

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

TOM XIII, ZESZYT 7

<http://piz.sanedu.pl>

FIRMY RODZINNE
– WSPÓŁCZESNE WYZWANIA
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI RODZINNEJ
Kierunki i strategie rozwoju

Redakcja
Łukasz Sułkowski

Łódź 2012

Koszt wydania Zeszytu 7
sfinansowany z wpłat od Autorów oraz ze środków
Społecznej Akademii Nauk

Zeszyt recenzowany

Redaktor tematyczny: Łukasz Sułkowski

Skład i łamanie tekstu, korekta techniczna: Ilona Marczak

Projekt okładki: Marcin Szadkowski, Damian Kopka

© **Copyright:** Społeczna Akademia Nauk

ISSN 1733-2486

Wydawnictwo

Społecznej Akademii Nauk (poprzednio SWSPiZ):

e-mail: **wydawnictwo@swspiz.pl**

tel. 42 632 50 23, 42 632 50 26 w. 339

www.swspiz.pl/wydawnictwo

Druk i oprawa: Drukarnia „GREEN”, Plac Komuny Paryskiej 4, 90-007 Łódź
tel./fax. 042 632 2713, 0 604 507 082, e-mail: wydawnictwo@post.pl

Spis treści

Łukasz Sułkowski	
<i>Wstęp</i>	5

Część I

Strategiczne aspekty zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym

Andrzej Marjański	
<i>Sukcesja jako wyróżnik przedsiębiorstwa rodzinnego</i>	9
Joanna Stefańska	
<i>Zarządzanie procesem sukcesji firmy rodzinnej</i>	27
Adrianna Lewandowska, Alicja Hadryś-Nowak	
<i>Wybrane aspekty psychologiczne w procesie sukcesji polskich przedsiębiorstw rodzinnych</i>	43
Ewa Więcek-Janka	
<i>Interferencja obszarów firmy i rodziny w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych (analiza przypadków)</i>	57
Alicja Winnicka-Popczyk	
<i>Upublicznienie firm rodzinnych – szanse i zagrożenia</i>	75
Krystyna Leszczewska	
<i>Wyróżnianie rodzinności jako specyficznej cechy prowadzenia działalności gospodarczej</i>	91
Elżbieta Małysek	
<i>Problem różnorodności definicji i typologii firm rodzinnych - konsekwencje i podejścia do jego rozwiązania</i>	107
Agnieszka Wróblewska-Kazakin	
<i>Problemy decyzyjne w firmach rodzinnych na przykładzie średniego przedsiębiorstwa</i>	129

Część II

Kształtowanie potencjału ludzkiego w przedsiębiorstwach rodzinnych

Urszula Gołaszewska-Kaczan	
<i>Pozytywne konsekwencje rodzinnego charakteru firm w zarządzaniu zasobami ludzkimi</i>	143
Anna Grześ	
<i>Specyfika pozyskiwania zasobów ludzkich w firmach rodzinnych</i>	157

Anna Niemczewska

*Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych.
Problematyka procesu selekcji i rekrutacji.....*191

Halina Sobocka-Szczapa

Ocena pracowników w mikropodmiotach województwa łódzkiego 207

Jarosław Sokołowski

Funkcja rozwojowa wynagrodzeń w firmie rodzinnej 233

Katarzyna Chudy

Spółecznie odpowiedzialny przedsiębiorca atrybutem współczesnego przedsiębiorstwa – przykład firm rodzinnych 235

Część III

Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce rynkowej

Wojciech Popczyk

Ponadgraniczny kapitał społeczny a internacjonalizacja młodych przedsiębiorstw rodzinnych..... 253

Maria Bernat

*Rola przedsiębiorstw rodzinnych w niemieckiej gospodarce i społeczeństwie*277

Katarzyna Zaniewska

Internacjonalizacja przedsiębiorstw rodzinnych – przegląd badań 295

Teresa Piecuch

Problematyka funkcjonowania firm rodzinnych na przykładzie województwa podkarpackiego 307

Aleksandra Gromelska

Rola biznesu rodzinnego w gospodarce niemieckiej 325

Justyna Marjańska, Katarzyna Staniszevska, Piotr Sylwestrzak

Strategie Firm Rodzinnych 339

Aneta Ejsmont

Wpływ kooperacji na rozwój firm rodzinnych w Polsce – przykładzie E- Energo S.A. 355

Część IV

Komunikaty

*Komunikat 1.....*377

*Komunikat 2.....*379

*Komunikat 3.....*381

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią charakterystyczną grupę podmiotów gospodarczych, które łączą działalność biznesową ze sferą rodzinną, co powoduje, że nie są one podmiotem „jednowymiarowym”, lecz mocno zróżnicowanym. Wpływ rodziny jest punktem wspólnym mającym zróżnicowane konsekwencje, ale łączącym wszystkie przedsiębiorstwa rodzinne, których kształt będzie zależał również od branży i wielkości podmiotu. Wyniki badań i analiz wskazują, że wśród najważniejszych kryteriów należy wskazać: własność, zarząd, zaangażowanie rodziny w prowadzenie biznesu oraz sukcesę umożliwiającą przekazanie firmy następnemu pokoleniu. Utrzymywanie bądź umacnianie pozycji konkurencyjnej w turbulentnym otoczeniu wymaga od zarządzających firmą rodzinną zdolności do szybkiego reagowania na pojawiające się szanse i zagrożenia.

Globalizacja ekonomiczna oraz postępująca zmienność warunków prowadzenia biznesu wyraźnie pokazały znaczenie firm rodzinnych charakteryzujących się długookresową strategią prowadzenia biznesu oraz silnymi związkami z lokalną wspólnotą oraz lojalnością wobec pracowników i interesariuszy. We współczesnej gospodarce przedsiębiorstwa rodzinne ogrywają kluczową rolę w wielu sektorach gospodarki, a ich rozwój i zapewnienie ciągłości funkcjonowania pomimo zmiany pokoleń ma istotne znaczenie zarówno w wymiarze gospodarek krajowych jak i dla gospodarki światowej.

Część pierwsza prezentowanego tomu obejmuje problematykę strategicznych uwarunkowań zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym. W szczególnych historycznych polskich uwarunkowaniach sukcesja stanowi kluczowe zagadnienie dla konkurencyjności polskiej gospodarki i poziomu życia mieszkańców. Autorzy opracowań wskazują na aspekty związane z istotą i aspektami zarządzania procesem sukcesji oraz wyzwaniem jakie stają xxx. Odniesienie się w zamieszczonych studiach do problematyki interferencji obszarów firmy i rodziny w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych wskazuje na istotne poruszanej problematyki. Zagadnienia związane z dylematami oraz szansami i zagrożeniami związanymi z ofertą publiczną firmy rodzinnej wska-

zują na nową problematykę jaka coraz częściej pojawia się w strategiach rozwijających się firm rodzinnych. W kolejnych opracowaniach odniesiono się do istotnej problematyki wpływu wartości i tożsamości rodziny na zarządzanie podmiotem rodzinnym oraz specyfiką definiowania oraz podejmowania decyzji w firmie rodzinnej.

W drugiej części poświęconej znajdują się opracowania poświęcone kształtowaniu potencjału ludzkiego w przedsiębiorstwach rodzinnych. Autorzy wskazują na wpływ rodzinnego charakteru biznesu na kształtowanie zarządzania zasobami ludzkimi. Zwrócono także uwagę na uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi oraz specyfikę pozyskiwania i selekcji personelu w przedsiębiorstwie rodzinnym. Zamieszczone wyniki badań oceny pracowników w mikroprzedsiębiorstwach wskazują na znaczenie tych zagadnień w zarządzaniu firmą. Opracowania wskazujące na rolę i znaczenie wynagrodzeń w zarządzaniu rozwojem przedsiębiorstwa oraz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorcy wyraźnie wskazują na specyfikę rodziny business.

Ostatnia część tomu zawiera odniesienia do funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce rynkowej. Autorzy opracowań wskazują na znaczenie czynników zwianych z rolą przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce oraz wpływ czynników wynikających z procesów internacjonalizacji, prezentują także wyniki badań w tym zakresie. W opracowaniach ukazujących rolę niemieckich przedsiębiorstw rodzinnych można zapoznać się ze specyfiką rodziny business w jednej z najbardziej ugruntowanych gospodarek świata. Kolejne opracowania umożliwiają odniesienie się do realiów polskiej gospodarki oraz strategii firm rodzinnych.

Zakres prezentowanych zagadnień oraz wyników badań zamieszczonych w tomie pozwala sądzić, że jego lektura będzie przyczynkiem do poszerzania wiedzy o specyfice i strategii oraz rozwiązywania trudnych problemów zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi.

Lukasz Sułkowski

Część I

Strategiczne aspekty zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym

Andrzej Marjański*

Spółeczna Akademia Nauk

Sukcesja jako wyróżnik przedsiębiorstwa rodzinnego

Succession as hallmark of family business

Abstract: One of crucial signs of functioning family business is succession, determined often as between generations transfer of the power of the property. She is embracing all areas of running a company: the strategy of the business, the strategy of managing human resources, the structure of the property and the organizational culture. The process is coming into its succession period of the life dating back to many times of several dozen years. Intercepting the enterprise by the heir is causing fundamental changes in functioning of the enterprise and the owner's family.

The article is consecrated for showing the specificity of succession processes in family enterprises and of research oeuvre in this scope. A being of the succession and analysis of factors having the influence on carrying the pretended hereditary process were portrayed.

1. Wprowadzenie

We współczesnej gospodarce przedsiębiorstwa rodzinne ogrywają kluczową rolę w wielu sektorach gospodarki, a ich rozwój i zapewnienie ciągłości funkcjonowania pomimo zmiany pokoleń ma istotne znaczenie zarówno w wymiarze gospodarek krajowych jak i dla gospodarki światowej. Rosnące zainteresowanie problematyką firm prowadzonych przez rodzinę wynika z przyczyn gospodarczych (np. wysoki udział w tworzeniu PKB oraz stabilność w zapewnieniu miejsc pracy) oraz

* Zakład Przedsiębiorczości i Firm Rodzinnych.

społecznych.

W literaturze przedmiotu brak jest akceptowanej przez większość badaczy definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. Cecha ta wskazuje jak płynna i trudno identyfikowalna jest problematyka przedsiębiorstwa rodzinnego. Kategoria przedsiębiorstwa rodzinnego, pomimo znaczącego dorobku badawczego nie jest w pełni klarowna i ukształtowana. Definiowanie pojęcia *family business* musi uwzględniać szereg zróżnicowanych kryteriów o charakterze obiektywnym (własność, wielkość podmiotu i sposób zarządzania) oraz subiektywne (wartości i postawy rodziny właścicielskiej, zaangażowanie rodziny zarządzanie przedsiębiorstwem, orientację na przekazanie firmy następnemu pokoleniu). Różne definicje, których wiele można spotkać w literaturze przedmiotu, są wynikiem różnic w poglądach ich autorów na siłę zaangażowania rodziny w kapitale przedsiębiorstwa oraz pracy w przedsiębiorstwie i na jego rzecz, zarządzaniu a także poglądów na trwałość tych związków [Safin 2010, s. 30]. Należy zauważyć, że jeśli za punkt wyjścia rozważań przyjmie się określenie wskazujące, że biznes rodzinny jest zarządzany i stanowi własność rodziny, to okazuje się, że analizy dotyczą przede wszystkim małych i średnich przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa rodzinne z sektora MSP posiadają szereg wspólnych wyróżniających ich cech, z których kluczowym jest bezpośredni wpływ członków jednej rodziny na funkcjonowanie i budowę strategii przedsiębiorstwa.

Panuje zgodność, że sukcesja, jest czynnikiem wyróżniającym przedsiębiorstwa rodzinne spośród ogółu przedsiębiorstw. Obejmuje ona wszystkie elementy zarządzania podmiotem: strategię firmy, strategię personalną, kulturę organizacyjną i strukturę własności. Dokonywanie się sukcesji jest procesem, który obejmuje niekiedy okres kilkudziesięciu lat. Przejęcie przedsiębiorstwa przez następcę stanowi końcowy akt procesu sukcesji, powodujący zasadnicze zmiany w funkcjonowaniu zarówno podmiotu gospodarczego jak i rodziny. Znaczenie sukcesji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych wzrasta w związku z dokonywującą się zmianą pokoleniową. W coraz większym zakresie sukcesja dokonuje się w polskich *family business*.

Problemy sukcesji są przedmiotem wielu badań empirycznych *family business*, przynoszących rezultaty o znaczeniu teoretycznym i praktycznym. Stopień planowania sukcesji koreluje pozytywnie z wielkością biznesu, jego sukcesami i zakresem wykorzystania zarządzania strategicznego [Malone, 2002, s. 36-37]. Na konieczność wspierania procesów sukcesyjnych wskazują także inicjatywy Parlamentu Europejskiego i działania Komisji Europejskiej, która podjęła działania pilotażowe w sprawie badań nad transferem specjalistycznej wiedzy umożliwia-

jącej wsparcie procesu transferu przedsiębiorstwa i osoby potencjalnego następcy. Przeprowadzenie udanej sukcesji w firmie rodzinnej jest kwestią o życiowej istotności dla samego biznesu oraz wyzwaniem dla pragmatyki zarządzania oraz ważnym czynnikiem rozwoju gospodarczego [Surdej, Wach 2010, s. 8].

Przedmiotem artykułu jest analiza sukcesji jako specyficznego czynnika wyróżniającego przedsiębiorstwo rodzinne spośród ogółu podmiotów gospodarczych. Można postawić tezę, że przeprowadzenie udanej sukcesji ma charakter newralgiczny, ponieważ decyduje w zasadniczym stopniu o rozwoju przedsiębiorstwa. W artykule przedstawiono interpretacje oparte na wynikach badań sukcesji przeprowadzonych w programie badawczym „Badanie firm rodzinnych” zrealizowanym w ramach projektu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz pilotażowego projektu współfinansowanego przez Komisję Europejską „*Business Transfer Programme II (BTPII)*” realizowanego przez zespoły naukowców i szkoleniowców z siedmiu krajów europejskich (Austria, Finlandia, Holandii, Polska, Portugalia, Włochy, Szwecja).

2. Istota sukcesji w biznesach rodzinnych

Sukcesja jest czynnikiem wyróżniającym przedsiębiorstwa rodzinne spośród ogółu przedsiębiorstw. Jest to kluczowy i swoisty element strategii *family business*. Decyzja o sukcesji własności zarządzania, nie jest wydarzeniem symbolicznym, ale ma wpływ na przetrwanie przedsiębiorstwa. Niszczący lub ozdrowieńczy efekt sukcesji w dużej mierze zależy od konfiguracji czynników, w których bardzo często ujawnia się specyfika danego kraju [Surdej, Wach 2010, ss. 65-66].

Problematyka międzypokoleniowego transferu władzy i własności jest jednym z najistotniejszych zagadnień zarządzania w biznesach rodzinnych. Chcąc osiągnąć sukces w długim horyzoncie czasowym rodzinne przedsiębiorstwo musi posiadać umiejętności przeniesienia własności i kierownictwa z jednego pokolenia na następne. Czas dokonywania się sukcesji jest przykładem bardzo długiego okresu strategicznego obejmującego niekiedy okres kilkudziesięciu lat. Gotowość do sukcesji musi być rozpatrywana w kilku aspektach takich jak gotowość rodziny, gotowość finansowa i gotowość prawna [Feltham, Feltham, Barnett 2001, s. 117]. Sukcesja jest jednym z najbardziej złożonych problemów przedsiębiorstw rodzinnych obejmującym zagadnienia strategii przedsiębiorstwa rodzinnego, strategii personalnej, ale również kultury organizacyjnej i struktury własności. Władza i własność są przekazywane kolejnym pokoleniom w oparciu o kryteria społeczne [Churchill, Hatten 1997, ss. 53-67].

Natomiast brak planowania sukcesji jest jedną z głównych przyczyn upadku lub utraty kontroli przez rodzinę po odejściu pokolenia założycieli [Lansberg 2002, s. 45]. Firmy rodzinne są przekazywane z pokolenia na pokolenie. Dotyczy to zarówno własności, jak i zarządzania przedsiębiorstwem. Sukcesja jest zatem szczególnym problemem przedsiębiorstwa rodzinnego, które ma trwać ponad generacjami lub mimo wymieniających się generacji. Każde wejście nowego pokolenia stanowi międzypokoleniowy transfer zasobów. Wynika on z cyklu życia ludzkiego, w wymiarze jednostkowym jak i grupowym (rodzina). Z cyklu życia ludzkiego wynika ograniczoność życia zawodowego właścicieli firm rodzinnych, którzy rozpoczynają swą aktywność około 30 roku życia i prowadzą ją aż do 60 lub 70 roku życia, a następnie przekazują firmę i swoje obowiązki następcy. Ta nieuchronność przemijania (imperatyw biologiczny) powoduje, że zarówno rodzina jak i przedsiębiorstwo powinny być przygotowane do transferu własności i zarządzania i planować dokonanie sukcesji [Jeżak 2003, ss. 221-222]. Śmierć albo odejście na emeryturę założyciela firmy rodzinnej jest często okresem związanym z pojawiającymi się zagrożeniami, które stać się mogą powodem zastoju a czasami także upadku przedsiębiorstwa [Burkart, Panunzi, Shleifer 2003, ss. 2167-2202].

O wadze tego problemu świadczy fakt iż tylko około 50% ze wszystkich przedsiębiorstw rodzinnych dochodzi do momentu sukcesji, a tylko 15% przechodzi do trzeciego pokolenia [Eddy 1996, ss. 76-77]. Dane te nie wskazują jednak wcale na brak sukcesów przedsiębiorstw rodzinnych, a jedynie na ich ewolucję, która w bardzo wielu przypadkach prowadzi do profesjonalizacji zarządzania i rozproszenia własności. Przedsiębiorstwa rodzinne odnoszą sukces rozwijając się i profesjonalizując często powoli tracą charakter rodzinny. To nie żadna wada, przecież celem pierwszoplanowym jest wzrost i rozwój przedsiębiorstwa. Zatem często firmy rodzinne stanowią swoisty inkubator i kolebkę przedsiębiorczości, chociaż wiele jest w literaturze przykładów firm zachowujących charakter rodzinny przez całe wieki.

Sukcesja, obok własności, zarządu i zaangażowania się rodziny w biznes stanowi jedno z głównych kryteriów pozwalających na uznanie przedsiębiorstwa za rodzinne. W teorii biznesu rodzinnego istnieje szereg definicji opierających się na koncepcji sukcesji w przedsiębiorstwie. J.L. Ward biorąc pod uwagę zagadnienie sukcesji jako wyróżnik firmy rodzinnej definiuje takie przedsiębiorstwo, którego własność i zarządzanie przejmie następne pokolenie rodziny, natomiast N.C. Churchill i K.J. Hatten uznają, że firma rodzinna istnieje wtedy, gdy młodszy członkowie rodziny przejęli lub mają przejąć kontrolę nad przedsiębior-

stwem [Niedbała 2002, s. 45]. Przykładem bardzo wąskiej definicji firmy rodzinnej, związanej z kryterium sukcesji, posługuje się R.G. Donnelly [2002, s. 4] wskazujący, że biznes rodzinny istnieje wtedy, kiedy przynajmniej dwie generacje rodziny miały znaczący wpływ na cele i politykę podmiotu. Oparcie się na takim sposobie definiowania byłoby trudne w Polsce, gdzie większość stanowią „młode” firmy rodzinne prowadzone przez pierwsze pokolenie założycieli. Powszechnie jednak używa się szerokich definicji obejmujących swym zasięgiem wiele kryteriów jak np. definicja mówiąca, że za biznes rodzinny możemy uznać taki, w którym właścicielem lub zarządcą jest przynajmniej jeden członek rodziny [Heck, Trent (2002). s.603]. Szerokie rozumienie przedsiębiorstwa rodzinnego pozwala na uwzględnienie podmiotów zarządzanych przez założycieli, którzy posiadają formalnie przypisaną własność i zarządzanie do swojej osoby. Taka definicja bardzo dobrze pasuje do polskiej specyfiki przedsiębiorczości rodzinnej.

3. Kluczowe czynniki wpływające na proces sukcesji

Wśród czynników wpływających na proces sukcesji przedsiębiorstwie rodzinnym, do najważniejszych należy zaliczyć czynniki związane z osobą następcy. Tak samo ważne jak chęć przekazania przedsiębiorstwa przez seniora jest to, aby następcą był zainteresowany i skłonny do przejścia rodzinnego biznesu. Jednym z czynników na to wpływających są korzyści jakie następcą zyskuje przejmując firmę, czyli przyjemność, osobiste zadowolenie oraz bezpieczeństwo finansowe, a także możliwość realizacji zainteresowań zawodowych. Zaufanie ze strony właściciela, prowadzącego firmę do zdolności i zamiarów następcy, to drugi ważny czynnik warunkujący dobrą sukcesję. Wiarygodność i zaufanie następcy w oczach seniora decyduje o udanym przejściu biznesu. Zachowanie rodzica, który traktuje swojego następcę jako rywala („monarcha”) lub nowicjusza („generał”) nie daje dużego prawdopodobieństwa, aby w takiej sytuacji następcą zdołał przejąć przywództwo. Trzecim elementem, który motywuje juniora do przejścia firmy jest osobista potrzeba i zainteresowania zawodowe. Pozytywna korelacja tych trzech czynników stwarza chęć przejścia przedsiębiorstwa przez następne pokolenie [Venter, Boshoff, Mass 2005, s.288]. Występujące napięcia sukcesyjne pomiędzy seniorem a juniorem mogą zostać rozwiązane na cztery sposoby, które obrazuje tabela 1 [Sułkowski 2005, s. 237].

Tab. 1. Możliwości rozwiązania problemów sukcesyjnych przedsiębiorstwa rodzinnego

	Gotowość seniora do akceptacji wizji juniora	Brak gotowości seniora do akceptacji wizji juniora
Gotowość do przejęcia władzy organizacyjnej przez juniora	1. Brak konfliktu pokoleniowego. Ciągłość skutkująca zmianą pokoleniową	2. Konflikt pokoleniowy. Próba zdominowania juniora skutkująca buntem, odejściem lub czasowym podporządkowaniem juniora.
Brak gotowości do przejęcia władzy organizacyjnej przez juniora	3. Konflikt pokoleniowy. Próba zaangażowania juniora w funkcjonowanie firmy skutkująca dojrzewaniem do przejęcia kontroli nad firmą lub definitywnym odejściem juniora	4. Konflikt pokoleniowy. Próba zaangażowania i zdominowania juniora skutkująca: przejęciem kontroli przez juniora albo jego odejściem.

Źródło: Ł. Sułkowski [2005, s. 237].

Kolejnym istotnym czynnikiem są stosunki panujące w rodzinie prowadzącej przedsiębiorstwo, które umożliwiają porozumienie się następcy z członkami rodziny. Istnieje znaczna korelacja pomiędzy jakością stosunków wewnątrz rodziny a planowaniem sukcesji. Dobre stosunki panujące pomiędzy otwartym na zmianę dotychczasowym przywódcą a jego następcą przejawiające się wysokim poziomem zaufania, wzajemnym poparciem otwartością i szczerością we wzajemnych kontaktach oraz chęć uznawania osiągnięć drugiego są decydującym czynnikiem warunkującym proces sukcesji [Venter, Boshoff, Mass 2005, s.288].

Chęć następcy do przejęcia rodzinnego biznesu jest ważnym czynnikiem decydującym o udanej sukcesji. Rodzice nie powinni wywierać presji na dzieci, aby pracowały w rodzinnym przedsiębiorstwie, ale ukazywać realistyczny obraz przedsięwzięcia i wprowadzać do jego przejęcia. Należy pozostawić następcy możliwość podjęcia decyzji o związaniu jego pracy zawodowej z rodzinnym przedsiębiorstwem. Przygotowanie zawodowe, wykształcenie oraz doświadczenie, zdobyte w innych przedsiębiorstwach ułatwiają przejęcie firmy od starszego pokolenia, a dobre stosunki panujące pomiędzy seniorem a jego następcą ułatwiają zmianę międzypokoleniową [Venter, Boshoff, Mass 2005, ss.297-299]. Sugeruje się, że okres zdobywania doświadczenia poza biznesem rodzinnym powinien trwać co najmniej pięć lat i powinien umożliwić sukcesorowi zdobycie poczucia autonomii, niezależności i wiary we własne siły. Ograniczy to występowanie syndromu „srebr-

nej łyżeczki”, czyli nadmiernej opieki rodziców, często prowadzącej do ubezwłasnowolnienia następcy [Hollander 2002, ss. 538-539].

Wielu przedsiębiorstwom rodzinnym nie udaje się przenieść przedsiębiorstwa z pokolenia na pokolenie. Jako cztery główne czynniki powodujące brak udanej sukcesji wymienia się: brak zdolności przedsiębiorstwa do utrzymania się na rynku, brak planowania sukcesji, brak chęci ze strony właściciela na przekazanie biznesu oraz brak zainteresowania potomstwa przejęciem biznesu. Te czynniki w pojedynkę lub w konfiguracji utrudniają lub też uniemożliwiają dokonanie sukcesji. Jednakże zasadniczą przyczyną niepowodzenia sukcesji jest brak planowania sukcesji. Posiadanie dobrego planu sukcesyjnego w większości przypadków umożliwia utrzymanie przedsiębiorstwa w dobrej kondycji oraz zachowanie właściwych stosunków rodzinnych. Plan przekazania majątku jest bardzo ważny zarówno dla rodziny jak i przedsiębiorstwa ponieważ ma zapewnić dalsze funkcjonowanie obu tych systemów.

Planowanie sukcesji powinno rozpocząć się z chwilą uruchomienia przedsięwzięcia i stanowić ważny element strategii *family business*. Wraz z rozpoczęciem prowadzenia biznesu na jego założyciela spoczywa obowiązek planowania, w jaki sposób zakończy swoją biznesową działalność [Gage, Gromala, Kopf 2004, s. 196]. Dlatego też strategiczny proces planowania sukcesji powinien mieć celowy i formalny charakter, aby ułatwić międzypokoleniowy transfer. Zdobycie umiejętności przekazania przywództwa i własności firmy bez powodowania zagrożeń dla rodziny i przedsiębiorstwa jest ważnym bodźcem do podjęcia planowania sukcesji [Blumentritt 2006, ss. 65-66]. Planowanie i właściwe przeprowadzenie sukcesji to złożony prawnie, ekonomicznie i społecznie proces transformacji, który powinien być realizowany stopniowo w kilku fazach. W literaturze przedmiotu występuje bardzo wiele propozycji etapów sukcesji. Niektóre z nich akcentowały rolę socjalizacji pierwotnej i wtórnej sukcesora w środowisku społecznym [Cogswell 1968, ss. 418-421]. Inne natomiast posługiwały się analogią do faz zarządzania zasobami ludzkimi oraz sugerowały konieczność dokonania właściwej selekcji sukcesora i następnie jego rozwoju zawodowego, a dopiero w trzecim kroku przekazania mu władzy nad przedsiębiorstwem rodzinnym [Davies 1968, ss.402-416].

J.G. Longenecker i J.E. Schoen [2002, ss. 61-64] zaproponowali zastosowanie tego podejścia do biznesów rodzinnych. Dzięki temu powstał model sukcesji z „ojca na syna” składający się z siedmiu faz:

- przed biznesowej,
- wprowadzającej w biznes,
- wprowadzającej funkcjonalnej,

- funkcjonalnej,
- zaawansowanej funkcjonalnej,
- wczesnej sukcesji,
- dojrzałej sukcesji.

Faza przed biznesowa przeprowadzona jest wiele lat przed wejściem do przedsiębiorstwa, często gdy sukcesor jest jeszcze dzieckiem. Jest on wystawiony na kontakty z przedstawicielami przedsiębiorstwa, jest prawdopodobnym, choć nie przesądzonym sukcesorem. W fazie wprowadzającej w biznes przyszły sukcesor dowiaduje się coraz więcej o biznesie, jest wystawiony na kontakty z pracownikami, buduje sobie świadomość związków pomiędzy rodziną a biznesem. Faza wprowadzająca funkcjonalna oznacza podejmowanie czasowego zatrudnienia w firmie rodzinnej, zdobywanie doświadczeń w innych biznesach oraz doskonalenie wykształcenia kierunkowego. Faza funkcjonalna to rozpoczęcie pełnoetatowej pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym i zdobywania doświadczeń na różnych niekierowniczych stanowiskach w poszczególnych komórkach. Faza zaawansowana funkcjonalna wiąże się ze sprawowaniem bardziej odpowiedzialnych funkcji kierowniczych i przygotowaniem do dokonania transferu władzy. Przekazanie władzy sukcesorowi dokonuje się w fazie wczesnej sukcesji, kiedy staje się on osobą zarządzającą całym biznesem. Jednak na etapie wczesnej sukcesji władza nowego lidera jest poddana ścisłej kontroli przez poprzedniego zarządzającego, radę nadzorczą lub radę rodzinną. Etap dojrzałej sukcesji zakłada, że sukcesor ma pełnię władzy i uzyskane doświadczenie pozwala mu na przejęcie pełnej odpowiedzialności za prowadzenie przedsiębiorstwa rodzinnego.

Planowaniu sukcesji sprzyjają harmonijne stosunki w dominującej w przedsiębiorstwie rodzinie [Churchill, Hatten 1997, ss. 53-67]. Istotne dla udanej sukcesji są czynniki takie jak stopień danej sukcesorowi autonomii decyzyjnej, jego kompetencje i pewność siebie [Goldberg, Woolridge 1993, ss.55-73]. W.C. Handler [1992, ss. 283-307] na podstawie badań przedstawicieli drugiego pokolenia zarządzających biznesami rodzinnymi wskazuje na indywidualne i relacyjne czynniki determinujące jakość sukcesji. Do zmiennych indywidualnych należą: zaspokojenie potrzeb jednostkowych oraz osobista umiejętność wywierania wpływu. Czynniki relacyjne oznaczają: wzajemny szacunek i zrozumienie, stosunki z innymi krewnymi oraz zaangażowanie rodziny w rozwój biznesu.

W literaturze znaleźć można również inne modele sukcesji. Wskazuje się, że wczesne wprowadzanie sukcesorów do przedsiębiorstwa pozwala na ich lepsze przygotowanie do przejęcia biznesu w przyszło-

ści [Barach, Gantisky, Carson, Doochin 2002, ss. 531-537]. Początkowo przybiera ona postać dorywczej pomocy i pracy w ciągu wakacji, następnie podjęcie przez sukcesora systematycznej pracy na stanowisku wykonawczym (terminowanie, staż), wreszcie kilkuletnią wędrowkę przez różne komórki firmy. Kluczowa jest również rola odpowiedniego wykształcenia. Drugie pokolenie zarządzających biznesami rodzinnymi ma szansę stać się profesjonalnymi menedżerami, również z punktu widzenia kierunkowego wykształcenia zawodowego. Zatem podkreślana jest w literaturze konieczność jak najwcześniejszego rozpoczęcia przygotowań sukcesora.

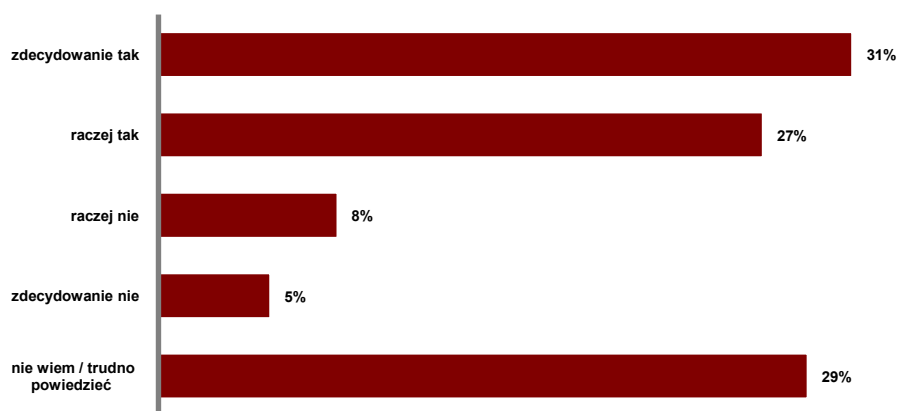
5. Sukcesja w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce w świetle badań empirycznych

Przeprowadzone po raz pierwszy w Polsce w 2009 roku reprezentatywne badania przedsiębiorstw rodzinnych pozwoliły uzyskać pogłębioną wiedzę w zakresie zależności pomiędzy więzami i wartościami rodzinnymi a funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Metodologia badań obejmowała trzy fazy. Faza odkrywcza obejmowała analizę źródeł wtórnych oraz badanie ilościowe na próbie 1280 podmiotów [Kowalewska, Szut, Lewandowska, Kwiatkowska, Sułkowski, Marjański, Jaguszyński-Krynicki 2009]. Faza diagnostyczno-weryfikacyjna uwzględniała badania jakościowe mające na celu zapewnienie zrozumienia specyfiki *family business* oraz właściwe badanie ilościowe zapewniające weryfikację rezultatów wygenerowanych w czasie fazy odkrywczej i badania jakościowego. Końcowa faza wyjaśniająca miała za zadanie zbudowanie modelu programu wsparcia dla przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Jednym z kluczowych obszarów prowadzonych badań stanowiły zagadnienia związane z sukcesją.

W badaniu ilościowym przedsiębiorstwa, w których doszło do sukcesji stanowiły 15%. Większość polskich przedsiębiorstw powstało po 1989 roku, trudno zatem oczekiwać, że w badanej zbiorowości mogła istnieć duża grupa firm, gdzie sukcesja została już przeprowadzona. Większość respondentów (58%) zamierzała przekazać firmę następnemu pokoleniu, jednak tylko 31% wyrażało wolę sukcesji w sposób zdecydowany. W 13% przedsiębiorstw nie zamierzano uruchamiać procesów sukcesyjnych, a w aż w jednej trzeciej badanych podmiotów, decyzje w tej sprawie jeszcze nie zapadły. W rozmowach z przedsiębiorcami często taka postawa była racjonalizowana swoim młodym wiekiem oraz chęcią pracy do późnej starości.

Wola przeprowadzenia sukcesji zdecydowanie silniejsza była w firmach z tradycjami. W firmach najmłodszych (do 3 lat) zdecydowany zamiar sukcesji wyrażało jedynie 22% badanych; w przedsiębiorstwach istniejących na rynku od 6 do 11 lat odsetek ten wzrósł do 27%, aby w najstarszej grupie przedsiębiorstw (powyżej 20 lat) osiągnąć wartość 49%. W mniejszym stopniu chęć sukcesji była różnicowana ze względu na wielkość przedsiębiorstwa, chociaż rosła ona wraz ze zwiększaniem się liczby zatrudnionych. Na wykresie 1 ukazano odpowiedzi badanych w zakresie woli dokonania sukcesji.

Wykres 1. Wola dokonania procesu sukcesji.



Źródło: A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, Ł. Sułkowski, A. Marjański, T. Jaguszyński-Krynicky [2009, s. 71].

Opisane zróżnicowaniem może wynikać z poczucia osiągnięcia przez firmę sukcesu rynkowego, co jak się wydaje zapewnia pewien poziom stabilizacji. Firmy o dłuższym okresie funkcjonowania są pod tym względem w lepszej pozycji od pozostałych podmiotów, co może wskazywać, że przekazanie takiej firmy następcom jest obciążone mniejszym niebezpieczeństwem. Sukcesor otrzymuje stabilny podmiot, którego funkcjonowanie będzie w stanie zapewnić mu (i jego rodzinie) bezpieczeństwo ekonomiczne. Jeżeli właściciel przedsiębiorstwa nie jest przekonany co do własnego bezpieczeństwa ekonomicznego a jego codzienne doświadczenie biznesowe to „walka z dnia na dzień o przetrwanie na rynku”, to samo przedsiębiorstwo jest swego rodzaju formą ucieczki przed bezrobociem. Zatem praca na jego rzecz niewiele różni się od pracy na zwykłym etacie, a skłonność do przekazania firmy jest wówczas niewielka.

Przekonanie, że przejęcie firmy rodzinnej nie musi być premią dla następców pojawiało się niekiedy w treściach wypowiedzianych przez przedsiębiorców w trakcie indywidualnych wywiadów pogłębionych. Z wypowiedzi badanych przejawia się dążenie do zapewnienia dzieciom lepszego losu, co niekoniecznie może nastąpić, jeśli sukcesor będzie podążał ścieżką wytyczoną przez jego poprzednika. Pojawiał się także brak satysfakcji z posiadanej pozycji zawodowej, z czym jednocześnie były powiązane ambicje uzyskania przez dzieci lepszego wykształcenia, które pozwalałoby na dokonywanie własnych wyborów życiowych, zgodnych z własnymi preferencjami i zainteresowaniami.

Planowanie sukcesji stanowi jeden z kluczowych problemów. Niemal dwie trzecie firm rodzinnych wyraziło chęć przekazania firmy kolejnemu pokoleniu, ale tylko co trzecia (30%) posiada strategię (plan) sukcesyjny. Zaledwie w 10% przedsiębiorstw ta strategia jest sformalizowana. Zdecydowanymi liderami pod względem posiadania sformalizowanych planów przekazania firmy są przedstawiciele średnich przedsiębiorstw. W co piątym takim podmiocie strategia została spisana (miało to miejsce dwukrotnie częściej niż w pozostałych przedsiębiorstwach). Jednocześnie „jedynie” 52% średnich firm planujących proces sukcesyjny nie posiada żadnej strategii, zaś w firmach małych odsetek nie posiadających wyniósł 65%, a mikroprzedsiębiorstwach aż 69%.

Posiadanie planów sukcesji, zarówno tych sformalizowanych jak i niesformalizowanych, częściej deklarowały osoby, które były przekonane o konieczności przekazania firmy swoim następcom. Odsetek posiadających plany sukcesyjne wyniósł w tej grupie 39%, z kolei w podmiotach, gdzie wola sukcesji była formułowana łagodnie (raczej myśla o przekazaniu firmy następcom) już tylko 20%.

Badani pozytywnie oceniali stan swojej wiedzy na temat prawnych aspektów związanych z przekazaniem firmy następnemu pokoleniu. Ponad dwie trzecie respondentów określiło poziom wiedzy jako zdecydowanie (16%) lub raczej dobry (53%). Tylko 16% przyznało się do deficytu wiedzy, ale zaledwie 5% stwierdziło, że ich poziom wiedzy jest zdecydowanie zły. Wydaje się, że w rzeczywistości stan wiedzy respondentów może być niższy od deklarowanego. Świadczy o tym wysoki odsetek odpowiedzi „raczej dobry”, za którymi może ukrywać się wiedza cząstkowa lub wiedza bazująca o wyobrażeniach na temat prawnych aspektów sukcesji. Zdecydowanie korzystna ocena własnej wiedzy była najczęściej wyrażana przez respondentów deklarujących posiadanie spisanego planu sukcesji (68%). Znacząco rzadziej z tak pozytywną opinią dotyczącej prawnych aspektów sukcesji spotykano się

w przedsiębiorstwach, w których strategia sukcesji nie miała formy pisemnej (20%).

Eksperci wskazują na kilka przyczyn leżących u podstaw niskiej świadomości potrzeby stworzenia planu sukcesyjnego. Z jednej strony jest to młody wiek właścicieli przedsiębiorstw (na co wskazywali sami przedsiębiorcy), z drugiej zaś wiąże się z niskim stanem wiedzy o mechanizmach sukcesyjnych (organizacyjnych i prawnych). W opinii ekspertów niskiej świadomości, brakowi potrzeby przygotowania planu sukcesyjnego mogą też towarzyszyć przesłanki psychologiczne. Właściele przedsiębiorstw rodzinnych mogą przejawiać strach przed oddaniem władzy, co może też korespondować z tendencją do przeceniania własnych umiejętności i jednocześnie niedoceniać umiejętności następców. Ponadto w przypadku opierania się przedsiębiorstwa o patriarchalny (czy też wręcz autorytarny) model zarządzania oddalanie myśli o sukcesji może się też wiązać z obawami przed utratą kontroli.

Wybór następcy przez ponad dwie trzecie przedsiębiorców myślących o przekazaniu firmy następnym pokoleniom wiąże sukcesję z określoną osobą lub osobami. Co drugi (55%) sukcesor pracuje obecnie w przedsiębiorstwie, którego właścicielem ma w przyszłości zostać, przy czym 41% jest zatrudnionych na podstawie oficjalnej umowy, zaś pozostali świadczą pracę na rzecz przedsiębiorstw w sposób nieformalny. 12% następców pracuje w innym przedsiębiorstwie. Nieco 29% ankietowanych zadeklarowało natomiast, że sukcesorzy obecnie nigdzie nie pracują. Ten fakt może wywoływać najwięcej obaw i rzutować na słabe przygotowanie sukcesora. Eksperci podkreślali, iż kluczowym zadaniem dla seniora jest dobre przygotowanie następcy – poprzez pracę w firmie lub innym przedsiębiorstwie.

Odpowiedzi respondentów były stosunkowo mało zróżnicowane w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Tylko w średnich przedsiębiorstwach najczęściej przyszli sukcesorzy pracowali w oparciu o formalną umowę. Tego typu podmioty charakteryzują się bardziej rozbudowaną strukturą organizacyjną, a co za tym idzie łatwiej im stworzyć formalne stanowisko dla następcy. Są także bogatsze od pozostałych przedsiębiorstw i ma to również korzystny wpływ na możliwość tworzenia etatów.

Jako przyszli sukcesorzy w pierwszej kolejności były wskazywane dzieci, w drugiej natomiast osoby z dalszej rodziny. W rozmowach z przedsiębiorcami na temat przekazania firmy i potencjalnych sukcesorów w wypowiedziach pojawiały się dwa charakterystyczne elementy. Zwracano uwagę na osiągnięty sukces, czemu towarzyszyła chęć zachowania dorobku (w rodzinie) i kontynuowania pracy przez kolejne poko-

lenie, ponadto zwracano uwagę na konieczność zachowania przez następców autonomii decyzyjnej. Pozytywnym jest fakt, że były to osoby, o których myśłano w kategoriach przyszłych właścicieli, to jednak ostateczny wybór zdaniem naszych rozmówców ma należeć do ich dzieci. W przypadku niechęci sukcesorów do przejęcia firmy przedsiębiorcy rozpatrywali dwa warianty postępowania. W pierwszym zakładano rodzinnego charakteru podmiotu poprzez sprzedaż przedsiębiorstwa, a uzyskane środki miały stanowić zabezpieczenie finansowe. Drugi natomiast nie wiązał się z definitywnym zerwaniem więzi z przedsiębiorstwem, a jedynie wprowadzenie firmy na kolejny etap rozwoju, którym członkowie rodziny stawialiby się członkami zarządu, zaś zarządzanie przechodziłoby w ręce menedżerów spoza rodziny. Niemal dwie trzecie (63%) właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych planujących sukcesję prowadzi rozmowy z następcami na temat przekazania firmy. Najczęściej rozmowy są prowadzone w firmach średniej wielkości (77%), natomiast w małych podmiotach czyniło to ok. 60% badanych.

Na uwagę zasługuje fakt iż ponad połowa (57%) sukcesorów może pochwalić się edukacją formalną, która jest związana z obszarem działania przedsiębiorstwa. Z tego 32% to wykształcenie zdecydowanie dopasowane do zakresu działania przedsiębiorstwa, a w przypadku pozostałych sukcesorów jest ona raczej dopasowana. 13% następców może bazować na wiedzy formalnej, która częściowo dotyczy obszaru działania firmy. Planowanie edukacji sukcesora pod kątem przyszłej sukcesji w znaczącym stopniu charakteryzuje podmioty średniej wielkości. W tej grupie aż 49% badanych zadeklarowało, że wykształcenie osoby, której ma zostać przekazana firma jest zdecydowanie związane z obszarem działalności przedsiębiorstwa. Był to odsetek o 21 pkt. proc. wyższy od odnotowanego w firmach zatrudniających od 10 do 49 pracowników i o 17 pkt. od stwierdzonego w mikroprzedsiębiorstwach.

Badane firmy rodzinne stoją przed poważnym problemem sukcesyjnym, jeżeli sukcesja byłaby następstwem nagłego, niespodziewanego wydarzenia (konieczność szybkiego przejęcia obowiązków). Jedynie w 22% przedsiębiorstw uznano, że w bieżącej chwili przygotowanie sukcesora do zarządzania przedsiębiorstwem jest zdecydowanie dobre. Co prawda w 43% określono przygotowanie jako raczej dobre, ale wydaje, że oceny mogą być zawyżone. Także opinie ekspertów podważają wiarygodność aż tak wysokiej liczby dobrze przygotowanych do „nagłej” sukcesji przedsiębiorstw. Ponadto 16% ankietowanych oceniło przygotowanie do zarządzania w sposób ambiwalentny, a 8% wyraziło negatywną opinię. Jednocześnie 14% ankietowanych nie potrafiło dokonać oceny, co jest dziwne biorąc pod uwagę, że pytanie dotyczyło osób wyznaczonych przez nich na swoich następców.

W przeprowadzonych w roku 2011 badaniach w ramach projektu *Business Transfer Programme II* [2011, ss. 1-8] przeprowadzono badania ankietowe wśród 365 uczestników programu, w tym 50 z Polski. W badaniu brali udział zarówno seniorzy jak i sukcesorzy. W strukturze badanych przedsiębiorstw większość (60%) stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające mniej niż 10 pracowników, 27% przedsiębiorstw zatrudniało od 11 do 50 pracowników, 11 % stanowiły przedsiębiorstwa średnie, a tylko 3% firmy duże.

Ankietowani sukcesorzy wskazywali na czynniki mające znaczenie w trakcie rozpoczynania procesu sukcesji, jako cztery kluczowe (ponad 90% badanych): dobry kontakt z seniorem; doświadczenie zawodowe; wiedza o firmie i znajomość branży; kontakty z klientami firmy. Badani wskazywali także na szereg innych czynników, które w ich ocenie w znacznym stopniu wpływają na przebieg procesu sukcesji: możliwości rozwoju przedsiębiorstwa i tworzenia jego strategii z pozycji właściciela; możliwości kontaktu z pracownikami firmy; znajomość zarządzania finansami przedsiębiorstwa oraz wiedza o zasadach przywództwa w organizacji. Co ciekawe dla następcy nie uważali za bardzo istotny czynnik posiadanie wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

W badaniu przeprowadzonym po dokonaniu procesu sukcesji można zauważyć pojawienie się nowych czynników, które w ocenie sukcesorów były niezbędne do prawidłowego przejęcia firmy, takich jak: znajomość kultury organizacyjnej i wartości firmy; wiedza z zakresu komunikacji i negocjacji; umiejętności interpersonalne w procesie zmiany pomiędzy sukcesorem a seniorem oraz kontakty z innymi sukcesorami.

W wywiadach przeprowadzonych z polskimi uczestnikami projektu, wskazywali oni na znaczenie przygotowania planu sukcesyjnego oraz trudności jakie pojawiały się z trakcie jego przygotowywania i implementacji. Tylko połowa z badanych przedsiębiorstw miała sformalizowaną strategię sukcesyjną. Większość następców miała wykształcenie formalne i przygotowanie zawodowe uzyskane w czasie pracy poza firmą rodziny. W czasie projektu uczestnicy zwracali uwagę na wieloaspektowość procesu sukcesyjnego i konieczność posiadania szerokiej wiedzy z obszaru zarządzania zarówno w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi i kultury organizacyjnej jak też znajomości zasad prawnych i finansowych związanych z procesem transferu przedsiębiorstwa. Wszyscy sukcesorzy byli dziećmi w właścicieli przedsiębiorstw, którzy z własnej woli podjęli decyzję o przejęciu rodzinnego biznesu.

6. Podsumowanie

Sukcesja w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych staje się stałym elementem znaczenia w związku z rozpoczętą wymianą pokoleniową. Założyciele polskich przedsiębiorstw rodzinnych, pełniąc rolę przywódców muszą pamiętać, że ich zadania muszą skupiać się na budowie trwałej i silnej organizacji, która będzie dalej „żyła” tymi samymi wartościami po ich odejściu. Ich strategicznym zadaniem jest znalezienie i wychowanie sobie następcy, który będzie potrafił zrozumieć dotychczasowe dziedzictwo organizacji i jej kulturę organizacyjną oraz podjąć dzieło prowadzenia i dalszego rozwijania biznesu. Sukcesja, zarówno dla przedsiębiorstwa jak i rodziny ma strategiczne znaczenie, ponieważ od udanej sukcesji zależy ich dalszy rozwój. Jej przebieg jest uwarunkowany wieloma czynnikami, wśród których można wymienić znajdujące się po stronie przedsiębiorstwa (rodzaj biznesu), rodziny (stosunki panujące w rodzinie) oraz otoczenia (kultura społeczeństwa i rozwiązania prawne i podatkowe). Ma także znaczenie gospodarcze i społeczne, ponieważ wzmacnia stabilność gospodarki i zaufanie społeczeństwa do prowadzenia własnego biznesu.

Występuje wiele różnorodnych form sukcesji, co do własności przedsiębiorstwo może być przekazane jednemu członkowi albo wielu członkom rodziny. Podobna sytuacja może mieć miejsce z przekazaniem zarządzania podmiotem. Sukcesja stanowi bardzo szczególny i jeden z najbardziej złożonych problemów rodziny biznesowej obejmujący strategię przedsiębiorstwa, strategię personalną oraz kulturę organizacyjną i strukturę własności. Wydaje się jednak, że procesy sukcesji są głęboko zakorzenione w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego. Kluczowe wartości przedsiębiorstwa będą zatem podstawą wyboru sposobów sukcesji tzn. wyznaczania, przygotowania i przekazywania władzy przedstawicielom następnego pokolenia. Strategie sukcesyjne ściśle łączą się z kulturą organizacyjną.

Problemem wielu rozwijających się biznesów rodzinnych w Polsce jest brak wczesnego podejmowania procesu planowania sukcesji. Właściciel, który zazwyczaj zarządza całym przedsiębiorstwem ma poczucie pełnej kontroli nad firmą i nie odczuwa potrzeby dzielenia się ani własnością ani władzą. Przekazanie firmy potomkom oddalane jest w bliżej nieokreśloną przyszłość ponieważ kojarzy się zarządzającemu z utratą wpływów, bezczynnością, a nawet śmiercią. Dzieci dysponują zresztą możliwością wyboru i właściwie nie ma sensu przewidywać, że kilkunastolatnie dziecko będzie w perspektywie zarządzającym firmą rodzinną

bowiem może sobie tego wcale nie życzyć lub nie posiadać niezbędnych predyspozycji. Niemniej wydaje się, że uwzględniając przeciętny cykl życia sprzężony z fazami rozwoju rodziny warto rozpocząć planowanie sukcesji, wychowując nastoletnie dzieci. Oznacza to, że trzeba zabezpieczyć mechanizmy prawne sukcesji, które pozwolą przetrwać i rozwijać się w przyszłości przedsiębiorstwu rodzinnemu.

Należy zauważyć, że nie ma prostych recept na udaną sukcesję. Jest to długotrwały proces mający zarówno biznesowy, jak i wychowawczy charakter. Od funkcji wychowawczej wobec własnego dziecka żaden konsultant ani szkoła biznesu nie zwolni zarządzającego biznesem. Opisane badania mogą pomóc zrozumieć zarówno założycielom biznesu, jak i ich sukcesorom jak powinno zwiększać się szanse udanej sukcesji. Do najważniejszych barier prawidłowej sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym należą: słaba więź i konflikty w rodzinie, nieprawidłowa struktura władzy i własności oraz problemy w komunikacji organizacyjnej.

Literatura

- Barach J.A., Gantisky J., Carson J.A., Doochin B.A. (2002), *Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business*, w: Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L. (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Blumentritt T. (2006), *The Relationship Between Boards and Planning in Family Business*, *Family Business Review*, vol. 19, no. 1.
- Burkart M., Panunzi F., Shleifer A. (2003), *Family firms*, „*Journal of Finance*”, vol. 58.
- Business Transfer Programme (BTPII) (2011), Graz.
- Churchil N.C., Hatten K.J. (1997), *Non-market-based Transfers of Wealth and Power: A Research From Work for Family Business*, „*Family Business Review*”, nr 10 (1).
- Cogswell B.E. (1968), *Some Structural Properties Influencing Socialization*, *Administrative Science Quarterly*, 13.
- Davies S.M. (1968), *Entrepreneurial Succession*, *Administrative Science Quarterly*, 13.
- Donnelley R.G. (2002), *The Family Business*, w: Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L. (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Eddy P. (1996), *Lesson, Legends and Legacies: Serving the Family Business*, w: *Journal of Financial Planning*, December.
- Feltham T.S., Feltham G., Barnett J.J. (2001), *Are Canadian Family Businesses Ready for Succession?*, Hiver.
- Gage D., Gromala J., Kopf E. (2004), *Gifting or Transferring a Business or Real Property to Next Generation*, *ACTEC Journal*, vol. 30, no. 3.
- Goldberg S.D., Wooldridge B. (1993), *Self Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms*, *Family Business Review*, vol. 6, no. 1.
- Handler W.C. (1992), *The Succession Experience of the Next Generation*, *Family Business Review*, 5 (3).

- Heck R.K.Z., Trent E.S. (2002), *The Prevalence of Family Business from a Household Sample*, w: Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L. (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Hollander B.S. 2002, *Silver Spoon Syndrome*, w: Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L. (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Jeżak J. 2003, *Zarządzanie przez wizję w firmie rodzinnej*, w: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, WWSZiP, Wałbrzych.
- Kowalewska A., Szut J., Lewandowska B., Kwiatkowska M., Sułkowski Ł., Marjański A., Jaguszyński-Krynicky T. (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa.
- Lansberg I. (2002), *The Succession Conspiracy*, w: Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L. (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Longenecker J.G., Schoen J.E. (2002), *Management Succession in the Family Business*, Heck R.K.Z., Trent E.S., *The Prevalence of Family Business from a Household Sample*, w: C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward J.(red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Malone S.C. (2002), *Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Business*, w: Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L. (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Niedbała E. (2002), *Firmy rodzinne - obiekt badawczy*, MBA 5.
- Safin K. (2010), Pojęcie przedsiębiorstwo rodzinne – teoretyczne dylematy i praktyczne konsekwencje, „Problemy zarządzania”, vol. 8, nr 4, ss. 29-41.
- Sułkowski Ł. (2005), *Sukcesja i zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie rodzinnym*, w: Sułkowski Ł. (red. nauk.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń.
- Surdej A, Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.
- Venter E., Boshoff C., Mass G. (2005), *The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Business*, Family Business Review, vol. 18, no. 4.

Joanna Stefańska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Zarządzanie procesem sukcesji firmy rodzinnej

Succession management process in the family business

Abstract: The article presents the most important issue of polish family businesses- succession – a transfer of ownership and leadership to the next generation. It shows succession as a unique and very complicated process of family businesses. Lack of planning and insufficient identification of problems connected with this process are adressed as main problems. In most cases managers revert to a methodology and set of tools based on mere intuition, the best example of that is a presented company. The author made an attempt to systematize solutions and methods of managing succession in family businesses.

1. Wstęp

Sukcesja przedsiębiorstw rodzinnych jako międzygeneracyjne przekazanie własności i władzy jest najwcześniej i najlepiej rozpoznany problem przedsiębiorstw rodzinnych [Marjański, Sułkowski 2009, ss. 38-39]. Jednocześnie jest to problem, który szczególnie w warunkach polskich nie jest wsparty konkretnymi rozwiązaniami. Dlatego właśnie badania przedsiębiorstw rodzinnych wskazują, że działania w tym zakresie, których zbiór można potraktować jako proces, są na ogół nieplanowane i przeprowadzane w sposób chaotyczny. Ponadto właścicielom i zarządzającym brakuje wiedzy o organizacyjnych, prawnych i psychologicznych mechanizmach procesu sukcesji. Wynika to m.in. z braku wypracowanych standardów w zakresie przekazania własności i władzy.

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny, podejmuje słabo nakreślony w literaturze problem sukcesji, a więc międzygeneracyjnego przekazania władzy i własności. Część teoretyczna przedstawia suk-

cesję jako istotny dla całego przedsiębiorstwa, niepowtarzalny proces. Jest także próbą usystematyzowania działań związanych z sukcesją w ramach poszczególnych funkcji zarządzania. Część empiryczna przedstawia opis i analizę procesu sukcesji w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Podstawowym celem poznawczym artykułu jest przedstawienie czynności i problemów związanych z zarządzaniem procesem sukcesji, w różnych jego funkcjach, oraz analiza możliwych rozwiązań w tym zakresie.

2. Istota sukcesji w firmie rodzinnej

Słownik Języka Polskiego [Sobol (red.) 1993, s. 893] definiuje sukcesję (z łaciny *successio* – następstwo) jako spadek po kimś, dziedziczenie praw do tronu, lub przejęcie po kimś wysokiego stanowiska. W przypadku sukcesji firmy rodzinnej dotychczasowy przedsiębiorca przekazuje własność i/lub zarządzanie firmą rodzinną, następcą z kolei obejmuje po rodzicach pozycję właściciela i/lub menedżera firmy.

Należy pamiętać, że skuteczna sukcesja nie zawsze oznacza przekazanie pełnej władzy i majątku członkom rodziny. Możliwe jest również powierzenie zarządzania menedżerom spoza rodziny (profesjonalizacja firmy rodzinnej), a w przypadku braku odpowiedniego sukcesora wprowadzenie udziałowców, lub sprzedaż firmy. Jednocześnie właściciele najczęściej ograniczają pole wyboru do członków rodziny (głównie dzieci) [Surdej, Wach 2010, ss. 54-55].

Sukcesja będąc najważniejszym elementem długookresowej strategii przedsiębiorstwa jest jednocześnie jednym z największych problemów i zagrożeń firmy rodzinnej. Jak wskazują badania empiryczne bardzo często decyduje o przyszłym rozwoju firmy i może mieć negatywny wpływ na wyniki finansowe [Surdej, Wach 2010, ss. 68-69].

Sukcesja dotyczy lub dotyczyć będzie każdego przedsiębiorstwa niezależnie od wielkości, czy stadium rozwoju, a odpowiednio wczesne zaplanowanie tego procesu zwiększa szansę na powodzenie. Według H.-G. Huber i H. Sterr-Kölln [2006, ss. 18-19] każdy przedsiębiorca powinien mieć wypracowany plan przekazania firmy, aby na wypadek niespodziewanej sytuacji życiowej zapewnić trwanie przedsiębiorstwa.

Problem sukcesji jest szczególnie istotny z punktu widzenia polskich przedsiębiorstw, ponieważ są to w większości firmy powstałe po okresie transformacji rynkowej. Przeprowadzone przez PARP w 2009 roku badanie polskich firm rodzinnych wskazuje, że założyciele planują przekazanie firmy drugiemu pokoleniu, jednocześnie w większości przy-

padków znajomość metod, narzędzi i technik skutecznej sukcesji jest bardzo ograniczona. Zarządzający opierają się wyłącznie na własnym doświadczeniu i intuicji.[PARP 2009, ss. 153-159]. Z kolei według jednego polskiego badania dotyczącego stricte sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych, 75,8% badanych przedsiębiorstw to firmy prowadzone przez założycieli, 15,32% przez drugie pokolenie, a tylko 7,3% to firmy prowadzone w drugim lub trzecim pokoleniu. Jednocześnie tylko w 28,23% przypadkach przeprowadzanych sukcesji była ona w większym, lub mniejszym stopniu planowana [Surdej, Wach 2010, ss. 118-126].

3. Sukcesja jako proces

Surdej K. i Wach [2010, s. 54] wskazują, że sukcesja nie może być rozumiana jako jednorazowe wydarzenie. Przekazanie firmy kolejnemu pokoleniu należy traktować jako długookresowy proces dostosowywania następcy, właścicieli, przedsiębiorstwa i pracowników. Wiąże się to z przekazaniem prawnym majątku oraz wartości niematerialnych takich jak wiedza i uprawnienia. Ponieważ proces selekcji i przygotowywanie następców, oraz rozwiązania prawno-podatkowe sukcesji znacznie wydłużają ten proces, planowanie należy rozpocząć z dużym wyprzedzeniem, najlepiej na wiele lat przed przekazaniem całkowitej władzy sukcesorowi [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 59]. Jednocześnie jak wskazuje I. Landsberg [2002, s. 45] brak planowania sukcesji jest jednym z najważniejszych przyczyn upadku, albo przekazania przedsiębiorstwa w obce ręce w momencie odejścia właścicieli. Proces sukcesji jest zawsze procesem rozciągniętym w czasie, dynamicznym oraz skomplikowanym. Konieczne więc staje się jego nadzorowanie, uczestniczenie w nim wszystkich członków rodziny oraz kształtowanie warunków jego przebiegu. Jest to jednocześnie za każdym razem proces unikatowy. Zbiór czynników procesu sukcesji jest podobny, jednak w każdym przypadku powstaje wiele różnych problemów i pytań, których interakcje dodatkowo utrudniają sytuację. H.-G. Huber i H. Sterr-Kölln [2006, ss. 14-15] stwierdzają, że nawet przedsiębiorstwa trwające w drugiej, lub trzeciej generacji, które już ten proces przechodziły przygotowując się po raz kolejny będą musiały uwzględnić inne ekonomiczne i społeczne warunki zewnętrzne. Jak wskazują J. Tapies i J. Ward [2008, ss. 14-15] należy pamiętać, że również w trakcie trwania procesu sukcesji zmieniają się ludzie, firma i warunki zewnętrzne. W sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych zawierają się dwa różne procesy- przekazanie władzy i przekazanie własności. Składają się one na

całość procesu sukcesji. Mogą przebiegać równocześnie, lecz wskazane jest, aby przekazanie własności zostało poprzedzone przekazaniem władzy, a więc powierzeniem zarządzania firmą [Walsh 2011, s. 16]. Istotne w tym wszystkim jest jednak to, aby wszystkimi działaniami w procesie sukcesji systematycznie zarządzać.

4. Zarządzanie sukcesją firmy rodzinne

Zarządzając sukcesją należy zwrócić uwagę na wszystkie funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, kierowanie (motywowanie) oraz kontrolę. Przedmiot zainteresowania każdej z tej funkcji obrazuje rys.1. Zostaną one kolejno omówione.

Rys. 1. Zarządzanie sukcesją przedsiębiorstw rodzinnych.

Zarządzanie sukcesją			
Planowanie	Organizowanie	Motywowanie	Kontrola
- wybór sukcesora - ustalenie celów - ustalenie czasu sukcesji - określenie poparcia - określenie ryzyka	- przydzielenie odpowiedzialności - ustalenie zasad komunikacji, rozwiązywania konfliktów - zabezpieczenie majątkowe dotychczasowych właścicieli - przygotowanie sukcesora - opracowywanie czynników sukcesu - prawne przekazanie własności i/lub władzy	- zapewnienie sukcesorowi, dotychczasowym właścicielom, pozostałym członkom rodziny i pracownikom możliwości wyrażania swoich opinii - uwzględnienie potrzeb wszystkich biorących udział w procesie - przekazywanie zadań i zapewnienie sukcesorowi samodzielności	- monitorowanie postępu prac sukcesora, jego chęci i predyspozycji - monitorowanie poparcia pozostałych członków rodziny i pracowników - monitorowanie relacji między sukcesorem i klientami firmy

Źródło: opracowanie własne.

Planowanie jest najważniejszą funkcją zarządzania sukcesją, a jego celem jest uporządkowanie przekazania własności i władzy. Bardzo ważne jest aby planowanie sukcesji zainicjować odpowiednio wcześnie, aby umożliwić przygotowanie do niej następcy. Jednocześnie w więk-

szości przypadków następuje to znacznie później. Przedmiotem planowania są różne kwestie. Konieczne jest dokładne określenie, kto dziedziczy, kiedy i w jaki sposób [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 59]. Wybierając sukcesora rodzina musi wziąć pod uwagę jego chęci i predyspozycje do przejęcia firmy, oraz stosunki między sukcesorem i właścicielem. W razie braku odpowiedniego sukcesora rodzina może poszukać go poza rodziną. Ostatecznym rozwiązaniem jest utrata rodzinnego charakteru firmy.

Planowanie należy rozpocząć od jasnego wyznaczenia celów, co jest etapem bardzo trudnym ze względu na fakt, iż proces ten wiąże się z dużą ilością oczekiwań, potrzeb, życzeń oraz obaw, strachu i wątpliwości [Huber, Sterr-Kölln 2011, s.53]. Bardzo często ta różnorodność prowadzi do swoistego chaosu. Aby to uporządkować konieczne jest wspólne wypracowanie celów jakie przedsiębiorstwo i/lub rodziną w tym procesie chcą osiągnąć. Wypracowanie obiektywnych celów w zakresie sukcesji jest trudne, co wynika z różnorodności celów pokolenia założycieli i pokolenia następców. Różne są także cele z punktu widzenia rodziny i punktu widzenia firmy. Badacze przedmiotu wskazują następujące cele (Huber, Sterr-Kölln 2011, ss. 82-89) :

- finansowa niezależność założycieli firmy,
- przetrwanie przedsiębiorstwa,
- utrzymanie firmy w rękach rodziny,
- wybranie możliwie najlepszego następcy,
- podział majątku,
- minimalizowanie konfliktu dotyczącego podziału majątku,
- wypracowanie korzystnych warunków dla następcy,
- minimalizowanie podatku i opłat wiążących się z przekazaniem własności i władzy.

Najlepsza sytuacja występuje gdy te wszystkie cele osiągnięte są w równym stopniu, jednak rodzina musi zrozumieć, że próby osiągnięcia wszystkich wyżej wymienionych celów jednocześnie i w jednakowym stopniu zakończą się niepowodzeniem. Bardzo ważny jest więc wybór wiązki celów, wspólne określenie, co jest najważniejsze z punktu rodziny (jako całości i poszczególnych członków) oraz przedsiębiorstwa, a także w jaki sposób, i w jakiej kolejności powinno to zostać zrealizowane. Konieczne jest także stworzenie strategii firmy, w jaki sposób wizja rozwoju przedsiębiorstwa zostanie połączona ze zdolnościami sukcesora. Zabezpiecza to firmę przed poważnym błędem- przekazaniem prawa decydowania bez wskazówek jak podejmować dobre decyzje. Jak wskazuje J. L. Ward sukcesja bardzo często jest „traktowana jako zob-

wiązanie w stosunku do przeszłości, a nie szansa na przyszłość” [Ward, Tapies 2008, s. 13].

Najważniejszym elementem planowania jest określenie czasu poszczególnych etapów sukcesji, a więc kiedy rozpoczną się i jak długo będą trwały, oraz czym będzie zdeterminowany ich koniec. Należy także ustalić w jakich okolicznościach sukcesja zostanie przeprowadzona, oraz co może zakłócić jej planowe wykonanie. Bardzo istotna jest analiza poparcia dla sukcesji pozostałych członków rodziny oraz pracowników uwzględniając sprawy spadkowo-majątkowe oraz relacje pozostałych członków rodziny i relacje sukcesor/dotychczasowy właściciel. Konieczne staje się też uwzględnienie ryzyka procesu sukcesji, związanego głównie z chęcią i zdolnościami sukcesora do przejęcia rodzinnego biznesu, brakiem akceptacji ze strony pozostałych członków rodziny, pracowników lub kontrahentów. Ważne jest także, aby uwzględnić również ryzyko zewnętrzne, a więc zmiany w makro i mikrootoczeniu, głównie zmiany prawne i branżowe, mogące zakłócić proces sukcesji.

Właściciele muszą również zaplanować jaka będzie ich rola w trakcie sukcesji, a także krótko po niej- czy całkowite przekazanie własności i władzy będzie jednoznaczne z ich odejściem z przedsiębiorstwa, czy dalej będą pełnić w nim określone funkcje [Walsh 2011, s. 34]. Chodzi więc o swoistego rodzaju strategię wyjścia dotychczasowych właścicieli. Konieczne jest też zaplanowanie ich zabezpieczenia emerytalnego [Walsh 2011, s. 17].

Ostatnią kwestią do rozstrzygnięcia jest sposób prawno-organizacyjny w jaki władza i własność zostaną przekazane. Następuje to najczęściej poprzez otworenie firmy przez następcę i sukcesywną sprzedaż majątku. Jest to proces długi, powodujący niepotrzebne koszty, a także marnowanie czasu [Sułkowski, Marjański 2009, s. 50].

W ramach funkcji organizowania w odniesieniu do wybranych celów sukcesji konieczne staje się podjęcie konkretnych i wiążących decyzji, a następnie wspólne działanie i zaangażowanie wszystkich zainteresowanych stron. Wypracowanie wspólnych reguł postępowania, które dotyczyć będą wszystkich uczestników sukcesji umożliwia łatwiejsze zarządzanie tym procesem. Celem ustalenia „reguł gry” jest między innymi stwierdzenie, jak poszczególne osoby będą się ze sobą komunikować, oraz jak będą rozwiązywane problemy między nimi występujące. Bardzo ważne jest też wspólne wypracowanie zasad dotyczących poufności [Huber, Sterr-Kölln 2011, ss. 85-86].

W funkcji tej zawiera się również przydzielanie działań i zasobów poszczególnym członkom rodziny i/lub firmy (pracownikom), nawiązanie współpracy pomiędzy nimi. Istotne jest określenie roli poszczegól-

nych członków rodziny i pracowników, ich odpowiedzialności i zadań. Mogą one być związane z pomocą sukcesorowi w poznaniu przedsiębiorstwa, zdobycia wykształcenia i doświadczenia. Ważny jest także wybór osoby, która będzie kierowała procesem sukcesji. Jak wskazuje G. Walsh [2011, s. 24] najlepiej jeśli będzie to przyszły następca, działający w ścisłym porozumieniu z dotychczasowym właścicielem i przy uwzględnieniu opinii pozostałych członków rodziny.

Istotne jest ustalenie zasad, formy i częstotliwości wzajemnej komunikacji. Komunikacja ta powinna przebiegać na kilku płaszczyznach: rodzina-rodzina, rodzina-firma (pracownicy), a także pomiędzy klientami firmy a samą firmą. Odbywać się to powinno poprzez tworzenie forum, struktur, lub systemów promujących, wspierających i wzmacniających proces dzielenia się informacjami, pomysłami, opiniami, czy uczuciami [Ward 2004, s.15]. W literaturze przedmiotu spotyka się stwierdzenie, że zapewnienie rodzinie funkcjonowania forum do swobodnego dyskusowania na tematy sukcesji rodzinnej jest najważniejszą kwestią w tym procesie [Walsh 2011, s. 25]. Według A. Winnickiej-Popczyk i W. Popczyka [2004, ss.101-102] powinny to być regularne spotkania wszystkich członków rodziny- pracujących i niepracujących w firmie. Stanowią one główne źródło komunikacji dotyczącej procesu sukcesji. Na tych spotkaniach członkowie rodziny mogą bez skrępowania ujawnić wszystkie swoje obiekcje i wątpliwości. Z kolei John L. Ward [2004, s. 17] wyróżnił dwa rodzaje tych spotkań: spotkania dotyczące spraw biznesowych oraz spotkania dotyczące spraw rodzinnych, w których biorą udział odpowiednio osoby zaangażowane w sprawy firmy (właściciele i pracownicy) oraz członkowie rodziny (nawet niepracujący w firmie). Drugi rodzaj spotkań nabiera szczególnego znaczenia dla procesu sukcesji, ponieważ umożliwia wybór odpowiedniego sukcesora, oraz poznanie jego chęci do przejęcia firmy rodzinnej. G.Walsh [2011, s. 26] zaleca, aby spotkania te były organizowane w formie spotkań rodzinnych w których udział biorą tylko członkowie rodziny pracujący w firmie (dalej rodzinne spotkania biznesowe), lub w formie spotkania rady rodziny, łącznie z osobami, które w firmie nie pracują. Rodzinne spotkania biznesowe stanowiąc forum do dyskusji dotyczących kwestii rodziny i kwestii firmy, oraz narzędzie do podejmowania decyzji, są podstawą do spotkań rady rodziny. Zalecenie aby spotkania te dotyczyły zatrudnionych członków rodziny związane jest z faktem, iż osoby te są najbardziej zaangażowane w sprawy firmy oraz mają największe oczekiwania dotyczące procesu sukcesji. Jednocześnie pozostali członkowie rodziny jak i pracownicy mogą zostać zaproszeni na te spotkania. Ważne jest ustalenie czasu, miejsca i częstotliwości (regularnie np. co

2-3 tygodnie), reguł organizacji oraz warunków swobodnej komunikacji. Z kolei spotkania rady rodziny mogą odbywać się dużo rzadziej - na przykład w odstępach rocznych. Celem jest informowanie i otrzymywanie informacji zwrotnej od dalszych członków rodziny, nie mogą one służyć podejmowaniu decyzji związanych z bieżącą działalnością firmy [Walsh 2011, ss. 26-30].

Kształtowanie komunikacji jest także sposobem na rozwiązywanie występujących w firmie konfliktów, które mogą dotyczyć różnych spraw i występować pomiędzy różnymi uczestnikami. Jak wskazują badania rentowność firmy po dokonaniu sukcesji w dużym stopniu zależy od jakości relacji pomiędzy założycielem a następcą [Surdej, Wach 2010, s. 56]. Bardzo często powstaje pomiędzy nimi konflikt pokoleniowy, który w firmach rodzinnych nie jest niczym szczególnym. Najważniejszym aspektem tego zjawiska są relacje pomiędzy sukcesorem i dotychczasowym właścicielem. Brak porozumienia może bowiem prowadzić do prób zdominowania sukcesorów i innych nieporozumień, mając tym samym bardzo niekorzystny wpływ na normalne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Badacze przedmiotu proponują moderację, jako sposób na rozwiązywanie powstających konfliktów. Moderacja służy do rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji w ramach procesów grupowych. Ma zastosowanie w sytuacji, gdy stosunki pomiędzy stronami nacechowane są silnymi emocjami [Łasiński 2007, ss. 95-106], co ma oczywiście miejsce w procesie sukcesji. Dyskusje dzięki tej metodzie przebiegać mogą sprawnie, być efektywne i skoncentrowane na treści, tematach i problemach, które należy rozwiązać. Jednocześnie metoda umożliwia uporządkowanie dyskusji. Moderator odgrywa tutaj rolę bufora, o który rozbija się zarzuty i gniew. Ważne jest aby przyjmował on neutralną postawę, dlatego bardzo często jeśli pochodzi on z kręgu uczestników, a temat go bezpośrednio dotyczy może przekroczyć granice swojej roli. Wówczas konieczne staje się zatrudnienie zewnętrznego moderatora [Huber, Sterr-Kölln 2011, ss. 86-87].

Proces sukcesji może także wspierać konstytucja rodzinna jako najważniejszy w firmie dokument podpisany przez wszystkich członków rodziny regulujący kwestie związane z sukcesją, w tym między innymi zbywanie udziałów, pozycja seniora w firmie po przejściu na emeryturę itp. [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 102]. Konstytucja rodzinna jest oczywiście narzędziem, które dotyczy wielu innych aspektów działania firmy rodzinnej i wykorzystane powinno być w trakcie normalnej działalności firmy. Według Welsh'a [2011, ss. 31-34] konstytucja ta powinna zawierać zasady podzielone na trzy grupy- zasady ogólne, zasady dotyczące przekazania własności, oraz zasady dotyczące prze-

kazania władzy. Ważne jest zawarcie takich informacji jak kwestie dotyczące warunków zatrudniania członków rodziny, organizacji spotkań rodzinnych, sposoby rozwiązywania konfliktów itd. Należy ją spisać i przedstawić na zebraniu rady rodziny, aby wszyscy członkowie mogli te zasady usłyszeć i wyrazić swoją opinię. Konstytucja firmy rodzinnej ułatwia zarządzanie firmą, wskazując znaczenie procesu sukcesji, wywołując dialog i dyskusję, oraz pomagając unikać konfliktów.

Jak wskazują J. Tapies i J. Ward [2008, s. 14], jeśli sukcesja nie jest spowodowana nieoczekiwanym tragicznym wydarzeniem, powinna przebiegać stopniowo. Przyszłemu sukcesorowi należy zapewnić odpowiednie wykształcenie i doświadczenie. Najlepsza sytuacja występuje, gdy po uzyskaniu stosownego wykształcenia sukcesor ma możliwość zatrudnienia w innej firmie. Daje mu to szansę na zdobycie doświadczenia, poznania innych stylów zarządzania oraz upewnienia się w decyzji o chęci przejęcia przedsiębiorstwa. Jeśli konieczne jest rozpoczęcie pracy w rodzinnym przedsiębiorstwie tuż po zakończeniu edukacji, zalecane jest umożliwienie sukcesorowi odbycia kursów i seminariów. Istotny jest także sposób zorganizowania wspólnej pracy dwóch pokoleń, który powinien nastąpić po zdobyciu przez sukcesora doświadczenia i być etapem powierzania coraz bardziej odpowiedzialnych funkcji. Ważne jest aby w procesie przekazywania władzy przekazać następcy wartości, zasady, przedsiębiorcze postawy. Wspólna praca i przejmowanie przedsiębiorstwa są etapami skomplikowanymi, ponieważ jest to związane z emocjami, oczekiwaniami i obawami sukcesora jak i dotychczasowego następcy, oraz relacjami między nimi. [Ward, Tapies 2008, ss. 23-25]. Po przekazaniu zarządzania firmą powinno nastąpić przekazanie własności.

Funkcja motywacyjna w ramach zarządzania sukcesją ma też bardzo duże znaczenie. Wszyscy uczestnicy tego procesu powinni wykazać się chęcią do udziału w procesie sukcesji- następcą do przejęcia przedsiębiorstwa, dotychczasowy właściciel do oddania, pozostała część rodziny i pracownicy do pomocy sukcesorowi i wspierania tego procesu. Najważniejszą kwestią jest w tym zakresie uwzględnienie opinii i potrzeb wszystkich zainteresowanych stron w wyborze wiązki celów. Ważne jest aby wybrane cele były atrakcyjne dla wszystkich zainteresowanych stron, ponieważ umożliwia to odpowiednie ich zaangażowanie do tego procesu. Istotne jest także, aby były one jasno sprecyzowane i przez wszystkich zrozumiane. Dobre cele wyróżniają się od pozostałych tym, że dają jasny kierunek w którym należy podążać oraz motywują do działania. Jednocześnie bardzo ważne jest odpowiednie informowanie pracowników i pozostałych członków rodziny o planach i wprowadza-

nych zmianach, oraz zapewnienie, że wszyscy wiedzą, czego się od nich oczekuje, a także, że są równo traktowani [Walsh 2011, s. 24].

Jak wskazuje Walsh [2011, s. 10] dla sukcesora motywująca może być już sama możliwość zostania właścicielem. Często jednak w wyniku konfliktów, obaw lub chęci samorealizacji poza przedsiębiorstwem następca może mieć obawy odnośnie swojej decyzji. Dlatego tak ważne jest wspólne przedyskutowanie wszystkich kwestii. Istotne aby w całym procesie sukcesor wykazywał się nieustającą chęcią prowadzenia przedsiębiorstwa, a dotychczasowy właściciel zdolnością do delegowania uprawnień i pozwolenia następcy popełniania błędów. Bardzo niekorzystna jest sytuacja, gdy występuje „cień pokolenia”- gdy założyciel pełni bardzo ważną rolę nawet po przekazaniu przedsiębiorstwa. Prowadzi to do nasilenia konfliktu międzygeneracyjnego i uniemożliwia sukcesorowi normalne prowadzenie firmy [Del Giudice, Della Peruta, Carayannis 2011, s. 90]. Zupełnie inna sytuacja występuje, gdy następca otrzymuje coraz poważniejsze zadania, ma coraz większe możliwości decyzyjne. Dzięki temu czuje się potrzebny i zaczyna się samorealizować, co jeszcze bardziej motywuje go do pracy w przedsiębiorstwie.

Motywiącą rolę pełnią też odbywające się regularne spotkania rodziny, ponieważ każdy z uczestników dzieląc się obawami i opiniami czuje się ważny dla firmy. Zapraszanie na te spotkania pracowników daje im do zrozumienia, że są częścią przedsiębiorstwa rodzinnego i że są dla niego ważni.

W przypadku sukcesji kontrolowanie przybiera raczej charakter nadzorowania, niż sztywnej kontroli. Na tym etapie najważniejsze jest monitorowanie postępu prac i sprawdzanie, czy jest on zgodny z oczekiwaniami (planem). Głównie znaczenie ma bieżące kontrolowanie zaangażowania, predyspozycji i postępów sukcesora, oraz stosunków pomiędzy nim i dotychczasowym właścicielem. Istotne jest także monitorowanie poparcia pozostałych członków rodziny i ich stosunku do podejmowanych decyzji. Umożliwia to przeciwdziałanie występującym pomiędzy nimi konfliktom. Kontrola ta zazwyczaj opiera się na rozmowach pomiędzy dotychczasowymi właścicielami i sukcesorem, oraz pozostałymi członkami rodziny.

W celu skutecznego realizowania funkcji kontroli bardzo pomocny jest dziennik sukcesji. Polega na zapisywaniu notatek z przebiegu procesu sukcesji. Dotyczy to problemów, celów, zdarzeń, a także uczuć i spostrzeżeń członków rodziny. Dziennik ten wprowadza porządek do procesu sukcesji poprzez zapisanie wszystkich istotnych informacji w jednym miejscu, jest narzędziem spojrzenia na pewne sprawy z dystansu, oraz powtórnego ich przemyślenia. Poprzez wcześniejsze zapisy,

jest inicjatorem nowych uczuć, dyskusji i perspektywy. Dzięki pisemnej formie umożliwia uczestnikom odejść na chwilę od problemów sukcesji i poświęcenie się bieżącym sprawom firmy [Huber, Sterr-Kölln 2011, ss. 83-84]. Jest także narzędziem dokumentacji, umożliwiającym nadzorowanie.

Jak pokazują badania niestety większość przedsiębiorstw nie realizuje wymienionych wyżej zaleceń. Proces ten najczęściej przebiega w sposób chaotyczny i dużo bardziej ograniczony. Brak jest odpowiedniego planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, lub są one stosowane w ograniczonym charakterze. Jednocześnie problemy rodzinne i ograniczona lub utrudniona komunikacja sprawiają, że przedsiębiorstwa mają wiele problemów z przeprowadzeniem tego procesu.

4. Sukcesja w firmie rodzinnej – analiza przypadku

Analizowane przedsiębiorstwo założone zostało w 1982 roku pod i od początku było firmą rodzinną. Jak wspominają założyciele wpis do ewidencji nosił numer 257, a więc był to jeden z pierwszych podmiotów w odradzającej się polskiej przedsiębiorczości. Firma przez cały czas swojej działalności zajmowała się przetwórstwem tworzyw sztucznych metodą wtryskową. Asortyment zmieniał się w miarę upływu czasu, a głównym priorytetem działalności właścicieli zawsze było dbanie o rodzinny charakter przedsiębiorstwa. W chwili obecnej firma produkuje głównie akcesoria do zniczy.

Głównym celem działania właścicieli od momentu założenia firmy, było zawsze przekazanie jej dzieciom. W firmie sukcesja nie była nigdy planowana, a właściele założyli, że w odpowiednim momencie nastąpi jako jednorazowe wydarzenie. Właściele mają dwójkę dzieci – syna i 19 lat młodszą córkę. Ze względu na dużą różnicę wieku pomiędzy rodzeństwem, i aby zapewnić córce stabilną finansowo przyszłość postanowili przekazać jej przedsiębiorstwo. Syn właścicieli przy ich pomocy otworzył własną działalność gospodarczą i od wielu lat działa również w branży przetwórstwa tworzyw sztucznych. Były to główne czynniki decydujące o decyzji wyboru córki na sukcesora. Córka już jako dziecko miała kontakt z przedsiębiorstwem przebywając tam po szkole, później jeśli wystąpiła taka potrzeba (okresowy wzrost zamówień, choroba rodziców lub absencja pracowników) podejmowała pracę okresowo. Jednocześnie właściele zapewnili jej odpowiednie wykształcenie - ukończenie akademii ekonomicznej. Niestety nie była w stanie zdobyć doświadczenia poza firmą.

Właściciele decyzje dotyczące sukcesji podjęli sami z córką. Pracownicy i syn zostali poinformowani po prawnym przekazaniu władzy i własności. Kwestie przekazania firmy, podziału obowiązków czy pozycji dotychczasowych właścicieli nie zostały opracowane w formie pisemnej, ani nawet ściśle uzgodnione. Problemy, sprawy firmy, rodziny i sukcesji były przedyskutowane w trakcie normalnego funkcjonowania firmy i rodziny, bez zapewnienia odpowiednich do tego celu forów. Nie została też spisana konstytucja rodzinna.

Ze względu na wiek założycieli przekazanie władzy i własności (jednocześnie) nastąpiło na zasadzie przekazania „pałeczki z ręki do ręki”. Zainicjowanie procesu sukcesji zbiegło się w czasie z ukończeniem przez córkę studiów ekonomicznych. Związane to było z podjęciem przez córkę pracy w rodzinnym przedsiębiorstwie i przekazanie jej własności firmy. Formalne przekazanie własności nastąpiło przez założenie przez następcę własnego przedsiębiorstwa, dokonanie sukcesywnej sprzedaży majątku i następnie rozwiązanie dotychczasowej spółki. Przekazanie własności nastąpiło więc przed pełnym przekazaniem zarządzania.

Właściciele wspólnie z córką postanowili, że będą nadal córkę wspierać i doradzać oraz regularnie (w odstępach 2-3 miesięcznych) analizować sytuację przedsiębiorstwa, oraz postępy nowej właścicielki. Praktyczne dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa opierało się na wspólnej pracy córki i rodziców. Uzgodniono też, że po krótkim 1-2 letnim okresie prowadzenia firmy wspólnie przez rodziców i córkę, właściciele ustąpią z pełnienia w przedsiębiorstwie pewnych funkcji. Tak się nie stało, i w dalszym ciągu w firmie nieoficjalnie pracuje ojciec, który zajmuje się sprawami technicznymi. Córka odpowiedzialna jest za kontakty z klientami, zarządzanie kadrami i nadzorowanie pracy pracowników. Jednocześnie przekonany o własnej pozycji i nieomyślności ojciec próbuje ingerować w sprawy za które odpowiedzialna jest córka. Prowadzi to do konfliktów, chaosu i dezorientacji pracowników.

Założyciele wraz z córką (z inicjatywy córki) w momencie przekazania władzy i własności stworzyli strategię rozwoju przedsiębiorstwa na kolejne lata. Była to strategia rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego uwzględniająca zarówno elementy rodzinności (reprezentowane przez założycieli) oraz elementy zarządzania strategicznego reprezentowane przez sukcesora. Strategia miała na celu ukierunkować rozwój firmy oraz wypracować równowagę pomiędzy celami rodziny i celami przedsiębiorstwa. Niestety większość założeń nie została zrealizowana, co wynikało w głównej mierze z oporów założycieli przedsiębiorstwa i odkładania wszystkiego na później.

Przypadek analizowanej firmy pokazuje, jakie błędy popełniają przedsiębiorstwa nie znając metod skutecznej sukcesji. W omówionym przykładzie możemy dostrzec pewne elementy zarządzania, jednak właściciele nie zrealizowali wielu z zaleceń, aby ten proces przeprowadzić z możliwie największą dla firmy korzyścią.

Głównym błędem popełnionym przez zarządzających było niezaplanowanie odpowiednio wcześniej sukcesji oraz nieprzygotowanie mechanizmów przekazania władzy. Nie został stworzony plan, a podejmowane działania miały charakter intuicyjny i przypadkowy. Sprawy dotyczące sukcesji nie zostały szczegółowo przedyskutowane i ustalone. Nie zaplanowano strategii wyjścia założycieli z firmy.

Przyszły następca zdobył odpowiednie wykształcenie, jednak zdobyć doświadczenia w firmie miało charakter przypadkowy i nie było elementem świadomie stworzonego planu wykształcenia sukcesora. Nowa właścicielka w całym procesie nie otrzymała odpowiedniej samodzielności. W dalszym ciągu po przekazaniu całkowitej władzy i własności musi pracować z rodzicami mimo, że to ona przyjmuje pełnią odpowiedzialność. Doprowadziło to do niebezpiecznej sytuacji, w której sukcesor, mimo wcześniejszych ustaleń musi dalej podporządkowywać się rozwiązaniom proponowanym przez założycieli. To z kolei prowadząc do konfliktów może negatywnie wpływać na wyniki firmy.

Wszystkie ustalenia powstały w trakcie normalnej działalności firmy bez zapewnienia rodzinie forum do swobodnej dyskusji, wymiany poglądów, opinii czy obaw. Proces sukcesji okazał się mniej ważny od bieżącej działalności firmy. Kontrola związana była tylko z monitorowaniem działalności firmy i miała charakter przypadkowy. Mimo wcześniejszych ustaleń i ze względu na skupienie się na bieżącej działalności firmy regularne monitorowanie postępów nowego właściciela odbywało się tylko początkowo.

Analizowany przykład pokazuje, że przedsiębiorstwo rodzinne nie znając mechanizmów sukcesji próbuje proces ten przeprowadzić intuicyjnie, popełniając wiele błędów. Pewne próby zarządzania przekazaniem władzy i własności możemy zauważyć w zapewnieniu wykształcenia, ustalenia harmonogramu kontroli i stworzeniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa uwzględniającej opinie obu pokoleń. Większość z tych prób niestety została zdominowana przez bieżącą działalność firmy.

5. Podsumowanie

Sukcesja w przedsiębiorstwach rodzinnych jest najważniejszym etapem ich rozwoju, determinującym dalsze ich trwanie. Jest to proces długotrwały i bardzo skomplikowany, związany z wieloma problemami. Dla polskich przedsiębiorstw rodzinnych jest to kwestia szczególnie ważna, ponieważ ze względu na historię naszego kraju większość z nich dopiero będzie musiała stawić czoło temu problemowi. Najczęściej są one nieprzygotowane do tego procesu. Jednocześnie wiedza w zakresie zarządzania sukcesją firmy rodzinnej jest bardzo ograniczona. Literatura obca, głównie niemiecko-, i angielskojęzyczna, przedstawia rozwiązania, które mogą wspomóc proces sukcesji. Wskazuje jakie działania w zakresie planowania, organizowania, motywowania i kontroli należy podjąć aby usprawnić przekazanie własności i władzy. Przedstawione metody i narzędzia umożliwiają odpowiednie kształtowanie i kontrolowanie przebiegu procesu, wychwycenie problemów i wczesne ich korygowanie. Dają rozwiązania, które umożliwiają uporządkowanie procesu sukcesji, a dzięki temu zwiększenie szans na jej powodzenie.

