíce pravděpodobných důvodů pro vznik a trvání multirodinné firmy je potřeba zdrojů nutných pro založení a růst firmy. Rodinné firmy pro svou obecnou averzi k riziku, preferují vlastní kapitál na úkor cizího, což může mít za následek nedostatek finančních zdrojů (McConaughy a kol., 2001).

Více zakladatelů, a později i další členové jejich rodin, je do firmy schopno přinést celé spektrum zdrojů, nejen finančních. Ze zdrojového pohledu na firmu (Resource-based perspective, Barney, 1991) by tak multirodinné firmy mohly oproti nerodinným i rodinným firmám mít značnou konkurenční výhodu danou schopností vybudovat významný mix zdrojů a klíčových kompetencí. Z tohoto důvodu navrhuje, že:

**Tvrzení 1: Nedostatek či potřeba firemních zdrojů vede ke vzniku a trvání multirodinné firmy.**

Pokud víme málo o potenciálních příčinách vzniku této svérázné formy podnikání, je ještě obtížnější teoretizovat o jejím trvání či případném zániku, resp. přeměně. U typických rodinných firem okolnosti a učiněná rozhodnutí ve fázi založení (např. volba právní formy, počátečních cílů, vnitřních zdrojích) mají výrazný dopad na směr budoucího vývoje a šanci přežití napříč generacemi (Lumpkin et, 2011). Podobně tak u multirodinné firmy můžeme předpokládat, že faktory spojené s jejím vznikem mohou ovlivnit její schopnost budoucího přetrvání v dané formě.

Velmi často proklamovanou předností rodinných firem je jejich vrozená schopnost budovat „rodinný“ kapitál, který jim umožňuje budovat konkurenční výhodu (Sirmon a Hitt, 2003). Nejde o nic menšího než o kombinaci lidského, společenského a finančního kapitálu rodiny vlastníků (Danes a kol., 2009).

Je nasnadě otázka, jak je to s rodinným kapitálem u multirodinných firem. U těchto firem existuje samozřejmě větší kapacita pro budování tohoto unikátního zdroje, avšak ruku v ruce s tímto potenciálem roste náročnost praktického uplatnění. Pokud firma nebude schopna z tohoto kapitálu těžit, předpokládáme, že:

**Tvrzení 2: Neschopnost využít dané zdroje a schopnosti vede k zániku multirodinné firmy či její přeměně na firmu rodinnou či nerodinnou.**

## **2.2 Cíle rodiny a firmy**

Rodinné firmy se vyznačují znatelně vyšším sklonem k prosazování nefinančních cílů v porovnání s nerodinnými. Avšak samotné nastavování cílů a jejich preference je značně komplexní záležitostí, ve které se mohou přetahovat zájmy rodiny a firmy. Neschopnost rodiny sladit rozličné zájmy může vést ke značné diverzitě cílů, nejednotné strategické vizi a potažmo k slabé výkonnosti firmy a disharmonii v rámci rodiny (Chrisman a kol., 2013). Jak je tomu však u firem s více rodinami? Je možné, že tento typ firmy upřednostňuje ekonomické cíle?

V hledání odpovědi by mohly posloužit dvě stěžejní teorie. První je teorie organizační identity (Albert a Whetten, 1985), pomocí které autoři vysvětlují tendenci rodinných koalic sledovat nefinanční cíle ve snaze zajistit shodu identity mezi rodinou a firmou (Sundaramurthy a Kreiner, 2008). Druhou je teorie socioemocionálního bohatství (anglicky zkracováno SEW, Jiang a kol., 2018), dle které SEW představuje soubor „nefinančních aspektů firmy, které naplňují citové potřeby rodiny“ (Gómez-Mejia a kol., 2007, str. 106). Snaha o budování SEW vychází z přání a záměru rodiny udržet kontrolu nad společností v rukou rodiny napříč generacemi (Chua et al., 1999).

Věříme, že najít společnou vizi, a potažmo definovat cíle firmy, nebude ani u multirodinných firem nemožným úkolem. Mnohem náročnější bude tuto vizi udržet v průběhu dlouhých desetiletí, tak jak je obvyklé u rodinných firem vlastněných několika generacemi jedné rodiny. Proto předpokládáme, že:

Tvrzení 3: Pokud neexistuje mezi rodinami dlouhodobá sdílená vize, firma bude sledovat prioritně finanční cíle.

Ani v kontextu rodinných firem doposud nerozumíme tomu, jak cíle jednotlivců ovlivňují cíle sledované celou firmou (Kotlar a De Massis, 2013). A to přesto, že proces formalizace firemních cílů byl již podrobně popsán. Například Cyert a March (1963) definovali tři kroky: nejprve vzniknou koalice, které prostřednictvím interního vyjednávání a protislužeb definují cíle koalice. Ve druhém kroku se cíle stabilizují a rozpracují do kontrolních systémů, které nastaví politiku a limity pro členy firmy. A nakonec jsou firemní cíle neustále aktualizovány na základě nabytých zkušeností.