Zaprezentowany przykład pokazuje jak w rzeczywistości bardzo często przebiega proces sukcesji i w jak niewielkim zakresie stosowane jest świadome zarządzanie tym procesem. Dlatego tak ważne jest wsparcie przedsiębiorstw rodzinnych w zakresie procesów sukcesyjnych, m.in. poprzez wypracowanie zestawu odpowiednich rozwiązań.

Literatura

- Aronoff E.C., McLure S.L., Ward J.L. (2011), *Family business succession*, Palgrave Macmillan, New York.
- Del Giudice M, Della Peruta M.R., Carayannis E.G. (2011), *Knowledge and the Family Business*, Springer, Washington.
- Huber H.-G., Sterr-Kölln H. (2006), *Nachfolge In Familienunternehmen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne funkcjonowanie i rozwój*, Wyd. Diffin, Warszawa.
- Kets de Vries M.F.R., Carlock R.S., Florent-Treacy E. (2007), *Family business on the couch: a psychological perspective*.
- Landsberg I. (2002), *Managing Human Resources in Family Firms: Problem of Institutional Overlap*, C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia

- Łasiński G. (2007), *Rozwiązywanie problemów w organizacji. Moderacje w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- PARP (2009), *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, Warszawa
- Poutziours P. Z., Smyrnios K. X., Klein S.B. (2006), *Handbook of Research on Family Business*.
- Sobol E. (red.) (1993), *Słownik Języka Polskiego*, PWN, Warszawa
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltex, Warszawa.
- Sułkowski Ł., Marjański A., Haus B., Safin K., Prus J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2005), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Wyd. TNOiK, Toruń.
- Surdej A., Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.
- Tapies J., Ward J.L. (2008), *Family Values and Value creation*, Palgrave Macmillan, New York.
- Walsh G. (2011), *Family Business Succession. Managing the All-Important Family Component*, KPMG, http://www.kpmg.com/ca/en/WhatWeDo/KPMG-Enterprise/Centre-for-Family-Business/Documents/3468_Succession.pdf (12.03.2012)
- Ward J.L. (2004), *Perpetuating the Family Business. 50 Lessons learned from Long-Lasting Successful Families in Business*, Pelgrave Macmillan, New York.

Adrianna Lewandowska

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Alicja Hadryś-Nowak

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Wybrane aspekty psychologiczne w procesie sukcesji polskich przedsiębiorstw rodzinnych

Selected psychological aspects of the process of succession in family of companies in Poland

Abstract: In family enterprises the main aim is to equate profit and values. The family nature of a company strongly influences its stability, because the companies are not only concerned about a quick growth. Family business owners bet on continuance, successors' selection. They plan for many years. The succession process in family enterprises is connected not only with necessity of the suitable preparation, but also with strong emotions on many sides – the owners, the successors and the outside employees. Because of that, it is cognitively interesting to diagnose psychological factors, which influence the delay of decision making process on the field of handing over the responsibility. The foreign literature sources on this scope are very interesting and helpful, as well. The research conducted on the group of participants of the training and advisory project „Family Companies” realized from May 2010 to September 2011 confirmed the research hypothesis, that with the process of succession change appears fear, but also hope on the side of the owners, successors and co-workers. The research confirmed that in the process of succession fears, anxiety and concerns appear in all groups involved directly in the process. There are also positive emotions expressed most strongly by the family members and connected with the continuance of the family tradition, generation continuance, mutual help. Diagnosis of emotions connected with the strategic process helped the participants of the research familiarize with these feelings and increase the awareness of their prevalence. Most of them already at the stage of in-depth interview declared willingness to specify actions leading to better organization of

the succession process, what confirmed the importance of the topic as well as the necessity of the education of family business members on this scope.

1. Znaczenie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych

W zmieniających się zarówno szybko jak i nieustannie warunkach, istotne jest takie zarządzanie przedsiębiorstwem, które pozwoli na jego długofalowy rozwój, a w konsekwencji ekonomiczny sukces, rozumiany jako jego zdolność do rozwoju w długiej perspektywie czasowej. Dotyczy to zwłaszcza firm rodzinnych, w których intencją założycieli było nie tylko okresowe stworzenie miejsc pracy i zarobkowania dla rodziny, lecz także zagwarantowanie trwałej sukcesji i w konsekwencji długowieczności firmy. Od skutecznej sukcesji zależy dalsza egzystencja i rozwój przedsiębiorstwa. Jeśli założyciel nie konfrontuje się z tym zadaniem odpowiednio wcześniej by krok po kroku przygotować się do jego realizacji, działa na szkodę swoją, swojego życiowego dzieła i swoich następców.

Praktyka pokazuje jednak, że skuteczna sukcesja przez dwa lub trzy pokolenia w przedsiębiorstwach rodzinnych wcale nie jest tak prosta. Szanse na to, że firma rodzinna przetrwa wystarczająco długo, by przejść w ręce kolejnego pokolenia, nie są wielkie. Ok. 30% firm przetrwa do następnego pokolenia. Jedynie 10% firm przetrwa do trzeciego pokolenia [por. Fleming, s. 8]. Przyczyny nieudanych przejęć przedsiębiorstw są bardzo różnej natury, jednakże w głównej mierze dotyczą tego, że brakuje odpowiedniego zaplanowania i konkretnej koncepcji tego w jakim zakresie i komu przekazana zostanie odpowiedzialność za firmę.

Firmy, które charakteryzują się najdłuższą tradycją uzupełnioną o długookresowe dobre wyniki działania przygotowują się starannie do przeprowadzenia skutecznej sukcesji. W tym zakresie jest co najmniej kilka różnych możliwości, a wybór każdej z nich zależy od przypadku indywidualnego firmy. Decydujące są każdorazowo zależności wynikające z powiązań pomiędzy obszarami: rodzinnym, przedsiębiorczym, finansowym, podatkowym i prawnym. Istotne w zakresie wyboru właściwej opcji jest to, by przeanalizować pojawiające się między tymi obszarami zależności, jak również uznać, że proces przekazania odpowiedzialności za firmę odbywa się co prawda pomiędzy najważniejszymi w firmie osobami (właściciel – następca) ale dotyczy całej organizacji! Wyzwaniem dla właścicieli jest to, by sukcesja była skuteczna nie tylko

przyczyniając się do kontynuacji wewnętrznego ładu korporacyjnego ale również do długookresowego zagwarantowania konkurencyjności rynkowej przedsiębiorstwa.

W przedsiębiorstwach rodzinnych główne zadanie to stawianie znaku równości między zyskiem, a wartościami. Rodzinny charakter firmy ma duży wpływ na jej stabilność, bo w działalności nie chodzi jedynie o szybki wzrost. Właściciele przedsiębiorstw stawiają na ciągłość, wybór następców, rozkładają plany na wiele lat. W firmach rodzinnych ponadto ma miejsce silniejsza identyfikacja z wartościami samego przedsiębiorstwa czy wewnętrzne przekonanie, co do realizowanej misji danej firmy. Młodzi managerowie mający kontynuować biznes przejmują obowiązki wynikające z głównych wartości tworzących tożsamość firmy. To ich zobowiązanie wobec wszystkich interesariuszy firmy, których oczekiwanie, częstokroć nie wyrażone wprost, ale odczuwane niejako intuicyjnie, oscyluje wokół tego, by zachowane zostały standardy do jakich przywykli.

2. Psychologiczne i emocjonalne wyzwania w trakcie procesu sukcesyjnego

Proces sukcesji jest niezwykle trudny i jego właściwe przeprowadzenie silnie rzutuje na dalszą działalność przedsiębiorstwa¹. W wielu przypadkach proces ten staje się kluczowy nawet w kontekście dalszej egzystencji rynkowej [por. Le Breton-Miller, Miller 2004, ss. 305–328]. Mimo jego złożoności tylko niektórzy polscy przedsiębiorcy poświęcają mu należytą uwagę². Jak pokazują badania przygotowane przez

¹ Mimo iż sposobów na pomyślną kontynuację działalności jest wiele m.in. zatrudnienie menedżera zewnętrznego, sprzedaż udziałów, wprowadzenie spółki na giełdę i oddanie kontroli zarządczej osobom trzecim, tym niemniej badania wykazują, że ponad 75% właścicieli zakłada, że przekażą firmę następcom wywodzącym się bezpośrednio z rodziny [por. May 2008, s. 516] W związku z powyższym w niniejszym opracowaniu przyjęto założenie o przekazaniu firmy juniorom z rodziny, a analiza skutecznego procesu sukcesji w kontekście zarządzania strategicznego jest konsekwencją przyjęcia tej optyki.

² Badania w zakresie przebiegu procesów sukcesyjnych były prowadzone w Polsce na przestrzeni ostatnich lat przez Ł. Sułkowskiego, A. Marjańskiego, A. Winnicką-Popczyk, W. Popczyka oraz K. Safina. Informacji na ten temat dostarcza również raport przygotowany przez TNS Pentor na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

PARP, większość respondentów (58%) myśli o przekazaniu swojej firmy następnemu pokoleniu, w tym 31% wyraża wolę sukcesji w sposób zdecydowany. Az 29% respondentów nie podjęło jeszcze w tej sprawie decyzji, a tylko 13% przedsiębiorstw nie zamierza uruchamiać procesów sukcesyjnych. [por. Raport z Badania Firm Rodzinnych 2009, s. 129]. W ramach innych prowadzonych w zakresie tej tematyki badań na pytanie „czy w firmie istnieje plan sukcesji?” wykazano, że aż 68% badanych odpowiedziało negując [PricewaterhouseCoopers 2008, s. 47].

Jak wspomniano o istotności tego procesu świadczy fakt, iż niewłaściwe jego przeprowadzenie może być powodem upadku firmy rodzinnej. Wśród najczęściej wymienianych przyczyn wpływających na krótką żywotność firm rodzinnych [za Neubauer, Lank 1998, ss. 14-16] wymieniane są takie jak:

- niechęć przekazania firmy młodszemu pokoleniu w odpowiednim momencie,
- nieumiejętność wyboru sukcesora,
- brak zainteresowania potencjalnego sukcesora firmą rodzinną,
- konflikt między rodzeństwem i brak porozumienia w sprawie przejęcia firmy.
- złe planowanie spraw spadkowych i wynikająca z tego niezdolność zapłaty przez następną generację podatku od spadku,

Brak wczesnego podejmowania procesu planowania sukcesji jest problemem wielu polskich firm zarządzanych przez rodziny. Polscy właściciele przedsiębiorstw rodzinnych zdają się nie dostrzegać wagi problemu, jakim jest sukcesja, a co się z tym wiąże, nieświadomie utrudniają drogę swojej firmie do jej dalszego stabilnego rozwoju. Ponieważ proces sukcesyjny w przedsiębiorstwie rodzinnym związany jest nie tylko z koniecznością odpowiedniego przygotowania, lecz również z silnymi emocjami tak ze strony właścicieli, jak sukcesorów, innych członków rodziny, a także pracowników spoza niej, uznano za poznawczo interesujące zdiagnozowanie psychologicznych czynników wpływających na opóźnianie decyzji w zakresie przekazania odpowiedzialności.

3. Metoda i organizacja badań własnych

Chcąc zdiagnozować najsilniejsze emocje związane z transferem wiedzy, władzy i własności przedsiębiorstwa rodzinnego przeprowadzono badanie grupy uczestników projektu szkoleniowo-doradczego Firmy Rodzinne realizowanego na przestrzeni od maja 2010 roku do

wrzesnia 2011 r.³ Badanie przeprowadzone było wśród tych beneficjentów programu Firmy Rodzinne, którzy brali udział w łącznie w trzech dwudniowych sesjach warsztatowych poświęconych strategii rozwoju z elementami strategii sukcesyjnej przedsiębiorstwa. Badanie składało się z dwóch części:

I. Etap pierwszy: eksploracyjny

Pierwszy etap miał charakter stricte eksploracyjny. Jego celem było rozpoznanie badanego obszaru, weryfikacja hipotez i sformułowanie pytań badawczych (desk research, wywiady IDI z trenerami i ekspertami projektu Firmy Rodzinne). W tej fazie zaplanowano również analizę przypadków (case studies) pięciu wybranych firm rodzinnych – uczestników projektu którzy pracują już w dwupokoleniowej firmie i wyrazili zgodę na zgromadzenie materiału analitycznego. Na zamknięcie tego etapu zaplanowano pogłębione wywiady z przedstawicielami wybranych przedsiębiorstw z analizowanych case study. Wszystkie powyższe działania posłużyły do zoperacjonalizowania celu badania, a przez to do postawienia hipotezy badawczej oraz szczegółowych pytań.

Celem badania jest diagnoza zakresu emocji, pozytywnych i negatywnych związanych z procesem sukcesji wszystkich interesariuszy uczestniczących.

Hipoteza badawcza postawiona w ramach badania: procesowi zmiany sukcesyjnej towarzyszą obawy ale też nadzieje, tak po stronie właścicieli, następców jak i pracowników. Zdiagnozowanie tych czynników może być istotnym elementem rozpoczynającym świadomy proces zarządzania tym procesem.

II Etap drugi: diagnostyczny

Drugim etapem natomiast było przeprowadzenie badania o charakterze diagnostycznym (jakościowe). Badanie przeprowadzono metodą zogniskowanych wywiadów grupowych. Zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym w procesie sukcesji jest swoistym wyzwaniem, przed którym stają nie tylko założyciele firm lecz również juniorzy będący typowani na ich następców, a także pracownicy firmy z poza grona rodziny. Dlatego wywiady przeprowadzono w jednorodnych grupach: właścicieli, sukcesorów oraz pracowników.

³ Celem projektu było wsparcie rozwoju firm rodzinnych poprzez opracowanie, przetestowanie i przedstawienie w formie dokumentu „Metodologia wsparcia firm rodzinnych” pakietu działań szkoleniowo-doradczych, odpowiadających na specyficzne potrzeby firm rodzinnych. Projekt zrealizowano zgodnie z wnioskiem o dofinansowane umowy UDA-PO KL.02.01.03-00-007/08-00 w ramach Programu Operacyjnego. Liderem projektu była PARP; za realizację działań szkoleniowo-doradczych odpowiadało Stowarzyszenie IFR. Jedną z autorek niniejszego artykułu była ekspertem oraz doradcą w ramach niniejszego projektu.

Posłużyły ona do wytworzenia danych potrzebnych do udzielenia odpowiedzi na trzy główne grupy pytań badawczych.

1. Jakie widzisz obawy / korzyści wynikające z oddania odpowiedzialności za firmę (właściciel)
2. Jakie widzisz obawy / korzyści wynikające z przyjęcia odpowiedzialności za firmą (sukcesor)
3. Jakie widzisz obawy / korzyści wynikające ze zmiany właścicieli (pracownicy)

Sposób organizacji i przeprowadzenie badań w fazie eksploracyjnej

Pierwszym etapem działań badawczych było badanie literaturowe desk research. Realizacja wywiadów eksperckich z trzema trenerami z zakresu psychologii biorących udział w realizacji projektu dot. Firm Rodzinnych., którzy prowadzili dla badanej grupy warsztaty z zakresu samorozwoju, komunikacji i dialogu międzypokoleniowego. Miały one na celu – jak wspomniano powyżej „rozpoznanie zakresu tematycznego”, ustalenie definicji istotnych dla podejmowanego tematu, zdobycie i ugruntowanie informacji na temat specyfiki procesu sukcesji z punktu widzenia emocji, postaw, zachowań, będących przedmiotem analiz, weryfikacja hipotez badawczych. Realizacja case study – poddane studium przypadki zostały wybrane spośród innych jako te, których właściciele stoją u progu procesu sukcesyjnego i przeanalizowane pod kątem zakresu i złożoności tego procesu. Po analizie case studies przeprowadzono dodatkowo serię pogłębionych wywiadów indywidualnych z właścicielami firm, sukcesorami oraz pracownikami tych przedsiębiorstw.

Sposób organizacji i przeprowadzenie badań w fazie diagnostycznej

Badanie przeprowadzone zostało w ramach 9 zogniskowanych wywiadów grupowych z uczestnikami spotkań tematycznych z zakresu sukcesji. Uznano, że tematyka związana z psychologicznymi wyzwaniami jest dla badanych trudna, w związku z czym metoda badań fokusowych sprawdzi się ze względu na możliwość wykorzystania dynamiki grupy społecznej, oraz na zdiagnozowany korzystny wpływ czynników „5S” od pierwszych liter angielskich słów: synergia (synergia) wspólny wysiłek grupy pozwala na generowanie szerszej gamy pomysłów, snowballing (efekt kuli śnieżnej dotyczący wypowiedzi respondentów komentarze części uczestników grupy wywołują repliki innych;), stimulation (stymulacja) grupa wyzwala większą motywację i entuzjazm do wykonywania danego zadania, security (bezpieczeństwo, uczestnicy grupy mają większe poczucie bezpieczeństwa, pozwala to na ujawnia-

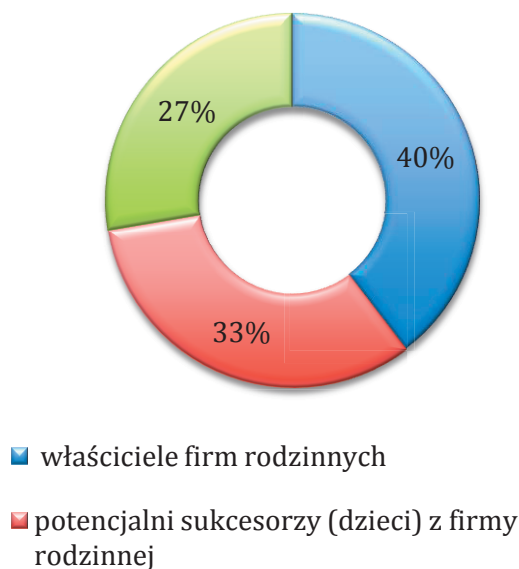
nie rzeczywistych motywów i opinii) oraz spontanicy (spontaniczność zachowań; wypowiedzi są bardziej naturalne.) [por. Maison, Noga-Bogomilski 2007; ss. 139-143].

W badaniu wzięło udział łącznie 29 przedsiębiorstw rodzinnych z projektu Firmy Rodzinne, z czego:

- 27 właścicieli firm rodzinnych
- 16 potencjalnych sukcesorów (dzieci) z firmy rodzinnej
- 15 pracowników firmy rodzinnej nie będących członkami rodzin.

Przebadano 58 osób uczestniczących w 3 spotkaniach tematycznych z zakresu strategii i sukcesji zorganizowanych w 3 jednorodne grupy: 3x grupa właścicieli, 3x grupa sukcesorów, 3x grupa pracowników spoza rodziny

Wykres 1. Klasyfikacja uczestników badań fokusowych



Źródło: opracowanie własne

Celem zapewnienia wysokiej jakości badania, zogniskowane wywiady fokusowe prowadzone były przez dwóch doświadczonych moderatorów, uzupełniających się kompetencyjnie: pierwszy moderator - doktor nauk ekonomicznych, specjalizujący się w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi, drugi moderator - psycholog z ponad 30-letnim doświadczeniem w zawodzie.

4. Analiza wyników badania⁴

Celem badania była diagnoza zakresu emocji, pozytywnych i negatywnych związanych z procesem sukcesji wszystkich interesariuszy uczestniczących. Do realizacji celu wykorzystano szereg metod badawczych (opisanych w punkcie: metody i organizacja badań własnych) które miały zweryfikować hipotezę, mówiącą że: *procesowi zmiany sukcesyjnej towarzyszą obawy ale też nadzieje, tak po stronie właścicieli, następców jak i pracowników.*

Analizę wyników przygotowano w taki sposób, aby zgromadzony materiał zaprezentować z trzech badanych perspektyw:

- perspektywy właściciela, seniora oddającego przedsiębiorstwo rodzinne
- perspektywy sukcesora, juniora mającego przyjąć odpowiedzialność za przedsiębiorstwo rodzinne
- perspektywy pracownika, który nie jest członkiem rodziny.

Punkt widzenia seniora, właściciela przedsiębiorstwa rodzinnego – analiza obaw i korzyści związanych z procesem sukcesji

Pokolenie seniorów niechętnie rozpoczyna planowanie sukcesji, gdyż odczuwa dyskomfort związany z przekazaniem firmy - wiąże się to z koniecznością oddania w cudze ręce czegoś, na co tak długo pracowali, co stało się ich częścią, co definiuje ich tożsamość. [por. Ibrahim, Ellis 1994, ss. 211-212]. Seniorzy odkładają także planowanie sukcesji, ponieważ dziedziczenie uświadamia im konieczność zaakceptowania faktu przemijania. Związane z planowaniem sukcesji przygotowania przypominają im o zbliżającym się wieku emerytalnym, starości i śmierci, budząc czasem nawet stany lękowe i negatywne emocje, przez które ciężko jest przejść. Charakterystyczne są wypowiedzi typu: „Przecież mam jeszcze sporo czasu, żeby zająć się tym tematem”; „Nie muszę teraz o tym myśleć, dzieci dopiero wchodzi na ścieżkę zawodową, a ja mam tyle spraw na głowie”; „Przeczekał. Może temat rozwiąże się sam i nie będę musiał podejmować trudnych decyzji”; „Nie można zaplanować przyszłości – i tak będzie inna”; „Pożyjemy, zobaczymy”; czy w końcu:

⁴ Fragmenty wniosków i niektóre cytaty pochodzące z niniejszego badania zostały zaprezentowane w publikacji zamykającej projekt Firmy Rodzinnej; „Firma w rodzinie czy rodzina w firmie - metodologia wsparcia firm rodzinnych”, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości – Warszawa 2012, w rozdziale 2.5. A.Lewandowska; J.Gresler., J.Jakubowski, Sukcesja w firmie rodzinnej. ss. 121-132.

Lubię pracować i nie wyobrażam sobie życia bez mojej pracy. Wiem, że to definiuje mnie jako człowieka bez wizji przyszłości ale ja mam przyszłość. W mojej firmie!

Przekazanie firmy jest równoznaczne z oddaniem bezpośredniej kontroli nad jej prowadzeniem, a rodzice, aby tej kontroli nie utracić nie udzielają dzieciom stosownej władzy ani uprawnień do podejmowania decyzji na swoich stanowiskach, co nie przygotowuje dzieci do prowadzenia firmy i sprawia, że pesymistyczny scenariusz upadku biznesu rodzinnego po zmianie pokolenia zarządzającego staje się bardzo realny. Obawy, która przyczyniają się do takich postaw związane są z tak formułowanymi, najbardziej dyskutowanymi w trakcie badania obszarami:

- *Czy młodzi sobie poradzą? Czy dadzą radę firmę dalej rozwijać?*
- *Czy młodzi będą chcieli korzystać z naszych doświadczeń ...?*
- *Czy będziemy umieli wsłuchiwać się w potrzeby sukcesorów*
- *Czy dzieci będą umiały unieść ten sukces?*

Dodatkowo obawiają się, że sukcesja może stać się przyczyną wielu konfliktów wewnątrzrodzinnych. Decyzje takie jak rozdzielenie majątku, czy wybór następcy, w sposób nieunikniony mogą wywołać tarcia w środowisku rodzinnym. W związku z tym starsze pokolenie unikając konfrontacji z problemem zwykle odkłada zaplanowanie dziedziczenia tylko po to, aby nie burzyć dobrych relacji pomiędzy członkami rodziny.

Jak macie Państwo jedno dziecko zainteresowane przejęciem firmy, to sytuacja jest komfortowa. Dawno już bym przekazał spółkę. Ja nie dość, że mam trzy córki, to jeszcze dwóch zięciów, którzy bardziej niż one widzą się w pozycji zarządczej. Ja zupełnie nie mam zaufania do umiejętności managerskich żadnego z nich. Dlatego nie potrafię podjąć żadnej decyzji.

Sam wybór właściwego następcy jest jedną z najtrudniejszych decyzji dla pokolenia seniorów. Podstawowy problem: komu przekazać firmę rodzinną, wywołuje poważny dylemat. Z jednej strony senior może opierać się na kryterium systemu biznesowego i wybrać na następcę osobę, dzięki której firma będzie dobrze prosperować. [Sułkowski, Marjański 2009, ss. 42-46]. Z drugiej strony opierając się o system rodzinny, może z powodu powiązań emocjonalnych chcieć przekazać ją za wszelką cenę osobie, z którą jest najbardziej związany.

Mając dwoje dzieci i jednego zięcia, który najbardziej nadawałby się na kontynuowanie biznesowej działalności męża, nie mogę go przekonać do tego, że to dobry wybór. Mąż wciąż boi się niestałości związku małżeńskiego i podświadomie dąży do tego, aby firmę przekazać zupełnie niezainteresowanej prowadzeniem młodszej córce. To zupełnie irracjonalne!

Na to wszystko nakładają się dodatkowe problemy, takie jak rywalizacja pomiędzy dziećmi o większą władzę i uznanie, czy też zupełnie odwrotnie – brak wyraźnego zainteresowania firmą ze strony dzieci i przymuszanie ich do przejęcia rodzinnego biznesu. Jedną z wyraźniej artykułowanych obaw to: czy dzieci w ogóle będą chciały...?

Z procesem sukcesji związane są też nadzieje, jakie towarzyszą grupie założycieli. Właściciele firm podkreślali, że dumą napawa ich wspólna praca z dziećmi, ich efekty oraz możliwość współtworzenia rozwoju firmy:

Dzięki współpracy w ramach codziennych działań, możemy uczyć dzieci świata, który właśnie się kończy, a dzieci dają nam spojrzenie na świat, który właśnie wchodzi. Ten transfer wartości jest cudownym doświadczeniem wzajemnym i budowaniem trwałych relacji.

Mimo, że nadziei było artykułowanych znacznie mniej niż obaw, właściciele wszystkich grup zamykających sesje fokusowe w dalszych pogłębianych wywiadach przyznawali, że już sama świadomość tego, że ich myślenie nie jest wyobcowane sprawiała, że z większą odwagą zaczęli deklarować pierwsze kroki na rzecz zmiany.

Punkt widzenia sukcesora przedsiębiorstwa rodzinnego – analiza obaw/ korzyści związanych z procesem sukcesji

Gdy sukcesja staje się rzeczywistością i następca przejmuje firmę, potężnym wyzwaniem jest zmierzenie się z autorytetem dotychczasowego menadżera (rodzica) i zbudowanie własnej tożsamości biznesowej. Dzieci wchodząc do firmy mierzą się z poczuciem: „czy dam radę?” Najczęściej definiowane obawy to:

- *Czy nasze prowadzenie firmy będzie zgodne z wolą taty / mamy? Ich dotychczasową wizją biznesu?*
- *Czy moje osiągnięcia będą większe niż taty/mamy? Jakie przyjąć kryteria sukcesu? Wiadomo, że na początku lat 90-tych sprzedaż w każdej branży rosła o nawet kilkaset procent w skali roku. Ja takich wyników w dzisiejszych warunkach gospodarczych nie jestem w stanie powtórzyć...*
- *Obawiamy się porównania. Wiemy, że rodzice mieli wyjątkowy potencjał. Zastanawiamy się, czy my też mamy takie umiejętności*

Obawy związane z tym, czy „sprostam wyzwaniu” to najczęściej i najsilniej komentowane głosy. Biorąc pod uwagę, że rodzice zajmują pozycję dotychczasowego lidera, jest to bardzo trudne emocjonalnie wyzwanie, wymagające również wsparcia seniora, który umiejętnie wchodzi w rolę mentora, przewodnika i mądrego przyjaciela.

Kolejne wyzwanie związane jest z podejrziwą postawą pracowników wobec nowych właścicieli. Pracownicy mogą negować talenty czy

umiejętności faktycznie posiadane przez następców i odbierać dobrą passę firmy jako wynik działań dokonanych przez poprzednika, nie doceniając w ten sposób efektów pracy nowego właściciela. Co więcej, wszelkie porażki w firmie mogą oni przypisywać nowemu właścicielowi i oceniać je znacznie surowiej, niż błędy poprzednika zgodnie z przeświadczeniem, iż nowy kierownik burzy dobrą sytuację firmy. Jeżeli te złe relacje nie zostaną w porę naprawione, wówczas nie może wzbudzać zdziwienia fakt, iż pracownicy są niechętni wobec sukcesora. [por. Davis, Harveston 1999, ss. 311-323].

- *Boję się, czy będziemy mieli dobre relacje z pracownikami, którzy szanowali naszych rodziców. To nawet nie chodzi o to, że jestem ten nowy, młody, którego pamiętają jeszcze z czasów szkoły. Chodzi o to, czy uda mi się zrobić coś takiego, co przekona ich do mnie... Naprawdę to moja największa obawa.*

Sukcesorzy obawiają się również tego, że decydują się na pracę w firmie „dla rodziców” i tak naprawdę nie znają własnych talentów i potencjałów bo od „zawsze” przygotowywani byli do roli następcy. Wyrażali obawę przed brakiem spełnienia osobistego. Na zasadzie „robię to bo muszę”.

Nie bez znaczenia jest także obawa przed brakiem rzeczywistej decyzyjności. Blokowanie działań sukcesora po sukcesji. Młode pokolenie wyraźnie artykułowało obawę nieformalnej ingerencji rodziców również po sukcesji.

- *Tato i tak nie ustąpi. Przecież on zawsze wie lepiej. Nie przestanie się wtrącać i podważać moich decyzji.*

- *Mój tato też wydaje rozkazy, mimo że ja już przejąłem firmę. Nie myślcie, że u was będzie inaczej. Nigdy nie jest. Oni mają to we krwi. Firmy to ich dzieci. Ważniejsze nieraz niż my ...*

Analiza optymistycznych czynników związanych z procesem sukcesji wykazała, że sukcesorzy cieszą się, na to, że mogą wnieść do firmy energię, zapał, świeżość, entuzjazm, nowe pomysły. Definiują się jako grupę uczącą się szybciej, wprowadzającą nową jakość myślenia i działania. Mają poczucie chęci działania na rzecz firmy nie tylko po to by kontynuować jej rozwój w wymiarze stricte biznesowym, ale także w wymiarze wdzięczności do rodziców, założycieli. Chcą by ci mogli udać się na „zasłużony” odpoczynek, by mieli więcej czasu dla siebie, troszczą się o ich zdrowi i kondycję fizyczną. Chcą dać im: *Poczucie bezpieczeństwa, a my zajmujemy się wszystkim.*

Nawet, gdy sukcesor po przejściu odpowiedzialności chce wprowadzić w firmie radykalne zmiany, to musi ze wszelkich sił starać się nie tylko o pozyskanie przychylności ustępujących managerów, ale przede

wszystkim musi mieć na względzie chęć zachowania ciągłości firmy poprzez respektowanie tradycji oraz tworzenie atmosfery sprzyjającej zmianom [Grant, Thornton 2004, s. 46].

- *Chcemy dać rodzicom poczucie ciągłości biznesu i sensu działania, by wiedzieli i czuli, że ich praca miała sens.*

Sukcesorzy mimo wielu obaw związanych z procesem sukcesyjnym podsumowali w dwóch na trzy badanych grupach, że chcą się angażować i dawać z siebie jak najwięcej aby móc odpłacić rodzicom za ich trud i poświęcenie w rozwój firmy. Należy jednak zwrócić uwagę, że uczestnikami badania byli beneficjenci projektu Firmy Rodzinne, co mogło (ale nie musi) mieć wpływ na lepsze postrzeganie czynników rodzinności oraz większą dumę z bycia firmą rodzinną niż w przedsiębiorstwach nie uczestniczących w cyklu szkoleniowo-doradczym.

Punkt widzenia pracownika przedsiębiorstwa rodzinnego – analiza obaw i korzyści związanych ze zmianą właścicieli

Pracownicy są często niechętnie nastawieni do samego procesu. Szczególne nasilenie niechęci do zmian w zarządzie firmy obserwowane jest wśród pracowników o długim stażu. Zwykle nie podchodzą oni zbyt entuzjastycznie do faktu, iż firmę przejmuje młodszy i mniej doświadczony członek rodziny, a nie oni pomimo swojej wieloletniej pracy.

- *Boimy się, czy młody / młoda sobie poradzi...?*
- *Czy następcy dorównają rodzicom? To niestety będzie charyzma contra autorytet formalny. Założyciele mają charyzmę, są przywódcami. To nasi liderzy i mentorzy. Kochamy ich. A młodzi...? Często traktują Was jako swoich podwładnych. Mają zupełnie inny punkt widzenia. Boimy się tego, że dzieci będą tylko „szefami”.*

Ponadto pracownicy spoza rodziny obarczeni są ciężarem znoszenia napięć pojawiających się w związku z sukcesją w relacjach między krewnymi zaangażowanymi w rodzinny biznes. Jeżeli członkowie rodziny nie będą potrafili rozgraniczyć życia prywatnego od zawodowego, wówczas wszystkie te napięcia rodzące się w środowisku rodziny, choć dotyczące firmy, mimowolnie przenoszone są do miejsca pracy i negatywnie wpływają na panującą w niej atmosferę. Wszystkie te aspekty burzące harmonię powodują niechęć pracowników do zmian wywołanych poprzez sukcesję, ponieważ kojarzona jest ona z konfliktem rodzinnym.

- *Jeśli jest dwóch potencjalnych sukcesorów, boimy się ze rodzeństwo się nie porozumie. Boimy się utraty poczucia bezpieczeństwa. Chcemy wiedzieć, co będzie działo się z firmą. A często niestety nikt nic nam nie mówi.*

Cześć badanych pracowników miała wyraźną świadomość tego, że młodzi pracownicy, przyszli sukcesorzy mają dużą trudność w zdobywaniu kompetencji managerskich, bo nie są dopuszczani do podejmowania decyzji. Obawiają się w tym kontekście braku samodzielności nowych właścicieli.

Wyrażane były jeszcze obawy związane ze zmianą wynagrodzenia, statusu pracy, braku możliwości rozwoju, utraty stabilizacji czy bezpieczeństwa. Ponieważ jednak te obawy związane są w ogóle ze zmianą w przedsiębiorstwie, a nie cechują zmiany sukcesyjnej, ich znaczenie jest dla zwiększenia procesu świadomości emocji w procesie sukcesyjnym niewielkie.

Pracownicy pytani o korzyści, jakie może za sobą pociągać zmiana właścicieli wymieniali najczęściej: nowe spojrzenie na strategię firmy, nowe możliwości konkurowania, wprowadzenie nowych technologii, bardziej odważne decyzje biznesowe. Pojawiały się też głosy, że zmiana pokoleniowa może „uwolnić” potencjał firmy hamowany brakiem decyzyjności właściciela – seniora.

W badaniu pracowników wyraźnie odczuwalna była przewaga emocji o podłożu lękowym w zakresie zmiany właścicieli, w trakcie badania padło pytanie: co młody sukcesor może zrobić aby zwiększyć swoje szanse u pracowników firmy. Odpowiedzią na to pytanie można podsumować całość badania:

- *Po prostu weź tę pracę, codziennie dawaj z siebie wszystko, jak dawali Twój rodzice i kochaj ją tak, jak oni ciebie kochali. Wtedy masz u nas szanse zbudować sobie autorytet, jakim darzymy naszych szefów.*

5. Podsumowanie

Emocjonalność procesu sukcesyjnego jest bezsprzeczna. Pojawia się szereg lęków, obaw, niepokoi we wszystkich grupach bezpośrednio zaangażowanych w tym procesie. Właściciele obawiają się w ogóle decyzji jako takiej, wypierają konieczność jej podjęcia i chętnie przekładają myślenie o niej na „później”. Czują się młodo – niezależnie od wieku. Wyraźnie akcentowaną kwestią jest też lęk o to, czy następcy sobie „poradzą”, nie „zmarnują” ale też czy będą chcieli korzystać z doświadczeń odchodzących i czy w ogóle będą chcieli wejść do firmy. Sukcesorzy z kolei boją się najbardziej tego, że zawiodą, nie podołają obowiązkowi, nie sprostają wymaganiom. Czują silną presję tak rynkową jak i wewnętrzną. Nie chcieli być porównywani do rodziców. Ponieważ jed-

nak czują, że mogą wnieść do firmy świeże spojrzenie, entuzjazm, chęć działania, innowacyjność, a przy okazji deklarują chęć odpłacenia rodzicom za ich trud i poświęcenie, większość badanych sukcesorów deklaruwała, że chęć działania jest większa niż obawy. Pracownicy spoza rodziny mają obawy jak zmiana właściciela wpłynie nie tylko na firmę i jej kondycję, ale także personalnie na nich, chcieli by aby utrzymała się kultura firmy oraz wartości, które ją dotychczas cechowały. Pozytywne emocje najsilniej wyrażają członkowie rodziny, a wiążą się one z zachowaniem rodzinnej tradycji, kontynuacji pokoleniowej, wzajemnej pomocy. Diagnoza emocji związanych z procesem strategicznym pomogła uczestnikom badania oswoić się z nimi oraz zwiększyć ich świadomość co do „powszechności” ich występowania. Większość z nich już na etapie wywiadów pogłębionych deklarowała chęć konkretyzacji działań zmierzających do lepszej organizacji procesu.

Literatura

- Fleming Q. J. (2006), *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej: jak uniknąć siedmiu grzechów głównych niszczących firmy*, Helion, Gliwice 2006.
- Grant Thornton (2004), *Biznes rodzinny*, Wyd. Helion, Gliwice.
- Ibrahim A.B., Ellis W.H. (1994), *Family Business Management. Concepts and Practice*, Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque, Iowa, pp. 211-212.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Lamin J. (2001), *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Warszawa, Wyd. PWN
- Landes D. (2007), *Dynastie. Wzloty i upadki największych firm rodzinnych*, Warszawa, Wyd. Muza SA.
- Maison D. (2001), *Zogniskowane wywiady grupowe. Jakościowa metoda badań marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mueser U. (2007), *Es bleibt in der Familie*, Trend Magazin, Wien.
- Surdej A., Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.
- PARP (2009), *Raport z Badania Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Warszawa.
- PARP (2012), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie - metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Warszawa 2012.

Ewa Więcek-Janka
Politechnika Poznańska

Interferencja obszarów firmy i rodziny w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych (analiza przypadków)

Interference areas of the company and the family microbusinesses (case study)

Abstract: The paper presents the qualitative analysis of the three micro family enterprises taking into account their market life cycles and their interference of family and business areas model. Methodology of the studies was realized also include the identification of the factors which influences the sense of achievement both businesses and families, and their assessment in the presented companies. The obtained results allowed to evaluate the potential development of the company, and provided an opportunity to highlight the factors responsible for positive and negative synergies interfering areas.

1. Mikroprzedsiębiorstwa rodzinne – wprowadzenie

Co roku, jak publikuje Główny Urząd Statystyczny, powstaje w Polsce około dwustu tysięcy mikroprzedsiębiorstw, firm których roczny obrót nie przekracza 2 milionów euro oraz średnioroczne zatrudnienie jest mniejsze niż 10 osób. Zazwyczaj są to firmy rodzinne, które zapewniają zatrudnienie przede wszystkim członkom rodziny [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, ss. 8-12]. Przedsiębiorstwa rodzinne, zwiększają co roku udział w liczbie przedsiębiorstw ogółem nie tylko w Polsce ale i na świecie. Są kraje w których ten udział jest bardzo wysoki, w Meksyku i USA sięga 90%. W Europie udział ten jest zróżnicowany: we Włoszech to 92%, w Niemczech 75 %, Finlandii 63% w Polsce 60% [Więcek-Janka 2011, s. 608].

Kondycja gospodarek krajowych, kultura narodowa i organizacyjna determinuje funkcjonowanie przedsiębiorstw także rodzinnych. Suł-

kowski [2004] sklasyfikował firmy rodzinne biorąc pod uwagę deklarowane kluczowe wartości i opracował następujące kategorie [Sułkowski 2004]:

1. Firmy kreujące tradycje rodzinne. Są to *przedsiębiorstwa koncentrujące się trwale na jednej domenie działalności i niedokonujące zmian tej domeny*. Wśród badanych przez Sułkowskiego 40 firm 50% to przedsiębiorstwa należące do tej kategorii.
2. Firmy nastawione na zysk rodzinny to *podmioty należące zwykle do grupy MSP, które nie wykazują przywiązania do jednej dziedziny działalności, ale dokonują zmian domeny kierując się kryterium rentowności danego sektora*.
3. Korporacje rodzinne. W tej grupie mieszczą się średnie i duże firmy rodzinne.
4. Konglomeraty jednostek biznesu kontrolowanych przez rodzinę to zazwyczaj *podmioty o wysokich zasobach finansowych oraz wysokich kompetencjach zarządzających* i stanowią one niewielki odsetek firm rodzinnych.

Większość badanych przez Sułkowskiego [2004] firm nie dysponuje sformalizowaną misją, a istniejąca dotyczy najczęściej rozwoju działalności. Przedsiębiorstwa rodzinne zazwyczaj mają również niesformalizowaną wizję strategiczną – wizję rozwoju swoich podmiotów, traktowaną jako plan kontynuacji pomysłów i realizacji biznesu, które towarzyszyły zakładaniu przedsiębiorstwa. Konkurencja takich organizacji na rynku, zwłaszcza w początkowej fazie działalności jest bardzo trudna i związana ze skomplikowanymi procedurami rejestracji, rozliczania, niekorzystnymi warunkami współpracy z kooperantami, trudnościami w uzyskaniu kredytów inwestycyjnych oraz problemami z zarządzaniem i relacjami w rodzinie. Rozwój mikroprzedsiębiorstw rodzinnych jest związany z zapewnieniem nie tylko przetrwania firmy, ale także zabezpieczeniem rodziny oraz zapewnieniem kariery jej członkom. Safin [2007, s.211] przywołuje wyniki badań przeprowadzonych na próbie przedsiębiorstw krakowskich. Deklarowanymi celami działania firm rodzinnych były głównie: samorealizacja – 55%; zadowolenie z pracy „na własnym” – 30%; zysk – 30%; tworzenie miejsc pracy dla rodziny – 15%. Niezależnie od wielkości firmy, każde przedsiębiorstwo posiadające wizję i realizujące określoną strategię firmy uwzględnia, w ten, czy inny sposób, ścieżki kariery jej pracowników, w tym przypadku także (albo przede wszystkim) członków rodziny [por. Sułkowski 2004, Sułkowski 2006]. Optymalne zarządzanie, obejmujące politykę rekrutacji, motywowania, kierowania oraz rozwoju pracowników powinno dążyć do uzyskania równowagi pomiędzy celami przedsiębiorstwa

oraz celami rodziny. Takie działanie pozwala zagwarantować ciągły rozwój i efekty rynkowe przedsiębiorstwa. Często jednak w praktyce firm rodzinnych ów *constans* zostaje zachwiany [por. Bojewska 2004]. Zaspokajanie potrzeb rodziny i pielęgnowanie więzi rodzinnych, może przeważać nad koniecznym profesjonalizmem i odpowiednimi kwalifikacjami pracowników, ilością poświęcanego firmie czasu, twórczym rozwiązywaniem problemów, itp. Owa specyfika zachowania równowagi pociąga za sobą zarówno pozytywne jak i negatywne konsekwencje [por. Drzewiecki, Wojtas 2006; Kiedziuch 2006; Więcek-Janka 2007].

Tab. 1. Zalety i wady mikroprzedsiębiorstw rodzinnych.

Zalety mikroprzedsiębiorstw rodzinnych	Wady mikroprzedsiębiorstw rodzinnych
– Współpraca z rodziną zapewnia wewnętrzny komfort i poczucie, że wokół ma się sprawdzone osoby; – Członkowie rodziny mają świadomość, że pracują dla siebie; – Korzystanie z wiedzy ukrytej, niedostępnej dla „obcych” (własne <i>know-how</i>); – Motywacja wewnętrzna; – Decyzje są szybko podejmowane; – Relacje zawodowe z przełożonymi mają charakter nieformalny; – Często demokratyczny charakter zarządzania; – Sukcesja zapewniająca następcę	– Ruchy kadrowe; – Kryteria rekrutacji i awansu są nieprofesjonalne, nieoparte na kompetencjach i talentach; – Toleruje się niewydajnych ludzi; – Problemy są rozwiązywane w duchu ochrony rodziny, ze stratą dla profesjonalizmu; – Zbyt surowo ocenia się pracowników; – Łączenie życia zawodowego z prywatnym może się okazać źródłem poważnych kryzysów; – Konflikt w rodzinie może się przenosić na firmę, ze stratą dla jej profesjonalizmu; – Konflikt w firmie może się przenieść na relacje rodzinne; – Problemem bywa również sukcesja (jeśli kierujący firmą nie ma scenariusza swego odejścia); – Nieostrzeżenie możliwości wykorzystania przewag i zalet jaki daje rodzinna firma; – Trudności z pokonywaniem efektu synergii wad tego typu firm.

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 1 przedstawiono zalety oraz wady mikroprzedsiębiorstw rodzinnych, opracowanych na podstawie badań literaturowych i wywiadów z właścicielami mikroprzedsiębiorstw, realizowanych przez autorkę w latach 2007-2009. Główne zalety mikroprzedsiębiorstw rodzinnych umiejętnie skorelowane z możliwościami otoczenia stanowią szansę na

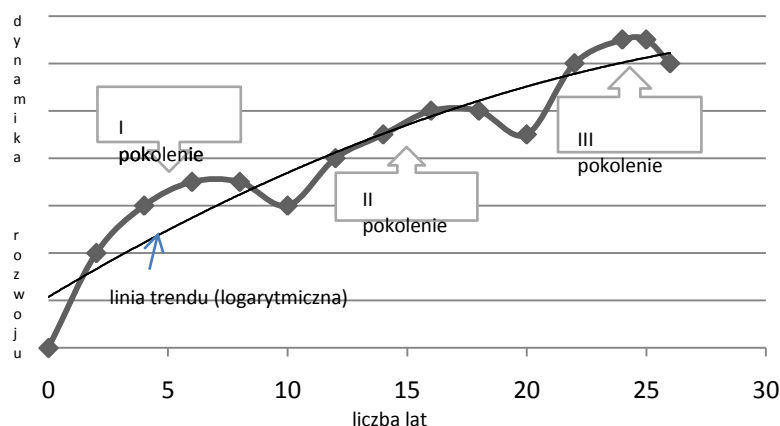
ich rozwój. Wady zaś, w niekorzystnych warunkach przekształcają się w poważne zagrożenia prowadzące w ostateczności do upadku firmy (zaledwie 30% firm rodzinnych jest zarządzana przez drugie pokolenie rodziny, a jedynie 3% przez trzecie) lub rozpadu rodziny.

Mikroprzedsiębiorstwa rodzinne posiadają specyficzny cykl życia związany z cyklem rozwoju rodziny [por. Lipiec 2008; Więcek-Janka 2008]. Główną różnicą w stosunku do innych organizmów rynkowych jest element sukcesji, czyli przejmowania przedsiębiorstwa przez kolejne pokolenia. W ramach cyklu wielopokoleniowego (por. rys. 1) można wyróżnić podobną strukturę etapów, z których jednak każdy kolejny *pierwszy* realizowany jest na podstawie wypracowanej wiedzy i doświadczeniu poprzednich zarządów (pokoleń) firmy. Pokolenie pierwsze, drugie i kolejne realizują koncepcje rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego w następujących fazach:

- Faza *przedsiębiorczości* stanowi okres, w którym założyciel (właściciel) wspierany jest przez innych członków rodziny. Jego zadaniem jest kreowanie i wdrażanie innowacyjnych koncepcji realizacji biznesu.
- Faza *współpracy*, w której w sposób scentralizowany wprowadza się określone zasady współdziałania.
- *Kryzys kontroli* jest fazą, w której następuje niemożność centralnego koordynowania wielu decyzji, co prowadzi (często) do konfliktów i dezintegracji przedsiębiorstwa.
- Faza *formalizacji* obejmuje procesy, w których dominuje sformalizowany sposób komunikacji zawartych w procedurach. Takie działania mają za zadanie ułatwić sprawowanie kontroli.
- Faza *kryzysu władzy i sukcesji*. W tej fazie dochodzi do spadku wydajności i efektywności pracy, co skutkuje oddaniem władzy kolejnemu pokoleniu.

Po ostatniej fazie cyklu I pokolenia, następuje kolejna faza przedsiębiorczości, realizowana przez drugie pokolenie właścicieli [por. Więcek-Janka 2007, ss. 80-86; Lipiec 2008]. Przykład przebiegu cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego na przestrzeni trzech pokoleń zilustrowano na rysunku 1.

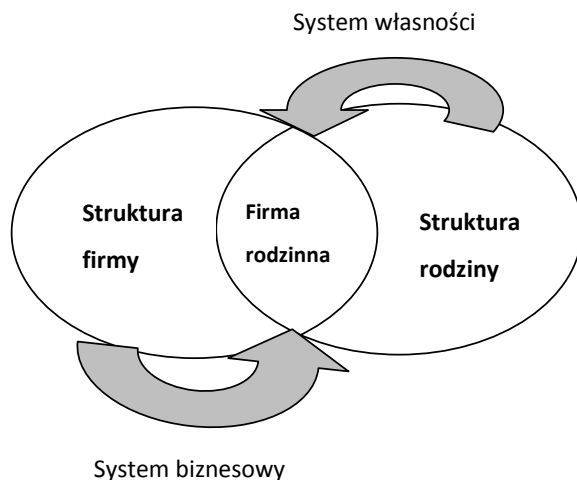
Rys. 1. Przykład cyklu życia mikroprzedsiębiorstwa rodzinnego (założonego w 1976 r.).



Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa rodzinne odróżnia od nierodzinnych interferencja wspólnych w pewnych zakresach, ale i odmiennych celów rodziny i przedsiębiorstwa. Model interferencji obszarów wzajemnych wpływów zilustrowano na rysunku 2.

Rys. 2. Obszar interferencji biznesu i rodziny w przedsiębiorstwach rodzinnych.



Źródło: opracowanie na podstawie Roodsutti, Makayathorn [2005].

Rodzina traktowana jako instytucja społeczna ma na celu wychowanie i wykształcenie dzieci i organizowanie życia rodzinnego, przedsiębiorstwo zaś zaspokaja w głównej mierze potrzeby obce (klientów) acem jest uzyskanie samodzielności ekonomicznej i generowanie zysku. Od tego jak będą interferowały obszary wpływu firmy i rodziny, jak będą kształtowały się ich cele, będzie zależał sukces obu obszarów.

W drugiej części opracowania przedstawiono trzy przypadki przedsiębiorstw rodzinnych wraz z przebiegiem ich cyklu życia i modelową propozycją przedstawienia interferencji badanych obszarów.

2. Przykłady mikro przedsiębiorczości rodzinnej

W badaniu wzięły udział trzy przedsiębiorstwa zarządzane w pierwszym pokoleniu właścicieli. Założeniem autorki badania było pokazanie jak silny wpływ na rozwój firmy ma pokolenie założycielskie i występujące w nim relacje rodzinne. W tabeli 2 przedstawiono dane podstawowe badanych firm.

Tab. 2. Dane badanych firm.

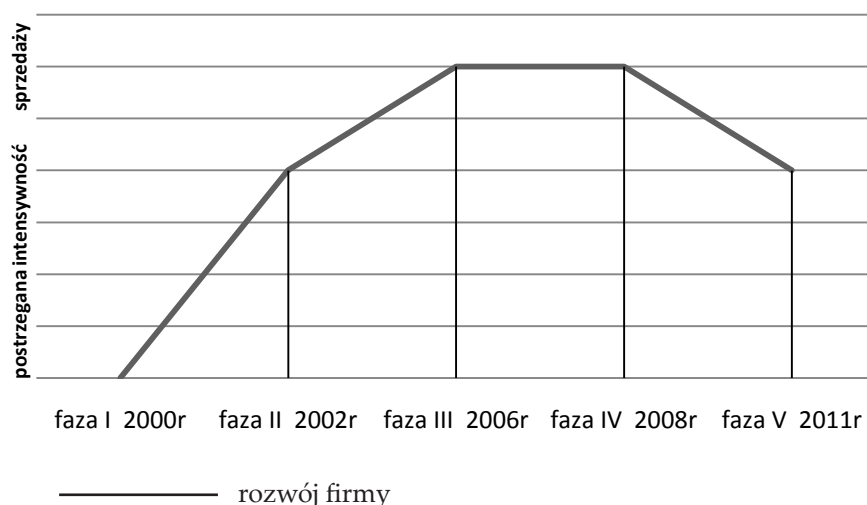
	Przypadek 1	Przypadek 2	Przypadek 3
Rok założenia firmy	2000	1998	2003
Liczba zatrudnionych w 2011	3	5	6
Zakres działalności	handel	usługi, handel	usługi
Wiek założyciela (w momencie zakładania firmy)	31	43	46

Źródło: opracowanie własne.

Przypadek 1. Rodzina Agnieszki przed otwarciem firmy stanowiła typową komórkę społeczną „2+1”. Agnieszka zajmowała się domem i wychowywaniem syna, a jej mąż Zbigniew początkowo pracował jako przedstawiciel handlowy. Chcąc się rozwijać, otworzył własną działalność gospodarczą (handel obwoźny) w 2000 roku. Sprzedaż odbywała się w okolicznych miejscowościach w dni targowe na stoiskach miejskich. W 2002 roku małżeństwo postanowiło otworzyć sklep. Oferowano w nim pełny asortyment obuwia damskiego, męskiego i dziecięcego. Początkowo sprzedażą zajmował się Zbigniew, po roku stanowisko sprzedawcy zajęła również Agnieszka. Sklep przynosił oczekiwane zy-

skii stał się znanym punktem sprzedaży. W 2006 roku zatrudniono dodatkową osobę (siostrę Agnieszki) na stanowisku sprzedawcy w miejsce właściciela, który miał zająć się organizacją dostaw. Zarówno w firmie jak i rodzinie pojawiały się coraz częstsze konflikty dotyczące alokacji środków finansowych i podziału czasu między firmę a rodzinę. W roku 2011 doszło do likwidacji firmy. Przyczyną upadku, jak oceniają właściciele *był zmniejszający się udział każdego z nich we wspólnym podejmowaniu decyzji, zaniechanie codziennych rozmów o firmie, co raz mniej czasu spędzanego wspólnie, wydawanie pieniędzy na przyjemności zamiast w inwestycje*. Cykl życia opisywanej firmy rodzinnej trwał zaledwie 11 lat i przebiegał zgodnie z rysunkiem 3.

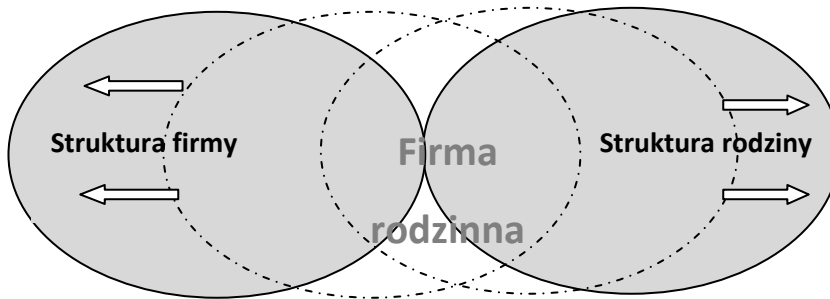
Rys. 3. Cykl życia przedsiębiorstwa dla opisywanego przypadku.



Faza I – przedsiębiorczości, Faza II – współpracy, Faza III – kryzys kontroli, Faza IV – formalizacja, Faza V – kryzys władzy

To przedsiębiorstwo charakteryzuje „dynamiczne rozluźnianie więzi” a w konsekwencji brak interferencji obszarów rodziny i przedsiębiorstwa, co zilustrowano na rysunku 4.

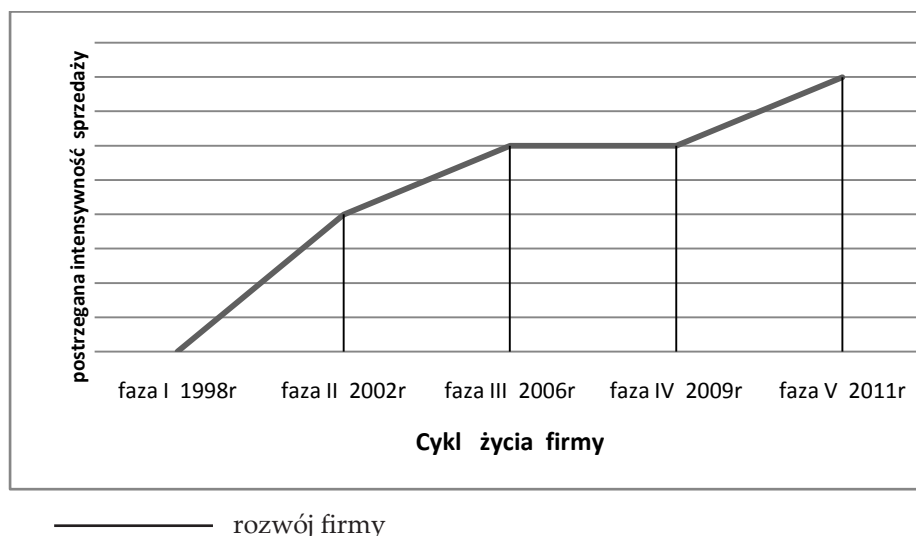
Rys. 4. Model interferencji obszarów firmy i rodziny dla analizowanego przypadku.



Źródło: opracowanie własne.

Przypadek 2. Właścicielem i założycielem firmy jest Piotr, który po utracie etatowej pracy mechanika w dużej firmie założył przedsiębiorstwo usługowe o podobnym profilu. Jego firma usługowa powstała w 1998 roku. Głównym celem była naprawa kompresorów oraz zaopatrzenie lokalnego rynku kompresorów w części zamienne. Rozszerzając działalność o sprzedaż części zamiennych w 2002 roku został otwarty sklep, w którym zatrudniona zastała żona właściciela. Po dwóch latach rolę menedżera przejęła ich córka. W 2011 roku zdecydowano się na uruchomienie kolejnych dwóch sklepów na terenie Polski. Przedsiębiorstwo realizuje plan rozwoju oparty o rodzinne zasoby ludzkie, planując zatrudnienie dla kolejnych dzieci i członków dalszej rodziny. Wszyscy zatrudnieni deklarują, iż *potrafią rozgraniczyć czas, jaki należy przeznaczyć dla firmy, a jaki dla rodziny, plany i kierunki rozwoju firmy rozpatrywane są przy wspólnym stole, dbamy o firmę bo jest członkiem naszej rodziny, da nam tyle ile sami do niej włożymy, a nawet więcej*. Członkowie tej firmy tworzą zespół, co wpływa pozytywnie na rozwój działalności. W niżej przedstawionym cyklu życia można dostrzec dynamizację rozwoju w fazie piątej, w której po fazie formalizacji związanej z wprowadzeniem procedur usługowych i handlowych nastąpił kolejny etap rozwoju. Można ten etap potraktować jako fazę dobrze przeprowadzonej dynamizacji pozytywnej oraz jako efekt synergii interferencji rodziny i firmy, co zilustrowano na rysunku 5.

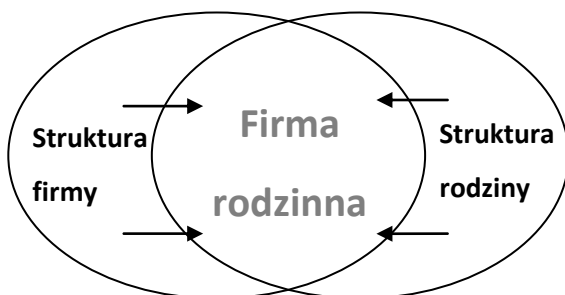
Rys. 5. Cykl życia przedsiębiorstwa dla opisywanego przypadku.



Faza I – przedsiębiorczości, Faza II – współpracy, Faza III – kryzys kontroli, Faza IV – formalizacja, Faza V – rozwój

W przypadku 2 można dostrzec silny wzajemny wpływ rodziny na firmę i odwrotnie. Z wypowiedzi uzyskanych podczas wywiadów można wywnioskować, że oba obszary dążą do całkowitego połączenia. W ostatnich miesiącach rodzina podjęła decyzję o inwestycji w budowę nowego lokalu, który będzie realizował funkcje zarówno mieszkalne (w planie dlatrzech pokoleń) oraz usługowo-wytwórcze zapewniające pełną samodzielność rynkową. Na rysunku 6 przedstawiono propozycję modelowego ujęcia interferencji obszarów oddziaływania rodziny na firmę dla przypadku 2.

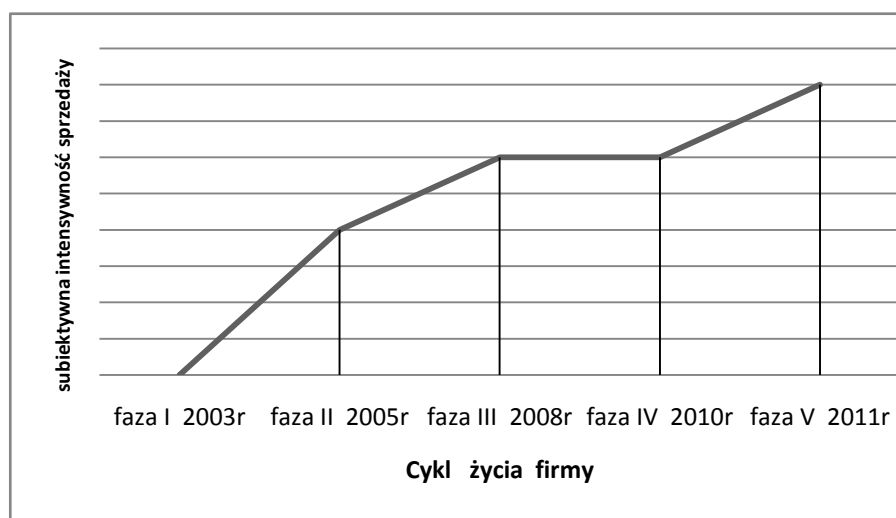
Rys. 6. Model interferencji obszarów firmy i rodziny dla analizowanego przypadku.



Źródło: opracowanie własne.

Przypadek 3. Michał założył zakład stolarski w 2003 roku. Początkowo stolarnia pełniła usługi drobnych prac naprawczych mebli domowych i ogrodowych. W 2004 roku wprowadzono do oferty produkcję mebli drewnianych na zamówienie klienta. Rozwijająca się firma wymagała zwiększenia zatrudnienia i w 2005 roku dołączył do niej syn właściciela. W 2008 roku firma uzyskała dofinansowanie z Unii Europejskiej. Zakupiono nowe maszyny do obróbki drewna. Obecnie ojciec i syn wraz z 2 zatrudnionymi z dalszej rodziny pracownikami i 2 niespokrewnionymi pomocnikami, prowadzą dwie stolarnie pod jedną marką. Główną siłą napędową działalności firmy jest jak deklarują *wysoka jakość, na życzenie klienta, kształtowanie nowej polskiej marki, oddzielenie interesów firmy od interesów rodziny, a tam gdzie nie da się tego zrobić – wspólna debata nad rozwiązaniami, rzadko problemy w pracy przynosi się do domu, i odwrotnie, problemy rodzinne do pracy*. W piątej fazie cyklu życia można zauważyć dynamiczny rozwój, który w tym przypadku związany jest ze zrealizowaną inwestycją w park maszynowy oraz opracowaniem podziału działań wytwórczych między opisywane stolarnie (por. rys. 7).

Rys. 7. Cykl życia przedsiębiorstwa dla opisywanego przypadku.

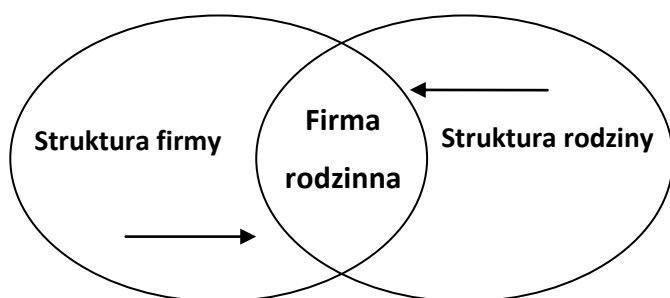


— rozwój firmy

Faza I – przedsiębiorczości, Faza II – współpracy, Faza III – kryzys kontroli, Faza IV – formalizacja, Faza V – rozwój.

Sytuacja prezentowanej firmy i jej sukces związany jest z odmiennym spojrzeniem na interferencję obszarów oddziaływań. Głównym atutem tej firmy jest umiejętność oddzielenia interesów rodziny od interesów firmy. Zaplanowano rozdział obowiązków związanych z firmą od domowych, i tym zajęli się mężczyźni. Całą sferą rodzinną zajęły się kobiety. Sfera interferencji obszarów ograniczona została do dyskusji o problemach strategicznych i finansowych o znaczeniu długofalowym. Modelowe ujęcie przedstawiono na rysunku 8.

Rys. 8. Model interferencji obszarów firmy i rodziny dla analizowanego przypadku.



Źródło: opracowanie własne

3. Metodyka zrealizowanego badania

W badaniu zrealizowanym w czwartym kwartale 2011 roku wykorzystano metody obserwacji uczestniczącej, wywiadu indywidualnego i wywiadu grupowego. Badania przeprowadzono w dwóch etapach. W pierwszym poproszono grupę ekspertów z dziedziny zarządzania i relacji rodzinnych z poznańskich ośrodków akademickich o wyróżnienie i uszeregowanie czynników odpowiadających za sukces firmy i sukces rodziny¹. Przeprowadzono także obserwację uczestniczącą w ośmiu mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych, po której do dalszych badań zakwalifikowano trzy firmy. W drugim etapie zrealizowano wywiady indywidualne standaryzowane z właścicielami firm oraz wywiady grupowe pogłębione z właścicielami i ich rodzinami, których celem była weryfikacja i ocena czynników sukcesu firmy i rodziny.

¹ Rozumiany jako dający oparcie, zrozumienie, miłość, szacunek i bezpieczeństwo partnerom w związku oraz ich potomstwu.

Badanie eksperckie zrealizowano we wrześniu 2011 roku z udziałem czterech osób. Eksperci wyróżnili i uszeregowali według ważności czynniki sukcesu badanych obszarów interferencji mikro firm rodzinnych (por. tab. 3).

Tab. 3. Czynniki sukcesu firmy i rodziny w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych.

Czynniki sukcesu przedsiębiorstwa	Czynniki sukcesu rodziny
Zysk	Poczucie więzi
Innowacyjność	Wspólnota dążeń
Majątek firmy	Przejrzysta komunikacja
Elastyczność działań rynkowych	Poczucie bezpieczeństwa (w tym finansowego)
Zaangażowani pracownicy	Szacunek i lojalność
Efektywna organizacja pracy	Odpowiedzialność
Lojalni odbiorcy	Motywacja do działań w zespole
Właściwa alokacja zasobów firmy	Właściwe gospodarowanie zasobami

Źródło: opracowanie własne

Listę czynników kształtujących sukces firmy i sukces rodziny ograniczono do 8 w każdej grupie (z możliwością jej rozbudowania przez badanych). Biorąc pod uwagę model interferencji obszarów rodziny i przedsiębiorstwa przedstawiony na rysunku 2 trudno wskazać uniwersalną część wspólną pozwalającą na synergii i wzrost potencjału mikroprzedsiębiorstwa rodzinnego. Jednak na pierwszy rzut oka antagonistyczne czynniki przy odpowiedniej motywacji i warunkach zewnętrznych mogą oczekiwanym efekt synergii wywołać. W przedstawionym przypadku 2 można zauważyć wpływ wspólnoty dążeń i odpowiedzialności na efektywną organizację pracy czy zaangażowanie pracowników. W przypadku 1, można natomiast dostrzec efekt synergii negatywnej gdzie braki w komunikacji i brak więzi rodzinnej przyczynił się do zaniku zaangażowania i roztrwonienia majątku firmy.

Zarówno wywiady indywidualne jak i grupowe pozwoliły wyznaczyć i ocenić na skali porządkowej przez właścicieli i członków ich rodzin wpływ wyróżnionych czynników na przebieg cyklu życia opisywanych przedsiębiorstw. Zastosowano następujący system ocen: zdecydowanie negatywnie: „- -”; raczej negatywnie: „-”; ani pozytywnie ani negatywnie: „+ -”; raczej pozytywnie: „+”; zdecydowanie pozytywnie: „+ +”. Wyniki oceny czynników sukcesu firmy i rodziny dla trzech analizowanych przypadków zgodnie z wyróżnionym rynkowym cyklem życia przedsiębiorstwa przedstawiono w tabelach 4 i 5.

Tab. 4. Oceny czynników sukcesu przedsiębiorstw. Wyniki wywiadów.

Firma rodzinna	Przykład 1					Przykład 2					Przykład 3				
	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V
Fazy rozwoju Czynniki															
Zysk	+	++	+	-	--	+	+	++	+	+	+	+	++	+	+
Innowacyjność	-	+	-	+-	--	-	+	+	+	+	-	-	+	++	+
Majątek firmy	-	++	+-	-	-	-	+	++	+	++	-	-	+	+	++
Elastyczność działań rynkowych	+	++	+	-	--	+	++	++	+	+	+	+	++	++	+
Zaangażowani pracownicy	+	+	+	+-	--	+	++	++	++	++	++	++	++	++	++
Efektywna organizacja pracy	+	+	-	-	--	+	++	++	++	++	+	+	++	++	+

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 5. Oceny czynników sukcesu rodzin. Wyniki wywiadów.

Firma rodzinna	Przykład 1					Przykład 2					Przykład 3				
	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V
Fazy rozwoju Czynniki															
Poczucie więzi	+	-	-	-	-	++	++	++	++	++	+	+	+	+	+
Wspólnota dążeń	+	+-	-	-	-	++	++	++	++	++	+	+	++	++	+
Przejrzysta komunikacja	+	+	-	-	-	+-	+	+	+	++	+-	+	+	+	+
Poczucie bezpieczeństwa	+	+	+-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Szacunek i lojalność	+	+	-	-	-	++	++	++	++	++	+	+	+	+	+
Odpowiedzialność	+	+-	+-	+-	+-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Motywacja do działań w zespole	+	+	-	-	-	++	++	++	++	++	+	++	+	+	+
Właściwe gospodarowanie zasobami	+	+	-	-	-	+	++	++	++	+	+	+	+	+	+
Plusy	8	7	2	1	1	12	13	13	14	13	8	9	9	9	8
Minusy	0	3	8	8	8	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0

Źródło: opracowanie własne

Analiza porównawcza powyższych przypadków wskazuje największe problemy w badanej pierwszej firmie. W drugiej fazie jej cyklu życia – współpracy, dostrzec można upośledzoną zdolność kierowania i organizowania a także niejasny zakres odpowiedzialności. W trzeciej fazie nastąpiło załamanie związane z niemożnością jednoosobowego koordynowania wszystkich decyzji, co doprowadziło do konfliktów w rodzinie. W fazie formalizacji nie zdołano naprawić błędów z poprzednich faz co w konsekwencji doprowadziło do kryzysu władzy i dezintegracji przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwie tym interesy firmy i interesy rodziny były traktowane jako antagonistyczne (od 2 fazy cyklu życia) co wywołało efekt synergii negatywnej [por. Więcek-Janka 2001]. W przypadku drugim i trzecim cykle życia firmy przebiegały bez zakłóceń a czynniki sukcesu oceniane były pozytywnie i bardzo pozytywnie, co pozwala wnioskować o efekcie synergii pozytywnej i rozwoju firmy. Przeprowadzono sumaryczną analizę danych i podsumowano wpływ interferencji obszarów firmy i rodziny na sukcesy i rozwój analizowanych przedsiębiorstw. Wyniki przedstawiono w tabeli 6.

Tab. 6. Ocena potencjału interferencji obszarów rodziny i przedsiębiorstwa w badanych przypadkach.

Badane firmy	Przedsiębiorstwo		Różnica	Rodzina		Różnica	Ocena potencjału
	plusy	minusy		plusy	minusy		
Przykład 1	23	31	-8	19	27	-8	Zdecydowanie negatywna
Przykład 2	56	3	53	65	1	64	Zdecydowanie pozytywna
Przykład 3	49	5	44	43	1	42	Pozytywna

Źródło: opracowanie własne

Analiza wywiadów grupowych pogłębionych pozwoliła na porównanie obszarów interferencji interesów firmy i interesów przedsiębiorstwa oraz identyfikację czynników odpowiedzialnych, w analizowanych przypadkach, za efekt synergii pozytywnej i negatywnej. Za czynniki wywołujące synergię pozytywną uznano *poczucie więzi, wspólnotę dążeń i odpowiedzialność*. Za czynniki wywołujące synergię negatywną uznano *złą komunikację, majątek firmy i jej finanse (zysk) oraz brak lojalnych odbiorców*. Badani wyróżnili dodatkową kategorię czynników spowalniających rozwój i zaliczyli do niej *niską innowacyjność*.

Należy zauważyć, że zysk, który został wymieniany przez ekspertów na pierwszym miejscu przez badanych nie został uznany jako czynnik wpływający bezpośrednio na poczucie sukcesu w firmie rodzinnej². Ważne natomiast okazały się czynniki spajające rodzinę, które jeżeli zostają osłabione lub rozerwane prowadzą do dezintegracji zarówno rodziny jak i firmy.

4. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa rodzinne realizując swoją misję zwracają szczególną uwagę na bezpieczeństwo rodziny, rozwój i samorealizację jej członków. Osiąganie tak postawionych celów jest możliwe przy pełnej akceptacji dążeń zarówno firmy jak i rodziny. Zdarza się, że wizja rozwoju firmy i rodziny, ich cele i środki realizacji są wzajemnie antagonistyczne co powoduje rozpad więzi, zakłócenia w komunikacji, rozwiązanie firmy a nawet rozpad rodziny. Celem autorki było wskazanie istnienia problemu, jakim jest zdolność jednych rodzin i niezdolność innych do tworzenia firm rodzinnych. Zrealizowane badania, ze względu na niewielką próbę i jakościowy charakter, pozwalają jedynie zasygnalizować konieczność pogłębionych badań. Kolejnym krokiem badawczym (prowadzonym na szerszą skalę) powinno być ustalenie obszarów zakłóceń w działaniach firmy i rodziny w ich cyklu życia oraz wskazanie programu diagnozy dla efektów synergii negatywnej w interferencji interesów rodziny i firmy.

Literatura

- Bojewska B. (2004), *Przedsiębiorczość firm rodzinnych i jej mierniki*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, z. 14, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Rodsutti M.C., Makayathorn P. (2005), *Organizational diagnostic factors in family business: Case studies in Thailand*, Development and Learning in Organizations, Vol. 19 Iss: 2, pp. 16-18.

² Podobne wyniki przedstawił Safin (2007) w których badani wskazali zysk jako motywację do pracy na trzecim miejscu.

- Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Sułkowski Ł. (2004), *Organizacja a rodzina: więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie, Toruń.
- Sułkowski Ł. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1.
- Więcek-Janka E. (2001), *Conflicts in Polish enterprises as a result of negative synergy*, MER Journal for management and development, Maribor – Slovenia.
- Więcek-Janka E. (2007a), *Perspektywy rozwoju polskich mikroprzedsiębiorstw rodzinnych w krajach UE*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Numer specjalny V 2007, ss. 80-86.
- Więcek-Janka E. (2007b), *Sytuacja mikroprzedsiębiorstw polskich na rynku europejskim i krajowym*, w: J. Otto, R. Stanisławski, A. Maciaszczyk (red.), *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na jednolitym rynku europejskim*, Monografia Politechniki Łódzkiej, ss. 102-111.
- Więcek-Janka E. (2008), *Internacjonalizacja jako element cyklu życia przedsiębiorstw rodzinnych* w: *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*. Redakcja naukowa: Z. Dworzecki & M. Romanowska. Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa, ss. 297-307.
- Więcek-Janka E. (2011), *Kompetencje jako produkty na rynku pracy w Finlandii i Wielkopolsce na podstawie badań przedsiębiorstw rodzinnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 662/ Ekonomiczne Problemy Usług nr 74, ss. 608-617.
- Drzewiecki M., Wojtas H., *Współczesne problemy biznesów rodzinnych*, <http://www.biznesrodzinny.pl/09-wrzesien2006/01.html>, 15.11.2008;
- Kiedziuch M., *To co nieuniknione, ...czyli konflikty w rodzinnym przedsiębiorstwie*, <http://www.biznesrodzinny.pl/04-kwiecien2006/03.html>, 15.11.2008;
- Lipiec J., *Polski przedsiębiorca rodzinny – wyniki badań*, <http://www.biznesrodzinny.pl/02-luty2006/03.html>, 01.12.2008.

Alicja Winnicka-Popczyk

Uniwersytet Łódzki

Upublicznienie firm rodzinnych – szanse i zagrożenia

Publicity of family businesses - opportunities and threats

Abstract: The paper presents advantages and disadvantages of a family business going public, identifies the conditions to be met to achieve it and lists the arguments of the owners being after maintaining the private, closed form of functioning. The final part of the paper contains the presentation of 15 Polish public family firms quoted on the Warsaw Stock Exchange. The author formulates practical conclusions, which may appear to be useful for business strategic decision on entering the capital market.

1. Wprowadzenie

Z punktu widzenia zarządzania finansami decyzja o upublicznieniu działalności przedsiębiorstwa, również o charakterze rodzinnym, traktowana jest przede wszystkim jako element strategii finansowania. Kwestię tę podnosi m.in. T.R. Smus [Smus 2011, s.301] określając ją jako **pozyskanie kapitału w formie rozdrobnionego akcjonariatu**. Interesującego przeglądu zagranicznych porównawczych badań empirycznych wyników osiągniętych przez firmy rodzinne i nierodzinne publiczne dokonał W. Popczyk [por. Popczyk 2010, ss.59-61] konstatując, że „...bez względu na kontekst narodowy, można jednoznacznie wywnioskować, że *firmy rodzinne publiczne mają przewagę konkurencyjną nad firmami nierodzinnymi, a jej źródłem jest zasób strategiczny wynikający z interakcji między systemem rodziny a systemem biznesu*”. Koncepcje radykalne [Korda 2010] upatrują natomiast w publicznym rynku kapitałowym szansy na realizację **strategii wyjścia z biznesu rodzinnego**.

Celem artykułu jest zaprezentowanie głównych korzyści oraz zagrożeń płynących z wprowadzenia firmy rodzinnej na publiczny rynek kapitałowy, jak również wykazanie, że na odpowiednim etapie jej rozwoju upublicznienie działalności może być szansą na istotną jakościową zmianę funkcjonowania bez utraty rodzinnego charakteru.

2. Pojęcie upublicznienia

Przez upublicznienie („going public”) firmy rodzinnej rozumie się pierwszą publiczną emisję akcji spółki, które do tej pory były w wyłącznym posiadaniu przedsiębiorcy względnie w posiadaniu rodziny przedsiębiorczej. „Going public”, a więc w rezultacie droga i wejście na giełdę, oznacza przejście od „osobowo” do „firmowo” prowadzonego przedsiębiorstwa, podczas gdy powszechnie raczej utożsamia się pojęcia firmy rodzinnej i „osobowo” prowadzonego przedsiębiorstwa. Upublicznienie jest zatem określane jako proces polegający m.in. na: po pierwsze – zrzeczeniu się przez rodzinę określonych praw własności w przedsiębiorstwie, po drugie – całkowitym lub częściowym przekazaniu tych praw anonimowym inwestorom, a mianowicie wielkiej liczbie udziałowców na rynku kapitałowym. Przedsiębiorstwo prowadzone „firmowo” występuje tu jako samodzielna, wyodrębniona jednostka decyzyjna w formie nowoczesnej spółki akcyjnej charakteryzującej się rzeczywiście tzw. rozdzieleniem własności i zarządzania. Akcjonariusze - jako właściciele przedsiębiorstwa - nie mają przy tym w szczególności prawa samodzielnej zmiany lub sprzedaży elementów majątkowych spółki, nie mogą bezpośrednio wydawać żadnych poleceń pracownikom przedsiębiorstwa itp. Generalnie, nie mają prawa do zawierania umów dotyczących przedsiębiorstwa [Rudolph 1984, ss. 1-2].

Przedsiębiorstwa rodzinne z reguły mają charakter prywatny. Jednak większość dużych, tych najbardziej znanych, stanowią spółki publiczne. Sprzedaż akcji „na zewnątrz”, czy to w sposób bezpośredni (prywatny) czy w ofercie publicznej (IPO-initial public offering), może przynieść przedsiębiorstwu dużą ilość środków finansowych lecz właściciele, którzy rozważają ten krok, muszą stanąć wobec kilku trudnych dylematów.

W 1998 r. w Międzynarodowym Instytucie Rozwoju Kadry Kierowniczej (International Institute for Management Development) w Lozannie (Szwajcaria) przebadano 200 firm rodzinnych z 20 krajów Europy, Azji i Stanów Zjednoczonych, zatrudniających od 20 do 2000 pracowników. Respondentami byli właściciele, menedżerowie i sukcesorzy uczestni-

czący w seminarium „Kierowanie Biznesem Rodzinnym” („Leading the Family Business”). 12,5% z nich upubliczniło działalność przede wszystkim w celu powiększenia kapitału. Następne 27,5% rozważało upublicznienie, ale zaniechało tego działania, ponieważ nie było takiej finansowej potrzeby lub rynek „nie był gotowy”. Pozostałe 60% właścicieli nie rozważało takiej możliwości, większość z nich będzie jednakże dokonywać sprzedaży akcji w bliskiej przyszłości. 25% firm deklaruje, że chciałoby wyemitować akcje w ciągu najbliższych 10 lat a następne 43% oznajmiło, że w ogóle chciałoby wyemitować akcje. Respondenci dostarczyli wyczerpujących pisemnych komentarzy dotyczących głównych korzyści i niebezpieczeństw upublicznienia, jak również na temat najbardziej odpowiedniego czasu tego przedsięwzięcia. **Istnieje daleko idąca zgodność między respondentami z różnych kontynentów dotycząca największych ryzyk i korzyści upublicznienia działalności.** Opisali oni szczegółowo pożytki ze sprzedaży akcji spółki, a zwłaszcza łatwiejszy dostęp do kapitału, większe możliwości dla członków rodziny usiłujących upłynnić swoje akcje oraz dogodny sposób do stworzenia zachęt dla wiodących zdolnych menedżerów. Negatywy pociągają za sobą utratę prywatności ze względu na wymogi „publicznego raportowania”, wysiłek i koszt przygotowania takich raportów, zmiany w strukturze właścicielskiej i, może najbardziej irytująca rodzinę, presja ze strony akcjonariuszy [Wagen 2000, ss. 105-108].

Pewną alternatywą jest „bezpośrednia” oferta publiczna (skierowana do określonych znanych odbiorców), która dostarcza bardziej ograniczonych korzyści, ale jest tańsza i łatwiejsza do przeprowadzenia. Inną alternatywą (w szerokim ujęciu) jest w ogóle nie upubliczniać działalności firmy z powodu przewagi konkurencyjnej, jaką firma osiąga pozostając prywatną: dyskrecja, stabilizacja, elastyczność i łatwość przystosowania się.

3. Za i przeciw strategii „going public”

Upublicznienie jest posunięciem obfitującym różnorodnymi ryzykami dla wielu właścicieli firm rodzinnych. A jednak zaskakująca ilość firm rodzinnych dokonała tego, przynosząc wymierne, znaczące korzyści, zarówno prowadzonej działalności jak i rodzinie. W Stanach Zjednoczonych sukcesywnie wzrasta popularność oferty publicznej (IPO) wśród właścicieli i inwestorów. Rośnie również jej popularność w Europie. Właściciele muszą rozważyć wszystkie korzyści i ryzyka. Upublicznienie może być doskonałą drogą do podwyższenia kapitału,

zapewnienia akcjonariuszom możliwości wypłacalności (cash out) oraz przyciągnięcia zdolnych menedżerów. Jednocześnie upublicznienie może rzeczywiście wyeliminować prywatność, ograniczyć siłę zarządzania przez rodzinę, nawet spowodować okoliczności przejęcia firmy.

I. Łatwiejszy dostęp do kapitału, większa płynność

Właściciele, którzy upublicznili firmę lub oznajmili, że chcieliby wyemitować akcje, przytaczali poważne przewagi. Skoro tylko akcje znajdują się na giełdzie papierów wartościowych, właściciele uzyskują instrument sprzedaży akcji w celu pozyskania kapitału dla firmy lub gotówki dla siebie. Często właściciele sprzedają akcje w małych, kolejnych partiach na miarę potrzeb, zatrzymując wystarczającą ilość akcji niezbędną do kontroli zarządzania całością firmy. Sposobność finansowania wzrostu firmy raczej kapitałem własnym (equity) niż dłużnym przekonuje wielu właścicieli do oferty publicznej. Dodatkowy working capital umożliwia im osiągnąć większy udział w rynku, wprowadzić nowy produkt, unowocześnić technologię czy pokonać recesję.

Istnieją dwie drogi upublicznienia działalności przez firmę prywatną. Pierwszą jest przeznaczenie do sprzedaży już istniejących akcji będących w posiadaniu akcjonariuszy. Nie zwiększy to płynności firmy, ale zaopatrzy akcjonariuszy w gotówkę i wprowadzi akcje na rynek. Drugą metodą jest wyemitowanie dodatkowych akcji dostarczających kapitału firmie przez zewnętrznych inwestorów płacących za nowe akcje. To może przynieść wiele korzyści.

Upublicznienie firmy tworzy zatem rynek dla akcji, które: mogą podwyższyć kapitał, zabezpieczyć podwyżki płac, zwiększyć płynność aktywów firmy, zwiększyć fundusze przeznaczone na zapłatę podatków od spadku.

A. Płynność akcji

Akcje firm prywatnych mają ograniczoną płynność. Upublicznienie spółki stwarza rynek, na którym akcje te mogą być łatwo sprzedane. Poza tym banki i inni pożyczkodawcy o wiele bardziej chętnie pozwalają członkom rodziny wykorzystywać akcje jako zabezpieczenie pożyczek. Respondenci wskazywali, że wykorzystanie rynku publicznego daje również członkom rodziny nie pracującym w firmie sposobność zamiany w razie potrzeby ich akcji na gotówkę za przewidywalną cenę (niektórzy właściciele tworzyli porozumienia, które określały, jak dużo akcji może być sprzedanych w ciągu określonego okresu czasu, tak by kontrola rodziny i cena rynkowa nie zmieniły się zbyt drastycznie). Emitując dwa różne rodzaje akcji: z głosem (voting) i bez głosu (nonvoting) można zapewnić, że rodzina zachowa kontrolę nad firmą.

B. Rozwiązania dla spłaty podatku od spadku i darowizny

Rodziny rzadko kiedy posiadają prywatny majątek, by zapłacić podatek od spadku w przypadku śmierci właściciela. Obciążenie zwykle przypada firmie, a wysiłki pozyskania pieniędzy często drenują rezerwy firmy i narażają jej przyszłość. W przypadku uczestniczenia w rynku publicznym właściciele mogą pozyskać fundusze na zapłacenie podatków od spadku poprzez sprzedaż we właściwym czasie części akcji.

C. Zwiększenie wartości firmy

Od chwili upublicznienia akcji ich cena może wzrosnąć znacząco. Inwestorzy zewnętrzni są o wiele bardziej chętni zapłacić wyższą cenę za akcje spółki publicznej niż prywatnej z uwagi na płynność akcji, wiarygodność przypisaną spółkom publicznym oraz otwartość informacyjną (w tym dotyczącą finansów) firm publicznych.

D. Źródło tańszego kapitału

Sprzedaż akcji w ofercie publicznej jest ekwiwalentem pożyczania pieniędzy, które nie muszą być zwracane natychmiast. Poprawia to pozycję finansową firmy, może także umożliwić kredytowanie po bardziej atrakcyjnej stopie procentowej. Ponadto respondenci, którzy przeprowadzili pomyślną IPO, wskazywali, że byli w stanie pozyskać dodatkowy kapitał w kolejnych ofertach nawet na jeszcze bardziej korzystnych warunkach. Ten cykl umożliwia kontynuację pozyskiwania (infuzji) kapitału, poprawia równowagę finansową i podnosi zdolność kredytową. Rynek publiczny stwarza właścicielom również możliwości nabycia firm. Właściciele mogą sprzedać akcje, aby podwyższyć stan gotówki (na wydatki) lub oferować akcje bezpośrednio właścicielom innej firmy w zamian za akcje w ich firmach.

E. Zachęta dla zdolnych menedżerów

Bodźce giełdowe mogą być kluczem do przyciągnięcia i pozyskania zdolnych menedżerów spoza rodziny. Akcje w firmach prywatnych mogą powodować u pracowników „zdrowy” sens posiadania własności, są jednak zwykle ograniczone sposobności upłynnienia ich. Tworzenie rynku dla akcji czyni zachętę o wiele większą. Eliminuje również presję wywieraną na członków rodziny i firmę co do odkupienia akcji od odchodzących kierowników. Co więcej, firmy z publicznymi akcjami są bardziej chętne do zaakceptowania kierowników spoza rodziny na wyższych i najwyższych szczeblach zarządzania.

F. Podwyższony prestiż firmy

Jedną z przewag upublicznienia, która była szeroko podnoszona przez respondentów, jest większa korporacyjna rozpoznawalność, „widoczność” w otoczeniu i prestiż. Jeśli firma rodzinna jest dobrze prowadzona i odnosi sukcesy, upublicznienie zwykle rozszerzy rozpozna-

walność jego produktów i usług, jak również reklamę, którą otrzymają. Obie strony: klienci i inwestorzy często preferują współpracę biznesową z dobrze znanymi przedsiębiorstwami. Wiele firm rodzinnych uzyskało międzynarodową sławę po przystąpieniu do oferty publicznej. Przykłady obejmują: Benetton we Włoszech, Peugeot we Francji, BMW w Niemczech, Hoffmann-LaRoche w Szwajcarii, Kikkoman w Japonii i Marriott w USA. Wszystkie te przedsiębiorstwa upubliczniły swoją działalność, by przyspieszyć wzrost i dać właścicielom większą elastyczność w relacjach z firmą.

II. Mniej prywatności i kontroli

Obok wszystkich potencjalnych korzyści upublicznienie powoduje kilka możliwych zagrożeń.

A. Utrata prywatności

Respondenci podkreślali, że najbardziej niszczącą zmianą, która następuje, gdy firma sprzedaje akcje w ofercie publicznej, jest utrata przywileju prywatności. Pozycja finansowa firmy, tożsamość akcjonariuszy i stopień poufności, jakimi cieszyli się właściciele i akcjonariusze, zmienia się znacznie. Zarobki, zachęty i ponadplanowe dochody dla kierownictwa rodzinnego staną się publiczną informacją. Dokumenty, które zawierają wysoce drażliwe informacje, takie jak dane o sprzedaży czy zarobki dyrektorów, będą wyjawiane akcjonariuszom publicznym oraz instytucjom regulującym rynek regularnie lub okresowo.

B. Możliwe przejęcia firmy

Jeśli firma wyemituje zbyt dużo akcji, inwestorzy czy konkurenci mogą przejąć kontrolę od właściciela. Właściciele rodinni powinni zachować wystarczającą ilość akcji, żeby byli w stanie kontynuować wybór dyrektorów i określać działania firmy. Jeśli więcej niż 50% akcji będzie rozdystrybuowanych, rodzina może próbować zachować kontrolę przy sprzedaży akcji w małych partiach. Pociągnie to za sobą ryzyko, gdyż inwestorzy mogą skupować akcje i organizować kampanię przejęcia. Alternatywnie właściciele rodinni mogą emitować w ofercie publicznej tylko akcje nieme (unvoting stocks), które jednak mniej interesują inwestorów i dlatego zwykle uzyskują niższe ceny.

C. Zmiany w strukturze zarządu

Jeśli bank inwestycyjny nabywa akcje w spółce publicznej, może oczekiwać miejsca w zarządzie. W Europie nie ma takiego prawa, jest jednak zwykle wymagane przez bank, który uważa członkostwo w zarządzie za najlepszą drogę do zapewnienia dostępu do aktualnych informacji o firmie i wywierania wpływu na podejmowane decyzje. Praktyka ta jest mniej powszechna w Stanach Zjednoczonych. Mimo, że rodzina może uważać to za erozję kontroli, ekspertyzy banków często

znacznie przyczyniają się do sukcesów firmy. Posiadanie takiego przedstawiciela w zarządzie generalnie również tworzy nowy status firmy.

D. Ograniczenie siły rodziny w firmie

Firma będzie nagle związana z osobami z zewnątrz, mającymi głos w sprawie jej działalności. Spotkania akcjonariuszy nabiorą bardziej formalnego i złożonego charakteru. Akceptacja zarządu i konsensus akcjonariuszy będą potrzebne w wielu specyficznych i nietypowych sprawach. Zmiany w strukturze własności czy polityce działania, przydział akcji czy ustalanie wysokości dywidend będą dokonywane publicznie.

E. Presja ze strony akcjonariuszy

Może jednak największe ryzyko będzie pochodziło od akcjonariuszy i dotyczyło żądań co do udziału w zyskach. To akcjonariusze będą rozsądzać m.in. o warunkach wypłat dywidend, cenach akcji czy wysokości wynagrodzeń dla zarządzających. Jeśli rodzina nie będzie wystarczająco uważna i czujna, uprawnienia akcjonariuszy mogą spowodować zarządzanie firmą do kładzenia nacisku na krótkoterminowe cele a nie na realizację długoterminowych strategii.

F. Wzrost kosztów

Początkowy koszt upublicznienia jest istotny i znaczny. Prowizja underwritera, ustawowe opłaty, koszty opracowania i publikacji prospektu emisyjnego, koszty rejestracji, wydatki przeznaczone na audyt mogą stanowić nawet 10-25% ceny emisyjnej. Główni zarządzający odnotowują, że od chwili podjęcia decyzji o upublicznieniu muszą poświęcać nadspodziewanie dużo czasu na informowanie akcjonariuszy i potencjalnych inwestorów, przygotowywanie raportów, co odwraca ich uwagę od codziennych operacji. Może być również konieczne uaktualnienie systemu rachunkowości firmy tak, by mógł dostarczać aktualnych informacji finansowych odpowiadających standardom giełdy papierów wartościowych i jej regulacjom. Jeśli kompleks wymagań co do raportów nie jest dokładnie spełniony, zarządzający mogą podlegać różnym ustawowym obciążeniom, jak np. kary za tworzenie raportów fałszywych lub wprowadzających w błąd.

Największym ograniczeniem upublicznienia jest to, że pozycja finansowa firmy, tożsamość akcjonariuszy i stopień prywatności właścicieli zmieniają się znacząco. B.Rudolph zaproponował interesujący podział korzyści i zagrożeń dla publicznej rodzinnej spółki akcyjnej zarówno z punktu widzenia firmy jak i prowadzącej jej rodziny (tabela 1).

Tab. 1. Zestawienie głównych zalet i wad rodzinnej spółki akcyjnej.

ZALETY PUBLICZNEJ SPÓŁKI AKCYJNEJ	
I. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa	
1. Korzyści finansowania	· odnawialne zdolności pozyskiwania długoterminowego kapitału (obciążonego ryzykiem), · możliwości emitowania specyficznych instrumentów finansowych (pożyczki zamienne, pożyczki opcyjne, akcje uprzywilejowane, świadectwa użytkowe, akcje pracownicze), · rozszerzenie możliwości kredytowych.
2. Pozyskanie wykwalifikowanego kierownictwa spoza rodziny	
3. Możliwość zapobiegania rozproszeniu kręgu wspólników (akcjonariuszy)	
4. Pozytywne skutki informacji przekazywanych przez przedsiębiorstwo dla reklamy, marketingu, public relations i tożsamości korporacyjnej (Corporate Identity)	
II. Z punktu widzenia rodziny przedsiębiorczej	
1. Podwyższenie kapitału własnego bez finansowego zaabsorbowania rodziny	
2. Możliwość wykorzystania praw akcjonariuszy do zapewnienia płynności firmy	
3. Możliwość zachowania wpływu rodziny na kierunek rozwoju firmy	
WADY PUBLICZNEJ SPÓŁKI AKCYJNEJ	
1. Uzależnienie możliwości finansowania od sytuacji na rynku kapitałowym	
2. Mnożące się rachunkowe, audytorskie i publikacyjne obowiązki	
3. Niebezpieczeństwo przejęcia firmy	
4. Zmniejszający się wpływ rodziny na kierowanie firmą	
5. Wyższe obciążenia podatkowe	

Źródło: B.Rudolph, Zum „going public” von Familienunternehmen: Institutionelle Voraussetzungen und Vorteilhaftigkeitskriterien, Lehrstuhl für Kreditwirtschaft und Finanzierung der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt a.M., Bonn, 14.06.1984, s. 9 (materiał niepublikowany).

4. Czynniki warunkujące upublicznienie firmy rodzinnej

Decyzja o upublicznieniu firmy jest jedną zmianą, faktyczne jej wykonanie - drugą. Właściciele biznesu rodzinnego muszą wnikliwie przeanalizować, czy wejście na rynek publiczny - najpierw pierwotny i w następnej kolejności wtórny - jest w danej chwili pożądanym rozwiązaniem. Podstawowe pytania [Korda 2010], na które trzeba znaleźć odpowiedź, brzmią:

- czy skala działania firmy jest wystarczająco duża?
- czy firma osiąga wystarczająco duże przychody?
- czy firma jest w stanie ponieść niezbędne koszty?
- czy koszt pozyskania kapitału nie będzie zbyt wysoki?
- jaki powinien być zakres emisji akcji?
- **czy rodzina jest w wystarczającym stopniu przekonana i przygotowana do procesu upublicznienia?**

O wiele łatwiej jest wejść na rynek publiczny dużym firmom niż średnim. Opodatkowanie, regulacje i wymogi administracyjne odnośnie przyjęcia na największe giełdy zostały stworzone dla dużych firm; ich złożoność i koszty są wysoce zniechęcające dla średnich firm. Średnie firmy postąpią znacznie lepiej najpierw przystępując do rynków typu alternatywny system obrotu lub giełd regionalnych; obie formy mogą być bardzo produktywne.

Inwestorzy skłaniają się do poszukiwania firm z kilkoma latami silnego, trwałego wzrostu i rosnących zysków. Te cechy i wskaźniki pokazują inwestorom zdolność zarządzających do konkurowania w długim okresie czasu. *Właściciel powinien emitować akcje w ofercie publicznej tylko wtedy, kiedy firma osiągnie taki poziom, w przeciwnym razie zainteresowanie inwestorów będzie prawdopodobnie niewielkie.* Inwestorzy także nie będą brać pod uwagę inwestowania w IPO dopóty, dopóki firma nie będzie mogła oczekiwać znaczącego wzrostu w ciągu kilku następnych lat.

Nawet po spełnieniu wymaganych kryteriów, warunki rynkowe mogą nie być sprzyjające w tym czasie, kiedy firma chce uplasować swoją ofertę. Rynek dla IPOs zmieniał się znacząco: od depresyjnego poziomu połowy lat 70. do rekordowo wysokiego poziomu połowy lat 80. ubiegłego wieku, by znów ulec załamaniu w roku 2008. Czynniki polityczne, stopy procentowe, stopa inflacji, prognozy ekonomiczne – wszystko to wpływa na nastroje inwestorów. Analitycy rynku przepowiadają odnowienie zainteresowania upublicznieniem firm rodzinnych

w Europie i USA w najbliższej przyszłości, szczególnie po dokonaniu się zmiany pokoleniowej w tych podmiotach.

Firmy rodzinne, które odnoszą sukces i mają potencjał przyszłości, potrzebę kapitału i płynności, godzą się na utratę części prywatności i kontroli, mogą znaleźć optymalny czas, by upublicznić działalność.

5. Niektóre przyczyny odrzucenia strategii „going public”

Właściciele firm rodzinnych przeciwni upublicznieniu działalności tłumaczą swoje stanowisko głównie obawą przed nieuniknioną w tej sytuacji utratą prywatności, nadmiernym uzależnieniem od wahań koniunktury i nastrojów na rynkach finansowych oraz tym, że w firmach prywatnych decyzje podejmowane są szybciej niż w firmach publicznych, w których proces decyzyjny jest często zbyt sformalizowany i wydłużony w czasie. Samuel C. Johnson, właściciel w czwartym pokoleniu firmy Johnson Wax, deklaruje, że jego przedsiębiorstwo nigdy nie będzie miało publicznego charakteru, podnosząc ewidentne przewagi, jakimi cieszą się firmy prywatne, tzn. dyskrecją, stabilizacją, elastycznością oraz wspałością [Johnson 2000, ss. 110-114].

6. Firmy rodzinne na GPW SA w Warszawie

Na warszawskiej giełdzie notowanych jest 428 spółek akcyjnych (stan na 19.02.2012 r.). Nie dysponujemy jednoznacznymi statystykami, ile z nich ma charakter rodzinny, z uwagi na problemy z definicją firmy rodzinnej oraz to, że nie wszystkie firmy potwierdzają swoją rodzinną tożsamość. Znane są przypadki, że właściciele negują wręcz dominującą rolę rodziny w firmie. Niemniej jednak szacuje się, że może ich być nawet do 30%. Tabela 2 zawiera podstawowe dane dotyczące 15 firm o różnym przedmiocie działalności, wysokości kapitału, terminie giełdowego debiutu, jak również udziale członków rodziny w strukturze własności oraz organach zarządzających. W Polsce systematycznie przybywa firm rodzinnych uczestniczących w publicznym obrocie. Dla wielu z nich etapem wstępnym będzie dynamicznie rozwijający się Alternatywny System Obrotu NewConnect. Wydaje się, że rynek giełdowy jest poważną szansą rozwoju dla dużych, prężnie działających firm rodzinnych w naszym kraju.

Tab. 2. Wykaz wybranych firm rodzinnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych S.A. w Warszawie (stan na XI-XII 2011 r.)

Lp.	Nazwa firmy	Nazwisko rodziny	Opis działalności	Kapitał PLN	Data debiutu	Akcjonariusze rodzinni (%głosów)	Udział rodziny we władzach spółki
1.	Alchemia SA	Karkosik	branża hutnicza (rury dla przemysłu wydobywczego – naftowego i gazownictwa)	269100000	19.05.1998 r.	Karkosik Roman 63,73 Karkosik Grażyna 10,91	Karkosik Roman – Wiceprzewodniczący Rady Nadzorczej
2.	Alma Market SA	Mazgaj	sieć delikatesów, wynajem nieruchomości, hurt art. przemysłowych i chemicznych	5560990	28.07.1994 r.	Mazgaj Jerzy 47,69 Mazgaj Barbara 0,02 Mazgaj Wojciech	Mazgaj Jerzy – Prezes Zarządu Mazgaj Barbara - Przewodniczący RN Mazgaj Wojciech – Sekretarz RN
3.	Anti SA	Rzepa	usługi w zakresie małej architektury (budownictwo, pielęgnacja zieleni, prace porządkowe, obsługa nieruchomości)	874702,90	25.03.2009 r.	Rzepa Arkadiusz 31,03 Rzepa Stanisław 14,33 Rzepa Danuta 14,33	Rzepa Arkadiusz – Prezes Zarządu Rzepa Stanisław – Członek RN Rzepa Danuta – Członek RN
4.	Budvar Centrum SA	Trzcinski	produkcja, sprzedaż, montaż stolarki budowlanej z PCV wraz z towarami uzupełniającymi: parapety, okapy, rolety, klamki	9895600	11.07.2007 r.	Trzcinski Marek 74,73 Trzcinska Urszula 4,54	Trzcinski Marek – Prezes Zarządu Trzcinska Urszula – Wiceprzewodnicząca RN Trzcinski Kazimierz – Sekretarz RN
5.	Comarch SA	Filipiak	projektowanie, wykonywanie i dostarczanie systemów informatycznych (oprogramowanie, sprzęt komputerowy i sieciowy, usługi wdrożeniowe, szkoleniowe, eksploatacyjne)	8051637	05.05.1999 r.	Filipiak Janusz 41,15 Filipiak Elżbieta 28,11	Filipiak Janusz – Prezes Zarządu Filipiak Elżbieta – Przewodnicząca RN

6.	Complex SA	Nowacki	produkcja łożysk, kół zębatach, przekładni zębatach, elementów napędowych	51000000	13.12.2007 r.	Nowacki Michał 79,36 Nowacka Katarzyna 5,05	Nowacki Michał – Prezes Zarządu Nowacka Katarzyna – Przewodnicząca RN Nowacka Urszula – Wiceprzewodnicząca RN Nowacka Ewa – Członek RN Nowacki Lucjan – Członek RN
7.	AD.Dragowski SA	Dragowski	obróć nieruchomości – kupno, sprzedaż oraz najem/wynajem różnych kategorii nieruchomości	18450000	29.09.2008 r.	Dragowski Lech 44,76 Dragowska Małgorzata 14,40 Dragowski Łukasz 9,64	Dragowska Małgorzata - Prezes Zarządu Dragowski Łukasz – Przewodniczący RN
8.	Drozapol-Profil SA	Rybka	sprzedaż wyrobów hutniczych ze stali nietopowych, wstępne przetwarzanie i obróbka stali, produkcja zbrojeń budowlanych, usługi transportowe	30592750	23.12.2004 r.	Rybka Wojciech 34,12 Rybka Grażyna 29,84	Rybka Wojciech – Prezes Zarządu
9.	Drop SA	Chwedoruk	hurtowy handel odpadami – głównie metalicznymi	586770,30	24.01.2008 r.	Chwedoruk Zbigniew 68,16 Chwedoruk Lucyna 17,04	Chwedoruk Zbigniew Prezes Zarządu
10.	Centrum Medyczne Enel-Med	Rozwadowski	specjalistyczna praktyka lekarska na rynku krajowym: 10 przychodni wieloprofilowych, 7 pracowni diagnostycznych, jeden wieloprofilowy szpital, współpraca z ponad 400 placówkami partnerskimi	23566900	18.07.2011 r.	Rozwadowska Anna 30,22 Rozwadowski Adam 30,22 Rozwadowski Jacek 4,21 Rozwadowski Bartosz 4,12	Rozwadowski Adam – Prezes Zarządu Rozwadowski Jacek – Wiceprezes Zarządu Rozwadowska Anna – Członek RN

11.	Energoinstal SA	Więcek	produkcja konstrukcji metalowych i ich części (kotły i urządzenia kotłowe)	1800000	30.10.2007 r.	Więcek Stanisław 57,28 Więcek Jarosław 7,51 Więcek Michał 7,51	Więcek Michał – Prezes Zarządu Więcek Jarosław – Wiceprezes Zarządu Więcek Karolina – Sekretarz RN Więcek Irena – Członek RN Więcek Stanisław – Członek RN
12.	Farmacol SA	Olszewski	sprzedaż hurtowa artykułów farmaceutycznych i medycznych. Wiodący dystrybutor farmaceutyczny w Polsce, zaopatruje apteki i szpitale, posiada własne apteki.	23400000	15.06.1999 r.	Olszewski Andrzej 33,00 Olszewska Zyta 29,76 Olszewski Maciej 0,86 Olszewska Anna 0,86	Olszewski Andrzej – Przewodniczący RN Olszewska Zyta – Wiceprzewodnicząca RN Olszewski Maciej – Członek RN Olszewska Anna – Członek RN
13.	Inter Groclin Auto SA	Drzymala	produkcja części i akcesoriów do pojazdów mechanicznych i ich silników (poszycie foteli samochodowych, foteliki dziecięce do samochodów, fotele samochodowe)	5500000	24.11.1998 r.	Drzymala Zbigniew 42,73 Drzymala Maria 20,98	Drzymala Zbigniew – Prezes Zarządu Drzymala Monika – Członek RN
14.	Komputronik SA	Buczkowski	sprzedaż hurtowa maszyn i urządzeń biurowych oraz sprzętu komputerowego	957234,90	05.07.2007 r.	Buczkowski Krzysztof (wraz z Ewą Buczkowską) 30,39 Buczkowski Wojciech 29,07	Buczkowski Wojciech – Prezes Zarządu Buczkowski Krzysztof – Przewodniczący RN Buczkowski Tomasz – Członek RN
15.	Mirbud SA	Mirgos	usługi budowlano-montażowe (budynki mieszkalne, gospodarcze, użyteczności publicznej, drogi i inne)	87405000	29.12.2008 r.	Mirgos Jerzy 42,34	Mirgos Halina – Prezes Zarządu

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron internetowych spółek i materiałów GPW SA w Warszawie.

7. Podsumowanie i wnioski

Podsumowując rozważania o upublicznieniu firm rodzinnych można wysnuć kilka istotnych wniosków o znaczeniu praktycznym, a mianowicie:

- **udział w ofercie publicznej może być efektywnym rozwiązaniem** dla firm, które osiągnęły wystarczająco dużą skalę działalności oraz rozmiary przychodów, są w stanie ponieść niezbędne koszty, a koszt pozyskania kapitału nie będzie zbyt wysoki,
- **właściciel firmy wraz z zaangażowaną rodziną winni być w wystarczającym stopniu przekonani i przygotowani** do podjęcia decyzji oraz realizacji procesu upublicznienia, jak również wykazywać odpowiedzialną postawę w trakcie funkcjonowania przedsiębiorstwa jako spółki publicznej. Element ten może w znaczącym stopniu przyczynić się do odniesienia sukcesu firmy rodzinnej na publicznym rynku kapitałowym,
- **proces upublicznienia może przynieść firmie wymierne korzyści** jak: dostęp do dużych zasobów kapitałowych, większa płynność akcji, rozwiązania dla spłaty podatku od spadków i darowizn (w przypadku krajów o restrykcyjnej polityce podatkowej, zwiększenie wartości firmy, zachęta dla zdolnych menedżerów czy podwyższenie prestiżu firmy,
- **ceną tych korzyści** może być jednak utrata prywatności, możliwe przejęcie firmy, zmiany w strukturze zarządu, ograniczenie siły rodziny w firmie, presja ze strony akcjonariuszy czy wzrost kosztów działania,
- **istnieje taka grupa firm, które prawdopodobnie nigdy nie będą w stanie zdecydować się na upublicznienie działalności**, gdyż ich właściciele zbyt wysoko cenią niezależność i prywatność, stabilizację, elastyczność, jak również nie są gotowi do podjęcia ryzyka związanego z IPO,
- w krajach o nieprzerwanym rozwoju gospodarki rynkowej upublicznienie firmy (również firmy rodzinnej) jest czymś w rodzaju normalnej praktyki („zwyczajna kolej rzeczy”) i nie wywołuje tylu emocji co w krajach, które wkroczyły na drogę gospodarki rynkowej po 1989 r. Dlatego zaleca się, aby np. polskie firmy rodzinne (zwłaszcza średnie) **najpierw zdobyły doświadczenie w Alternatywnym Systemie Obrotu NewConnect**, a potem planowały i realizowały debiut na giełdzie.

W Stanach Zjednoczonych panuje powszechne przekonanie, że „nie ma uniwersalnej formuły na przetrwanie i rozwój firmy rodzinnej, ponieważ nikt nie może do końca kontrolować przyszłości. Publiczne ryn-

ki kapitałowe mogą sprzyjać lub szkodzić firmie w zależności od tego, kiedy i jak się do nich zwrócimy” [A tale... Spring 2006, ss. 15-16].

Literatura

- A tale of two gene pools, or: So you want to go public?* (Spring 2006), "Family Business Magazine", ss. 15-16.
- Johnson S.C. (2000), *Why we'll never go public, Financial Management of Your Family Company*, Family Business Publishing Co., Philadelphia, ss. 110-114.
- Korda K. (2010), *Rynek publiczny jako strategia wyjścia z biznesu rodzinnego*, TPA Horwath, TaxFin.pl
- Niemczyk J., Koliński P. (2011), WIG Rodzinny na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, w: Sułkowski Ł.(red.) (2011), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, t.XII, zeszyt 6,ss. 307-322.
- Oficjalna strona internetowa Giełdy Papierów Wartościowych S.A. w Warszawie (www.gpw.sa)
- Popczyk W. (2010), Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi, „Problemy zarządzania”, vol.8, nr 4 (30), Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, ss. 59-61.
- Rudolph B. (1984), Zum „going public” von Familienunternehmen: Institutionele Voraussetzungen und Vorteilhaftigkeitskriterien, Lehrstuhl für Kreditwirtschaft und Finanzierung der Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt a.M., Bonn, materiał niepublikowany, ss.1-2.
- Smus T.R. (2011), Strategie finansowe firm rodzinnych, w: Sułkowski Ł.(red.) (2011), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, t.XII, zeszyt 6, s. 301.
- Wagen M. (2000), *Going public: pros and cons of going public*, Financial Management of Your Family Company, Family Business Publishing Co., Philadelphia, ss. 105-108.

Krystyna Leszczewska

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

Wyróżnianie rodzinności jako specyficznej cechy prowadzenia działalności gospodarczej

Highlighting family aspects as a specific feature of doing business

Abstract: The article presents discussion on the topic: Are family entrepreneurs willing to expose the family nature of the business, do they notice the need to highlight specific features of family business as business activity and to put family businesses in a separate legal status? Theoretical considerations in this respect were confronted with results of the author's own research conducted in 2011 among family firms operating in Eastern Poland.

1. Wstęp

Główną cechą przedsiębiorstwa rodzinnego jest współzależność przedsiębiorstwa i rodziny. Przedsiębiorstwo rodzinne opisywane jest często za pomocą modelu składającego się z trzech zachodzących na siebie podsystemów: przedsiębiorstwa, rodziny i własności [Sułkowski, Marjański 2009, s. 17]. W tym teoretycznym modelu określa się wzajemne interakcje między poszczególnymi członkami rodziny a biznesem rodzinnym. Zdarzenia zachodzące w przedsiębiorstwie oddziałują na relacje rodzinne, a problemy rodzinne przenikają do sfery biznesu. Współistnienie rodziny i przedsiębiorstwa może stanowić atut, sprzyjać rozwojowi firmy rodzinnej, być dla niej źródłem przewagi konkurencyjnej, jak również może stanowić barierę rozwoju i źródło ograniczeń. Wpływ rodziny na przedsiębiorstwo uwidacznia się w szczególności w następujących obszarach działania: generowaniu pomysłów biznesowych, dostarczaniu kapitału i zasobów ludzkich, tworzeniu wzorców kulturowych prowadzenia biznesu. Oddziaływanie przedsiębiorstwa na rodzinę przejawia się w integrowaniu członków rodziny wokół

spraw firmy, dostarczaniu dochodów członkom rodziny, przenoszeniu relacji zawodowych do rodziny, tworzeniu poczucia odpowiedzialności członków rodziny za funkcjonowanie i rozwój firmy.

Złożoność więzi rodzinno-biznesowych występujących w firmach rodzinnych skłania do podejmowania badań w tym obszarze. Celem artykułu jest podjęcie dyskusji na temat: Czy przedsiębiorcy rodzeni są skłonni do eksponowania rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa, czy dostrzegają potrzebę wyróżniania rodzinności jako specyficznej cechy prowadzenia działalności gospodarczej i nadawania wyróżnika firmom rodzinnym w formie odrębnego statusu prawnego? Teoretyczne rozważania w tym zakresie skonfrontowano z wynikami badań własnych autorki prowadzonych w 2011 roku wśród firm rodzinnych funkcjonujących w Polsce Wschodniej. Realizowane badania stanowiły kontynuację badań realizowanych przez autorkę wśród przedsiębiorców rodzinnych w latach 2009-2010.

2. Postawy przedsiębiorców rodzinnych wobec eksponowania rodzinnego charakteru firmy

Pod względem niektórych cech strukturalnych, takich jak: wielkość przedsiębiorstwa, liczba zatrudnionych pracowników, obszar działalności, wielkość obrotów, zakres podejmowanych działań inwestycyjnych przedsiębiorstwa rodzinne nie różnią się istotnie od firm nierodzinnych. Różnice między tymi podmiotami dotyczą przede wszystkim sfery wartości i kultury organizacyjnej, a także hierarchii celów. Firmy rodzinne mają wiele cech wspólnych, z których wynika ich tożsamość, specyficzne wartości i zalety oraz problemy. Są bardziej skłonne do „reinwestycji w siebie” w celu utrzymania i pomnożenia majątku dla przyszłych pokoleń, częściej skłaniają się do podejmowania inwestycji długookresowych i nie wyznaczają za cel działań osiągania krótkookresowych zysków, co sprawia, że odgrywają one istotną rolę w stabilizowaniu gospodarki [Hall 1988, ss. 51-63].

W literaturze przedmiotu i badaniach empirycznych prezentowane są różnicowane poglądy na temat specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych i postaw przedsiębiorców rodzinnych wobec eksponowania rodzinności. W zasobowej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego podkreśla się, że podstawowymi zasobami wpływającymi na specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych są: zasoby finansowe i rzeczowe, które mogą być użyte dla wsparcia przedsiębiorstwa, zasoby ludzkie oraz kapitał społeczny wynikający z relacji i powiązań, jakie organizacja tworzy z pracownikami i otoczeniem zewnętrznym [Hadryś 2011, ss. 243-244]. Kapitał ludz-

ki i kapitał społeczny *family business* uważa się za unikalny zasób tych firm, pozwalający im uzyskać przewagi konkurencyjne. Powiązania rodzinne zwiększają lojalność, poczucie identyfikacji z firmą, skłonność do poświęceń na rzecz firmy. Utożsamianie firmy z konkretną rodziną zwiększa zaufanie klientów i dostawców. Wnoszone do firm zasoby rzeczowe i finansowe rodziny tworzą „kapitał przeżywalności”, który pozwala firmom rodzinnym przetrwać sytuacje kryzysowe i finansować rozwój działalności. Na podkreślenie zasługuje szczególny zasób *family business*, wynikający z powiązania pomiędzy rodziną a przedsiębiorstwem określany mianem „rodzinności”. Relacje rodzinne mogą stanowić źródło sukcesów przedsiębiorstwa, ale także stanowić zagrożenie dla rozwoju firmy. Jako negatywny przykład silnej identyfikacji i więzi z własną rodziną wskazuje się tzw. „amoralny familizm”, który prowadzi do preferencyjnego traktowania członków własnej rodziny, bez uwzględnienia interesów szerszej wspólnoty.

Firmy rodzinne w wielu obszarach funkcjonowania wykazują cechy wspólne z przedsiębiorstwami nierodzinnymi istniejącymi w danej branży, ale posiadają też wiele cech odrębnych, typowych dla podmiotów rodzinnych [Szczepkowska 2009, s. 159]:

- niechęć do podejmowania ryzyka, co skutkuje mniejszym zainteresowaniem innowacjami i wzrostem,
- są zorientowane na siebie, zdominowane przez rodziny, system rodziny dominuje nad systemem firmy, zarządzania i własności,
- zachowanie strategiczne firm rodzinnych jest konserwatywne, eksport i internacjonalizacja działalności nie są powszechne.

Elementem wyróżniającym firmy rodzinne jest ponadto system wartości respektowany w przedsiębiorstwie wynikający z właściwego dla danej rodziny systemu wartości, na który składają się [Stradomski 2010, s. 53]:

- przywiązanie członków rodziny do firmy, lojalność oraz osobiste zaangażowanie,
- przeświadczenie o konieczności utrzymania rodzinnego charakteru firmy i obowiązku przekazania jej następnym pokoleniom,
- kultywowanie tradycji i wartości rodzinnych,
- wiara w siebie i upór w dążeniu do wyznaczonego celu,
- konserwatywne podejście do stosowanych technik produkcji, organizacji i zarządzania.

Tab. 1. Podstawowe różnice między firmami rodzinnymi a firmami nierodzinnymi.

Kryterium	Przedsiębiorstwo rodzinne	Przedsiębiorstwo nierodzinne
Horyzont czasu	Utrzymanie przedsiębiorstwa, perspektywa długoterminowa, (inwestycje lojalność, gotowość do działania)	Krótkookresowość, logika rynku kapitałowego (wartość przedsiębiorstwa, oprocentowanie)
Identyfikacja z przedsiębiorstwem	Identyfikacja z przedsiębiorstwem przekracza ramy jednego pokolenia. Generacja następna ponosi odpowiedzialność za utrzymanie tej identyfikacji	Istnieją wprawdzie długookresowe modele, w których menedżerowie sami posiadają udziały, jednakże identyfikacja z przedsiębiorstwem istnieje na czas trwania kontraktu menedżerskiego
Dominujące otoczenie (m.in.)	Rodzina	Rynek kapitałowy
Środki komunikacji	Zaufanie odgrywa (ze względu na system rodzinny ściśle związany z systemem przedsiębiorstwa) większą rolę niż w przedsiębiorstwach menedżerskich	W przedsiębiorstwie, które podlega logice rynku kapitałowego, dominuje – głównie na szczycie przedsiębiorstwa – pieniądz jako „środek komunikacji”
Status osób	Poprzez rodzinę właścicieli do systemu zostaje wprowadzona orientacja na ludzi: osoby mają większą wartość, trudniej polegają wymianie i nie są zredukowane jedynie do swoich funkcji. To uzależnia przedsiębiorstwo bardzo silnie od osób stojących na czele, co się często ujawnia w problemach sukcesji	Pojedyncze osoby mają ograniczoną wartość, na planie pierwszym jest funkcja, jaką wykonują. Personel i kierownictwo podlegają łatwiejszej wymianie

Struktury, procesy	Jednostki organizacyjne rozwijają się bardzo często wokół osób, bardzo często nie ma opisów stanowisk, obszarów kompetencji	Wyraźny podział pracy i koordynacja. Osoby zajmują swoje miejsce w hierarchii na podstawie własnych kompetencji i wyraźnych regulacji
Ścieżki decyzyjne	Podjęcie decyzji jest domeną najwyższych gremiów, często są podejmowane intuicyjnie i z uwzględnieniem kalkulacji długookresowej (średnio- i krótkookresowe straty są tolerowane). Przedsiębiorca jest najwyższą instancją. Decyzje mogą zapadać szybko i w sposób niezbiurokratyzowany, a ich jakość jest silnie uzależniona od przedsiębiorcy.	Podjęcie decyzji następuje zgodnie ze strukturą decyzyjną i z uwzględnieniem ekonomicznego punktu widzenia. Menedżerowie muszą mieć akceptację właścicieli. Język komunikacji jest językiem biznesowym, a tematem głównym jest wzrost wartości przedsiębiorstwa.
Konflikty	Konflikty i zachowania w czasie konfliktów są naznaczone logiką rodziny, dla osób postronnych trudną do zidentyfikowania.	Zachowania w sytuacjach konfliktowych nie są zbyt silnie zdominowane przez określone środowisko i tym samym silniej jest rozwinięta własna logika.
Formy komunikacji	Wiele ustnych i bezpośrednich komunikatów	Dominuje pisemna forma komunikacji, decyzje są protokolowane, co wzmacnia siłę decyzyjną.
Koloryt, różnorodność przedsiębiorstwa	Istnieje wiele nieformalnych sposobów komunikacji i mało struktur formalnych, a pojedyncze osoby mają podstawową wartość, więc zróżnicowanie („koloryt”) przedsiębiorstw jest duże.	Silna orientacja na zadania, bardziej sformalizowane struktury, zredukowanie roli poszczególnych osób do funkcji wykonywanych ograniczają koloryt przedsiębiorstwa.
Kierowanie	Styl kierowania jest uzależniony od konkretnego przedsiębiorstwa – od kontekstu przedsiębiorstwa, jego fazy rozwoju, stopnia zaangażowania się właścicieli w kierowanie lub działalność bieżącą.	

Źródło: K. Safin, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowanie strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2007, ss. 157-158.

Analiza porównawcza cech przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych pozwala stwierdzić, iż przedsiębiorstwa rodzinne posiadają wiele atutów, które mogą być powodem dumy i prestiżu. Czy fakt bycia firmą rodzinną jest silnie eksponowany w relacjach biznesowych i działaniach marketingowych przedsiębiorstw? Z badań prowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, że do częstego podkreślenia faktu bycia firmą rodzinną „przyznało się” 27% badanych przedsiębiorstw [Badanie firm rodzinnych, 2009, ss. 85-91]. Zbliżony odsetek (26%) respondentów zadeklarował, że robi to od czasu do czasu, zaś 14% - rzadko. Niemal jedna trzecia (32%) badanych firm w ogóle nie podkreśla, że jest przedsiębiorstwem rodzinnym. Fakt rodzinności jest przez wiele firm skrywany, nie jest eksponowany w działaniach marketingowych. Eksperti wyjaśniają ten fakt brakiem świadomości rodzinności lub brakiem przekonania, że rodzinność jako cecha firmy wpływa na jej sposób funkcjonowania oraz może być wykorzystywana w działaniach marketingowych. Rodzinność uznawana jest przez część respondentów za cechę mało „biznesową”, nieprofesjonalną. Uważają oni, że klientom należy przede wszystkim komunikować, że dostarczają wysokiej jakości usług i produktów zgodnie z ich potrzebami.

3. Charakterystyka badań własnych

Celem badań przeprowadzonych w 2011 roku było zbadanie, w oparciu o opinie przedsiębiorców, kondycji przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonujących w regionach peryferyjnych Polski.¹ Szczegółowe problemy badawcze skupiały się m.in. na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: czy przedsiębiorcy rodinni skłonni są do eksponowania rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa, czy dostrzegają potrzebę wyróżniania rodzinności jako specyficznej cechy prowadzenia działalności gospodarczej i nadawania wyróżnika firmom rodzinnym w formie odrębnego statusu prawnego?

¹ Prezentowane w artykule wyniki badań są częścią pracy wykonanej przez autorkę w zespole kierowanym przez prof. dr hab. R. Sobieckiego w ramach badań statutowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w 2011 r. nt. *Przedsiębiorczość rodzinna w Polsce – źródła konkurencyjności i bariery rozwoju*. Badanie realizowano w ramach zadania badawczego Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w 2011r.: *Przedsiębiorczość indywidualna i korporacyjna jako źródło konkurencyjności polskich przedsiębiorstw* (kierownik: prof. dr hab. H. Godlewska-Majkowska). Badania są kontynuacją badań realizowanych przez autorkę w ramach badań statutowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w roku 2009 r. nt. „Przedsiębiorstwa rodzinne - stan wiedzy i czynniki sukcesu małych firm” oraz badań prowadzonych w 2010 r. nt. „Wpływ kryzysu globalnego na rozwój przedsiębiorstw rodzinnych”.

Do realizacji zamierzonego celu badań zastosowano metodę indywidualnego wywiadu pogłębionego z właścicielami lub współwłaścicielami firm rodzinnych. Do przeprowadzenia wywiadów wykorzystano kwestionariusze standaryzowane. Badani mieli ponadto możliwość udzielenia odpowiedzi dodatkowych, wyrażenia opinii, własnych przemyśleń na temat zagadnień objętych badaniem. Badanie pilotażowe firm rodzinnych zrealizowano w przedsiębiorstwach funkcjonujących w województwie podlaskim i warmińsko-mazurskim w miesiącach sierpień - wrzesień 2011 roku. Regiony te uważa się za obszary peryferyjne w Polsce. Cechuje je zapóźnienie gospodarcze, najniższe wskaźniki PKB na 1 mieszkańca, niekorzystna struktura gospodarki, niedostatki w sferze infrastruktury. Peryferyjne położenie, oddalenie od źródeł kapitału i technologii, sąsiedztwo ze słabiej rozwiniętymi krajami to czynniki utrudniające prowadzenie działalności gospodarczej.

Firmy wybrane do przeprowadzenia badania zostały zróżnicowane pod względem: wielkości (mikro, małe i średnie) i branży, w której funkcjonują. Spośród badanych firm jedna zajmuje się równocześnie produkcją, sprzedażą i usługami, 2 przedsiębiorstwa prowadzą zarówno handel jak i usługi, jedna firma prowadzi działalność produkcyjną i handel własnymi produktami. Wśród firm, które określiły tylko jeden profil działalności jest 8 firm usługowych, 8 firm handlowych i 8 firm produkcyjnych. Łączna liczba firm, w których przeprowadzono badania wyniosła 28. Spośród objętych badaniem podmiotów 20 zlokalizowanych jest w województwie podlaskim i 8 w województwie warmińsko-mazurskim.

Ze względu na problem badawczy do udziału w pilotażu zaproszono firmy, które funkcjonują na rynku stosunkowo długo: 18 przedsiębiorstw działa powyżej 10 lat, 5 firm funkcjonuje 6-10 lat i 5 firm prowadzi działalność 1-5 lat. Długi czas funkcjonowania badanych podmiotów na rynku pozwala przypuszczać, że opinie respondentów wyrażone w badaniu oparte są na długookresowym doświadczeniu w prowadzeniu działalności gospodarczej. Osiem firm rodzinnych uczestniczących w badaniu określiło, że zakresem swojego działania obejmują rynek lokalny, pięć badanych firm działa na rynku województwa, na terenie którego zlokalizowana jest siedziba firmy. Dziesięć podmiotów zasięgiem swojego działania obejmuje cały kraj. Pięć spośród badanych przedsiębiorstw prowadzi działalność na rynkach międzynarodowych. Wśród badanych podmiotów dominowały mikroprzedsiębiorstwa (14 firm) zatrudniające mniej niż 10 osób. Dziesięć podmiotów stanowiły małe przedsiębiorstwa, cztery spośród badanych firm to firmy średnie zatrudniające powyżej 50 osób, ale mniej niż 249 osób. W badanej grupie nie było firm dużych, zatrudniających ponad 250 pracowników.

4. Cechy firm rodzinnych w opinii przedsiębiorców

Przedsiębiorców uczestniczących w badaniu spytano: jaka firma jest według nich firmą rodzinną. Definicje przedsiębiorstw rodzinnych ewoluowały na przestrzeni lat, ciągle dostrzec można kilka nurtów akcentujących inne atrybuty firm rodzinnych. Wśród najczęściej uwzględnianych kryteriów definicyjnych dominuje kryterium własności i zarządzania. Klasyczna amerykańska definicja określa firmę rodzinną jako przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w zdecydowanej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsiębiorstwa w rękach rodziny [por. Frishkoff 1995]. Większość badaczy przyjmuje, iż przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot, w którym dwóch lub więcej członków rodziny ma wpływ na zarządzanie firmą poprzez wykorzystanie związków pokrewieństwa lub prawo własności [por. Jaffe 1990, ss. 27-36, Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, ss. 19-23, Sułkowski, Marjański 2009, ss. 10-17].

Wszyscy respondenci odpowiedzieli, że firma ma charakter rodzinny, gdy członkowie rodziny są jej głównymi właścicielami (współwłaścicielami). Dziesięciu przedsiębiorców stwierdziło ponadto, że o rodzinnym charakterze firmy świadczy fakt, że członkowie rodziny mają decydujący głos w zarządzaniu, a dziewięciu uczestników badania uznało, że istotą przedsiębiorstwa rodzinnego jest dążenie do utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny.

Tab. 2 Cechy firm rodzinnych w opinii respondentów*.

Cechy firm rodzinnych	Liczba odpowiedzi
Firma, w której członkowie rodziny są głównymi właścicielami / współwłaścicielami	28
Firma, w której członkowie rodziny mają decydujący głos w zarządzaniu	10
Firma, której głównym celem jest utrzymanie przedsięwzięcia w rękach rodziny	9

*Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną cechę.

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Istotą przedsiębiorczości rodzinnej jest zaangażowanie członków rodziny w prowadzenie rodzinnego biznesu. W opinii przedsiębiorców pracownicy z rodziny są zobligowani do efektywniejszej pracy, a także bardziej niż pracownicy spoza rodziny skłonni do poświęceń na rzecz firmy (np. nieodpłatnej pracy w nadgodzinach). Pytanie o rozmiary zaangażowania członków rodziny w pracę firmy wskazuje, że najczęściej w badanej grupie w rodzinnej firmie zaangażowanych jest 2 członków rodziny. W jednym przedsiębiorstwie aż ośmiu członków rodziny wspólnie pracuje w firmie, a w dwóch przedsiębiorstwach sześciu członków rodziny (tabela 3).

Tab. 3 Liczba członków rodziny zaangażowanych w prowadzenie przedsiębiorstwa.

Wyszczególnienie	Liczba przedsiębiorstw
2 osoby	14
3 osoby	7
4 osoby	3
5 i więcej osób	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W objętej pilotażem grupie najczęściej firmę prowadzą małżonkowie lub rodzic z dzieckiem. W sześciu przypadkach firma stanowiła współwłasność rodzeństwa. Bazowanie na zasobach ludzkich rodziny wywiera pozytywne konsekwencje, szczególnie istotne w początkowej fazie rozwoju biznesu, w postaci: większego zaufania wobec pracowników z rodziny, większego zaangażowania pracowników z rodziny w pracę na rzecz przedsiębiorstwa, sprawniejszej komunikacji w firmie. Interesującą kwestią z punktu widzenia celu badawczego było uzyskanie odpowiedzi na pytanie: Którym pokoleniem prowadzącym firmę jest respondent? Dwudziestu uczestników badań odpowiedziało, że stanowią pierwsze pokolenie prowadzące firmę, siedmiu spośród nich reprezentuje drugie pokolenie właścicieli firmy, a jeden uczestnik był reprezentantem trzeciego pokolenia właścicieli.

W realizowanym badaniu podjęto także zagadnienie identyfikacji najistotniejszych składników przedsiębiorstwa według subiektywnego odczucia właścicieli. Objęci badaniem przedsiębiorcy rodzinni za największą wartość uznali markę firmy, którą udało im się zbudować oraz kapitał ludzki. Wysoką ocenę wartości kapitału ludzkiego w firmach

rodzinnych zapewne przypisać należy faktowi, że przedsiębiorstwa rodzinne pozyskują najczęściej pracowników z kręgu rodziny lub z rekomendacji krewnych i znajomych i ponoszą z reguły mniejsze ryzyko zatrudnienia niewłaściwej osoby. Wysoką wartość respondenci przypisują także sieciom osobistych powiązań. W przypadku małych podmiotów gospodarczych relacje te pozwalają budować grupy docelowych klientów, dostawców, kooperantów.

Tab. 4. Składniki stanowiące największą wartość przedsiębiorstwa*.

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi
Majątek rzeczowy	8
Kapitał finansowy	8
Kapitał ludzki	16
Marka firmy	20
Rodzinność	8
Lojalni klienci	17
Sieć osobistych powiązań	10

* Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Przedsiębiorcy pytani o to, jakie działania ze strony władz (centralnych, lokalnych) ułatwiłyby prowadzenie firm rodzinnych wskazywali na rozwiązania, które uważają za korzystne z punktu widzenia przedsiębiorcy rodzinnego:

„nieprzeszkadzanie i nieblokowanie rozwoju”

„obniżenie podatku od nieruchomości w zamian za np. wzrost zatrudnienia”

„wspomaganie przez samorządy lokalne”

„zmniejszenie biurokracji”

„zmiana niekorzystnych przepisów prawnych dla firm rodzinnych”

„wprowadzenie wakacji podatkowych np. 1 rok w ciągu 10 lat istnienia firmy”

„niższe obciążenia kosztów pracy”

„opracowanie przejrzystych przepisów prawnych, mniej formalności”

„zmniejszenie podatków, uproszczenie przepisów”, wsparcie finansowe”

„stabilność obowiązujących przepisów”

-
- „ulgi podatkowe, ułatwienie procedur, większa przychylność urzędników”*
- „dostępność szkoleń i doradztwa, ułatwienie pozyskiwania funduszy unijnych”*
- „obniżenie składki ZUS, obniżenie podatków”*
- „równe traktowanie podmiotów – tak samo firm rodzinnych jak i koncernów”*
- „zmniejszenie biurokracji oraz stabilność przepisów prawnych”*
- „ulgi podatkowe, które umożliwiłyby zwiększenie inwestycji rozwijających firmę”*
- „zmniejszenie ilości kontroli przeprowadzanych przez agendy rządowe (PIH, PIP, SANEPID, UKS)”*
- „wspieranie innowacyjności w firmach poprzez uruchomienie łatwo dostępnych funduszy na ten cel”*
- „promowanie firm lokalnych przez władze lokalne”*
- „uproszczenie procedur rozliczeń finansowych”*
- „skrócenie procedury rejestracyjnej firm”*
- „pomoc finansowa przy rozpoczynaniu działalności gospodarczej”*
- „ulgi przy zatrudnianiu kolejnych pracowników”*
- „doradztwo biznesowo-finansowe”*
- „działania ze strony władz pozwalające na długofalowe planowanie działalności: stabilne przepisy, niższe obciążenia firm powinny dotyczyć wszystkich podmiotów, a nie tylko firm rodzinnych”*
- „bezpłatna pomoc prawna”*

Podsumowując przedstawione opinie można stwierdzić, że najliczniej zgłaszanym oczekiwaniem wobec władz ułatwiającym prowadzenie firm rodzinnych jest oczekiwanie ułatwień finansowych (obniżenia obciążeń firm) i stabilnych, przejrzystych reguł prowadzenia działalności gospodarczej.

5. Status firmy rodzinnej w opinii przedsiębiorców

Dyskutowaną kwestią wśród badaczy zajmujących się przedsiębiorczością rodzinną jest zagadnienie eksponowania rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa bądź brak wyróżniania rodzinności jako specyficznej cechy prowadzenia działalności gospodarczej. W literaturze przedmio-

tu wskazuje się na niejednolite postawy przedsiębiorców rodzinnych w tym zakresie. Według jednych koncepcji firmy rodzinne nie wykazują wyraźnej specyfiki, a dostrzegane różnice w sposobach ich funkcjonowania wynikają z poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego kraju czy też etapu rozwoju konkretnego przedsiębiorstwa. W myśl innych poglądów połączenie dwóch elementów składowych – rodziny i firmy wyznacza specyficzny sposób funkcjonowania podmiotu gospodarczego, determinuje cele, wpływa na kulturę organizacyjną i strategię działań.

W realizowanym badaniu zadano przedsiębiorcom rodzinnym pytania, które miały na celu poznanie ich opinii w tym względzie: *Czy firma rodzinna jest synonimem solidności i uczciwości? Czy powinien być nadawany prawny status (licencja) firmie rodzinnej i na podstawie jakich kryteriów? Jeśli miałby być nadawany prawny status (licencja) firmie rodzinnej, to dlaczego?* Uzyskane odpowiedzi świadczą o zróżnicowaniu stanowisk uczestników badania w tej kwestii. Nie budziło różnic w ocenie jedynie pytanie dotyczące solidności i uczciwości firm rodzinnych. Aż 25 respondentów udzieliło twierdzącej odpowiedzi na to pytanie, 3 nie miało jednoznacznej opinii w tej kwestii. Nikt nie wyrażał opinii przeciwnej. Pytanie o potrzebę nadawania wyróżnika firmom rodzinnym w formie odrębnego statusu prawnego przyniosło bardzo zróżnicowane odpowiedzi. Niemal połowa uczestników badań nie widzi potrzeby sankcjonowania statusu firmy rodzinnej w formie licencji, 7 przedsiębiorców popiera taki pomysł, a 8 nie potrafi zająć stanowiska w tej sprawie (tabela 5).

Tab. 5 Status firmy rodzinnej.

Wyszczególnienie	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
Czy firma rodzinna jest synonimem solidności i uczciwości?	25	0	3
Czy powinien być nadawany prawny status (licencja) firmie rodzinnej?	7	13	8

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Respondenci, którzy stwierdzili, że powinno się wyróżniać fakt rodzinności przedsiębiorstwa poprzez nadawanie statusu (licencji) tym podmiotom uzasadniali to następująco:

„Powinien być opracowany statut dziedzictwa firmy rodzinnej, określone relacje rodziny z biznesem, program edukacji członków rodziny.”

„Nadawanie licencji firmom rodzinnym ma sens. Kryterium podstawowym do spełnienia powinien być czas funkcjonowania firmy na rynku np. 10 lat. Członkowie firmy rodzinnej powinni indywidualnie udokumentować: udział w wypracowaniu marki firmy – ich zaangażowanie, staż pracy w firmie. Firma powinna przedstawić uzyskane nagrody, wyróżnienia.”

„To dobry pomysł. Status firmy rodzinnej powinien wiązać się z dodatkowymi korzyściami dla takich firm, sposobami ich wsparcia, promowania ich działalności. Powinien wiązać się z prestiżem.”

„Uważam, że powinien być nadawany status firmy rodzinnej, a kryteria nadawania licencji powinny zależeć od rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej.”

„Kryteria przyznawania statusu firmy rodzinnej powinny być następujące: odpowiednie kwalifikacje i umiejętności wytwarzania produktów bądź świadczenia usług.”

„Licencja powinna być nadawana po spełnieniu wcześniej ustalonych norm dla danej branży.”

Respondenci przeciwni wyróżnianiu rodzinności firmy poprzez nadawanie firmie statusu (licencji) argumentowali to następującymi przyczynami:

„Licencja wiązałaby się zapewne ze spełnieniem zbyt wielu wymagań finansowych, formalnych, a to byłoby ograniczenie.”

„Im mniej licencji i ograniczeń, tym większa konkurencja.”

„Firma rodzinna to marka, a nie status prawny.”

„Fakt rodzinności to wewnętrzna sprawa właścicieli firmy, a nie powód do podkreślania tego.”

„I tak jest zbyt wiele formalności w prowadzeniu firmy.”

Uzasadnienia wskazane dla nadawania statusu firmom rodzinnym były następujące:

„Rodzina posiada ogromny wpływ na funkcjonowanie firmy. Brak jednomyślności, jasnych reguł obowiązujących w firmie może narażać ją na wiele niebezpieczeństw, należy doprecyzować zasady funkcjonowania firmy rodzinnej.”

„Firma licencjonowana rodzinna budzi zaufanie na rynku.”

„Licencja powinna być formą wyróżnienia przedsiębiorstwa, które spełnia określone kryteria.”

„Może po to, aby wspierać w ten sposób inicjatywę rodzinną i małe formy działalności, umożliwić rozwój firm.”

„Posiadanie licencji zwiększa zaufanie i wiarygodność firmy w oczach klientów.”

„Ugruntowanie dobrego imienia firmy, zapewnienie jej lepszego rozwoju, zwiększenie konkurencyjności.”

„Aby docenić i wzmocnić pozycję firmy na rynku.”

Analiza udzielonych odpowiedzi na pytania dotyczące statusu prawnego firm rodzinnych pozwala na stwierdzenie, że zagadnienie to było zupełnie nowe dla uczestników badań. Jak sami podkreślali nigdy wcześniej nie zastanawiali się nad tym i może gdyby znali reguły kwalifikowania do uzyskania licencji „firma rodzinna”, mieliby mniej wątpliwości. Można przyjąć, iż jest to obszar wymagający pogłębionych badań naukowych i dyskusji z zainteresowanymi przedsiębiorcami.

6. Podsumowanie

Badania empiryczne przeprowadzone w przedsiębiorstwach rodzinnych funkcjonujących w Polsce Wschodniej miały na celu uzupełnienie dotychczas posiadanej wiedzy z obszaru funkcjonowania firm rodzinnych. Zasadniczym problemem badawczym było poznanie opinii przedsiębiorców na temat potrzeby eksponowania rodzinności w relacjach biznesowych i działaniach marketingowych przedsiębiorstw. Fakt rodzinności jest przez wiele firm skrywany, nie jest wykorzystywany w działaniach, które mogłyby przyczynić się do budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstw rodzinnych. Eksperti wyjaśniają ten fakt brakiem świadomości rodzinności lub brakiem przekonania, że

rodzinność jako cecha firmy wpływa na jej sposób funkcjonowania. Rodzinność uznawana jest przez przedsiębiorców za cechę mało „biznesową”, nieprofesjonalną. Uczestniczący w badaniu przedsiębiorcy jednoznacznie twierdząco odpowiedzieli na pytanie: *Czy firma rodzinna jest synonimem solidności i uczciwości?* Na pytanie: *Czy powinien być nadawany prawny status (licencja) firmie rodzinnej i na podstawie jakich kryteriów?* Jeśli miałby być nadawany prawny status (licencja) firmie rodzinnej, to dla czego? uzyskano odpowiedzi świadczące o zróżnicowaniu stanowisk uczestników badania w tej kwestii. Niemal połowa uczestników badań nie widzi potrzeby sankcjonowania statusu firmy rodzinnej w formie licencji, 7 przedsiębiorców popiera taki pomysł, a 8 nie potrafi zająć stanowiska w tej kwestii.

Literatura

- Frishkoff P.A. (1995), *Understanding Family Business: What is a Family Business?*, Oregon State University, Austin Family Business Program, 15 April.
- Hadryś A. (2011), *Kluczowe zasoby przedsiębiorstw rodzinnych a osiągnięte wyniki – rozważania teoretyczne* [w]: K. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Strategie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XII, Zeszyt 7, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź, ss. 243-244.
- Hall P.D. (1988), *A historical overview of family firms in the United States*, Family Business Review, 1988, No. 1, ss. 51-63.
- Jaffe D.T. (1990), *Working with ones you love: Conflict resolution and problem solving strategies for a successful business*, Berkeley, CA, Conari, ss. 27-33.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa, ss. 19-23.
- Kowalewska A. (red.), (2009), *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, PARP, Warszawa, ss.85-91.
- Safin K.(2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowanie strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław, ss. 157 -158.
- Stradomski M. (2010), *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 53.
- Sułkowski Ł, Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa, ss. 10-17.
- Szczepkowska M. (2009), *Uwarunkowania rozwoju polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Zeszyty Naukowe nr 543, Uniwersytet Szczeciński, Przedsiębiorstwo w globalizującej się Europie, Szczecin, s. 159.

Elżbieta Małyшек

Politechnika Lubelska

Problem różnorodności definicji i typologii firm rodzinnych - konsekwencje i podejścia do jego rozwiązania

The problem of the diversity of definitions and typologies of family businesses - the consequences and approaches to its solution

Abstract: Family firms are the dominant form of enterprises in all economies of the world therefore knowledge of their operation is very important. Unfortunately, now this knowledge is highly fragmented, mainly due to definitional ambiguities and a very large variety of family firms. A generally accepted definition and typology of family firms are still lacked, causing theoretical inconsistencies. It also hinders the practical use of research results. This article presents the nature and consequences of the problem and existing approaches in the literature to solve it. Particular emphasis was placed on the approach to the typology of family firms, because according to current trends, the appropriate differentiation of family firms and combining them into the right types is more important than the definition itself. The article ends with conclusions from the analysis of literature, which include the identification of defects in the existing typologies of family firms, and guidance for their effective development.

1. Trudności w definiowaniu firmy rodzinnej

Pojęcie *firma rodzinna* wprowadził John Davis, opisując rodziny wspólnie inwestujące lub posiadające przedsiębiorstwo [por. Kenyon 2001, s. 176]. Dokładne zdefiniowanie tego pojęcia stało się jednak bardzo problematyczne i do tej pory nie wypracowano jednej precyzyjnej definicji firmy rodzinnej, co podkreślane jest praktycznie w każdej publikacji naukowej. Definicje stosowane w badaniach naukowych często są niejednoznaczne lub całkiem pomijane. Mimo, iż każdy jest w sta-

nie intuicyjnie określić, czy dana firma jest firmą rodzinną, to jednak eksperci na tym polu uznają, że stworzenie precyzyjnej definicji firmy rodzinnej jest bardzo trudne, podobnie jak definicji rodziny.

W występujących definicjach firmy rodzinnej można wyodrębnić pewne wspólne kryteria, jednak wciąż brakuje konsensusu, które z nich są niezbędne przy definiowaniu firmy rodzinnej. Najczęstszym elementem tworzonych definicji jest własność rodziny (definicje z silnym skupieniem na własności często wymagają, aby rodzina posiadała przynajmniej 50% udziałów). Znaczna grupa definicji podkreśla znaczenie udziału rodziny w zarządzaniu firmą. Najbardziej liczną grupę stanowią jednak definicje obejmujące zarówno elementy własności, jak i elementy zarządzania. Elementem, który zaczął nabierać coraz większego znaczenia jest intencja przekazania firmy następnemu pokoleniu (niektórzy uważają ją za kluczowy aspekt definicji, inni natomiast tylko za dodatkowy aspekt w elementach własności i zarządzania). W pracach badawczych często przyjmuje się, iż firma rodzinna to firma, która postrzega samą siebie jako firmę rodzinną [por. Sten 2006, s.16].

Tab. 1. Wyzwania związane z różnymi typami definicji firmy rodzinnej.

Kluczowy element	Wyzwanie
Większość własności	Rodzina może łatwo sterować przedsiębiorstwem posiadając mniej niż 50% własności, jeżeli struktura pozostałej własności jest bardzo fragmentaryczna.
Objęcie w zarządzaniu	Rodziny mogą posiadać 100% własności firm i mogą podejmować wszystkie decyzje, pomimo iż nie pełnią głównych funkcji w operacyjnym zarządzaniu firmą.
Własność i zarządzanie	Czy jednoosobowe przedsiębiorstwo, w którym jedyny właściciel jest jednocześnie pracownikiem i menedżerem, także jest firmą rodzinną?
Przynajmniej dwa pokolenia	Czy przedsiębiorstwem rodzinnym nie jest przedsiębiorstwo, które jest wspólnie prowadzone przez rodzeństwo?
Intencje rodzinnej sukcesji	Przedsiębiorstwo może być w pełni własnością rodziny i być przez nią zarządzane, ale rodzina może preferować przekazanie firmy nabywcom z poza rodziny.
Uznanie siebie za firmę rodzinną	Którzy członkowie rodziny powinni mieć możliwość wyrażania swoich opinii o tym, że przedsiębiorstwo rodzinne jest przedsiębiorstwem rodzinnym?

Źródło: [Sten 2006, s. 18].

Niejednoznaczność stosowanych kryteriów definicyjnych sprawia, że tworzone definicje firmy rodzinnej mogą być kwestionowane (tabela 1). Utworzenie powszechnie akceptowalnej definicji firmy rodzinnej wciąż zatem stanowi problem i wyzwanie dla naukowców [por. Litz i Stewart 2000, s. 135].

2. Konsekwencje braku jednolitej definicji firmy rodzinnej

Brak wspólnej i powszechnie uznawanej definicji firmy rodzinnej wywołuje wiele problemów. Badacze firm rodzinnych tworzą własne definicje, uwzględniające ich specyficzne potrzeby. To tworzy fragmentaryzację, która jest problemem dla badań porównawczych i powoduje, że takie porównania często są zawodne lub bezużyteczne [por. Sten 2006, s. 16].

Nawet przy uwzględnianiu tego samego kryterium (np. własności rodziny), naukowcy często przyjmują różne jego minimalne poziomy (np. 15% i 50% własności firmy w rękach rodziny [por. Graves 2006, s. 13; Alderson 2009, s. 10]). Otrzymywane wyniki są jednak uogólniane na całą populację firm rodzinnych, co często prowadzi do sprzeczności i uniemożliwia wyciąganie ogólnych wniosków na temat funkcjonowania tej grupy przedsiębiorstw (np. jeden z artykułów przytacza wyniki badań, zgodnie z którymi czterokrotnie wykazano lepsze działanie firm rodzinnych, trzykrotnie lepsze działanie firm nierodzinnych, a dwukrotnie wykazano mieszane rezultaty [por. Dyer 2006, s. 254]). W literaturze odnaleźć można wiele takich rozbieżności, a ich źródłem jest nie tylko stosowana metodologia badawcza, ale także przyjmowana definicja firmy rodzinnej.

Niejednoznaczność definicyjna obniża wiarygodność wyników badań oraz utrudnia tworzenie spójnych koncepcji i modeli funkcjonowania firm rodzinnych. Niektóre firmy są obejmowane w badaniach, mimo iż nie powinny, podczas gdy inne są z badań wykluczane (wiele firm nierodzinnych wykazuje cechy firmy rodzinnej, a w niektórych przypadkach firmy rodzinne w ogóle nie wykazują takich cech [por. Carsrud i in. 1996, s. 4]). Dodatkowo, znaczna grupa definicji za firmę rodzinną nie uznaje firmy jednoosobowej, chociaż często przejmują ją później dzieci właściciela i staje się ona firmą rodzinną. W ten sposób z badań wykluczana jest zarówno jedna z faz życia firmy rodzinnej, jak i powstaje niespójność z modelem cyklu jej ewolucji [por. Gersick i in. 1999, s. 288].

Badania wykazują, iż przyjęta definicja firmy rodzinnej w bardzo istotnym stopniu wpływa na statystyki firm rodzinnych, czyli ich

udział w gospodarkach poszczególnych krajów. Nie ulega wątpliwości, że firmy rodzinne są dominującą formą przedsiębiorstw na całym świecie, ale bez dokładnego zrozumienia tego, jaka firma jest firmą rodzinną, znaczna część światowej gospodarki może pozostać nie zbadana [por. Carsrud i in. 1996, s. 3; Graves 2006, s. 11; Sten 2006, s. 16].

Obecnie coraz mniej uwagi w badaniach przykładą się do prawidłowego definiowania firmy rodzinnej, naukowcy koncentrują się przede wszystkim nad aspektami jej funkcjonowania. Powstaje zatem szerokie skupienie i duża ilość badań nad zjawiskiem, którego nikt nie potrafi precyzyjnie zdefiniować. Brak jednoznacznej definicji jest jednak istotnym problemem ograniczającym badania, a jego rozwiązanie jest niezbędne dla dalszego rozwoju dziedziny zarządzania firmami rodzinnymi.

3. Podejścia do uporządkowania definicji firmy rodzinnej

Różnorodność definicji firmy rodzinnej powoduje, iż w literaturze powstają pewne propozycje wprowadzenia ładu definicyjnego. Jednym z nich jest podejście określane jako *The Family Universe Bull's Eye*, które rozróżnia trzy kategorie definicji, w zależności od stopnia obejmowania w nich rodziny (rys. 1). Zgodnie z tym podejściem, definicje firmy rodzinnej można podzielić na szerokie (niski stopień obejmowania rodziny), średnie (umiarkowany stopień obejmowania rodziny) i wąskie (wysoki stopień obejmowania rodziny). Definicje średnie zawierają wszystkie elementy definicji szerokich oraz pewne kryteria dodatkowe, podobnie jak definicje wąskie zawierają kryteria własne i elementy definicji średnich [por. Astrahan i Shanker 1996, s. 109; Graves 2006, ss. 11-12].

Rys. 1. Definicje firmy rodzinnej w zależności od stopnia objęcia w nich rodziny.

Definicja szeroka	Definicja średnia	Definicja wąska
• Wpływ na decyzje strategiczne • Intencja do utrzymania firmy w rodzinie	• Zaangażowanie w działalność firmy przynajmniej jednego członka rodziny • Prawna większość głosów	• Objęcie wielu pokoleń • Zaangażowanie w działalność firmy więcej niż jednego członka rodziny • Pełnienie przez członków rodziny istotnych funkcji w zarządzaniu firmą
		
Niski stopień objęcia rodziny	Umiarkowany stopień objęcia rodziny	Wysoki stopień objęcia rodziny

Źródło: [Graves 2006, s. 109].

Autorzy analizowanego podejścia nie wskazują najlepszej kategorii definicji. Sygnalizują tylko, że przyjęta definicja oddziałuje na statystykę firm rodzinnych (jej rozluźnianie zwiększa liczbę firm rodzinnych) oraz wpływa na wyniki badań. W badaniach należy zatem dokładnie zaplanować, do której kategorii definicji będą odnosić się ich wyniki [por. Astrahan i Shanker 1996, s. 110].

Inne podejście zakłada trzy perspektywy w tworzeniu definicji: spełnienie warunku wstępnego (uznanie się za firmę rodzinną przez samą firmę), spojrzenie subiektywne (sposób zarządzania przedsiębiorstwem i własnością) i obiektywne (procent udziałów rodziny we własności oraz liczba członków rodziny aktywnych w przedsiębiorstwie). Poziomy własności i zaangażowania rodziny w działalność firmy wciąż są ważnymi elementami definicji, ale w ostatnich latach uwaga naukowców przesunęła się w kierunku spojrzenia subiektywnego [por. Sten 2006, s. 20]. Zacieniowany obszar na rysunku 2 podkreśla aspekty ważne w subiektywnie zorientowanych definicjach firmy rodzinnej.

Rys 2. Alternatywne podejścia do definiowania firmy rodzinnej.

	Własność	Zarządzanie
Spojrzenie obiektywne	Procent udziałów w rękach rodziny	Liczba członków rodziny zaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa
Spojrzenie subiektywne	Sposób kontroli przedsiębiorstwa przez członków rodziny	Sposób prowadzenia przedsiębiorstwa przez członków rodziny
Warunek wstępny	Członkowie rodziny postrzegają firmę jako firmę rodzinną	

Źródło: [Sten 2006, s. 21].

Podjęcie subiektywne jest wygodnym sposobem definiowania firmy rodzinnej, ale posiada istotną wadę. Wymaga spełnienia warunku wstępnego, czyli firma musi postrzegać samą siebie jako firmę rodzinną. Członkowie rodziny i pracownicy mogą jednak posiadać odmienne zdania, dlatego też powstaje problem wyboru osób, których opinia jest decydująca [por. Sten 2006, s. 18]. W rezultacie już na wstępie pewne firmy mogą zostać wykluczone ze zbiorowości firm rodzinnych. Dodatkowo, tendencja do uznawania się za firmę rodzinną jest wśród przedsiębiorstw zróżnicowana. Empirycznie wykazano, że wielopokoleniowe firmy rodzinne mają większą skłonność do postrzegania siebie jako firmę rodzinną w porównaniu do firm rodzinnych w pierwszej generacji [por. Graves 2006, s. 11].

Interesującym podejściem jest spojrzenie behawioralne, zgodnie z którym przedsiębiorstwo jest firmą rodzinną, ponieważ ono zachowuje

wuje się tak, jak firma rodzinna. Głównym elementem charakteryzującym zachowywanie się firm rodzinnych jest według autorów wizja, która jest tworzona przez rodzinę z intencją utrzymywania jej przez kolejne pokolenia. Empiryczna weryfikacja tego podejścia wykazała, że strukturalne elementy firmy rodzinnej (tj. procent własności rodziny, liczba potencjalnych sukcesorów, liczba członków rodziny objętych w zarządzaniu, procent członków rodziny w radzie nadzorczej itp.) są bardzo słabymi predyktorami dla wyjaśniania zależności pomiędzy firmą a jej wizją, profesjonalizacją i przebiegiem sukcesji. W rezultacie wywierają one mały wpływ na zachowanie firmy rodzinnej, dlatego też jej definicje powinny być tworzone nie w oparciu o strukturę firmy, ale w oparciu o cechy jej zachowania [por. Chua i in. 1999, ss. 24, 31, 35].

Ważnym podejściem jest praca Brunakera, który poszukując definicji firmy rodzinnej oparł się na sposobie jej zorganizowania (tj. elementach własności, zarządzania i zaangażowaniu członków rodziny z następnego pokolenia). Nowe w jego podejściu było rozróżnienie firm rodzinnych. Wyróżnił on firmy zarządzane przez właściciela, firmy działające rodzinnie, własność rodziny oraz firmy działające profesjonalnie. Podejście to jest istotne, gdyż podkreśla różnorodność firm rodzinnych i nieadekwatność ich wspólnej charakterystyki oraz wskazuje, iż rozróżnianie pomiędzy różnymi typami firm jest bardziej użyteczne, aniżeli samo ich zdefiniowanie [por. Sten 2006, ss. 18-19].

4. Konieczność typologii firm rodzinnych

Firmy rodzinne nie są jednorodną grupą, lecz różnią się w zależności od tzw. wpływu rodziny, czyli wzoru własności, nadzoru, zarządzania i sukcesji, który wpływa na strukturę firmy, jej cele i strategię oraz sposób ich formułowania, projektowania i wdrażania [por. Graves 2006, ss. 12-13].

Wzajemne relacje w rodzinie tworzą unikalną kulturę każdej firmy rodzinnej, odzwierciedlaną w jej cechach charakterystycznych. Wartości i normy rodziny mają zatem bardzo duży wpływ na funkcjonowanie firm rodzinnych. W rezultacie są one zróżnicowane, tak jak zróżnicowane są rodziny, gdyż organizacyjny wzorzec firmy rodzinnej ma swoje podłoże we wzorcu rodziny. Różnorodność firm rodzinnych dodatkowo zwiększa fakt, że w poszczególnych regionach świata rodziny posiadają swoje specyficzne więzi, cechy i zasady. Dlatego w celu wiarygodnego zbadania firm rodzinnych i zrozumienia występujących w nich zależności konieczny jest ich podział na odpowiednie grupy, uwzględniające kulturowe i społeczne wymiary [Carsrud i in. 1996, s. 4].

Skoro według statystyk firmy rodzinne stanowią nawet 80-90% wszystkich przedsiębiorstw na świecie, to nie ma możliwości, aby stanowiły one jednorodną grupę [por. Sten 2006, s. 19]. W rezultacie typologia firm rodzinnych staje się coraz ważniejsza dla naukowców i praktyków, gdyż umożliwia syntetyzowanie dużej ilości informacji oraz zmniejszanie fragmentaryczności wyników badań. Wyodrębnione i zweryfikowane empirycznie typy firm rodzinnych mogą być wykorzystywane do formułowania teoretycznych pytań i problemów badawczych, a wyniki badań mogą być odnoszone do poszczególnych grup firm rodzinnych. Typologia firm rodzinnych jest zatem konieczna dla zwiększenia wiarygodności wyników badań i minimalizowania powstających sprzeczności, a w rezultacie lepszego odzwierciedlenia rzeczywistości i generowania dalszych badań. Podział firm rodzinnych na pełne znaczenia kategorie jest także niezbędny dla praktycznego wykorzystywania wyników badań przez menedżerów i właścicieli firm rodzinnych [por. Basco i José 2009, s. 90].

W świetle badań literaturowych można stwierdzić, iż typologia firm rodzinnych jest niezbędna dla prowadzenia wiarygodnych i użytecznych badań i rozwiązywania problemu definicyjnego firmy rodzinnej, a tym samym jest niezbędna, aby nauka o zarządzaniu firmami rodzinnymi mogła się rozwijać [por. Basco i José 2009, s. 90; Carsrud i in. 1996, s. 4; Sten 2009, s. 19; Dyer 2006, s. 270].

5. Wybrane podejścia do tworzenia typologii firm rodzinnych

5.1. Typologia firm rodzinnych ze względu na ich strukturę i intencje rodziny

Jednym z często występujących elementów definicji firmy rodzinnej jest warunek, że musi być ona własnością przynajmniej dwóch członków rodziny i/lub przynajmniej dwóch członków rodziny musi być zaangażowanych w jej działalność. To od razu wyklucza z obszaru firm rodzinnych jednoosobowe firmy prowadzone przez przedsiębiorców, mimo iż często po pewnym czasie stają się one firmami rodzinnymi zgodnie z tymi definicjami. Definicje tego typu są również niespójne z modelem ewolucji firmy rodzinnej i w rezultacie nie tylko eliminują z obszaru badań niektóre firmy, ale także wykluczają interesujący aspekt badawczy w postaci jednego z etapów ich rozwoju.

Rozwiązanie powyższego problemu umożliwia podejście do typologii firm rodzinnych, które łączy w sobie wymiar strukturalny (objęcie członków rodziny we własności i zarządzaniu firmą) z wymiarem

strategicznym (intencje do przekazania członkom rodziny własności i zarządzania firmą). Zgodnie z tą koncepcją przedsiębiorstwa można sklasyfikować na cztery kategorie: potencjalne firmy rodzinne, firmy rodzinne, potencjalne firmy nierodzinne oraz firmy nierodzinne (rys. 3).

Potencjalna firma rodzinna to firma, która jest własnością założyciela i jest przez niego zarządzana. Przedsiębiorca całą działalność prowadzi sam, ale występuje u niego nadzieja (intencja), że w przyszłości jego dzieci przejmą własność i zarządzanie firmą. W momencie, gdy to następuje, firma tego typu staje się *firmą rodzinną*, w której występuje zarówno zaangażowanie członków rodziny we własność i zarządzanie, jak i intencja do utrzymania firmy w rękach rodziny. Jeżeli intencja ta zanika, to firma staje się *potencjalną firmą nierodzinną*, czyli członkowie rodziny mają udziały w firmie i są zaangażowani w zarządzanie nią, ale nie są zainteresowani kontynuacją takiej postawy. Ostatnim typem jest *firma nierodzinna*, będąca końcowym efektem zaniku intencji do utrzymania firmy w rękach rodziny. W rezultacie członkowie rodziny odchodzą z firmy, a firma jest sprzedawana lub staje się własnością jednej osoby w rodzinie. Tego typu firma to także przedsiębiorstwo prowadzone przez założyciela, u którego nie ma intencji przekazania go dzieciom oraz wiele spółek akcyjnych i dużych korporacji notowanych na giełdzie [por. Litz i Stewart 2000, ss. 135-136].

Rys. 3. Typy firm rodzinnych ze względu na ich strukturę i intencje rodziny.

Objęcie rodziny we własności i zarządzaniu firmą	jest realizowane	<i>Potencjalna firma nierodzinna</i>	<i>Firma rodzinna</i>
	nie jest realizowane	<i>Firma nierodzinna</i>	<i>Potencjalna firma rodzinna</i>
		brak intencji	występują intencje
Intencja do objęcia rodziny we własności i zarządzaniu firmą			

Źródło: [Litz i Stewart 2000, s. 136].

Przedstawione typy firm zostały wyodrębnione na podstawie ich obecnej struktury oraz tendencji do działania w przyszłości. Analizowane podejście uwzględnia zatem tendencje do zmian i przekształcania się firm rodzinnych oraz jest spójne z modelem transformacji firmy rodzinnej. W rezultacie stanowi dobrą podstawę dla tworzenia klasyfi-

kacji firm na potrzeby różnorodnych badań i udowadnia, że firm nie można sztywno dzielić tylko na firmy rodzinne i nierodzinne.

5.2. Typologia firm rodzinnych ze względu na ukierunkowanie filozofii biznesowej rodziny

Filozofia biznesowa rodziny oparta jest na celach, wartościach i normach rodziny. Różni się w zależności od cech rodziny i w istotny sposób oddziałuje na sposób prowadzenia przedsiębiorstwa. Wyrażana jest głównie w składzie rady nadzorczej, przebiegu sukcesji, zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz podejmowaniu decyzji strategicznych. Ukierunkowana może być na przedsiębiorstwo (koncentracja na tym, co jest dobre i konieczne dla przedsiębiorstwa) lub na rodzinę (koncentracja na tym, co jest dobre i konieczne dla rodziny) [por. Basco i José 2009, s. 4]. Na rysunku 4 przedstawiono cztery typy firm, wyodrębnionych ze względu na kierunek orientacji filozofii biznesowej rodziny.

Rys. 4. Typy firm rodzinnych ze względu na orientację filozofii biznesowej rodziny.

Orientacja na rodzinę	wysoka	<i>Najważniejsza rodzina</i>	<i>Rodzina - przedsiębiorstwo</i>
	niska	<i>Firma niedojrzała</i>	<i>Najważniejsze przedsiębiorstwo</i>
		niska	wysoka
		Orientacja na przedsiębiorstwo	

Źródło: [Basco i José 2010, s. 6].

Firma typu *najważniejsza rodzina* to firma skupiona na potrzebach rodziny. Głównym kryterium zatrudniania i awansowania są więzi rodzinne, a nie rzeczywiste kompetencje. Polityka sukcesji jest niejednoznaczna, opiera się na aktualnych relacjach i preferencjach rodzinnych. Formalna władza często jest mało istotna i wypierana przez nieformalne związki. Jeśli istnieje rada nadzorcza, to jej funkcje wiążą się głównie z kontrolą interesów rodziny. Decyzje strategiczne są pod wpływem celów rodziny, a jej dążenie do wzbogacenia jest często jedynym moty-

wem zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstwa. Firma tego typu nie osiąga zbyt dobrych wyników, potrafi jednak wykorzystać pewne zalety firm rodzinnych i dzięki temu utrzymuje się na rynku.

W firmie typu *najważniejsze przedsiębiorstwo* uwaga skupiona jest na wzmacnianiu konkurencyjności przedsiębiorstwa, co często odbywa się kosztem systemu rodziny (zasoby rodziny podporządkowane są potrzebom firmy). Firma zarządzana jest profesjonalnie. Zatrudnianie i awansowanie pracowników uzależnione jest tylko od ich kompetencji. Proces sukcesji jest starannie zaplanowany, a kandydaci na następców muszą wykazywać swoje predyspozycje. Rada nadzorcza pełni głównie funkcje biznesowe, a planowanie strategiczne uwzględnia tylko cele przedsiębiorstwa. Firma tego typu osiąga dobre wyniki, jednak nie w pełni wykorzystuje potencjał firmy rodzinnej. Obarczona jest także ryzykiem pogorszenia więzi rodzinnych, co może mieć na nią negatywny wpływ.

Potrzeby i możliwości przedsiębiorstwa oraz rodziny są w równym stopniu istotne w firmie *rodzina-przedsiębiorstwo*. Właściciele i menedżerowie dostosowują je w działalności rady nadzorczej (główną jej funkcją jest wspieranie rodziny i przedsiębiorstwa oraz ich integrowanie), polityce zarządzania zasobami ludzkimi (istnieje równowaga pomiędzy emocjonalnymi preferencjami a potrzebami firmy), planowaniu sukcesji (wybór następców następuje przy uwzględnianiu ich planów życiowych) oraz planowaniu strategicznym (tworzone strategie integrują cele i zasoby rodziny z celami i zasobami przedsiębiorstwa). Taka firma osiąga bardzo dobre wyniki, wykorzystuje potencjał firmy rodzinnej i posiada największe szanse do długoterminowego przetrwania.

Firma bez żadnej orientacji, to *firma niedojrzała*, w której preferencje albo już zanikły, albo nie zostały jeszcze wytworzone. Firmy takie nie posiadają własnego kierunku, brakuje im spójności decyzji w każdym obszarze planowania, a dla członków rodziny najważniejszy jest ich własny interes. Firma nie ma dużej możliwości przetrwania, dlatego jej działanie kończy się albo bankructwem, albo sprzedażą i utratą identyfikacji rodzinnej, albo w najlepszym wypadku przejściem przez jedną gałąź rodziny i nadaniem jej sensu rodzinnego biznesu [por. Basco i José 2009, s. 91 oraz 2010, ss. 4-6].

Filozofia biznesowa rodziny stanowi podstawę także dla innej typologii firm rodzinnych, która dzieli je na trzy grupy. Każda grupa wyraża orientację na jeden z podsystemów firmy rodzinnej i są to firmy typu *najważniejsza rodzina* (priorytetem jest rodzina i jej zysk), *najważniejsze zarządzanie* (priorytetem jest przedsiębiorstwo i profesjonalne zarządzanie) i *najważniejsza własność* (priorytetem są udziałowcy i ich cele). Firma

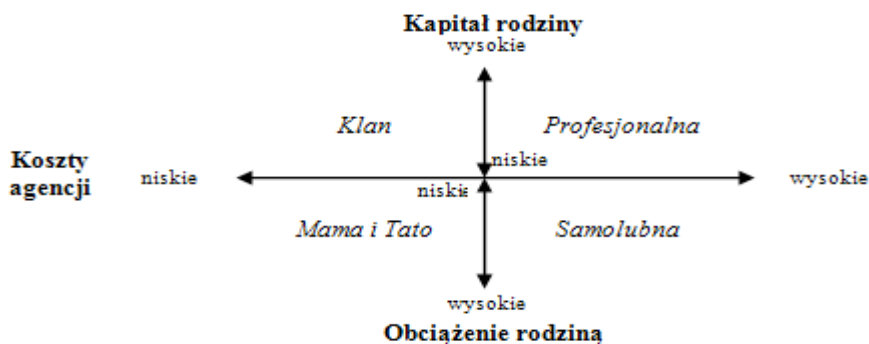
powinna równoważyć priorytety wszystkich podsystemów i zapewniać ich integrację w procesie zarządzania [por. Alderson 2009, s. 21].

5.3. Typologia firm rodzinnych z perspektywy teorii agencji

Główną cechą teorii agencji jest założenie, że menedżer nie będący właścicielem firmy nie będzie dbać o jej interesy tak pilnie jak właściciel oraz może nie posiadać spójnych z nim celów i intencji. Aby zapobiec takiej sytuacji, właściciel wprowadza różne regulacje i procedury, tworząc w ten sposób koszty agencji. W sytuacji połączenia funkcji własności i zarządzania koszty agencji są niższe, ale mimo to mogą występować wskutek rozbieżności celów wśród członków rodziny [por. Alderson 2009, ss. 22-23].

W zależności od poziomu kosztów agencji oraz wpływu rodziny na system przedsiębiorstwa, firmy rodzinne można podzielić na cztery typy (rys. 5) [por. Dyer 2006, s. 266]. Rodzina może być dla przedsiębiorstwa obciążeniem, lub wspierać go swoim kapitałem. Zgodnie z modelem SFB (*Sustainability Family Business*), kapitał rodziny zakorzeniony jest w silnych więzach rodzinnych i są to całkowite zasoby rodziny, złożone z kapitału ludzkiego, społecznego i finansowego [por. Brewton i in. 2010, s. 157; Cater 2006, ss. 10-11; Stafford i in. 2010, s. 444].

Rys. 5. Typy firm rodzinnych z perspektywy teorii agencji.



Źródło: [Dyer 2006, s. 266].

Firma klan charakteryzuje się zgodnością celów pomiędzy właścicielami i menedżerami. To umożliwia minimalizację kosztów agencji, przy jednoczesnym zwiększaniu komunikacji, koordynacji i więzi w rodzi-

nie. W firmie istnieje wysoki poziom kapitału ludzkiego (umiejętności i zaangażowanie potrzebne dla sukcesu firmy) i społecznego (współpraca, zaufanie i silne więzi). Rodzina pielęgnuje i rozwija posiadany kapitał oraz w wysokim stopniu angażuje się w sukces firmy, przekazując nawet własne zasoby w celu wspierania jej w trudnych okresach. Firmy tego typu to najczęściej małe firmy rodzinne w pierwszej generacji, w których członkowie rodziny są właścicielami i menedżerami.

Zarządzanie w *firmie profesjonalnej* oparte jest na profesjonalnych zasadach i menedżerami są często specjaliści spoza rodziny. W rezultacie koszty agencji są wysokie, gdyż konieczne jest wprowadzenie systemów kontroli i monitorowania zarządzania. W firmie w dalszym ciągu istnieje wysoki kapitał ludzki i społeczny, a profesjonalny system zarządzania umożliwia jego ochronę oraz unikanie problemów oportunistycznego i nepotyzmu. Przykładem profesjonalnych firm rodzinnych mogą być duże firmy, zatrudniające zewnętrznych specjalistów na najważniejszych stanowiskach w firmie.

W *firmie mama i tato* występuje zgodność celów właścicieli i menedżerów, ale jej priorytetem jest zabezpieczenie utrzymania rodziny. Występują niskie koszty agencji, ale także pewne obciążenie systemem rodziny. Firma nie rozwija posiadanego kapitału ludzkiego (członkowie rodziny z wysokimi kompetencjami często podejmują pracę w innych miejscach) i społecznego (często pojawia się nepotyzm), a finansowe aktywa rodziny nie są wykorzystywane w celu rozwoju przedsiębiorstwa. W rezultacie hamuje to rozwój firmy. Firmy tego typu to często małe firmy (np. restauracje), w których rodzina nie stara się wzmacniać swoich zasobów w celu umożliwienia firmie rozwoju.

Członkowie rodziny w *firmie samolubnej* preferują swój własny interes kosztem firmy, a często także innych członków rodziny. W firmie występuje duża rozbieżność celów oraz nieufność, co wywołuje wysokie koszty agencji i obciążenie systemem rodziny. Różnice w celach wzbudzają szkodliwe konflikty, wzmacniają nepotyzm, oportunizm, niekorzystne wybory i uchylanie się od obowiązków. W połączeniu z brakiem formalnych systemów monitorowania wywołuje to zanikanie aktywów rodziny i przedsiębiorstwa. Takie firmy to często skonfliktowane firmy rodzinne w trzecim pokoleniu lub firmy rodzinne w południowych Włoszech [por. Dyer 2006, ss. 265-267].

Teoria agencji jest jedną z wielu teorii stosowanych w badaniach firm rodzinnych. Do innych często stosowanych teorii należy teoria kosztów transakcyjnych, teoria stewarda oraz teoria zależności zasobów. Teorie te zawierają konkurujące spojrzenia, dlatego dogłębne badania firm rodzinnych powinny być prowadzone z perspektywy wielu teorii jednocześnie.

5.4. Typologia firm rodzinnych ze względu na ich profesjonalizację i formalizację

Profesjonalizacja firmy rodzinnej jest procesem wdrażania racjonalnego zarządzania, opartego na zasadach ekonomicznych. Proces ten obejmuje między innymi zatrudnianie zewnętrznych menedżerów, rozwój kompetencji pracowników, delegowanie uprawnień i tworzenie struktur nadzoru właścicielskiego. Proces formalizacji polega natomiast na wprowadzaniu formalnych mechanizmów zarządzania, związanych między innymi z tworzeniem strategii, planowaniem, programami rekrutacji i szkoleń oraz systemami monitorowania i sprawozdawczości [por. Dekker 2010, s. 4]. Firmy rodzinne cechuje zazwyczaj niski stopień formalizacji, co z jednej strony uważane jest za ich zaletę, z drugiej natomiast za wadę [por. Peters i Buhalis 2004, ss. 407-408]. Stopień profesjonalizacji i formalizacji firm rodzinnych stanowi podstawę do wyróżnienia ich czterech typów (rys. 6).

Rys. 6. Typy firm rodzinnych ze względu na ich profesjonalizację i formalizację.

Formalizacja	duża	<i>Domowa konfiguracja</i>	<i>Administracyjna hybryda</i>
	mała	<i>Autokracja</i>	<i>Zaciśnięta hybryda</i>
		mała	duża
		Profesjonalizacja	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Dekker 2010, ss. 14-16].

Firmy należące do grupy *autokracja* to zazwyczaj małe firmy o dużej centralizacji władzy, braku struktur nadzorczych i zarządzaniu przez członków rodziny. W rezultacie istnieje bardzo mała profesjonalizacja, a wszystkie plany wykonywane są najczęściej ad hoc przez przedsiębiorcę. Efektem jest brak jasnych planów budżetowych, systemów monitoringu i innym formalnych mechanizmów zarządzania, za wyjątkiem pewnych systemów rachunkowości finansowej. Działanie firmy opiera się głównie na więzach pokrewieństwa oraz wspólnych tradycjach, wartościach, normach i wizji.

W firmie *domowa konfiguracja* własność i zarządzanie wciąż pozostają w rękach rodziny. Profesjonalizacja jest nadal bardzo niska oraz nie istnieją prawie żadne struktury nadzorcze. Wyższa jest jednak formalizacja. Występują już wspólnie tworzone plany budżetowe i strategiczne, stosowane są systemy monitorowania, a wyniki firmy są mierzone i porównywane do standardowych norm. Wyraźnie określone i udokumentowane są także cele firmy, a rodzina czuwa nad ich realizacją. W dalszym ciągu bardzo ważne są wspólne tradycje, wartości, normy i wizja rodziny.

Zaciśnięta hybryda to firma otwierająca się na specjalistów spoza rodziny poprzez ich zatrudnianie lub zlecanie zewnętrznych ekspertyz. Profesjonalizacja często jest gwałtowna i systemy zarządzania firm nie są do niej dostosowywane. Członkowie rodziny wciąż stanowią hermetyczną grupę i zarządzanie w dużym stopniu pozostaje nieformalne. W rezultacie brakuje wielu elementów formalizacji zarządzania (np. planów strategicznych, systemów monitorowania i raportowania).

Cechą *administracyjnej hybrydy* jest wysoki stopień profesjonalizacji i formalizacji. Firma zatrudnia zewnętrznych menedżerów, którzy wraz z członkami rodziny tworzą hybrydę na poziomie zarządzania. Tworzone są struktury nadzorcze i wprowadzane są formalne mechanizmy zarządzania. Firma posiada systemy planowania, monitoruje i ocenia swoje wyniki, tworzy okresowe raporty oraz określa programy szkoleń w celu rozwoju kompetencji pracowników [por. Dekker 2010, ss. 14-16].

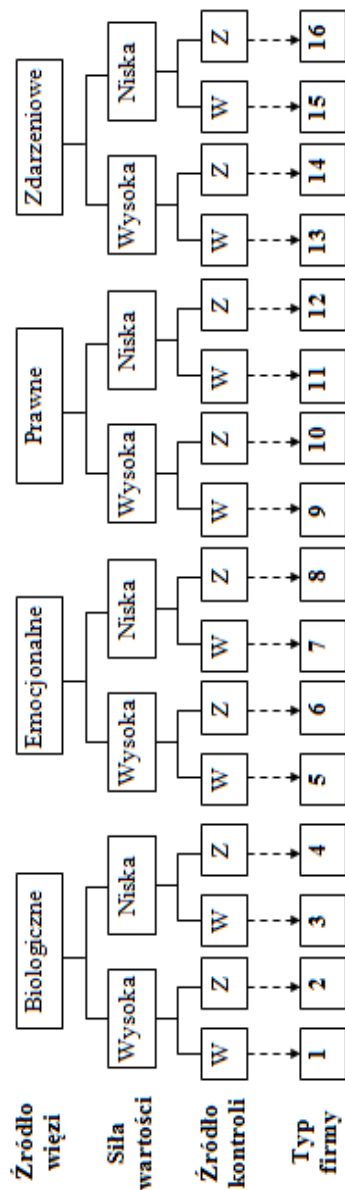
Firmy zazwyczaj przemieszczają się pomiędzy wyróżnionymi wyżej typami, gdyż wraz z ich rozwojem najczęściej wzrasta także ich profesjonalizacja i formalizacja.