Významnou koalici představuje rodina, avšak v žádném případě není jedinou vytvořenou koalici s vlastními cíli v rámci dané rodinné firmy. U firem, kde se na řízení a vlastnictví podílí více rodin, lze očekávat, že nastavování cílů firmy probíhá také v několika navazujících krocích. Výzva přichází již v prvním kroku při vyjednávání cílů nejen v rámci jedné rodiny, ale zejména mezi rodinami navzájem. Pokud se nepodaří najít kompromis v rámci preferencí cílů zapojených koalic, diverzita cílů povede k rozpadu společné vize a nejasnému směřování firmy. Proto předpokládáme, že:

Tvrzení 4: Neschopnost formalizovat firemní cíle vede k zániku multirodinné firmy či její přeměně na firmu rodinnou či nerodinnou.

### 2.3 Konflikt

Jednou z nejzásadnějších výzev ohrožujících existenci rodinné firmy je ohromný potenciál ke vzniku konfliktu. Ne nadarmo se již od počátku literatury věnované rodinným firmám o nich mluví jako o úrodné půdě pro konflikty (Harvey a Evans, 1994). Dosavadní práce poukázaly na široký prostor pro konflikt mezi zapojenými členy rodiny, ale i střet mezi rodinnými a nerodinnými stakeholdery (Caputo a kol., 2018). Jedním z klíčových aspektů propojování rodiny a firmy je přítomnost silných emocí. Případný konflikt mezi členy rodiny je o poznání dramatičtější, neboť i když je původní předmět sporu čistě pracovního charakteru, přes negativní emoce se může snadno přenést do roviny vztahového konfliktu a napáchat škody nejen ve firmě, ale i v rodině (Kellermanns a Eddleston, 2004). V pozdějších fázích životního cyklu navíc přijdou s rozrůstající se rodinou potenciální neshody o způsobu vedení a směřování firmy, a to napříč různými generacemi rodiny. Takové spory se mohou přenést do rozhodovacího procesu a ochromit fungování společnosti.

Téma konfliktu a jeho řešení má v literatuře rodinných firem své nezastupitelné místo, avšak není možné dosavadní poznatky jednoduše aplikovat do kontextu multirodinných firem. Zde se totiž kromě sporu mezi členy jedné rodiny naskytá možnost konfliktu mezi jednotlivými rodinami. Jde o formu meziskupinového konfliktu, kterému se dostává zatím pozornosti zejména v sociální psychologii na geopolitické úrovni (Böhm a kol., 2018). Původně jde o spor mezi členy dvou či více skupin či jejich reprezentantů o autoritu, teritorium či zdroje, avšak meziskupinový konflikt se běžně objevuje i ve firmách (Cox, 2003).

Rodina patří mezi nejzákladnější sociální skupiny, a tak jedinec může v rámci jednoho pracovního týmu či firmy, kategorizovat zaměstnance a kolegy na základě příslušnosti k jeho vlastní rodině. To může mít celou řadu důsledků v jeho postoji a chování. Například se může přiklánět k tzv. parochiálnímu altruismu, kdy upřednostňuje kooperaci v rámci své skupiny na úkor soupeření s jinou (Yamagishi a Mifune, 2016). Proto navrhuje:

Tvrzení 5: Neschopnost oddělit sféru rodiny a firmy zhoršuje plynulost rozhodovacího procesu a výkonnost firmy, což může vést k zániku multirodinné firmy či její přeměně na firmu rodinnou či nerodinnou.

## ZÁVĚR

Cílem tohoto článku bylo přiblížit nově kategorizovaný typ společnosti, ve kterém se o vlastnictví a řízení dělí více rodin bez pokrevních a manželských vazeb. Na základě představené teorie rodinných firem a rešerše literatury na témata multirodinných firem jsme definovali rodinnou a multirodinnou firmu jakožto dvě jasně odlišitelné formy podnikání. Poté jsme formulovali pět teoretických tvrzení pro budoucí empirické testování tohoto fenoménu.

Nejde v žádném případě o vyčerpávající seznam potenciálních oblastí vhodných pro budoucí bádání. Dosavadní poznatky o multirodinných firmách, navíc výhradně kvalitativního charakteru, byly získány v angloamerickém prostředí. Je tak nasnadě otázka, zda zde hraje roli institucionální kontext a kultura? Je možné, že tyto firmy fungují spíše ve vyspělých zemích světa, kde existuje tradice rodinného podnikání?

Domníváme se, že v kontextu České republiky existuje nemalý počet multirodinných firem, které však byly doposud řazeny mezi rodinné či naopak nerodinné firmy v závislosti na definici autorů. Na základě výše formulované domněnky, že multirodinné firmy vznikají jakožto jedna z následných fází společnosti založené více vlastníky bez rodinných vazeb a následně s rostoucí komplexitou mohou měnit podobu v čistě rodinnou firmu, předpokládáme, že nejčteněji bude tento typ firem zastoupen mezi malými a středními firmami, které mají za sebou alespoň 3 až 5 let existence.

Přínos tohoto článku spatřujeme zejména v otevření diskuse o tom, jak zavádějící může být černobílá kategorizace na rodinné a nerodinné firmy ve snaze přiblížit slabé a silné stránky těchto „protikladů“. Jak rodinné, tak i nerodinné firmy, v rámci svých kategorií nejsou zdaleka identické a v mnoha ohledech se od sebe liší. Přijetí existence multirodinných firem umožní přesnější kategorizaci a vhodnější akademický i praktický přístup k pochopení těchto firem. Druhým přínosem je přiblížení témat pro potenciální budoucí empirický výzkum. Zejména kvantitativní šetření v rámci tématu by bylo první svého druhu a může přinést posun v rozvíjející se teorii rodinných firem a podnikajících rodin.

## ZDROJE

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behaviour*, 7, 263-295.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family business review*, 15(1), 45-58.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Böhm, R., Rusch, H., & Baron, J. (2018). The psychology of intergroup conflict: A review of theories and measures. *Journal of Economic Behavior & Organization*.
- Brigham, K. H., & Payne, G. T. (2015). Article commentary: The transitional nature of the multifamily business. *Entrepreneurship theory and practice*, 39(6), 1339-1347.
- Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M. M., & Rialti, R. (2018). Conflict management in family businesses: A bibliometric analysis and systematic literature review. *International Journal of Conflict Management*, 29(4), 519-542.
- Chen, E. T., Gray, S., & Nowland, J. (2012). Multiple founders and firm value. *Pacific-Basin Finance Journal*, 20(3), 398-415.
- 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(5), 555-575.
- Chrisman, J. J., Sharma, P., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2013). The Influence of Family Goals, Governance, and Resources on Firm Outcomes. *Entrepreneurship theory and practice*, 37(6), 1249-1261.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- Cox, K. B. (2003). The effects of intrapersonal, intragroup, and intergroup conflict on team performance effectiveness and work satisfaction. *Nursing administration quarterly*, 27(2), 153-163.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, 2(4), 169-187.

- Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. (2009). Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital. *Family Business Review*, 22(3), 199-215.
- De Massis, A., Sharma, P., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2012). *Family business studies: An annotated bibliography*. Edward Elgar Publishing.
- Family Firm Institute (2016). Global Data Points. Family Firm Institute. Retrieved 20. 9. 2019, from: <<http://www.ffi.org/page/globaldatapoints>>.
- Gersick, K. E., Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331-348.
- Jiang, D. S., Kellermanns, F. W., Munyon, T. P., & Morris, M. L. (2018). More than meets the eye: A review and future directions for the social psychology of socioemotional wealth. *Family Business Review*, 31(1), 125-157.
- Kaye, K. (1991). Penetrating the cycle of sustained conflict. *Family Business Review*, 4(1), 21-44.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(3), 209-228.
- Kotlar, J., De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship theory and practice*, 37(6), 1263-1288.
- Kubiček, A., & Štamfestová, P. (2017). Příběhy nástupnictví českých rodinných podniků. *Trendy v podnikání*, 7(4), 33-41.
- Kudrats, J., McDowell, W. C., & Mahto, R. V. (2019). Unrelated but together: Trust and intergroup relations in multi-family businesses. *Journal of Business Research*, 101, 750-756.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *The journal of finance*, 54(2), 471-517.
- Lim, S. Y. (2017). Multi-family Cofounders and Firm Value. *Working paper*. Retrieved 20. 9. 2019 from: <<https://pdfs.semanticscholar.org/c022/0783b793d5eb1c1bc660139c3c63bf540391.pdf>>.
- Lumpkin, G. T., Steier, L., & Wright, M. (2011). Strategic entrepreneurship in family business. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 285-306.
- Mandl, I. (2008), Overview of Family Business Relevant Issues: Final Report, Contract No. 30-CE-0164021/00-51, Austrian Institute for SME Research. Retrieved 20. 9. 2019, from: <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_study\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf)>.
- McConaughy, D. L., Matthews, C. H., & Fialko, A. S. (2001). Founding family controlled firms: Performance, risk, and value. *Journal of small business management*, 39(1), 31-49.
- Pagliarussi, M. S., & Rapozo, F. O. (2011). Agency relationships in a Brazilian multifamily firm. *Family Business Review*, 24(2), 170-183.
- Pieper, T. M., Smith, A. D., Kudrats, J., & Astrachan, J. H. (2015). Article Commentary: The Persistence of Multifamily Firms: Founder Imprinting, Simple Rules, and Monitoring Processes. *Entrepreneurship theory and practice*, 39(6), 1313-1337.
- Ramadani, V., Hoy, F. (2015). Context and uniqueness of family businesses. In *Family businesses in transition economies*, 9-37. Springer, Cham.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 339-358.
- Stalk, G., Foley, H. (2012). Avoiding the traps that can destroy family businesses. *Harvard Business Review*, 90(1), 25-27.
- Steier, L. P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2015). Governance Challenges in Family Businesses and Business Families. *Entrepreneurship theory and practice*, 39(6), 1265.

- Sundaramurthy, C., Kreiner, G. E. (2008). Governing by managing identity boundaries: The case of family businesses. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(3), 415-436.
- Yamagishi, T., & Mifune, N. (2016). Parochial altruism: Does it explain modern human group psychology? *Current Opinion in Psychology*, 7, 39-43.