5.5. Typologia firm rodzinnych ze względu na relacje rodzinne i umiejscowienie zarządzania

W zależności od kombinacji źródeł więzi rodzinnych, siły systemu wspólnych wartości oraz umiejscowienia zarządzania, wyróżnić można szesnaście typów firm rodzinnych (rys. 7). Źródła więzi to dominujące źródła wspólnych przekonań i wartości, na których opiera się rodzina. Mogą one mieć charakter biologiczny (powiązanie biologiczne, np. rodzice i dzieci), emocjonalny (przywiązanie psychologiczne, np. mąż i żona), formalny (powiązanie prawne, np. udziałowcy) lub zdarzeniowy (powiązanie na czas zdarzenia, np. grupy ad-hoc). Siła systemu wspólnych wartości odzwierciedla stopień przywiązania członków rodziny do wartości powstałych na bazie dominującego źródła więzi oraz

poziom zaangażowania w ich utrzymywanie. Źródło kontroli może być wewnętrzne (zarząd) lub zewnętrzne (rada nadzorcza, zgromadzenie akcjonariuszy) [por. Carsrud i in. 1996, ss. 5-6].

Rys. 7. Schemat klasyfikacji firm rodzinnych.



Źródło: [Carsrud i in. 1996, s. 11].

Więzi w firmach 1-4 oparte są głównie na pokrewieństwie biologicznym. Typ 1 to firmy zarządzane wewnątrznie, oparte na silnym systemie wspólnych wartości. Są to tradycyjne firmy rodzinne, których przykłady można odnaleźć w Ameryce Łacińskiej i Hong Kongu. W firmie typu 2 rodzina wciąż jest spójna, ale dopuszczany jest udział osób spoza rodziny w zarządzaniu. Rozbieżność wartości członków rodziny powoduje, że typ 3 można uznać za firmę w kryzysie lub w stanie przejścia, natomiast typ 4 za firmę w końcowym etapie cyklu życia, przygotowaną do sprzedaży.

W firmach 5-8 dominuje więź emocjonalna i psychologiczna. Firma typu 5 zarządzana jest wewnątrznie przez liderów rodzinnych. Przykładem typu 6, zarządzanego przez osoby spoza rodziny, mogą być duże organizacje charytatywne lub fundacje rodzinne. Typ 7 to firma „na rozdrożu”, na przykład firma prowadzona przez życiowych partnerów przeżywających kryzys związku. W firmach typu 8 zarządzanie przechodzi w ręce osób spoza rodziny, często wskutek rozstania partnerów.

W firmach typów 9-12 dominują więzi oparte na umowach prawnych. Firmy typu 9 i typu 10 można scharakteryzować jako bardzo sformalizowane firmy, które nie wykorzystują potencjału firmy rodzinnej. Typ 11 przypomina grupę udziałowców powiązanych wspólnymi inwestycjami, natomiast typ 12 to najczęściej duża niestabilna firma, która zmierza do upadłości lub odradza się po kryzysie.

W typach 13-16 więzi są bardzo nietrwałe i przyjmują postać działań ad-hoc. W typie 13 przy ciągłym występowaniu zdarzeń więzi zdarzeniowe mogą zostać zastąpione więziami emocjonalnymi. Typ 14 przypomina grupę przypadkowych osób, motywowanych zewnątrznie do wspólnego działania. Typ 15 posiada małe możliwości przetrwania, podobnie jak typ 16, który przypomina grupę najemców apartamentów w kompleksie mieszkalnym. Typy 15 i 16 są bardzo tymczasowe i zazwyczaj albo szybko zaprzestają działalności, albo stają się firmami innych typów [por. Carsrud i in. 1996, ss. 7-9].

5.6. Typologia firm rodzinnych ze względu na jakość ich działania

Jakość działania firm rodzinnych związana jest z dwoma wymiarami: przedsiębiorstwem oraz rodziną. Jakość działania systemu rodziny może być wyrażana poprzez jej funkcjonalną integralność, natomiast systemu przedsiębiorstwa poprzez różnego rodzaju wskaźniki finansowe. Firmy rodzinne mogą osiągać sukces w jednym lub w obu tych

wymiarach, i dlatego na podstawie jakości ich działania można je zaklasyfikować do jednej z czterech kategorii (rys. 8) [por. Sharma 2004, s. 7].

Rys. 8. Typy firm rodzinnych ze względu na jakość ich działania.

		Wymiar rodziny	
		Pozytywny	Negatywny
Wymiar przedsiębiorstwa	Pozytywny	I <i>Gorące serca głębokie kieszenie</i> Duży kapitał emocjonalny i finansowy	II <i>Bolesne serca głębokie kieszenie</i> Duży kapitał finansowy ale mały kapitał emocjonalny
	Negatywny	III <i>Gorące serca puste kieszenie</i> Duży kapitał emocjonalny ale mały kapitał finansowy	IV <i>Bolesne serca puste kieszenie</i> Mały kapitał finansowy i emocjonalny

Źródło: [Sharma 2004, s. 7].

Firmy osiągające sukces zarówno w wymiarze rodzinnym, jak i w wymiarze przedsiębiorstwa, to firmy *typu I - gorące serca głębokie kieszenie*. Takie firmy działają z pełnym sukcesem, czyli doświadczają zarówno korzyści finansowych, jak i pozostają w harmonii rodzinnej. Kumulują one kapitał finansowy i emocjonalny, co umożliwia im wspieranie rodziny i przedsiębiorstwa w trudnych okresach. W rezultacie posiadają bardzo wysoką zdolność do długoterminowego przetrwania.

Firmy osiągające sukces tylko na gruncie finansowym, w których jednak występuje skłonność do napięć i/lub brakuje w nich silnych więzi rodzinnych, to firmy *typu II - bolesne serca głębokie kieszenie*. Firmy takie pozornie osiągają sukces, gdyż wciąż się rozwijają, lecz relacje rodzinne są napięte wskutek niezadowolenia i konfliktów. Długoterminowe przetrwanie takich firm jest zatem zagrożone, i dlatego konieczna jest poprawa stosunków rodzinnych i przesunięcie się do typu I.

Firmy *typu III - gorące serca puste kieszenie* to firmy posiadające silne relacje rodzinne, wykazujące jednak słabe działanie pod względem finansowym. Silne stosunki rodzinne mogą pomóc firmie przetrwać złe wyniki przez pewien czas, jednak gdy stan ten trwa długo, to zgromadzone zasoby ubożają, wywołując stres i napięcia w relacjach rodzinnych. Przejście tych firm do typu I jest zatem niezbędne dla ich długoterminowej stabilności i przetrwania.

Jeśli firmy typu III nie podejmą odpowiednich działań, to nawarstwiający się stres może piętrzyć konflikty i powodować osłabianie kapitału emocjonalnego. W rezultacie mogą stać się firmami *typu IV - bolące*

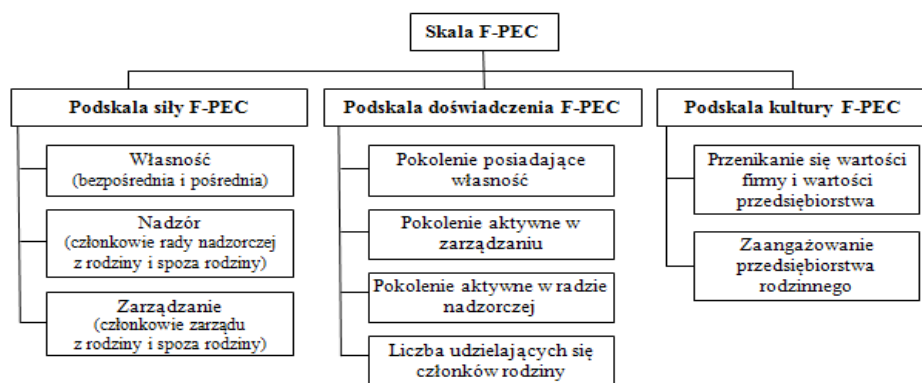
serca puste kieszenie, które działają słabo zarówno na gruncie rodzinnym, jak i biznesowym. Ich zdolność do długoterminowego przetrwania jest bardzo mała i wymaga podjęcia działań w celu przejścia do typu I (drogą przez typ II lub przez typ III) [por. Sharma 2004, s. 7].

Opisane podejście podkreśla, iż jakości działania firm rodzinnych nie można oceniać tylko poprzez wyniki finansowe. Pomimo ich zadawałających poziomów, firma rodzinna jako system może wykazywać słabe działanie, gdyż źle funkcjonuje podsystem rodziny.

5.1. Skala F-PEC jako narzędzie typologii firm rodzinnych

Jednym z ważniejszych podejść do wyodrębniania typów firm rodzinnych jest skala F-PEC (*Family Power, Experience, Culture*). Skala ta mierzy wpływ rodziny na przedsiębiorstwo poprzez zastosowanie trzech wymiarów: siły, doświadczenia oraz kultury (rys. 9).

Rys. 9. Skala F-PEC



Źródło: [Astrachan i in. 2002, ss. 52].

Główną ideą skali F-PEC jest określanie stopnia i sposobu objęcia rodziny w przedsiębiorstwie i jej wpływu na przedsiębiorstwo. Według jej założeń definicja firmy rodzinnej nie powinna koncentrować się na rozróżnianiu pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi, ale na ich klasyfikacji ze względu na poziom objęcia rodziny lub jej wpływu na przedsiębiorstwo. Stosowanie skali F-PEC może łągodzić problem z badaniami porównawczymi, ale obecnie jest ona zbyt złożona, i dlatego w celu powszechnego stosowania wymaga pewnych modyfikacji.

Skala F-PEC jest ważnym podejściem do wyodrębniania typów firm rodzinnych, ale niestety, nie została ona jeszcze empirycznie przetestowana w większym zakresie [por. Sten 2006, ss. 19-20].

6. Wnioski

Firmy rodzinne są złożonymi systemami obejmującymi różnorodność ludzi, kwestii, celów, problemów, i konfliktów. Mimo, iż prawie każdy intuicyjnie wyczuwa, jaka firma jest firmą rodzinną, to jednak utworzenie jej definicji jest bardzo problematyczne - dotyczy to zarówno pojęcia rodziny, jak i warunków, które firma rodzinna powinna spełniać. Wciąż brakuje jednolitej definicji, a w pracach badawczych praktycznie każda definicja jest akceptowalna. Istnieje jednak wyraźna tendencja do stosowania definicji subiektywnych, opartych na postrzeganiu, a nie wskaźnikach strukturalnych.

W ostatnich latach rośnie przekonanie, że rozwój wiedzy na temat firm rodzinnych wymaga ich podziału na odpowiednie grupy. W rezultacie powstają różne typologie. Pomimo, iż naukowcy są bardzo twórczy, to jednak wciąż nie wypracowano typologii umożliwiającej usystematyzowanie zbiorowości firm rodzinnych. Tworzone typologie mają pewne ograniczenia: nie wyczerpują możliwych typów firm rodzinnych, mniej niż połowa z nich została zweryfikowana empirycznie oraz często stosują strukturalne kryteria podziału (np. rozkład własności, udział w zarządzaniu). W rezultacie niewiele wiadomo o wyodrębnionych grupach (np. działaniu, procedurach pracy, sposobie zarządzania, efektywności itp.) oraz niemożliwe jest rozróżnienie pomiędzy firmami działającymi w odmienny sposób, pomimo takiej samej charakterystyki strukturalnej [por. Dekker 2010, ss. 2-3].

W niniejszym artykule starano się przedstawić jak najbardziej zróżnicowane typologie w celu ukazania możliwości grupowania firm oraz złożoności tego problemu. Większość z nich uwzględnia dwa wymiary grupowania, mało jest typologii wielowymiarowych. Uporządkowanie zbiorowości firm rodzinnych wymaga ich podziału według wielu różnych kryteriów, ale przy zachowaniu równowagi pomiędzy niezbędnymi cechami rozróżniającymi, a zbyt dużą szczegółowością i budową typologii zbyt skomplikowanej do zastosowania. Konieczne jest rozsądne wyważenie wymiarów grupowania i ich zależności pomiędzy sobą. Wyniki analizy wykazują, iż wymiary te nie powinny mieć charakteru strukturalnego, ale opierać się o cechy, efekty, procesy i zjawiska w funkcjonowaniu firm rodzinnych.

Obecnie problem ujednolicenia definicji firm rodzinnych traci na znaczeniu, gdyż dużo ważniejsze stało się utworzenie ich typologii. Podejście takie jest słuszne, gdyż wskutek olbrzymiej różnorodności firm rodzinnych, odnoszenie wyników badań do całej ich populacji nieznacznie wzbogaca ogólną wiedzę, a często wręcz przeciwnie - zwiększa jej fragmentaryczność i niespójność. Niestety, analizując badania prowadzone w obszarze firm rodzinnych można stwierdzić, że wciąż wyniki wielu badań empirycznych odnoszone są do całej populacji firm. W świetle powyższej dyskusji można zatem zadać pytanie, co nowego badania te wnoszą do aktualnego stanu wiedzy o firmach rodzinnych? Każdy chyba zatem planując badania powinien się zastanowić, czy chce przeprowadzić badania dla samych badań, czy też pragnie wnieść swój wkład do analizowanej dziedziny naukowej. Jeśli celem są badania rozszerzające aktualny stan wiedzy, to powinny być one przeprowadzone na starannie określonym typie firm, czyli grupie wyodrębnionej z całej populacji na podstawie charakterystycznych cech funkcjonowania firm, a nie tylko ich wskaźników strukturalnych.

Literatura

- Alderson K.J. (2009), *Exploring the complexities of family business decision making: how the second generation makes decisions*, Doctoral dissertation, Capella University.
- 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”, vol. XV, no. 1, pp. 45-58.
- Astrahan J.H., Shanker M.C. (1996), *Myths and Realities: Family Business' Contribution to the US Economy - A Framework for Assessing Family Business Statistics*, „Family Business Review”, vol. IX, no. 2, pp. 107-119.
- Basco R., José Pérez Rodríguez M. (2010), *Ideal profiles of family businesses. horizontal fit between family and business decisions and its relationship with performance*, IFERA Lancaster 2010, 10th Annual Family Businesses Research Conference.
- Basco R., José Pérez Rodríguez M. (2009), *Studying the Family Enterprise Holistically Evidence for Integrated Family and Business Systems*, „Family Business Review”, Vol. 22, no 1, pp. 82-95.
- Brewton K.E., Danes S.M., Stafford K., Haynes G.W. (2010), *Determinants of rural and urban family firm resilience*, „Journal of Family Business Strategy”, no 1, pp. 155-166.
- Carsrud A.L., Perez Torres L., Sol E., Sachs R.J. (1996), *Exploring A Classification Scheme For Closely-Held Businesses: Getting To Workable Definitions Of Family Firms*, UCLA Anderson School of Management, Center for Global Management, Working Papers 1996.
- Cater J.J. (2006), *Stepping out of the shadow: the leadership qualities of successors in family business*, Louisiana State University, Louisiana.
- Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. (1999), *Defining the Family Business by Behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Summer 1999, pp. 19-39.

Dekker J. (2010), *Developing a new typology of family firms based on professionalization and formalization*, EURAM 2010 (European Academy of Management) Conference „Back To The Future”, 19th-22th May, Rome.

Dyer G.W. (2006), *Examining the “Family Effect” on Firm Performance*, „Family Business Review”, vol. XIX, no. 4, pp. 253-273.

Gersick K.E., Lansberg I., Desjardins M., Dunn B. (1999), *Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business*, „Family Business Review”, vol. XII, no. 4, pp. 287-297.

Graves C.R. (2006), *Venturing beyond the backyard: An examination of the internationalization process of Austrian small-to-medium-sized family-owned manufacturing company*, Doctoral dissertation, The University of Adelaide.

Kenyon-Rouvinez D. (2001), *Patterns in Serial Business Families: Theory Building Through Global Case Study Research*, „Family Business Review”, vol. XIV, no. 3, pp. 175-191.

Litz R.A., Stewart A.C. (2000), *Charity Begins at Home: Family Firms and Patterns of Community Involvement*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly”, vol. 29, no. 1, pp. 131-148.

Peters M., Buhalis D. (2004), *Family hotel businesses: strategic planning and the need for education and training*, „Education + Training”, Vol. 46, No 8/9, pp. 406-415.

Sharma P. (2004), *An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future*, „Family Business Review”, vol. XVII, no. 1, pp. 1-36.

Stafford K., Bhargava V., Danes S.M., Haynes G., Brewton K.E. (2010), *Factors Associated with Long-term Survival of Family Businesses: Duration Analysis*, „Journal of Family and Econ. Issues”, no 31, pp. 442-457.

Sten J. (2006), *Transfers of family business to non-family buyers. The selling business family perspective*, Helsingfors, Helsinki.

Agnieszka Wróblewska-Kazakin

Politechnika Częstochowska

Problemy decyzyjne w firmach rodzinnych na przykładzie średniego przedsiębiorstwa

Decision problems in the family businesses exemplified in cases of medium-sized enterprises

Abstract: Describing the specificity of manage a company is a purpose of the article family in the context of the influence of the family on the process of the decision-making. In particular a subject matter of meaning of the family spirit was taken in the problem solving of decision-making family enterprises, as well as concerning issues of the inheritance were addressed in family corporations. The attempt of characteristics of family corporations under the angle of decision-making problems was conducted on the example of the family medium-sized enterprise, and conducted theoretical deductions were backed up with own experiencing the Author as the person employed and simultaneously being family members in this enterprise. The present article is supposed to make persons aware for the interested parties of meaning of the family spirit in the business management and is an attempt to find an optimal solution of appearing therefore decision-making problems.

1. Wstęp

Tematyka firm rodzinnych podejmowana jest w polskiej literaturze od stosunkowo niedawna. Wynika to z faktu, że firmy rodzinne w Polsce zaczęły w większości powstawać na przełomie lat 80-tych i 90-tych, a ich dominującym środowiskiem stał się sektor małych i średnich przedsiębiorstw. To on w tych latach nabierał intensywnego tempa rozwoju, aż stał się motorem rozwoju polskiej gospodarki. Wówczas to właśnie proces rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce był przedmiotem polityki gospodarczej i skupiał na sobie uwagę teoretyków i praktyków w zakresie cech specyficznych dla tej grupy

firm. Zjawisko rodzinności w prowadzeniu działalności gospodarczej było natomiast pomijane w dyskusjach naukowych jako czynnik nieistotny w procesie zarządzania. Sytuacja zaczęła się zmieniać w ostatnich latach, gdy w struktury organizacyjne tych nowo powstałych firm rodzinnych wkroczyło czynnie drugie pokolenie. Okazało się, że mimo, iż większość problemów firm rodzinnych jest tożsama z problemami MŚP, to mają one wiele cech specyficznych, które wyodrębniają tę grupę spośród innych w sektorze MŚP.

Biorąc pod uwagę badania ankietowe przeprowadzone przez firmę Grant Thornton [Thornton 2004, s. 12], przedstawiciele firm rodzinnych twierdzą, że podstawową przeszkodą w prowadzeniu przez nich działalności gospodarczej jest brak teoretycznych podstaw zarządzania, których znajomość mogłaby być motorem bardziej intensywnego rozwoju ich przedsiębiorstw. Natomiast jako poważną przeszkodę długoterminową w planach ekspansji uznają przede wszystkim przekazanie kierownictwa firmy następnemu pokoleniu. Celem artykułu jest zatem uświadomienie sobie roli, jaką odgrywa rodzinność w zarządzaniu przedsiębiorstwem i znalezienie optymalnego rozwiązania pojawiających się w związku z tym problemów decyzyjnych.

Próba charakterystyki firm rodzinnych i ich cech specyficznych w procesach podejmowania decyzji została przeprowadzona na przykładzie przedsiębiorstwa rodzinnego, średniej wielkości, funkcjonującego na rynku od 30 lat, stojącego przed momentem konieczności podjęcia najważniejszej decyzji w zarządzaniu firmą, a dotyczącej dokonania sukcesji.

2. Charakterystyka firm rodzinnych w Polsce

Firmy rodzinne w Polsce stanowią 36 % sektora MŚP, w tym: wśród mikroprzedsiębiorstw przedsiębiorczość rodzinna stanowi 38 %, wśród małych firm – 28 %, a wśród firm średniej wielkości – 14 % [PARP 2009, s. 27].

Średni wiek firmy rodzinnej wynosi 14 lat. Najliczniej występują firmy obecne na rynku od 11 do 20 lat, stanowią bowiem 42 % wszystkich firm rodzinnych. Firmy rodzinne wytwarzają około 10,4 % PKB i dają zatrudnienie co piątemu pracownikowi sektora MŚP [PARP 2009, s. 30].

Ze względu na to, że firmy rodzinne funkcjonujące w polskiej gospodarce są w większości stosunkowo młode, problematyka dotycząca zarządzania czy sukcesji zaczyna być dopiero teraz dostrzegana. Z kolei w tych przedsiębiorstwach, które istnieją na rynku polskim już około trzydziestu lat sukcesja zbliża się dużymi krokami, a większość właścicieli będących zarówno założycielami firmy, nie zdaje sobie sprawy

z wagi tego zjawiska. W rozwiązaniu pojawiających się problemów może zatem pomóc fachowa literatura, szkolenia i doradztwo oraz czerpanie wiedzy z doświadczenia firm rodzinnych wielopokoleniowych, znakomicie prosperujących zarówno w Polsce, jak i za granicą.

Atuty firm rodzinnych, wymieniane w literaturze przedmiotu [Korda 2010, s. 6], to:

- elastyczność w budowaniu biznesu,
- dobry kontakt z klientem,
- innowacyjność,
- zaangażowanie pracowników „z rodziny”,
- pozytywna atmosfera pracy,
- długofalowa perspektywa rozwoju,
- skłonność do inwestycji.

Natomiast problemy to przede wszystkim [Korda 2010, s. 6]:

- rodzinność,
- niedowartościowanie pracowników „spoza rodziny”,
- niechęć do zatrudniania profesjonalnych, zewnętrznych menedżerów,
- zamknięcie się na wiedzę „z zewnątrz”,
- brak jasno sprecyzowanej strategii rozwoju,
- brak kultury prawnej i planowania podatkowego,
- złe zarządzanie personelem,
- sukcesja,
- niedocenianie problemu sukcesji,
- brak planu sukcesji,
- brak odpowiedniego przygotowania sukcesora.

O tym, czy daną firmę można określać jako rodzinną decyduje nie tylko struktura własności, ale też sposób podejmowania decyzji. Firmy rodzinne charakteryzuje bowiem szybki i prosty proces decyzyjny, dający podstawy elastyczności w dostosowywaniu się do zmieniających się warunków rynkowych. Wynika to z tego, że w podejmowanie decyzji nie są zaangażowani pracownicy spoza rodziny, a często nawet zdarza się, że decyzje podejmowane są w zasadzie jednoosobowo przez właściciela przedsiębiorstwa. Jest to zatem sytuacja komfortowa w krótkim okresie czasu, dająca możliwość podniesienia konkurencyjności firmy. Problem zaczyna się dopiero w momencie, gdy przedsiębiorca będący jednocześnie założycielem firmy staje przed problemem przekazania „władzy” następnemu pokoleniu. Brak wcześniejszego zaangażowania potomków w procesy decyzyjne powoduje, że stać się oni mogą w kluczowych dla firmy projektach zupełnie bezradni.

3. Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa

Badane przedsiębiorstwo powstało w 1982 roku. Założycielami byli małżonkowie, wcześniej nauczyciele akademicy zatrudnieni na stanowiskach asystenta i adiunkta. Dwoje ich dzieci miało wówczas po kilka lat. Firma rozpoczęła działalność produkcyjną w zakresie przetwórstwa tworzyw sztucznych. Kapitałem początkowym przedsiębiorstwa był kapitał własny założycieli. Przez kilka kolejnych lat wszelkie prace związane z działalnością, począwszy od projektu pierwszego wyrobu, a skończywszy na dystrybucji, wykonywali właściciele. Od chwili powstania firma intensywnie się rozwijała. W 1989 roku na zakupionym terenie wybudowany został zakład produkcyjny. W 1992 roku rozszerzono działalność o branżę motoryzacyjną. W 2005 roku wdrożony został System Zarządzania Jakością. W 2006 roku stworzono centrum narzędziowe, dysponujące obecnie innowacyjną technologią oraz pracownią projektowo-konstrukcyjną.

Produkty firmy cieszą się uznaniem zarówno na terenie całego kraju, jak i zagranicą. Posiadany znak CE, gwarantujący bezpieczeństwo i zdrowie użytkowników otworzył drzwi do Unii Europejskiej. Firma sprzedaje swoje wyroby prawie do wszystkich krajów europejskich. Czynnie uczestniczy w najważniejszych imprezach targowo-wystawienniczych w branży. Przedsiębiorstwo posiada w swoim dorobku własne wzornictwo produkowanych wyrobów, z których większość jest zarejestrowana jako wzory przemysłowe w Urzędzie Patentowym RP. Dzięki możliwości wsparcia ze środków unijnych, nadal intensywnie się rozwija, podnosząc swoją innowacyjność i konkurencyjność.

Obecnie firma zatrudnia 170 pracowników. Posiada hale produkcyjne i magazyny o łącznej powierzchni 4000 m². Dzieci założycieli są dorosłe i zaangażowane w działalność przedsiębiorstwa. Są one zatrudnione w firmie, ale tylko pierwsze pokolenie posiada w niej udziały.

Biorąc pod uwagę prezentowane w literaturze przedmiotu [Thornton 2004, s. 9] przykłady różnych form zaangażowania rodziny w prowadzenie działalności gospodarczej¹, omawiane przedsiębiorstwo jest

¹ Autorzy prezentują kilka przykładów przedstawiających formę zaangażowania rodziny, m.in. przedsiębiorca zakłada firmę, przez co jego współmałżonek również posiada udziały (zgodnie z zasadą wspólnoty majątkowej), a dzieci są nastolatkami, albo też członkowie rodziny drugiego i trzeciego pokolenia właścicieli są zatrudnieni w firmie, ale tylko pierwsze pokolenie posiada w niej udziały. Thornton G. (2004), *Biznes rodzinny*, Helion, Gliwice, s. 9.

typowym przykładem firmy rodzinnej. Małżonkowie-założyciele są pierwszymi właścicielami firmy. Dzieci już dorosłe, po zdobyciu odpowiedniego wykształcenia ekonomicznego i prawniczego, pracują w przedsiębiorstwie na kierowniczych stanowiskach. Zajmują się jednak wąską specjalizacją w zakresie związanym ze zdobytym przez nich wykształceniem.

Omawiana firma właśnie zmaga się z problematyką decyzyjności we wszystkich obszarach zarządzania, a równocześnie stoi przed podjęciem najważniejszej decyzji odnośnie przyszłej sukcesji.

4. Specyfika zarządzania w firmach rodzinnych

Specyfika zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych sprowadza się do umiejętnego i sprawnego utrzymywania odpowiednich relacji pomiędzy firmą, rodziną i przyszłością. Często jest tak, że relacje te wzajemnie się przenikają i od członków rodziny zależy, czy będą się one uzupełniały czy wykluczały. Prowadzenie firmy rodzinnej wymaga zatem szczególnych kompetencji w zakresie zdolności zarządzania, rozumienia procesów decyzyjnych, dialogu międzypokoleniowego i planowania sukcesji. Jednym z głównych zagrożeń dalszego funkcjonowania wielu przedsiębiorstw rodzinnych jest niechęć właścicieli do zatrudniania na kluczowych stanowiskach osób spoza rodziny oraz paternalistyczny, a czasem nawet autokratyczny styl zarządzania. Stosowany nieumiejętnie i nadużywany powoduje brak motywacji pracowników do innowacyjności oraz do podejmowania inicjatyw i decyzji w sprawach bieżących. Styl autokratyczny jest preferowany w organizacjach, gdzie oczekiwania pracowników dotyczą poczucia stabilności zatrudnienia, skutecznego działania właściciela i znajdowania przez niego rozwiązań w każdej sytuacji. Wówczas wszelkie przejawy wątpliwości właściciela, czy zwracanie się o poradę w rozwiązaniu problemu, traktowane są przez pracowników jako jego bezradność. Właściciel-autokrata komunikuje się z pracownikami w formie nakazów i zakazów, a ich przydatność mierzona jest przydatnością do realizacji zadań. W firmach rodzinnych przeważa jednak styl paternalistyczny, który opiera się na „ojcowskich” relacjach między właścicielem-patronem a jego pracownikami. Kontakty pomiędzy nimi są wielostronne, niesformalizowane i zwykle bezpośrednie, co przejawia się zarówno w formach zwracania się do siebie, jak i w kontaktach pozasłużbowych. Takiemu stylowi sprzyjają: struktura organizacyjna małej firmy, ograniczone rozmiary oraz zaangażowanie właściciela w bezpośrednią dzia-

łałość przedsiębiorstwa. Paternalistyczny styl zarządzania występuje również w badanym przedsiębiorstwie. Atmosfera rodzinności przenoszona jest na grunt biznesowy, a pracownicy spoza rodziny mogą odczuwać przynależność do niej. W kwestiach decyzyjnych natomiast panuje przekonanie, że „szefowie” znajdą wyjście z każdej sytuacji.

Jak słusznie zauważają Sue Birely i Bridget Rosewell [Thornton 2004, s. 10], w przedsiębiorstwie rodzinnym, prowadzona działalność gospodarcza jest źródłem wynagrodzenia, dochodu i majątku praktycznie wszystkich członków rodziny, tych obecnych i przyszłych, a nawet często niepracujących w firmie. Sukces przedsiębiorstwa jest więc sukcesem rodzinnym.

Za specyficzne problemy w zarządzaniu firmą rodzinną według badań firm rodzinnych przeprowadzonych przez PARP [PARP 2009, s. 7] uznano m.in.:

- brak wczesnej świadomości konieczności transferu międzygeneracyjnego,
- trudności z pozyskaniem i utrzymaniem w miejscu pracy wykwalifikowanych pracowników,
- brak edukacji biznesowej nakierowanej na specyfikę firmy rodzinnej.

Analizując powyższe z punktu widzenia omawianego przedsiębiorstwa, niewątpliwie pierwsza cecha jest w nim w pełni widoczna, co przejawia się w podejściu właścicieli do kwestii sukcesji jako zjawiska naturalnego, normalnie następującego w chwili, gdy pierwsi właściciele nie są już w stanie prowadzić działalności z różnych względów. Spadkobiercy więc muszą stawić czoła „nowemu” wyzwaniu, gdyż nigdy wcześniej nie byli dopuszczani, czy nawet potrzebni w podejmowaniu strategicznych decyzji.

Trudności z pozyskaniem i utrzymaniem w miejscu pracy wykwalifikowanych pracowników wynikają z kolei z tego, że kierownicze stanowiska w firmach rodzinnych obsadzone są z reguły przez członków rodziny, często niezależnie od kierunków ich wykształcenia. W analizowanym przedsiębiorstwie potomkowie mają odpowiednie wykształcenie zarówno prawnicze, jak i w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, zatem podstawowym problemem jest w tym przypadku brak odpowiedniej motywacji dla pracowników zewnętrznych ze względu na brak możliwości ich kariery, co wiąże się jednocześnie z brakiem odpowiedniego wynagrodzenia.

Brak edukacji biznesowej w zakresie specyfiki zarządzania firmą rodzinną jest zjawiskiem powszechnym, skoro nawet grono naukowe zaczęło interesować się tą tematyką dość niedawno, a stowarzyszenie

Inicjatywa Firm Rodzinnych, wspierające polską przedsiębiorczość rodzinną powstało przecież dopiero w 2006 roku. Większym problemem wydaje się raczej niechęć i sceptyczne podejście założycieli firm rodzinnych do usług szkoleniowo-doradczych w tym zakresie ze względu na wątpliwości co do profesjonalizmu takich szkoleń i bazowania na rozwiązaniach firm zachodnich, które niekoniecznie sprawdzają się w polskiej rzeczywistości gospodarczej.

5. Wpływ rodziny na podejmowanie decyzji

Wyniki badań firm rodzinnych w Polsce przeprowadzonych przez PARP wskazują, że w przedsiębiorstwach rodzinnych najczęściej pracują przedstawiciele pierwszego pokolenia (prawie 90 %) i oni też najczęściej są właścicielami tych firm. Drugie pokolenie częściej zatrudnione jest w firmie (33 %) niż dopuszczone do udziału we współwłasności (15 %). Właściciele w większości zarządzają swoimi firmami osobiście, a tam gdzie pracuje więcej niż jedno pokolenie największy wpływ na proces decyzyjny mają założyciele – w prawie 9 na 10 przypadków jest to wpływ duży, w tym w ponad połowie przypadków – bardzo duży. Pracownicy spoza rodziny z kolei mają niewielki wpływ na proces decyzyjny w przedsiębiorstwie. Wśród badanych 38 % z nich zadeklarowało, że tacy pracownicy w ogóle nie mają wpływu na proces decyzyjny [PARP 2009, s. 32].

Badane przedsiębiorstwo jest typowym przedsiębiorstwem rodzinnym, nie tylko ze względu na formę własności, ale sposób podejmowania decyzji. Właściciel-założyciel firmy zawsze sam podejmował ostateczne decyzje w kluczowych kwestiach dotyczących prowadzonej działalności gospodarczej, a intensywny rozwój firmy z mikroprzedsiębiorstwa do średniego przedsiębiorstwa wskazuje, że intuicja i wieloletnie doświadczenie nigdy go nie zawiodły. W związku z tym, nie chce on obarczać swoich potomków zbyt dużą odpowiedzialnością i chroni przed podejmowaniem przez nich zbyt wysokiego ryzyka. Sytuacja taka powoduje, że drugie pokolenie nie jest też w pełni przygotowane do przejęcia przedsiębiorstwa. Decyzje te dotyczą przede wszystkim sfery finansowej we wszystkich obszarach zarządzania, począwszy od pozyskiwania nowych środków trwałych, poprzez sprawy wynagrodzenia pracowników, a skończywszy na negocjowaniu określonych warunków w umowach z kontrahentami. Nawet w chwili nieobecności współwłaścicieli w siedzibie firmy, potomkowie nie chcą, ale też nie potrafią sami podejmować istotnych decyzji, co jest potwierdzeniem paternalistycz-

nego stylu zarządzania przedsiębiorstwem. Kwestia decyzyjności okazuje się kluczową w fazie działalności, w jakiej znajduje się omawiana firma, która w najbliższym czasie powinna opracować plan sukcesji.

W omawianym przedsiębiorstwie, będącym obecnie w fazie intensywnego rozwoju technologicznego, należy na dzień dzisiejszy zastanowić się, jak realizować proces decyzyjny i w jakim zakresie podzielić go pomiędzy poszczególnych członków rodziny, nie szkodząc jednocześnie wspólnym relacjom osobistym. Nie jest to jednak zadanie proste. Wymaga pełnego zaangażowania wszystkich współpracujących członków rodziny, przy jednoczesnym wsparciu ze strony specjalistów w zakresie zastosowania odpowiednich rozwiązań prawnych i finansowych.

6. Problem sukcesji

Każda działalność gospodarcza, niezależnie od tego, czy zaangażowana w jej prowadzenie jest rodzina, wymaga planowania przyszłości i podejmowania długoterminowych, strategicznych decyzji. Większość właścicieli firm rodzinnych wyraża chęć przekazania prowadzenia działalności rodzinie. Jednak z reguły uznaje ten proces jako rzecz naturalną, niewymagającą profesjonalnego przygotowania, a w miarę potrzeby zaangażowania wsparcia zewnętrznego ze strony prawników czy specjalistów zajmujących się problematyką sukcesji. Właściele bowiem nie zawsze są świadomi istniejącego problemu i nie robią nic, aby temu zaradzić.

Sukcesja, obok własności, zarządzania i zaangażowania rodziny w biznes stanowi jedno z podstawowych kryteriów pozwalających na uznanie przedsiębiorstwa za firmę rodzinną. Jak wskazują wyniki badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych przez Family Firm Institute szacuje się, że jedynie 30 % firm rodzinnych udaje się przetrwać do drugiej generacji, a do trzeciego pokolenia dociera tylko 10 % tych przedsiębiorstw. Znaczny odsetek firm rodzinnych jest bowiem sprzedawany inwestorom zagranicznym [Korda 2010, s. 1].

Według danych PARP, prawie połowa właścicieli-założycieli przedsiębiorstw rodzinnych planuje przekazać firmę swoim potomkom. Do tej pory udało się to jednak tylko co siódmej firmie rodzinnej w Polsce [PARP 2009, s. 43].

Jak wspomniano na początku, w Polsce większość firm rodzinnych powstała po 1989 roku, zatem problem transferu międzypokoleniowego dopiero zaczyna być dostrzegany. W omawianym przedsiębiorstwie funkcjonującym na rynku 30 lat jest on już w pełni obecny w podejmo-

wanych dyskusjach rodzinnych, gdyż właściciele muszą zdecydować o przyszłości założonej przez siebie firmy.

„Następne pokolenie obejmujące kierownictwo w firmie „przesiąknięte” od dzieciństwa jej atmosferą, znające jej klientów, odpowiednio przygotowane pod względem wykształcenia, rozwijające działalność firmy i cieszące się szacunkiem pracowników, może zapewnić firmie stabilny i długotrwały rozwój” [Thornton 2004, s. 13]. Powyższe stwierdzenie w pełni odzwierciedla sytuację, która występuje w badanym przedsiębiorstwie. Dzieci współwłaścicieli nie są darmozjadami, nie interesującymi się firmą i posiadającymi nikłe umiejętności zarządzania. Nie istnieje zatem ryzyko, że doprowadzą firmę do totalnej katastrofy. Tym bardziej, że według badań PARP, aż w co trzeciej firmie rodzinnej sukcesor nie zdobywa doświadczenia niezbędnego do kierowania firmą w przyszłości, a wielu z nich w ogóle nie pracuje [PARP 2009, s. 3]. Jedynym ryzykiem, jakie należy w tym przypadku podjąć, jest tylko (i aż!) ryzyko założycieli podjęcia próby powierzenia procesu podejmowania pewnych decyzji potomkom. Należałoby tę próbę podjąć już teraz, gdy właściciel-założyciel sprawuje nadal pieczę nad całą firmą. Ważnym aspektem jest w tym przypadku również chęć podjęcia tego ryzyka ze strony dzieci. W przeciwnym razie dalszy rozwój przedsiębiorstwa nie jest możliwy, gdy potrzeby i zamierzenia pierwszego i drugiego pokolenia się wykluczają.

W literaturze przedmiotu najczęściej wymienia się cztery etapy procesu sukcesji:

1. inicjatywa, czyli etap wprowadzania następców w tajniki funkcjonowania firmy,
2. selekcja, czyli wybór jednego spośród kandydatów na następców, a gdy jest jeden potencjalny następca, wówczas następuje ocena jego umiejętności,
3. edukacja, czyli etap kształcenia następcy pod kątem jego przyszłej roli,
4. sukcesja właściwa, czyli przekazanie pełni praw i obowiązków sukcesorowi przy jednoczesnym wycofaniu się poprzedniego pokolenia ze swojej roli.

W raporcie PARP określono z kolei siedem faz sukcesji [PARP 2009, s. 49], a mianowicie:

1. przedbiznesową, gdy sukcesor jest jeszcze dzieckiem, ale nie jest odgradzony od kontaktów z pracownikami firmy, jest przez nich postrzegany jako przyszły właściciel;

2. wprowadzającą w biznes, kiedy sukcesor, choć nie jest jeszcze osobą dorosłą, uzyskuje świadomość związków między rodziną a biznesem;
3. wprowadzającą funkcjonalną, w której to fazie potencjalny sukcesor jest czasowo zatrudniony w firmie rodzinnej, zdobywa doświadczenie w innych przedsiębiorstwach oraz zdobywa wykształcenie kierunkowe adekwatne do przyszłej roli;
4. funkcjonalną, kiedy sukcesor rozpoczyna pełnoetatową pracę w firmie rodzinnej oraz zdobywa doświadczenie na nie-kierowniczych stanowiskach i w różnych komórkach organizacyjnych;
5. zaawansowaną funkcjonalną, w której sukcesor dostaje awans w hierarchii stanowisk i zwiększa się zakres jego odpowiedzialności;
6. wczesną sukcesję, gdy następuje przekazanie władzy nad firmą następcy, pozostającego jednak pod kontrolą poprzednika;
7. dojrzałą sukcesję, kiedy poprzednik stopniowo się wycofuje, a następca przejmuje pełną kontrolę i odpowiedzialność.

Biorąc pod uwagę siedem faz sukcesji opracowanych przez PARP, badane przedsiębiorstwo znajduje się obecnie w zaawansowanej funkcjonalnej fazie sukcesji. Nie ma ono opracowanego planu sukcesji, a właściciel-założyciel nie do końca zdaje sobie sprawę z tego, że sukcesja nie jest procesem jednorazowym. Najważniejszymi czynnikami, które należy na tym etapie przeanalizować są: stopień danej sukcesorowi autonomii decyzyjnej, jego kompetencje, pewność siebie oraz gotowość założyciela do przekazania zarządzania firmą następnemu pokoleniu. Przełamanie oporu wewnętrznego jest bowiem najtrudniejszym krokiem w procesie sukcesji, a tylko jego realizacja pozwala dopiero przejść do fazy sukcesji właściwej. Ważne jest również określenie podziału ról i odpowiedź na pytanie, kto za co odpowiada i gdzie na tym etapie kończy się władza każdego z członków rodziny. Istotnym elementem powinna być także profesjonalizacja zarządzania poprzez rozpatrzenie możliwości ewentualnego zatrudnienia lub skorzystania z usług niezależnych, kompetentnych ekspertów w określonych obszarach działalności firmy, w których właściciel, a przede wszystkim jego następca nie czują się pewnie.

Praktyka zachodnich firm rodzinnych wskazuje na coraz częstsze zainteresowanie właścicieli przekazaniem zarządzania firmą menedżerom z zewnątrz. Wydaje się jednak, że mentalność polskich właścicieli, ich przywiązanie do wartości, nie uczyni tego zjawiska w Polsce powszechnym.

Przyczyną może być brak zaufania i niechęć do przekazania dorobku całego życia w obce ręce. Ma to też swoje dobre strony, gdyż następne

pokolenie tak samo przywiązane do tradycji jak ich rodzice, wyrazi chęć dalszego rozwoju przejmowanej firmy rodzinnej, traktowania jej jako atut działalności i nie sprzeda „ojcowizny” inwestorom zagranicznym.

Koniecznym byłaby zatem właściwa edukacja dotycząca odpowiednich rozwiązań prawnych, sporządzenia odpowiednich umów i zabezpieczenia finansowego, aby przyszłe pokolenie stanowili pełnoprawni właściciele firmy, a ewentualny specjalista w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem objął stanowisko dyrektora zarządzającego za odpowiednim wynagrodzeniem.

Odpowiednio zaplanowana sukcesja jest warunkiem dalszego rozwoju firmy, pozwala przygotować ją na zmiany, uporządkować stan formalno-prawny i zabezpieczyć finansowo właścicieli-założycieli na przyszłość. Wybór sukcesora nie może opierać się tylko na samej chęci transferu własności i zarządzania potomkom, ale wymaga gruntownej wiedzy prawnej, podatkowej, finansowej i organizacyjnej.

7. Podsumowanie

Podsumowując, należy stwierdzić, że problematyka podejmowania decyzji jest jedną z kluczowych kwestii w zarządzaniu firmą rodzinną. W większości firm rodzinnych nie jest bowiem jasno określone, kto za co ponosi odpowiedzialność oraz jaki jest stopień autonomii każdego z członków rodziny w procesie decyzyjnym. Istotnym problemem jest również podjęcie decyzji dotyczącej sukcesji i opracowanie planu sukcesji, co wiąże się często z niewiedzą w tym zakresie przy jednoczesnej obawie właściciela-założyciela odnośnie oddania dorobku swojego życia w ręce innych osób. W związku z tym, że właściciele-założyciele firm rodzinnych są zbyt emocjonalnie związani z prowadzoną działalnością, aby móc dostrzegać i obiektywnie oceniać jej słabości, w rozwiązywaniu pojawiających się problemów może wówczas pomóc kolejne pokolenie, zdobywając fachową wiedzę z pomocą ekspertów w zakresie sukcesji i odpowiednio przygotować plan transferu międzypokoleniowego z uwzględnieniem aspektów prawnych, finansowych i organizacyjnych zabezpieczających na przyszłość założycieli przedsiębiorstwa rodzinnego.

Literatura

- Dunin-Wąsowicz S. (2006), *Sukcesja w firmach rodzinnych*, BPI Polska
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój.*, Difin, Warszawa
- Korda K., Kostrzewa A. (2010), *Problem sukcesji w firmach rodzinnych*, TaxFin, Home-&Market
- Marjański A. (2006), *Przedsiębiorstwo rodzinne, sukcesja.*, SWSPiZ, Łódź
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2009), *Badanie firm rodzinnych*, Warszawa
- Safin K. (2006), *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, AE im. Oskara Langego, Wrocław
- Thornton G. (2004), *Biznes rodzinny*, Helion, Gliwice

Część II
Kształtowanie potencjału ludzkiego
w przedsiębiorstwach rodzinnych

Urszula Gołaszewska-Kaczan

Uniwersytet w Białymstoku

Pozytywne konsekwencje rodzinnego charakteru firm w zarządzaniu zasobami ludzkimi

The positive consequences of a family charakter of companies in human resource management

Abstract: The aim of this article is to present positive attributes of family businesses in the area of human resource management. The three distinguishing features of these companies are shown: the superior's trust in their subordinates, greater employee commitment and lower degree of formalization of activities. The importance of these traits in a modern enterprise is also presented.

1. Wstęp

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji firm rodzinnych, akcentujących różne aspekty tej formy prowadzenia działalności gospodarczej. Spotykane są przy tym określenia bazujące na jednym lub kilku wyróżnikach. A. Marjański konstatuje, iż chociaż przedsiębiorstwa rodzinne są najstarszą formą prowadzenia biznesu, znaną we wszystkich okresach historii, to nie ma do dnia dzisiejszego konsensusu, co do kryteriów ich wyróżniania. [Marjański 2007, s. 59] Różni autorzy tworzą więc własne definicje, akcentując najważniejsze ich zdaniem atrybuty.

Zdaniem A. Surdeja i K. Wachy najczęściej do wyodrębniania firm rodzinnych przyjmuje się takie kryteria jak: własność, kontrola (jako pochodna własności) oraz zarządzanie. [Surdej, Wach 2010, s. 16] Jak zaznaczają przy tym Ł. Sułkowski i A. Marjański wpływ rodziny jest punktem wspólnym, łączącym wszystkie przedsiębiorstwa rodzinne, których kształt i rozwój będzie jednak zależał od sektora działalności i wielkości podmiotu. [Sułkowski, Marjański 2009, s. 14]

W tym miejscu, pomijając dywagacje terminologiczne, można przyjąć, że przedsiębiorstwo rodzinne to firma, w której pierwiastek

rodzinny, dominujący w zakresie własności kapitału, powiązany jest z uprawnieniami zarządczymi lub kontrolnymi wykonywanymi przez członków tejże rodziny.

Sytuacja, jaka ma miejsce w firmach rodzinnych, a więc występowanie sprzężenia dwóch elementów składowych – rodziny i firmy, powoduje, że członkowie rodziny dzielą pracę i własność [Jeżak i inni 2004, s. 20]. Ma to zdecydowane konsekwencje we wszystkich obszarach zarządzania przedsiębiorstwem, zarówno w wymiarze zewnętrznym, jak i wewnętrznym.

Badania prowadzone nad firmami rodzinnymi dowodzą, iż rodzinny charakter biznesu rzutuje w dużej mierze na sposób prowadzenia działalności gospodarczej. Specjaliści zauważają więc, że obszary rynkowym podmioty rodzinne wykazują szereg cech, mogących wpływać na ich pozycję konkurencyjną. Przykładowo: [Por. Stradomski 2010, s. 54]

- firmy rodzinne są zdolne do szybkiego podejmowania decyzji,
- w większym stopniu są skłonne do podejmowania śmiałych i ryzykownych przedsięwzięć,
- potrafią lepiej i szybciej zmieniać się w odpowiedzi na nowe potrzeby rynkowe,
- charakteryzują się szybszą i bardziej treściwą komunikacją między członkami kierownictwa.

K. Safin przytacza dodatkowo poglądy o mniejszym zorientowaniu globalnym firm rodzinnych, co jego zdaniem przekłada się pozytywnie na angażowanie się w strategię przyjazne środowisku oraz o konserwatyzmie w wykorzystywaniu zewnętrznych źródeł finansowania. [Safin 2007, s. 59] Ciekawym spostrzeżeniem jest również fakt, iż przedsiębiorstwa rodzinne realizują często partykularne interesy, zastępując dążenie do celów racjonalnych, ekonomicznych, związanych z maksymalizacją bogactwa – celami, które pomagają gromadzić bogactwo „społeczno-emocjonalne”, budować reputację i wizerunek firmy, albo realizują inne, nieekonomiczne cele, zgodne z wizją rodziny kontrolującej firmę. [Sharma, Sharma 2011, s. 313]

Również w ramach wnętrza przedsiębiorstwa obserwowane są określone zachowania, które określić można jako pozytywne konsekwencje rodzinnego charakteru podmiotów gospodarczych. Badacze łączą te cechy ze specyfiką kultury organizacyjnej firm rodzinnych. Do silnych stron tej kultury zalicza się bowiem między innymi: wysokie zaangażowanie i motywację pracowników wywodzących się z rodziny, wysoki kapitał zaufania w grupie rodzinnej, możliwość rozwoju paternalistycznych wzorców przywództwa, poczucie stabilności dla pracowników,

promowanie przedsiębiorczości, możliwość wykorzystania twórczego potencjału napięć między grupą rodzinną i pozarodzinną w organizacji. [Sułkowski, Marjański 2009, s. 122] Taka kultura może zostać uznana za silną, o konserwatywnym charakterze, jednak pełni w przedsiębiorstwie rodzinnym rolę stabilizującą i rzutuje pozytywnie na określone zjawiska mające miejsce w podmiotach rodzinnych.

W konsekwencji do pozytywnych wyróżników biznesu rodzinnego w obszarze zarządzania zaliczyć można: [Jeżak i inni 2004, s. 25]:

- członkowie rodziny, którzy pracują razem, dbają i troszczą się o siebie nawzajem, o pracowników najemnych, w stopniu większym niż ma to miejsce w przedsiębiorstwach nierodzinnych,
- pracownicy najemni są często bardziej sumienni, pilni i oddani, pracując w firmie rodzinnej,
- właściciele firm rodzinnych są bardziej dostępni dla swoich podwładnych i współpracowników, niż w organizacjach innych typów,
- przedsiębiorstwa rodzinne wykazują większy szacunek dla tradycji, odpowiedzialności, akceptują wyższy poziom samodzielności w myśleniu i działaniu swoich pracowników.

Z powyższymi wyróżnikami korespondują też wyniki raportu „Badanie firm rodzinnych” z 2009 roku. W raporcie czytamy bowiem, iż zaletami biznesu rodzinnego w obszarze zarządzania są: [Badanie firm rodzinnych 2009, s. 100]

- większe zaufanie wobec pracowników z rodziny,
- większe zaangażowanie pracowników z rodziny w pracę na rzecz przedsiębiorstwa,
- niski stopień formalizacji, przekładający się na:
 - sprawniejszą, efektywniejszą komunikację w firmie
 - personalizację więzi organizacyjnych (paternalizm, rodzinna atmosfera)

Jak widać cechy firm rodzinnych w powyższych zestawieniach są atrybutami szczególnie ważnymi w obecnej rzeczywistości, gdy postępująca konkurencja i turbulentne otoczenie, okazują się wielkim wyzwaniem dla każdego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa rodzinne, rozumiejąc znaczenie tych cech, umiejętnie je wykorzystując i jednocześnie doskonaląc, mogą również na nich budować swoją przewagę konkurencyjną.

Celem niniejszego artykułu stało się więc ukazanie istoty i znaczenia pozytywnych cech firm rodzinnych w zakresie zarządzania, wskazanych w raporcie „Badanie firm rodzinnych”. W pracy wykorzystano dostępną literaturę przedmiotu oraz materiały internetowe.

2. Zaufanie jako cecha wyróżniająca firmy rodzinne

Pierwszym pozytywnym zjawiskiem związanym z prowadzeniem działalności gospodarczej w formie przedsiębiorstwa rodzinnego jest większe zaufanie, jakie mają właściciele do zatrudnianych pracowników z kręgu rodzinnego. Jak piszą autorzy raportu „Więzy krwi, podzielenie wspólnych wartości, współodpowiedzialność za nazwisko, markę firmy powodują, że dzięki temu założyciele firm mają pewność, że nie zostaną przez pracowników z rodziny oszukani.” [Badanie firm rodzinnych 2009, s. 101]

Czym jest zaufanie? Zaufanie to stan pozytywnej motywacji, który sprzyja współistnieniu ludzi, to silnie podzielane przeświadczenie, że znane i akceptowane w danej społeczności układy obyczajowych i moralnych zobowiązań, będą zawsze i bez względu na okoliczności, a zatem bezinteresownie respektowane przez jej członków. [Pogonowska (red.) 2004, s. 276] W definicjach zaufania pojawiają się najczęściej cztery wyróżniki zaufania: życzliwość, uczciwość, kompetencje, przewidywalność. [Ławrynowicz 2010, s. 59]

Zaufanie jest podstawą społecznych interakcji, jest cennym, wartościowym zasobem umiejscowionym w stosunkach organizacyjnych i międzyludzkich. [Bugdol 2010, s. 12] Zaufanie jest warunkiem skutecznej współpracy w realizacji założonych celów. W chwili obecnej staje się właściwie czynnikiem warunkującym istnienie organizacji. Wzajemne zaufanie wzmacnia kooperację, dzięki niemu wzrasta stopień dzielenia się informacjami między pracownikami a menedżerami, co może mieć wpływ na wyniki firmy.

W Raporcie czytamy, że w firmach rodzinnych, poziom zaufania jest wprost proporcjonalny do stopnia zażyłości rodzinnych. „W stosunku do osób z bliskiego kręgu rodziny właściciele deklarują całkowite zaufanie. (...) Pracownicy z rodziny są przez nich uważani za całkowicie lojalnych i zaangażowanych. To im powierza się kluczowe, odpowiedzialne stanowiska w firmie w przeświadczeniu, że lepiej będą dbać o markę rodziny. Eksperci również podkreślają, że zaufanie, którym obdarzają się członkowie rodziny, stanowi podstawę funkcjonowania firmy rodzinnej i często jest jej głównym spoiwem. [Badanie firm rodzinnych 2009, s. 100] Jak widać, wskazywane w raporcie zaufanie dotyczy przede wszystkim relacji przełożony – podwładny. Wydaje się jednak, iż w przedsiębiorstwach rodzinnych zaufanie to działa także w drugą stronę. Podwładny ma zaufanie do przełożonego (z kręgu rodziny), wierzy w jego dobre zamiary i „lojalność” rodziną.

Zaufanie w praktyce nie pojawia się szybko, budowane jest na podstawie długich obserwacji, opiera się na doświadczeniu, poznawaniu wzajemnych norm i zasad działania. W firmach rodzinnych ten okres tworzenia wzajemnego zaufania jest, dzięki obustronnej znajomości (przełożony – podwładny) – skrócony.

Co uzyskać może podmiot gospodarczy dzięki wysokiemu poziomowi zaufania? Badania polskie pokazały, iż przedsiębiorstwa o wyższym poziomie zaufania pracowników do firmy, charakteryzują się lepszymi efektami ekonomicznymi, wyższym poziomem rentowności, a także większą elastycznością. [Juchnowicz 2007, s. 28] Natomiast zdaniem W.Grudzewskiego i I.Hejduk istnieje wprost proporcjonalna zależność między poziomem zaufania a kondycją przedsiębiorstwa. Pracownicy obdarzający zaufaniem swoich przywódców, podejmują działania spójne z wizją organizacji, liczą się z opinią jej liderów. Są skłonni do większych poświęceń. [Grudzewski, Hejduk 2007, s. 12]

Z kolei zaufanie kierownictwa do pracowników pozwala na delegowanie uprawnień. Pokładając ufność w umiejętnościach i pozytywnym nastawieniu pracowników, menedżer zyskuje czas i większą swobodę działania.. Daje zatrudnionym szansę na wykazanie się i twórczą inicjatywę. Dla wielu pracowników delegowanie uprawnień jest źródłem dodatkowej motywacji. Prowadzi do lepszego wykorzystania wiedzy, umiejętności, rozwoju kompetencji.

Zaufanie, traktowane jako element kultury, albo jako czynnik niezbędny do jej tworzenia, zaliczane jest do grupy niematerialnych zasobów organizacji, mających pozytywny wpływ na wszystkich zatrudnionych. [Ławrynowicz 2010, s. 59]

Według W.M.Grudzewskiego, I.K.Hejduk i A. Sankowskiej zaufanie jest w biznesie zasobem strategicznym i może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej. Przechodzi ono bowiem z powodzeniem testy w sprawdzanie strategicznej wartości: [Grudzewski, Hejduk, Sankowska]

1. test cenności – dzięki zaufaniu organizacja może szybko reagować na zmiany w turbulentnym otoczeniu, gdyż pozwala na redukcję formalizacji działań;
2. test rzadkości (niedoboru) – wysoki poziom zaufania jest aktywnym niematerialnym nielicznym zasobem organizacji;
3. test własności – zaufanie interpersonalne stanowi specyficznie pojmowany akcjonariat pracowniczy, ponieważ może występować u pracowników - w ten sposób jest nierozdzielnie związany z przedsiębiorstwem. Nie może być on po prostu transferowany pomiędzy przedsiębiorstwami;

4. test podatności na naśladownictwo – zaufanie wykazuje dużą odporność na odtwarzanie bądź automatyczne kopiowanie (trudne do imitacji). Wynika to z długiej drogi budowania go w czasie i niejasności co do istoty i drogi jego tworzenia;
5. test trwałości – w wysoce turbulentnym środowisku może być gwarantem uniwersalnej interpretacji rzeczywistości;
6. test substytucyjności – zaufania nie można zastąpić innymi utilitarnymi wartościami, ponieważ to ono jest stymulatorem innych norm kulturowych. Quasi-substytuty zaufania, takie jak providencjonalizm, korupcja, przymus, izolacja, paternalizm, eksternalizacja, nie są w stanie zastąpić zaufania. Normalizacja korupcji jest szczególnie groźnym zagrożeniem dla zaufania;
7. test wyższości konkurencyjnej – zaufanie może być podstawą wysoce konkurencyjnej strategii działania;
8. test kodyfikacji – zaufania nie można osiągnąć poprzez administracyjne rozporządzenia i skodyfikowane przepisy organizacyjne;
9. test organizacji – zaufanie obejmuje praktycznie wszystkie aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa;
10. test uosobienia – posiadanie zaufania w organizacji wpływa na zdolność kształtowania działań w przedsiębiorstwie;
11. test ważności – zaufanie jest istotne dla efektywnego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa teraz i w przyszłości

Zdaniem R. Sprengera zaufanie jest niezbędne w procesie transformacji „od skostniałych hierarchii ku elastycznym formom polityki przedsiębiorstwa (...). Upętnomocnienie, płaskie hierarchie, praca zespołowa, organizacja ucząca się – te i inne istotne inicjatywy w dziedzinie gospodarki wymagają solidnej bazy zaufania, o ile mają przynieść sukces. Przedsiębiorstwa przekształcają się pod warunkiem, że zatrudnieni w nich pracownicy darzą się zaufaniem.” [Sprenger, 2011, ss. 33-34]

3. Zaangażowanie pracowników z rodziny na rzecz przedsiębiorstwa

Kolejnym pozytywnym zjawiskiem obserwowanych w firmach rodzinnych jest większe zaangażowanie pracowników z rodziny w pracę na rzecz przedsiębiorstwa. A jeżeli, jak twierdzą niektórzy, wartość rynkowa przedsiębiorstwa zależy tylko w 20% od zasobów materialnych, a aż w 80% od zasobów niematerialnych – to poziom zaangażowania

pracowników, jest niezmiernie ważnym czynnikiem wpływającym na sukces rynkowy firmy. Zaś obecnie, jak zauważa M.Juchnowicz menedżerowie obserwują obniżenie poziomu zaangażowania pracowników w działalność zawodową, we wszystkich jego przejawach: w sferze fizycznej, psychicznej, emocjonalnej i społecznej. „Sytuacja ta nie oznacza, że pracownicy nie pracują, oczywiście że pracują, a nawet wykonują swoje zadania poprawnie. Jednak w warunkach współczesnego biznesu poprawność już nie wystarczy.” [Juchnowicz 2007, s. 25] Zwrócenie uwagi na zaangażowanie pracowników i podniesienie jego poziomu, jest więc niezbędne.

Najprościej określić można zaangażowanie jako pozytywną postawę wobec pracy i firmy. Można też przyjąć, że jest to utożsamianie się pracowników z firmą i poświęcanie się jej sprawom. Według D.Zingera zaangażowanie to „autentyczne relacje osób zatrudnionych w firmie, które przekładają się na konkretne rezultaty istotne zarówno dla organizacji – (...) wyniki finansowe- jak i dla samych pracowników. Zaangażowanie może być też definiowane jako powiązanie pracowników z organizacją i innymi pracownikami tej organizacji.(...) Zaangażowanie to zasadnicza i strategiczna kwestia dla każdej organizacji.” [Oddani sprawie 2010, s. 18]

Zaangażowani pracownicy wykazują większe przywiązanie do firmy oraz większą chęć do pozostania jej częścią. Są też bardziej skłonni do tego, „aby przewyższać formalne wymagania stanowiska pracy oraz dokładać starań w celu osiągnięcia wybitych wyników w pracy.” [Wójcik 2009, s. 37] Zaangażowany pracownik reprezentuje jednocześnie trzy rodzaje postaw:[Górska, Gadacz 2010, s. 67]

- mówi – tj. wypowiada się pozytywnie na temat firmy
- pozostaje – tzn. zamierza związać swoją przyszłość z firmą,
- działa – tzn. jest gotowy do podjęcia dodatkowego wysiłku na rzecz firmy.

M.Armstrong podaje, że zaangażowany pracownik jest zainteresowany swoją pracą i pozytywnie do niej nastawiony, jest gotowy na dodatkowy wysiłek, aby wykonywać ją jak najlepiej oraz współpracuje z innymi w celu podwyższania wydajności pracy na rzecz przedsiębiorstwa. [Armstrong 2011, s. 302] Taki pracownik zachowuje się więc w następujący sposób: [Bugdol, 2006, ss. 90-91]

- w sytuacjach krezusowych i konfliktowych wykazuje gotowość do obrony firmy i jej produktów,
- jest dumny z pracy w danej organizacji, identyfikuje się z nią,
- wykazuje dużą aktywność i inicjatywę,

- nie wykazuje zainteresowania zmianą miejsca pracy,
- godzi się na pracę w godzinach nadwymiarowych, gdy wymaga tego sytuacja, jest dyspozycyjny,
- wykazuje zrozumienie dla konieczności podejmowania dodatkowych obowiązków
- jest lojalny
- ma zaufanie do przełożonych i współpracowników.

Taka właśnie sytuacja, jak się wydaje, ma możliwość zaistnieć w firmach rodzinnych. Jak stwierdzają bowiem autorzy wspomnianego raportu *Badanie firm rodzinnych* „W opinii przedsiębiorców pracownicy z rodziny są dodatkowo zobligowani do efektywniejszej pracy i większych poświęceń na rzecz firmy. (...) Pracownicy z rodziny przejawiają większą chęć do pracy poza standardowymi godzinami pracy, a w razie potrzeby mogą podjąć zadania na wszystkich stanowiskach, nawet tych najniższych, produkcyjnych. Pełne oddanie się pracy w przedsiębiorstwie wynika przede wszystkim z odpowiedzialności finansowej, jaką ponoszą członkowie rodziny, oraz troski o wspólny materialny byt rodziny. Większa motywacja do pracy członków rodziny dostrzegana jest zarówno przez właścicieli, zarządzających, ale także przez pracowników spoza rodziny.” [Badanie firm rodzinnych 2009, s. 103]

Inni badacze opisując zaangażowanie pracowników firm rodzinnych mówią, iż jest to „ pewien sposób oddania pracowników przedsiębiorstwu (np. rezygnacja z urlopu, gdy firma jest w potrzebie) (...) pracownicy spoza rodziny są mniej efektywni.” [Safin 2007, s. 59]

Co wymiernego uzyskuje przedsiębiorstwo dzięki zaangażowanym pracownikom? Badacze doszukują się powiązania wysokiego poziomu zaangażowania pracowników z obniżeniem absencji, fluktuacji kadr, stresu odczuwanego przez pracowników, a zwiększeniem poziomu zachowań obywatelskich w organizacji. [por. Kowalczyk] Podawane są także dane, z których wynika, że „różnica między wartością dodaną dobrowolnego działania „lepszyc” pracowników a wartością działań „standardowych” pracowników wynosi 19% w przypadku prostych stanowisk pracy, 32% w przypadku umiarkowanie złożonych stanowisk pracy, a 48% w przypadku stanowisk pracy o znacznym stopniu złożoności” [Armstrong 2011, s. 303] Zaangażowani pracownicy pięć razy rzadziej ulegają wypadkom przy pracy i siedem razy mniej czasu tracą przy wydarzeniach niebezpiecznych. Wzrost zaangażowania pracowników o 10% powoduje wzrost zadowolenia o 6% i wzrost zysku o 2%. Z niektórych badań wynika, że zaangażowanie pracowników skutkuje wzrostem wydajności nawet o 30-40%. [Juchnowicz 2010, s. 43]

Laureaci konkursu Najlepszy Pracodawca w Polsce mają średnio 37% bardziej zaangażowanych pracowników niż pozostałe firmy. „Posiadanie wysoko zaangażowanych pracowników nie jest tylko obietnicą dobrych wyników, ale rzeczywiście się opłaca” [Stanoch, Pałamarz 2006, s. 20].

Przywołany wcześniej D.Zinger uznaje, że budowanie zaangażowania rozpocząć należy od spojrzenia na każdego pracownika jako jednostkę, która ma realny wpływ na realizację strategii biznesowej. [Oddani sprawie, 2010, s. 18] A właśnie w firmach rodzinnych pracodawca zna wszystkie mocne i słabe strony pracownika rodzinnego, może lepiej nim zarządzać i przydzielać mu zadania, które pozwolą w pełni wykorzystać potencjał danej osoby. [Badanie firm rodzinnych 2009, s. 103]

4. Niski stopień formalizacji działania

Trzecią pozytywną konsekwencją prowadzenia firmy rodzinnej jest, według autorów Raportu - mniejszy stopień formalizacji działań (poprzez stopień formalizacji rozumieć można ujęcie w przepisy reguł i zasad działania w przedsiębiorstwie). Wynikać to może między innymi z wyższego zazwyczaj, niż w innych firmach, omówionego wcześniej, poziomu zaufania oraz zakładanego wysokiego zaangażowania pracowników. To pozwala na mniejszą biurokrację, funkcjonowanie na pewnych przyjętych, niepisanych, ale znanych wszystkim zasadach.

Niższy stopień formalizacji działań to większa elastyczność przedsiębiorstwa i wyższy poziom innowacyjności, jednak jednocześnie mniejsza przewidywalność zachowań organizacyjnych i trudniejsza kontrola i koordynacja działań. Takie warunki nie sprzyjają jednak efektywności osób nastawionych na unikanie ryzyka, które preferują raczej sformalizowane środowisko pracy, gdyż uważają, że wykonywanie obowiązków przy respektowaniu jasno ustalonych zasad i procedur sprawia, że jest mniejsze prawdopodobieństwo popełnienia pomyłki. Niski poziom formalizacji sprzyja natomiast innowacyjności u osób, które nie boją się kreatywności i ryzyka.

Obniżenie stopnia formalizacji sprawdza się więc jedynie tam, gdzie mamy do czynienia z wysokim poziomem zaufania.

W kulturze zaufania, a taka, dzięki wspomnianemu wcześniej wysokiemu poziomowi zaufania, może być budowana w firmach rodzinnych - ludzie doskonale radzą sobie w sytuacjach braku pewności czy braku uporządkowania. Natomiast w organizacjach o kulturze nieufności - konieczne stają się dodatkowe przepisy, czy formalne środki prawne. [Grudzewski i inni 2008, s. 10]

„Konsekwencją zdominowania biznesu przez więzi rodzinne, z definicji nieformalne i emocjonalne, jest niski stopień formalizacji i biurokratyzacji w firmie. (...) Firmy rodzinne charakteryzują się mniej rozbudowaną strukturą zarządzania, dzięki czemu przepływ informacji, podejmowanie decyzji jest zdecydowanie szybsze niż w firmach nierodzinnych. Kluczowe decyzje podejmowane są przez członków rodziny, którym łatwiej jest się ze sobą skomunikować. Sprawy firmowe nierzadko omawiane są przy rodzinnych spotkaniach poza siedzibą firmy. Właściciele firm rodzinnych brak formalizacji uważają za mocną stronę ich przedsiębiorstw, ponieważ dzięki temu decyzje podejmowane są szybciej.” [Badanie firm rodzinnych 2009, s. 105]

K. Safin zauważa, że w firmach rodzinnych refleksja nad zasadami zarządzania zawsze była ważna i zazwyczaj prowadziła do znalezienia skutecznych metod dla pogodzenia celów firmy i rodziny. „Z refleksji nad tymi problemami i z doświadczeń nad ich rozwiązywaniem wynikają: istotny ich wkład w odchudzanie i uelastycznienie struktur zarządzania, odporność na przejściowe mody w stosowaniu różnych metod zarządzania i doskonalenie metod współdziałania klientem.” [Safin 2007, ss. 64-65]

Oprócz mniej sformalizowanych procedur podziału pracy w przedsiębiorstwach rodzinnych pojawiają się też nieformalne sposoby motywowania. Dotarcie do prawdziwej motywacji pracownika może być łatwiejsze w rozmowie rodzinnej niż podczas spotkania z szefem czy pracownikiem HR. Rodzina zna się bardzo dobrze i jej członkowie wiedzą, jak się wzajemnie motywować i w pracy, i w tym, co robią prywatnie. [Wiśniewski 2010]

Zdaniem autorów omawianego raportu mniejsza formalizacja przekłada się, co bardzo ważne na sprawniejszą komunikację. Znaczenia prawidłowej komunikacji w firmie nie sposób przecenić. Sprawna i skuteczna komunikacja tworzy podstawę do wzajemnego zrozumienia, tak pomiędzy kierownictwem firmy i jej parownikami, jak i pomiędzy samymi podwładnymi. Prawidłowy przepływ informacji pozwala na szybsze i bardziej trafne podejmowanie decyzji, oparte na lepszym zrozumieniu istoty problemów i zjawisk. „Deficyty informacyjne u pracowników mogą nie tylko znacznie dysfunkcjonować proces realizowania przez nich zadań, ale także utrudniać, bądź zgoła uniemożliwiać kształtowanie pracowniczych postaw akceptacji strategicznych celów organizacji. [Urbaniak, Bohdziewicz 2009, s. 188] Można w tym miejscu zaznaczyć, że doskonalenie komunikacji wewnątrzorganizacyjnej zostało uznane w 2011 roku przez Instytutu CRF (Corporate Research Foundation) za jedną z najlepszych praktyk w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Istnieje przy tym wyraźny dwustronny związek pomiędzy komunikacją a zaufaniem. Efektywna komunikacja wzmacnia zaufania, zaś zaufanie sprzyja efektywnej komunikacji.

Zaś sposoby komunikowania się w podmiotach rodzinnych są ułatwione. Wydaje się, że już samo dotarcie do szefa nie nastęrcza zbyt wielu problemów. Jako członek rodziny jest bowiem dostępny nie tylko w firmie, ale także poza nią. Stąd też rozmowa, podzielenie się problemami, czy uzyskanie pomocy staje się zdecydowanie prostsze.

Również w przypadku pracy zespołowej, rodzinny charakter biznesu pozwala na łatwiejsze porozumienie się i wymianę poglądów – zarówno ze względu na częstszą styczność ze sobą członków rodziny, niż niespokrewnionych osób, jak i większą siłę oddziaływania argumentów „rodzinnych”. Najbardziej efektywną formą komunikacji jest komunikacja dwustronna, w której istnieje możliwość sprzężenia zwrotnego. W firmach rodzinnych ten rodzaj komunikacji może być z powodzeniem stosowany. Warto zwrócić także uwagę na fakt, iż w trakcie działań zespołowych, podział ról w zespole może okazać się w przedsiębiorstwie rodzinnym łatwiejszy, ze względu na lepszą znajomość współpracowników, ich możliwości, umiejętności i słabych stron.

Autorzy raportu *Badanie firm rodzinnych* piszą, iż na efektywny sposób komunikacji w podmiotach rodzinnych zwracają uwagę wszyscy zatrudnieni, także ci spoza rodziny. „Wypracowany przez lata system porozumiewania się, używanie tego samego „kodu” oraz częste przebywanie ze sobą członków rodziny przekłada się na szybsze podejmowanie decyzji. Bliskie relacje rodzinne pozwalają członkom rodziny w łatwiejszy sposób wyrażać swoje opinie, w szczególności te mniej pozytywne. Zarówno właściciele, jak i pracownicy z rodziny, a także, co ciekawe - spoza rodziny są zdania, iż więzy krwi sprzyjają rozwiązywaniu konfliktów. Paradoksalnie ilość konfliktów między pracownikami z rodziny jest większa, ale są one sprawniej rozwiązywane.” [*Badanie firm rodzinnych*, s. 105]

Niski stopień formalizacji przekłada się w firmach rodzinnych na paternalistyczny styl zarządzania. Jest on konsekwencją przeplatania się w tych podmiotach dwóch dominujących sfer – rodzinnej i biznesowej. Ma tutaj miejsce jednoosobowe, charyzmatyczne, hierarchiczne i zorientowane na władzę zarządzanie.

Ów familiaryzm w biznesie wiąże się z faktem, iż stosunki rodzinne są jednocześnie stosunkami pracowniczymi. Rola właściciela podobna jest do roli ojca w rodzinie. Troszczy się on o swoich pracowników, dba o rozwój kwalifikacji i umiejętności, a równocześnie wykorzystuje ich inicjatywę dla dobra przedsiębiorstwa. Styl ten polega z jednej strony na

zapewnieniu bezpieczeństwa, zagwarantowaniu opieki socjalnej i psychicznej, ale także wymaga podporządkowania się właścicielowi, który zazwyczaj wymaga, nie znosi sprzeciwu, egzekwuje polecenia. [Safin 2007, ss. 300-302]

Jak pokazują wyniki badań zamieszczonych w raporcie, w firmach rodzinnych, nawet osoby spoza rodziny traktowane są w sposób bardziej spersonalizowanych niż w innych przedsiębiorstwach. „Wynika to przede wszystkim z bezpośredniego i częstego kontaktu pomiędzy pracodawcą i pracownikiem. Dzięki zaangażowaniu właściciela firmy rodzinnej, ciągłej jego obecności w firmie, pracownik w każdej chwili może porozmawiać z pracodawcą, zgłosić swoje uwagi, propozycje, omówić problemy zarówno służbowe, jak i prywatne. Nierzadko zarządzającym i właścicielom znane jest życie prywatne swoich pracowników. Takie relacje sprzyjają większej elastyczności w podejściu do zatrudnionych osób. Bezpośredni kontakt właściciela z pracownikiem przyczynia się do lepszej znajomości kapitału ludzkiego w firmie”. [Badanie firm rodzinnych, s. 106].

Badacze podkreślają także, że to właśnie założyciel firmy ma bardzo często podstawowy wpływ na wartości, które reprezentuje firma rodzinna. Z racji najczęściej długiego okresu sprawowania władzy, centralnej pozycji zarówno w firmie, jak i w rodzinie, narzuca określone zachowania, kształtuje kulturę organizacyjną. Nad wartościami tymi się nie dyskutuje, nie są one formalnie zapisywane, ale po prostu funkcjonują. Kulturę taką kultywują następne pokolenia, jest ona trudna do skopiowania i staje się źródłem przewagi strategicznej, [Duh i inni 2010, ss. 478, 479].

Styl paternalistyczny daje więc pracownikom większe poczucie bezpieczeństwa i stabilności, wymagając jednak jednocześnie uznania odgórnie narzuconych zasad i reguł postępowania. Według M.Stradomskiego, taki styl zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym, stanowi dla wielu pracowników gwarancję respektowania i realizacji postulatów pracowniczych, w zamian za lojalność niezbędną do funkcjonowania podmiotu na rynku w warunkach stale rosnącej konkurencji. [Stradomski 2010, s. 58]

5. Zakończenie

Jak widać, powyższe pozytywne konsekwencje rodzinnego charakteru podmiotów gospodarczych, w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, są rzeczywiście atrybutami, na których firmy rodzinne mogą

budować przewagę konkurencyjną. Korzyści, jakie może odnieść organizacja rodzinna, pielęgnując i rozwijając te cechy, są bowiem ogromne.

Oczywiście należy sobie zdawać także sprawę z faktu, iż cechy te, w pewnych sytuacjach mogą mieć konsekwencje negatywne. Można się ich doszukiwać właściwie w każdym z przedstawionych atrybutów przedsiębiorstw rodzinnych. Szczególnie dużo obiekcji budzi, przedstawiony w artykule w sposób pozytywny - familiaryzm. Badacze zwracają uwagę przykładowo na fakt, iż silna kultura organizacyjna firm rodzinnych może budzić alienację i rozmycie tożsamości dla pracowników nienależących do rodziny; może prowadzić do nieufności i niestabilności dla tej grupy pracowników, do rozpowszechniania nepotystycznych praktyk organizacyjnych, promowania konformizmu oraz w konsekwencji do wywoływania destrukcyjnego konfliktu pomiędzy grupą rodzinną i pozarodzinną. [Sułkowski, Marjański 2009, ss. 33, 123] Może się też wydawać, iż specyfika zarządzania firmą rodzinną, oparta na tradycyjnym podejściu i podporządkowaniu formalnym autorytetom, w zamian za względną stabilność warunków pracy, jest pewnym przeżytkiem w stosunku do nowoczesnych, stawiających na autonomiczność, inicjatywę własną, rozwiązań.

Sytuacja taka jest więc wielkim wyzwaniem dla menedżerów, którzy powinni wykazać się ogromną wiedzą i wyczuciem – po pierwsze w łączeniu interesów obu grup zatrudnionych w przedsiębiorstwach rodzinnych, a po drugie – we wprowadzaniu nowych rozwiązań w zarządzaniu takimi podmiotami.

Literatura

- Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, 2009, Warszawa.
- Bugdoł (2010), *Zaufanie jako element systemu wartości organizacyjnych*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2.
- Duh M., Belak, J., Milfelner B. (2010), *Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behavior: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises*, „Journal of Business Ethics”, nr 97.
- Górska E., Gadacz N. (2010), *Stała mobilizacja*, „Personel i Zarządzanie” nr 6.
- Grudzewski W.M, Hejduk I.K., Sankowska A., *Rola zarządzania zaufaniem we współczesnej gospodarce*, materiał internetowy http://www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=26&id=576 data dostępu 27.01.20112.
- Grudzewski W.M, Hejduk I.K., Sankowska A. Wańtuchowicz M (2008), *Zaufanie w tworzeniu nowoczesnych organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 2.

- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2007), *Zaufanie w kreowaniu strategii przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 2.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2007), *Zaufanie organizacyjne*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 2.
- Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, Kontrowersje, Aplikacje*, PWE, Warszawa 2010.
- Kowalczyk. K., *Wpływ zaangażowania organizacyjnego pracowników na ich funkcjonowanie w przedsiębiorstwie – wyniki badań*, materiał internetowy <http://praca ffm.pl/index.php?mod=1&p=2&srw=1&text=/2008/01/240108kk>, dostęp 4.01.2012.
- Ławryniewicz M. (2010), *Zaufanie w polskich firmach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5.
- Marjański A. (2007), *Specyfika strategii małych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce – badania empiryczne*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.
- Oddani sprawie (2010), „Personel i Zarządzanie”, nr 4.
- Pogonowska B. (red.) (2004), *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, PWE, Warszawa.
- Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Sharma P., Sharma S. (2011), *Drivers of Proactive Environmental Strategy in Family Firms*, „Business Ethics Quarterly”, April.
- Sprenger R. (2011), *Zaufanie. Zaufanie jest lekarstwem na chorobę, która opanowuje świat biznesu*, MT Biznes, Warszawa 2011.
- Stanoch E., Pałamarz K. (2006), *Batalia o zaangażowanego pracownika*, „Harvard Business Review”, nr 6.
- Stradomski M. (2010), *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.
- Surdej A., Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwo rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.
- Wisniewski M. (2010), *Jak się pracuje z rodziną*, <http://firmyrodzinne.pl/artykuly/gazeta-wyborcza-jak-sie-pracuje-z-rodzina>, data dostępu 27.01.2012.
- Wójcik M. (2009), *Zaangażowany poszukiwany*, „Personel i Zarządzanie” nr 1.

Anna Grześ

Uniwersytet w Białymstoku

Specyfika pozyskiwania zasobów ludzkich w firmach rodzinnych

Specificity of the acquisition of human resources in the family businesses

Abstract: The aim of the article is to analyze the process of acquiring human resources at all levels of management in family businesses and to attempt to identify the determinants of this process on the example of research available in the literature and two case studies. The author examines the theoretical basis of this process paying attention to errors that are committed in the course of its implementation. She also presents how to implement this process in two dynamic family businesses. The analysis of these examples shows that business owners prefer the simple techniques based on strategy of acquiring non-family employees, according to the principle that it is easier to manage such staff and to treat them fairly. In the case of vacancies arising owners prefer internal recruitment. When employing they concentrate on the competence of candidates. In the family-owned companies aiming at developing and maintaining their position in the market the emotional logic gives way to the economic logic.

1. Wstęp

Każde przedsiębiorstwo - czy to rodzinne czy nierodzinne - niezależnie od swojej wielkości, branży w której działa, zauważa się, że cykl życia produktu/usługi staje się coraz krótszy, konkurencja międzybranżowa nasila się w otoczeniu, a firmy oferują klientom doświadczenie w kontakcie z marką, czyli coś więcej niż same produkty, aby ich przywiązać do firmy i zachęcić do lojalności. [Gdy twój model 2012, ss. 62-63] Klienci stają coraz bardziej otwarci na oferowane im, alternatywne

rozwiązania. Brak reakcji na tego rodzaju zmiany lub ich znaczne opóźnienie, zazwyczaj często wynika z przekonania, że firmy to jeszcze nie dotyczy (w literaturze przedmiotu określa się ten stan mianem stanu samozadowolenia), a w konsekwencji wywołuje sytuacje kryzysowe w organizacji, powodując zagrożenie jej bytu. Zazwyczaj u źródeł tych problemów znajdują się ludzie, przede wszystkim ci, którzy zakładają firmy i zarządzają posiadanymi zasobami, w szczególności zasobami ludzkimi, a także ci, którzy wykonują zadania. Stąd jak zauważa J. Stredwick (2009) „doświadczeni przedsiębiorcy wiedzą, że firma jest tak dobra, jak ludzie, którzy ją tworzą”, a „dla małych firm czasami ludzie są jedynym prawdziwym kapitałem i podejmując decyzje, powinno się brać ich pod uwagę w pierwszej kolejności, a nie ostatniej.” Wynika z tego, że w funkcjonowaniu każdej firmy ważne jest pozyskanie pracowników posiadających odpowiednie kompetencje, czyli wiedzę, umiejętności, doświadczenie oraz postawy i zachowania postawy, jakie przyjmują realizując szereg działań bieżących i strategicznych. Oceniając kompetencje pracownika określa się jego przydatność do pracy w organizacji.

Powstaje zatem pytanie w jakiej formie realizowane jest pozyskiwanie zasobów ludzkich na wszystkich szczeblach zarządzania w firmach rodzinnych. Jakimi sposobami właściciele i zarządzający nimi dobierają sobie pracowników? Co decyduje o przyjęciu danego pracownika - jego kompetencje czy raczej przynależność do rodziny? Celem artykułu jest analiza procesu pozyskiwania zasobów ludzkich na wszystkie szczeble zarządzania w firmach rodzinnych oraz próba identyfikacji czynników determinujących ten proces. Obserwacja firm rodzinnych skłania do postawienia tezy, że generalnie w małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych zauważa się bardzo słabą lub brak dodatniej zależności między własnością i zarządzaniem a korzystaniem z profesjonalnych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (zsl) w zakresie pozyskiwania pracowników. Profesjonalizacja tego procesu następuje wraz ze zwiększaniem rozmiarów firm rodzinnych.

Do analizy problematyki zostanie wykorzystana krajowa i zagraniczna literatura przedmiotu. Uzupełnieniem zgromadzonych informacji będzie analiza procesu zarządzania zasobami ludzkimi w dwóch wybranych firmach rodzinnych zróżnicowanych pod względem rozmiaru oraz prowadzonej działalności. Prezentowane dane będą miały charakter szkicu zagadnienia niż pełnego obrazu firm rodzinnych.

2. Biznes rodzinny w świetle wybranych statystyk

W krajach Unii Europejskiej co czwarty biznes znajduje się w rękach rodziny. W Polsce, według danych Polskiej Agencji Rozwoju Przedsię-

biorczości działa dużo ponad 200 tys. tego typu firm, w większości mikroprzedsiębiorstw. Dwie trzecie z nich osiąga roczne przychody poniżej 500 tys. zł. Rodziny kontrolują co trzecią spółkę z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Zatrudniają 1,3 mln osób i wytwarzają 10,5 proc. PKB, zaś co dziesiąte przedsiębiorstwo rodzinne zatrudnia od 10 do 49 pracowników, a jedynie 1% stanowią firmy średnie. [Newsweek 2011, ss. 3-8] Powyższe, choć wycinkowe dane potwierdzają, że w populacji firm rodzinnych dominują pod względem ilości małe i średnie przedsiębiorstwa, zazwyczaj konkurujące głównie na rynkach: lokalnym i regionalnym.

Podmioty te należą do grupy najszybciej rozwijających się przedsiębiorstw. Zgodnie z Raportem Newsweeka 2011, firmy rodzinne bardziej elastycznie reagują na potrzeby klienta, aktywniej poszukują nisz rynkowych i realizują niestandardowe zamówienia. Są one uważane wśród społeczności lokalnej za dość stabilnego pracodawcę. Starają się ostrożnie gospodarować środkami pieniężnymi, nie podejmując nadmiernego ryzyka inwestowania w ryzykowne papiery wartościowe oraz nadmiernego zadłużania się. Mimo generalnie relatywnie dobrych wyników finansowych oraz zadawalającej pozycji na rynku w warunkach kryzysu wiele z nich jest postrzeganych jako źle zarządzane. Do słabych stron przedsiębiorstw rodzinnych zalicza się autokratyczny, jednoosobowy i niepodlegający dyskusji styl kierowania, zwyczaj obsadzania najważniejszych funkcji w firmach tylko członkami rodziny, którym często brakuje nowoczesnej wiedzy z zakresu zarządzania, i opór przed doszkalać się na szkoleniach czy kursach. [Newsweek 2010, ss. 3-8]. Wskazane słabe strony wydają się charakteryzować małe przedsiębiorstwa rodzinne, których jak wskazano powyżej, jest najwięcej w populacji generalnej.

3. Charakterystyczne cechy firm rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się dużą różnorodnością pod względem skali działania, struktury własnościowej oraz profilu działalności, a najważniejszymi kryteriami je identyfikującymi są: własność, kontrola (będąca pochodną własności), zarządzanie, zaangażowanie rodziny w prowadzenie biznesu oraz sukcesja rodzinna. Wśród badaczy tych biznesów [m.in. Sułkowski i Marjański 2000, ss. 14-15, Wach i Surdej 2010, ss. 11-16] identyfikujących je występuje zgodność w kwestii dwóch dominujących kryteriów, czyli własności i zarządzania. W przypadku własności przyjmuje się, że do rodziny należy 100% wartości kapitału w postaci udziałów lub akcji lub dominująca jej część,

rozumiana jako wymóg posiadania powyżej 50% kapitału w małych i średnich spółkach bądź ok. 20% w dużych podmiotach.

W przypadku kryterium zarządzania jako firmę rodzinną należy potraktować tę, w której prezesem jest założyciel i jednocześnie właściciel podstawowego kapitału a także tę, w której kontrolująca spółkę rodzina ma wpływ na wybór zarządu, decyduje o strategicznych wymiarach jej działalności. Zgodnie z powyższym firma jest uznawana za rodzinną, gdy „jej założyciel lub następcy są wśród największych udziałowców i zajmują główne stanowiska w zarządzie firmy lub w radzie nadzorczej” [Surdej, Wach 2010, s. 16]. W przypadku polskich podmiotów na plan dalszy odchodzi sukcesja, gdyż większość z nich, z uwagi na stosunkowo krótki okres funkcjonowania, nie przekazała ich jeszcze następcom. W ostatnim czasie coraz częściej i głośniej mówi się o stopniowym przygotowywaniu młodszego pokolenia na następców. Jest to proces rozłożony w czasie, a jego celem jest zachowanie ciągłości funkcjonowania firmy.

W celu rozpoznania czynników mających wpływ na proces pozyskiwania zasobów ludzkich należy wspomnieć o kilku głównych cechach firmy rodzinnej warunkujących go i barierach rozwoju wynikających z cech rodzinności firmy. Do głównych cech tych podmiotów należą :

- Współzależność przedsiębiorstwa i rodziny, gdzie rodzina założycielska staje się m.in. źródłem zasobów ludzkich i idei dla przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo zaś kształtuje pewien styl rodziny. W związku z tym firma funkcjonuje na styku dwóch logik: biznesu i emocjonalnej, które, w zależności od kompetencji zarządzającego, mogą albo doprowadzić do konfliktu, albo do kreatywnych rozwiązań. Ta współzależność może wpływać na preferencje w zatrudnianiu, wynagradzaniu pracowników z kręgu rodziny.
- korzystanie z rodzinnych zasobów finansowych, ludzkich, społecznych i intelektualnych, polegające na bezpośrednim lub pośrednim zaangażowaniu rodziny w powstanie i rozwój organizacji. Należy tu wspomnieć zwłaszcza o sieci zaufania, lojalności, jaką mogą darzyć sobie członkowie rodzin, o konieczności ich doskonalenia się i niestąbnącego zaangażowania, gdyż wszyscy pracują dla „wspólnego dziecka”. Może to mieć wpływ na sposób realizacji procedury rekrutacyjnej, awansowanie, wynagradzanie.
- strategii i metody sukcesji rodzinnej: są one tworzone w sposób sformalizowany (tworzenie ścieżki rozwoju następcy poprzez dobór odpowiednich szkół, a następnie ciąg stanowisk pracy ze stanowiskiem prezesa łącznie, lub niesformalizowany i pozwalające przekazać władzę młodszemu pokoleniu.

- familistyczna kultura organizacyjna oparta zwłaszcza w początkowej fazie tworzenia biznesu na więziach i wartościach rodzinnych, paternalizmie, niskim stopniu formalizacji i biurokratyzacji, hermetyczności, które często ulegają rozmyciu w wyniku wzrostu i rozwoju firmy i wymagają już większego profesjonalizmu w działaniu. Ważne przy tym staje się ograniczanie nepotyzmu i integracja pracowników spoza firmy poprzez ich sprawiedliwe traktowanie [Sułkowski, Marjański 2000, ss. 31-33].

Wymienione cechy wskazują, że funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego nie opiera się tylko i wyłącznie na dążeniu do realizacji podstawowego celu ekonomicznego, jakim jest maksymalizacja zysku. Ma ono stanowić źródło utrzymania rodziny i trwania jej na odpowiednim poziomie. Stąd też rozwój firmy, zwłaszcza na pierwszym etapie, wymaga bardzo dużego zaangażowania ze strony właścicieli i zarządzających w jednej osobie. Właściciel wykazuje dużą determinację w wyborze efektywnych projektów inwestycyjnych, gdyż jest zainteresowany istnieniem firmy na rynku, a następnie przekazaniem jej następcom. [James 1999, ss. 41-55] Kładzie on również duży nacisk na utrzymanie więzi z klientami, gdyż satysfakcja z ich strony przełoży się na zyski dla firmy. Stopień realizacji tego celu zależy od wszystkich pracowników, bez względu na ich przynależność, dlatego tak ważny powinien być odpowiedni dobór pracowników.

W przedsiębiorstwach rodzinnych występują także bariery, które utrudniają ich rozwój, bądź go hamują. Autorzy raportu przygotowanego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wymienili następujące bariery:

- „bariery profesjonalizacji,
- bariery sukcesji,
- bariery kulturowe - nepotyzm i familizm,
- bariery stylu kierowania – omnipotencja i autokratyzm
- bariery rozwoju strategicznego” [PARP 2009, s. 38].

Każda z wymienionych barier w większym lub mniejszym stopniu odnosi się do obszaru zasobów ludzkich, a stopień ich zróżnicowania zależy od podejścia zarządzających i właścicieli do zarządzania nimi. Często, zwłaszcza w pierwszych kilku latach funkcjonowania odbywa się ono na bazie posiadanych przez kierownictwo kompetencji i intuicji. Należy przy tym wspomnieć o generalnych prawidłowościach w zsl wynikających z rozmiaru firmy, niezależnie od kategorii rodzinności. Im większa firma pod względem zatrudnionych w niej osób oraz zaangażowanego kapitału, tym trudniej nią zarządzać w sposób intuicyjny,

i tym samym więcej profesjonalizmu w każdym obszarze funkcjonowania firmy powinno się zawierać. W przypadku małych i średnich firm rodzinnych nieprzemyślane działania mogą być jeszcze bardziej odczuwalne w skutkach, gdyż założyciele budują je od podstaw, angażując cały swój czas, energię, wiedzę doświadczenie, a także dorobek swojego życia w jej rozwój i traktując ją jako „dziecko rodziny”. [Fleming 2000, s. 105].

4. Istota i znaczenie zasobów ludzkich w świetle wybranych teorii

W literaturze przedmiotu można spotkać szereg definicji zarządzania zasobami ludzkimi. Pod pojęciem zarządzania zasobami ludzkimi M. Armstrong rozumie strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji- pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie lub zbiorowo przyczynią się do realizacji jej celów [Armstrong 2001]. W definicjach polskich autorów [Pocztowski 2003, ss. 36-37; Król, Ludwiczynski 2008, s. 55; Sajkiewicz 1999, s. 18] zarządzanie zasobami ludzkimi traktuje się jako współczesne podejście do realizacji funkcji personalnej, które pozwala osiągnąć cele organizacji, m.in. takie jak wzrost efektywności i konkurencyjności. Na realizację funkcji personalnej składają się takie działania jak przyciąganie, rozwijanie i utrzymanie kompetentnych pracowników do realizacji celów organizacji. Wychodząc od definicji podanej przez Armstronga i uwzględniając specyfikę firm rodzinnych oraz ich wielkość, należy zauważyć, że aby mogły one osiągać zadawalające wyniki, powinny posiadać sprawny i skuteczny personel. W dodatku w przypadku mniejszych firm, jak wspomniano we wstępie, jest on, oprócz posiadanej przez właściciela/li wizji rozwoju biznesu często podstawowym zasobem decydującym o ich rozwoju.

Aspekt istoty i znaczenia zasobów ludzkich w organizacji wydają się oddawać m.in. takie teoria agencji (*agency theory*) i teoria zasobowa firmy (*resource-based theory*). Teoria agencji [Jensen, Meckling 1976, s. 310] dotyczy zdolności pryncypała (np. akcjonariusza, właściciela) do monitorowania i kontrolowania agenta (menadżerów, pracowników). Agenci – pracownicy postępują oportunistycznie i zachowawczo, zwłaszcza w sytuacji niesprawiedliwego traktowania, uprawiania nepotyzmu, który faworyzuje członków bliższej dalszej rodziny przy zatrudnianiu, wynagradzaniu i awansowaniu. Teoria ta wskazuje, że w przypadku podziału zadań pomiędzy pryncypałem (właścicielami) i agentami (kie-

rownicy) mogą powstawać trudności w zawieraniu kontraktów, które wynikają z odmienności interesów obu stron, z asymetrii informacji między nimi. Właściciele firmy mogą wybrać jedno z rozwiązań: ponosić koszt przygotowywania i wdrożenia systemu monitorowania (np. okresowe oceny pracownika), zachęcać kierowników do rzetelnej pracy na rzecz maksymalizowania korzyści dla udziałowca; albo nie stosować systemu monitorowania i ponosić ryzyko ewentualnego unikania pracy przez kierowników i pomniejszania zysku.[Dyer 2006, ss. 253-27; Smyczek, Gola 2011, s. 271]. W firmach rodzinnych, w których własność i zarządzanie skupione są w jednym ręku, koszty agencji nie będą ponoszone przez właścicieli, ponieważ nie będą musieli poświęcać czasu i zasobów na monitorowanie zachowania zarządzających.

Z kolei zasobowa teoria przedsiębiorstwa sugeruje, że zasoby ludzkie wraz z fizycznymi i organizacyjnymi są źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Ich łączna wartość (value), rzadkość (rarity), trudność w imitowaniu (inimitability) i niezastępowalność (nonsubstitutability) wynikają z heterogeniczności, złożoności i warunków, w jakich są ulokowane (Barney 1991; Barney & Wright 1998; Wright i in. 1994). Zasoby ludzkie są pojmowane jako suma wiedzy, doświadczenia, zdolności, zaangażowania pracowników, wzajemnych relacji między nimi i klientami na zewnątrz [Barney, Wright 1998, s. 32, Wright i in. 1990, s. 305] zwracają szczególną uwagę na mobilizowanie pracowników (w szczególności na wykorzystanie ich umiejętności i wiedzy) do osiągania celów przedsiębiorstwa i dostrzegają ich kluczową rolę w działaniu przedsiębiorstw bez względu czy są firma rodzinną czy nie. Dlatego też dążąc do rozwoju, do zwiększania efektywności firm rodzinnych, właściciele i zarządzający powinni traktować pracowników, bez względu na ich przynależność do rodziny w sposób sprawiedliwy i motywować do osiągnięcia jak najlepszych wyników.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmach rodzinnych uwarunkowane jest wspomnianymi powyżej cechami takimi jak własność połączona z zarządzaniem, wartości i więzi rodzinne. Mają one wpływ na kilka podstawowych obszarów w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, do których zaliczyć można: planowanie sukcesji, planowanie zasobów, rekrutację, ocenianie, szkolenie, wynagradzanie, rozwój, motywowanie i zwalnianie pracowników. Ze względu na temat opracowania uwaga zostanie skoncentrowana na kluczowych dla rozwoju firmy obszarach: sukcesji oraz rekrutacji i selekcji pracowników i konsekwencjach, jakie wynikają z niewłaściwego doboru kadry dla prawidłowej realizacji funkcji personalnej. Mając na uwadze powyższe dwie teorie, można stwierdzić, że gruntownie przemyślany i wdrożony plan succe-

sji oraz umiejętnie dobrani pracownicy, którzy przy mądrym zarządzaniu nimi stworzą sprawny zespół, są zasobami spełniającymi kryteria zasobowej teorii. O sposobie postępowania właścicieli w tym obszarze decyduje kilka czynników: wielkość i faza rozwoju firmy, długość jej działania na rynku, poglądy właścicieli na temat kierowania pracownikami z rodziny i spoza niej, obawy przed utratą kontroli nad firmą, kompetencje personelu, a w szczególności kadry zarządzającej, która zwłaszcza w większości małych i średnich firm jest jednocześnie właścicielem kapitału.

5. Planowanie sukcesji jako specyficzny rodzaj pozyskania rekrutacji

Planowanie sukcesji jest jednym z kluczowych działań prowadzących do trwania firmy rodzinnej przy życiu. Ł. Sułkowski i A. Marjański [2009, ss. 40-55] wskazują, że problem sukcesji w literaturze jest traktowany dwójako, gdyż jedni utożsamiają go z problemem na poziomie strategii, drudzy ze sferą rozwoju personelu. Autorzy sami zaś traktują planowanie sukcesji jako rozwój personelu. Jest to plan rozłożony na kilka co najmniej lat i starannie przygotowywany przez obecnych właścicieli, który zawiera odpowiedzi na pytania: kto, kiedy i w jaki sposób przejmie własność i/ lub władzę? Na tym tle analizowane są kwestie związane z przydatnością i skłonnością następcy do przejęcia i prowadzenia biznesu oraz relacje panujące w rodzinie, aby nie doszło do kłótni pomiędzy rodzeństwem, która mogłaby zagrozić dalszemu funkcjonowaniu firmy. Proces sukcesji jest rozłożony w czasie, a główną rolę w nim odgrywa kształcenie i przygotowanie przyszłego sukcesora. Często następca pracuje na różnych stanowiskach i szczeblach, zaczynając od najniższego i poznając tajniki rodzinnego biznesu.

W planowaniu sukcesji można odnaleźć pewne specyficzne, dla firm rodzinnych, elementy doboru kadr na stanowiska najwyższego szczebla. W gronie rodzinnym właściciele zastanawiają się na tym, komu przekazać firmę. Analizują czy ich potencjalni następcy mają pewne cechy, które pomogłyby w prowadzeniu biznesu; czy przejawiają zainteresowanie nim, czy być może chcą robić zupełnie coś innego, usamodzielnic się bądź wyzwolić się spod zależności rodzinnej? W przypadku zainteresowania rodzinnym biznesem następcy pomagają w prowadzeniu firmy i podejmują edukację formalną związaną z rodzajem działalności firmy. Inni zdobywają szlify na zewnątrz, a dopiero potem obejmują stanowiska w firmie. Większość następców firm, które

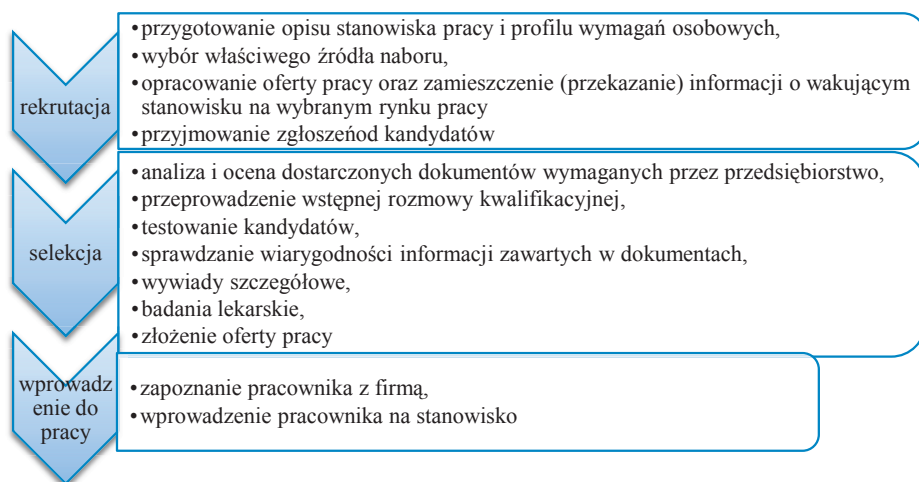
są liczącymi się graczami na rynku lokalnym lub regionalnym, zdobywa staranne wykształcenie w międzyczasie poznając tajniki rodzinnego biznesu. Następnie nabywa doświadczenia pod okiem właścicieli, przygotowujących ich starannie do pełnienia odpowiedzialnych funkcji. W taki sposób swoją karierę zawodową zaczynała m.in. właścicielka firmy Suempol, jednego z większych producentów łososia norweskiego w Europie, która przejęła firmę po swoich rodzicach. Zaś finaliści konkursu Ernst&Young Przedsiębiorca Roku 2011, M.i M. Kwiatkiewiczowie oraz M. Madejski prowadzący od 1981 roku firmę YES, zajmującą 2 pozycję na rynku detalicznej sprzedaży biżuterii w Polsce od pięciu lat przygotowują swoich synów, aby w sposób płynny i bez utraty wartości przekazać w ich ręce firmę. [*Jak zwyciężać...* 2012, ss. 42-43]. Tym sposobem właściciele realizują plan sukcesji, będący ważnym elementem strategii personalnej.

Również dane zawarte w raporcie pokazują, że „większość respondentów (58%) myśli o przekazaniu swojej firmy następnemu pokoleniu. Jednakże tylko 31% wyrażało wolę sukcesji w sposób zdecydowany. Wola sukcesji jest najsilniejsza w firmach z tradycjami. Deklarowało ją 49% (przy N=1549) właścicieli i członków rodzin właściciela. Istotną rolę w zwiększeniu szans na sukcesję spełniał plan przygotowania sukcesorów, który jak pokazały przeprowadzone przez D.M. Ambrose [1998, ss. 49-56]; badania, powinien być wdrażany już w młodszych latach. [Marjański 2011, s. 169] W ponad co dziesiątym (13%) przedsiębiorstwie nie zamierzano uruchamiać procesów sukcesyjnych. [PARP 2009, ss. 129-130]. Firmy te albo zostaną sprzedane, albo prawem dziedziczenia przekazane spadkobiercom, którzy będą pełnili funkcje w radzie nadzorczej, a zarządzanie zostanie przekazane osobom spoza firmy, bądź zlikwidowane. To drugie rozwiązanie może być korzystne pod warunkiem, że przedstawiciele rodziny zasiadający w radzie nadzorczej nabędą kompetencje niezbędne do kontrolowania poczynañ zarządu, który może mieć różne intencje, a które można wyjaśnić teorią agencji odnoszącą się do rozbieżności interesów pomiędzy dwiema stronami, a także niewspomnianą powyżej teorią kosztów transakcyjnych. Reasumując proces planowania sukcesji można porównać do rozłożonego w czasie doboru właściwego kandydata na stanowisko pracy mającego na celu zapewnienie firmie rodzinnej długoterminowego, stabilnego rozwoju. O tym, że jest to proces złożony świadczą dane o trwałości firm rodzinnych w ręku rodziny założyciela. Mówią one, że w drugim pokoleniu pozostaje ich zaledwie 30%, a w ręce trzeciego pokolenia przechodzi tylko 3% firm rodzinnych [Fleming 2006, s. 8].

6. Procedura rekrutacyjno selekcyjna w firmach rodzinnych

Kolejnym obszarem zarządzania zasobami ludzkimi pozyskiwanie pracowników do pracy. Składa się ono z kilku etapów, do których zalicza się: rekrutację, selekcję i wprowadzenia do pracy nowo zatrudnionych pracowników. W ramach każdego z etapów wyodrębnia się szereg czynności, jakie należy wykonać, aby wybrać odpowiedniego kandydata. Procedurę pozyskiwania pracowników przedstawia rys. 1.

Rys. 1 Procedura pozyskiwania kandydatów.



Źródło: Opracowano na podstawie [Stoner, Wankel 1992, Kostera 1997, Sajkiewicz (red.) 2000, Pawlak 2011].

Z rysunku wynika, że sformalizowana procedura pozyskiwania pracowników do pracy jest procesem złożonym i rozciągniętym w czasie i dość kosztownym. Wymaga znajomości i odpowiedniego przygotowania się do jej prawidłowego wykorzystania. W takiej formie, lub jeszcze bardziej zmodyfikowanej występuje w dużych przedsiębiorstwach. W mniejszych organizacjach nie przywiązuje się zbyt wiele uwagi do formalizacji tego procesu, choć stosuje się wybrane czynności. W firmach rodzinnych realizację tego procesu jeszcze dodatkowo warunkuje ich specyfika. Przeplatają się w nich ze sobą wspomniane dwa rodzaje logiki postępowania w biznesie: emocjonalna i ekonomiczna. Logika emocjonalna podpowiada, aby zatrudnić niepracujących członków rodziny,

gdyż właściciel ma do nich większe zaufanie. Oni natomiast znają go i będą bardziej lojalni wobec niego, mocniej zaangażują się w wykonywanie pracy i zgodzą się na większe wyrzeczenia w przypadku trudności w funkcjonowaniu firmy. Logika ekonomiczna podpowiada jednak, aby w pierwszej kolejności były brane pod uwagę kompetencje kandydatów, a dopiero potem koneksje rodzinne, gdyż to rynek zadecyduje o jej trwaniu i rozwoju.

Stopień jej formalizacji zależy przed wszystkim od wielkości podmiotu. W szczególności w małych i średnich firmach rodzinnych procedura rekrutacyjno-selekcyjna jest mało sformalizowana. Zauważa się pewien schemat działania polegający na tym, że pracownicy są poszukiwani w kręgu rodziny, następnie w kręgu znajomych, a w dalszej kolejności wśród obcych [Marjański, Sułkowski 2009, s. 132]. W małych firmach dominuje przede wszystkim poszukiwanie pracowników wśród rodziny i znajomych ze względu na łatwy dostęp do pracowników i wyższy poziom zaufania do nich, naciski ze strony rodziny na zatrudnienie kandydata z rodziny. Jednak jak wynika ze współpracy z małymi firmami i obserwacji ich poczynąń, zdobyte przez właścicieli doświadczenie w trakcie zarządzania firmą oraz analiza problemów, z którymi zetknęli się w toku zarządzania pracownikami z rodziny, weryfikuje ich wcześniejsze poglądy odnośnie poszukiwania pracowników wśród rodziny. Pomimo chęci pomocy rodzinie, są oni coraz bardziej świadomi swojego postępowania. Część z nich, szczególnie zarządzających średnimi firmami, przyjmuje postawę, że łatwiej i prościej zarządza się pracownikami spoza rodziny i taką strategię zatrudnienia stosuje. Osobom z zewnątrz łatwiej jest postawić większe wymagania, powiedzieć wprost, że nie nadają się do pracy na danym stanowisku i zwolnić je. Nie dojdzie też do konfliktu z częścią rodziny. Jeśli wśród załogi znajdują się osoby z rodziny, są oni tak samo traktowani jak pozostali.

W przypadku zatrudnienia członków rodziny na danym stanowisku trudno jest uniknąć patologicznych sytuacji, gdyż niekompetencja tych osób hamuje rozwój firmy i trudno ją zwolnić. Powoduje to negatywne postawy pozostałych pracowników, którzy muszą wykonać pracę za nią, spada ich mobilizacja: do pracy, do proponowania lepszych rozwiązań, do uzyskiwania lepszych wyników. Właściciele/ zarządzający kładą większy nacisk w pierwszej kolejności na kwalifikacje kandydatów, choć nie rezygnują z poszukiwań wśród znajomych. Jest to związane z większym zaufaniem do tych osób lub osób je polecających, z relatywnie słabą znajomością wykorzystania podstawowych technik rekrutacyjno-selekcyjnych oraz ograniczonymi środkami finansowymi przeznaczanymi na to działanie. Zauważa się także, coraz częściej wła-

ściciele/zarządzający zaczynają zwracać uwagę na kompetencje, a nie tylko i kwalifikacje, gdyż przydatność dyplomów ukończenia studiów, kursów nie koniecznie przekłada się na ich kwalifikacje. Pomimo wzrostu współczynnika skolaryzacji w Polsce, z badań GFK Polonia na zlecenie DGP wynika, że w grupie ankietowanych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, które poszukują pracowników, 42 proc. mikro i małych przedsiębiorstw oraz 49 proc. średnich zadeklarowało, że bardzo lub dość trudno jest im znaleźć wykwalifikowanego kandydata do pracy. [DGP. <http://serwisy.gazetaprawna.pl>]

Najczęściej stosowanymi technikami doboru są: analiza dokumentów i rozmowa kwalifikacyjna, na podstawie których podejmowana jest decyzja o zatrudnieniu pasujących do firmy kandydatów. Rzadko kiedy korzystają one z usług firm doradczych z kilku powodów: nie prowadzą rekrutacji zbyt często, zazwyczaj posiadają ograniczone środki finansowe na realizację tego typu zadań, najczęstszym kryterium selekcji są kwalifikacje, a przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych najczęściej stosuje się rekrutację wewnętrzną przeprowadzaną wśród pracowników firmy lub zatrudnia się osobę z rodziny. Stosowane do tej pory sposoby działania w zakresie rekrutacji i selekcji kandydatów nie koniecznie mogą pasować do teraźniejszości i kierujący firmami popełniają błędy, których mogliby uniknąć. Podobnie jak w przypadku identyfikacji procesu zarządzania zmianą w firmie rodzinnej [Grześ 2011, ss. 151-166] można stwierdzić, że niejednokrotnie brakuje im wiedzy teoretycznej i umiejętności, które pozwoliłyby usprawnić proces pozyskiwania zasobów ludzkich, a bazują głównie na własnych doświadczeniach. Postępują przy tym w miarę racjonalnie, choć często intuicyjnie, bez nadmiernej rozrzutności, gdyż angażują własne zasoby finansowe. Taki model działania jest generalnie zrozumiały w przypadku małych firm, jednak może stanowić zagrożenie dla średnich i dużych. Pomocne będą w działaniu: szersza, bardziej ugruntowana wiedza i umiejętności z zakresu zarządzania firmą, a w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi.

Jak wspomniano, w procesie rekrutacji i selekcji ważne jest posiadanie wiedzy o popełnianych błędach związanych z wyborem kandydata. Uwzględniając fakt, że rozmowy kwalifikacyjne są jednym z podstawowych narzędzi selekcji kandydatów, należy unikać błędów popełnianych podczas ich przeprowadzania. Należą do nich m.in.:

- brak przygotowania osoby prowadzącej rozmowę (także pracodawcy-właściciela),
- unikanie omawiania najistotniejszych kwestii, jak np. wysokości zarobków, zakresu obowiązków, godzin pracy,

- podejmowanie zbyt pochopnie decyzji o kandydacie,
- zasypywanie gradem różnych pytań,
- niestworzenie kandydatowi wystarczającej okazji do zadawania pytań,
- brak dbałości o właściwe zakończenie rozmowy [Sidor-Rządkowska 2011, ss. 92-95].

Profesjonalne podejście do kandydata spoza rodziny będzie rzutować na opinię o danym pracodawcy niezależnie, czy kandydat zostanie zatrudniony czy też nie. W przypadku pozytywnego wyniku rekrutacji kandydat spoza rodziny może zrozumieć, że mimo iż jest to firma rodzinna wszyscy pracownicy mogą być traktowani sprawiedliwie i z życzliwością.

Prawidłowością w zsz jest fakt wskazujący na to, że im większa firma rodzinna tym trudniej bazować na intuicji i więcej profesjonalizmu występuje w doborze narzędzi i technik występujących w procedurze rekrutacyjno- selekcyjnej. Jednym z takich przykładów może być np. założona w 1991 roku przez rodzinę Burzyńskich firma Arhelan¹. Należy ona do grona Diamentów Forbesa, czyli krajowych przedsiębiorstw najszybciej zwiększających swoją wartość. Na koniec marca 2012 w jej posiadaniu znajdowała się sieć 52 marketów rozmieszczonych w 27 miejscowościach województwa podlaskiego i warmińsko-mazurskiego oraz zatrudnia ok. 700 pracowników. Na swojej stronie internetowej posiada zakładkę „Praca” z zamieszczonymi na bieżąco aktualizowanymi, jasnymi i czytelnymi ofertami pracy dla sprzedawców – kasjerów oraz kierowników sklepów. Jest to niewątpliwie jeden z stosunkowo prostych i tanich sposobów dotarcia do dużej rzeszy kandydatów. Wykorzystanie tego narzędzia powoduje konieczność profesjonalnego, a nie intuicyjnego zaangażowania działu kadr w proces rekrutacji i selekcji kandydatów.

7. Charakterystyka procesu pozyskiwania zasobami ludzkimi (case study)².

Do ukazania specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w firmach rodzinnych posłużono się przykładami dwóch średniej wielkości firm. Wspólnym rodzajem działalności tych firm jest działalność handlowa,

¹ Opisu firmy dokonano na podstawie <http://www.arhelan.com.pl> [25.03.2012] oraz informacji prasowych.

² W celu opisanego procesu zmian wykorzystano metodę wywiadu pogłębionego z obecnymi właścicielami firm rodzinnych oraz dokonano przeglądu ich stron internetowych w celu uzyskania informacji o posiadanych zakładkach typu „Praca”, „Kariera”.

aczkolwiek w przypadku jednej z firm podstawowym rodzajem działalności jest produkcja. Obie firmy rozszerzają sukcesywnie swój rynek odbiorców.

Wśród przedsiębiorstw rodzinnych działających na działających na rynku województwa podlaskiego i warmińsko-mazurskiego znajduje się firma zajmująca się produkcją wyrobów wędliniarskich. Została ona założona w 1994 przez trzech braci wspólników, spośród których jeden po krótkim czasie zrezygnował z roli wspólnika, choć jeszcze przez jakiś czas pozostawał pracownikiem. W 2004 roku przekształciła się ona w spółkę jawną i od tego momentu nastąpił zauważalny rozwój spółki. Zmodernizowana i unowocześniona została technologia wytwarzania wędlin. Działania te były finansowane głównie wypracowanym zyskiem oraz funduszami unijnymi. W chwili obecnej w spółce zatrudniającej blisko 100 osób poza właścicielami i jednocześnie poza zarządzającymi nikt inny z rodziny nie pracuje. Struktura zatrudnienia w tej spółce od kilku lat utrzymuje się na tym samym poziomie, oraz zauważalny jest sukcesywny wzrost przychodów ze sprzedaży. Oznacza to wzrost wydajności pracy wynikający z unowocześnienia technologii wytwarzania produktów.

Prowadzenie własnej działalności nie jest zadaniem łatwym, gdyż wymaga wielu wyrzeczeń, poświęceń i pracy. Właściele przyjmują zasadę, że łatwiej i sprawiedliwiej przede wszystkim zarządza się pracownikami spoza firmy. W 1994 zarejestrowano jako spółkę cywilną. Jej forma organizacyjno-prawna uległa przekształceniu siedem lat później w spółkę jawną. Od tego momentu zauważalny był znaczny wzrost produkcji. Na początku swojej działalności zaopatrywała kilka pobliskich sklepików, w chwili obecnej posiada już sieć 25 własnych sklepów.

Druga firma rodzinna zajmuje się hurtową sprzedażą wyrobów sanitarnych, instalacyjnych, grzewczych oraz płytek ceramicznych. Firma została założona przez ojca i syna w 1993, mieściła się na początku jej działalności na pow. 25 m² i zatrudniała oprócz trzech członków rodziny (syna i rodziców) jeszcze kilka osób. Obecnie posiada ponad 10000m² powierzchni użytkowej, a zatrudnia we wszystkich czterech spółkach, które z niej powstały, 194 osoby. Wśród pracowników zatrudnionych na niższych szczeblach zarządzania w początkowym okresie funkcjonowania firmy została zatrudniona jedna osoba z dalszej rodziny, która notabene pracuje do dnia dzisiejszego. Generalnie właściciele nie preferowali zatrudniania pracowników z rodziny, podkreślając, że chcą traktować wszystkich pracowników jednakowo, tworząc czystą i klarowną sytuację w zarządzaniu kapitałem ludzkim i unikając konfliktów na tym tle. Jeżeli pracownik sprawdził się na zajmowanym stanowisku, przedłużano z nim umowę. Jak zaznaczył właściciel (na bieżąco nadzorujący pracę firmy), taka taktyka sprawdza się i będzie dalej kontynuowana. Nie

potwierdza się zatem również w przypadku tej firmy większa skłonność do zatrudniania osób z rodziny, jako bardziej zaufanych i lojalnych wobec firmy pracowników. Dodatkowo żaden z pracowników, co do którego pracy nie było zastrzeżeń, nie złożył sam wypowiedzenia.

Od momentu powstania obydwie firmy rozwijały się dość dynamicznie. W każdej z nich była prowadzona rekrutacja pracowników na wakujące stanowiska. Charakterystykę procesu pozyskiwania pracowników(włącznie z sukcesją) w obu podmiotach zestawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Zestawienie informacji o procesie pozyskiwania pracowników.

Wyszczególnienie	Firma produkcyjna	Firma handlowa
Własność i zarządzanie	· Właściciele, dwóch braci, posiadający całość udziałów, · Własność i zarządzanie jest skupione w ich ręku. · Jeden ze współwłaścicieli odpowiada za produkcję, gdyż ma kilkunastoletnie doświadczenie w tym zakresie, drugi zajmuje się finansami i kontaktami zewnętrznymi	· Właściciel jest członkiem rady nadzorczej i posiada prawie 90% udziałów, · Stanowiska w zarządzie piastują wybrane przez właściciela osoby z zewnątrz, które posiadają od 2 do 10% pozostałych udziałów. Są oni związani z firmą kontraktami menedżerskimi i powiązani kapitałowo. · w ręku rodziców właściciela pozostaje kilka procent udziałów w jednej z czterech spółek wchodzących w skład konsorcjum
Zatrudnienie	100 osób Nikt poza dwoma właścicielami nie pracuje w zarządzie Załogę stanowią ludzie spoza firmy.	194 osoby W skład załogi wchodzi jedna osoba z dalszej rodziny, reszta pracowników nie jest powiązana z rodziną właściciela.
Sukcesja	· Właściciele są w wieku ok. 50 lat i nie planują oraz nie przygotowują jeszcze sukcesji	· Doszło do przyspieszonej sukcesji na skutek śmierci jej młodszego wiekiem właściciela. Obecny właściciel był na taką sukcesję przygotowany. Posiadał wykształcenie ekonomiczne oraz doświadczenie menedżerskie. · Obecny właściciel jest jeszcze stosunkowo młody i nie planuje kolejnej sukcesji i jest dość powściągliwy w wyrażaniu opinii odnośnie przyszłego sukcesora.

Rekrutacja	· Preferowana jest rekrutacja wewnętrzna, co pozwala szybciej zaadaptować się pracownikowi na nowym stanowisku i umożliwia awans pionowy i poziomy pracowników. · Preferowane jest poszukiwanie pracowników wśród załogi i znajomych pracowników. · Korzysta z umieszczenia ogłoszeń w prasie lokalnej i urzędzie pracy. W 2011 roku zamieściła w zakładce kariera ogłoszenie o zatrudnieniu na jedno z wyższych stanowisk. · Firma nie posiada sformalizowanych opisów stanowiska pracy i profiliów osobowościowych kandydatów i nie zamierza w najbliższym czasie ich opracowywać. · Nie posiada zakładki „Praca” na swojej stronie internetowej	· Preferowana jest rekrutacja wewnętrzna, w przypadku braku pracowników wewnątrz poszukuje się wśród znajomych, rzadko umieszcza się ogłoszenie w zewnętrznych źródłach naboru. · Firma nie posiada sformalizowanych opisów stanowiska pracy i profiliów osobowościowych kandydatów i nie zamierza w najbliższym czasie ich opracowywać. · Nie posiada zakładki „Praca” na swojej stronie internetowej
Selekcja	· Podstawowe techniki wykorzystywane w selekcji to: analiza dokumentów i rozmowa kwalifikacyjna przeprowadzana przez właściciela i ewentualnie kierownika danej komórki. Firmy korzystają z referencji ustnych lub pisemnych i sprawdzają je, zasięgając opinii otoczenia i poprzednich pracodawców.. · Nie stosuje się testów lub bardziej złożonych technik, gdyż wymienione techniki uważają za wystarczające. · Zwracają uwagę przede wszystkim na doświadczenie i kwalifikacje kandydatów, oraz postawy i zachowania.	
Wprowadzenie do pracy	Umowa podpisywana jest na okres próbny. Wyznacza się osobę odpowiedzialną za wprowadzenie nowego pracownika na stanowisko.	

Źródło: opracowano na podstawie przeprowadzonych wywiadów w badanych firmach.

Z tab. 1 wynika, że proces pozyskiwania pracowników w tych dwóch firmach nie odbiega specyfiką od średniej wielkości firm nierozdzielnych. Kandydatów poszukuje się zazwyczaj w kręgu znajomych, zaufanych osób, ograniczając sposób ryzyko wyboru niewłaściwego kandydata. Wykorzystywane są proste, jednak zdaniem właścicieli, wy-

starczająco skuteczne, jak na ich potrzeby techniki rekrutacji i selekcji. W przypadku wyboru niewłaściwego pracownika nie przedłuża się z nim umowy. Rekrutacja z wewnętrznego rynku jest bardziej efektywna, gdyż prawdopodobieństwo popełnienia błędu wyboru niewłaściwego kandydata jest minimalne. Firmy nie korzystają z usług firmy doradczych, gdyż traktują je jako dodatkowe koszty. Wprowadzenie zarządu i powiązanie go kapitałowo w jednej z analizowanych firm właściciel uznaje za dobre posunięcie. Takie rozwiązanie motywuje wspólników, a jednocześnie i zarządzających do osiągania coraz lepszych wyników sprzedaży, mocno angażuje ich w sprawy firmy³. Przyjęcie strategii zatrudniania pracowników z zewnątrz pozwoliło uniknąć nepotyzmu i powstającego często na jego podłożu spadku motywacji do sprawnego i skutecznego wykonywania pracy w wyniku faworyzowania członków rodzin. W ich przypadku o zatrudnieniu pracowników z zewnątrz decyduje logika ekonomiczna a nie emocjonalna.

8. Podsumowanie

Reasumując należy stwierdzić, że pomimo niezbyt profesjonalnego zarządzania firmy rodzinne dość dobrze sobie radzą na rynku. Właściciele i zarządzający mają świadomość posiadania sprawnego skutecznego personelu, z którym mogą tworzyć swoisty, charakterystyczny dla firm rodzinnych klimat. Większość z nich korzysta z prostych technik rekrutacji i selekcji kandydatów, co może sugerować pobieżną znajomość procedur. O sposobie postępowania właścicieli w obszarze pozyskiwania pracowników różnych szczebli decyduje kilka czynników: wielkość i faza rozwoju firmy, długość jej działania na rynku, poglądy właścicieli na temat kierowania pracownikami z rodziny i spoza niej, obawy przed utratą kontroli nad firmą w przypadku zatrudnienia kandydatów spoza rodziny na stanowiskach kierowniczych.

Traktując planowanie sukcesji jako swoisty proces pozyskiwania następcy na najwyższe stanowisko w firmie, zauważa się, że jest to trudne, rozłożone w czasie zadanie wymagające analizy przydatności kandydata do objęcia stanowiska prezesa firmy i niekoniecznie kończące się sukcesem.

³ Zależność między posiadaniem udziałów w firmie efektywnością została zweryfikowana pozytywnie w wielu badaniach. Potwierdzają również tę zależność badania prowadzone przez autorkę w spółkach pracowniczych. Gdzie występowały tego typu powiązania [Grześ 2004, ss. 165-174].

Z analizy wybranych przykładów wynika, że właściciele firm preferują opartą na prostych technikach strategię pozyskiwania pracowników spoza rodziny, wyznając zasadę, że łatwiej zarządza się takimi pracownikami i traktuje ich sprawiedliwie. W przypadku powstających wakatów preferują rekrutację wewnętrzną. Przy zatrudnianiu zwracają uwagę na kompetencje kandydatów, gdyż same kwalifikacje są podstawowymi, choć nie zawsze wystarczającymi do efektywnego wykonywania pracy. W firmach rodzinnych nastawionych na rozwój i utrzymanie pozycji na rynku logika emocjonalna funkcjonowania biznesu rodzinnego ustępuje miejsce logice ekonomicznej.

Literatura

- Ambrose D.M. (1983), *Transfer of the Family-owned Business*, „Journal of Small Business Management”, No. 21(1), ss. 49-56.
- Armstrong M, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. „Journal of Management”, No. 17, ss. 99-120.
- Barney, J., Wright, P. (1998). *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage*. „Human Resource Management”, No.37, ss. 31-46.
- Dyer W. G., *Examining the “Family Effect” on Firm Performance*, „Family Business Review” 2006; No 19,
- Dyer W. G., (2010) *Are You the Right Type of Family Business?* „Organizational Dynamics”, Vol. 39, No. 3, ss. 269-278.
- Firmy rodzinne w Polsce - szanse i wyzwania* (2009), Raport PARP, Warszawa, wersja online.
- Firmy rodzinne*, Raport „Newsweek”, kwiecień 2011.
- Fleming Q., (2006), *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*. Helion One Press, Gliwice.
- Gdy twój model biznesowy przeżywa kryzys*, „Harvard Business Review Polska, wydanie specjalne Grudzień -styczeń 2012,
- Grześ A. (2004), *Przemiany w strukturze własnościowej a efektywność spółek pracowniczych (na podstawie badań własnych)*; [w:] C. Glinkowski [red.], *Zarządzanie zmianą. Kierunki i efektywność restrukturyzacji sprywatyzowanych przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa, s.165-174.
- Grześ A. (2011), *Zarządzanie zmianą w firmie rodzinnej*, [w:] Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne - determinanty funkcjonowania i rozwoju*. Seria Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XII, Zeszyt 7, s.151-166.
- <http://serwisy.gazetaprawna.pl/praca-i-kariera/artykuly/605522,male-firmy-maja-klopoty-ze-znalezieniem-specjalistow.html>

<http://www.arhelan.com.pl> [5.03.2012]

Jak zwyciężać na niepewnym rynku, dodatek Ernst &Young Przedsiębiorca Roku 2011. Suplement HBRP.

James H. (1999), *Owner as manager, extended horizons and the family firm*, „International Journal of the Economics of Business”, vol. 6, no.1.

Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics”, No 4 (3), s. 310-311.

Kostera M.(1997), *Zarządzanie personelem*, PWN, Warszawa

Król H., Ludwiczynski A, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2008

Marjański A (2011). *Światowe i polskie badania przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne - determinanty funkcjonowania i rozwoju*. Seria Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XII, Zeszyt 7, ss. 167-189.

Sajkiewicz A. (red.)(1999), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa

Smyczek S, Gola J., *Zjawisko agencji w firmach rodzinnych*, [w:] Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne - determinanty funkcjonowania i rozwoju*. Seria Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XII, Zeszyt 7, ss. 267-280.

Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1992), *Kierowanie*, PWE, Warszawa

Stredwick J. (2009), *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*, One Press SMALL BUSINESS, Helion, Gliwice

Sułkowski Ł., Marjański A.(2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie*, Poltext, Warszawa

Surdej A, Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.

Wright, P., McMahan, G., McWilliams, A. (1994). *Human resources and sustained competitive advantage: A resource based perspective*, „International Journal of Human Resource Management”, No. 5, ss. 301-326

Jadwiga Kaczmarska-Krawczak

Spółeczna Akademia Nauk

Specyfika działalności firm rodzinnych

Specificities of family businesses

Abstract: Family businesses are researched by many specialists from different fields all over the world. In the past few years there have been a lot of studies and publications about this subject. In Poland one can observe increased interest in family businesses, which has become a major part of Polish economy.

It is important to write about the specific features of the family business. Thanks to finding characteristic parts of these objects it is possible to indicate the weak and strong points of them and the effective tools of management. The researches show that the perception of the family business has changed.

The main object of the paper is to depict the features that are specific to family businesses and what makes them different from other business entities.

1. Wprowadzenie

Firmy rodzinne są przedmiotem badań prowadzonych w XX w. przez specjalistów z różnych dziedzin na całym świecie. W ostatnich latach nastąpił znaczny wzrost liczby badań i publikacji na temat family business. Również w Polsce nastał czas w którym przedsiębiorstwa rodzinne stały się niezastąpionym i nieodłącznym elementem polskiej gospodarki.

Jak pokazują badania w tym obszarze, zmienia się postrzeganie biznesu rodzinnego, a właściciele firm coraz częściej ujawniają cechę czy też specyfikę swojej firmy, którą niewątpliwie jest rodzinność.

Firmy rodzinne są ważne dla rozwoju gospodarczego, gdyż wspierają rozwój talentów przedsiębiorczych w kolejnych pokoleniach, budują odpowiedzialność za sukces przedsięwzięć gospodarczych, zapewniają

długookresową orientację w działalności firmy utrzymując autonomiczność firm [Surdej, Wach 2010, s. 16].

Celem artykułu jest opisanie cech wyróżniających przedsiębiorstwa rodzinne spośród innych podmiotów gospodarczych z uwzględnieniem specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi.

2. Określenie przedsiębiorstwa rodzinnego

Jednoznaczne określenie firmy rodzinnej nie jest proste i związane jest z trudnościami dotyczącymi braku występowania formalnych kryteriów wyróżnienia firm rodzinnych, co powoduje, iż grupa ta jest mocno zróżnicowana pod względem struktury własnościowej, wielkości, wieku i długości funkcjonowania, formy prawnej, a także zróżnicowanych metod zarządzania. W ostatnich latach pojawiło się wiele pojęć rodziny biznesu. Wszystkie te określenia wskazują na charakterystyczną cechę, która dotyczy rodziny oraz sfery gospodarczej. Te dwie płaszczyzny przenikają się wzajemnie. Sfera rodziny ma za swoje cele prokreację, prowadzenie gospodarstwa domowego oraz zaspokajanie potrzeb emocjonalnych, sfera gospodarcza posiada cele ekonomiczne [Safin 2007, ss. 17-19].

Jednym z głównych determinantów zaliczających przedsiębiorstwo do przedsiębiorstw rodzinnych jest własność. Ł. Sułkowski wskazuje na wagę udziału własności rodzinnej, we własności przedsiębiorstwa. Uważa, że udział ten może wahać się od 50% do 100% własności rodzinnej w strukturze własności. W przypadku wielkich firm rodzinnych pakiet, który pozwala na kontrolę nad podmiotem może być nawet mniejszy niż 50%. Najczęściej przedsiębiorstwa, w których udział własności rodzinnej jest bliski lub równy 100% jest charakterystyczny dla mini firm i mikro firm, które nie osiągnęły jeszcze skali zmuszającej do znalezienia innych pozarodzinnych źródeł finansowania działalności [Sułkowski 2004, ss. 117-118].

A. Surdej i K. Wach wskazują, że za firmę rodzinną można przyjąć taką, w której rodzina jest jedynym lub dominującym właścicielem, ale dotyczy to grupy przedsiębiorstw małych i bardzo małych. W grupie firm średnich dominacja wśród właścicieli może oznaczać wymóg posiadania ponad 50% udziałów w firmie lub tylko 20% czy nawet 10% biorąc pod uwagę dużą firmę. W niektórych krajach wśród dużych firm za rodzinne uznaje się również takie, w których największym pojedynczym udziałowcem jest rodzina. Firmę więc można uznać za rodzinną jeżeli jej założyciel oraz/lub jego następcy są wśród jej największych

udziałowców (nie zawsze jest to wymagane) oraz zajmują główne stanowiska w radzie nadzorczej lub zarządzie firmy [Surdej, Wach 2010, s. 14].

M. Bertrand i A. Schoar piszą, że „firmy rodzinne cechują się koncentracją własności, kontroli oraz utrzymywaniem przez członków rodzin kluczowych pozycji zarządzania nawet po tym, gdy wycofali się założyciele firm” [Bertrand, Schoar, ss. 73-96].

Identyfikacja roli rodziny jest trudniejsza w wymiarze zarządzania firmą. Poza przypadkami, w którym prezesem firmy jest założyciel i wyłączny właściciel możemy mieć do czynienia z pewnym kontinuum stopni wpływu i kontroli. Kontrolująca firmę rodzina może (formalnie lub nieformalnie, bezpośrednio lub pośrednio) wpływać na wyznaczanie prezesa lub zarządu firmy; może decydować podejmując strategiczne decyzje dotyczące firmy. W niektórych przypadkach mianem firm rodzinnych określa się firmy, które są kontrolowane przez daną rodzinę co najmniej od dwóch pokoleń. W takim przypadku definicja podkreśla „kumulacyjne dziedzictwo”, które wiąże rodzinę z firmą [Surdej, Wach 2010, s. 16].

R.G. Donnelly definiuje firmę rodzinną jako firmę, która: „była ściśle utożsamiana z co najmniej dwoma pokoleniami jednej rodziny, a związek ten był związkiem wzajemnym tak rodziny z firmą, jak firmy z interesami i celami rodziny. Taki związek istnieje, gdy spełniony jest jeden lub kilka z następujących kryteriów: związek z rodziną, jest jednym z czynników określających sukcesję w zarządzaniu, ważne instytucjonalne wartości firmy są odnoszone do rodziny w formalnych dokumentach samej firmy albo w nieformalnej tradycji organizacji; działania członków rodziny wpływają lub są postrzegane jako wpływające na wizerunek firmy niezależnie od formalnego ich związku z zarządzaniem firmą; włączeni w działalność firmy krewni czują się zobowiązani, aby utrzymywać udziały w firmie nie tylko z powodów finansowych (szczególnie w sytuacji, gdy przynoszą straty); pozycja członka rodziny w firmie wpływa na jego pozycję w rodzinie; członek rodziny musi określić swoją relację z firmą, gdy decyduje o swojej karierze” [Donnelly 1964, s. 94].

Z przytoczonych powyżej definicji wynika, że firmy rodzinne to bardzo zróżnicowane, wielowymiarowe podmioty, z dwoma przenikającymi się sferami - rodziny i biznesu. Połączenie tych obu sfer powoduje, że powstaje wyjątkowy, specyficzny, o unikatowych cechach organizm, jakim jest firma rodzinna.

Efektywne funkcjonowanie firmy rodzinnej wymaga z jednej strony składu korporacyjnego oraz z drugiej strony ładu rodzinnego. Są to rzeczy trudne do pogodzenia. Do wyodrębniania firm rodzinnych stosowane są kryteria, takie jak:

- własność,
- kontrola (jako pochodna własności),
- zarządzanie [Surdej, Wach 2010, s. 16].

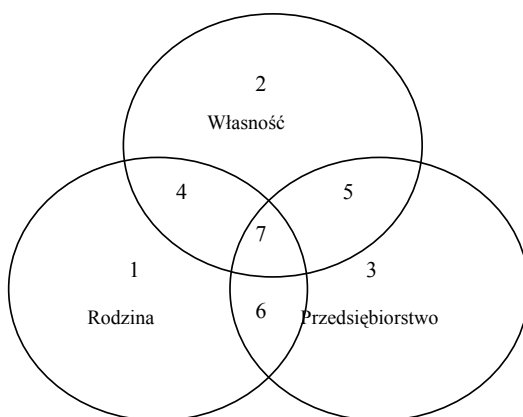
Do istotnych motywów powstania firm rodzinnych zaliczyć należy:

- motyw finansowy wiążący się z koniecznością zabezpieczenia bytu materialnego rodziny,
- przedsiębiorczość jako cechę właściciela,
- skłonność do podejmowania ryzyka,
- samorealizację właściciela,
- ograniczenia zachowań innowacyjnych w dotychczasowym miejscu pracy,
- chęć realizacji unikatowych umiejętności,
- funkcjonowanie zawodowe zgodnie z własnymi potrzebami i indywidualnym rytmem życia.

3. Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych

Główną cechą przedsiębiorstwa rodzinnego jest współzależność przedsiębiorstwa (biznesu) i rodziny. Przedsiębiorstwo rodzinne opisywane jest często za pomocą modelu składającego się z trzech zachodzących na siebie podsystemów: przedsiębiorstwa (podsystem gospodarczy), rodziny i własności (rys.1).

Rys.1. Model systemu przedsiębiorstwa rodzinnego



Źródło: K.E. Gersick., M. McCollom Hampton, I. Lansberg, *Generation to Generation Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston 1997, s. 6, [za:] Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009, s. 17.

Najbardziej krytycznym czynnikiem w modelu systemu przedsiębiorstwa rodzinnego jest rodzina, i stosunki w niej zachodzące, gdyż to problemy i kłótnie rodzinne są często powodem zaprzestania istnienia firmy. Dominującymi problemami występującymi w tego typu firmach są obawy związane ze strukturą własnościową firmy, oraz z relacjami rodzinnymi [Marjański (red.) 2011, s. 35].

Model zintegrowany stanowi perspektywę uwzględniającą różnorodne punkty odniesienia osób w zależności od pozycji zajmowanej w organizacji. Określając różne role i podsystemy umożliwia łatwiejsze zrozumienie interakcji zachodzących wewnątrz rodzinnego biznesu [Price Water Coopers 2007, s. 9].

Tab. 1. Związki rodziny i przedsiębiorstwa w modelu zintegrowanym.

Wpływ przedsiębiorstwa na rodzinę	Wpływ rodziny na przedsiębiorstwo
Ośrodek życia rodzinnego (życie rodziny skoncentrowane jest na sprawach przedsiębiorstwa)	Źródło pomysłów założycielskich
Ścieżka kariery zawodowej (np. myślenie o młodszych pokoleniach w kategoriach sukcesorów, planowanie dla nich ścieżki kariery w firmie rodzinnej, przejęcia zarządu, a w końcu własności)	Źródło kluczowych zasobów ludzkich
Źródło dochodów (podstawowym źródłem dochodów staje się przedsiębiorstwo)	Źródło finansów założycielskich
Źródło władzy i wpływów (przenoszenie autorytetu z firmy do domu)	Ośrodek decyzyjny i kontrolny
Przedmiot dumy i identyfikacji (przedsiębiorstwo staje się „rodzinnym skarbem”)	Podstawa wartości kultury organizacyjnej
Spoiwo rodziny (członkowie rodziny w większym lub mniejszym stopniu są zaangażowani w sprawy przedsiębiorstwa)	Źródło nepotyzmu
Racjonalna komponenta działania (przenoszenie ograniczonej racjonalności ekonomicznej na relacje wewnątrz rodziny)	Emocjonalna komponenta działania

Źródło: Ł. Sułkowski, A. Marjański, op.cit., s. 32.

Współzależność przedsiębiorstwa i rodziny będzie polegała na wzajemnym oddziaływaniu na siebie. Rodzina finansuje biznes, zasila go zasobami ludzi i pomysłami, bierze udział w procesie decyzyjnym. Firma natomiast staje się centrum życia członków rodziny. Członkowie rodziny mają często wytyczoną ścieżkę kariery w postaci przejęcia zarządu lub własności firmy. Biznes staje się dla rodziny źródłem utrzymania, ale przede wszystkim spoiwem, przedmiotem dumy, identyfikacji i prestiżu [Kowalewska (red.), 2010, s. 50].

Procesy zachodzące w rodzinie są istotnie związane z procesami zachodzącymi wewnątrz przedsiębiorstwa. Problemy rodziny stają się problemami biznesu i odwrotnie. Przenikanie się więzi rodzinnych i ekonomicznych, korzystanie z rodzinnych zasobów ludzkich i materialnych w rozwoju firmy rodzinnej może być dla niej zarówno źródłem przewag, jak i ograniczeń w funkcjonowaniu firmy.

Bazowanie na zasobach ludzkich rodziny często ma pozytywne konsekwencje w procesie prowadzenia działalności, szczególnie w postaci:

- większego zaufania wobec pracowników z rodziny,
- większego zaangażowania pracowników z rodziny w pracę na rzecz przedsiębiorstwa,
- niskiego stopnia formalizacji, i w efekcie sprawniejszej, efektywniejszej komunikacji w firmie, a także personalizację więzi organizacyjnych (paternalizm, rodzinna atmosfera) [Kowalewska (red.) 2010, s. 50].

Specyfika firm rodzinnych związana jest także z długoterminowymi celami, powiązanych z oczekiwaniem rozwoju firmy w perspektywie długoterminowej i większą adaptacyjnością firmy oraz umiejętnością dostosowania się do zmiennych warunków otoczenia.

Zatrudnienie w firmie członków rodziny powoduje dzielenie wspólnych wartości, współodpowiedzialność za nazwisko, markę, i związane jest z większym zaufaniem w stosunku do tych osób. Zaufanie, którym obdarzają się członkowie rodziny, stanowi podstawę funkcjonowania firmy rodzinnej i często jest jej głównym spoiwem.

W firmach rodzinnych występuje większe zaangażowanie pracowników z rodziny, którzy są zobligowani do efektywniejszej pracy i większych poświęceń na rzecz firmy. Pracodawca zna wszystkie mocne i słabe strony pracownika rodzinnego, więc jest w stanie lepiej nim zarządzać i przydzielać mu zadania pozwalające w pełni wykorzystać jego potencjał, jak również nie zlecać mu zadań, w których się nie sprawdza lub których nie lubi wykonywać. Zaangażowanie pracowników z rodziny związane jest przede wszystkim z odpowiedzialnością finansową, jaką ponoszą członkowie rodziny oraz troski o przyszłość materialną całej rodziny.

Jedną z cech firm rodzinnych jest tzw. promieniste zarządzanie, które polega na tym, że głównym decydentem w firmie jest właściciel. Biznesy rodzinne charakteryzują się mniej rozbudowaną strukturą zarządzania, dzięki czemu przepływ informacji, podejmowanie decyzji jest zdecydowanie szybsze niż w firmach nierodzinnych. Kluczowe decyzje podejmowane są przez członków rodziny, którym łatwiej jest się ze sobą komunikować. W przypadku funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego komunikacja ma charakter dwukierunkowy.

Biznes rodzinny charakteryzuje się niską formalizacją. Niski stopień formalizacji i biurokratyzacji w firmie wynika z niewielkiego rozmiaru przedsiębiorstwa, ponieważ większość przedsiębiorstw rodzinnych to mikro i małe firmy, a im mniejsza firma rodzinna, tym mniejszy jest stopień formalizacji. Dopiero w firmach średnich występują przejawy formalizacji: szczegółowe ustalanie hierarchii stanowisk, wyznaczanie odpowiedzialności, opisy stanowisk, schematów działania czy struktury komunikacji w firmie. Często spowodowane jest to potrzebą wprowadzenia w firmie standardów ISO. Dzięki niskiemu stopniowi formalizacji między członkami rodziny występuje efektywna komunikacja w firmie. Zachodzi ona w relacji między członkami rodziny, ale jej wzory przenoszą się także na pozostałych pracowników w firmie. Bliskie relacje rodzinne pozwalają również członkom rodziny w łatwiejszy sposób wyrażać swoje opinie. Innym przejawem niskiego stopnia formalizacji jest indywidualne podejście do pracowników. Właściciel dzięki ciągłej jego obecności w firmie jest w pełni zaangażowany w działalność, a pracownik w każdej chwili może porozmawiać z pracodawcą, zgłosić swoje uwagi, propozycje, omówić problemy zarówno służbowe, jak i prywatne.

Firmy rodzinne ponadto charakteryzują się atmosferą określaną jako „rodzinna”. Czynnikiem wpływającym na pozytywną atmosferę w firmie rodzinnej są przede wszystkim relacje między pracownikami. W procesie wzajemnego dopasowania się pracowników szczególnego znaczenia nabiera kultura organizacyjna, która łączy pracowników, a także dostarcza informacji na temat wartości oraz zachowań organizacyjnych. Dostrzeżenie różnic pomiędzy kulturami, ich akceptacja i poszanowanie jest niezbędne do efektywnego prowadzenia działalności gospodarczej. Kultura organizacyjna staje się katalizatorem i narzędziem zmian organizacyjnych [Sułkowski 2002, s. 62].

Aby osiągnąć sukces w długim horyzoncie czasowym przedsiębiorstwo rodzinne musi posiadać umiejętności przeniesienia własności i kierownictwa z jednego pokolenia na następne. Gotowość do sukcesji musi być rozpatrywana w kilku aspektach, takich jak gotowość rodziny, gotowość finansowa, gotowość prawna [Feltham i Barnett 2001,

s. 117]. Pomyślne przeprowadzenie sukcesji jest procesem, od którego zależy rozwój i dalsza przyszłość przedsiębiorstwa rodzinnego. Na proces sukcesji składa się wiele etapów, takich jak przekazanie wiedzy, doświadczeń, uprawnień oraz praw własności [Surdej, Wach 2010, ss. 54-55]. Przejęcie firmy przez kolejne pokolenie stanowi problem dla założyciela, związany z wyborem swojego następcy. Nie zawsze w firmie jest członek rodziny, który gotowy byłby przejąć biznes. Również potencjalni sukcesorzy mogą nie posiadać odpowiedniego wykształcenia, związanego z zarządzaniem przedsiębiorstwem, a proces przygotowania i wprowadzenia następcy wymaga dużych nakładów czasu. Często sukcesja odsuwana jest na dalszy plan co związane jest z oporem założyciela przed utratą udziałów w firmie.

W biznesie rodzinnym występuje większa adaptacyjność w stosunku do zmian w otoczeniu biznesowym, która związana jest z możliwością korzystania z zasobów rodziny. Źródłem sukcesu firm rodzinnych jest kapitał rodzinny rozumiany jako specyficzna forma kapitału społecznego. Większa adaptacyjność do zmian w otoczeniu wynika także z elastycznego podejścia do organizacji pracy oraz umiejętności dostosowania się do zmieniających się zapotrzebowań zgłaszanych przez klientów.

Specyficzny układ czynników determinujących zachowania przedsiębiorstw rodzinnych pozwala zidentyfikować zestaw cech charakterystycznych, które związane są z tą grupą przedsiębiorstw. Podstawowe z nich przedstawiono w tabeli poniżej.

Tab. 2 . Cechy przedsiębiorstw rodzinnych.

Cecha	Charakterystyka
Paternalizm jako styl kierowania	Kierowanie przedsiębiorstwem rodzinnym, zwłaszcza małym opiera się na zasadach, które można by określić jako „familiaryzm” w biznesie. Stosunki rodzinne są zarazem stosunkami pracowniczymi. Właściciel przedsiębiorstwa, świadom obowiązków wynikających z pełnionej funkcji, uważa się za „dobrego ojca rodziny”.
Ciągłość i tradycja jako perspektywa działania	Działanie dla pokoleń i konieczność utrzymania przedsiębiorstwa w rękach rodziny i dla rodziny wydłuża perspektywę

Nieufność jako wytyczna strategiczna i filozofia działania	Autonomia, niezależność, poleganie na własnych siłach to podstawowe przesłanki decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie rodzinnym. Ta filozofia nakazuje zarówno korzystanie głównie z własnych (wewnętrznych) źródeł finansowania, możliwie trwałego uniezależniania się od dostawców, nieangażowania się na odległych geograficznie rynkach
Nepotyzm jako zasada doboru kadr	Zasada utrzymywania przedsiębiorstwa w rękach rodziny manifestuje się w rezerwowaniu pozycji kierowniczych dla wąskiego kręgu osób spośród członków rodziny. Bycie kimś, kogo rodzina dobrze zna i wysoko ceni, jest w tych firmach głównym czynnikiem kariery
Kapitał własny jako podstawowe źródło finansowania	Finansową bazę, na której powstaje przedsiębiorstwo rodzinne są zwykle oszczędności właściciela i jego rodziny, środki odziedziczone bądź uzyskane przez małżeństwa, niekiedy pożyczki od krewnych lub znajomych
Hermetyczność jako stosunek do świata zewnętrznego	Zachowania przedsiębiorstw rodzinnych wobec otoczenia, choć wykazują pewną niejednoznaczność, charakteryzuje wyraźny dystans. Przedsiębiorcy pragną zmanifestować swoją obecność na rynku i być dostrzegani i szanowani przez lokalną społeczność, lecz równocześnie dokładają wielu starań, aby stworzyć zasłonę tajemniczości i niedostępności wobec spraw rodziny i przedsiębiorstwa
Ograniczone ryzyko jako podstawa podejmowania decyzji	W przedsiębiorstwach rodzinnych dostrzega się wyraźną wstrzemięźliwość w zakresie skali podejmowanego ryzyka. Perspektywa narażenia na uszczerbek majątku rodziny, zagrożenie stratą w przedsiębiorstwie stanowiącym dorobek pokoleń, wiara w sprawdzone metody z przeszłości są wystarczającymi hamulcami dla działań obarczonych nadmiernym ryzykiem
Emocje jako reguła działania	W przedsiębiorstwie rodzinnym niewiele działań ma charakter wy kalkulowany, przemyślany w każdym detalu, oparty na precyzyjnym planie. Tak jak w rodzinie nie stosuje się formalnych procedur, tak też dzieje się w przedsiębiorstwie rodzinnym. Większość działań opiera się o rozstrzygnięcia ad hoc i na emocjonalnym stosunku właścicieli do przedsiębiorstwa, pracowników, spraw bieżących i przyszłości firmy

Lojalność i zaufanie jako trzon kultury organizacyjnej	Lojalność i zaufanie jako elementy kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego odnosi się głównie, bądź nawet jedynie w stosunku do lojalności pracowników względem przedsiębiorstwa i/lub rodziny. Pracownicy wykazują gotowość do okazywania swojego oddania przedsiębiorstwu w specyficzny sposób. Odkładają np. swój zaplanowany urlop lub rezygnują z wolnej soboty, jeżeli jest to niezbędne dla przedsiębiorstwa
Przedsiębiorstwo jako centrum życia rodzinnego	W rodzinach właścicieli przedsiębiorstw panuje rodzaj fetyszu przedsiębiorstwa. Przejawia się on w sposobie mówienia o nim, w zakresie wyrzeczeń na jego rzecz, w nadziei jaką się w nim pokłada, w obawach jakie się wiąże z jego pogarszającą się kondycją, proporcjach czasu poświęcanego przedsiębiorstwu i innym sprawom (zwłaszcza związanym z życiem rodzinnym)

Źródło: na podstawie K. Safin, *Jakościowe kryteria wyróżniania przedsiębiorstw rodzinnych*, s. 426-434, [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw - wyzwania współczesności*. A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak, Prace Naukowe AE Wrocław nr 1030. Wrocław 2004.

4. Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmach rodzinnych

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest jednym z obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego, w którym może dochodzić do niekorzystnych zjawisk związanych ze stosowaniem praktyk familistycznych. Przedsiębiorstwo i rodzina pozostają w silnych i zmieniających się w czasie relacjach. Niestety obszar wzajemnych zależności między rodziną a firmą może być także źródłem wielu konfliktów, nieporozumień i problemów związanych z rodzinnym charakterem biznesu. Wynikają one z pomieszania relacji biznesowych i rodzinnych w firmie.

Prowadzić to może do zahamowania wzrostu i rozwoju firmy. Nabór pracowników do przedsiębiorstwa rodzinnego najczęściej realizowany jest według trzech schematów:

1. poszukiwania w kręgu rodziny,
2. poszukiwania w kręgu osób znajomych,
3. poszukiwania w kręgu osób obcych. [Sułkowski 2005, s. 245].

Obecność członków rodziny w firmie pozwala, ze względu na większe zaufanie sprawniej zarządzać biznesem. Zbyt ścisła integracja życia rodziny z życiem firmy powoduje zagrożenia w realizacji celów rodziny, a z drugiej strony to rodzina zabiera czę-

sto czas potrzebny do prowadzenia biznesu. Problemem jest oddzielenie ról rodzinnych i zawodowych w sytuacji, gdy podległy pracownik lub współpracownik reprezentuje rodzinę. Powoduje to w praktyce przenoszenie wzorców zachowań z relacji rodzinnych na biznesowe czy przenoszenie hierarchii panującej w rodzinie na sytuację w firmie. Z powodu nepotyzmu większość stanowisk w przedsiębiorstwie często jest obsadzona przez członków rodziny właściciela, co prowadzi do ich faworyzowania. Konsekwencją jest nierówne traktowanie pracowników z rodziny i spoza rodziny. Dotyczy to spraw związanych z odpowiedzialnością za wykonanie powierzonych obowiązków, delegowania obowiązków oraz funkcjonowania systemu wynagrodzeń. Zarządzający często nie dostrzegają błędów, braku efektów czy niedostatecznych kompetencji bliskich. Praktyka wielu firm rodzinnych wskazuje, że członkowie rodziny często są uprzywilejowani.

Umieszczenie zaufania do pracowników przede wszystkim na poziomie rodziny osłabia więzi społeczne na wszelkich innych poziomach. Pracownicy spoza rodziny muszą sobie na to zaufanie zapracować, poprzez zaangażowanie w pracę, czy długoletnią pracę w firmie. Pracownicy spoza rodziny nie są dopuszczani do kluczowych stanowisk w firmie, można również zaobserwować tworzenie preferencji dla pracowników z rodziny w rozwoju zawodowym (awanse i kształcenie).

Podsumowując, problemy zarządzania zasobami ludzkimi występujące w przedsiębiorstwach

rodzinnych pozwalają zwrócić uwagę na kilka aspektów:

- głównym elementem strategii personalnej jest właściwe zaplanowanie i przeprowadzenie sukcesji,
- zarządzanie personelem powinno opierać się na zasadzie sprawiedliwego i motywującego traktowania pracowników niezależnie od przynależności do rodziny,
- nepotyzm, który przejawia się faworyzowaniem krewnych przy zatrudnianiu, wynagradzaniu i awansowaniu personelu będzie demotywował pracowników,
- kierowanie pracownikami, którzy są w rodzinie może być utrudnione, jeśli role rodzinne będą w konflikcie z rolami w przedsiębiorstwie rodzinnym,
- pracownicy należący do rodziny i mający pełne poczucie bezpieczeństwa mogą nadmiernie eksploatować firmę,
- problemy rodziny dominującej mogą przenikać do zarządzania przedsiębiorstwem i destabilizować system zarządzania. [Sułkowski, Marjański 2009, s. 141].

W firmach rodzinnych bardzo ważne jest stworzenie i stosowanie jasnych i bezstronnych zasad zarządzania personelem, które umożliwią rozwój pracowników, a także wpłyną na efektywność funkcjonowania całej firmy. Dzięki łączeniu kadry z rodziny i spoza rodziny można zwiększyć kompetencje, jak i autonomię pracowników, co wpłynie ostatecznie na zwiększenie konkurencyjności firmy.

5. Wnioski

Przedsiębiorstwa rodzinne są jednym z fundamentów gospodarki. Ich tworzenie, wzrost i rozwój, a także i funkcjonowanie poprzez pokolenia ma istotne znaczenie dla rozwoju gospodarki krajowej i gospodarki globalnej. Dzięki wykorzystaniu swoistych cech rodzinnych firmy mogą osiągać znaczną przewagę konkurencyjną. Długoterminowa perspektywa prowadzenia biznesu przez przyszłe pokolenia zwiększa siłę rodzinnych podmiotów i od chwili założenia daje im wyraźną tożsamość w coraz bardziej anonimowym świecie biznesu [Cadbury 2000, ss. 1-3].

Kryteria pozwalające opisać przedsiębiorstwo rodzinne mają charakter dość wymierny – z jednej strony jest to własność i sprawowana władza, z drugiej strony mamy do czynienia z trudniejszą do opisaną specyfiką przedsiębiorstwa rodzinnego w sferze kultury organizacyjnej, stylu kierowania, zarządzania zasobami ludzkimi [Sułkowski (red.) 2005, s. 106].

Relacja pomiędzy firmą a rodziną tworzy specyficzną kulturę oraz procesy biznesowe, unikalne dla firm rodzinnych. Rodzina i jej wiara w swoją zdolność jako grupy do tworzenia nowych rozwiązań w trudnych sytuacjach jest warunkiem sukcesu tych przedsiębiorstw. Wartości rodzinne i synteza pomiędzy nimi, a wartości przedsiębiorstwa, zaufanie i postawy rodziny, i związana z tym kultura organizacyjna firmy tworzą filozofię przedsiębiorczości firm rodzinnych. W związku z tym można wyodrębnić kilka głównych cech przedsiębiorstwa rodzinnego, takich jak:

- współzależność przedsiębiorstwa i rodziny,
- korzystanie z rodzinnych zasobów finansowych, osobowych i intelektualnych,
- strategie i metody sukcesji rodzinnej,
- familistyczna kultura organizacyjna [Sułkowski, Marjański 2009, s. 31].

Z punktu widzenia zarządzania ważne jest opisanie specyfiki biznesu rodzinnego. Dzięki odnalezieniu cech, którymi odzna-

czają się firmy rodzinne możliwe będzie wskazanie ich słabych i mocnych stron oraz narzędzi skutecznego zarządzania.

Dla wzmacniania konkurencyjności biznesu rodzinnego istotne jest wykorzystywanie więzi rodzinnych. Znaczenie rodziny w prowadzeniu firmy jest ogromne - rodzina finansuje biznes, wspomaga go zasobami ludzi oraz bierze udział w procesie decyzyjnym. Równie ważne jest jednak oddziaływanie zwrotne - przedsiębiorstwa na rodzinę. Firma staje się stylem życia członków rodziny, co powoduje, że często mieszają się kategorie zawodowe i prywatne. Kluczowe motywy tworzenia przedsiębiorstwa rodzinnego obejmują: chęć zabezpieczenia bytu rodziny oraz możliwość realizacji ambicji założyciela i członków rodziny. Biznes staje się dla rodziny źródłem utrzymania, ale przede wszystkim: spoiwem, przedmiotem dumy, identyfikacji i prestiżu [Sułkowski, Marjański 2009, s. 31].

Proces zakładania biznesu rodzinnego wiąże się z podjęciem ryzyka i zaangażowaniem rodzinnych zasobów finansowych, co przeważnie wymaga akceptacji członków rodziny. Członkowie rodziny są również zatrudniani do realizacji różnych prac na rzecz nowej organizacji, a także wspomagają podejmowanie decyzji strategicznych. W procesie wzrostu i rozwoju firmy niektórzy członkowie rodziny są bezpośrednio zaangażowani w biznes, pozostali zajmują się czymś innym i tylko pośrednio są zaangażowani w działalność gospodarczą rodzinnego biznesu, a on w dłuższej perspektywie hojnie odpłaca rodzinie za zaangażowanie.

Bardzo ważną cechą biznesów rodzinnych jest dążenie do zachowania ciągłości pokoleniowej w zarządzaniu lub własności podmiotu gospodarczego. W związku z tym konieczne jest tworzenie i wdrażanie strategii sukcesyjnych pozwalających efektywnie przekazać władzę nad firmą swoim następcom. Proces sukcesji jest wyzwaniem dla zarządzających, sukcesorów, rodziny i wreszcie samego przedsiębiorstwa. Bardzo wiele podmiotów gospodarczych traci charakter rodzinny właśnie na skutek braku sukcesora lub braku wdrożenia strategii.

Kultura organizacyjna firm rodzinnych jest zbliżona do „kultury właścicielskiej” i związana jest z takimi cechami, jak: personalizacja więzi organizacyjnych, paternalizm, niski stopień formalizacji i biurokratyzacji, przedsiębiorczość w biznesach rodzinnych. Skutkuje to wyrazistą tożsamością organizacyjną, z którą identyfikują się członkowie rodziny, a która powoduje wyobcowanie i rozmycie tożsamości dla pracowników nienależących do rodziny. Stąd wyzwaniem dla zarządzających pozostaje integracja pracowników poprzez ich sprawiedliwe traktowanie. Ważne jest również stworzenie spójnego wizerunku i tożsamości organizacyjnej w powiązaniu z jej kulturą. Powinny one opierać się na

atutach firm rodzinnych takich jak: wspólnota, więzi z klientami, stabilność i ciągłość działalności, a ograniczać niebezpieczeństwa płynące z nepotyzmu [Sułkowski, Marjański 2009, s. 33].

Literatura

- Bertrand M., Schoar A. (2006), *The Role of Family in Family Firms*, „Journal of Economic Perspectives”, vol. 20, no. 2.
- Cadbury A. (2000), *Family Firms and their Governance. Creating Tomorrows Company from Today*, Egon Zehnder International, Great Britain
- Donnelly R. G. (1964), *The family business*, „Harvard Business Review”, vol. 42, no. 4.
- Kaleta A., Moszkowicz K., Woźniak L. (2004), *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw - wyzwania współczesności*,. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, Wrocław nr 1030.
- Kowalewska A. (red.) (2010), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa.
- Marjański A.(red.) (2011), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Strategie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym*, SWSPiZ, Tom XII, Zeszyt 7
- PricewaterhouseCoopers (2007), *Skuteczne działanie. Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08*.
- Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne - istota i zachowania strategiczne*, Akademia Ekonomiczna im. Langego, Wrocław.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne - jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltex, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2004), *Organizacja a rodzina, Więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń.
- Sułkowski Ł. (red.) (2005), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, wyd. Dom Organizatora, Toruń.
- Surdej A., Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.
- Westhead, H. Cowling, C. Howorth (2001), *The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives*, „Family Business Review”, vol. 14, no. 4.

Anna Niemczewska

Spółeczna Akademia Nauk

Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych. Problematyka procesu selekcji i rekrutacji

The specificity of human resource management in family businesses. The issue of recruitment and selection process

Abstract: This essay describes the nature of human resource management processes in a general, context as well as family businesses.

The first two parts are focused on showing the differences in the management of human resources in the family business based on the well-known and commonly used way of managing those organizations. By presenting two different approaches to the company in terms of shared and implemented ideas, the reader has a chance to see the contradictions prevailing in these two systems. Referencing to the contradicting values of the various stages of zsl based on the family and the business point of view is a very important element. The characteristics of the different staged of personnel management are discussed in some of the subsections in more detail. The third section relating to the specific recruitment and selection processes, discusses the strengths and weaknesses of internal recruitment as well as external. It also shows a number of different dilemmas faced by the owner - manager of a family business. In the context of the hrm processes in the family business, the different culture of the business plays an important role. It has got an impact on all the stages of staff management. Looking at the stages of development, evaluation and selection of effective training techniques will help to describe the methods that are most popular in British businesses as well as and the subsequent constraints and problems that managers may come across.. The essay will look closely at the concept of self-assessment, performance review, cross training and the role of a champion, whose implementation in the Polish family businesses can be very helpful.

1. Wstęp

Zdefiniowanie family business nie jest możliwe jednoznacznie, albowiem szereg badaczy formułuje zbliżone, lecz zróżnicowane definicje odnośnie tej specyficznej jednostki.

Jak pisze prof. Łukasz Sułkowski „[przedsiębiorstwo rodzinne to] podmiot gospodarczy w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie podmiotem pozostają w rękach przedstawicieli rodziny, a w funkcjonowanie podmiotu zaangażowany jest więcej niż jeden członek rodziny.” [Sułkowski, Marjański 2009, s. 16]. M. Bertrand i A. Scholar piszą, że „firmy rodzinne cechują się koncentracją własności, kontroli oraz utrzymaniem przez członków rodziny kluczowych pozycji zarządzania”. Istota family business leży w kwestii własności i zarządzania organizacją jednakże jako przedsiębiorstwo ma wiele swych wyznaczników.

Jakie ma to odniesienie do współczesnych metod zarządzania kadrami? Jaki model zarządzania wybrać w firmie rodzinnej? Odpowiedź jest dość jednoznaczna. Tylko i wyłącznie indywidualne podejście do przedsiębiorstw rodzinnych pozwoli na efektywne i rozsądne dysponowanie jego kapitałem.

Głównym zamierzeniem tego artykułu jest ukazanie różnic pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi w jednostkach gospodarczych typu no family oraz family business. Ukazanie tejże odmienności winno być tylko wstępem do szerszego rozpatrzenia takiej problematyki.

Zarządzanie zasobami ludzkimi można uważać za „zestaw wzajemnie powiązanych działań mających uzasadnienie ideologiczne i filozoficzne” [Storey 1989]. Obejmuje ono zatrudnienie, rozwój i nagradzanie ludzi w organizacjach oraz kształtowanie właściwych stosunków między kadrą kierowniczą a pracownikami [Griffin 2004, s. 466].

Definicja *rozwoju pracowników* może być także rozumiana jako działania mające na celu przygotowanie pracowników do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności [Listwan 1995, s.73]. Tadeusz Listwan definiuje również zarządzanie karierą jako systemowe działania podejmowane przez organizacje i pracownika, ukierunkowane na przygotowanie danej osoby do sprawnego wykonywania przyszłych zadań i zajmowania wyższych hierarchicznie stanowisk, uwzględniając zarówno jego aspiracje, jak i plany rozwoju organizacji [2010, s. 213].

Poprzez *kształcenie i rozwój personelu* M. Kostera rozumie „proces uzupełniania przez pracowników wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania zadań na aktualnym stanowisku pracy, oraz stwarzanie

możliwości dodatkowego rozwoju, umiejętności i kompetencji pod kątem awansu, przesunięcia lub zmiany organizacyjnej [Kostera, Kownacki 2000, s. 434].

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest głównie zadaniem dla osób pełniących funkcję lidera. Każdy lider powiązany jest z procesem selekcji i zatrudnienia, albowiem w większości przypadków to on ma w późniejszym etapie za zadanie wdrożenie i szkolenie nowych członków zespołu, stąd też tak ważne jego zaangażowanie [Taylor 1999, s. 485].

Można postawić tezę, że zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych wyróżnia się na tle zarządzania innymi jednostkami gospodarczymi, a wynika to głównie ze specyficznych uwarunkowań kulturowych i dwojakich wartości tejże swoistej organizacji. Wspomniane cechy mają bezpośredni wpływ na całość procesu kierowania kadrami co ma za zadanie ukazać poniższy artykuł.

2. Uwarunkowania zarządzania personelem w firmach rodzinnych

Strategie personalne w przedsiębiorstwach rodzinnych zależą od wielu rozmaitych czynników do których zaliczamy m.in. miejsce firmy na rynku, jej stabilność, specyfikę i perspektywy rozwoju, wielkość przedsiębiorstwa, oraz oczywiście zapotrzebowanie kadrowe wraz z możliwościami płacowymi.

Na taktykę zatrudniania oraz zarządzania zł w firmie rodzinnej wpływają także więzi rodzinne, presja i oczekiwania bliskich wobec zarządzającego przedsiębiorstwem. W sytuacjach, gdy bezrobocie wśród członków rodziny jest wysokie nacisk na zatrudnienie, bądź wręcz tworzenie stanowisk pracy w zależności od umiejętności i możliwości danych członków rodziny znacznie wzrasta. W sytuacji, gdy członkowie rodziny posiadają stałe, dość zadawalające zatrudnienie napór ten jest znacznie mniejszy, bądź nawet znikomy.

Na poniższym rysunku przedstawione zostaną rodzinne oraz biznesowe wartości zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach rodzinnych. Schemat przygotowany na podstawie ilustracji Ivana Lansberga doskonale odzwierciedla różnice w ogólnym zarysie kwestii zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Rys. 1. Pokrywanie się wartości rodzinnych i biznesowych w kontekście zasobów ludzkich przedsiębiorstw rodzinnych



Źródło: Lansberg I. S. (1983) *Managing human resources in family firms. The problem of institutional overlap*. Organizational Dynamics, Summer, 39-46. New York: American Management Association (Peter Leach) s. 114.

Różnice pomiędzy wartościami zsz z tychże dwóch punktów widzenia są dosyć rażące a skupiają się głównie na całkowicie odmiennym ustosunkowaniu się do poszczególnych etapów zsz z punktu widzenia dobra firmy a dobra rodziny. Problematyka jest więc wynikiem tylko i wyłącznie podziału na dwie grupy pracownicze: rodzinnej i pozarodzinnej wobec których pracodawcy kierują się dwoma odrębnymi interesami: rodziny i firmy. Poszczególne adaptacje budzą w każdym przedsiębiorstwie rodzinnym szereg konfliktów, lecz wnikliwa analiza firmy, oraz relacji w niej zachodzącym pozwoli na ich skuteczne wyeliminowanie. W sytuacji biernej postawy właściciela wobec powyższych zjawisk, osobą ostatecznie najbardziej dotkniętą, cierpiącą w wyniku owych różnic i konfliktów jest zdecydowanie sam właściciel, postawiony w sytuacji niemocy i braku kontroli nad niską efektywnością pracowników. Tego rodzaju problematyczne relacje winny być sprawdzone w odniesieniu do kilku głównych aspektów zarządzania personelem:

- rekrutacji,
- szkolenia i procesie rozwoju,
- wynagradzania,
- oceny rozwoju oraz promocji,
- rozwiązywania umowy, dymisje, itp.

Dotychczas przeprowadzone badania nie wskazują jednoznacznie efektywniejszej grupy pracowniczej (rodzinnej bądź pozarodzinnej), toteż strategię personalną w family business należy pojmować indywidualnie [Sułkowski, Marjański 2009, ss. 132-134]. Proces zarządzania kadrami winien skupiać się przede wszystkim na bieżących i przyszłych w kontekście krótkoterminowych potrzebach organizacji z uwzględnieniem kultury organizacyjnej. Postępowanie kadrowe w firmach rodzinnych jest zależne od szeregu czynników warunkujących przebieg funkcjonowania i zarządzania personelem, które zostaną bliżej scharakteryzowane w kolejnych częściach niniejszego opracowania.

Specyfika strategii personalnych w family business wynika z ideologii samej rodziny, jej wartości i emocjonalnego podejmowania decyzji kierowniczych. Przeciwnieństwem dla systemu rodzinnego jest system przedsiębiorstwa kierowany rozsądkiem, racjonalnością i chęcią osiągnięcia zamierzonych efektów zorientowany na zyski i rozwój [Sułkowski 2004, ss. 161- 167]. Różnice w podejmowaniu decyzji wynikają z różnorodności podejść i wizji, oraz zaangażowania poszczególnych członków rodziny. Poniższa tabela ukazuje odmienne podejście do przedsiębiorstwa, jego istoty funkcjonowania z punktu widzenia systemu wartości rodziny, oraz przedsiębiorstwa. Ta swoista antynomia

prowadzi niejednokrotnie do licznych dylematów przed którymi stoją władze przedsiębiorstw rodzinnych.

Na etapie przeplatania się obu składowych zachodzi ryzyko wystąpienia konfliktów, w próbie odparcia którego rodzina dąży do znalezienia harmonii i statusu quo [Thornton 2004, s. 17]. W celu rozwiązania spornych zagadnień należy zidentyfikować problemy osobiste poszczególnych pracowników rodzinnych, kierownictwa firmy jak i problematycznych relacji.

Tab. 1. Wartości przedsiębiorstw rodzinnych

WARTOŚCI RODZINNE W PRZEDSIĘBIORSTWIE	
SYSTEM RODZINNY	SYSTEM PRZEDSIĘBIORSTWA
Cechy: - skupianie się na własnych problemach - zachowania oparte na emocjach - bezwarunkowa akceptacja - dzielenie się - dożywotnia przynależność - niechęć do zmian	Cechy: - otwartość wobec świata zewnętrznego - zorientowanie na cel - brak emocji u podstaw działania - nagradzanie wyników - członkostwo zależne od wyników - akceptacja zmian - akceptacja warunkowa - świadome zachowanie
Zadania: - pielęgnowanie - rozwijanie się - wychowywanie	Zadania: - generowanie zysków - rozwijanie profesjonalnych umiejętności

Źródło: Thornton G., *Biznes rodzinny*, Wydawnictwo Helion, 2004, s. 17.

Jak ilustruje powyższa tabela poszczególnych cech family business w oparciu o te dwa systemy (rodziny i przedsiębiorstwa) są sobie przeciwstawne. Różnice dotyczą w głównej mierze zadaniowości w tychże dwóch aspektach. System rodzinny skłania ku koncentracji na zasobach ludzkich – głównie sfery rodzinnej, zaś system przedsiębiorstwa na jego rynkowych, ekonomicznych efektach.

3. Rekrutacja i selekcja w family business

Proces rekrutacji i selekcji w przedsiębiorstwach rodzinnych rodzi wiele zagrożeń dla dalszego funkcjonowania firmy. Jak wynika z badań prowadzonych głównie na terenie USA m.in. przez Arthur Andersen Center dla Family Business bardzo często występuje w nich zjawisko negatywnej selekcji. Oznacza to m.in. tworzenie wewnętrznego rynku pracy służącego wypełnieniu zawodowych potrzeb rodziny, nie zaś firmy. Proces ten doprowadza niestety do zatrudniania osób bez kwalifikacji, co niesie za sobą wiele negatywnych następstw.

By nadać sensu i umotywić powyższe stwierdzenia zostaną przybliżone dwa schematy naboru pracowników, naboru zewnętrznego oraz wewnętrznego w kontekście więzi rodzinnych.

Proces rekrutacji i selekcji spośród członków rodziny jest zdecydowanie mniej korzystny niż proces rekrutacji prowadzony na zewnątrz z wielu powodów. Przede wszystkim rekrutacja przebiega w węższym gronie co wielokrotnie zwiększa ryzyko wyboru pracownika charakteryzującego się niewystarczającymi umiejętnościami. Mniejszy wybór ogranicza także możliwość znalezienia osoby potencjalnie najefektywniejszej, oraz negocjacji warunków umowy i płacy [Schulze, Lubatkin, Dino, Buchholtz 2001, vol.12 no. 2, ss. 99-116]. W procesie zatrudniania pracowników z kręgu rodziny dochodzi do tzw. zjawiska „hold up” – „problemu uwięzienia” które oznacza „narzucenie preferencyjnych warunków zatrudnienia” przez rodzinnych pracowników firmy. Zjawisko uwięzienia nie wynika z reguły z posiadanych kwalifikacji potencjalnych pracowników rodzinnych, bądź już zatrudnionych na szczytach hierarchii, lecz ze statusu członka rodziny, wobec którego łatwiej jest narzucić „niewolę” – uczucie zobowiązania samemu właścicielowi. Negatywna selekcja, oraz problematyka hold up zwiększa ryzyko negatywnych skutków dla działalności firmy. W odniesieniu do kierowniczych komórek w family business zachodzi także do zjawiska „podwójnego umocowania”. Wywołuje ono kolejne zagrożenie polegające na skłonności do ryzyka wynikającej z podwójnej siły komórki menedżera. Z jednej strony płynącej ze statusu w hierarchii przedsiębiorstwa z drugiej strony z przynależności do rodziny. Odwrotną postawą charakteryzuje się natomiast właściciel firmy, który wszelkie decyzje podejmuje z należytą, bądź wręcz podwyższoną ostrożnością wychodząc z założenia, iż firma ta stanowi ostoję bezpieczeństwa finansowego dużej części rodziny i sugeruje się w podejmowaniu decyzji pobudkami prywatnymi nie zaś kalkulacją ryzyka przedsiębiorcy. Odpowiedzialność ta wywołuje w nim poczu-

cie strachu i wywołuje potrzebę zachowania stabilnej sytuacji rynkowej poprzez ograniczenie ryzyka do minimum.

Sam proces rekrutacji i selekcji w firmach rodzinnych przebiega na dwa sposoby: poprzez nabór ze środowiska wewnętrznego jakim jest w tym przypadku rodzina, oraz ze środowiska zewnętrznego, nie powiązanego prywatnymi relacjami. Większość firm rodzinnych z sektora mikro i małych przedsiębiorstw ogranicza się do selekcji pracowników z kręgu rodziny, co z reguły wpływa pozytywnie na efektywność firmy, zaś w odniesieniu do większych podmiotów staje się już zjawiskiem problematycznym.

Jak już wcześniej wspomniano w procesie rekrutacji wywierana jest na właścicielu – zarządzającym swoista presja mająca za zadanie wzbudzić w nim uczucie zobowiązania wobec rodziny, bądź przyjaciół. Niejednokrotnie sama przynależność do rodziny, jej więzi krwi są w mniemaniu niektórych wystarczającym prawem do wstąpienia w szeregi firmy. Relacja odwrotna również często obserwowana polega na emocjonalnym zobowiązaniu dorosłych już potomków do dołączenia w szeregi rodzinnej firmy, w celu kontynuacji tradycji i wsparcia przedsiębiorstwa swą osobą. Główne zasady efektywnego zarządzania zostają w wielu firmach rodzinnych łamane, a objawia się to w jasny i dość prosty sposób – poprzez zatrudnianie ludzi bez należytych kompetencji, doświadczenia, bądź wykształcenia. Normy produktywnego gospodarowania nie są albowiem powiązane w żaden sposób z więziami krwi. Emocjonalne poczucie winy już na etapie rekrutacji niesie za sobą wiele negatywnych następstw w późniejszych etapach zarządzania personelem. Jak w praktyce powszechnie wiadomo dość częstym zjawiskiem w firmach rodzinnych, szczególnie większych, bądź posiadających stabilną sytuację rynkową jest tworzenie *zbędnych wręcz fikcyjnych* stanowisk w celu zatrudnienia członka rodziny. Rezultatem tworzenia tego typu bezużytecznych komórek jest przede wszystkim strata finansowa w postaci kosztu utrzymania pracownika, oraz szereg konfliktów kadrowych wynikających z zaistniałej sytuacji. Tworzenie stanowisk w celu zaspokojenia ambicji i potrzeb najbliższych sprowadza się do ujednolicenia celi rodziny z celami przedsiębiorstwa, oraz postawienia wyższych wyzwań przed członkami rodziny. Sytuacja zatrudnienia osoby w wyniku prywatnych relacji prowadzi ku:

- podniesieniu ryzyka zatrudnienia osoby bez kwalifikacji,
- utraty potencjalnego efektywniejszego pracownika,
- niejasnych bądź zatartych relacji zawodowych,
- przenoszenia spraw służbowych, konfliktów na grunt prywatny,

- podniesieniu ryzyka wykorzystywania relacji uprzywilejowanej przez pracownika,
- wzrostem ryzyka pogorszenia się atmosfery w miejscu pracy, między pracownikami rodzinnymi a poza rodzinnymi,
- nieadekwatnym do wypełnianych obowiązków oczekiwaniom płacowym, szkoleniowym, rozwojowym.

Zatrudnianie osób z kręgu rodziny i znajomych nie można jednak interpretować tylko jako zjawisko negatywne. Tego typu rekrutacja na-
cechowana jest także w sposób pozytywny.

Jedną z *głównych zalet zatrudniania pracowników rodzinnych* jest ich lo-
jalność. Jest to jednak właściwość jakiej nie należy traktować jako oczy-
wistej i nieodłącznej. Specyfika jej zależy bowiem od relacji prywatnych,
oraz usposobienia danej jednostki. W większości sytuacji zatrudnienie
członka rodziny wymusza równocześnie poczucie obowiązku, uczci-
wości wobec nie tyle przełożonego, co członka rodziny. Jest to aspekt
korzystny będący odzwierciedleniem zaufania i chęci pomocy ze strony
właściciela firmy co z kolei na rodzinnym pracowniku oddziałują
równie w zobowiązujący sposób. Niejednokrotnie jednak zdarzają się
także sytuacje gdy ludzka zazdrość i zawiść stoją ponadto. Wedle sta-
ropolskiego przysłowia „z rodziną najlepiej wychodzi się na zdjęciach”,
każdy przedsiębiorca winien szczegółowo przeanalizować swoją sytu-
ację na gruncie zawodowym jak i rodzinnym. Każda rodzina i każdy jej
członek jest inny, specyfika przedsiębiorstw jest obecnie równie szeroka,
wobec tego nie można żadnych z tych wartości ujednolicać. Niejedno-
krotnie bowiem dochodzi w firmach rodzinnych do sytuacji patowych
w wyniku których zatrudniany członek rodziny z ograniczonymi kom-
petencjami na dane stanowisko blokuje rozwój firmy, wpływa nieko-
rzystnie na panującą w niej atmosferę, zaś zarządzający ze względu na
prywatne relacje nie jest w stanie odwołać jej ze stanowiska.

Ponieważ odpowiedzialność leży głównie w rękach właściciela, to
właśnie on winien podjąć kluczowe decyzje w tej materii, znając po-
trzeby i możliwości zarówno przedsiębiorstwa jak i konkretnego człon-
ka rodziny, oraz siły swojego charakteru.

Zdecydowanie mniejszą ilością wad charakteryzuje się proces rekru-
tacji spoza sfery rodzinnej. Przede wszystkim „outsiderzy” – osoby spo-
za kręgu relatives będą rozpatrywani tylko i wyłącznie pod względem
swych kwalifikacji, umiejętności i predyspozycji do pracy na danym
– wolnym w danym momencie stanowisku. Przeprowadzanie naboru
na zewnątrz zwiększa możliwość znalezienia pracownika najefektyw-
niejszego – najbardziej pożądanego w mniemaniu właściciela na dana

pozycje. Kolejnym argumentem przemawiającym za tym schematem zatrudniania jest obiektywizm i brak elementu narzucającego specyficzne traktowanie, warunki kontraktu. Umowa z pracownikiem „obcym” będzie zawarta w zgodzie z potrzebami i możliwościami przedsiębiorstwa, poczynając od negocjacji wynagrodzenia na odprawie skończywszy.

Pracownicy nie spokrewnieni wnoszą także swoistego rodzaju świeżość spojrzenia na sytuację panującą w firmie, ich służbowe – nie emocjonalne – podejście do obowiązków wielokrotnie owocuje w praktyce wychwyceniem słabych stron, bądź możliwości stojących przed firmą niewidocznych dla rodzinnej części załogi. Osoby z zewnątrz bardzo często nacechowane są odrębną kreatywnością, innym spojrzeniem na procesy zachodzące w tejże placówce. Relacje pomiędzy pracownikami „nierodzinnymi” a kadra zarządzająca, są także postrzegane jako mniej konfliktowe. Wszelkie sporne dyskusje pomiędzy stronami stwarzają z reguły szansę znalezienia innowacyjnych rozwiązań, niewidocznych dla jednej ze stron – rodzinnej z powodu przynależności krwi.

Główną zaś wadą zatrudniania wykwalifikowanych osób spoza kręgu relatives (powiązanych prywatnie z zarządem) jest ich obawa przed barierami jakie mogą napotkać w przedsiębiorstwie rodzinnymi, składającym się z szeregu układów, wyjątkowych sytuacji i prywatnych zobowiązań na jakie oni nie mają wpływu. Większość profesjonalistów w swych dziedzinach będzie wymagało równego i jawnego traktowania. W momencie gdy pracodawca nie będzie w stanie tego zagwarantować, ich efektywność znacznie się obniży bądź doprowadzi nawet do ich odejścia z firmy. Wysoko wykwalifikowani pracownicy szanujący swe doświadczenie i możliwości będą wobec tego stawiać pewne warunki którym z oczywistych powodów właściciel firmy rodzinnej nie będzie mógł sprostać. Osoby spoza firmy zdając sobie sprawę z faktu, iż aplikują do rodziny business będą miały także słuszne obawy co do ich ścieżki rozwoju, kariery jaką będą mieć szanse podążać, albowiem w większości polskich i zagranicznych przedsiębiorstw stanowiska wyższego rzędu – są blokowane. Trzymanie dla osób z obrębu rodziny i przyjaciół tychże stanowisk tak by władza, oraz wyższe wynagrodzenia łączące się z ich statusem były zachowane wśród najbliższych jest zdecydowanie zniechęcające.

Podsumowując powyższe wady i zalety należy przede wszystkim skupić się na dobru przedsiębiorstwa i jego możliwościach rozwoju przy udziale poszczególnych członków rodziny, bądź bez ich udziału. Jedy-
nym przynoszącym obopólne korzyści rozwiązaniem jest zatrudnianie pracowników z kręgu rodziny, którzy są w stanie wnieść pewien rodzaj wkładu w przedsiębiorstwo. Za wkład w tym ujęciu można rozumieć

wszelkie umiejętności, wiedzę, doświadczenie, oraz zaangażowanie w rozwój przedsiębiorstwa. Rekrut połączony z właścicielem więziami krwi będzie przydatny, tylko i wyłącznie wtedy, gdy będzie spełniał choć część z tychże wymogów. Osoby z postawą roszczeniową i lekceważącą przyniosą przedsiębiorcy same straty, zarówno wspomniane finansowe, jak i komunikacyjne i kulturowe wewnątrz firmy, oraz relacjach prywatnych.

Warto w procesie rekrutacji i selekcji wziąć także pod uwagę kulturę organizacyjną firmy, oraz system wartości kandydatów ubiegających się o stanowisko w family business. Jest to czynnik dość istotny, albowiem wybranie osób identyfikujących się z celami, normami i wartościami firmy jest wielce istotna. Jak piszę Ł. Sułkowski w swej książce „Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń”, kultura organizacyjna odgrywa określoną rolę na każdym z etapów rekrutacji, a polega głównie na odnalezieniu osób „pasujących” do kultury przedsiębiorstwa. W trakcie rozpatrywania kandydatur osób spoza kręgu rodziny brana jest pod uwagę ich zdolność do akceptacji panujących w firmie wzorców, w sytuacji gdy potencjalny ubiegający się o pracę nie wykaże się wobec tych norm aprobatą jego szanse zatrudnienia automatycznie maleją. Problematyka ta nie dotyczy praktycznie w ogóle kandydatów z kręgu „relatives”, którzy pod tym względem w pełni utożsamiają się z prezentowanymi przez firmę normami wartości – kulturą.

Przedsiębiorstwa rodzinne, zarówno polskie jak i brytyjskie w większości zaliczamy do branży mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, toteż z racji na swą wielkość nie stosują wyrafinowanych metod wspomagających nabór pracowników koncentrując się głównie na analizie dokumentacji, oraz wywiadem kwalifikacyjnym. Firmy te coraz częściej stosują jednakże dodatkowe techniki selekcji, albowiem wymienione powyżej dwie główne metody nie odzwierciedlają faktycznych umiejętności i potencjału kandydata. W dobie dzisiejszej konkurencji na rynku pracy sugerowanie się tylko i wyłącznie podstawowymi metodami doboru pracowników nie daje gwarancji podjęcia słusznej decyzji. W obecnej sytuacji w Polsce zwłaszcza liczba osób z wykształceniem licencjackim, bądź też magisterskim jest niezwykle wysoka, jak również bezrobocie panujące w tej grupie społecznej. Aby więc wyłonić osoby z największymi predyspozycjami przedsiębiorcy zaczynają korzystać z pomocy assessment centre, oraz dni próbnych, które pozwalają na wyłonienie najodpowiedniejszych kandydatów. Rekrutacja pracowników z obszaru rodziny i znajomych praktycznie sprowadza się z reguły do oficjalnego przekazania CV i formalnej rozmowy z podpisaniem umowy o pracę. W tym bowiem przypadku o zatrudnieniu decyduje relacja rodzinna

i wynikająca z niej obustronna lojalność. Wcześniej wspomniane mocne, oraz słabe strony zatrudniania osób z wewnątrz jak i zewnątrz rodziny, nie są jednakże regułą a wartością indywidualną każdej organizacji.

Z punktu widzenia zarządzania jako teorii i praktyki każdy przedsiębiorca decydujący się na otwarcie i prowadzenia rodziny business winien obrać swoją metodę sterowania nią, oraz określić wkład rodziny i bliskich w jej działanie. Zasady te powinny dotyczyć w dużej mierze relacji rodzinnych, oczekiwań otoczenia i ich odniesienia na grunt zyskowności i rentowności podjętego ryzyka zawodowego. Firma zarządzana w sposób profesjonalny nie jest narażona na część z omówionych powyżej problemów, bądź jest lecz w stopniu minimalnym za sprawą rozsądnego modelu zarządzania służącemu tylko i wyłącznie dobru firmy.

4. Rozwój i system szkoleń

Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach typu rodziny business jest znacznie trudniejsze i wymaga od menadżerów, oraz kierowników specyficznych umiejętności. Główna różnica polega na istnieniu niewidocznych, ale bardzo istotnych barier noszących miano „szklanego sufitu” wobec których należy stworzyć jasne i bezstronne zasady pracy obowiązujące każdego tzw. „handbook”. Pojęcie „szklany sufit” użyte przez A. Surdej i K. Wacha w książce „Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji” oznacza nieoficjalną granicę możliwości rozwoju i awansu, której pracownicy spoza kręgu rodziny nie są w stanie przekroczyć [Surdej, Wach 2010, s. 44]. Wyznaczony swoisty próg w ścieżce kariery, po którego stronie stanowiska kierownicze są niejako „przypisane już” członkom rodziny. W większości przypadków firmy rodzinne nie posiadają klarownego i znanego oficjalnie wszystkim zatrudnionym systemu zarządzania kadrami, toteż wszelkie nieścisłości, oraz faworyzowanie członków rodziny wpływa na załogę demotywującą.

Większość pracowników wyraża chęć poznania jasnych zobowiązań i oczekiwań, komentarzy odnośnie ich bieżącej pracy, postępów bądź braków, które pozwolą im poczynić zmiany, pozwolą na douczenie się, czy też zasięgnięcie porady w kłopotliwych kwestiach. Relacja ta mająca określenie „feedback” jest niczym innym jak krokiem doradczo – motywującym, który oczywiście może być odbierany w formie negatywnej lub pozytywnej. W rezultacie jednak winien prowadzić do udoskonalenia pracy bądź jednostki. Omawiany feedback może być interpretowany na kilka sposobów, a efekt końcowy zależy od osoby udzielającej tychże

wskazówek. Miejsce i atmosfera krytyki, pochwały lub jakichkolwiek komentarzy na tle zawodowym jak i ton i sposób wyrażania tych opinii może wykreować pozytywne, negatywne, lub obojętne nastawienie słuchacza. Pracownik kreatywny, któremu zależy na udoskonaleniu swych umiejętności, doksztalceniu się i osiągnięcia statusu lidera na danej pozycji z szacunkiem przyjmie konstruktywną krytykę, widząc w niej szansę zmian.

Ocena pracownicza jako jest elementem kluczowym dla opracowania ścieżki rozwoju – kariery każdego pracownika. To niebywale ciężkie zadanie w odniesieniu do pracowników z kręgu rodziny, bądź znanych itp. [Lichniak 2009, s. 309]. Jest to kolejny niezwykle stresujący element zżł w przedsiębiorstwie rodzinnych, albowiem większość menadżerów – założycieli firm rodzinnych nie jest w stanie odseparować relacji prywatnych od zawodowych, co uniemożliwia racjonalną ocenę tychże kadr. Efekty tejsze kolizji mogą być jednakże zminimalizowane poprzez opracowanie i realizowanie w życiu codziennym przedsiębiorstwa jasnych zasad odnoszących się do wszystkich pracowników w ten sam sposób. Oznacza to nic innego jak równe traktowanie pracowników rodzinnych i poleconych, oraz tych spoza osobistego kręgu znajomości.

Współczesne przedsiębiorstwa rodzinne, oraz firmy z dłuższym stażem rynkowym, lecz z nowocześnie spoglądającymi na firmę menadżerami odkryli niesamowite znaczenie współczesnych metod zarządzania personelem do jakich zaliczamy „self – assessment” (proces samooceny) oraz „personal review” (przegląd personalny). Self assessment polega na ocenie indywidualnej ewaluacji zawodowej w odniesieniu do wcześniej obranych wskaźników – targetów (ang. targets), oraz omówienia ich przemyśleń z przełożonymi i współpracownikami. Wobec tego konsultacje winny być poczynione z osobami spoza kręgu „relatives” (spokrewnionych), by uzyskać obraz obiektywnej oceny danej jednostki, pozbawiony stronniczości. Przeprowadzenie tego typu pomiarów będzie zdecydowanie najskuteczniejsze przy wykorzystaniu anonimowych ankiet, kwestionariuszy, albowiem w przypadku wypowiedzi jawnych może się to wiązać z „tuszowaniem faktów” – niedoskonałości i braków pracownika rodzinnego przez pracownika spoza rodziny obawiającego się o konsekwencje szczerości.

Coraz to większą popularnością cieszy się tzw. „personal review”, czyli tłumacząc dosłownie z jęz. angielskiego na polski „przegląd osobowy”, polegający na ocenie dotychczasowych osiągnięć pracownika. Określenie jego dalszej ścieżki rozwoju, kariery poprzez uwydatnienie jego mocnych i słabych stron i ukierunkowanie pracy, szkoleń itp. w celu ich udoskonalenia, bądź jak w przypadku błędów, braków w celu ich wyeliminowania jest niezwykle istotne.

Odnosząc się do zasad ogólnych zasad prosperowania rodziny jako jednostki, jej poszczególni członkowie zatrudnieni w family business winni być szkoleni i ukierunkowywani do rozwoju wedle swych indywidualnych zdolności, oraz braków [Paisner 1999, s. 66]. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa jako instytucji służącej gromadzeniu kapitału, zysku zdecydowanie mniejsza uwaga poświęcana jest rozwojowi tychże jednostek w ujęciu osobistym. Opracowany system rozwoju – szkoleń winien być oparty na potrzebach firmy co nie musi być równoznaczne ze zlekceważeniem potrzeb pracownika [Leach., Bogod 1999, s. 119].

Program ten winien być skonstruowany na podstawie dyskusji dotyczącej przyszłości i efektywności danej ścieżki w odniesieniu do założeń firmy. Doświadczenie, szkolenia, oraz edukacja zewnętrzna ma za zadanie przynieść obustronne korzyści, aczkolwiek należy pamiętać że to co najlepsze dla firmy nie zawsze pokrywa się z dobrem i potrzebami pracownika, jak i odwrotnie.

Najmniej korzystnym zjawiskiem może się stać wykorzystanie pozycji w hierarchii, bądź wymuszenie na władzach firmy ukierunkowania systemu szkoleniowego na osobiste potrzeby pracownika rodzinnego, które w rezultacie nie mają odniesienia do istoty ich pracy w przedsiębiorstwie.

W niniejszej części pracy należy także wspomnieć o istocie i wpływie wprowadzania w przedsiębiorstwo sukcesora mającego w przyszłości przejąć władzę organizacyjną. W odniesieniu do procesu szkoleniowego i promocji jest to aspekt pozytywny pod warunkiem, że wprowadzenie go odbywa się stopniowo. Sukcesor winien być awansowany wraz z podnoszeniem kwalifikacji i wzrostem zaangażowania w działalność firmy. Wprowadzenie następcy bez uprzedniego ustabilizowania jego pozycji w strukturze może albowiem przynieść negatywne efekty zarówno dla zespołu jak i samej organizacji.

Bardzo popularnym i praktycznie bez kosztowym elementem szkoleniowym jest w Wielkiej Brytanii przenoszenie pracownika pomiędzy różnymi działami noszące nazwę „cross training” – „job rotation” w tłumaczeniu na język polski szkolenie krzyżowe. Jest to niezwykle popularna metoda w małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych z brytyjskiego sektora usługowego, polegająca na poddawaniu pracowników kompleksowym szkoleniom kilku dniowym bądź kilku tygodniowym na różnych stanowiskach, oraz w różnych działach [Robbins, Decenzo 2001. s. 198]. Jest to system rozwoju pracowników nie pochłaniający żadnych dodatkowych środków finansowych, jedyna jego trudność polega na wyznaczeniu odpowiedniej osoby, która byłaby odpowiedzialna za szkolenie w swym dziale. W celu rozwiązania tego problemu, firmy

brytyjskie stworzyły pojęcie „championa” – osoby nadzwyczaj utalentowanej i wyróżniającej się na tle swego zespołu. Champion ten ma za zadanie kształcić i trzymać pieczę nad: po pierwsze nowozatrudnionymi pracownikami jak i nad członkami kadry wymagających pomocy w uzupełnieniu braków, niedoskonałości, oraz osobami biorącymi udział w „cross training”. Przyuczanie te wiąże się z wieloma atutami do których zaliczyć możemy: podniesienie kwalifikacji kadr, przygotowanie ich do nowej ścieżki zawodowej, bądź ewentualnych zastępstw. Jest to także niezwykle efektywny odłam motywowania pozwalający spełnić aspiracje zawodowe poszczególnych osób.

Odwołując się do procesu rekrutacji wniosek jest taki sam - w opracowywaniu programu szkoleń i awansów należy kierować się dobrem organizacji jako całości przynoszącej zyski i perspektywy zarówno właścicielom jak i poszczególnym pracownikom. Oba stronom winno zależeć na jak najlepszym wykorzystaniu potencjału pracownika wewnątrz firmy.

5. Wnioski

Reasumując można stwierdzić, iż zarządzanie personelem w przedsiębiorstwach rodzinnych różni się niezaprzeczalnie od procesu zarządzania kadrami innych jednostek gospodarczych nie połączonych więziami rodzinnymi. Omawiany odłam zarządzania jest nieodłącznym elementem istnienia i funkcjonowania każdej firmy, zaś w dobie dzisiejszej globalizacji nabiera tym większego znaczenia.

Na podstawie powyższego artykułu można śmiało stwierdzić, że metodologia postępowania z pracownikami w family business począwszy od etapu selekcji i rekrutacji wymaga od kadry zarządzającej znacznie więcej. Całość procesu zarządzania zasobami ludzkimi jest w tym przypadku znacznie bardziej skomplikowana i narzuca na pracodawcę większy stres, oraz liczne dylematy, które wynikają z tychże rodzinnych relacji.

Można śmiało stwierdzić, iż samo posiadanie przedsiębiorstwa rodzinnego w którym władza zostaje przekazywana sukcesyjnie nie wywołuje aż tyle sytuacji problematycznych jak proces zatrudniania i kierowania pracownikami ze sfery „relatives”. Jedynym rozsądnym rozwiązaniem wielu spornych sytuacji jest kierowanie się przede wszystkim dobrem firmy, z rozsądnym uwzględnieniem wartości i ideologii rodziny.

Poruszone zagadnienie nie zostało jeszcze wnikliwie zbadane i pozostawia wiele znaków zapytania, aczkolwiek jego waga nie podlega

dyskusji m.in. z powodu rosnącej liczby i wpływów firm rodzinnych na rynku zarówno polskim jak i ogólnie europejskim. Popularność tego rodzaju organizacji wynika z przedsiębiorczości aktualnego pokolenia, sytuacji na rynku pracy, która wymusza wręcz tworzenie miejsc pracy polegających na samozatrudnieniu siebie i swych najbliższych. Niestety negatywnym aspektem jest zróżnicowanie wartości wyznawanych przez rodzinę z wartościami firmy, oraz niejednokrotnie konfliktowość i odmienne wizje poszczególnych członków rodziny prowadzące do sytuacji napięć i konfliktów. Problematyka ta jest o tyle specyficzna, o ile wszelkie negatywne aspekty relacji z życia zawodowego przenoszone są na grunt rodzinny w ujęciu prywatnym, oraz odwrotnie.

Literatura

- Bratton J., Gold J. (2003), *Human Resorce Management, Theory and Practice*, Palgrave Macmillan.
- Griffin R. W. (2004), *Podstawy Zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kostera M., Kownacki S. (2000), *Zarządzanie potencjałem społecznym w organizacji, Teoria i praktyka*, pod red. Koźmińskiego A. K., Piotrowskiego W., PWN Warszawa, s. 434.
- Lansberg I. S. (1983) *Managing human resources in family firms. The problem of institutional overlap*. *Organizational Dynamics*, Summer, 39-46. New York: American Management Association (Peter Leach).
- Leach P., Bogod T.(1999), *Guide to the Family Business*, third edition, Kogan Page, London
- Lichniak I. (2009) *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Listwan T.(2010), *Zarządzanie kadrami*, wydanie czwarte zmienione, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Paisner M.B. (1999), *Sustaining the family business, an insider's guide to managing across generations*, Perseus Books
- Schulze W., Lubatkin M., Dino R., Buchholtz A. K. (2001), *Agency Relationships in Family Firms, Theory and Evidence*, *Organization Science*, vol. 12 no. 2, ss. 99-116.
- Sułkowski Ł. (2004) *Organizacja a rodzina. Więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, Dom Organizatora, Toruń.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009) *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo POLTEX, Warszawa.
- Surdej A., Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Taylor J. (1999), *Management*, Financial Times Prentice Hall.
- Thornton G. (2004), *Biznes rodzinny*, Wydawnictwo Helion.

Halina Sobocka-Szczapa

Społeczna Akademia Nauk

Ocena pracowników w mikropodmiotach województwa łódzkiego

Evaluation of workers in micro-entities of the Lodz Region

Abstract: Human resource management is usually associated with the approach to the functions of personnel in the organization. This is an important issue, mainly due to the fact that employees are the most important resource an organization and its management is key to achieving competitive advantage in the market for goods and services. Therefore, just employed staff should be treated as the primary asset, requiring adequate investment, and business conducted in the personnel policy should be developed followed by the company vision, mission and strategy of human resources.

In 2011, experts from the Institute of Labour and Social Affairs conducted a study of 1000 micro-business in the Province of Lodz, where one of the issues that are of interest, was to assess its own staff of employees by employers, representing the firms surveyed. The evaluation included both the possibility of reaching the target structure of employment, as well as direct assessment of employees.

The purpose of this paper is therefore to present these findings, as well as verification of the position of representatives of the companies, in terms of consistency of qualifications and skills of employees in enterprises with existing tasks, with particular emphasis on recruitment, carried out over the last year. This could be a prerequisite to apply for the scale and structure of the planned demand for workers. The analysis was conducted based upon the current Classification of Occupations, taking into account the average occupational groups (three-digit codes).

1. Wprowadzenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi utożsamiane jest zazwyczaj z podejściem do sprawowania funkcji personalnej w organizacji. Jest to ważny

problem, przede wszystkim ze względu na to, że pracownicy stanowią najważniejszy zasób organizacji, a gospodarowanie nim stanowi klucz do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku towarów i usług. Dlatego też właśnie zatrudniona kadra powinna być traktowana, jako podstawowy składnik aktywów, wymagający odpowiednich nakładów inwestycyjnych [Łukasiewicz, 2009, s. 46], zaś prowadzona w firmie polityka kadrowa powinna być następstwem opracowanej przez przedsiębiorstwo wizji, misji i strategii kadrowej [Wyrwicka, http://www.autocad.home.pl/tomek/_private/polityka_kadrowa_przeds.pdf - dostęp 28.02.2012 r.].

W 2011 r. eksperci z Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych przeprowadzili badania, wśród 1000 mikropodmiotów gospodarczych z terenu województwa łódzkiego¹, w których jednym z problemów, będących przedmiotem zainteresowania, była ocena własnej kadry pracowników przez pracodawców, reprezentujących badane firmy. Proces oceniania dotyczył zarówno możliwości osiągnięcia docelowej struktury zatrudnienia, jak również bezpośredniej oceny zatrudnionych pracowników.

Celem niniejszego artykułu jest w związku z powyższym prezentacja tych wyników badań, jak również weryfikacja stanowiska przedstawicieli badanych firm, pod względem spójności kwalifikacji i umiejętności pracowników z realizowanymi w przedsiębiorstwach zadaniami, ze szczególnym uwzględnieniem naboru, dokonanego na przestrzeni ostatniego roku. Może to bowiem stanowić przesłankę do wnioskowania o skali i strukturze planowanego zapotrzebowania na pracowników. Analiza przeprowadzona została w oparciu o obowiązującą Klasyfikację Zawodów i Specjalności, przy uwzględnieniu średnich grup zawodów (kody 3-cyfrowe)².

¹ Badania zrealizowane zostały w ramach projektu „**Analiza procesów zachodzących na polskim rynku pracy i w obszarze integracji społecznej w kontekście prowadzonej polityki gospodarczej**”, zadanie 2, zatytułowanym *Opracowanie zintegrowanego systemu progностyczno-informacyjnego umożliwiającego prognozowanie zatrudnienia*, przewidziano przygotowanie pilotażowej prognozy zatrudnienia dla wybranego województwa.

² Klasyfikacja została opracowana na podstawie Międzynarodowego Standardu Klasyfikacji Zawodów ISCO-08, przyjętego w grudniu 2007 roku na trójstronnym Spotkaniu Ekspertów ds. Statystyki Pracy dotyczącym aktualizacji Międzynarodowego Standardu Klasyfikacji Zawodów (ISCO), zwołanym przez Organ Wykonawczy Międzynarodowego Biura Pracy (ILO) zgodnie z postanowieniami Rezolucji z roku 2003 z XVII Międzynarodowej Konferencji Statystyków Pracy (ICLS), [Por. Klasyfikacja zawodów i specjalności, 2010], podstawa prawna: Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania z dnia 27 kwietnia 2010 r., (Dz. U. Nr 82, poz. 537 z dnia 17.05.2010 r.).

2. Ocena pracowników – zarys problemu

W procesie zarządzania zasobami ludzkimi bardzo ważną funkcję pełni ocenianie pracowników. Jest to jedna z najważniejszych funkcji pracodawcy, która jednocześnie w podmiocie gospodarczym pełni dwie podstawowe funkcje [Wierżyński, http://pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=3F29D10C458F40A0AC5A006A0753553E – dostęp 19. 02. 2012 r.]:

- po pierwsze – ewaluacyjną, oceniającą dotychczasowy poziom pracy (jakość pracy oraz stopień wywiązywania się pracownika z powierzonych mu obowiązków i zadań),
- po drugie – rozwojową, oceniającą pracownika pod kątem jego potencjału rozwojowego (umiejętności, chęć współpracy, zaangażowanie w doskonalenie własnych kompetencji).

Jest to ponadto nie tylko szczególny proces organizacyjny, ale także jeden z instrumentów wpływających na kształtowanie zespołu pracowniczego i zachowania pracowników.

Ocenianie polega na wyrażeniu w formie ustnej bądź pisemnej opinii na temat danego pracownika, wartościując jego cechy osobowościowe, zachowanie jak też efektywność jego pracy [Pocztowski, 1998, s. 14]. Służy ona przy tym do celów praktycznych, co powoduje, że pracodawca ma prawo do oceny podwładnego tylko w zakresie jego firmy [Oleksyn 1997, s. 111], przy czym jej celami są głównie [Łucewicz, 2004, ss. 206-208]: zwiększenie efektywności zarządzania przedsiębiorstwem, zwiększenie racjonalności decyzji o awansie, degradacji lub przesunięciu, określenie poziomu wydajności pracy, poprawę jakości pracy, tworzenie racjonalnego systemu wynagrodzeń, określenie mocnych i słabych stron poszczególnych pracowników, właściwe motywowanie pracowników, określanie potrzeb szkoleniowych i indywidualnych programów szkolenia pracowników, zastąpienie subiektywnych opinii, obiektywnymi kryteriami oceny wyników pracy [Ratyński 2005, ss. 89-90]. Natomiast motywem jej prowadzenia jest także maksymalizacja wykorzystania potencjału kwalifikacyjnego pracowników. Oceny pod tym względem dokonuje się na podstawie pięciu przesłanek [Encyklopedia zarządzania, http://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_zasob%C3%B3w_kadrowych_organizacji – dostęp 19.02.2012 r.]:

- zgodności poziomu kwalifikacji posiadanych przez pracownika do tych wymaganych na danym stanowisku pracy,
- zgodności wymagań, związanych z wykonywaną pracą z zainteresowaniami i predyspozycjami pracownika (kryterium uzupełniające),

- czasu wykonywanych czynności dostosowanych do kwalifikacji pracownika i ich udziału w ogólnym czasie pracy tego pracownika (stopień marnotrawienia kwalifikacji),
- zgodności zawodu wyuczonego z zawodem wykonywanym przez pracownika,
- maksymalizacji zadowolenia z pracy i minimalizacji osobistych niepowodzeń pracownika (aspekt społeczny racjonalnego zatrudnienia).

Niezależnie jednak od tego, jakiego rodzaju ocena jest w danej chwili formułowana, opiera się ona na wyraźnie sprecyzowanych i – co bardzo istotne – znanych pracownikowi kryteriach. W literaturze przedmiotu można zaobserwować, że zazwyczaj stosuje się cztery typy kryteriów oceny: kryteria kwalifikacyjne, kryteria efektywnościowe, kryteria behawioralne oraz kryteria osobowościowe [Golnau 2004, ss. 319-322, Nowacki 2010, s. 83].

Kryteria kwalifikacyjne dotyczą tych umiejętności pracownika, które umożliwiają mu podjęcie określonej roli organizacyjnej. Są to przede wszystkim: wykształcenie, doświadczenie zawodowe, jak również znajomość języków obcych, programów komputerowych, obsługi urządzeń, itp. Kryteria te są szczególnie ważne w procesie rekrutacji i selekcji pracowników.

W procesie oceny już zatrudnionego personelu większe znaczenie mogą mieć kryteria efektywnościowe, ponieważ uwzględniają one wyniki pracy w ujęciu rzeczowym i materialnym. Ocenie poddawana jest tutaj m.in. jakość i wydajność pracy, skuteczność działania, terminowość i dokładność wykonania, oszczędność materiałów, kosztów, itp.

Kryteria behawioralne w procesie ocenienia kierują uwagę na zachowania wymagane i wskazane na danym stanowisku. W przypadku pracowników jest to komunikatywność, umiejętność rozmowy z klientami, znajomość przepisów, itp. Stosowanie behawioralnych kryteriów oceny jest konsekwencją założenia, że istnieje związek między jakością i efektywnością pracy a postawami i zachowaniami pracowników.

Ostatnia kategoria to kryteria osobowościowe, czyli cechy intelektu i charakteru pracownika. Ocenie podlega w tym przypadku inteligencja, emocjonalność, wrażliwość, otwartość w relacjach międzyludzkich, odporność na stres, czy wreszcie kultura osobista. Należy podkreślić, że znaczenie tego typu zmiennych ma różne znaczenie w różnych zawodach i na różnych stanowiskach. W wielu przedsiębiorstwach, zwłaszcza o charakterze specjalistycznym, w których kontakt przeciętnego pracownika z otoczeniem zewnętrznym jest bardzo ograniczony kryteria osobowościowe są mniej istotne.

Wyniki oceny ewaluacyjnej pełnią z reguły rolę jednego z kryteriów podziału wynagrodzeń, zaś wyniki oceny rozwojowej – funkcję motywującą. Prawdopodobnie prowadzone ocenianie sprzyja zaspokajaniu ważnych potrzeb pracownika, czyli potrzeby wiedzy, uznania, rozwoju, bezpieczeństwa [Sidor-Rządkowska 2010, s. 160].

Przyjrzyjmy się teraz wynikom przeprowadzonych badań³, uwzględniającym opinie pracodawców, odnoszące się do oceny pracowników.

3. Charakterystyka próby badawczej

W przeprowadzonych badaniach uczestniczyło 1000 podmiotów gospodarczych. Wśród wszystkich firm, najwięcej było tych, które działały w sekcji „Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle” (Sekcja G). Natomiast najmniejsza ich liczba działała w sekcjach: B – górnictwo i wydobywanie, E – dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją, jak również J – informacja i komunikacja. Deklaracje respondentów wskazywały także na to, że kondycja finansowa badanych firm była zróżnicowana. Zdecydowana większość ich przedstawicieli twierdziła, że znajdowały się one w momencie badania w przeciętnej kondycji finansowej, to znaczy nie przynosiły strat, ale również nie rozwijały się (51,3%). Zyski deklarowane były przez ponad 30% przedsiębiorców. Równocześnie należałoby podkreślić, że tylko 16 reprezentantów przedsiębiorstw nie potrafiło dokładnie określić stanu finansów w firmie.

Równocześnie największa liczba badanych firm zlokalizowana była w podregionie miasto Łódź (381 podmiotów gospodarczych). Łącznie w tym podregionie oraz podregionie łódzkim funkcjonowało 539 podmiotów gospodarczych, co stanowiło 53,9% wszystkich badanych podmiotów. Najmniejsza liczba przedsiębiorstw zlokalizowana była natomiast w podregionie skierniewickim, zaś porównywalne były liczebności podmiotów, działających w podregionach: łódzkim i sieradzkim. Dość znaczna liczba firm wybrana została również z podregionu piotrkowskiego.

Badana populacja przedsiębiorców poproszona została o wypowiedzenie się w następujących kwestiach:

- określenie zawodu wyuczonego i wykonywanego,
- określenie posiadanego poziomu wykształcenia,

³ Pełny opis badań zawarty jest w: [Arendt, Kukulak-Dolata, Poliwczak, Sobocka-Szczapa 2011].

- określenie funkcji pełnionych w firmie, włącznie z zadeklarowaniem tego, czy ankietowany był właścicielem bądź współwłaścicielem firmy.

Na kwestie, związane z zawodem wyuczonym i wykonywanym odpowiedziała zdecydowana większość badanych, przy czym około 11% spośród nich nie potrafiło wskazać zawodu wyuczonego, zaś 12,1% – nie umiało określić zawodu wykonywanego. Łącznie zidentyfikowanych zostało 79 zawodów i specjalności, przy czym wśród respondentów, którzy zadeklarowali zawód wyuczony dominowali technicy nauk fizycznych i technicznych, a wśród tych, którzy określili zawód wykonywany – agenci i pośrednicy handlowi oraz fryzjerzy, kosmetyczki i pokrewni. Sytuacja ta dotyczyła, w zdecydowanie większym stopniu właścicieli firm, ponieważ to właśnie oni stanowili większość wśród populacji badanych. Ponadto większość ankietowanych posiadała wykształcenie średnim zawodowym lub policealnym. Tylko co czwarty respondent posiadał wykształcenie wyższe. Porównywalnie najrzadziej uczestnicy wywiadów kwestionariuszowych charakteryzowali się brakiem przygotowania zawodowego, to znaczy posiadali wykształcenie gimnazjalne i niższe, jak również wykształcenie ogólne. Niewielka była także populacja tych, którzy posiadali wykształcenie zasadnicze zawodowe.

4. Ocena pracowników przyjętych do pracy na przestrzeni ostatniego roku

W badanych firmach, skłonność do zatrudniania nowych pracowników należałoby ocenić, jako niezwykle niską, ponieważ spośród wszystkich uczestników wywiadów kwestionariuszowych zaledwie nieco więcej niż co dziesiąty dokonał takiego naboru w okresie ostatnich 12 miesięcy (13,3%). Spośród nich zdecydowana większość wypowiedziała się w kwestii oceny właśnie tych pracowników, którzy zostali zatrudnieni (94,7%). Ogółem uzyskano 166 opinii, przy czym ponad połowa była zdania, że wszyscy zatrudnieni pracownicy posiadali wiedzę (59,0% wszystkich wskazań) i umiejętności (56,6% wszystkich wskazań) wymagane na stanowisku, na które zostali przyjęci. Jeżeli wyłączymy z grupy badanych, respondentów którzy nie potrafili jednoznacznie wskazać zakresu brakującej wiedzy lub umiejętności ani też określić, że braki tego rodzaju nie wystąpiły, to okazuje się, że trudności ze znalezieniem pracowników posiadających odpowiednią wiedzę miał jedynie co szósty (15,7% wszystkich wskazań) badany pracodawca, a problem braku kandydatów mających odpowiednie umiejętności dotyczył

co piątej badanej firmy (20,5% wszystkich wskazań). Respondenci nie potrafili jednak wskazać konkretnych braków wiedzy i umiejętności i najczęściej ograniczali się do stwierdzeń ogólnych, sygnalizujących, że tego rodzaju problemy występowały. Na konkretny zakres brakującej wiedzy wskazywały jedynie pojedyncze osoby i dotyczył on: posiadania niedostatecznej wiedzy z zakresu księgowości, obsługi kasy fiskalnej, planowania przestrzennego oraz obsługi maszyn i wiedzy na temat firm działających w sektorze usługowym.

Uwzględniając to, że generalnie pracodawcy pozytywnie wypowiadali się o poziomie wiedzy przyjętych na przestrzeni ostatniego roku pracowników, należałoby jednak podkreślić, że ogólnie brakiem wiedzy charakteryzowali się w największym stopniu ci nowoprzyjęci pracownicy, którzy mieli najniższe kwalifikacje (robotnicy obróbki drewna, stolarze meblowi i pokrewni oraz pozostali pracownicy przy pracach prostych), zaś brakiem wiedzy praktycznej charakteryzowali się przede wszystkim agenci i pośrednicy handlowi oraz monterzy, a więc pracownicy zapewne młodzi, którzy ukończyli szkoły, kształcące w tych zawodach, tym niemniej nie mieli jeszcze czasu na sprawdzenie wyuczonych kwalifikacji w praktyce gospodarczej. Przyuczenie do zawodu było niezbędnym również w przypadku osób o najniższych kwalifikacjach, przy czym odnosiło się to przede wszystkim do pozostałych pracowników przy pracach prostych, kowali, ślusarzy i pokrewnych oraz robotników obróbki drewna, stolarzy meblowych i pokrewnych. Natomiast najbardziej zadowoleni z wiedzy posiadanej przez nowoprzyjętego pracownika byli pracodawcy, którzy zatrudnili osoby reprezentujące zawody z grup: fryzjerzy, kosmetyczki i pokrewni, kelnerzy i barmani, pracownicy obsługi biurowej, agenci i pośrednicy handlowi, nauczyciele szkół podstawowych i specjaliści do spraw wychowania małego dziecka, ponieważ taka ocena dotyczyła wszystkich przyjętych pracowników lub znacznego ich odsetka.

Podczas dokonywania oceny umiejętności nowozatrudnionych pracowników, respondenci również wskazywali na brak umiejętności obsługi kasy fiskalnej (3,6% wszystkich wskazań), maszyn (2,4% wszystkich wskazań) i urządzeń (1,2% wszystkich wskazań) oraz umiejętności elektrycznych (0,6% wszystkich wskazań). Za negatywną cechę nowozatrudnionych pracowników uznali również brak doświadczenia zawodowego (1,2% wszystkich wskazań). Tego rodzaju braki dotyczyły przede wszystkim tych pracowników, którzy posiadali kwalifikacje zawodowe, wymagające najniższych poziomów wykształcenia. W niewielkim stopniu natomiast odnosiło się to tych nowozatrudnionych, którzy reprezentowali wykształcenie specjalistyczne i zasilili kadrę menedżerską.

Należałoby jednak podkreślić, że w niektórych kategoriach zawodów występowało pokrywanie się braku wiedzy i umiejętności (np. kosmetyczki, fryzjerzy i pokrewni), zaś w innych – deklarowany był brak wiedzy, przy pozytywnie ocenianych umiejętnościach (np. średni personel do spraw finansowych) i odwrotnie (np. nauczyciele szkół podstawowych i specjaliści do spraw wychowania małego dziecka).

Trzecim elementem oceny przyjętych do pracy na przestrzeni ostatniego roku pracowników były cechy osobowe⁴. W tym przypadku pracodawcy mieli dość duże trudności z jednoznacznym odniesieniem się do tego problemu, przy czym nie wystąpiło w tym przypadku szczególne zróżnicowanie w zależności od poziomu kwalifikacyjno-zawodowego zatrudnionych osób. Połowa respondentów nie była w stanie dokonać takiej oceny (50,6% wszystkich wskazań). Drugą pod względem liczebności grupę stanowili ci, którzy nie dostrzegali u zatrudnionych w ciągu ostatniego roku nowych pracowników braku jakichkolwiek cech osobowych (36,1% wszystkich wskazań). Na istnienie negatywnych cech osobowych u nowozatrudnionych pracowników wskazywał tylko co siódmy respondent (13,3% wszystkich wskazań), przy czym najczęściej związane one były z niechęcią do wywiązywania się z powierzonych im obowiązków zawodowych (3,6% wszystkich wskazań), niesumiennością (2,4% wszystkich wskazań) oraz niskim zaangażowaniem i niską operatywnością (1,8% wszystkich wskazań). Niepunktualność dostrzegło u swoich nowozatrudnionych pracowników jedynie dwóch respondentów, a niedyspozycyjność i brak polotu wskazywane były jedynie przez pojedyncze osoby. Ponadto trzech respondentów nie potrafiło wskazać konkretnych cech osobowych, które powinni posiadać zatrudnieni w ciągu ostatnich 12 miesięcy pracownicy, ale równocześnie dostrzegało istnienie braków w tym zakresie (1,8% wszystkich wskazań). W badanej zbiorowości znalazło się również 2 respondentów, którzy wskazywali, że nowozatrudnionym przez nich pracownikom brakuje pewnych cech osobowych, ale jednocześnie byli zdania, że podstawy i cechy pożądane u pracownika są nabywane podczas wykonywania pracy zawodowej.

⁴ W literaturze przedmiotu wyróżnianych jest 5 głównych cech osobowości (Wonderlic Five-Factor), umożliwiających charakterystykę typów osobowości. Należą do nich: ekstrawersja (serdeczność, towarzyskość, aktywność, pozytywne emocje, poszukiwanie doznań, asertywność), ugodowość (szczerowość, ufność altruizm, uступliwość, skromność, delikatność), sumiennność (samodyscyplina, obowiązkowość, kompetencje, dążenie do osiągnięć, rozważa, porządek), (nie)stabilność emocjonalna (lęk, wrogość depresja, impulsywność podatność na zranienie, samoświadomość), otwartość na doświadczenia (fantazja, estetyka, uczuciowość, działanie, idee, wartości). Twórcą tej klasyfikacji był C. Jung. (http://www.typy-osobowosci.komiswww.info/carl_jung.html) – dostęp 8.02. 2012 r. Dla potrzeb przeprowadzonego wywiadu kwestionariuszowego wyróżniono cechy osobowe, mogące mieć zasadnicze znaczenie dla funkcjonowania firm.

Uzyskane deklaracje mogą świadczyć o tym, że pracodawcy mają niewielkie pojęcie o tym, jakie cechy osobowe powinien posiadać pracownik, bądź też nie ma to dla nich większego znaczenia. Wskazują one równocześnie na to, że przygotowanie do wykonywania zadań przez przyjętych przez pracodawców pracowników mogło być dla tych pierwszych bardzo satysfakcjonujące i sprzyjające sprawnemu funkcjonowaniu firm. Tylko bowiem nieliczne przypadki, w których konieczne było dodatkowe działanie przedsiębiorcy w celu dostosowania wiedzy i umiejętności pracownika, jak również cech osobowych do wymogów stanowiska pracy, nie mogły wpłynąć na znaczne zmniejszenie zadowolenia z prawidłowo przeprowadzonego naboru.

5. Ocena struktury zawodowej występującej w badanych firmach

Znajomość struktury zawodowej pozwala na prawidłowe prowadzenie polityki socjalnej i personalnej w przedsiębiorstwie. Struktura zawodowo – kwalifikacyjna pracowników na szczególnie ważne znaczenie w planowaniu zasobów ludzkich, jak również pozwala na oszacowanie stopnia przystosowania zatrudnionych pracowników i ich kwalifikacji do ewentualnych przyszłych zmian w produkcji, rozwoju technologicznego przedsiębiorstwa, czy innych innowacji technicznych. Dostarcza ponadto informacji na temat osób najbardziej doświadczonych w organizacji, co pozwala w przyszłości na obsadzanie poszczególnych stanowisk kierowniczych, gdzie doświadczenie jest cenione najbardziej. Motywem jej rozpoznania jest także maksymalizacja wykorzystania potencjału kwalifikacyjnego pracowników.

Z przeprowadzonych badań wynika, że większość przedsiębiorców z województwa łódzkiego była zadowolona z ukształtowanej struktury pracujących i pozytywnie wypowiedziała o jej adekwatności do charakteru działalności prowadzonej przez firmę (80,9%), co może oznaczać, iż nie ma w niej dużych luk wynikających z braku pracowników o określonych cechach zawodowych. Tylko 9,7% właścicieli mikroprzedsiębiorstw twierdziło, że na rynku pracy występują niedobory pracowników, mogących wykonywać określone zawody, którzy są niezbędni dla firmy z tytułu charakteru prowadzonej działalności gospodarczej, a równocześnie zbliżony odsetek respondentów (9,5%) miał problemy z odpowiedzią na pytanie dotyczące zaspokojenia ich potrzeb kwalifikacyjno – zawodowych z perspektywy profilu firmy (9,5%). Istnieje zatem pewna grupa przedsiębiorców, która nie potrafi zdefiniować swoje-

go zapotrzebowania kwalifikacyjno – zawodowego. Ich braki kadrowe należałoby ocenić, jako jednak niewielkie i dotyczące w głównej mierze zawodów wymagających wykształcenia zawodowego, zarówno na poziomie średnim, jak i zasadniczym. Warto przy tym dodać, iż w grupach tych nie występują zawody, które urzędy pracy z województwa łódzkiego na podstawie prowadzonego systematycznie monitoringu zaliczają do zawodów deficytowych.

Podstawową barierą, uniemożliwiającą osiągnięcie docelowej struktury zawodowej pracowników nielicznej grupie pracodawców był brak wykwalifikowanych pracowników na rynku pracy. Na drugim miejscu wymieniano brak odpowiednich środków finansowych, które uniemożliwiają im osiągnięcie optymalnej struktury zatrudnienia, co może dowodzić iż pracodawcy są świadomi konieczności inwestowania w kapitał ludzki i podejmowania ryzyka w tym zakresie. Z kwestią tą wiąza się jeszcze inne odpowiedzi, w ramach których wyróżniono: niskie obroty w firmie oraz brak chętnych do pracy w firmie. W kilku przypadkach wyszczególniono jeszcze cechy osobowościowe potencjalnych pracowników, czy brak odpowiedniej oferty edukacyjnej, jako czynniki hamujące proces kształtowania pożądanej struktury kwalifikacyjno – zawodowej wśród zaangażowanego personelu.

Z przeprowadzonych badań wśród mikroprzedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie województwa łódzkiego wynika ponadto, że większość z nich jest w stanie sama uporać się z opisywanymi wyżej barierami (56,1%), przy czym zdecydowaną przewagę wśród nich mają te, które oczekują w tej dziedzinie pomocy z zewnątrz, przede wszystkim od instytucji publicznych.

Badanie spójności struktury zatrudnionych pracowników z zadaniami realizowanymi przez badane przedsiębiorstwa oraz docelową strukturą zawodową pracowników, wymagało także rozpoznania braków wiedzy, umiejętności i cech osobowych zatrudnionej kadry. Na tak sformułowane pytanie odpowiadali wszyscy respondenci, którzy uznali, że występują przeszkody utrudniające osiągnięcie docelowej struktury zawodowej pracowników, a nie tylko ci, którzy na przestrzeni ostatnich 12 miesięcy przyjęli do pracy chociaż jedną osobę. Jednak, jak pokazały badania, również w tym przypadku skala luk kompetencyjnych nie była zbyt duża, ponieważ tylko przedstawiciele 25 firm (4,6%) uznali, że nie wszyscy pracownicy posiadają odpowiednie do realizowanych zadań kompetencje, a jedynie reprezentanci 16 przedsiębiorstw (2,9%) – wybrali odpowiedź, że pracowników takich jest większość⁵. Skrajnie

⁵ Podobne wnioski znalazły się w badaniu przeprowadzonym w całej Polsce. [Por. Kocór, Strzebońska 2011].

negatywne oceny zatrudnionym pracownikom wystawiło tylko czterech respondentów (prawie nikt z zatrudnionych pracowników nie dysponuje takim poziomem wiedzy i doświadczeniem zawodowym, które odpowiadałyby ich oczekiwaniom, a które umożliwiłyby sprawne wykonywanie zadań na zajmowanych przez nich stanowiskach pracy).

Pracownikami, w odniesieniu do których pracodawcy mieli najwięcej zastrzeżeń, byli ci, którzy reprezentowali kategorię zawodów pracownicy sprzedaży w sklepach, co może wynikać z cech, charakteryzujących tę grupę zawodową. Jest to bowiem kategoria na większości rynków pracy nadwyżkowa, jak również najczęściej wskazywana w rotacji pracowników. Może to zatem świadczyć, iż opisywana grupa pracowników nie zdobyła odpowiedniego zasobu wiedzy teoretycznej i praktycznej w ramach edukacji szkolnej i pozaszkolnej. Wymaga to odpowiedniego przeanalizowania programów i treści kształcenia w tym obszarze zawodowym.

Z otrzymanych wyników badań wynika, że respondenci mieli natomiast problemy ze zdefiniowaniem luk kompetencyjnych u osób, które zatrudniali od dawna. Kwestia ta pojawiła się we wszystkich trzech obszarach objętych eksploracją, a mianowicie wiedzy, umiejętności oraz cech osobowych. Tym niemniej odpowiedzi były podobne do tych, które odnosiły się do braków, występujących u nowozatrudnionych osób. Wśród cech osobowościowych wymieniano najczęściej brak dokładności, brak wiedzy był formułowany w sposób bardzo ogólny i dotyczył przede wszystkim pracowników z wykształceniem zasadniczym zawodowym, zaś brak umiejętności wiązał się zwłaszcza z obsługą kas fiskalnych oraz zajmowanego stanowiska pracy.

6. Podsumowanie

Przeprowadzone badania w sposób dość jednoznaczny pokazały, że ocena zatrudnionych w mikropodmiotach pracowników, zlokalizowanych w województwie łódzkim jest bardzo pozytywna. Świadczy to o tym, że pracodawcy z analizowanego sektora przedsiębiorstw prowadzą bardzo przemyślany proces rekrutacji. Starają się pozyskiwać i zatrudniać tych pracowników, którzy są niezbędni do obsługi utworzonych stanowisk pracy. Warto również pamiętać, iż zatrudnienie w tym sektorze przedsiębiorstw nie ma na ogół bardzo dynamicznego charakteru, czyli przyjęcia do pracy, jak również zwolnienia i odejścia pracowników są dość rzadkie i wywoływane przez zmiany popytu na rynku towarów i usług. Cechą charakterystyczną ruchów kadrowych

w firmach regionu jest przede wszystkim rotacja, występująca w niektórych kategoriach zawodów według kodów 3-cyfrowych. Jest to zjawisko mogące świadczyć o często występującym niedopasowaniu kwalifikacji do oczekiwań pracodawcy, co może być wynikiem niskiej jakości procesów kształcenia. Niechęć do zatrudniania nowych pracowników może być natomiast konsekwencją chęci utrzymania dotychczasowej kadry, która w sposób sprawdzony realizuje zadania w podmiocie gospodarczym, jak również braku spójności systemu kształcenia z oczekiwaniami pracodawców, co skutkuje brakiem adekwatnych do potrzeb strony popytowej rynku pracy pracowników. Wrażliwość mikroprzedsiębiorstw na zmiany koniunktury gospodarczej, ale również łatwość i szybkość podejmowania decyzji na temat przydatności zatrudnionych, czyli szybkie dostosowywanie potencjału kwalifikacyjno – zawodowego do potrzeb przedsiębiorstw, odbywa się najczęściej w ramach zmian rodzajów umów o pracę (umowy cywilno – prawne). One właśnie umożliwiają w porównywalnie krótkim czasie dopasowanie struktury kwalifikacyjno – zawodowej pracowników do potrzeb firm. Warto przy tym dodać, iż rynek pracy w województwie łódzkim jest rynkiem pracodawcy, co może również ułatwiać optymalizację struktury zawodowej poprzez częste zwolnienia i przyjęcia do pracy, choć – jak wykazały badania – pracodawcy korzystają z tego sposobu nader rzadko.

Na podkreślenie zasługuje również to, że najmniej trudności w ocenie pracownika przysparza pracodawcom zweryfikowanie posiadanej przez niego wiedzy i umiejętności, zaś najwięcej – cech osobowościowych. Równocześnie znacznie rzadziej badani w sposób jednoznaczny odnosili się do tego problemu, ponieważ – jak już pisano – może to mieć dla nich znacznie mniejsze znaczenie. Należałoby jednak podkreślić, że cechy osobowe, a szczególnie sumiennność i stabilność emocjonalna mają istotny wpływ na wydajność pracownika. Podobne znaczenie ma otwartość na doświadczenie, które ważne jest dla szybkości uczenia się [Witkowski 2000]. Generalnie, cechy osobowe pracowników, zwłaszcza w małych firmach i mikropodmiotach mogą mieć bezpośredni związek z sukcesem rynkowym firmy, ponieważ wówczas, gdy różne typy osobowości przystępują do wspólnej pracy możliwe jest osiągnięcie porozumienia dla osiągnięcia wspólnego celu. Zwłaszcza sytuacja ta może mieć miejsce wtedy, gdy cechy osobowe poszczególnych członków grupy pracowniczej mają charakter pozytywny, a ograniczone znaczenie mają te, które pracodawca uznaje za negatywne. Jednak zaletą może być również ścieranie się różnych osobowości, ponieważ grupa taka może mieć większą zdolność uzupełniania się, dostrzegania niedociągnięć, jak również rozwiązywania problemów, co pozwala na zwiększenie szans na podwyższenie pozycji konkurencyjnej firmy.

Niepokój musi budzić to, że pracownicy posiadający kwalifikacje z tak niewielkiej liczby kategorii zawodów są w pełni pozytywnie oceniani przez pracodawców pod kątem posiadanej przez nich wiedzy, umiejętności, jak również cech osobowych. Może to wskazywać na ułomności procesu kształcenia z jednej strony, zaś z drugiej – na to, że wolne miejsca pracy oferowane przez przedsiębiorców nie zawsze mogą zostać wypełnione, ponieważ mają oni zazwyczaj wiele wątpliwości, związanych z naborem nowej kadry. Zatrudnianie pracowników może zatem odbywać się na zasadzie wyboru najlepszego kandydata spośród tych, którzy w ograniczonym stopniu odpowiadają zgłaszanemu zapotrzebowaniu. Potwierdza to długa lista kategorii zawodów, gdzie pracodawcy deklarowali występowanie co najmniej jednego braku, dotyczącego umiejętności czy wiedzy pracownika. W przeprowadzonych badaniach problem taki wystąpił w około połowie wskazanych przez respondentów grup zawodów, chociaż niewątpliwie należałoby podkreślić, że dominowało jednak zadowolenie z dokonanego przez nich wyboru pracownika.

Mimo zaobserwowanej w większości przypadków pozytywnej oceny, odnoszącej się zarówno do cech zawodowych, jak i osobowościowych zatrudnianych w mikropodmiotach pracowników, na szczególną uwagę zasługuje równocześnie to, że często w wypowiedziach badanych podkreślany był problem braku zgodności posiadanych przez kadrę kwalifikacji z zadaniami, których realizacja wymagana była na oferowanych stanowiskach pracy. Może to być wynikiem niespójnej z potrzebami strony popytowej rynku pracy struktury kształcenia, jak również brakiem możliwości zdobycia doświadczenia w zawodach wyuczonych. Pierwszy z tych czynników powoduje, że niewątpliwie ważnym zagadnieniem jest konieczność uczestnictwa pracodawców w procesach dostosowywania kwalifikacji pracowników do wykonywanych zadań. Wdrożenie odpowiedniej polityki szkoleniowej, która zapewni taki poziom kwalifikacji pracownikom, aby mogli sprostać postawionym przed nimi zadaniami, wynika z konieczności prowadzenia działań innowacyjnych na coraz trudniejszym rynku konkurencyjnym. Inaczej mówiąc, to od nastawienia samych pracodawców zależy, czy oprócz odpowiednio prowadzonej rekrutacji także wyszkolenie potencjalnie dobrych pracowników, może warunkować i przyczyniać się w przyszłości do sukcesu rynkowego ich firmy [Cywoniuk 2010, s. 131 i nast.].

Natomiast drugi czynnik, warunkujący efektywność pracownika, może także mieć związek z procesem kształcenia, który kładąc nacisk na wiedzę, nie wyrabia równocześnie umiejętności. Można bowiem wiedzieć, jak wykonuje się daną czynność, ale sama wiedza tu nie wystar-

cza – potrzebna jest praktyka sprzęgnięta z inteligencją, umożliwiającą wykonywanie odpowiednich zadań w ramach wyuczonego zawodu. Wydaje się w związku z tym, że w dalszym ciągu należałoby postulować „upraktycznienie” edukacji, co przyczyniłoby się do zwiększenia zadowolenia pracodawców z przeprowadzanej przez nich rekrutacji i zwiększenia przydatności zatrudnianych osób do wykonywania zadań w firmach. Szczególnie jest to ważne w przypadku zawodów, charakteryzujących się dużą rotacją, ponieważ często zmiana pracownika nie przynosi efektu pożądanego przez przedsiębiorcę. Do takich grup zawodów należałoby zaliczyć pracowników sprzedaży w sklepach oraz pozostałych pracowników przy pracach prostych, w odniesieniu do których pracodawcy zauważali przede wszystkim brak umiejętności obsługiwanego kasy fiskalnej i wskazywali na konieczność uzupełnienia posiadanej wiedzy.

Na podkreślenie zasługuje także to, że świadomość występujących problemów, związanych z osiągnięciem pożądanego struktury zatrudnienia, była ponadto znacznie większa wśród tych pracodawców, którzy nie sporządzali planów zatrudnienia. Może to oznaczać, że tego rodzaju działania wprowadzone do końca nie eliminują zagrożeń, związanych z naborem pracowników, tym niemniej w znacznym stopniu je ograniczają. Jest to zapewne konsekwencja tego, że plany kadrowe będąc końcowym efektem procedury planowania przyszłego zapotrzebowania na pracowników, służącej wyznaczaniu kierunków, celów (w tym także sposobów ich osiągnięcia) w ramach każdego z poszczególnych elementów i faz zarządzania kadrami, umożliwiają świadome, zgodne z możliwościami wyznaczanie kierunków rozwoju podmiotu gospodarczego. Ponadto dzięki nim tworzy się wzajemnie powiązany system planów kadrowych, który staje się kwintesencją celów i strategii funkcji personalnej, której bardzo ważnym elementem jest odpowiedni dobór przesłanek, z których winny wynikać plany kadrowe, powiązane z zaplanowanymi szkoleniami. Plany zatrudnienia umożliwiają również weryfikację działań podjętych w tymże obszarze oraz ewentualnych zmian i korekt (jeśli są potrzebne)⁶.

Trzeba jednak w tym miejscu także podkreślić, że bardzo często pracodawcy są pozostawieni „sami sobie” w działaniach związanych z naborem pracowników. W szczególności problem ten dotyczy mikro-podmiotów, ponieważ – mimo dużej skłonności pracodawców – na ryn-

⁶ http://mfiles.pl/pl/index.php/Plan_kadrowy_-_rodzaje - dostęp 18.02. 2012 r.

ku pracy w Polsce występują istotne czynniki ograniczające ich współpracę z urzędami pracy. W badaniach odnoszących się do województwa mazowieckiego zauważono, że najbardziej istotnym warunkiem w tym przypadku jest jakość usług oraz dostęp do informacji na temat szeroko pojętego wsparcia [Kukulak-Dolata 2011, s. 218]. Dotychczasowy bowiem sposób postępowania wydaje się podstawowym czynnikiem ograniczonej sprawności funkcjonowania tych służb, co wpływa na ograniczenie stopnia zmniejszenia niedopasowań, występujących na regionalnych i lokalnych rynkach pracy, jak również mniejszą w porównaniu do innych krajów aktywność zawodową zasobów pracy. Niemale znaczenie może mieć również skala korzystania z funduszy strukturalnych. Niektórzy z respondentów są świadomi możliwości korzystania ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, który może być wykorzystany na rozwój kapitału ludzkiego, a więc na uzupełnienie kompetencji wśród zatrudnionych pracowników. Należałoby jednak podkreślić, że – jak wynika z innych badań – pracodawcy dość rzadko korzystają z tego rodzaju środków, także w przypadku działań rozwojowych. Przeszkody są w tym przypadku zróżnicowane, choć do najważniejszych trzeba zaliczyć: brak informacji, skomplikowane procedury składania wniosków i wiążącą się z tym konieczność korzystania z usług wyspecjalizowanych instytucji, co w wielu przypadkach stanowi barierę kosztową [Kukulak-Dolata, Sobocka-Szczapa 2007, Kryńska, 2011, Kukulak-Dolata 2008].

Literatura

- Arendt Ł., Kukulak – Dolata I., Poliwczak I., Sobocka – Szczapa H., (2011), *Podsumowanie wyników badania 1000 podmiotów zatrudniających 0 – 9 osób w wybranym województwie (maszynopis)*, IPiSS, Warszawa.
- Cywoniuk M. (2010) *Potrzeby szkoleniowe podlaskich firm w świetle badań ilościowych*, [w:] R. C. Horodeński, C. Sadowska – Snarska, *Poziom i struktura popytu na pracę w świetle badań podlaskich pracodawców*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku – Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Białystok – Warszawa, s. 131 i nast.
- Encyklopedia zarządzania* (http://mfiles.pl/pl/index.php/Analiza_zasob%C3%B3w_kadrowych_organizacji) – dostęp 19.02.2012 r.
- Golnau W. (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CEDEWU, Warszawa, s. 319 – 322
http://mfiles.pl/pl/index.php/Plan_kadrowy_-_rodzaje - dostęp 18.02. 2012 r.
http://www.typy-osobowosci.komiswww.info/carl_jung.html – dostęp 8.02. 2012 r.
- Klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy*, (2010) MPiPS, Warszawa
- Kocór M., Strzebońska A. (2011), *Jakich pracowników potrzebują polscy pracodawcy? Raport z badań pracodawców i ofert pracy realizowanych w 2010 r. w ramach projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego”, PARP – Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Warszawa.*

- Kryńska E. (2011), *Determinanty rozwoju gospodarczego podmiotów województwa mazowieckiego – otoczenie ekonomiczne*, (w:) E. Kryńska (red. nauk.), *Rozwój zasobów i miejsc pracy na Mazowszu. Uwarunkowania społeczno – gospodarcze*, IPiSS, Warszawa.
- Kukulak-Dolata I. (2008), *Kształcenie w podmiotach gospodarczych – wyniki badań ilościowych*, (w:) E. Kryńska (red. nauk.), *Kształcenie ustawiczne pracowników*, MPiPS, Departament Rynku Pracy, Warszawa.
- Kukulak-Dolata I., (2011), *Współpraca na rzecz tworzenia miejsc pracy mazowieckich podmiotów gospodarczych z innymi aktorami rynku pracy*, [w:] E. Kryńska (red. nauk.) *Rozwój zasobów i miejsc pracy na Mazowszu. Uwarunkowania społeczno – gospodarcze*, IPiSS, Warszawa.
- Kukulak-Dolata I., Sobocka-Szczapa H., (2007), *Praca na własny rachunek w Polsce – wyniki badań jakościowych*, [w:] E. Kryńska (red. nauk.) *Praca na własny rachunek – determinanty i implikacje*, IPiSS, Warszawa.
- Łucewicz J. (2004), *Zarządzanie kadrami*, C. H. Beck, Warszawa.
- Łukasiewicz G. (2009), *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa, s. 46.
- Nowacki R. (2010), *Innowacyjność w zarządzaniu, a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Oleksyn T. (1997), *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menadżerów, Warszawa.
- Pocztowski A. (1998), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków.
- Ratyński W. (2005), *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, C. H. Beck, Warszawa.
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania z dnia 27 kwietnia 2010 r., (Dz.U. Nr 82, poz. 537 z dnia 17.05.2010 r.)
- Sidor-Rządkowska M. (2010), *Zarządzanie personelem w małej firmie*, wyd. Oficyna, Warszawa, s. 160.
- Wierzyński W., *Kapitał intelektualny – źródło przewagi konkurencyjnej*, http://pi.gov.pl/parp/chapter_86196.asp?soid=3F29D10C458F40A0AC5A006A0753553E – dostęp 19. 02. 2012 r.
- Witkowski T. (2000), *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Wyrwicka M. (opracowanie), *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, http://www.autocad.home.pl/tomek/_private/polityka_kadrowa_przeds.pdf - dostęp 28.02.2012 r.

Jarosław Sokołowski

Spółeczna Akademia Nauk

Funkcja rozwojowa wynagrodzeń w firmie rodzinnej

Developmental function of salaries in the family business

Abstract: Compensation are one of the main categories in human resources management. Definitions of this category are broad / total compensation /, or narrow / wages and salaries /. In the first approach compensation are all material benefits which becomes employee working in enterprise.

Compensations have strategic importance for efficiency of functioning and developing of enterprise. They act very important functions, like: income function, costs function, motivating function, community function, market function and developing function. Building of compensation strategy in enterprise must be connect with the human resources strategy and total strategy of organization. Only such approach secure harmony in realization all function of compensation and high work efficiency in the enterprise and on all work stands.

All of this problems has been observed in family business. The owners of family companies have to look this problem very serious.

1. Wstęp

Współczesne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw oraz prowadzenia przez nie polityki wynagrodzeń nakazują raz jeszcze przyjrzeć się istocie i funkcjom wynagrodzeń. Należy z całą mocą podkreślić, iż nowy paradygmat organizacji uczącej się, w której kluczową rolę odgrywa człowiek, jego kompetencje i motywacje, wyznacza od pewnego czasu sposób myślenia o zarządzaniu przedsiębiorstwem, a w tym również o motywowaniu oraz wynagradzaniu personelu. Prowadzi to do tworzenia koncepcji i projektowania systemów opartych na istotnym

wzbogacaniu narzędzi motywowania pracowników, a także poszerzania zakresu treści kategorii wynagrodzenia za pracę. Praktycznym przejawem występowania tego procesu jest znacznie szerszy zakres pojęciowy wynagrodzeń w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami niż w nauce i praktyce prawa pracy. Cały szereg elementów składających się na wynagrodzenia, w szczególności tych pozapłacowych oraz niematerialnych funkcjonuje poza zakresem regulacji prawnych dotyczących wynagrodzenia za pracę. Zjawiska powyższe w pełnym zakresie dotyczą także firm rodzinnych.

Wynagrodzenie za pracę jest złożoną kategorią społeczną, prawną i ekonomiczną, będącą ważnym instrumentem zarządzania zasobami ludzkimi w każdym przedsiębiorstwie. Jest ono ważnym czynnikiem kształtującym zbiorowe i indywidualne stosunki pracy. Warto zauważyć, że w małych firmach rodzinnych wyraźną przewagę mają indywidualne stosunki pracy, jako przeważnie jedyne na poziomie danego pracodawcy.

Ewolucja systemów wynagradzania i kształtowania dochodów z pracy pracowników przedsiębiorstw w początkowym okresie transformacji polskiej gospodarki w kierunku gospodarki rynkowej zmierzała w kierunku znacznego upraszczania struktur wynagrodzeń i eliminowania z nich elementów pozapłacowych, nie związanych bezpośrednio z wykonywaną przez pracownika pracą. Uważano w tym czasie, że jest to droga do przywrócenia wynagrodzeniom ich funkcji motywacyjnej, nadszarpniętej dość mocno w poprzednim ustroju społeczno-gospodarczym.

Jednakże kolejne lata zaczęły przynosić istotne zmiany w omawianej dziedzinie. Na mapie gospodarczej Polski pojawiać się zaczęły firmy zagraniczne, bądź z udziałem kapitału zagranicznego, przenosząc na nasz grunt swoją kulturę organizacyjną, której elementem są także narzędzia motywowania pracowników, a wśród nich oczywiście wynagrodzenia. Jednocześnie rozwój naszych rodzimych przedsiębiorstw, zarówno tych będących efektem nowych założeń, jak i tych objętych restrukturyzacją bądź prywatyzacją, zaczął narzucać konieczność wzbogacania narzędzi motywowania pracowników w celu między innymi przyciągania i utrzymania tych najlepszych, podnoszących konkurencyjność poszczególnych przedsiębiorstw. Tak więc rzeczywistość gospodarki rynkowej w krajach wysoko rozwiniętych, jak również coraz silniej modernizującej się gospodarki polskiej, pokazuje, że istnieje spora różnorodność form dochodów z pracy i innych korzyści dla pracownika.

Wszystko powyższe powoduje, że precyzyjne zdefiniowanie kategorii wynagrodzenia za pracę nastrocza pewne kłopoty i powoduje

różnorodne definiowanie tej kategorii przez różnych autorów. Celem niniejszego artykułu jest doprecyzowanie powyższej definicji, a także wskazanie na rozwojową funkcję wynagrodzeń i jej specyfikę w firmie rodzinnej.

2. Istota i zakres wynagrodzenia za pracę we współczesnej firmie

Uznając wspomnianą wyżej złożoność kategorii wynagrodzeń, trzeba zauważyć, że jest ona ważnym instrumentem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Złożoność wynagrodzeń jako kategorii społeczno-ekonomicznej powoduje, że można ją ujmować w sposób wąski bądź szeroki.

M.W.Kopertyńska posługuje się zawężającym terminem płaca, określając ją jako cenę pracy lub też dochód z pracy. [Kopertyńska 2009, ss. 99-101] Autorka przytacza głównie poglądy autorów dość wąsko traktujących kategorię wynagrodzeń.

Z. Jacukowicz uważa, że wynagrodzenie oznacza wszelkie wypłaty należne pracownikowi za pracę wykonaną w ramach stosunku pracy. [Jacukowicz, 1997, s.9] Autorka ta nie uwzględnia w zasadzie szerokiego i wąskiego podejścia do wynagrodzeń, stwierdzając jedynie, że są nimi wszystkie wypłaty pieniężne należne pracownikom, to znaczy osobom, które wiąże z przedsiębiorstwem stosunek pracy.

Inaczej podchodzi do omawianego zagadnienia A. Pocztowski. Autor ten uważa, że pojęcie wynagrodzenia jest wieloznaczne i może w wąskim ujęciu oznaczać płacę, a szerszym ujęciu natomiast wszelkie, zarówno płacowe jak i pozapłacowe korzyści uzyskiwane przez pracownika z tytułu wykonywania pracy. [Pocztowski 2003, s. 179]

Jeszcze inaczej widzi to zagadnienie S. Borkowska. Autorka ta wyróżnia następujące pojęcia, a mianowicie: wynagrodzenie, płaca i dochód z pracy. [Borkowska 2001, s. 11] Także w tym przypadku jako pojęcie najwęższe przyjmuje się płacę, ściśle związaną z charakterem wykonywanej pracy, jej trudnością, efektywnością i miejscem w strukturze organizacyjnej. Pojęcie wynagrodzenia zawiera według tej autorki różnorodne stałe i zmienne elementy, które mogą mieć wieloraki charakter i niekoniecznie być ściśle związane ze stanowiskiem czy efektywnością pracy. Całkowity zaś dochód z pracy to suma wszystkich korzyści uzyskiwanych w formie pieniężnej oraz w naturze przez pracownika w danym okresie czasu, w tym także świadczeń o typowo socjalnym charakterze.

Z. Czajka przyjmuje z kolei definicję wynagrodzeń proponowaną przez GUS [Czajka 2009, s. 12]. W myśl tej definicji wynagrodzenia obejmują wypłaty pieniężne oraz wartość świadczeń w naturze wypłacane pracownikom.

Analizując spotykane w literaturze polskiej ujęcia istoty wynagrodzeń pomijamy oczywiście te, które ujmują w swoim zakresie różnorodne inne korzyści związane z pracą, głównie o niematerialnym charakterze. Przyjmując zatem, że wynagrodzenie za pracę rozumieć będziemy jako wszelkie korzyści materialne uzyskiwane przez pracownika w związku z wykonywaną przez niego pracą na rzecz określonego pracodawcy, można wyróżnić następujące rodzaje wynagrodzeń:

- płace czyli wynagrodzenia w wąskim rozumieniu, będące ekwiwalentem za konkretnie wykonaną przez pracownika pracę, danego rodzaju i w danym czasie, dzieloną na ogół na tzw. płacę stałą, zależną od rodzaju i wymagań pracy / stanowiska / i płacę ruchomą, zależną od efektów pracy,
- pozapłacowe kompensaty pracy w postaci różnorodnych świadczeń na rzecz pracowników związanych z charakterem wykonywanej pracy, zajmowanym stanowiskiem bądź polityką finansową firmy (ang. perks),
- świadczenia socjalne, zaspokajające zbiorowe i indywidualne potrzeby pracowników i ich rodzin, nie związane ze stanowiskiem pracy bądź jej efektywnością. Wszystkie wymienione rodzaje wynagrodzeń można nazywać wynagrodzeniem całkowitym albo całkowitym dochodem z pracy. Pozapłacowe kompensaty pracy i świadczenia socjalne określamy jako wynagrodzenia pozapłacowe. [Sokołowski 2003] Powyżej zaproponowana koncepcja zakresu pojęcia wynagrodzeń ma pełne zastosowanie w firmach rodzinnych, nawet tych najmniejszych, w niewielkim stopniu korzystających z pracy najemnych pracowników.

3. Funkcje wynagrodzeń we współczesnych przedsiębiorstwach

W literaturze przedmiotu z zakresu wynagrodzeń mówi się najczęściej o funkcjach płac, rzadziej używając tego terminu w odniesieniu do całości wynagrodzeń. Wydaje się jednakże, że określone przez specjalistów funkcje płac można, a nawet należy stosować w obecnych warunkach przedsiębiorstw i gospodarki do całości wynagrodzeń o charakterze materialnym. Tak też będziemy traktowali omawiane funkcje, jako funkcje dotyczące całości wynagrodzeń materialnych, zdając sobie przy

tym sprawę, że znaczenie poszczególnych funkcji w odniesieniu do różnych elementów składowych wynagrodzeń może być niejednakowe. Ta ostatnia uwaga ma istotne znaczenie z punktu widzenia kształtowania polityki płac w firmie, której priorytety powinny wynikać z wagi przypisanej poszczególnym funkcjom wynagrodzeń, a także z wytycznych strategii ogólnej i strategii w dziedzinie zasobów ludzkich.

We współczesnej literaturze przedmiotu wymienia się na ogół następujące funkcje wynagrodzeń [Sekuła 2003, s. 18, Kopertyńska 2009, s. 106]:

- funkcję dochodową,
- funkcję kosztową,
- funkcję motywacyjną,
- funkcję społeczną,
- funkcję rynkową.

Spotkać można też niekiedy wyodrębnienie funkcji rozwojowej wynagrodzeń, do czego spróbujemy się odnieść w dalszej części artykułu.

Dochodowa funkcja wynagrodzeń jest funkcją podstawową. Po pierwsze wynika to z faktu, że wynagrodzenia są ważną, przeważnie największą składową dochodu narodowe-go. Dla znacznej części członków każdego społeczeństwa i pracowników każdego przedsiębiorstwa są one jedynym środkiem zaspokojenia potrzeb ich gospodarstw domowych.

Tak więc poziom wynagrodzeń w organizacjach oraz ich siła nabywcza determinują poziom życia społeczeństwa oraz pracowników poszczególnych przedsiębiorstw, co może wpływać dodatnio lub ujemnie na ich samopoczucie wynikające z poziomu zaspokojenia ich potrzeb. Z tego względu pracownicy oraz ich organizacje w postaci związków zawodowych są zainteresowani zarówno poziomem jak i tempem wzrostu wynagrodzeń.

Z dochodową funkcją wynagrodzeń są związane pewne pojęcia i kategorie, do których należą między innymi takie jak płaca minimalna, płaca godziwa, koszty utrzymania, czy minimum socjalne. Są to kategorie społeczno-ekonomiczne będące przedmiotem zainteresowania Rady Europy, której Polska jest członkiem i której postanowienia ratyfikuje.[Jacukowicz 1999, s. 24 i dalsze] Szczególnie dużo miejsca poświęca się w tych regulacjach płacy godziwej, wskazując na konieczność jej powiązania z kosztami utrzymania pracowników i ich rodzin, poziomem płacy przeciętnej w gospodarce i przedsiębiorstwie.

Przyjęto nawet wskaźnik płacy godziwej na poziomie 2/3 płacy przeciętnej, przy założeniu oczywiście konieczności uwzględnienia ca-

tego szeregu uwarunkowań polityki płac w danych warunkach. Wskazuje się przy tym jednoznacznie, że brak realizacji funkcji dochodowej wynagrodzeń powoduje ujemne skutki zarówno dla pracowników, jak i dla pracodawców.

Kosztowa funkcja wynagrodzeń wynika z oczywistego faktu, że wynagrodzenia stanowią na ogół jeden z podstawowych kosztów w działalności przedsiębiorstw. Prawidłowa realizacja funkcji kosztowej wynagrodzeń polega na poszukiwaniu właściwych relacji pomiędzy kosztami wynagrodzeń, efektami pracy pracowników i poziomem przychodów lub wartością dodaną w przedsiębiorstwie. Optymalizacja ta winna być dokonywana zarówno z punktu widzenia firmy jak i pracowników. [Sokołowski 2002 s. 34] Zatem realizację funkcji kosztowej wynagrodzeń należy opierać na racjonalizacji zatrudnienia w firmie, poprawie produktywności pracy, postępie techniczno-organizacyjnym oraz wszelkich innych działaniach prowadzących do uzasadnionej obniżki całkowitych kosztów wynagrodzeń. Natomiast obniżanie kosztów wynagrodzeń poprzez zaniżanie indywidualnych wynagrodzeń pracowników prowadzi do nikąd, bowiem stoi w sprzeczności ze wszystkimi pozostałymi funkcjami wynagrodzeń.

Motywacyjna funkcja wynagrodzeń wynika z faktu, że wynagrodzenia stanowią jedno z najistotniejszych narzędzi motywowania pracowników w organizacji. Tak więc wynagrodzenia stanowią instrument wpływania na pracowników, na ich postawy i zachowania, dążenie do rozwoju osobistego i zawodowego, stałego podnoszenia kwalifikacji i umiejętności oraz podnoszenia szeroko rozumianej efektywności pracy. [Pocztowski 1998, s. 175] Jest to funkcja, którą zainteresowani są zarówno pracownicy jak i pracodawcy.

Właśnie poprzez racjonalne konstruowanie systemów wynagrodzeń można osiągnąć podstawowy cel motywowania w pracowników, którym jest ciągle kojarzenie interesów i celów pracowników z interesami i celami firmy jako całości. Właściwa konstrukcja systemów wynagrodzeń pomaga w przewyżnianiu potencjalnej sprzeczności między funkcją dochodową a funkcją kosztową wynagrodzeń, powodując że tak naprawdę ta sprzeczność może mieć charakter pozorny.

Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie wynagrodzenia winny pełnić pewne zadania będące swoistymi istotnymi składowymi funkcji motywacyjnej, a mianowicie: [Borkowska, 2001, s. 21]

- przyciąganie odpowiednich pracowników do firmy,
- utrzymanie ich w firmie, zapobieganie odejściom kompetentnych i potrzebnych firmie pracowników,

- zachęcanie pracowników do osiągania wysokich efektów pracy
- tworzenie warunków i motywacji prorozwojowych wśród pracowników.

Ta ostatnia jest niekiedy wyodrębniana właśnie jako osobna funkcja rozwojowa wynagrodzeń.

Jednym z istotniejszych warunków motywacyjnej skuteczności systemów wynagrodzeń jest opieranie ich na kompleksowych systemach oceny pracy. Idzie tu przede wszystkim o to, by stała część wynagrodzenia (płaca zasadnicza) oparta była na rzetelnej ocenie trudności pracy na stanowiskach, zaś część ruchoma w postaci różnorodnych premii i nagród wynikała z oceny efektów pracy, tak indywidualnych, jak również zespołowych. Uzupełniając należy też uwzględniać indywidualne kompetencje poszczególnych pracowników. Ważne jest także to, by wynagrodzenia były powiązane z innymi narzędziami motywowania, w szczególności z obszaru rozwoju personelu i polityki awansowania.

Spółeczna funkcja wynagrodzeń zasadza się na tym, że wynagrodzenia są zarówno efektem, jak i źródłem stosunków społecznych w mikro- i makroskali. Poziom wynagrodzeń w poszczególnych zawodach i specjalnościach oraz relacje pomiędzy nimi świadczą o udziale poszczególnych grup zawodowych w podziale produktu społecznego oraz o randze danego zawodu w społeczeństwie i w danej organizacji. Niezmiernie niebezpiecznym zjawiskiem jest długotrwałe zaniżanie wynagrodzeń w zawodach, które powinny cieszyć się znacznym prestiżem społecznym. Rodzi to przeważnie niekorzystne zjawiska o charakterze patologicznym oraz powoduje często odejścia z zawodu lub opuszczanie kraju przez cennych i ambitnych pracowników. W skali poszczególnych przedsiębiorstw właściwy poziom i relacje wynagrodzeń przeciwdziałają konfliktom i obniżaniu jakości stosunków międzyludzkich.

Szczególnie delikatny charakter posiada funkcja społeczna w przypadku firm rodzinnych, w których pracują zarówno osoby związane z osobą właściciela, jak również osoby „obce”. W przypadku tych firm często dochodzi do poważnych dysfunkcji w zakresie

realizacji zasady sprawiedliwości w kształtowaniu wynagrodzeń. [Adamska 2011, s. 203]

Funkcja rynkowa wynagrodzeń wiąże się przede wszystkim z faktem, że płaca jest kategorią rynkową, a praca ludzka wydatkowana za tę płacę jest swoistym towarem. [Sekuła 2003 s. 18] Występowanie tej funkcji jest przede wszystkim związane z funkcjonowaniem rynku pracy, który ma istotny wpływ na politykę płac w przedsiębiorstwach. Istniejący na rynku pracy stosunek podaży pracy do popytu na pracę zgłaszanego przez przedsiębiorstwa ma niekiedy istotny wpływ na poziom

proponowanych stawek płac pracownikom, szczególnie nowo przyjmowanym. Jednocześnie istniejące poziomy i proporcje płac w przedsiębiorstwach są coraz częściej analizowaną informacją przez pracodawców wykorzystywaną dla określania strategii wynagrodzeń. Służą temu coraz częściej tak zwane przeglądy wynagrodzeń opracowywane przez firmy doradcze z dziedziny HR. [Juchnowicz 2001]

Warto także zwrócić uwagę na to, że rynkowa funkcja wynagrodzeń winna być interpretowana znacznie szerzej niż to jest zwykle czynione. Idzie tu o wpływ wynagrodzeń na rynek towarów i usług konsumpcyjnych poprzez na ogół bezpośrednie wpływanie poziomu wynagrodzeń na poziom popytu konsumpcyjnego. Koniunkturę na rynku dóbr konsumpcyjnych wpływa na koniunkturę na rynku dóbr inwestycyjnych, a w następstwie kształtuje ogólny klimat inwestycyjny i koniunkturę na rynku kapitałowym.

Można zatem stwierdzić że polityka nadmiernego zaniżania wynagrodzeń przez pracodawców, jak również nadmiernego krępowania wzrostu wynagrodzeń instrumentami polityki państwa może rodzić fatalne skutki nie tylko dla pracowników, ale także dla przedsiębiorstw i dla całej gospodarki.

Mieszcząc się częściowo w ramach funkcji motywacyjnej funkcja rozwojowa wynagrodzeń, o czym wspomniano przy okazji omawiania funkcji motywacyjnej, powinna być także widziana w nieco szerszym kontekście. Realizowany w przedsiębiorstwach poziom wynagrodzeń powinien z jednej strony zachęcać pracowników do podejmowania przez nich działań w zakresie własnego rozwoju i zapewniać im minimum własnych środków na ten cel. Z drugiej zaś strony poziom wypłacanych w przedsiębiorstwie wynagrodzeń nie powinien uszczuplać puli środków na rozwój, którymi może rozporządzać przedsiębiorstwo oraz sensownie wydawać je na działalność rozwojową. Tak więc jak zwykle potrzebna tu jest określona równowaga w polityce wynagrodzeń zapewniająca optimum możliwości rozwojowych pracownikom i przedsiębiorstwom.

Firmy rodzinne, w szczególności małe i bardzo młode napotykają na ogół problem sprzeczności pomiędzy wyższym poziomem wynagrodzeń pracowników a możliwościami rozwojowymi firmy. Stawiając na pierwszym miejscu interes firmy, właściciele firm winni jednakże mieć świadomość, że niski poziom wynagrodzeń pracowników ogranicza ich chęci, a także obiektywne możliwości ich rozwoju zawodowego. Przyczynia się to zatem do wolniejszego tempa tworzenia kapitału intelektualnego firmy. Sam kapitał intelektualny właściciela i jego najbliższego otoczenia w trudnych warunkach gospodarowania okazać się

może niewystarczający. Z kolei pracownicy o niskich wynagrodzeniach nie mają dostatecznego marginesu swobody dla podejmowania decyzji dotyczących ich rozwoju zawodowego. Wszystko to może w istotny sposób ograniczać możliwości rozwojowe firmy rodzinnej i utrudniać pokonywanie ewentualnych kryzysów.

4. Wynagrodzenia w strategii firmy rodzinnej

Zaprezentowany przegląd funkcji pełnionych przez wynagrodzenia wskazuje dość jednoznacznie na fakt, że wynagrodzenia są kategorią strategiczną w działalności przedsiębiorstwa. Tak więc zagadnienie roli i miejsca wynagrodzeń w strategii firmy, jak i samej strategii wynagrodzeń w przedsiębiorstwie są istotne z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem.

W zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem wyróżnia się pewne piętra, lub inaczej mówiąc, określone poziomy strategii: [Gruszczyńska-Malec 2004, s. 20]

- poziom ogólnej strategii przedsiębiorstwa,
- poziom strategii autonomicznych jednostek biznesowych,
- poziom strategii funkcjonalnych,
- poziom strategii instrumentalnych.

Wśród strategii funkcjonalnych występuje oczywiście strategia zarządzania zasobami ludzkimi związana bezpośrednio z realizacją funkcji personalnej w przedsiębiorstwie. Strategia wynagrodzeń jest zaś strategią instrumentalną, związaną ściśle ze strategią w dziedzinie zasobów ludzkich, a poprzez nią ze strategią określonej jednostki biznesowej lub całego przedsiębiorstwa.

Przez strategię wynagrodzeń rozumieć należy ogólną koncepcję perspektywicznego, długofalowego, kształtowania wynagrodzeń w przedsiębiorstwie [Gruszczyńska-Malec 2004, s. 23]. Chodzi tu oczywiście o określenie strategii w następujących płaszczyznach:

1/ kształtowania wielkości funduszu płac i innych wynagrodzeń w relacji do łącznych

kosztów działalności i wyników przedsiębiorstwa,

2/ polityki w zakresie płacy przeciętnej i związanego z nią poziomu zatrudnienia,

3/ kształtowania między stanowiskowych relacji płac,

4/ określania zasad polityki płac i sposobów kształtowania poszczególnych składników systemu wynagrodzeń.

Każdy z powyższych obszarów określania strategii przedsiębiorstwa w dziedzinie wynagrodzeń jest niezmiernie istotny z punktu widzenia skuteczności polityki wynagrodzeń rozumianej jako optymalna realizacja wszystkich funkcji wynagrodzeń. Realizacja powyższych zadań polityki wynagrodzeń wymaga stworzenia odpowiedniego systemu wynagrodzeń, który z natury rzeczy musi być w znacznym stopniu sformalizowany.

W przypadku firm małych i młodych istnieją zarówno obiektywne, jak i subiektywne bariery formalizacji zasad wynagradzania pracowników. Kodeks pracy zobowiązuje do opracowania regulaminów wynagradzania pracodawców zatrudniających na umowach o pracę od dwudziestu pracowników w przeliczeniu na pełne etaty. Powoduje to, że ogromna większość firm poniżej tej liczby pracowników, a także zatrudniających osoby na podstawie umów cywilno-prawnych, takich regulaminów nie opracowuje. Jedynym, jak się wydaje pożytkiem płynącym z tego stanu rzeczy jest niekiedy źle rozumiana elastyczność wynagrodzeń.

Projektowanie strategii wynagrodzeń jest bardzo ważne z punktu widzenia właściciela firmy i ewentualnie menedżerom zarządzającym przedsiębiorstwem. Pozwala ono na:

- rozpoznanie słabych i mocnych stron istniejącego w przedsiębiorstwie systemu wynagrodzeń,
- zbadanie prawidłowości związków pomiędzy wynagrodzeniami a pozostałymi elementami systemu motywowania pracowników,
- podjęcie odpowiednich kroków zwiększających szanse realizacji celów przedsiębiorstwa poprzez wspomagającą funkcję strategii wynagrodzeń w stosunku do ogólnej strategii przedsiębiorstwa.

Warto w tym miejscu zauważyć, że strategia wynagrodzeń powinna być znana nie tylko właścicielom i menedżerom, ale także pracownikom, by mogli ją zaakceptować, co jest niezmiernie ważne z punktu widzenia motywacyjnej funkcji wynagrodzeń.

Jak w każdym obszarze zarządzania strategicznego, także i w przypadku strategii wynagrodzeń można wyróżnić kilka faz zarządzania strategicznego wynagrodzeniami:

1. Fazę analizy strategicznej wynagrodzeń.
2. Fazę formułowania strategii wynagrodzeń.
3. Fazę wdrażania strategii wynagrodzeń.
4. Fazę kontroli i oceny realizacji strategii wynagrodzeń i jej skutków dla przedsiębiorstwa i dla pracowników.

Każda z wymienionych wyżej faz zarządzania strategicznego zawiera cały szereg metod, procedur i założeń mających na celu dokładne zbadanie zewnętrznej i wewnętrznej pozycji wyjściowej przedsiębiorstwa w obszarze wynagrodzeń, sformułowania celów i priorytetów oraz wdrażania zasad i instrumentów polityki wynagrodzeń, a następnie kontroli zjawisk i procesów w dziedzinie wynagrodzeń i ich wpływu na realizację celów strategicznych firmy.

5. Podsumowanie

Teoria i polityka wynagrodzeń przeszły w ostatnim ćwierćwieczu istotną ewolucję. Wyraźnemu rozszerzeniu uległa zarówno sama kategoria wynagrodzenia za pracę, jak również lista funkcji przypisywanych wynagrodzeniom. Powyższe zjawiska biorą się głównie stąd, że współczesne systemy wynagrodzeń funkcjonują w coraz to bardziej złożonym środowisku przedsiębiorstw opierających swą działalność na wiedzy, działających w coraz bardziej sieciowy, a nawet wirtualny sposób. Wszystko to narzuca niejako konieczność nowego rozszerzonego spojrzenia na tą kategorię społeczno-ekonomiczną, i uznanie wynagrodzeń jako strategicznego obszaru i komponentu dla funkcjonowania i rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa. Rodzi to oczywiście poważne wyzwania dla kadry kierowniczej zarządzającej przedsiębiorstwami oraz stosowanych przez tą kadrę metod prowadzenia polityki wynagrodzeń, motywowania pracowników i ogólnie zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Powyższe zjawiska i konstatacje dotyczą w pełnym zakresie także firm rodzinnych. Ich niedostrzeżenie bądź ignorowanie byłoby niebezpiecznym dla tych firm „chowaniem głowy w piasek”.

Literatura

- Adamska M. (2011) *Problemy wynagradzania w przedsiębiorstwach rodzinnych*, w: Marjański A. (red.) *Firmy rodzinne-determinanty funkcjonowania i rozwoju*, SWSPiZ, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XII, z. 7, Łódź.
- Borkowska S. (2001), *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Czajka Z. (2009), *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa.
- Gruszczyńska-Malec G. (2004) *Wynagrodzenia w strategii przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Jacukowicz Z. (1997) *Skuteczny system wynagradzania*, ODDK, Gdańsk.
- Jacukowicz Z. (1999), *Systemy wynagrodzeń*, Poltext, Warszawa.

- Juchnowicz M. (red.) 2001, *Badanie rynku wynagrodzeń*, IPiSS, Warszawa.
- Kopertyńska M.W. (2009), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa.
- Karaszewska H. (2003), *Ewolucja wynagrodzeń w Polsce w okresie zmian systemu ekonomicznego*, Wyd. UMK, Toruń.
- Pocztowski A. (1998), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków.
- Sekuła Z. (2003), *Uwarunkowania i instrumenty polityki płac w firmie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Sokołowski J. (2002), *Rola pakietowych systemów wynagrodzeń w kształtowaniu kapitału intelektualnego firmy*, „Przegląd Organizacji”, nr 1.
- Sokołowski J. (2003), *Tendencje zmian w wynagradzaniu*, „Polityka Społeczna”, nr 2.

Katarzyna Chudy

Politechnika Częstochowska

Spółecznie odpowiedzialny przedsiębiorca atrybutem współczesnego przedsiębiorstwa – przykład firm rodzinnych

Socially responsible entrepreneur as an attribute of the modern enterprise, such as family businesses

Abstract: Companies increasingly recognize the fact that the inclusion of the business management concept of social responsibility is an important factor determining the future of the organization in the market. For this reason it is important to define the role of entrepreneurs in the management of socially responsible business model. This article aims to identify and responsibility as one of the characteristics of successful entrepreneurs on the market, but also to show that being socially responsible companies is an asset for the company.

1. Wprowadzenie

Jak wiadomo kluczową postać w przedsiębiorstwie zajmuje osoba przedsiębiorcy, którego głównym zadaniem jest tworzenie sukcesu danego przedsiębiorstwa, a co za tym idzie zapewnienia mu trwałej egzystencji na rynku. Biorąc pod uwagę zmiany jakie zachodzą w otoczeniu można stwierdzić, iż to przedsiębiorca jest główną siłą napędową postępu gospodarczego. Wynika to z faktu, iż kierując się motywem osiągnięcia zysku, zakłada działalność gospodarczą, w którą angażuje swoje zasoby (finansowe, rzeczowe, ludzkie), podejmuje określone decyzje oraz co istotne ponosi ryzyko związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem. Ponadto przedsiębiorca posiada określone umiejętności, dzięki którym może łatwiej zauważać i zaspakajać potrzeby innych. Literatura przedmiotu wskazuje na szereg cech, jakie powinien posiadać współczesny przedsiębiorca, jednakże należałoby zastanowić się, które z tych cech w największym stopniu przesądzają o sukcesie zawodowym a tym

samym sukcesie przedsiębiorstwa, zwłaszcza przedsiębiorstwa rodzinnego. Istotne jest również uzyskanie odpowiedzi na pytanie czy będąc przedsiębiorcą warto pomagać innym, a więc czy warto być społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorcą – przedsiębiorcą, który nie tylko dąży do osiągnięcia zysku, ale dba o interesy swoich pracowników jak również dba o otoczenie, w którym funkcjonuje. Realizowanie tych postulatów związane jest z jedną z coraz bardziej popularnych koncepcji zarządzania – koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR).

2. Znaczenie przedsiębiorcy we zarządzaniu firmą rodzinną

Problematyka funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych jest coraz częściej podejmowana w naukach o zarządzaniu. Wynika to z faktu, iż biznes rodzinny pomimo niedoskonałego rynku stanowi ważne miejsce w gospodarce rynkowej. Z przeprowadzonych przez PARP badań wynika, iż firmy rodzinne stanowią 36% sektora MMSP. Jednakże uznając, iż osoby, które prowadzą jednoosobową działalność gospodarczą to także firma rodzinna, można było by przyjąć, iż stanowią one do 78% sektora MMSP.

W literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznej, a zarazem uniwersalnej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. Spowodowane jest to faktem, iż nie ma formalnych kryteriów wyróżniania firm rodzinnych, jednakże można wskazać szereg wyróżniających cech, dzięki którym można określić, czym jest przedsiębiorstwo rodzinne. Tabela 1 przedstawia cechy firm rodzinnych w ujęciu K. Safina oraz M. Stradomskiego.

Na podstawie tabeli 1 można stwierdzić, iż przedsiębiorstwo rodzinne to przedsiębiorstwo, w którym członkowie rodziny mają większość udziałów własnościowych jak również mają znaczący wpływ na jego zarządzanie. Ważną osobą w przedsiębiorstwie rodzinnym ma właściciel, który z jednej strony jest członkiem rodziny z drugiej zaś jest przedsiębiorcą. Można śmiało powiedzieć, iż przedsiębiorca w firmie rodzinnej to człowiek sukcesu, który przekaże kiedyś swoje dziedzictwo dzieciom. Niestety wielu młodych przedsiębiorców niechętnie przejmuje rodzinną firmę. Wynikiem tego jest to z pewnością brak odpowiedniego przygotowania do prowadzenia biznesu, brak doświadczenia a także obawa przed upadkiem rodzinnego biznesu

Tab. 1. Cechy przedsiębiorstwa rodzinnego.

<i>Cechy przedsiębiorstwa rodzinnego</i>	
<i>Ujęcie K. Safina</i>	<i>Ujęcie M. Stradomskiego</i>
· kapitał przedsiębiorstwa znajduje się w rękach jednej lub kilku rodzin, · w firmie dąży się do ciągłości posiadania firmy w rękach właścicieli, · w firmie zapobiega się utracie niezależności i suwerenności, · w firmie zatrudnieni są członkowie rodzin właścicielskich, · w firmie występuje specyficzny podział stosunków własności, · w firmie określone są kwestie związane z sukcesją, · kultura organizacyjna jest tożsama z kulturą rodziny, · brak rozgraniczenia między firmą a rodziną, · historia rodziny jest historią firmy.	· co najmniej jeden członek rodziny jest zatrudniony w przedsiębiorstwie lub aktywnie wspiera jego działalność, · istnienie firmy rodzinnej w dużym stopniu determinuje wybór ścieżki kariery zawodowej przez członków rodziny, · stosunki rodzinne wpływają w istotnej mierze na sukcesy właścicieli i kontroli w przedsiębiorstwie, · członkowie rodziny wywierają znaczący wpływ lub bezpośrednio zarządzają firmą rodzinną, · brak wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy rodziną a firmą, · historia rodziny jest ściśle powiązana z dziejami przedsiębiorstwa, · członkowie rodziny czują się odpowiedzialni za bieżące funkcjonowanie oraz perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwo rodzinne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, ss. 21-22; Stradomski M. (2010), *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonały*, PWE, Warszawa, s. 53.

Zanim jednakże zostanie przedstawione autorytet przedsiębiorcy w zarządzaniu przedsiębiorstwem, w szczególności przedsiębiorstwem rodzinnym istotne jest przedstawienie roli i znaczenia przedsiębiorczości. Z pewnością każdy z nas spotkał się z opinią, iż przedsiębiorczość to po prostu pomysł na biznes. To krótkie, lecz celne ujęcie przedsiębiorczości w sposób bardzo trafny ukazuje istotę tego pojęcia. Jednakże podobnie jak pojęcie firm rodzinnych nie jest łatwym przedmiotem refleksji, również i definicja pojęcia przedsiębiorczości może sprawiać trudności z jej precyzyjnym określeniem.

Dokonując rozważań dotyczących przedsiębiorczości należy zaznaczyć, iż nie może być ona wyjaśniona poprzez pojedyncze czynniki,

bowiem stanowi funkcję wielu zmiennych, tj: osobowość, możliwości, wsparcia zachowań [Gaweł 2007, s. 18]. Z tego też względu przedsiębiorczość traktowana jest jako zdolność do podejmowania ryzyka działalności gospodarczej, a z drugiej jako umiejętność innowacji do kształtowania nowości rynkowych. Zdaniem Godlewskiej – Majkowskiej „przedsiębiorczość to sztuka radzenia sobie w każdej sytuacji (...) to rodzaj postawy człowieka charakteryzującej się innowacyjnym i twórczym podejściem do rozwiązywania różnych problemów, odważnej, potrafiącej wykorzystać swoją wiedzę i umiejętności dla osiągania sukcesu” [Godlewska- Majkowska 2009, s. 26]. Przedsiębiorczość to również „kombinacja indywidualnych, specyficznych zdolności ludzi do generowania niepewnych zwrotów inwestycji” [Gaweł 2007, s. 19]. Na uwagę zasługuje również interpretacja pojęcia przedsiębiorczości P. Druckera, według którego „przedsiębiorczość (sposób zachowania się) przedsiębiorcy i przedsiębiorstwa to: gotowość i zdolność do podejmowania oraz rozwiązywania w sposób twórczy i nowatorski nowych problemów, przy świadomości związanego z tym ryzyka, umiejętne wykorzystanie pojawiających się szans i okazji, elastyczne przystępowanie do zmiany warunków” [Drucker 1992, s. 36].

Na podstawie przytoczonych definicji można stwierdzić, iż przedsiębiorczość odnosi się do postaw osoby przedsiębiorczej. Istotna rola przedsiębiorcy wynika z faktu, iż to właśnie on odkrywa nowe potrzeby konsumentów, wprowadza nowe wyroby na rynek, odkrywa nowe rynki, technologie, reorganizuje istniejące przedsiębiorstwa bądź tworzy nowe, skutecznie realizuje cele czy też wprowadza nowe metody zarządzania, przede wszystkim zarządzania ludźmi, prowadzące do wzrostu wydajności pracy [Chudy 2009, s. 41]. Kim zatem jest przedsiębiorca? Jakie cechy powinien posiadać aby osiągał sukces?

Zgodnie z ustawodawstwem polskim (KC, Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej, Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, Prawo upadłościowe i naprawcze) za przedsiębiorcę uznaje się osobę fizyczną, prawą a także jednostkę organizacyjną bez osobowości prawnej, prowadzącą działalność gospodarczą we własnym imieniu i na własny rachunek. Za przedsiębiorcę należy również uznać tego, kto: tworzy przedsiębiorstwo, wprowadza postęp techniczny, wprowadza nowe wyroby, zdobywa nowe rynki zbytu i podejmuje decyzje organizacyjne dotyczące połączeń produktów [Lichtarski 1997, s. 48]. Przedsiębiorcę definiuje się także jako osobę, która „specjalizuje się w podejmowaniu rozstrzygających decyzji dotyczących lokalizacji, formy i użycia towarów, surowców lub organizacji i bierze za nie odpowiedzialność [Piasecki 2001, s. 25]. Przedsiębiorcę, zwłaszcza indywidualnego- rodzinnego, wyróżniają określone cechy i funkcje związane z własnością i gospodarowaniem kapitałem. Do cech tych można między innymi zaliczyć:

- prywatną własność środków produkcji (posiadanie własnego kapitału),
- motyw działania (silne dążenie do wzbogacania się, czyli do pomnażania kapitału),
- mechanizm stałego inwestowania posiadanych pieniędzy w określone przedsięwzięcia,
- generowanie zysku,
- niepewność zysku związana z ryzykiem inwestowania zasobów, grożąca stratami, które pokrywa się z własnego kapitału [Bieniok 2003, s. 9].

Oprócz wymienionych wyżej cech przedsiębiorcy, w tym przedsiębiorcy rodzinny są odkrywcami szans rynkowych, stawiają sobie ambitne cele, podejmują decyzję i przewidują skutki ich realizacji, poprawiają jakość życia swojego, rodziny i lokalnej społeczności. Ważne jest, aby osoba przedsiębiorca posiadała odpowiednie cechy i umiejętności (tabela 2), dzięki którym będą oni mogli aktywnie uczestniczyć w otoczeniu.

Tab. 2. Człowiek przedsiębiorczy.

Człowiek o postawie przedsiębiorczej		
cechy	umiejętności	sposób działania
· poczucie własnej wartości, · wiara w siebie i optymizm, · wewnętrzna motywacja do uczenia się i działania, · potrzeba osiągnięć, · samodzielność, · aktywność, · otwartość na innych ludzi i zachodzące zmiany, · niezależność, · wytrwałość, · tolerancja, · odpowiedzialność, · świadomość mocnych i słabych stron, · twórczość i kreatywność,	· wyznaczanie sobie celów: długo -, średnio -, krótkoterminowych, · doskonalenie samooceny, · ustalania priorytetów w realizacji celów dostrzegania, · szans dla osiągnięcia celów, · rozwiązywania problemów, · podejmowania decyzji (indywidualnie i grupowo), · współdziałania w zespole, · skutecznego komunikowania się i negocjowania, · korzystania z nowoczesnych źródeł informacji i ich selekcji,	· rozwijanie swoich mocnych eliminowanie słabych stron, · działanie w kręgu własnego wpływu, · stwarzanie sobie alternatyw w realizacji celów, · skuteczność działania w zmieniających się warunkach, · wykorzystanie pojawiających się możliwości, · podejmowanie działań innowacyjnych i ponoszenie ryzyka, · dbałość o własny rozwój.

Źródło: Sobiecki R. (2003), *Podstawy przedsiębiorczości w pytaniach i odpowiedziach*, Difin, Warszawa, s. 21.

Podstawą w kształtowaniu umiejętności przedsiębiorczych, szczególnie wśród przedsiębiorców rodzinnych jest uznanie swoich atutów, dzięki którym przedsiębiorca ma siłę i motywację do dalszego działania. Osoba, która chce być uznana za przedsiębiorczą, musi mieć wizję działania, a więc wizję pewnego obrazu zarówno siebie jak i swojego przedsiębiorstwa w przyszłości. Oczywistym jest fakt, iż sama wizja nie wystarcza, aby podjąć działania gospodarcze, oprócz tego potrzebne jest:

- silna potrzeba osiągnięć rozumiana jako ambicja i pragnienie wyróżnienia się lub osiągnięcia powodzenia w sytuacjach konkurencyjnych,
- wytrwałość i determinacja umożliwiające mu przewyższanie przeszkód i trudności i rekompensująca wady i słabości natury ludzkiej,
- potrzeba autonomii i niezależności, która wyraża się w dążeniu do działalności poza układami biurokratycznymi, a jej istotą jest samodzielne podejmowanie decyzji,
- umiarkowana skłonność do ryzyka, a więc umiejętność podejmowania skalkulowanego ryzyka, podejmowanie przemyślanych i ostrożnych decyzji,
- zorientowanie w działaniu na szanse i okazje,
- zaufanie we własne umiejętności kontrolowania zdarzeń,
- umiejętność przyjmowania porażki, opierająca się na realistycznym postrzeganiu rzeczywistości, której składnikiem jest sukces i porażka, traktowana jako naturalna i integralna część zachowań przedsiębiorczych, stanowiących nieprzerwany proces uczenia się i zdobywania doświadczeń,
- kreatywność i innowacyjność, czyli przekształcanie twórczego pomysłu w nowy wyrób, usługę lub metodę działania,
- zdolności przywódcze, których najważniejszym elementem jest umiejętność tworzenia zespołu, doboru ludzi i pracy zespołowej, zdolność do wzbudzania i utrzymywania wysokiej motywacji pracowników oraz rozwiązywanie konfliktów [Godlewska-Majkowska 2009, s. 9].

Specyfika roli przedsiębiorcy we współczesnym przedsiębiorstwie nie wynika już tylko z posiadania kapitału czy pełnienia funkcji pracodawcy, właściciela lecz na innowacyjności i odpowiedzialności za swoje decyzje i działania. Z punktu widzenia umiejętności przedsiębiorczych ważne jest coraz częściej pozytywne myślenie. Człowiek, który chce osiągnąć zaplanowane cele, musi odpowiednio kształtować swoją osobowość – pozytywne myślenie nie tylko motywuje do działania ale daje większe możliwości realizacji założonych celów.

3. Przedsiębiorca w modelu społecznie odpowiedzialnego biznesu

Społecznie odpowiedzialny biznes określany często jako społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jest koncepcją, która coraz częściej stosowana jest przez polskie przedsiębiorstwa nie jako forma filantropii lecz jako strategia firmy, która przynosi wymierne korzyści.

Wzrost zainteresowania społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw jest konsekwencją [Adamczyk 2009, s. 8]:

- wzrostu oczekiwań społecznych wobec niezdolności instytucji państwowych do zapewniania podstawowych potrzeb społecznych, społecznych oraz ochrony środowiska,
- procesu globalizacji gospodarki, w którym występuje zjawisko homogeniczności produktów sprawia, że ważniejsza staje się marka firmy niż produktu, stąd tendencja do budowania przewagi konkurencyjnej opartej na wrażliwości społecznej przedsiębiorstwa,
- postępujących oczekiwań w zakresie przejrzystości prowadzenia działalności i poprawy wiarygodności przedsiębiorstw w obliczu afer gospodarczych znanych dzięki mediom,
- nieakceptacji agresywnego marketingu i poszukiwania nowych sposobów konkurencji opartych na zaufaniu.

Według Komisji Europejskiej, strategia społecznej odpowiedzialności biznesu „prowadzi do trwałego sukcesu przedsiębiorstwa – poprzez dialog z interesariuszami, uwzględnianie zarządzania środowiskowego i budowę kapitału społecznego” [Rok 2004, s. 12]. Przedstawiona definicja oddająca sedno omawianej koncepcji zawiera w sobie trzy główne elementy składowe, tj. dobrowolność działań, konieczność interakcji z interesariuszami oraz włączenie swoich działań w strategię przedsiębiorstwa. Dobrowolność działań oznacza, iż odpowiedzialność społeczna nie powinna postrzegana jako obowiązek przestrzegania norm prawnych, a tym samym nie może być wymuszana żadnymi regulacjami prawnymi. Działania w zakresie pracowniczym czy środowiskowym przedsiębiorstw powinny być dobrowolne a rola państwa powinna ograniczać się jedynie do zachęcania działań społecznych a nie ich narzucania. Również i konieczność interakcji z interesariuszami powinna być postrzegana jako działania przynoszące korzyści. Przedsiębiorcy, menadżerowie czy kadra kierownicza powinna odejść od tradycyjnego postrzegania przedsiębiorstwa jako organizacji, która wytwarza określone dobro, w oderwaniu od sytuacji społecznej w której funkcjonuje. Należy sobie uświadomić, że przedsiębiorstwo jest zbiorem interesów

różnych grup interesariuszy (pracowników, dostawców, klientów, instytucji czy nawet mediów). Istotnym warunkiem społecznej odpowiedzialności jest implikacja jej do wszystkich struktur zarządzania, obejmując misję, wizję czy strategię działania. Oczywiście nie można mówić o społecznej odpowiedzialności przy okazji jednego – charytatywnego przedsięwzięcia. Przedsiębiorstwa, które chcą być odpowiedzialne powinny na stałe wdrożyć zasady i standardy społecznej odpowiedzialności. Niewątpliwie działania charytatywne stanowią istotny, lecz nie jedyny element omawianej koncepcji. Dlatego stałe wdrożenie społecznej odpowiedzialności jest warunkiem koniecznym do jej realizacji.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw zakłada w swojej istocie odmienne spojrzenie na charakter i cel prowadzenia działalności gospodarczej. Przede wszystkim sprowadza się do uznania, że wyłączną przesłanką oceny przedsiębiorcy nie powinna być wielkość osiąganego zysku. Zakłada konieczność brania pod uwagę przez przedsiębiorców innych elementów i skutków działalności gospodarczej związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorcy w określonym środowisku społecznym i naturalnym [Bernatt 2009, s. 121]. Inaczej mówiąc społeczna odpowiedzialność to „podejmowanie decyzji biznesowych wiążących się z wartościami etycznymi, przestrzeganiem wymogów prawa oraz szacunkiem dla ludzi, społeczności i środowiska” [Murrey 2003, s. 11]. Zatem działania przedsiębiorcy w modelu społecznie odpowiedzialnego biznesu odnoszą się nie tylko do maksymalizacji zysku, ale przede wszystkim do:

- zapewniania godziwych i bezpiecznych warunków pracy,
- równouprawnienia pracowników,
- zaangażowania pracowników w działalność prospołeczną,
- minimalizacji szkód środowiskowych,
- podejmowania odpowiedzialności za wytwarzane produkty,
- dostrzegania skutków własnych decyzji i ponoszenia za nie odpowiedzialności.

Można zatem powiedzieć, iż przedsiębiorcy społeczni to osoby kładące nacisk na wartości jakie dostarczają, ich odpowiedzialność społeczna przejawia się w [Lisiecka 2003, s. 13]:

- rzetelności,
- uczciwości,
- moralności,
- szacunku i racjonalności.

Przedstawione cechy można uznać za atrybuty przedsiębiorcy, bowiem prawdziwy sukces osiągnie ten przedsiębiorca, który oprócz szeregu przedsiębiorczych cech kierować się będą uczciwością czy lojalnością. Zatem społecznie odpowiedzialny przedsiębiorca powinien wypracować osobistą filozofię etycznego działania. Wynika to z faktu, iż pokładane jest w nim zaufanie, które pozytywnie koreluje z: postrzeganiem związku własnego interesu z interesem firmy, skłonnością do dzielenia się wiedzą, umiejętnością pracy zespołowej, lojalnością wobec firmy, świadomością misji i strategii firmy, umiejętnościami interpersonalnymi, otwartością na kontakty z otoczeniem, ambicjami i potrzebą osiągnięć, orientacją na klienta, klimatem sprzyjającym twórczości i eksperymentowaniu, klimatem sprzyjającym przyznawaniu się do niewiedzy i popełnionych błędów, postawą dążenia do rozwoju [Glińska-Neweś 2007, ss. 222-228]. W procesach odpowiedzialności szczególnie ważną rolę odgrywa odpowiedzialność moralna jak również taka wartość, jaką jest szacunek. Jak wiadomo moralność jest zbiorem praktykowanych norm przez ludzi. Nie oznacza to, że dla wszystkich działania czy podejmowane decyzje będą moralne. Wynika to z sumienia danej osoby. Trzeba stwierdzić, iż współcześni ludzie z reguły są pełni sprzeczności co jest efektem różnorodnych, często sprzecznych sygnałów, jakie uzyskują jednostki od różnych grup. Ponadto postępujący rozwój techniki i powszechny dostęp do informacji prowadzą do obserwowanego od dłuższego już czasu kryzysu wartości, czego rezultatem jest rosnący problem kształtowania sumienia [Rybak 2004, ss. 116-117]. Naczelnym elementem moralnej odpowiedzialności przedsiębiorstw jest konieczność okazywania szacunku pracownikom traktowaniem jako podmiot-cel działania, a nie traktowaniem przedmiotowo jako narzędzie realizacji organizacyjnych zadań [Lisiecka 2003, s. 13].

Wyznanie jak i realizowanie przez przedsiębiorców wartości moralnych są podstawą do wyróżnienia czterech modeli kierowania [Chudy 2009, s. 51]:

- niemoralnego - decyzje, działania i zachowania są sprzeczne z tym, co uważa się za właściwe i etyczne; myśli o sukcesie własnym bądź wyłącznie zyskowności przedsiębiorstwa; kwestie prawne stara się sprytnie obejść lub się od nich wykręcić,
- amoralnego - ani nieetyczny, ani etyczny; jest mało wrażliwy na fakt, że jego codzienne decyzje mogą mieć szkodliwy wpływ na innych; zazwyczaj nie posiada określonej moralnej perspektywy w swoim życiu zawodowym; jego orientacja to zazwyczaj „działać zgodnie z literą prawa”,
- amoralnego mimowolnie – taki menedżer zakłada, że w życiu zawodowym działają inne zasady niż w prywatnym, gdzie należy mieć

światopogląd etyczny; wierzy, że działalność biznesowa leży poza sferą życia, do której odnoszą się kwestie moralne; czasem zdarza się, że w ogóle nie rozważa roli etyki w biznesie,

- moralnego – prawo postrzega jako zbiór minimalnych wymagań, które należy przestrzegać, by zachowywać się etycznie, „duch prawa” jest dla niego ważniejszy niż postępowanie zgodnie z „literą prawa”; chce jednocześnie prowadzić dochodową działalność i postępować etycznie; opiera na zasadach etycznych swoje sądy na temat sprawiedliwości, praw, „złotego środka”, itd.

Na podstawie dotychczasowych rozważań można stwierdzić, iż odpowiedzialność stanowi istotną, choć nie jedyną cechę współczesnego przedsiębiorcy. Jednakże w obecnych warunkach rynkowych to właśnie ta cecha zyskuje na wartości. Nie tylko buduje ona tak ważne zaufanie, ale przede wszystkim przyczynia się do brania odpowiedzialności za swoje decyzje.

4. Wyniki badań

Celem przeprowadzonego przez autorkę badania było określenie czy odpowiedzialność, jako jedna z cech osoby przedsiębiorczej przesądza o sukcesie na rynku. Ponadto celem badania była odpowiedź na następujące problemy badawcze:

- jakie cechy powinien posiadać współczesny przedsiębiorca?
- kim jest społecznie odpowiedzialny przedsiębiorca?
- czy warto być społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorcą?
- czy społecznie odpowiedzialny przedsiębiorca jest autem współczesnego przedsiębiorstwa?

Sporządzony kwestionariusz ankietowy został skierowany do 52 właścicieli firm rodzinnych prowadzących swoją działalność na terenie dwóch dużych miastach województwa śląskiego – Katowic oraz Częstochowy. Uczestnicy badania wypełnili anonimową ankietę, zawierającą 12 pytań z określonym zakresem odpowiedzi. Badanie zostało przeprowadzone w styczniu 2012 roku.

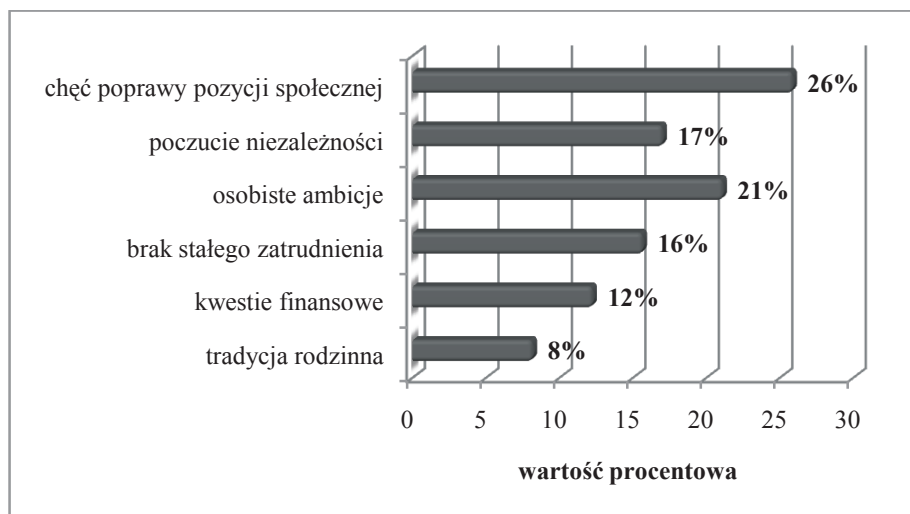
W badaniu udział wzięły przedsiębiorstwa z sektora MMSP o różnym profilu działalności (usługowe, produkcyjne, handlowe). Największą grupę przedsiębiorstw stanowiły podmioty zatrudniające do 9 osób, tzw. mikroprzedsiębiorstwa – 46%, następnie małe przedsiębiorstwa 37%. 17% to przedsiębiorstwa zatrudniające od 49 do 249 pracowników. Dokonując charakterystyki badanej zbiorowości należy stwierdzić, iż

największą grupę stanowiły podmioty prowadzące swoją działalność powyżej roku – 85%, z czego 33% przedsiębiorstw funkcjonują na rynku od 1 roku do 5 lat, a 52% powyżej 5 lat. Najmniejszą grupę przedsiębiorstw – 15% tworzą „młode przedsiębiorstwa”, które w ciągu 12 miesięcy rozpoczęły swoją działalność.

Przechodząc do analizy zasadniczej części kwestionariusza ankietowego, w pierwszej kolejności respondentów poproszono o ustosunkowanie się do pytania: „Co zdecydowało o założeniu przez Pana/Panią własnego przedsiębiorstwa?” (rys. 1).

Na podstawie danych zawartych na rysunku 1 można stwierdzić, iż struktura odpowiedzi jest bardzo zbliżona, jednakże czynnikami, które w największym stopniu zdecydowały o założeniu własnego przedsiębiorstwa były: chęć poprawy pozycji społecznej – 26% odpowiedzi, oraz ambicje osobiste – 21% odpowiedzi. Według 17% przedsiębiorców dzięki własnej działalności uzyskują oni tak ważną niezależność, a 16% uznało, iż ciągła zmiana pracy w dużej mierze wpłynęła na decyzję o założeniu swojego przedsiębiorstwa. Należy zaznaczyć, iż tylko 8% badanych kierowało się tradycją rodzinną.

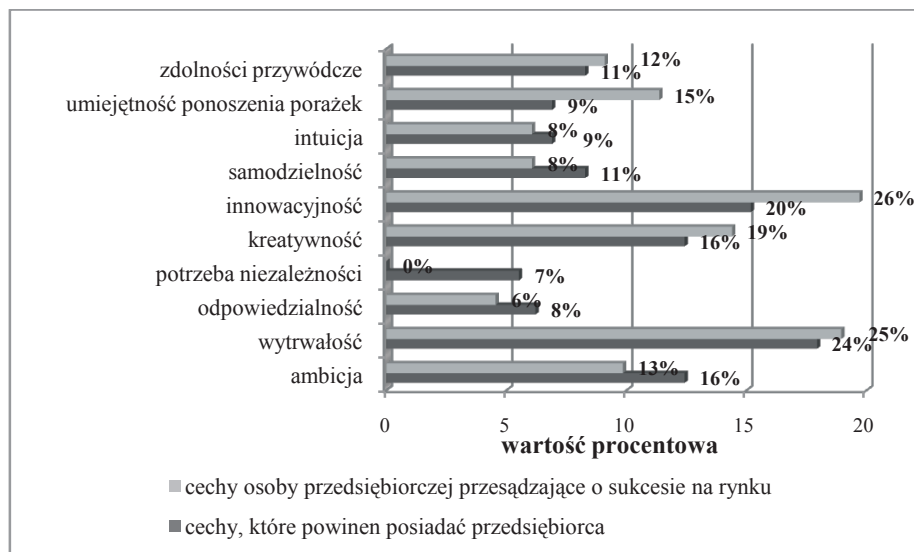
Rys. 1. Czynniki decydujące o założeniu firm rodzinnych.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Ze względu na cel prowadzonego badania właścicieli firm rodzinnych zapytano jakie cechy powinien posiadać przedsiębiorca, jak i które z nich przesądzają o sukcesie na rynku (rys. 2).

Rys. 2. Cechy osoby przedsiębiorczej.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Analiza materiału badawczego wykazała, że odpowiedzi na powyższe pytania ma zbliżoną strukturę odpowiedzi. Zdaniem 24% badanych podstawową cechą osoby przedsiębiorczej jest wytrwałość, następnie innowacyjność – 20% odpowiedzi, jak również kreatywność i ambicja. Takiego zdania było po 16% respondentów. Wśród pozostałych cech osoby przedsiębiorczej znalazły się: samodzielność (11%), zdolności przywódcze (11%), intuicja (9%), umiejętność ponoszenia porażek (9%).

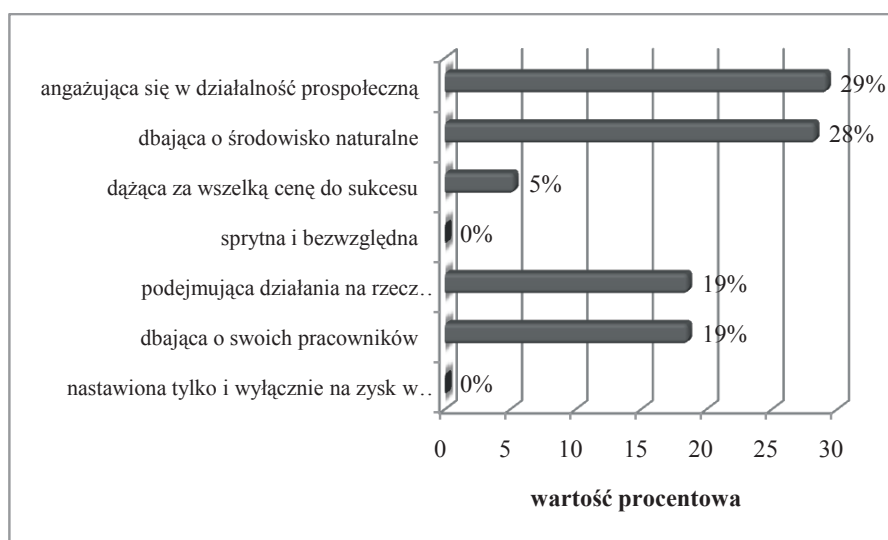
Uzyskane wyniki badań pozwoliły także na wyodrębnienie tych cech osoby przedsiębiorczej, które przesądzą o jej sukcesie na rynku. Zdaniem 26% badanych przedsiębiorca powinien przede wszystkim być innowacyjny, następnie wytrwały (25%) a także kreatywny (19%). To właśnie dzięki tym trzem cechom, zdaniem badanych przedsiębiorców można osiągnąć sukces na rynku. Oczywiście w połączeniu z takimi cechami jak umiejętność ponoszenia porażek a także ambicją osiągnięcie sukcesu jest większe.

Pomimo, iż odpowiedzialność nie została wybrana jako cecha istotna w podejmowaniu działań na rynku respondentów poproszono o ustosunkowanie się do pytania: Czy zdaniem Pana/Pani warto być społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorcą? Ponad połowa badanych (54%) uznała, iż warto być społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorcą. 31%

nie potrafiła ustosunkować się do tego pytania i podała odpowiedź „nie wiem”. Należy zaznaczyć, iż tylko (a może aż) 15 % osób uznało, że niestety bycie społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorcą nie jest istotne z punktu widzenia prowadzenia działalności gospodarczej.

Kolejne pytanie zawarte w kwestionariuszu ankietowym dotyczyło określenie kim tak naprawdę jest społecznie odpowiedzialny przedsiębiorca (rys. 3).

Rys. 3. Społecznie odpowiedzialny przedsiębiorca



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Zdaniem 29% śląskich przedsiębiorców społecznie odpowiedzialny przedsiębiorca to przede wszystkim osoba angażująca się przede wszystkim w działalność prospołeczną, poprzez wspieranie lokalnych inicjatyw na rzecz mieszkańców badanych miast. Działalność ta ma zazwyczaj charakter pomocy finansowej w formie sponsoringu. Według 28% ankietowanych społecznie odpowiedzialny przedsiębiorca to osoba, która w swojej działalności bierze odpowiedzialność za skutki swojej działalności na środowisko naturalne. Ponadto osoba ta nie tylko podejmuje szereg inicjatyw mających na celu poprawę środowiska naturalnego ale także unikanie zanieczyszczeń oraz oszczędność zasobów naturalnych. Co piąty ankietowany był zdania, iż społecznie odpowiedzialny przedsiębiorca to osoba podejmująca szereg działań na rzecz lokalnej społeczności przy jednoczesnym dbaniu o zatrudnionych pracowników.

Ze względu na fakt, iż właściciele firm rodzinnych uznali, że warto być społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorcom poproszono ich o wskazanie pozytywnych i negatywnych skutków przejawiania postawy społecznie odpowiedzialnej. Należy zaznaczyć, iż respondenci z szeregu determinant mogli wybrać maksymalnie trzy czynniki określające dlaczego warto być (bądź też nie) społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorcą (tabela 3).

Tab. 3. Pozytywne i negatywne oblicza społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorcy.

Czynniki pozytywne	Liczba odpowiedzi	Wartość %	Czynniki negatywne	Liczba odpowiedzi	Wartość %
to dobra reklama dla firmy	45	36%	ponosi się dodatkowe koszty	35	27%
zwiększa się zaangażowanie pracowników	18	14%	strata czasu dla przedsiębiorstwa	21	16%
zwiększa się motywacja pracowników do działania	19	15%	złe przepisy prawne	20	15%
oczekują tego od nas inni	12	10%	można zostać oszukanym	20	15%
można pomóc potrzebującym	10	8%	to tylko chwilowa moda	8	6%
to sposób na budowanie pozytywnego wizerunku	26	21%	nie przynosi to żadnych korzyści	15	11%
budowanie zaufania do przedsiębiorstwa	12	10%	nikt nie oczekuje działań prospołecznych	2	2%
można zatuszować nieodpowiedzialne działania	5	4%	nie jest to zgodne ze strategią firmy	10	8%
suma	147	100%	suma	131	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Na podstawie danych w tabeli 3 można wnioskować, iż społecznie odpowiedzialna postawa osoby przedsiębiorczej to przede wszystkim korzyści z zakresu marketingu, w szczególności działań PR. Jednakże bycie społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorcą to nie tylko korzyści jakie można osiągnąć. Jak słusznie zauważyli ankietowani realizowanie działań z zakresu CSR to duże koszty, szczególnie dla małych przedsiębiorstw. Z drugiej jednak strony działania przedsiębiorców w zakresie społecznej odpowiedzialności to przede wszystkim dobra reklama dla firmy a także sposób na budowanie pozytywnego wizerunku. Co ciekawe jako pozytywny aspekt bycia społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorcą 4% badanych uznało, iż to dobry sposób na zatuszowanie działań nieetycznych jak np.: nieuczciwa reklama, dyskryminacja, w szczególności kobiet na rynku pracy czy niewypłacanie wynagrodzeń w terminie itp.

Istotne z punktu widzenia celu prowadzonego badania było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy społecznie odpowiedzialny przedsiębiorca jest atutem współczesnego przedsiębiorstwa. Na podstawie dotychczasowych wyników mogłoby wydawać się, iż zdecydowana większość przedsiębiorców rodzinnych będzie zdania, że tak. Po weryfikacji kwestionariusza ankietowego okazało się iż zaledwie 27% była takiego zdania. 16% respondentów nie potrafiło udzielić odpowiedzi na to pytanie a 9% uznało, bycie społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorcą nie jest atutem dla firmy.

5. Wnioski

W ostatnich latach pojęcie przedsiębiorczości, w szczególności przedsiębiorczości rodzinnej nabrało szczególnego znaczenia dla rozwoju gospodarczego. Również coraz większą rolę przypisuje się osobie przedsiębiorcy, który z jednej strony traktowany jest jako osoba wychytująca i dostrzegająca szanse rynkowe z drugiej jako osoby prowadzącej działalność gospodarczą. Niebagatelna rola przedsiębiorcy wynika przede wszystkim z faktu, iż pełni on w gospodarce szereg ważnych funkcji, wśród których wymienia się tworzenie nowych rynków, odkrywanie nowych technologii czy potrzeb konsumentów. Z przeprowadzonych badań wynika, iż odpowiedzialność za swoje decyzje jak również prowadzone działania na rynku nie stanowi zbyt ważnej cechy osoby przedsiębiorczej, tym bardziej nie przyczynia się do jej sukcesu. Pomimo tego respondenci uznali, iż warto być społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorcą. Taka postawa wpływa przede wszystkim na

lepszy odbiór organizacji w otoczeniu. Na podstawie uzyskanych wyników badań można wysunąć wniosek, że angażowanie się w sprawy nie związane z podstawową działalnością przedsiębiorstwa to strata czasu. Takie stwierdzenie jest mylnym obrazem CSR, odnośnie roli i znaczenia owej strategii w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem. Taka ocena z pewnością wynika z niedostatecznej wiedzy z zakresu koncepcji społecznej odpowiedzialności lub też brakiem odpowiedniego personelu zajmującego się CSR.

Literatura

- Adamczyk J. (2009), *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa, s. 51.
- Bieniok H. (2003), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*. Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
- Chudy K. (2010), *Istota przedsiębiorczości w aspekcie społecznej odpowiedzialności*, W: *Przedsiębiorczość we współczesnych procesach gospodarowania. Studia przypadków*. Red. H. Kościelniak, S. Gostkowska-Dźwig, WWZPCZ, Częstochowska, s. 41, 51.
- Drucker P.F. (1992), *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE, Warszawa, s.36.
- Gawel A. (2007), *Ekonomiczne determinanty przedsiębiorczości*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Glińska-Noweś A. (2007), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń, ss. 222-22
- Godlewska – Majkowska H. (2009), *Przedsiębiorczość. Jak założyć własną firmę?* Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Lichtarski J. (1997) *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Lisiecka K. (2003), Standard SA 8000 i etyka w biznesie, *Problemy jakości* 05, s. 11, s. 13.
- Murray A. (2003), *Corporate Social Responsibility in the UE*. Centre for European Reform, 29 Tufton Street, London, SW1P 3QL.
- Piasecki B. (2001), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*. Wydawnictwo PWN, Warszawa-Lódź.
- Rok B. (2004), *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Rybak M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwo rodzinne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Sobiecki R. (2003), *Podstawy przedsiębiorczości w pytaniach i odpowiedziach*, Difin, Warszawa.
- Stradomski M. (2010), *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonały*, PWE, Warszawa.

Część III
Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce rynkowej

Wojciech Popczyk

Uniwersytet Łódzki

Ponadgraniczny kapitał społeczny a internacjonalizacja młodych przedsiębiorstw rodzinnych

Cross-border social capital and the internationalization of young family businesses

Abstract: International new ventures, particularly coming from emerging economies, cope with resource barriers in their international expansion benefiting from the cross-border, bonding and bridging social capital, which creates great opportunities for them to learn. Social capital is dynamic. The businesses have to manage their social networks to prevent the social capital from depreciating and to make it appreciate in time. Family firms oriented to international growth seem to have a greater potential of creating social capital and extracting value from it than non-family ones

1. Uwarunkowania przyspieszonej internacjonalizacji młodych przedsiębiorstw

Ciągłe pogłębianie się procesów globalizacyjnych w otoczeniu biznesu, rosnące znaczenie nisz globalnych, ponadnarodowych w strukturze rynku światowego oraz nieustanny, dynamiczny postęp technologiczny stwarzają idealne warunki dla powstawania i rozwoju *młodych przedsiębiorstw globalnych*. Na początku lat 90-tych pojawiły się małe przedsiębiorcze firmy, które w momencie powstania lub wkrótce po inicjacji zorientowane były na ekspansję międzynarodową i w porównaniu z innymi krajowymi firmami realizowały wyższy wzrost. Zjawisko to stało się wyzwaniem dla procesowej teorii internacjonalizacji. Jako pierwsza odkryła je firma McKinsey & Co [1993, s. 9]. W swoim

raporcie opisującym badania firm australijskich, stwierdziła, że 20% badanej populacji rozpoczęło eksport wkrótce po założeniu. Takie firmy zostały nazwane „**born global**” i zapoczątkowały rozwój **teorii internacjonalizacji nowych przedsięwzięć**. Określenie „**międzynarodowe nowe przedsięwzięcie**” (international new venture – INV) wprowadzili Benjamin M.Oviatt i Patricia P.McDougall [1994, ss. 45-64] definiując je jako przedsiębiorstwo, które od samego początku szuka źródeł znaczącej przewagi konkurencyjnej w zasobach i skali sprzedaży w wielu krajach. T.K. Madsen oraz E.S. Rasmussen [2002, s. 14] stworzyli na potrzeby własnych badań bardziej operacyjną definicję zjawiska. Międzynarodowym, nowym przedsięwzięciem określają firmę produkcyjną z udziałem eksportu w ogólnej sprzedaży na poziomie 25% i więcej, która rozpoczęła działalność eksportową w ciągu 3 lat po założeniu. Niektórzy badacze prezentowanego zjawiska twierdzą, że międzynarodowe, nowe przedsięwzięcia dotyczą najnowszych technologii, inni dodają, że źródłem przyspieszonej internacjonalizacji jest wiedza i zachowania przedsiębiorcze założycieli/menedżerów w skali globalnej (przedsiębiorczość międzynarodowa), które pozwalają na wykrywanie wysoce wyspecjalizowanych nisz globalnych i kierowanie do nich wystandardyzowanych produktów o dużej wartości dodanej.

Młode przedsiębiorstwa oferujące produkty o dużej wartości dodanej, zorientowane na sukces, zmuszone są do szybkiej komercjalizacji swojej przewagi konkurencyjnej z uwagi na konieczność zamortyzowania początkowych nakładów poniesionych na rozwój technologii, której cykl życia staje się coraz krótszy i generowania wystarczających dochodów na dalszą działalność w zakresie B&R. Dużą szansą na szybką komercjalizację dla tego typu przedsiębiorstw są rynki zagraniczne. Trzeba jednak pamiętać, że młode przedsiębiorstwa globalne cierpią na brak zasobów finansowych i ludzkich a skracanie się cykli życia technologii nie pozwala im na ewolucyjne, etapowe podejście do ekspansji międzynarodowej.

Na podstawie powstającej literatury na temat funkcjonowania tego typu podmiotów gospodarczych, obserwacji i badań jakościowych własnych autor zaproponował profil funkcjonalny młodego przedsiębiorstwa globalnego (propozycja na polskie określenie podmiotu „born global”) z uwzględnieniem następujących głównych wymiarów: **osobowego** przedsiębiorcy /założyciela, **zasobowego** oraz **behawioralnego** (zachowania wynikające z przyjętej strategii) [Popczyk 2008 ss. 310-318]. Atrybuty behawioralne-strategiczne, które są przedmiotem rozważań w niniejszym artykule, obejmują: dużą aktywność w zakresie B&R, innowacyjność, konkurowanie na bazie czasu, dużą aktywność w zakre-

się penetracji rynków (zwłaszcza nisz globalnych), orientacja na zasoby globalne, kierowanie się kryterium efektywnościowym w zakresie wyboru lokalizacji geograficznej (a nie kryterium bliskości kulturowej czy łatwości wejścia i funkcjonowania), międzynarodowe alianse strategiczne – jako instrument realizacji szybkiej i efektywnej internacjonalizacji dużej wartości dodanej (jej komercjalizacji w otoczeniu międzynarodowym).

Młode przedsiębiorstwa globalne wykorzystują alianse strategiczne z zagranicznymi dystrybutorami, agentami i klientami w kreowaniu strategii wchodzenia na rynki międzynarodowe, które ułatwiają im komercjalizację kompetencji technologicznych. *Celem artykułu jest wykazanie, że warunkiem sukcesu takiego aliansu strategicznego jest wygenerowanie ponadgranicznego kapitału społecznego, jego powiększanie i umiejętne wykorzystywanie przez młode przedsiębiorstwo globalne w procesie uczenia się. Z kolei umiejętności tworzenia sieci społecznych, interpersonalnych determinowane są osobą głównego przedsiębiorcy/założyciela/menedżera. Najsilniejsze sieci interpersonalne tworzone są na bazie zaufania emocjonalnego (więzi rodzinne lub inny wysoki stopień podobieństwa mentalnego osób wchodzących w interakcje).*

2. Rola ponadgranicznego kapitału społecznego w internacjonalizacji młodych przedsiębiorstw

Na świecie obserwuje się rosnące zainteresowanie naukowców, menedżerów i polityków ekspansją międzynarodową małych i średnich przedsiębiorstw, które stanowią zdecydowaną większość populacji biznesów w gospodarce rynkowej. Ekspansja międzynarodowa jest oznaką ich aktywności przedsiębiorczej. Literatura koncentruje się na stopniu, modelach i tempie internacjonalizacji oraz ich determinantach. Szczególnym zainteresowaniem cieszy się zjawisko młodych przedsiębiorstw globalnych (born globals). Znacznie mniej uwagi poświęca się strategicznym wyborom MSP, co do sposobu wchodzenia ich na rynki zagraniczne. Do niedawna funkcjonował stereotyp, iż małe i średnie przedsiębiorstwa z uwagi na ograniczenia zasobowe polegają na eksporcie jako najbardziej uzasadnionym i adekwatnym sposobie wchodzenia w obszar międzynarodowy.

Obserwacje i badania poczynione w ostatniej dekadzie dowodzą, iż małe i średnie przedsiębiorstwa wybierają poza eksportem także inne, bardziej zaawansowane strategie wejścia [Dimitratos, Lioukas, Iber, Wheeler 2010, ss. 754-771, Zahra, Ireland, Hitt 2000, ss. 925-950]. Rysu-

je się podział internacjonalizujących się przedsiębiorstw sektora MSP na eksporterów i mikro przedsiębiorstwa wielonarodowe [Dimitratos, Johnson, Iber, Slow 2009, ss. 139-149], które oprócz tradycyjnego eksportu jako sposobu wchodzenia na rynki zagraniczne wykorzystują alianse niekapitałowe z lokalnymi partnerami, joint ventures lub sieci własnych filii lub oddziałów zagranicznych. Sposób wchodzenia na rynki zagraniczne determinuje poziom kontroli nad operacjami zagranicznymi, co przekłada się na osiągane tam wyniki oraz poziom ryzyka. Czym bardziej zaawansowane formy wejścia czyli czym większe zaangażowanie się biznesu w obszar międzynarodowy, tym większy jest poziom kontroli i wyższa efektywność działalności międzynarodowej ale jednocześnie ponosi się wyższe ryzyko (ekonomiczne i polityczne). Eksport –najmniej zaawansowana forma wejścia na rynki zagraniczne wiąże się z relatywnie mniejszymi kosztami i mniejszym ryzykiem ale jednocześnie pozbawia przedsiębiorstwo możliwości pełnego wykorzystania szans rozwojowych w otoczeniu międzynarodowym, ogranicza jego kontakt z klientami, potencjalnymi dostawcami, uniemożliwia szybkie dostosowywanie się do zmian w otoczeniu rynkowym, uzależnia od rodzimych lub zagranicznych pośredników. Proces uczenia się i generowania nowej wiedzy na temat funkcjonowania rynków zagranicznych jest utrudniony.

Mikroprzedsiębiorstwa wielonarodowe nie zawsze muszą posiadać własne aktywa zagraniczne, co różni je od korporacji wielonarodowych. Poprzez alianse niekapitałowe są w stanie kontrolować istotne aktywa zagraniczne i mieć dostęp do zasobów partnerów [Jones i Coviello 2005, ss. 284-303]. Takie rozwiązanie pomaga pokonywać *barierę zasobową*, uniemożliwiającą większe zaangażowanie się biznesu w proces internacjonalizacji [Lu, Beamish 2001, ss. 565-586] oraz *barierę braku wiedzy o rynkach zagranicznych*, na którą składają się: lokalne regulacje prawne, normy kulturowe, standardy biznesowe, język lokalny [Ericsson, Johnson, Majkgard, Sharma 1997, ss. 337-360, Johnson, Vahlne 1977, ss. 23-32].

Tym, co umożliwia internacjonalizującym się biznesom stawianie się mikro przedsiębiorstwami wielonarodowymi, funkcjonującymi według filozofii „born globals” jest kapitał społeczny generowany przez ponadgraniczne (lub czasami narodowe, międzyorganizacyjne) relacje w ramach względnie homogenicznych grup lub sieci społecznych [Prashantham 2010, ss. 1-17].

Wpływ kapitału społecznego na wczesną internacjonalizację młodych przedsiębiorstw zależy od typu transferowanej wiedzy (technologia czy wiedza na temat rynków zagranicznych), czasu oraz spójności tworzonych sieci społecznych (intensywność, częstotliwość interakcji

w ramach sieci) [Yu, Gilbert, Oviatt 2010]. Wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na 118 młodych przedsiębiorstwach amerykańskich z sektora biotechnologii, opublikowane w 2010 r., potwierdziły powyższe uwarunkowania. Autorzy badań wykryli następujące prawidłowości w tym względzie:

- prawdopodobieństwo rozpoczęcia biznesowych operacji zagranicznych przez młode przedsiębiorstwo zwiększa się wraz z wiedzą technologiczną partnera/aliana, ale wpływ transferowanej wiedzy na internacjonalizację można dopiero zaobserwować w czasie.
- prawdopodobieństwo rozpoczęcia biznesowych operacji zagranicznych przez młode przedsiębiorstwo zwiększa się wraz z wiedzą rynkową swoich zagranicznych partnerów.
- na rozpoczęcie ekspansji międzynarodowej młodego przedsiębiorstwa znikomy wpływ ma partnerstwo z narodowymi firmami, posiadającymi wiedzę na temat rynków zagranicznych. Warunkiem korzyści takich sieci społecznych z perspektywy internacjonalizacji młodego przedsiębiorstwa w krótkim okresie czasu jest ich spójność. Jednak pozytywny wpływ tej wiedzy zmniejsza się w czasie.
- spójność sieci zmniejsza pozytywny wpływ wiedzy technologicznej partnera na rozpoczęcie operacji zagranicznych przez młode przedsiębiorstwo, co potęguje się w czasie.
- spójność sieci zwiększa pozytywny wpływ wiedzy rynkowej partnera zagranicznego na rozpoczęcie operacji zagranicznych przez młode przedsiębiorstwo, co potęguje się w czasie.

Alianse technologiczne łączą się z rozwijaniem wspólnych umiejętności, dzieleniem się kapitałem intelektualnym, ze wspólną działalnością w zakresie badań i rozwoju [Soh 2003]. Takie alianse umożliwiają dostęp do nowych pomysłów i komplementarnych umiejętności ulokowanych w innych przedsiębiorstwach. Jednak rozkład korzyści nie jest równy. Relacje młodego przedsiębiorstwa z silnym, technologicznym partnerem dają mu większe prawdopodobieństwo rozwinięcia wyróżniających umiejętności, będących podstawą osiągnięcia przewagi nad konkurentami na rynkach zagranicznych [Autio et al. 2000]. Alianse innowacyjnych technologii są trudniejsze w zarządzaniu niż inne typy relacji międzyorganizacyjnych z uwagi na złożoność komponentów technologii, niepewność wynikająca z tempa jej zmian i kierunków dalszego rozwoju, możliwy konflikt interesów uczestniczących stron. Dużą, pozytywną rolę w tego typu przedsięwzięciach odgrywają: doświadczenie, wypracowane dobre praktyki kooperacji, komunikacji oraz podobieństwa osób wchodzących w bezpośrednie interakcje zewnętrzne

(typ osobowości, system wartości). Same efekty aliansów z partnerem technologicznym są widoczne dopiero w czasie. Kwestią zasadniczą dla młodej firmy w aliansie technologicznym z silnym partnerem jest spójność i integralność sieci. Teoria i badania empiryczne potwierdzają, że bardziej korzystne dla młodego przedsiębiorstwa są luźne relacje z partnerem technologicznym, w ramach których ma ono dostęp do wiedzy i zachowuje swój „innovacyjny instynkt”, poszukuje własnych możliwości rozwoju. Luźne związki w sieci technologicznej przeciwdziałają homogenizacji wiedzy i sprzyjają rozwojowi kluczowych kompetencji przez młode firmy.

Warunkiem efektywnego wykorzystania kapitału intelektualnego w procesie rozwoju organizacji są jej zdolności do budowania więzi społecznych dla realizacji wspólnych wartości czyli kapitał społeczny. Uczestnictwo w sieci relacji społecznych może być źródłem korzyści dla całej organizacji jak i jej uczestników. P. Bourdieu [1986, ss. 241-258] określa kapitał społeczny jako *zbiór rzeczywistych i potencjalnych zasobów, jakie związane są z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych związków wspartych na wzajemnej znajomości i uznaniu – lub inaczej mówiąc z członkostwem w grupie – która dostarcza każdemu ze swych członków wsparcia w postaci kapitału posiadanego przez kolektyw, wiarygodności, która daje im dostęp do kredytu w najszerszym sensie tego słowa*. Według tej definicji wartość kapitału społecznego mierzy się sumą innych kapitałów i władzy, jaką można za jego pośrednictwem zmobilizować.

Kapitał społeczny jest kategorią stosowaną w identyfikacji zasobów, które tkwią w stosunkach, więziach międzyludzkich. Putnam [1993, s.54] traktuje kapitał społeczny jako coś pokrewnego do zasobu moralnego, co kreuje wartość. Kapitał społeczny stanowi centralne znaczenie sieci silnych, krzyżujących się stosunków osobowych powstałych i utrwalanych w czasie, które budują fundament zaufania [Nahapiet, Ghoshal 1998 ss. 242-66].

Putnam [2002, s. 11] wyróżnił dwie kategorie kapitału społecznego: wiążący (bonding) i pomostowy (bridging). Kapitał społeczny wiążący odnosi się do więzi pomiędzy podobnie zorientowanymi, myślącymi ludźmi, wzmacnia ich homogeniczność i stanowi istotną barierę dla innych, którzy nie kwalifikują się do grupy, są inni. Łączy ludzi do siebie podobnych w aspektach ważnych (rodzina, etniczność, światopogląd, klasa społeczna, grupa zawodowa, płeć czy osobowość przedsiębiorcza). Kapitał społeczny pomostowy odnosi się do sieci pomiędzy osobami należącymi do różnych grup i społeczności. Dzięki ponadgranicznym, wiążącym relacjom społecznym małe i średnie przedsiębiorstwa postrzegają operacje zagraniczne za mniej ryzykowne, identyfikują nowe

szanse, zyskują partnerów, wiedzę i inne wsparcie zasobowe, ułatwiające funkcjonowanie na rynkach zagranicznych, co z kolei zachęca je do większego zaangażowania się w ten obszar i powoduje ich szybszy wzrost. Opisane zjawisko można określić strategicznie jako dźwignia sieci.. Pomostowy kapitał społeczny budowany przez ponadgraniczne relacje między bardziej heterogenicznymi grupami lub sieciami społecznymi ma także pozytywny wpływ na strategiczne decyzje biznesowe lecz z uwagi na mniejszy potencjał emocjonalny i większe potrzeby czasowe ma ograniczone możliwości w porównaniu z wiążącym kapitałem społecznym. Sieci mniej homogeniczne dążące do budowania relacji między sobą i generowania kapitału społecznego o większym potencjale sprawczym delegują do bezpośrednich interakcji zewnętrznych osobników o podobnych profilach etnicznych, kulturowych, osobowościowych.

Głównymi składnikami kapitału społecznego są: zaufanie, dobra wola, altruizm, które stanowią warunek konieczny dzielenia się wiedzą, jej wymiany [Kale, Singh, Perlmutter 2000, ss. 217-237]. Madhok [1995 p. 131] wymienia dodatkowo wzajemność i tolerancję. Obserwując ponadgraniczne relacje etniczne, narodowe, zidentyfikowano dwa kolejne składniki kapitału społecznego – wzajemne zrozumienie i solidarność, których bazą jest uznany i podzielany narodowy system wartości [Portes, Sensenbrenner 1993, ss. 1320-1350]. W ramach etnicznej, ponadgranicznej społeczności związki nieformalne: rodzinne, przyjacielskie czy biznesowe kreują nowym przedsięwzięciom międzynarodowym szczególne szanse/ korzyści: wiedzę na temat rynków, dostęp do relacji sieciowych (wpływów) partnerów oraz ich wiedzy technologicznej a także wsparcie moralne.

Kapitał społeczny ponadgraniczny odgrywa szczególną rolę w przypadku aktywizacji międzynarodowej młodych przedsiębiorstw wywodzących się z gospodarek wschodzących. Szczególnie takie przedsiębiorstwa odczuwają deficyty zasobowe w zakresie wiedzy, finansowania oraz narażone są na wyższe ryzyko międzynarodowych przedsięwzięć biznesowych.

Wyniki pierwszych badań empirycznych, w których wykorzystano teorię kapitału społecznego do wyjaśnienia mechanizmu pojawiania się mikro przedsiębiorstw wielonarodowych i większego zaangażowania się małych i średnich przedsiębiorstw w rynki zagraniczne zostały opublikowane w 2010 roku, co świadczy o aktualności tematu [Prashantham 2010, ss. 1-17]. Przedmiotem badań była ekspansja międzynarodowa małych i średnich przedsiębiorstw hinduskich z sektora IT (software), które z uwagi na niewystarczającą chłonność rynku narodowego, zmu-

szone są do poszukiwania szans rozwojowych w obszarze międzynarodowym. Badania potwierdziły następujące hipotezy:

- ponadgraniczny, wiążący kapitał społeczny generowany przez relacje etniczne jest pozytywnie skorelowany z internacjonalizacją małych i średnich przedsiębiorstw, które pod wpływem tego kapitału przekształcają się z eksporterów w mikro przedsiębiorstwa wielonarodowe,
- mikroprzedsiębiorstwa wielonarodowe osiągają znacznie wyższy stopień internacjonalizacji niż tradycyjni eksporterzy.

Ponadgraniczne sieci społeczne są wyjątkowo użyteczne dla przedsiębiorstw rodzinnych, których charakterystyczną cechą funkcjonowania jest duża wrażliwość na ryzyko wynikająca z konieczności uwzględnienia interesów i integralności rodziny oraz zapewnienia jej członkom bezpieczeństwa finansowego w dłuższej perspektywie czasu. Fakt mniejszej skłonności firm rodzinnych do podejmowania ryzyka nie oznacza ich słabszej orientacji przedsiębiorczej, na którą poza stosunkiem do ryzyka składają się: proaktywność, innowacyjność, efektywność (gospodarność), gotowość do i umiejętność konfrontacji konkurencyjnej czy niezależność. W orientacji przedsiębiorczej firm rodzinnych zachowawczy stosunek do ryzyka przynajmniej neutralizowany jest silniejszymi tendencjami w zakresie pozostałych jej wymiarów. W rezultacie, badania empiryczne na świecie w zdecydowanej większości potwierdzają wyższą efektywność funkcjonowania zarówno publicznych jak i prywatnych firm rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi.

3. Mechanizm generowania i wykorzystywania kapitału społecznego w czasie przez młode, internacjonalizujące się przedsiębiorstwa – model teoretyczny

W wielu opracowaniach naukowych utrzymuje się, że inicjacja ekspansji międzynarodowej nowych przedsięwzięć (młodych przedsiębiorstw) jest kwestią przypadku, splotu nadzwyczajnych okoliczności i szczęścia [Dhanaraj, Beamish 2003, ss. 242-61]. Od niedawna jednak przeważa pogląd, iż źródła wczesnej internacjonalizacji przedsiębiorstw należy upatrywać w ich ponadgranicznym kapitale społecznym [Coviello 2006, ss. 713-31, Slotte-Kock, Coviello 2010, ss. 31-57]. W 2010 roku Shameen Prashantham i Charles Dhanaraj [2010, ss. 967-994] na łamach „Journal of Management Studies” zaprezentowali teoretyczny model dynamicznego oddziaływania kapitału społecznego na wzrost międzynarodowy nowych przedsięwzięć, pochodzących z gospodarek wscho-

dzących, zbudowany na podstawie pogłębionych badań jakościowych młodych przedsiębiorstw technologicznych usytuowanych w klastrze *software* w Bangalore w Indiach. Istotną wartością modelu jest jego nowatorski charakter w prezentacji mechanizmu powstawania, ewolucji (aprecjacji i deprecjacji w czasie) i wykorzystywania ponadgranicznego kapitału społecznego we wczesnej internacjonalizacji biznesu oraz jego duża aplikacyjność w praktyce menedżerskiej. Rysunek nr 1 (patrz następna strona) ilustruje różnice w interpretacji roli sieci społecznych w ekspansji międzynarodowej nowych przedsięwzięć między prezentowanym modelem dynamicznym a dotychczasową teorią.

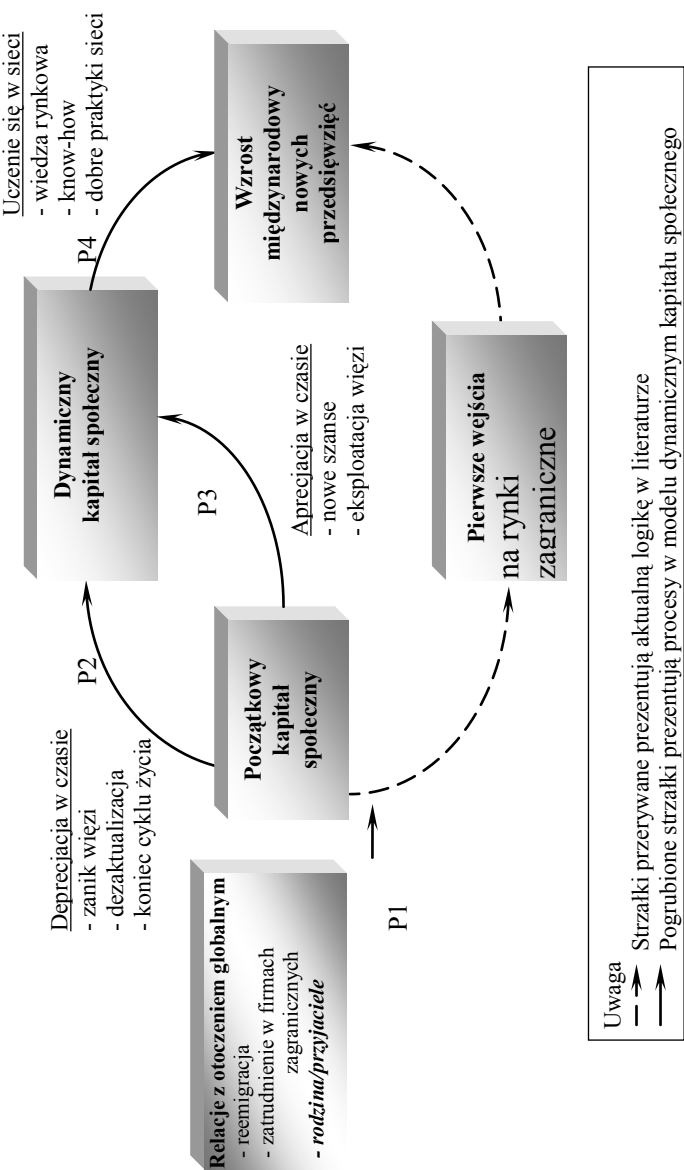
Autorzy modelu wychodzą z założenia, że kapitał społeczny jak każdy inny zasób kapitałowy musi być traktowany dynamicznie ponieważ w pewnych okolicznościach podlega aprecjacji, w innych deprecjacji. Model prezentuje zatem, jak początkowy kapitał społeczny może ewoluować w czasie i wyjaśnia, dlaczego jedne przedsiębiorstwa rosną znacznie szybciej w otoczeniu międzynarodowym niż inne.

Źródłem początkowego, ponadgranicznego kapitału społecznego są wcześniejsze doświadczenia i powiązania międzynarodowe założycieli / menedżerów nowych przedsięwzięć [Arregle, Hitt, Simon, Very, 2007 ss.73-95]. Są to przedsiębiorcy, którzy wracają do kraju macierzystego z dłuższego pobytu zagranicznego w kraju rozwiniętym gospodarczo, gdzie nabywali kompetencje, doświadczenie zawodowe pracując w tamtejszych przedsiębiorstwach lub /i wykształcenie w renomowanych uczelniach i instytucjach technologicznych. We wschodzących gospodarkach, ci, którzy mogą nabyć wiedzę i wpływy (sieci społeczne) w kulturach zachodnich będą prawdopodobnie bardziej zorientowani międzynarodowo, bardziej predysponowani do internacjonalizacji swoich przedsięwzięć biznesowych [Filatotchev, Liu, Buck, Wright 2009 s. 1006].

Innym istotnym źródłem początkowego kapitału społecznego, zidentyfikowanym w modelu dynamicznym jest doświadczenie zawodowe przedsiębiorcy zdobyte w oddziale korporacji wielonarodowej zlokalizowanej w jego kraju macierzystym [Saxenian 2006, s. 122]. Twórcy modelu są przekonani, iż bezpośredni inwestorzy zagraniczni nie tylko dokonują transferu wiedzy, technologii do kraju goszczącego, wprowadzają lokalnych pracowników w swoje sieci globalne, ale mnożą potencjalnych przedsiębiorców międzynarodowych.

W modelu dynamicznym nie jest uwzględniona ponadgraniczna sieć społeczna rodzinna lub towarzyska przedsiębiorcy jako źródło jego początkowego i względnie trwałego kapitału społecznego, ułatwiającego wzrost międzynarodowy. Własne obserwacje autora polskich przed-

Rys. 1. Dynamiczny wpływ ponadgranicznego kapitału społecznego na internacjonalizację



Źródło: Prashantham S., Dhanaraj Ch. (2010), The Dynamic Influence of Social Capital on the International Growth of New Ventures, "Journal of Management Studies", 47:6, ss. 967-994.

siębiorstw dają podstawę sądzić, iż może to być istotna forma wsparcia dla przedsiębiorstw rodzinnych poszukujących możliwości wzrostu w otoczeniu międzynarodowym. W modelu dynamicznym brakuje także odniesienia do sieci społecznych, narodowych i wpływów międzynarodowych ich uczestników jako źródła początkowego ponadgranicznego kapitału społecznego.

Większość literatury przedmiotu koncentruje się na aprecjacji kapitału społecznego młodych, internacjonalizujących się przedsiębiorstw. Kapitał ten zwiększa się w czasie wraz ze wzrostem zasięgu i gęstości sieci społecznej [Coviello 2006, ss. 713-31]. Twórcy modelu dynamicznego postulują, aby przedsiębiorcy nie byli bierni i nie traktowali aprecjacji kapitału społecznego jako inercyjnego procesu tylko zaangażowali się aktywnie w zarządzanie swoją siecią społeczną, co ma doprowadzić do jej dywersyfikacji, powiększenia i pogłębienia lub przynajmniej do neutralizacji negatywnych skutków deprecjacji kapitału społecznego. Identyfikują trzy strategie aprecjacji kapitału społecznego: a) powiększanie i pogłębianie sieci społecznych na dotychczasowych rynkach zagranicznych, wychodzenie poza więzi etniczne, rodzinne czy towarzyskie, b) poszukiwanie i nawiązywanie nowych relacji społecznych na nowych rynkach przy minimalnym zaangażowaniu zasobów (wykorzystanie technologii komunikacyjnych i informatycznych - Internetu, uczestnictwo w misjach handlowych obcych państw, międzynarodowych izb przemysłowo-handlowych, korzystanie z inicjatyw typu *kompass* czy instrumentów wsparcia finansowego uczestnictwa w branżowych targach międzynarodowych), c) poszukiwanie kontaktów międzynarodowych u swoich partnerów z sieci społecznych, narodowych, lokalnych. Poszukiwania wielokierunkowe szans na powiększenie ponadgranicznego kapitału społecznego okazują się być bardziej efektywne niż skoncentrowane na pojedynczej strategii. Okolicznościami sprzyjającymi aprecjacji kapitału społecznego są: osobowość przedsiębiorcy (kultura osobista, życzliwość, empatia, komunikatywność, mobilność, otwartość, elastyczność, gotowość funkcjonowania w otoczeniu wielokulturowym, tolerancja, altruizm) i jego obycie międzynarodowe, unikalność oferty biznesowej, rodzinny charakter biznesu.

Twórcy modelu jako nieliczni obserwatorzy i badacze wpływu sieci społecznych na decyzje strategiczne biznesu koncentrują uwagę także na zjawisku negatywnym, jakim jest deprecjacja ponadgranicznego kapitału społecznego. We wcześniejszych publikacjach spekuluje się, że siła i wartość relacji społecznych może ulegać zmniejszeniu w czasie [Soda, Usai, Zaheer 2004, s. 893] a większość więzi pomostowych zanika w ciągu roku [Burt 2002, ss. 333-63].

W modelu dynamicznym identyfikuje się trzy scenariusze deprecjacji kapitału społecznego: a) *zanik więzi w czasie*, b) *dezaktualizacja znaczenia więzi*, c) *zakończenie cyklu użyteczności więzi*.

Zanik więzi wynika z osłabienia, systematycznego zmniejszania częstotliwości interakcji w ramach sieci. Ma to miejsce, kiedy dane interakcje sieciowe są zastępowane inną aktywnością społeczną. Deprecjacja kapitału społecznego wynika z jego nieużywania [Bourdieu 1986, ss. 241-58].

Dezaktualizacja/marginalizacja znaczenia więzi. Niektóre relacje sieciowe tracą na znaczeniu z uwagi na istotną zmianę swojego kontekstu. Utrata wpływów w czasie wynika ze zmian kontekstowych dotyczących jednego z aktorów, który przykładowo zmienił zatrudnienie lub w ogóle opuścił sektor.

Cykl życia użyteczności więzi. W ramach niektórych relacji sieciowych wyczerpują się bezpośrednie szanse biznesowe, generowane przez początkowy wolumen kapitału społecznego mimo, iż związki między aktorami mogą nie słabnąć lub nie dezaktualizować się, jak w poprzednich scenariuszach. Faza schyłkowa cyklu życia użyteczności sieci społecznej ma miejsce, kiedy bieżące i przewidywane potrzeby partnera/aktora okazują się być już zaspokojone a potencjał jego kontaktów (pośrednie więzi społeczne) wyczerpany.

Bycie w sieci społecznej, jak pokazują badania empiryczne i prezentuje model dynamiczny, jest warunkiem koniecznym dla wczesnej internacjonalizacji młodych, przedsiębiorczych firm ale niewystarczającym. Uczestnicy sieci muszą umieć przekuć generowany kapitał społeczny w swoją przewagę i wynikające z niej korzyści. W przypadku młodych, internacjonalizujących się przedsiębiorstw większe znaczenie mają korzyści wynikające z procesu uczenia się, nabywania nowej wiedzy niż doraźne korzyści finansowe wynikające z nowych szans biznesowych na rynkach zagranicznych. W ramach ponadgranicznej sieci społecznej nabywana i kumulowana jest: *wiedza na temat funkcjonowania rynków zagranicznych*, *wiedza technologiczna* (współpraca z partnerami i ich sieciami kooperacji, wspólne rozwiązywanie problemów, obserwacja ich i innych uczestników rynku ewoluujących potrzeb pozwalają na zapoznanie się z aktualnymi trendami technologicznymi i powiększanie własnego portofolio kompetencji technologicznych), *wiedza w zakresie dobrych praktyk budowania aliansów strategicznych* (wybór partnera, negocjacje, monitoring).

Firmy przedsiębiorcze, które wykorzystują szanse uczenia się w ramach sieci społecznych osiągają wyższy wzrost w obszarze międzynarodowym.

4. Umiejętność generowania i wykorzystywania kapitału społecznego przez polskie przedsiębiorstwa rodzinne – analiza przypadków

Najnowsza literatura z dziedziny przedsiębiorczości rodzinnej dowodzi teoretycznie i empirycznie, iż firmy rodzinne mają przewagę nad swoimi odpowiednikami nierodzinnymi dzięki posiadaniu specyficznej formy kapitału społecznego – kapitału rodzinnego. Potwierdzeniem tego są lepsze wyniki osiągnięte przez firmy rodzinne a w przypadku firm publicznych – dodatkowo lepsze notowania akcji [Popczyk 2010].

Zasadne jest zatem sformułowanie hipotezy, że firmy rodzinne poszukujące szans wzrostu i rozwoju w obszarze międzynarodowym mają większy niż firmy nierodzinne potencjał generowania i kumulowania ponadgranicznego kapitału społecznego, stanowiącego warunek sukcesu na rynkach zagranicznych i wykorzystywania go. Argumentami na rzecz tak sformułowanej hipotezy są:

- wyróżniające umiejętności firm rodzinnych w zakresie redukcji kosztów agencji i upowszechniania zachowań stewardship, wynikiem których jest reputacja i silna architektura wewnętrzna i zewnętrzna,
- większe możliwości firm rodzinnych w zakresie kreowania ponadgranicznego kapitału społecznego, wiążącego na bazie więzi emocjonalnych rodzinnych czy podobieństwa systemu wartości wszystkich firm rodzinnych na świecie (ponieważ liczebnie firmy rodzinne dominują w populacji wszystkich biznesów na świecie, ich szanse na budowanie silnych interakcji społecznych między sobą są większe niż w przypadku firm nierodzinnych).

Trzy przypadki polskich firm rodzinnych, poszukujących szans wzrostu i rozwoju w otoczeniu międzynarodowym mogą być ilustracją teoretycznych rozważań na temat znaczenia ponadgranicznego kapitału społecznego w internacjonalizacji biznesu oraz wyróżniających umiejętności firm rodzinnych w procesie jego generowania i akumulacji. Wszystkie analizowane przedsiębiorstwa rodzinne rozwijają się międzynarodowo według modelu globalnego:

- oferują produkty o dużej wartości dodanej,
- liderzy ich wykazują silną orientację przedsiębiorczą, są obcy międzynarodowo, mają unikalne kompetencje technologiczne i pasję twórczą, mają szeroką sieć powiązań społecznych międzynarodowych,

- rozpoczęli ekspansję międzynarodową w ciągu 3 lat od momentu powstania (Inglot Cosmetics jest przypadkiem firmy born-again-global, zatem jego internacjonalizacja rozpoczęła się później)
- stopień ich internacjonalizacji zdecydowanie przekracza wskaźnik 25% (PGS Software 90%),
- strategię wchodzenia ich na rynki zagraniczne nie ograniczają się tylko do eksportu, uwzględniają formy kontraktowe i kapitałowe,
- docelowe rynki zagraniczne wybierane są według kryterium efektywnościowego a nie według kryterium łatwości czy ich bliskości „psychologicznej”,
- w chwili powstania przedsiębiorstwa posiadały istotny ponadgraniczny kapitał społeczny.

PGS Software SA

PGS Software SA jest przedsiębiorstwem rodzinnym sektora IT z siedzibą we Wrocławiu tworzącą oprogramowanie na zamówienie, głównie dla klientów z Europy Zachodniej i USA. Klientami są zarówno małe przedsiębiorstwa jak i duże korporacje informatyczne, produkcyjne oraz z branży mediów. Firma zatrudnia i współpracuje obecnie z około 130 specjalistami we Wrocławiu i Rzeszowie. Większość zespołu wywodzi się z Politechniki Wrocławskiej i z Politechniki Rzeszowskiej, wiodących uczelni technicznych w Polsce. Ich bogata wiedza oraz bagaż doświadczeń wyniesiony ze współpracy z najlepszymi firmami programistycznymi sprawia, że PGS jest liczącą się siłą na rynku oprogramowania.

Firma świadczy usługi outsourcingowe w bardzo szerokim zakresie, począwszy od tworzenia aplikacji dopasowanych do indywidualnych potrzeb klientów, poprzez wdrożenia poszczególnych produktów aż po długofalowe wsparcie techniczne i rozwojowe. Podczas gdy tradycyjny outsourcing koncentruje się na elementach nie stanowiących trzonu działania przedsiębiorstwa, PGS skupia się właśnie na tych najbardziej kluczowych fragmentach firm i wspiera je zapewniając unikalny zespół ekspertów, z dala od ich lokalizacji, za ułamek kosztów oryginalnego przedsięwzięcia. Utalentowani ludzie i sprawdzone systemy rozwoju oprogramowania pozwalają dostarczać najwyższej jakości, zaawansowane technologicznie rozwiązania. Tworzone aplikacje rozwijane na potrzeby klientów łączą w sobie zalety oprogramowania „szytego na miarę” z najlepszymi cechami uniwersalnych aplikacji dostępnych na rynku. To sprawia, że klienci firmy mogą sobie pozwolić na imple-

mentacje produktów nie tylko idealnie dostosowanych do ich potrzeb, lecz także opartych na sprawdzonych, światowej klasy rozwiązaniach, które doskonale integrują się ze środowiskiem biznesu tworząc nowy standard. Ten sposób tworzenia oprogramowania drastycznie obniża jego całkowity koszt, przy jednoczesnym rozszerzeniu funkcjonalności i wsparcia technicznego. Znajomość nowoczesnych technologii w połączeniu ze zrozumieniem strategii biznesowej przedsiębiorstw, z którymi PGS współpracuje pozwala tworzyć produkty przynoszące im mierzalne, ekonomiczne zyski.

PGS Software SA zostało założone w 2005 roku jako spółka jawna przez dwóch braci: Wojciecha i Pawła Gurgul. W 2008 roku firma przekształciła się w spółkę akcyjną notowaną na NewConnect. Obecnie bracia tworzą zarząd spółki.

Wojciech Gurgul (właściciel 44,36% akcji) posiada dyplom magistra matematyki Politechniki Wrocławskiej. Ma 14 lat doświadczenia zawodowego w zarządzaniu projektami i zespołami IT. Przez 5 lat pracował dla jednej z największych sieci sklepów meblowych w Polsce jako Menedżer IT (Meble Polonia), a następnie przez 9 lat zajmował różne stanowiska kierownicze w jednej z największych korporacji amerykańskich General Electric (country leader, lider projektów globalnych). Płynnie mówi po angielsku. Ma bardzo bogate doświadczenie w zarządzaniu skomplikowanymi projektami wykorzystując przy tym zespoły ludzi rozproszone po całym świecie. Wojciech Gurgul jest żonaty i ma czworo dzieci: dwóch synów i dwie córki.

Paweł Gurgul (właściciel 44,36% akcji) posiada dyplom magistra informatyki / inżynierii oprogramowania Politechniki Wrocławskiej. Ma 20 lat doświadczenia w branży IT. Przed założeniem PGS Software, zarządzał dwoma polskimi oddziałami niemieckich firm zajmujących się tworzeniem oprogramowania. Swoją karierę rozpoczął jako programista w Niemczech. W toku rozwoju zawodowego zajmował coraz to wyższe stanowiska konsultanta, kierownika projektu, dyrektora oddziału i członka zarządu. Ma doświadczenie w prowadzeniu projektów informatycznych dla międzynarodowych przedsiębiorstw. Włada biegle dwoma językami: angielskim i niemieckim. Paweł Gurgul jest żonaty i ma trzech synów.

Bardzo dynamiczny rozwój spółki jest wynikiem jej ekspansji międzynarodowej na najbardziej wymagające ale i rentowne rynki świata: USA i Europa Zachodnia (Wielka Brytania, Norwegia, Niemcy, Dania, Szwecja, Belgia, Holandia, Szwajcaria). Do niedawna 100% sprzedaży realizowane było na rynkach zagranicznych. Większość kontraktów ma charakter długoterminowych aliansów strategicznych wertykalnych.

Buduje sieć partnerską sprzedającą usługi spółki w krajach skandynawskich. Po podboju rynków światowych PGS Software planuje dopiero ekspansję na rynek polski. Spółka posiada status Złotego Certyfikowanego Partnera Microsoft. Obroty spółki w I kwartale 2011 roku wzrosły w porównaniu do I kwartału 2010r o 99%. W tym samym czasie zysk netto wzrósł aż 587 %. Celem strategicznym jest nieustanny, dynamiczny wzrost realizowany drogą akwizycji i budowania sieci partnerskich oraz utrzymanie wysokiego poziomu rentowności EBIT – 18-20%.

PGS Software SA jest przykładem polskiego młodego przedsiębiorstwa globalnego (born global). Powstało po to, aby wykorzystać szanse biznesowe w otoczeniu globalnym. Oferuje produkty o bardzo dużej wartości dodanej wynikającej z zaawansowania technologicznego oraz ich dostosowania do indywidualnych preferencji klientów globalnych. Kompetencje zarządu rodzinnego obejmują wiedzę technologiczną, menedżerską i lingwistyczną. Obaj bracia mają duże obycie międzynarodowe, osobowość przedsiębiorczą, łączy ich pasja kreowania wartości, którą upowszechniają wśród pozostałych uczestników organizacji.

Nowy Styl Sp. z o.o.

Grupę Nowy Styl tworzy kilkanaście powiązanych kapitałowo spółek działających w 12 krajach. Zatrudnieni w nich pracownicy mówią wieloma językami, różnią się kulturowo, ale mają świadomość realizacji wspólnego celu, jakim jest sprostanie rosnącym wymaganiom klientów. Grupa Nowy Styl sprzedaje swoją ofertę poprzez 4 marki produktowe funkcjonujące w różnych modelach biznesowych, obsługujące różne grupy klientów i segmenty rynku. Są to: Nowy Styl, BN Office Solution, Forum Skating, Balic Wood. Produkty Grupy są sprzedawane przez ponad 3500 dystrybutorów w Polsce i na świecie. Ponad 60% produkcji trafia na eksport, do blisko 60 krajów świata na 6 kontynentach. Różnorodne oczekiwania dotyczące aranżacji przestrzeni są dziś ważnym wyzwaniem.

Nowy Styl Sp. z o.o. jest najstarszą marką w portfolio Grupy Nowy Styl. Produkty marki Nowy Styl tworzone są z myślą o zróżnicowanych potrzebach klientów. Dzięki szerokiej ofercie oraz właściwej relacji jakości, funkcjonalności i ceny, zaspokajają gusta klientów na całym świecie. Różnorodność oferty produktów Nowy Styl daje możliwość zastosowania ich we wnętrzach różnego typu: obiektach biurowych, salach konferencyjnych i poczekalniach, obiektach gastronomicznych i mieszkalnych, na stadionach i w kinach. Kolekcja Nowy Styl obejmuje ponad 200 linii wzorniczych foteli i krzeseł dostępnych w około 100 tapicerkach, a także stołów i innych elementów wyposażenia wnętrz, co sprawia, że

jest to największa i najbardziej kompleksowa oferta krzeseł, a Nowy Styl jest jednym z największych producentów krzeseł i foteli w Europie.

Braciom Adamowi i Jerzemu Krzanowskiemu sukces przyniósł pomysł przywieziony z Nowego Jorku. Adam wyjechał tam w 1990 r. jako student geodezji, by po wielu perypetiach znaleźć pracę u producenta krzeseł przeznaczonych dla restauracji. W małym, rodzinnym przedsiębiorstwie amerykańskim Wythe nauczył się technologii produkcji krzeseł, zarządzania biznesem, opanował język angielski i szybko awansował w hierarchii organizacji z uwagi na przejawianą przedsiębiorczość, pracowitość i talenty organizacyjno-menedżerskie. Gdy wrócił do Krosna, zaczął namawiać brata Jerzego (absolwenta technikum gastronomicznego) na rozkręcenie wspólnego biznesu. Jerzy wrócił z Izraela, gdzie pracował, aby skumulować kapitał na własną działalność w Polsce. Dawni pracodawcy amerykańscy Adama, Henry (Żyd pochodzenia węgierskiego, cudem ocalały z obozu koncentracyjnego) i Ronald Sternowie, zgodzili się zainwestować w przedsiębiorstwo polskich braci (objęły 40 proc. udziałów). Założona w 1992 r. firma Nowy Styl z Krosna rozpoczynała od składania krzeseł z importowanych włoskich części jako pierwsza w Europie Wschodniej, a właściciele sami rozwozili je klientom. Rozwój firmy oznaczał dynamiczny wzrost obrotów, od 2,2 mln euro w 1993 r, przez 98 mln euro w 1998 r, 200 mln euro w 2001 r. po 212 mln euro w 2002. Dziś grupa Nowy Styl jest największym wytwórcą krzeseł i foteli w Europie Środkowej i jedną z najbardziej globalnych polskich firm: ma udziały w 16 firmach produkcyjnych (Ukraina, Meksyk) i dystrybucyjnych w Polsce i na świecie (Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Hiszpania, Rosja, Ukraina, Czechy, Słowacja, Kazachstan, Węgry, Rumunia), spółkę joint venture z austriackim producentem mebli biurowych Bene, wygrywa prestiżowe przetargi w Unii i na świecie. Grupa Nowy Styl, wyprodukowała już ponad 50 mln krzeseł. To krzesła ich marki Forum Seating zainstalowano na trybunach dwóch stadionów, na których rozgrywane były mecze mundialu (stadion Green Point w Kapsztadzie na ponad 64 tys. widzów oraz 46-tysięczny stadion Mbombela w Nelspruit). Krzesła Nowy Styl obecne były na Olimpiadzie w Atenach w 2004 r. W 2012 r. na krzesłach Nowego Stylu zasiadą kibice obserwujący mecze Euro 2012 w Poznaniu. Krzesła krośnieńskiej firmy Nowy Styl znajdują się m.in. na stadionach Widzewa Łódź, Śląska Wrocław oraz Cracovii w Krakowie. Każdego roku Grupa wdraża około 100 nowych projektów krzeseł i mebli oraz około 50 indywidualnych projektów na zamówienia klientów. Pomysły projektantów są wdrażane do produkcji przez ponad 18-osobowy zespół wysoko wykwalifikowanych konstruktorów. Ich wiedza i doświadczenie umożliwiają wyjątkowo sprawne wdrażanie do produkcji nowych wyrobów oraz realizację zamówień specjalnych.

Grupa Nowy Styl rozwijała się międzynarodowo, bez wątpienia, według modelu globalnego, przyspieszonego. W ciągu sześciu lat od powstania podjęła pierwsze operacje międzynarodowe, osiągając szybko stopień internacjonalizacji powyżej 25%. Przedsiębiorcy orientowali się na wymagające, efektywne rynki zagraniczne i nie ograniczali się jedynie do eksportu, podejmując ekspansję kapitałową. Rozwój według modelu globalnego był możliwy ponieważ firma oferuje produkty o dużej wartości dodanej (zaawansowane technologie, wzornictwo, jakość oraz gotowość realizacji indywidualnych zleceń) a założyciele-menedżerowie mają osobowość przedsiębiorczą, mają pasję tworzenia wartości, kompetencje menedżerskie oraz obycie międzynarodowe, pozwalające im pokonywać kompleksy i wypracowywać wizję globalną.

Inglot Sp. z o.o.

Firma Inglot jest obecnie jedną z najbardziej cenionych i popularnych polskich marek kosmetyków kolorowych w Polsce i na świecie. Jest to pierwszy polski producent, który otworzył firmowe sklepy poza granicami Polski, na rynkach wymagających i trudnych ale zapewniających wyższą rentowność. W przeciwieństwie do polskich liderów sektora kosmetycznego w Polsce Inglot rozwija się międzynarodowo według modelu globalnego („born-again global”). Produkowane w Przemysłu cienie do powiek, szminki i lakiery do paznokci (pozycjonowane na te z „górną półki”) Inglot sprzedaje w ponad 70 firmowych salonach (własnych i franszyzowych) w prawie 20 krajach świata. Sklepy z czarno-białym logo spółki są w Kanadzie, Australii, Arabii Saudyjskiej, Zjednoczonych Emiratach Arabskich, Kuwejcie, Indiach, Turcji, USA i innych krajach. Celem strategicznym spółki jest osiągnięcie 50% przychodów ze sprzedaży na rynkach zagranicznych. W 2009 roku stopień internacjonalizacji biznesu wynosił ok. 20%. Na rynku krajowym Inglot posiada ok.120 własnych i 60 franszyzowych salonów. W 2010 roku jako jedyna polska firma wziął udział w prestiżowych targach wizażu THE MAKE –UP, które odbywały się w Los Angeles. Polski producent został tam oceniony bardzo wysoko i zyskał miano konkurenta globalnego potentata M.A.C. Obecnie Inglot pracuje nad wejściem na rynek brazylijski i rosyjski.

Firmę Inglot z siedzibą w Przemysłu założył na początku lat osiemdziesiątych Wojciech Inglot z siostrą Elżbietą Inglot-Kobyłańską. Potem dołączyła do nich żona Wojciecha- Barbara. Wojciech Inglot marzył, aby zostać chemikiem, naukowcem. Ukończył studia na Wydziale Chemii Uniwersytetu Jagiellońskiego w 1979 r. Po niepowodzeniu na egzaminach na studia doktoranckie podjął pracę w laboratorium badawczym

krakowskiej Polfy. Zakładowy Ośrodek Badawczo-Rozwojowy dostawał z rozdzielnika anglojęzyczne pisma specjalistyczne, w kraju wtedy niedostępne. Wojciech nie tracił w Polfie kontaktu ze światem, czytał, szlifował język specjalistyczny, rozwijał się. Wspominał też, jak za czasów studenckich wyjeżdżał często do USA na saksy (ma tam liczną przedsiębiorczą rodzinę), jak chodził po nowojorskiej Piątej Alei i zaglądał za czerwone drzwi butiku Elizabeth Arden i pochłaniał farmaceutyczno-kosmetyczne nowinki. Wkrótce zdał sobie sprawę, że nie zrobi kariery w Polfie i zdecydował się na założenie własnej firmy. Wydawało mu się, że wyjedzie z Polski i założy firmę w USA, jak jego kuzyni.. Tymczasem zakupił za oszczędności z saksów używane urządzenia z Polfy i na wynajętym piętrze domu jednorodzinnego w Przemyśle wraz z rodziną i kilkoma znajomymi uruchomił produkcję płynu do czyszczenia głowic magnetofonowych a potem dezodorantów w sztyfcie VIP przypominających kultową, ekskluzywną markę Fa, dostępną w tamtych czasach, podobnie jak inne kosmetyki, tylko w Peweksie. Mimo sukcesu Wojciech nie uległ pokusie konsumpcji i w połowie lat osiemdziesiątych wybrał się do Nowego Yorku na znaczący kongres Amerykańskiego Stowarzyszenia Chemików i Kosmetyków. Była to swojego rodzaju inwestycja, która zaważyła na dalszych losach jego firmy. Wojciech chciał wejść w profesjonalne środowisko, poznać liczących się ludzi z branży i uczyć się od nich. Został ciepło przyjęty przez uczestników kongresu i zaproszony do odwiedzin ich zakładów. Nowoczesną i unikalną wiedzę o produkcji kosmetyków młody polski chemik zdobył w amerykańskich laboratoriach. Ta właśnie wizyta w USA stała się inspiracją do stworzenia bajecznej kolekcji pomadek, lakierów do paznokci i cieni do powiek.

Kolorowa kosmetyka Inglota rozpoczęła się w 1985 roku od lakierów do paznokci produkowanych według amerykańskiej receptury i z amerykańskich surowców. Było to wynikiem podpisania umowy licencyjnej z amerykańską firmą Kolmar Laboratories i ścisłej współpracy z nią. Do dziś delikatny, nierzucający się w oczy „cielisty” lakier do paznokci to sztandarowy produkt firmy. Wkrótce w ofercie Inglota pojawiły się pomadki do ust, cienie do oczu i inne kosmetyki kolorowe w szerokim asortymencie, wytwarzane według receptur i technologii własnych. Co więcej, firma oferuje możliwość stworzenia własnej palety kolorystycznej, czyli tak zwany Freedom System. Indywidualny dobór koloru cieni, pomadek, kredki czy korektora do twarzy daje około 3 miliardy kombinacji. A odcieni ciągle przybywa - Inglot przez cały czas współpracuje z charakteryzatorami i kolorystami, aby nadążać za najnowszymi trendami i oferować swoim klientkom kosmetyki o dużej wartości dodanej.

Spektakularnym przykładem jest współpraca Inglota z Annie Adams, londyńską wizażystką, słynącą z robienia makijażu Madonnie kosmetykami Revlona, czy członkom rodziny królewskiej m.in. Sarze Fergusson. Obecnie wizażystka używa w pracy także kosmetyków Inglota, doceniając ich unikalne walory, co buduje reputację firmy na rynku.

Jakość produktów Inglot potwierdzona jest wdrożonymi standardami ISO oraz Good Manufacture Practices. Wytwarzane są one z najlepszych składników według unikalnych receptur i z wykorzystaniem zaawansowanych technologii. Ostatnim, rewelacyjnym osiągnięciem laboratorium badawczego firmy jest pierwszy w historii lakier do paznokci „oddychający” o walorach przyjaznych zdrowiu - Breathable Nail Enamel. Dzięki unikalnej formule, zawierającej składniki stosowane w soczewkach kontaktowych jest delikatny dla paznokci i „pozwala im oddychać, nie wysusza ich”.

Formuła biznesu wypracowana przez Inglota sprawdziła się nie tylko w Polsce ale także na największych i najbardziej opłacalnych rynkach na świecie. Pierwszy zagraniczny salon firmowy został otworzony w Montrealu w 2006 roku. Znany przedsiębiorca z Kanady, właściciel sieci handlowej Andy Chelminsky wypatrzył butik Inglota w stołecznym Wola Park i tak się zachwycił jego formułą, że zaproponował Polakowi uruchomienie podobnego biznesu w Kanadzie. Potem na zasadzie „domina” w szybkim tempie pojawiały się salony Inglota w Zjednoczonych Emiratach Arabskich, Dubaju, Australii, Turcji, Indiach i w innych krajach. W 2007 roku firma posiadała już 60 salonów firmowych poza granicami Polski i plan otworzenia kolejnych 80 w 2008 roku. Wojciech Inglot nie ukrywał, że rynek amerykański będzie odgrywał ważną rolę w strategii rozwoju jego firmy i w 2009 roku rozpoczął ekspansję w USA. Pierwszy salon został otwarty w Nowym Yorku na Times Square, na rogu Broadway’u i 48 Ulicy, odnosząc olbrzymi sukces. The New York Times i amerykański Vogue rozpisywały się o kosmetykach Inglota w samych superlatywach a rosnąca rozpoznawalność marki przyciągała artystki z pobliskich teatrów na Broadway’u i ze studiów telewizyjnych. Po sukcesie w Nowym Yorku, w 2010 r. firma otworzyła swój drugi salon w The Forum Shops at Caesars w Las Vegas, w jednym z najwspanialszych centrów handlowych na świecie, zaprojektowanym na wzór starożytnego Rzymu, przy znanym kasynie i hotelu Caesars Palace. Swoje butikiki mają tutaj największe i najbardziej luksusowe marki m.in. Versace, Hugo Boss, Dior, Louis Vitton. Wojciech Inglot zapowiada, że teraz chce mieć 10 a docelowo ok. 30 salonów w znaczących centrach handlowych w USA takich, jak. Los Angeles, Miami, czy Chicago.

Fenomenem przypadku Inglota jest to, że odnotowywany regularnie dwucyfrowy wzrost finansuje praktycznie tylko z wypracowanego zysku. Osiąga dużą rentowność dzięki sprzedaży produkowanych w Polsce kosmetyków kolorowych na najbardziej atrakcyjnych rynkach świata, gdzie może realizować znacznie lepsze ceny. Inną specyfiką funkcjonowania firmy jest brak nakładów na reklamę. Strategia rynkowa firmy opiera się na marketingu „szeptanym”. Wojciech Inglot powtarza, że zamiast ponosić wysokie koszty promocji, woli przeznaczyć środki na działalność rozwojową i badawczą, której rezultatem mogą być kolejne innowacje produktowe.

Inglot jest urzeczywistnieniem „amerykańskiego snu” przez „chłopa z zadupia, który otwiera sklep w Nowym Yorku” (cytat samego Wojciecha Inglota), dzięki ciężkiej pracy, uporowi, determinacji i pasji.

5. Wnioski

Zaprezentowane rozważania teoretyczne na temat internacjonalizacji przyspieszonej młodych przedsiębiorstw oraz zilustrowanie ich trzema przypadkami polskich przedsiębiorstw rodzinnych pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

- Tradycyjny, ewolucyjny model rozwoju polskiego biznesu, w którym osiągnięcie liczącej się pozycji na rynku narodowym poprzedza ekspansję międzynarodową, nie gwarantuje efektywnej komercjalizacji technologii, produktów o dużej wartości dodanej lub ją opóźnia. Wysokie tempo zmian technologicznych, skracanie się cyklu życia technologii wymagają wprowadzenia innowacji technologicznych jednocześnie na wielu rynkach narodowych celem przeciwdziałania imitacji, zagwarantowania zwrotu kosztów poniesionych na badania i rozwój oraz wykorzystania posiadanej przewagi konkurencyjnej w procesie wzrostu biznesu.
- Ponadgraniczny kapitał społeczny pomaga młodym przedsiębiorstwom pokonywać barierę zasobową, uniemożliwiającą większe zaangażowanie się biznesu w proces internacjonalizacji oraz barierę braku wiedzy o rynkach zagranicznych.
- Bycie w sieci społecznej, jak pokazują badania empiryczne i prezentuje model dynamiczny, jest warunkiem koniecznym dla wczesnej internacjonalizacji młodych, przedsiębiorczych firm ale niewystarczającym. Uczestnicy sieci muszą umieć przekuć generowany kapitał społeczny w swoją przewagę i wynikające z niej korzyści. W przypadku młodych,

internacjonalizujących się przedsiębiorstw większe znaczenie mają korzyści wynikające z procesu uczenia się, nabywania nowej wiedzy niż doraźne korzyści finansowe wynikające z nowych szans biznesowych na rynkach zagranicznych.

- Kapitał społeczny ponadgraniczny wiążący odgrywa szczególną rolę w przypadku aktywizacji międzynarodowej młodych przedsiębiorstw wywodzących się z gospodarek wschodzących. Szczególnie takie przedsiębiorstwa odczuwają deficyty zasobowe w zakresie wiedzy, finansowania oraz narażone są na wyższe ryzyko międzynarodowych przedsięwzięć biznesowych.
- Ponadgraniczny kapitał społeczny ma charakter dynamiczny. Konieczne jest zarządzanie relacjami społecznymi w celu aprecjacji kapitału społecznego i przeciwdziałania jego deprecjacji.
- Firmy rodzinne poszukujące szans wzrostu i rozwoju w obszarze międzynarodowym mogą mieć większy niż firmy nierodzinne potencjał generowania i kumulowania ponadgranicznego kapitału społecznego, stanowiącego warunek sukcesu na rynkach zagranicznych i wykorzystywania go.

Literatura

- Arregle J.L., Hitt M.A., Sirmon D.G., Very P. (2007), *The development of organizational social capital: attributes of family firms*, "Journal of Management Studies", 44, ss. 73-95.
- Bourdieu P. (1986), *The forms of capital*, [w:] J. Richardson (red), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood, New York, ss. 241-58.
- Burt R. (2002), *Bridge decay*, "Social Networks", 24, ss. 333-63.
- Coviello N.E. (2006), *Network dynamics of international new ventures*, "Journal of International Business Studies", 37, ss. 713-31.
- Dhanaraj Ch., Beamish P.W. (2003), *A resource based approach to the study of export performance*, "Journal of Small Business Management", 41, ss. 242-61.
- Dimitratos P., Johnson J.E., Iber K.I.N., Slow J. (2009), *Core rigidities of micromultinationals: The Scottish experience*, [w:] M.V. Jones, P. Dimitratos, M. Fletcher, S. Young (red.), *Internationalization, Entrepreneurship and the Smaller Firm: Evidence from Around the World*, ss. 139-149.
- Ericsson K.J., Johnson A., Majkgard, Sharma D. (1997), *Experiential knowledge and cost in the internationalization process*, "Journal Of International Business Studies", 28, ss. 337-360.
- Filatotchev I., Liu X., Buck T., Wright M. (2009), *The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: the effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs*, "Journal of International Business Studies", 40, ss. 1005-21.
- Johnson J., Vahlne J.E. (1977), *The internationalization process of the firm - a model of knowledge*

- development and increasing foreign market commitment*, "Journal of International Business Studies", 8, ss. 23-32.
- Jones, M.V., Coviello N.E. (2005), *Internationalization: conceptualizing an entrepreneurial process of behaviour in time*, "Journal of International Business Study", 36, ss. 284-303.
- Kale P.H., Singh, Perlmutter H. (2000), *Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital*, "Strategic Management Journal", 21, ss. 217-237.
- Lu J.W., Beamish P.W. (2001), *The internationalization and performance of SMEs*, "Strategic Management Journal", 22, ss. 565-586.
- Madhok A. (1995), *Revisiting multinational firms tolerance for joint ventures: a trust-based approach*, "Journal of International Business Studies", 26, ss. 117-137.
- McKinsey & Co (1993) *Emerging Exporters. Australian High Value-Added Manufacturing Exporters*, Melbourne; McKinsey & Company and Australian Manufacturing Council, 1993, s. 9.
- Oviatt B.M., McDougall P.P. (1994) *Toward a theory of international new ventures*, "Journal of International Business Studies", 25, s. 45-64.
- Nahapiet J., Ghoshal S. (1998), *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage*, "Academy of Management Review", 23, ss. 242-66.
- Popczyk W. (2008), *Młode przedsiębiorstwa globalne – uwarunkowania powstawania i rozwoju* [w:] K.Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i zmienność*, Tarnobrzeg 2008, ss. 310-318,
- Popczyk W. (2010), *Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi*, "Problemy Zarządzania", vol.8, 4 (30), ss. 56-72.
- Portes A., Sensenbrenner J. (1993), *Embeddedness and immigration: notes on the social determinants of economic action*, "American Journal of Sociology", 98, ss. 1320-1350.
- Prashantham S. (2010), *Social Capital and Indian Micromultinationals*, "British Journal of Management", ss. 1-17.
- Prashantham S., Dhanaraj Ch. (2010), *The Dynamic Influence of Social Capital on the International Growth of New Ventures*, "Journal of Management Studies", 47:6, ss. 967-994.
- Putnam R., D. (2002), *Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society*, Oxford University Press, New York.
- Putnam R.D. (1993), *The prosperous community: Social capital and public life*. "American Prospect", 13, ss. 35-42.
- Rasmussen E.S., Madsen T.K. (2002) *The Born Global Concept*, EIBA Conference, s. 14.
- Saxenian A., L. (2006), *The New Argonauts: Regional Advantage in a Global Economy*, MA: Harvard University Press, Boston.
- Slotte-Kock S., Coviello N.E. (2010), *Entrepreneurship research on network processes: a review and ways forward*, "Entrepreneurship Theory & Practice", 34, ss. 31-57.
- Soda G., Usai A., Zaheer A. (2004), *Network memory: the influence of past and current networks on performance*, "Academy of Management Journal", 47, ss. 893-906.
- Zahra S.A., Ireland R.D., Hitt M.A. (2000), *International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance*, "Academy of Management Journal", 43, ss. 925-950.

Maria Bernat

Politechnika Opolska

Rola przedsiębiorstw rodzinnych w niemieckiej gospodarce i społeczeństwie

The role of family enterprises the German economy and society

Abstract: The article shows the specificity of family businesses in German economy, in which they have a long tradition and have shaped a certain type of behaviour characteristic for German business culture. It presents the importance of family businesses' segment in economy, mainly through the prism of the effects on the labour market and comparison with the companies covered by stock-exchange DAX index.

Gospodarka niemiecka jest jedną z najsilniejszych organizmów gospodarczych od wielu lat notowana w grupie najbardziej konkurencyjnych gospodarek współczesnego świata. Filarem jej sukcesu ekonomicznego, który przekłada się na wysoki standard życia mieszkańców są przedsiębiorstwa rodzinne, tworzące silny segment niemieckiej gospodarki. Nierzadko rodowód wielu z tych podmiotów sięga kilku generacji. Jakkolwiek dominują one w segmencie przedsiębiorstw małych i średnich są wśród nich także koncerny notowane na giełdzie we Frankfurcie, równocześnie zaliczane do grona firm o najwyższej wartości. Marki o ugruntowanej pozycji na światowych rynkach tj. BMW, Oetker, Bosch, Henkel zachowały w dobie globalizacji swój rodzinny charakter.

Jakkolwiek segment biznesu rodzinnego jest stabilnym motorem wzrostu niemieckiej gospodarki występuje wyraźna luka wiedzy na jego temat, którą profesor B. Hennerkers zarządzający Fundacją Przedsiębiorstw Rodzinnych (Stiftung Familienunternehmen) określa mianem terra incognita polityki i nauki niemieckiej. Dopiero w pierwszej dekadzie XXI wieku stały się popularnym przedmiotem badań, czemu towarzyszy przeobrażenie społecznej percepcji zjawiska. Jeszcze 20 lat temu image przedsiębiorstw rodzinnych był zabarwiony wyraźnie ne-

gatywnie, przypisywano mu elementy kumoterstwa i paternalizmu. Obecnie stabilność tego segmentu na rynku pracy, zwłaszcza w warunkach kryzysu, wyniki ekonomiczne powodują, iż traktowany jest on coraz częściej jako pożądane ogniwo wzrostu niemieckiej gospodarki. Szczególnie porównania 500 największych przedsiębiorstw rodzinnych z podmiotami objętymi indeksem DAX, wypadają dla analizowanej grupy bardzo korzystnie.

Rozważania zawarte w artykule mają na celu określenie roli segmentu przedsiębiorstw rodzinnych w niemieckiej gospodarce, jak i życiu społecznym, w którym właściciele, zwłaszcza elani tych podmiotów cieszą się dużym etosem społecznym. Niemcy cenią wysoko stabilność zatrudnienia w firmach rodzinnych, markę utożsamianą z wielopokoleniową tradycją i solidnością rodzinnych firm. Przedsiębiorstwa rodzinne to immanentny element niemieckiej kultury, który implikuje wiele zachowań w sferze biznesu charakterystycznych dla Niemców. Kontekst kulturowy zjawiska pozwala wyjaśnić szereg zachowań i motywacji w tym segmencie.

1. Podejście do definiowania przedsiębiorstw rodzinnych w literaturze niemieckiej

Według statystyki Fundacji Przedsiębiorstw Rodzinnych (Stiftung Familienunternehmen) w Niemczech działa ponad 2,5 miliona przedsiębiorstw rodzinnych, co stanowi 92% podmiotów gospodarczych tego kraju. Jest to stosunkowo wysoki udział na tle pozostałych krajów Unii Europejskiej 70-80%, ale także Szwajcarii 87%, Stanów Zjednoczonych 89%. Pomimo wysokiej aktywności rodzin w życiu gospodarczym Niemiec w literaturze tego kraju brak jest jednak jednoznacznej definicji przedsiębiorstw rodzinnych. W analizie firm rodzinnych Gottschalk S., Niefert M., Licht G, Hauer A, Keese D., [2011, s. 46] na zlecenie Fundacji Przedsiębiorstw Rodzinnych, która zainicjowała cykl systematycznych badań poświęconych tej grupie podmiotów uwzględniono wyraźnie niejednorodną grupę podmiotów gospodarczych traktowanych jako przedsiębiorstwa rodzinne, do której włączono:

- przedsiębiorstwa kontrolowane przez rodziny (Familienkontrollierte Unternehmen), które są kontrolowane przez identyfikowalną liczbę osób fizycznych,
- przedsiębiorstwa rodzinne zarządzane przez właścicieli (Eigentumergeführten), gdzie warunkiem koniecznym do zakwalifikowania podmiotu do tej grupy jest nie tylko własność w rękach rodziny ale także zarządzanie,

- nominale przedsiębiorstwa rodzinne (nominelle Familienunternehmen), obejmują te podmioty, które w nazwie zawierają nazwisko rodziny Jakkolwiek ujęcie to nie wskazuje ani na własność rodzinną, ani na zarządzanie podmiotu przez rodzinę, tym niemniej samo nazwisko rodziny sygnalizuje kontynuację tradycji rodzinnych

W opozycji do definicji fundacji zarówno Wittener Institut für Familienunternehmen, jak i Instytutu Badań nad Średnimi Przedsiębiorstwami w Bonn zwężają grupę przedsiębiorstw rodzinnych do podmiotów w których w rękach rodziny skupiona jest zarówno własność, jak i zarządzanie. Według Plate M. [2010] z Wittener Institut für Familienunternehmen możemy mówić o przedsiębiorstwie rodzinnym jeśli należy ono w całości lub częściowo do jednej lub wielu rodzin, a te ponoszą odpowiedzialność i wpływają znacząco na rozwój przedsiębiorstwa. Wielkość podmiotu i forma prawna nie mają znaczenia ale istotny jest moment sukcesji międzygeneracyjnej w rodzinie, przede wszystkim planowanie przekazania firmy kolejnej generacji.

Według definicji Wallau. F, Haunschild L., Hauser H.E., Wolter H.J [2007] z Instytutu Badań nad Średnimi Przedsiębiorstwami w Bonn przedsiębiorstwa rodzinne to podmioty, które wyróżnia jedność własności i zarządu. Właściciele kierują firmą sami lub razem z zewnętrznymi menadżerami rozszerza podejście Plate M. o możliwość kierowania przedsiębiorstwem wspólnie z menedżerami spoza rodziny.

Astrachan J.H., Shanker M.C., [2003] wskazują na trzy ujęcia definicyjne przedsiębiorstwa rodzinnego:

- szerokie (zarządzanie strategiczne i kontrola znajduje się w gestii rodziny)
- średnie (potomkowie założyciela sprawują kontrolę nad przedsiębiorstwem poprzez posiadanie akcji z prawem głosu)
- wąskie (kilka pokoleń rodziny bezpośrednio jest związane z prowadzeniem firmy i poprzez posiadanie akcji wywiera znaczący wpływ na zarządzanie).

W literaturze niemieckiej Gottschalk S., Niefert M., Licht G, Hauer A, Keese D. [2011], wyłaniają się pewne cechy charakteryzujące firmy rodzinne do których należą:

- dążenie większości właścicieli do utrzymania firmy w rodzinie po zmianie międzygeneracyjnej. Klasycznym rozwiązaniem sukcesji jest przejęcie firmy przez syna,
- dążenie do zapewnienia niezależności wobec zewnętrznych podmiotów kapitałowych,

- relatywie duża elastyczność decyzyjna z uwagi na skupienie w jednym ręku własności i zarządu przedsiębiorstwo,
- decyzje strategiczne podejmuje właściciel,
- podążanie strategią długookresową, gdzie istotne jest zachowanie podmiotu w rodzinie i kontynuowanie rodzinnych tradycji. Dlatego osiągnięcie zysku nie jest zawsze celem pierwszoplanowym.

W firmach rodzinnych panuje określona, specyficzna kultura przedsiębiorstwa, naznaczona zwyczajami i tradycją rodziną oraz wola przekazania firmy następnym pokoleniom.

Plate M. [2010] traktuje przedsiębiorstwo rodzinne jako system społeczny oparty na komunikacji, która w porównaniu do innych przedsiębiorstw jest w większym stopniu ustna i mniej sformalizowana. Powiązania i przynależność rodzinna odgrywają ważną rolę nawet w kwestiach relatywnie mniej istotnych. Rodzina jest zdefiniowana jako grupa ludzi, którzy są potomkami jednej pary i ich teściowie. Przynależność do rodziny jest jasno uregulowana, horyzont czasowy w którym się poruszają to okres życia człowieka. Losowe zdarzenia tj. narodziny, adopcje, ślub, rozwód, śmierć wywierają silny wpływ na funkcjonowanie firmy. W kontekście przynależności do rodziny pojawiają się pytanie o definicję pokrewieństwa związane z małżeństwem, adopcją, czy dotyczy ona jedynie osób połączonych więzami krwi.

Przedsiębiorstwu opartemu o więzy rodzinne towarzyszą specyficzne problemy pojawiające w momencie sukcesji, jak i ewentualnych konfliktów między członkami rodziny. Szczególnie kiedy liczba członków pokrewieństwa wzrasta, wówczas zmiesza się jedność w decyzjach strategicznych.

2. Wielkość i struktura niemieckich przedsiębiorstw rodzinnych

Z analizy Gottschalk S., Niefert M., Licht G, Hauer A, Keese D., [2011] na zlecenie Fundacji Przedsiębiorstw Rodzinnych wynika, iż końca 2010 r. w Niemczech działało 2,8 mln podmiotów gospodarczych, z czego prawie 2,5 mln stanowiły przedsiębiorstwa rodzinne. Udział tej grupy podmiotów w niemieckiej gospodarce, uwzględniający trzy formy podmiotów rodzinnych sklasyfikowanych przez Fundację Przedsiębiorstw Rodzinnych przedstawiają dane zawarte w tabeli 1.

Tab. 1 Przedsiębiorstwa rodzinne w niemieckiej gospodarce.

	Działające podmioty gospodarcze	Nominalne przedsiębiorstwa rodzinne	Przedsiębiorstw kontrolowane przez rodziny	Przedsiębiorstwa zarządzane przez właścicieli
Liczba w tys.	2836	2196	2596	2535
W tym liczba przedsiębiorstw publicznych	17756	3423	-	-
Zatrudnienie w mln	26,2	13,8	14,6	13,7
Obrót w tys., mediana	400	330	350	350
Udział w ogólnej liczbie podmiotów gospodarczych	100%	77	92	89
Udział w obrocie wszystkich podmiotów gospodarczych z wyłączeniem publicznych	100%	78	92	90
Udział w zatrudnieniu ogółem	100%	53	56	52
Udział w zatrudnieniu ogółem z wyłączeniem publicznych	100%	56	60	56
Udział w przychodach ogółem	100%	48	48	44
Udział w przychodach ogółem z wyłączeniem publicznych	100%	50	51	47

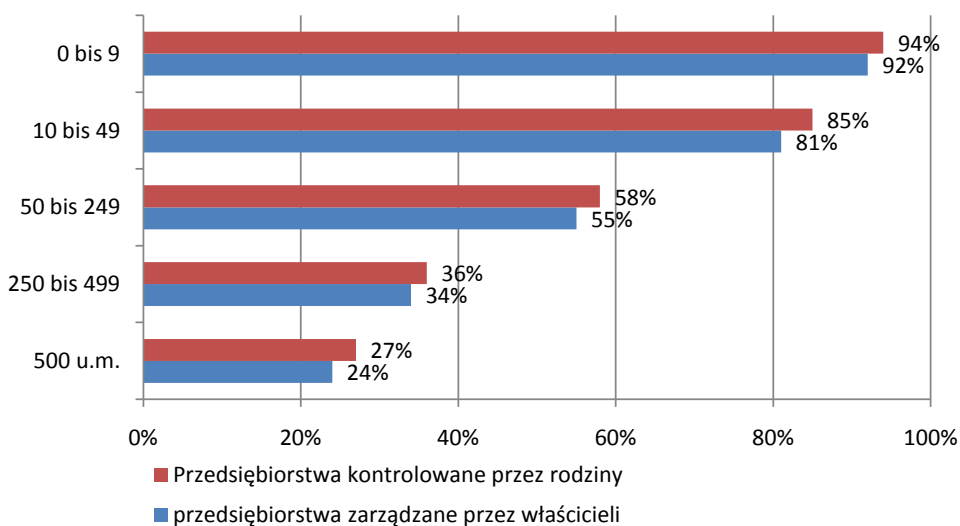
*obliczenia z wyłączeniem banków i ubezpieczeń

Źródło: Gottschalk S., Niefert M., Licht G., Hauer A., Keese D., Die Volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Stiftung Familienunternehmen, München, 2011, s. 13.

Należy zwrócić uwagę na fakt, iż ponad 3 tys. przedsiębiorstw publicznych jest przyporządkowane jako nominalne przedsiębiorstwa rodzinne, zachowujące w nazwie nazwisko założycieli, jakkolwiek współcześnie wykazują one brak kontroli własności i wpływu członków rodziny na zarządzanie.

Przedsiębiorstwa rodzinne są grupą silnie spolaryzowaną pod kątem wielkości tych podmiotów. Największy udział firm rodzinnych powyżej 92% notowany jest w grupie przedsiębiorstw, które zatrudniają poniżej 10 osób, z kolei w firmach dużych powyżej 500 pracowników ich udział waha się w przedziale 24-27%. 16 Odpowiednio do wielkości mierzonej wielkością zatrudnienia także pod kątem wartości generowanych obrotów największy udział mają firmy małe o obrotach do 1 mln euro.

Wykres 1. Struktura przedsiębiorstw rodzinnych w Niemczech w 2010 r. według wielkości zatrudnienia.



Źródło: Gottschalk S., Niefert M., Licht G., Hauer A., Keese D., Die Volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Stiftung Familienunternehmen, München, 2011.

Wysoka koncentracja firm rodzinnych w grupie podmiotów małych i średnich jest naturalną konsekwencją rosnących potrzeb kapitałowych wraz z rozwojem firmy, co także zwiększa prawdopodobieństwo rozszerzenia liczby udziałowców zewnętrznych i ich partycypacji zarządzaniu.

Jakkolwiek wśród przedsiębiorstw rodzinnych dominują podmioty małe i średnie są wśród nich także duże obecne na frankfurckiej giełdzie.

W 2010 r. wprowadzono dla nich specjalny indeks giełdowy DAXplus Family Firm Index. Z kolei połowa firm objęta wskaźnikiem CDAX to przedsiębiorstwa rodzinne będące ważnym podmiotem niemieckiego rynku akcji. Listę 500 największych przedsiębiorstw rodzinnych w Niemczech pod względem zatrudnienia otwierają: Grupa Schwarz, Robert Bosch GmbH oraz Metro AG. Z kolei pod względem wartości obrotów na czele rankingu znajdują się Metro AG, Grupa Schwarz i grupa Aldi. Posługując się kryterium wartości przedsiębiorstwa obecnie podmiotem rodzinnym o największej wartości w gospodarce niemieckiej jest BMW warte 49 mld euro, czym wyprzedza SAP, Metro, Boehringer Ingelheim, Henkla i Bertelsmanna.

Głównym kierunkiem angażowania kapitału rodzinnego jest hotelarstwo, w branży tej 98% podmiotów to firmy rodzinne, dalej budownictwo 97%, oraz handel 95%. W branży przetwórczej 88% przedsiębiorstw to podmioty rodzinne. Bardzo niski odsetek podmiotów rodzinnych występuje w energetyce oraz zaopatrzeniu w wodę. W grupie 500 największych przedsiębiorstw rodzinnych głównym kierunkiem alokacji kapitału jest branża przetwórcza.

Generalnie przedsiębiorczość rodzinna koncentruje swoją aktywność w obszarach niskich i średnich technologii. W dziedzinach zaawansowanych technologicznie opanowały one głównie segmenty niszowe.

Nie wszystkie niemieckie landy w równym stopniu partycypują w aktywności firm rodzinnych.

330 podmiotów z listy 500 największych firm rodzinnych zarówno pod kątem wartości obrotów jak i wielkości zatrudnienia zlokalizowane jest w trzech landach:

- Nadrenii Westfalii 137
- Badeni Wyrtembergii 105
- Bawarii 89.

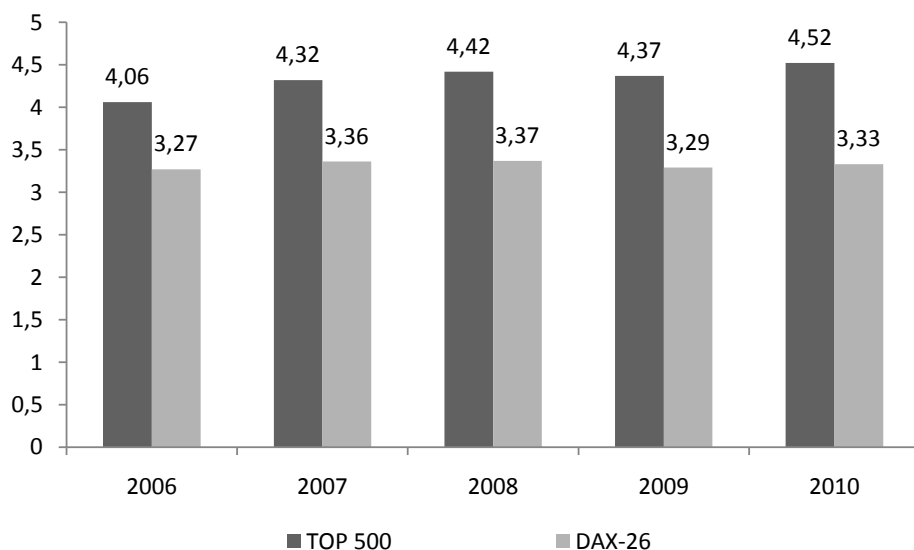
Bardzo niską aktywność przedsiębiorstw rodzinnych odnotowują landy wschodnie, położone byłej NRD, w których tradycje przedsiębiorczości rodzinnej przerwało czterdzieści lat gospodarki socjalistycznej.

3. Rola przedsiębiorstw rodzinnych w niemieckiej gospodarce

Ponad 90-procentowy udział firm rodzinnych w populacji przedsiębiorstwach działających w niemieckiej gospodarce znajduje przełożenie w wysokiej partycypacji tej grupy podmiotów w zatrudnieniu (96%) i przychodach przedsiębiorstw (51%) (tabela 1). W firmach kontrolowa-

nych przez rodziny w 2010 r. pracowało 14,6 mln osób. Korzystnie pod kątem efektów na rynku pracy wypadają firmy rodzinne w porównaniu 500 największych przedsiębiorstw rodzinnych z podmiotami objętymi indeksem DAX. Przy czym z trzydziestki objętej indeksem DAX dla celów analizy wyłączono cztery przedsiębiorstwa rodzinne: Beiersdorf AG, Henkel AG, KGaA, Metro AG i Merc KGaA. Zatem grupa zaliczana już do DAX-26 w 2010 r. zatrudniała na świecie 3,3 mln zatem o 1,2 mln mniej niż 500 największych firm rodzinnych. W latach 2006-2010, a więc okresie obejmującym także fazę kryzysu rozpoczętego w 2008 r. 500 największych rodzinnych odnotowało wzrost zatrudnienia o 500 tys. (11%), podczas gdy objęte indeksem Dax-26 w tym czasie zaznaczyły wzrost o 60 tys. na poziomie (2%). (Wykres 2)

Wykres 2 Zatrudnienie w 500 największych przedsiębiorstwach rodzinnych w Niemczech i objętych indeksem DAX-26.

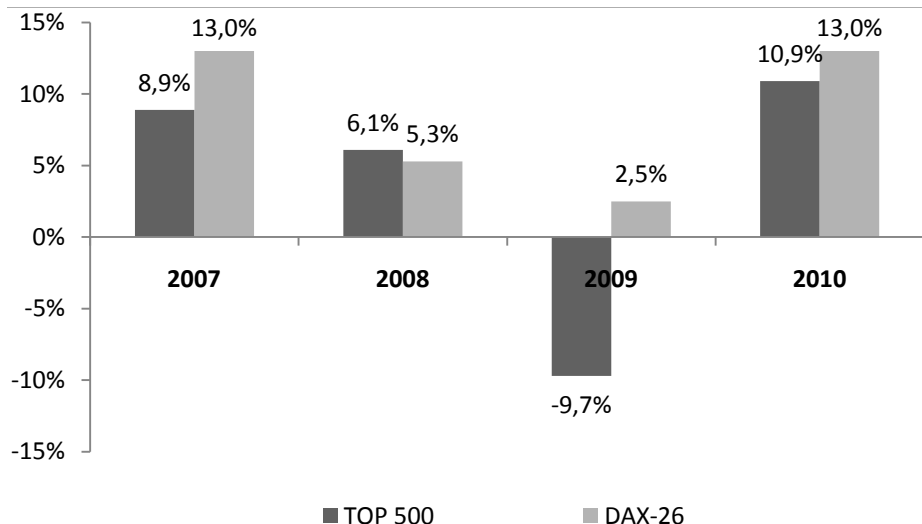


Źródło: Gottschalk S., Niefert M., Licht G, Hauer A, Keese D., Die Volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Stiftung Familienunternehmen, München, 2011.

Gospodarka niemiecka od lat osiemdziesiątych boryka się z podwyższonym na tle krajów EWG a następnie UE bezrobociem. Przedsiębiorstwa niemieckie poszukując możliwości redukcji wysokich kosztów pracy dokonują realokacji produkcji poprzez bezpośrednie inwestycje zagraniczne do krajów o niższych kosztach. Walorem przedsiębiorstw rodzinnych w kontekście bezpośrednich efektów na rodzimym rynku

pracy jest więc mniejsza skłonność do zastępowania zatrudnienia krajowego zagranicznym. 500 największych firm rodzinnych zatrudnia 80% swojego personelu w kraju podczas gdy przedsiębiorstwa objęte indeksem Dax-26 tylko 42% .

Wykres 3. Przychody 500 największych przedsiębiorstwach rodzinnych w Niemczech i objętych indeksem DAX.



Źródło: Gottschalk S., Niefert M., Licht G., Hauer A., Keese D., Die Volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Stiftung Familienunternehmen, München, 2011.

O ile firmom rodzinnym udało im się utrzymać przyrost zatrudnienia nawet w okresie kryzysu o tyle odnotowały one spadek obrotów w 2009 o prawie 10% podczas gdy podmioty objęte indeksem DAX-26 wykazały wzrost o 2,5%. Stabilność zatrudnienia w firmach rodzinnych nawet w okresie wysokiego spadku sprzedaży jest zdaniem B. Hennerkasa zarządzającego Fundacją Przedsiębiorstw Rodzinnych podyktowana obawą przed utratą pracowników bowiem wraz z ich odejściem firmy tracą także know-how. Tym niemniej utrzymywanie zatrudnienia wbrew sytuacji rynkowej generuje dodatkowe koszty obniżając rentowność tych przedsiębiorstw. Znaczny spadek obrotów segmentu firm rodzinnych w 2009 r. był także pośrednio związany z kierunkiem ich zaangażowania, bowiem większość pochodzi z branży przetwórczej i usług gdzie spadek popytu w 2009 r. był najsilniejszy.

Współcześnie sukces wielu podmiotów rodzinnych tj. Haniel, BMW, Henkel, Beiersdorf słania do poszukiwania jego źródeł w specyfice zarządzania tej grupy podmiotów. Przykładowo prof. Peter May, założyciel Akademii Firm Rodzinnych dokonał porównania skuteczności zarządzania Daimlera i rodzinnej BMW. Wskazał na konsekwentną politykę wprowadzanych nowych modeli i korygowania „szalonych” pomysłów projektantów i menedżerów przez właścicieli Johanę Quandt, jej syna Stefana i córkę Susanne. May stawia tezę, że gdyby decyzje zarządcze w Daimlerze miała wpływ rodzina jego sytuacja byłaby lepsza. Jako atrybuty firm rodzinnych May wskazuje długookresowe myślenie i odpowiedzialność.

Wskazana wcześniej niższa skłonność przedsiębiorstw rodzinnych do zastępowania zatrudnienia krajowego zagranicznym nie oznacza oporów w internacjonalizacji. W gronie 11 przedsiębiorstw niemieckich na liście 100 najbardziej zinternacjonalizowanych korporacji na świecie w zestawieniu World Investment Report [2010] znalazły się dwa podmioty rodzinne Bosch i BMW. W kontekście internacjonalizacji bardzo aktywne okazują się m.in. Haniel, Oetker.

Istotnym problemem dla rozwoju firm rodzinnych nie tylko w Niemczech jest kontynuacja międzygeneracyjna. Zucker i Borwick [1992] szacują, iż tylko 50% firm rodzinnych w Niemczech przetrwa do drugiej generacji. Jak zaznaczają M. Huber, V. Toopper, [2011], około 5 tys. firm rodzinnych rocznie jest w Niemczech zamykanych z uwagi na brak następcy. Z drugiej strony jak zauważa Witt jeśli przetrwają 2-4 zmiany międzygeneracyjne okazują się bardziej stabilne i bardziej konkurencyjne na rynku aniżeli przedsiębiorstwa publiczne. Izba Handlowa z Hamburga proponuje nawet na wypadek śmierci właściciela przygotowanie „zestawu pierwszej pomocy” zawierającego kody do komputerów, upoważnieniami finansowe, klucze, numery telefonów ważnych dostawców. Proponowane tutaj rozwiązanie świadczy o skupieniu kluczowych informacji często w gestii jednej osoby, co w momencie jej śmierci naraża firmę na poważne turbulencje. Statystyki bazujące na ekstrapolacji stwierdzają, że od 320 tys. do 1,5 mln firm rodzinnych w Niemczech będzie przekazywana z pokolenia na pokolenie ciągu najbliższych pięciu lat. Oznacza to, iż rocznie 60.-500 tys. firm rodzinnych jest przekazywanych następcom. Zatem pojawia się szereg pytań dotyczących kierunku ich dalszego funkcjonowania, gotowości następców - przyszłych właścicieli do ewentualnej sprzedaży firmy czy planów jej rozwijania. Interesujących odpowiedzi dostarczają wyniki badań, przeprowadzonych przez Prügl R [2011, s. 35] z Friedrichshafen Institut für Familienunternehmen (FIF) na zlecenie Fundacji Przedsiębiorstw Ro-

dzinnych przez w grupie 231 dorosłych już dzieci obecnych właścicieli firm rodzinnych, a więc potencjalnych sukcesorów. Badanie dotyczyło ich systemu wartości, nastawienia do tematu rodzina oraz przedsiębiorstwo rodzinne, ich wykształcenia i sieci społecznych, zaangażowania społecznego oraz planów kariery zawodowej. Blisko połowa ankietowanych pochodziła z rodzin, których przedsiębiorstwa były od co najmniej trzech generacji w rękach rodziny. Zaledwie 3% ankietowanych wyraziło gotowość sprzedaży firmy, zaś 66% była nastawionych na rozwój firm, 61% na nowe inwestycje i tylko 32% na działania zachowawcze polegające obniżeniu kosztów. Wyniki badania pozwalają przypuszczać, iż segment rodzinny przejęty przez kolejne generacje nie znajdzie się w stagnacji, lecz znajdzie progresywnych kontynuatorów. Sukces przekazania międzygeneracyjnego w dużym stopniu zależy od przygotowania potencjalnych następców, w tym procesu wychowawczego. Z treści publikowanych wywiadów z właścicielami przedsiębiorstw rodzinnych Ch. Rickens [2011], T. Tuma [2010], rysuje się pewien obraz wychowania będący kompilacją surowości, dyscypliny z przyzwyczajeniem do pewnego bardzo wysokiego standardu konsumpcji (garnitur dla dziesięciolatka szyty na miarę), rozwijania umiejętności tworzenia relacji z osobami związanymi z firmami rodzinnymi, ale także poczucie obowiązku wobec społeczeństwa.

Problemem związanym z funkcjonowaniem przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce są porwania członków rodzin, związane z wymuszaniem okupu. Porwanie w 1976. Richarda Oetkera czy w 1971 r. Theodora Albrechta (współwłaściciela Aldi) pozostawiły atmosferę psychozy strachu w niemieckich środowiskach biznesu. Zjawisko to rzuca na silną presję w kierunku zachowania anonimowości, pośrednio ogranicza możliwości badań w tej grupie podmiotów.

3. Przedsiębiorstw rodzinne jako element niemieckiej kultury biznesu

Działalność gospodarcza człowieka jest procesem społecznym zachodzącym w otoczeniu kulturowym. Kultury narodowe, w których podmioty zostały ukształtowane i funkcjonują, wywierają istotny wpływ na ich decyzje ekonomiczne, a szerzej na filozofię prowadzenia działalności gospodarczej. Firmy rodzinne stanowiące zdaniem Hampden-Turnera Ch., Trompenaars A. [1998, s. 205], osobliwość niemieckiej gospodarki to trwały element niemieckiej gospodarki ale i życia społecznego, Na ile ważny ilustruje wypowiedź niemieckiego ministra go-

spodarki i technologii Reiner Brüderle [2011] „ponad trzy miliony przedsiębiorstw rodzinnych tworzy fundament naszej społecznej gospodarki rynkowej”. Opowiadają się za wartościami takimi jak stabilność, odpowiedzialne działanie, kontynuacja pewność, niezawodność– wartości, które w globalizującym się świecie mocniej w centrum publicznego interesu. Przedsiębiorstwa rodzinne czynią Niemcy mocnymi, szczególnie uwagi na to, że obok sukcesu ekonomicznego nie tracą z oczu problemów społecznych.

Firmy rodzinne to swoisty atrybut kultury tego narodu. Można wysunąć tezę, iż zachowania w biznesie rodzinnym odcisnęły trwałe piętno na kulturze biznesu tego narodu. Niemiecka kultura biznesu z uwagi na wysoką efektywność przedsiębiorstw niemieckich, ich konkurencyjną pozycją na światowym rynku jest przedmiotem dociekań i prób imitacji pewnych zachowań. Powszechne uznanie zyskały niemiecka jakość wykonania, organizacja i terminowość. Próbuąc określić specyfikę niemieckiej filozofii prowadzenia biznesu wykorzystano definicję kultury biznesu Szichiriewa P.N.9200), według którego, tworzą ją: styl i formy zarządzania gospodarką, szybkość podejmowania decyzji, ukierunkowanie na optymalnie szybki zysk czy długotrwałą współpracę, skłonność do określonego rodzaju działalności, sposobu komunikowania się, znaczenia i miejsca państwowych regulacji w gospodarce rynkowej, rola czynnika nieokreśloności w podejmowaniu i realizacji zadań przez menedżerów, pionowe czy poziome stosunki w sferze biznesu. Kultura biznesu w tym ujęciu nie jest więc traktowana jako powierzchowny rytuał towarzyszący zachowaniom biznesowym ograniczony do etykiety zachowań, ale filozofia podejmowania decyzji i prowadzenia działalności gospodarczej, relacje zewnętrzna posiadająca głębokie odniesienie do wartości kultury narodowej, doświadczeń historycznych, środowiska społecznego i przyrodniczego, w którym została ukształtowana.

Ch. Hampden-Turner., F. Trompenaars [1998] kompleksowo charakteryzują niemiecką pośród siedmiu bardzo wyraźnie zarysowanych kultur kapitalizmu. Silny wpływ na zachowania ekonomiczne niemieckich podmiotów gospodarczych wywarła realizowana w tym kraju koncepcja polityki ekonomicznej tzw. rynku społecznego *Soziale Marktwirtschaft*. Można tutaj mówić o sprzężeniu zwrotnym i traktować ją jako „produkt” określonej kultury , gradacji wartości społecznych, której realizacja wpłynęła na ukształtowany model zachowań, stała się zarazem artefaktem kulturowym silnie implikującym zachowania w biznesie. Oznaczała ona w istocie niemiecki wariant trzeciej drogi kapitalizmu, w której aktywny udział państwa w gospodarce i solidaryzm społeczny sprzyjały tworzeniu wysoce konkurencyjnych podmiotów.

Osią polityki ekonomicznej uczyniono przeciwdziałanie państwa wszelkim praktykom monopolistycznym, tworząc warunki dla mechanizmu konkurencji rynkowej, tym samym otwarło przestrzeń dla rozwoju firm rodzinnych, otwierając szerokie możliwości absorpcji innowacji. Przyjęcie zasady solidaryzmu społecznego, oznaczającego przede wszystkim partycypację szerokich grup społeczeństwa w korzyściach, jakie niesie rozwój ekonomiczny sprzyjało osiągnięciu wysokiej wydajności siły roboczej.

W warstwie głębokich wartości kultura niemiecka ukształtowana została w dużym stopniu przez protestantyzm, który jak zauważa Lange O. [1978] Max Weber traktował jako bazę dla kapitalistycznego ducha przedsiębiorczości, swoistego ascetyzmu klasztorów przeniesionego na grunt gospodarczy. Przekłada się na zachowania właścicieli, menedżerów takie jak brak przyzwolenia na epatowanie bogactwem, zainteresowanie pracownikiem, jego partycypacją w efektach firmy, zaangażowaniem w kwestie społeczne. Przykład rodzinnego i Bertlesmana jako pierwszy rodzinny wprowadził akcje dla pracowników, którzy poprzez współwłasność zostali zmotywowani do wyższej wydajności. Rodowód protestancki niemieckiego biznesu rodzinnego można odnaleźć także w analizie Prügl R [2011] wypowiedziankietowanych potencjalnych następców obecnych właścicieli firm rodzinnych, którzy jakkolwiek opowiadają się za harmonijnym połączeniem prowadzenia firmy i życia rodzinnego to przypadku sytuacji wątpliwej uważają, że należy dopasować plany związane z życiem rodziny do potrzeb firmy.

Syntetycznie kulturę narodową tego społeczeństwa, traktowaną przez G. Hofstede jako zbiorowe zaprogramowanie umysłu członków danej grupy, można scharakteryzować przez pryzmat przedstawionych G. Hofstede [2000], Ch. Hampden-Turnera., F. Trompenaarsa [1998], R. Gestelanda [2000], wymiarów jako kulturę: kolektywną, relatywnie niskiego dystansu władzy, unikania ryzyka, uniwersalistyczną, o orientacji długoterminowej, protranszakcyjną, monochromiczną, nieceremonialną. Intensywność wskazanych wymiarów w dużym stopniu posiada rodowód w zachowaniach ukształtowanych w firmach rodzinnych, silnie implikuje zachowania Niemców w biznesie. Kolektywizm przejawiający się prymatem interesu grupy, rodziny, przyjaciół nad korzyścią jednostki oraz przedkładania efektywności współpracy nad rywalizację. Jest to istotna przesłanka trwałości firm i relacji opartych o więzi rodzinne. W pytaniu do kogo zwrócić się o pożyczkę w momencie trudności finansowych firmy większość menedżerów niemieckich wskazało rodzinę, podczas gdy amerykańskich jedynie.

Duży kapitał własny, niezależność oraz banki rolę banków jako główne zewnętrzne źródła w finansowaniu przedsiębiorstw, co z jednej strony uwarunkowane jest wskazaną tendencją do współpracy i posiadania udziałów w firmach przez banki, ale z drugiej strony zjawisko korzeniami tkwi w skłonności Niemców do unikania ryzyka, niechęci do spekulacji akcjami i giełdy. Ma ona swoje uzasadnienie w konsekwencjach hiperinflacji okresu międzywojennego w Republice Weimarskiej, kiedy całkowita utrata wartości papierów dłużnych i aktywów doprowadziła do bankructwa i nędzy większość społeczeństwa niemieckiego. Firmy rodzinne traktowane jako dobra narodowe, gdzie nawet obecnie niektórzy politycy niemieccy nazywają fundusze inwestycyjne operujące na giełdzie szarańczą, niszczącą niemieckie przedsiębiorstwa. Intensywność powiązań występującą między bankami i przedsiębiorstwami oraz sposób finansowania przedsiębiorstw ukształtował typ nadzoru właścicielskiego (*corporate governance*), który w dużym stopniu jest niezależny od funduszy zorientowanych na wypracowanie możliwie szybkiego zysku, a który daje więcej swobody menedżerom, orientując ich na stabilność oraz rozwój w długiej perspektywie i osiągnięcie pozycji konkurencyjnej.

Kolejnym atrybutem kulturowym jest orientacja długookresowa w zarządzaniu, dotycząca zarówno strategii zarządzania przedsiębiorstwami, jak i polityki zatrudnienia, w której popularny jest model zatrudnienia pracownika „od kolebki po grób”. Jest to model generalnie bardzo popularny w firmach rodzinnych, w których kontynuacja międzypokoleniowa dotyczy nie tylko właścicieli ale często także pracowników. Osoby często zmieniające miejsce pracy są mniej cenieni jako potencjalni pracobiorcy, aspekt ten negatywnie rzutuje na ich szanse w procesie awansu w przedsiębiorstwie. Stopniowy awans w strukturach przedsiębiorstwa i rekrutacja kadr zarządzających z zasobów własnych to najbardziej popularna ścieżka kariery w niemieckich przedsiębiorstwach, bardzo wyraźnie widoczna w przedsiębiorstwach rodzinnych. Jak pisze Tuma T. [2010] w ciągu 120 lat historii firmy Oetker było tylko pięciu prezesów, a ostatni pełnił tę funkcję 28 lat.

Duże znaczenie partycypacji pracowniczej w zarządzaniu niemieckich przedsiębiorstw jest konsekwencją zrealizowanej w tym kraju koncepcji *Soziale Marktwirtschaft*. Warunki narzucone przez ustawę o współdecydowaniu z 1976 r. (*Mitbestimmung*) ograniczają realizację interesów właścicieli. Reprezentanci pracowników stanowią połowę składów rad nadzorczych niemieckich przedsiębiorstw, co powoduje, iż praktycznie każda istotna decyzja zarządu wymaga konsultacji z tą grupą. W ramach przyjętych ograniczeń w Niemczech wypracowano

dosyć sprawny system, umiejętnego dialogu zarządu ze związkami zawodowymi. Hampden-Turner Ch, Trompenaars F., [1998, s. 201] Reinhard Mohn właściciel jednej z największych firm rodzinnych Bertelsmann w tym kraju popierał ten model zarządzania jako motywujący pracowników do wyższej wydajności.

Ścisła współpraca przemysłu z instytucjami naukowo-badawczymi, dla których to jednostek przedsiębiorstwa są głównym źródłem finansowania prac badawczych. Osoby z tytułami naukowymi doktora i profesora stanowią znaczący składnik zarządów i rad nadzorczych spółek niemieckich. Ścisłe relacje sfery B+R z przemysłem skutkują wysokimi wskaźnikami transmisji i aplikacji wiedzy do otoczenia;

Przeznaczanie dużych środków finansowych na działalność charytatywną przedsiębiorstw. Tworzą one pozytywny wizerunek w otoczeniu jest komponentem protestanckiej ideologii ascetyzmu i wysokiej ocenie społecznej roli przedsiębiorstwa dla otoczenia. Z badań przeprowadzonych przez Prügl R. [2011, s.19] na zlecenie Fundacji Przedsiębiorstw Rodzinnych wśród potencjalnych sukcesorów firm rodzinnych wynika że chcą angażować się w społeczne, ale nie polityczne. 86% ankietowanych opowiedziało się za aktywną odpowiedzialnością za społeczeństwo, która wykracza poza zwykłe funkcje przedsiębiorstwa.

Dużym etosem społecznym cieszą się w Niemczech właściele przedsiębiorstw rodzinnych, którzy nimi zarządzają, przekazują dobre tradycje następcom. Ten pożądaný społecznie wzorzec troski o pracownika, skromności przenoszony jest na menadżerów. Społecznie akceptowana jest niska ceremonialność, nie epatowanie symbolami statusu władzy, co ma także swój rodowód protestancki. Przykładem przedstawionym przez Wilsona [2009] jest A. Merkle właściciel jednej z największych przedsiębiorstw europejskich należący do setki najbogatszych ludzi świata, aktywnie zarządzał podmiotami żył w duchu protestanckim, meble w biurze pochodziły z lat 60-tych, jeździł pociągami drugiej klasy, jego dom nie wyróżniał się w małej społeczności niemieckiego miasteczka, podobny styl życia i zarządzania firmą reprezentują bracia Theodor i Karl Albrechtowie właściele największej sieci sklepów dyskontowych w Niemczech. Społecznie pożądaný wzorzec właściciela firm rodzinnych jest często ukazany w filmach niemieckich. Przykładem kilkakrotnie emitowany. przez stację ZDF trzyczęściowy obraz „Die Patrijarchin” z Iris Bergen. Główna bohaterka – właścicielka firmy ze stuletnim rodowodem, heroicznie ryzykuje prywatnym majątkiem dla ratowania przedsiębiorstwa i miejsc pracy. Ekspozowany jest negatywny wątek przejęć firm rodzinnych przez międzynarodowe koncerny oraz wejścia przedsiębiorstwa na giełdę. Członek rodziny dążący

do sprzedaży udziałów dużemu międzynarodowemu koncernowi jest ukazany jako postać jednoznacznie negatywna (nazwisko Wolf-Wilk), skłonna do nieuczciwych transakcji finansowych. Przykład dosyć reprezentatywny w literaturze i filmie niemieckim stanowi trwały element niemieckiej kultury nie tylko gospodarczej, w której firma rodzinna jest ostoją stabilności i pozytywnych wartości, natomiast wielkość takiego przedsiębiorstwa pozwala na bezpośrednie relacje pracownika z właścicielem.

Niemiecka kultura biznesu jest kulturą inżynierską, w której dużym prestiżem cieszą się zawody techniczne. Wiele znanych współcześnie na rynkach międzynarodowych firm niemieckich ma swój rodowód w założycielu będącym najczęściej technikiem, inżynierem lub absolwentem kierunków ścisłych, m.in. Rudol Diesel, Carl Benz, Carl Zeiss, Werner von Siemens. Tym niemniej współcześnie następcy właścicieli jak wynika z badań Prügl R [2011, s.2] preferują kierunki ekonomiczne. ankietowanych 59,0% studiuje nauki ekonomiczne, tylko 12,3% inżynierskie.

Elitarność kariery w polityce i biznesie. Jakkolwiek współczesne społeczeństwo niemieckie i panujące w nim relacje sprawą wrażenie użytecznych, a dostęp do edukacji na wysokim poziomie jest powszechny i bezpłatny. Tym niemniej według badań instytutu PISA w Niemczech istnieje bardzo wysoka korelacja między poziomem wykształcenia rodziców i dzieci, jedna z najwyższych w krajach EU 15 i proces ten ulega pogłębieniu. Przeprowadzona przez Hartmanna M. [2002] analiza karier i pochodzenia społecznego pokazała, iż w składach zarządów 100 największych koncernów niemieckich aż 80 % członków tych gremiów to ludzie których rodzice byli przedsiębiorcami, wysokimi urzędnikami państwowymi¹. Duże znaczenie mają więzi społeczne, które są stopniowo budowane już w trakcie edukacji, a następnie kariery zawodowej w grupie osób .

Niewątpliwie pakiet zarysowanych cech wskazuje na swoistość zjawiska jakim jest niemiecka kultura biznesu na tle innych, a zarazem wskazuje na jej silne odniesienie filozofii prowadzenia firm rodzinnych.

4. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa rodzinne to jeden z najbardziej wyraźnych atrybutów niemieckiej gospodarki. Wiele z nich wykreowało powszechnie znane i cenione w świecie marki produktów kojarzone z nazwiskami założycieli tych podmiotów. Pomimo fali fuzji przejęć pod koniec XX wieku, która zgodnie z przewidywaniami miała wchłonąć firmy ro-

dzinne, segment ten w dalszym ciągu jest osią niemieckiej gospodarki, a firmy rodzinne traktowane przez społeczeństwo jako ostoja tradycyjnych wartości. Stabilność zatrudnienia, umiarkowana tendencja do internacjonalizacji w poszukiwaniu możliwości redukcji kosztów pracy wpływa pozytywnie na niemiecki rynek pracy. Firmy rodzinne wyrastają z otoczenia kulturowego same w sobie stając się artefaktem kultury biznesu tego kraju. Fenomen ich rozwoju, który dotyczy nie tylko sektora MŚP tzw. Mittelstandu, ale także dużych koncernów dowodzi, iż charakterystyczny uwarunkowany więziami rodzinnymi model zarządzania okazuje się efektywny także w dużych przedsiębiorstwach w dobie globalizacji.

Literatura

- Astrachan J.H., Shanker M.C. (2003), Family Business Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look, Family Business Review, Vol. 16, Nr. 3.
- Brüderle R. Grusswort Bundeswirtschaftsminister z 2.01.2011, www.handelsblatt.com/grusswort-von-rainer-bruederle-familienunternehmen
- Rickens Ch. , Wird der Sohn kein Chef, hat der Vater versagt, „Spiegel“, 21.04.2011.
- Familienunternehmen: Die 100 wertvollsten Familienfirmen, „Unternehmermagazin Impulse“, nr 10, 2005.
- Gottschalk S., Niefert M., Licht G, Hauer A, Keese D. (2011), Die Volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Stiftung Familienunternehmen, München.
- Gesteland R.R. (2000), *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Warszawa.
- Hampden-Turner Ch, Trompenaars F. (1998), *Siedem kultur kapitalizmu*, Warszawa, ss.180-210.
- Hartmann M. (2002), Der Mythos von Leistungs-eliten, Frankfurt am Main.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i Organizacje*, Warszawa.
- Huber M., Töpfer V., Der letzte Makler, „Spiegel“ 29.10.2011
- Lange O. (1978), *Ekonomia polityczna*, Warszawa.
- Plate M. (2010), Familienunternehmen. Bestimmung einer Art, „Unternehmermagazin“, nr 1/2.
- Prügl R. (2011), Deutschlands nächste Unternehmensgeneration, Stiftung Familienunternehmen, München.
- Szichiriew P.N. (2000), *Wwiedienije w rossijskuju diełowuju kulturu*, „Tipografija Nowosti“, Moskw.

Tuma T. (2010), Wir neogen nicht zum Protzen, „Spiegel“ 52.

Wallau. F, Haunschild L., Hauser H.E., Wolter H.J. (2007), Die Volkswirtschaftliche Bedeutung der Famileinunternehmen, , Institiut für Mittelstandsforschung Bonn.

Wilson J. (2009), Spirit of risk that led to the rise and fall of Merckle empire, “The Financial Times”, January.

World Investment Report 2010, United Nations, New York–Geneva.

Katarzyna Zaniewska¹

Szkoła Główna Handlowa

Internacjonalizacja przedsiębiorstw rodzinnych – przegląd badań

Internationalization of family businesses – research review

Abstract: The article analyses the influence of several factors relevant to internationalization processes of family firms and differentiates between those factors that aid internationalization and those that hinder such a process basing on literature review. There are many motives behind the international expansion of family businesses, as well as economic theories that attempt to support them. Internationalization activities of the family businesses are analysed most often in reference to resource theory of the firm, the eclectic paradigm and Uppsala model. On one hand, family businesses with highly entrepreneurial culture which causes more frequent risk-taking promotes the decision to take the internationalization strategy. On the other hand, the lack of involvement of family members, lack of adequate resources within the company, as well as high uncertainty and complexity of the internationalization process, usually refrain family-owned companies from undertaking such strategy.

1. Wstęp

Umiejscynarodowienie działalności przedsiębiorstw można uznać za dominującą tendencję w gospodarce XX i XXI wieku. Zglobalizowany świat niesie wiele możliwości rozwoju dla firm, jednakże niesienie

¹Autorka jest stypendystką projektu „Weź stypendium - dla rozwoju” realizowanego przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie na dziennych studiach doktoranckich, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

również ze sobą wyzwania związane z większą konkurencyjnością przedsiębiorstw, koniecznością wypracowania unikatowego zestawu umiejętności wymaganych do sprawnego funkcjonowania w tak umiędzynarodowionym otoczeniu. Biorąc pod uwagę postępującą globalizację rynków, aktywność przedsiębiorstw rodzinnych w zakresie umiędzynarodowienia nie wydaje się być czymś zaskakującym. Badacze przedmiotu wskazują na znaczne różnice w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych ze względu na ich specyficzny sposób zarządzania, zasady leżące u podstaw strategii czy też charakterystyczne przewagi konkurencyjne [Davis, Stern 1980]. Szczególne atrybuty przedsiębiorstwa rodzinnego² wynikają bezpośrednio z zaangażowania się w przedsiębiorstwo rodziny. To wartości i normy rodziny, których wyraz odnaleźć można najczęściej w misji oraz wizji przedsiębiorstwa, przenikają do jego wnętrza i decydują o jego codziennym funkcjonowaniu. Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych wynikającej z połączenia dwóch odmiennych systemów - podmiotu gospodarczego i rodziny oraz przedstawienie czynników determinujących internacjonalizację firm rodzinnych na podstawie przeglądu literatury. Artykuł składa się z dwóch części. W pierwszej przedstawiono specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych. W drugiej części zaprezentowano zachowania firm rodzinnych w procesie internacjonalizacji oraz podstawowe teorie internacjonalizacji przedsiębiorstw, służące do opisywania umiędzynarodowiania się firm rodzinnych.

2. Specyfika i motywy działania firm rodzinnych

Za punkt wyjścia w przeglądzie badań dotyczących przedsiębiorczości rodzinnej należy przyjąć twierdzenie M. A. Gallo, zgodnie z którym firmy rodzinne funkcjonują na całym świecie według tych samych zasad i są podobne pod względem elementów składowych, zachodzących w nich procesów oraz barier i problemów, z którymi na co dzień muszą się stykać [Jeżak i in. 2004, s. 18]. W związku z tym, firmy rodzinne nie wykazują wyraźnej specyfiki narodowej, występujące różnice wynikają z poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego danego kraju.

Pomimo, że w Polsce przedsiębiorstwa rodzinne cieszą się coraz większym zainteresowaniem badaczy, definicje firm rodzinnych nie zostały jak dotąd uwzględnione w żadnych regulacjach prawnych odnoszących

² W niniejszej publikacji terminy „przedsiębiorstwo rodzinne”, „firma rodzinna”, „przedsiębiorczość rodzinna” są wykorzystywane przez autorkę zamiennie.

się do tego typu przedsiębiorstw, nie są one również wyodrębnione w raportach statystycznych. W firmach rodzinnych mamy do czynienia z dwoma odrębnymi podsystemami: podsystemem rodziny oraz podsystemem przedsiębiorstwa. Wysoki stopień rodzinności wpływający na decyzje tych podmiotów jest kluczową cechą podkreślaną przez wielu badaczy w celu odróżnienia podmiotów rodzinnych od innych form działalności. W przedsiębiorczości rodzinnej nie jest możliwe pełne rozdzielenie procesów zachodzących w rodzinie i przedsiębiorstwie. Wynika to głównie z faktu, że cele ekonomiczne współistnieją z emocjami i relacjami jakie występują pomiędzy członkami rodziny. Ekonomiczne uzasadnienie, to nie jedyny cel działania tego typu podmiotów gospodarczych [Sułkowski, Marjański 2011, s. 13-19]. Jak zauważono długoterminowa perspektywa prowadzenia przedsiębiorstwa przez przyszłe pokolenia zwiększa odporność tego rodzaju podmiotów na kryzysy gospodarcze.

Według J. J. Chrisman'a, J. H. Chua i P. Sharma [2003] firma rodzinna to taki podmiot, który jest zarządzany i / lub kontrolowany przez członków jednej lub kilku rodzin. Celem tych rodzin jest utrzymanie kontroli nad firmą również w kolejnych pokoleniach. Szczegółową uwagę w literaturze przedmiotu poświęcono modelowi J. Astrachana, S. Kleina i K. Smyrniosa [2002] prezentującemu pomiar stopnia rodzinności przedsiębiorstw za pomocą trzech kategorii: kontrola (własność, kierowanie i zarządzanie), doświadczenie (międzypokoleniowy transfer przedsiębiorstwa i liczba członków zaangażowanych w prowadzenie przedsiębiorstwa) i kultura (nakładanie się wartości rodziny i przedsiębiorstwa).

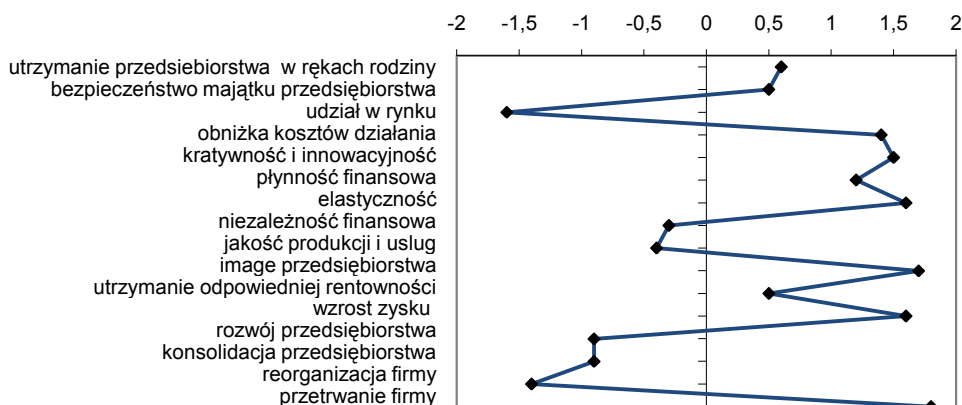
Na gruncie badań rynkowych najczęściej używana jest definicja zaproponowana przez firmę *PricewaterhouseCoopers* przy realizacji badania na 1454 małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych działających w najróżniejszych sektorach w 29 krajach świata, która brzmi następująco „jest to firma, gdzie co najmniej 51% udziałów należy do rodziny lub ludzi ze sobą spokrewnionych, członkowie rodziny stanowią większość w zarządzie, a właściciele na co dzień zajmują się jej zarządzaniem” [Skuteczne działanie. Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/2008, s. 9]

Według R. A. Webbera tradycyjna firma rodzinna dąży do osiągnięcia celów zwykle związanych ze społeczną stroną działalności gospodarczej. W związku z tym nierzadko zdarza się, że właściciel firmy rodzinnej rezygnuje z możliwości ekspansji i osiągnięcia zysku, gdy zrealizowanie tych zamierzeń wiązałoby się zaciąganiem dużego kredytu i utratą kontroli nad firmą. Taki dualizm celów przedsiębiorstwa – celów typowych dla podmiotów prowadzących działalność gospodarczych

i pozabiznesowych (w tym osobistych i społecznych) dostrzegalny jest w wielu badaniach nad fazami rozwoju przedsiębiorstwa [Webber 1984, s. 339].

Z badań przeprowadzonych przez K. Safina na 98 przedsiębiorcach i zaprezentowanych na rys. 1 na plan pierwszy, jeśli chodzi o cele biznesowe w firmach rodzinnych, wysuwają się: zapewnienie trwania przedsiębiorstwa w długiej perspektywie, niezależność finansowa, zapewnienie płynności finansowej. Ważne znaczenie przypisuje się utrzymaniu fundamentalnych atrybutów przedsiębiorstwa, tj. elastyczności w działaniu, kreatywności, utrzymaniu przedsiębiorstwa w rękach rodziny. Najmniejszą uwagę przywiązuje się do takich celów biznesowych, jak udział w rynku czy konsolidacja przedsiębiorstwa.

Rys. 1. Profil celów biznesowych przedsiębiorstw rodzinnych.



Źródło: [Safin 2007, s. 209].

Utrzymanie firmy rodzinnej w długim okresie wymaga dostosowania się do zmiennych warunków otoczenia zewnętrznego i określenia celów strategicznych. Za późno dostrzeżone preferencje klientów mogą skutkować w spadku przychodów i zysków. Zgodnie z wynikami badań statutowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, w których respondenci - 63 przedsiębiorstwa rodzinne z województwa podlaskiego, miały za zadanie wskazać najbardziej prawdopodobne kierunki działania, najczęściej wskazywano na konieczność poszukiwania nowych rynków zbytu (40% ankietowanych) oraz wzrost sprzedaży na dotychczasowych rynkach (32,2% odpowiedzi). Odpowiednio mniej przedsiębiorstw wskazało na udo-

skonalanie obecnych wyrobów i technologii firmy (26,2% odpowiedzi). Jedynie co dziesiąty uczestniczący w badaniu właściciel firmy rodzinnej ma zamiar skoncentrować się na obniżce kosztów jednostkowych, ewentualnie na wybranym segmencie rynku [Leszczewska 2010, s. 72].

3. Wpływ globalizacji na działalność przedsiębiorstw rodzinnych

Współczesne otoczenie, ze względu na swoją dynamikę i skomplikowaną naturę wymaga od firm elastyczności, szybkości, innowacyjności, co często wpływa na konieczność reorientacji oraz przedefiniowania celów strategicznych przedsiębiorstwa. Nowego znaczenia nabierają w silnie zglobalizowanym otoczeniu takie pojęcia jak wiarygodność i reputacja, które dla firm aspirujących do działania na globalnych rynkach przedsiębiorstw oznaczają konieczność prezentowania wysokiej jakości usług i produktów oraz współpracę z innymi podmiotami gospodarczymi na odpowiednim poziomie. Według J. Jeżaka [2004, ss. 24-27] większość firm rodzinnych zawdzięcza swój sukces przyjętemu systemowi wartości, który stanowi zbiór reguł i zasad dotyczący funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak też postawy etyczno-moralnej członków rodziny zaangażowanej w przedsięwzięcie. Na ten system składają się następujące zasady:

- utrzymanie rodzinnego charakteru firmy i przekazanie jej następnym pokoleniom,
- przywiązanie pracowników do firmy, ich lojalność, pracowitość,
- kultywowanie tradycji rodzinnych,
- wiara w siebie i dążenie do wytyczonego celu,
- wierność obranej branży, gałęzi i programom produkcji.

W literaturze przedmiotu motywy internacjonalizacji czyli wszelkie czynniki sprzyjające umiędzynarodowieniu przedsiębiorstwa można podzielić na wewnętrzne (w tym motywy strategiczne oraz inne motywy wewnętrzne) oraz zewnętrzne, mające swe źródło w zewnętrznych uwarunkowaniach internacjonalizacji, w tym motywy polityczno-prawne, motywy rynkowe, motywy zaopatrzeniowe, itp. W niniejszym opracowaniu analizie podlegają głównie uwarunkowania procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw o charakterze wewnętrznym, do których zalicza się najczęściej motywy, takie jak [Gorynia 2007, ss. 54-62]:

- a) dążenie do zwiększania sprzedaży przedsiębiorstwa w warunkach ograniczonych możliwości rozwoju przedsiębiorstwa na rynku krajowym,

- b) dążenie do zwiększania sprzedaży na rynkach zagranicznych w warunkach niewykorzystanych mocy produkcyjnych przedsiębiorstwa,
- c) dążenie do utrzymania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w efekcie pozyskania zasobów i kooperantów na rynkach zagranicznych,
- d) dążenie do osiągnięcia korzyści uczenia się i doświadczenia, wynikających z wykorzystywania doświadczeń pozyskanych na jednych rynkach w działalności na kolejnych rynkach zagranicznych,
- e) dążenie do ograniczenia / dywersyfikacji ryzyka działania przedsiębiorstwa,
- f) dążenie do zwiększania stopni kontroli w wyniku internalizacji wybranych operacji i funkcji przedsiębiorstwa,
- g) osobiste zaangażowanie i motywację kadry zarządzającej przedsiębiorstwa.

Jeszcze kilka lat temu, firmy rodzinne uznawane były jako przejściowa forma organizacyjna dominująca w początkowej fazie cyklu życia firmy, która poprzez ewolucję w stronę podmiotu gospodarczego zarządzanego przez zewnętrznego menedżera pozwalała na osiągnięcie coraz wyższego tempa wzrostu i rentowności. Z tego punktu widzenia, firma rodzinna jest zazwyczaj przedstawiana jako małej wielkości podmiot gospodarczy, charakteryzujący się płaską i scentralizowaną strukturą organizacyjną, mocno zakorzenioną na lepiej rozpoznanym lokalnym rynku, niechętnie nastawiony do ekspansji międzynarodowej. Liczne badania wykazały jednak, że ten portret nie jest tak jednoznaczny. Firmy takie jak Benetton, Faber-Castell, Michelin, Heineken czy S.C. Johnson to tylko nieliczne przykłady najbardziej znanych, dynamicznych i wysoce rentownych firm rodzinnych działających w skali globalnej [Belussi, Sammarra, ss. 5-6].

Pierwsze badanie na świecie dotyczące internacjonalizacji firm rodzinnych zostało zaprezentowane w artykule M.A. Gallo i J. Svena w 1991 roku [Gallo, Sven 1991, 4(2)]. Do tego czasu zjawisko rodzinności i ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw było opisywane osobno. Autorzy sugerują, że internacjonalizacja może stanowić zagrożenie dla rodzinnego biznesu, gdyż wymaga ona od firmy zmian w strukturze celów, strategii i kulturze organizacyjnej. Zarządzanie operacjami międzynarodowymi wymaga umiejętności i kompetencji, których nabycie m.in. zatrudnienie wykwalifikowanych specjalistów może stać w sprzeczności z dążeniem do utrzymania kontroli nad przedsiębiorstwem w rękach rodziny [Gallo, Sven 1991, ss. 181-187]. Badania przeprowadzone przez C. Graves'a i J. Thomas'a wykazały, że zdolności za-

rządzące w kontekście internacjonalizacji są niższe wśród managerów w przedsiębiorstwach rodzinnych niż nierodzinnych [2004, ss. 207-212]. Z badania przeprowadzonego przez H. E. Aldricha i J. E. Cliffa można wysunąć całkowicie odmienne wnioski. Według autorów firmy rodzinne charakteryzują się wysoką kulturą przedsiębiorczą, co powoduje częstsze podejmowanie ryzyka oraz zachowania innowacyjne [2003, ss. 573–577]. S. A. Zahra podejmowanie bardziej ryzykowanej strategii umiędzynarodowienia przez firmy rodzinne tłumaczy ich dążeniem do rozwoju biznesu w dłuższej perspektywie [2003, ss. 495-512]. Te dwa skrajne poglądy zaprezentowane przez wspomnianych wyżej autorów pokazują jak niewiele nadal wiadomo na temat procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych. Tym samym sugerują, że konieczna jest weryfikacja zarówno ilościowa, jak i jakościowa tych wyników. P. Davis i P. Harveston w swoich badaniach postawili tezę, że poziom internacjonalizacji firm rodzinnych prowadzonych przez ich założycieli (co jest charakterystyczne w przypadku polskich przedsiębiorstw rodzinnych) jest pozytywnie skorelowany z wiekiem i wykształceniem założyciela, jego skłonności do inwestowania w technologię oraz sprawności z zakresie korzystania z internetu [2000, ss. 107-120]. Badanie Z. Fernandez oraz M. J. Nieto na 10 579 hiszpańskich przedsiębiorstwach, z których 56% miało charakter rodzinny, wykazało między innymi, że firmy rodzinne są mniej zaangażowane w ekspansję zagraniczną niż firmy nierodzinne, co argumentowane zostało trudnościami w dostępie do zasobów i kluczowych umiejętności w procesie budowania przewagi konkurencyjnej na poziomie międzynarodowym. Trudności te można przezwyciężyć dopuszczeniem młodszego pokolenia, najlepiej z doświadczeniem międzynarodowym, do pełnienia funkcji kierowniczych lub poprzez włączenie zewnętrznych udziałowców nierodzinnych oraz w podejmowaniu współpracy w formie aliansów strategicznych [2005, ss. 77-81]. Interesujące wyniki prezentuje również dorocznie przeprowadzane badanie pośród ponad tysiąca małych i średnich włoskich przedsiębiorstw. Z badań wynika, że bardzo istotne dla procesów internacjonalizacji jest udział członków rodziny w zarządzie przedsiębiorstwa, liczba pracowników z wyższym wykształceniem oraz obecność udziałowca zagranicznego w strukturze własności [Popczyk 2009, s. 26]. Rozpatrując wybór formy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa rodzinnego, tj. eksport, import, powiązania kooperacyjne czy inwestycje bezpośrednie, należy stwierdzić, że w przypadku firm rodzinnych największe znaczenie ma eksport [Rymarczyk 2004, s. 19].

Istnieje wiele motywów podejmowania zagranicznej ekspansji przez podmioty gospodarcze, a także teorii, które próbują je tłumaczyć.

Internacjonalizacja działalności przedsiębiorstwa rodzinnego jest analizowana najczęściej w odwołaniu do teorii zasobowej, eklektycznej oraz przy pomocy tzw. modelu uppsalskiego. Identyfikacja motywów ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych, strategii przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym, tworzenia międzynarodowych sieci przedsiębiorstw, zawierania aliansów strategicznych, wyboru wejścia na rynki zagraniczen dokonywana jest najczęściej w obszarze teorii zasobowej przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa rodzinne są w posiadaniu zasobów, które są wartościowe, trudne do podrobienia, posiadają zdolność do kreowania przewag konkurencyjnych w skali międzynarodowej [Witek- Hajduk 2010, ss. 40-51]. Szczególnie na początkowym etapie rozwoju firmy, rodzina jest dostawcą większości, jeśli nie wszystkich istotnych zasobów przedsiębiorstwa (kapitał, zasoby ludzkie, wiedza).

Eklektyczna teoria produkcji międzynarodowej zakłada, że decyzja o zaangażowaniu się przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym jest zdeterminowana wykształceniem przez nie trzech współzależnych rodzajów przewag: przewagi wynikającej ze specyfiki przedsiębiorstwa (*ownership-specific advantage*), przewagi wynikającej z lokalizacji (*location specific-advantage*) oraz przewagi wynikającej z internacjonalizacji (*internacionlization incentive advantage*). Według twórcy tej teorii – Dunninga wraz ze wzrostem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa rośnie prawdopodobieństwo, że wybierze ono formę wejścia na rynek zagraniczny umożliwiającą ścisłą kontrolę nad operacjami zagranicznymi (np. w pełni kontrolowana filia lub spółka zależna). Dunning wyciągnął wniosek, że im bardziej specyficzne zasoby są w posiadaniu przedsiębiorstwa na danym rynku krajowym stosunku do przedsiębiorstw w innych krajach, to tym większe są bodźce do internalizacji tej przewagi [Dunning 1988, ss. 1-31].

Wiele opracowań wskazuje na to, że firmy rodzinne podlegają sekwencyjnemu, wieloetapowemu procesowi internacjonalizacji, zgodnie z tzw. modelem uppsalskim. Model ten, zakłada, że ekspansja zagraniczna jest wolnym i długookresowym procesem, poprzedzonym sukcesem na rynku krajowym oraz obejmuje cztery zasadnicze etapy internacjonalizacji, mianowicie: nieregularną działalność eksportową, eksport za pośrednictwem niezależnych pośredników, utworzenie filii handlowej oraz utworzenie filii produkcyjnej. Przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności dokonują ekspansji na rynki sąsiednie. Takiemu podejściu przeciwstawiają się jednak przykłady wielu firm rodzinnych, zarówno dużych jak i małych, które umiędzynarodowiły się bardzo szybko, omijając poszczególne etapy. Trzema kluczowymi determinantami proce-

się internacjonalizacji firm rodzinnych wdg. Gravesa i Thomasa [2008, ss. 151-167] to poziom zaangażowania członków rodziny w kierunku internacjonalizacji, dostępne środki finansowe oraz możliwość korzystania z tych środków finansowych w celu wypracowania wymaganych kwalifikacji w procesie internacjonalizacji. Z kolei czynniki hamujące decyzję o podjęciu umiędzynarodowienia pochodzą w głównej mierze z wewnątrz organizacji, są to m. in. niechęć do zaakceptowania wsparcia ze strony zewnętrznych ekspertów, obawa przed utratą kontroli nad przedsiębiorstwem oraz brak wystarczających środków finansowych.

W latach dziewięćdziesiątych XX wieku Simon [2009, ss. 15-22] zwrócił w swoich badaniach uwagę na małe i średnie przedsiębiorstwa, często charakteryzujące się niskim poziomem obecności w świadomości publicznej, jednakże będące liderami w swoich branżach na świecie. Większość tego typu podmiotów gospodarczych pozostaje przedsiębiorstwami rodzinnymi, które swoją potęgę budowały przez dziesięciolecia. Wiele z nich ma nawet kiludziestoprocentowy udział w rynku światowym, czemu mogą dorównać tylko nieliczne korporacje ponadnarodowe. Autor nazwał tego rodzaju firmy „nieznanymi mistrzami”, ich liczbę w samych Niemczech oszacował na około pół tysiąca. Jednak w miarę upływu czasu Simon odkrył istnienie tego rodzaju podmiotów gospodarczych w innych krajach. Dzięki jego badaniom udało się zidentyfikować na całym świecie ponad 2 tysiące „tajemniczych mistrzów”. Tego typu podmioty gospodarcze najczęściej bardzo wąsko definiują swoje rynki i działają na nich w sposób skoncentrowany. Pogłębianie łańcucha wartości to metoda powszechnie stosowana przez te firmy. Zgodnie z wynikami badań Simona „tajemniczy mistrzowie” sprzedają przeciętnie ponad połowę swych towarów na rynkach obcych, preferują ustanawianie bezpośrednich kontaktów z klientami zagranicznymi dzięki swym filiom otwieranym w krajach, gdzie chcą wejść na docelowe rynki. Wybitnym przykładem „tajemniczego mistrza” jest firma CEAG z Niemiec. Do tej firmy należy 90% globalnego rynku ładowarek do telefonów. Do polskich „tajemniczych mistrzów” można zaliczyć firmy takie jak Psiloc, która specjalizuje się w tworzeniu oprogramowania do urządzeń typu *smartphone*, czy też VTS Clima, zajmująca się produkcją podzespołów do systemów klimatyzacji oraz firma Fakro, jeden z największych producentów okien dachowych na świecie.

4. Podsumowanie

Narastająca globalizacja rynków zmusza przedsiębiorstwa rodzinne do dostosowania swoich strategii działania w odpowiedzi na ten trend.

Jedne dostrzegają w nim szansę na rozwój, dla innych jest on poważnym zagrożeniem. Istnieje wiele motywów podejmowania zagranicznej ekspansji, a także teorii, które próbują je tłumaczyć. Badania literaturowe dotyczące tematyki internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych wskazują z jednej strony podejmowanie bardziej ryzykowanej strategii umiędzynarodowienia przez firmy rodzinne wynika z ich dążenia do rozwoju biznesu w dłuższej perspektywie. Z drugiej strony proces umiędzynarodowienia może stanowić zagrożenie dla rodzinnego biznesu, gdyż wymaga ona od firmy zmian w strukturze celów, strategii i kulturze organizacyjnej. Te dwa skrajne poglądy zaprezentowane przez wspomnianych wyżej autorów pokazują jak niewiele nadal wiadomo na temat procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw rodzinnych.

Literatura

- Aldrich H. E., Cliff J. E. (2003), *The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward a Family Embeddness Perspective*, "Journal of Business Venturing", 18(5), ss. 573–577.
- 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).
- Belussi F., Sammarra A. (2008) *The international growth of family Business: Do firm-specific and context-specific factors make a difference?*, IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale, Università Ca' Foscari – Venezia, ss. 5-6.
- Chrisman J. J., Chua J. H., Sharma P. (2003) *Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family firm*, Coleman White Paper series.
- Davis J. A., Stern D. (1980), *Adaptation, survival, and growth of the family business: An integrated system perspective*, "Human Relations", nr 34.
- Davis P., Harveston P. (2000), *Internationalization and Organizational Growth: The impact of internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family business*, "Family Business Review", 13 (2), ss. 107-120.
- Dunning, J. (1988), *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extension*, "Journal of International Business Studies", no. 19(1), ss. 1-31.
- Fernandez Z., Nieto M. J. (2005), *Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors*, "Family Business Review" 13(3), ss. 77-81.
- Gallo M. A., Sveen J. (1991), *Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors*, "Family Business Review" 4(2), ss. 181-187.

- Gorynia M.(2007), *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa, ss. 54-62.
- Graves C., Thomas J. (2004), *Internationalisation of Australian family Business: A Longitudinal Perspective*, "International Journal of Globalization and Small Business" 1(1), ss. 207-212.
- Graves, C., Thomas, J. (2008), *Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence*, "Family Business Review" 21(2), ss. 151-167.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Leszczewska K. (2010), *Strategie działania firm rodzinnych*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 1(14).
- Popczyk W. (2009), *Czynniki determinujące internacjonalizację przedsiębiorstw rodzinnych – przegląd badań*, „Przegląd organizacji”, nr 11.
- Rymarczyk J.(2004), *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Safin K. (2007) *Przedsiębiorstwa rodzinne- istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Simon H., Dietl M.(2009), *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach*, Difin, Warszawa.
- Skuteczne działanie. Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/2008*, PricewaterhouseCoopers,.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2011) *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.
- Webber R. A. (1984), *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa.
- Witek- Hajduk M. K. (2010), *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Zahra S A. (2003), *International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement*, "Journal of Business Venturing", nr 18, ss. 495-512.

Teresa Piecuch

Politechnika Rzeszowska

Problematyka funkcjonowania firm rodzinnych na przykładzie województwa podkarpackiego

Functioning of family businesses exemplified in cases of podkarpackie

Abstract: The specificity of family businesses in the province of podkarpackie.

The subject of the study are family businesses which play a significant role in economy and within local societies. These businesses are specific as they are mainly tied up with family bonds. As a result, it may constitute a great advantage and influence favourably their functioning as well as dealing with problems; however, it may be also a profound barrier to their development. In the literature of the subject, it is emphasised that family businesses less frequently use bank credits, they avoid risk, care for their image and engage in various initiatives within local societies. In this study, the aforementioned theses were confronted with own studies of the author conducted among 156 family businesses acting in the area of the province of podkarpackie.

1. Wstęp

Firmy rodzinne to najstarszy (tradycyjny¹) sposób prowadzenia działalności gospodarczej wśród różnorodnych kultur świata. Ich funkcjonowanie opiera się na założeniu, że rodzina jest środowiskiem bar-

¹ W początkowym okresie rozwoju kapitalizmu (kiedy zaczęły powstawać pierwsze przedsiębiorstwa) podstawę rozwoju ówczesnych gospodarek stanowiły firmy jednego właściciela (był to okres tzw. kapitalizmu właścicielskiego). W miarę ich rozrastania się, kiedy przedsiębiorca sam nie był w stanie objąć wszystkiego, co działo się w jego przedsiębiorstwie, prosił o pomoc członków rodziny – stąd stopniowo zaczęły powstawać pierwsze firmy rodzinne. Z czasem (gdy powiększały swoje rozmiary) przekształcały się one w spółki akcyjne, które powstawały, by dostarczać kapitału, niezbędnego do tego, by przedsiębiorstwa mogły się rozwijać.

dzo sprzyjającym kształtowaniu przedsiębiorczych postaw i zachowań. Konieczność utrzymania siebie i najbliższych, przykład innych członków rodziny pracujących we własnym przedsiębiorstwie – to istotne determinanty rozwoju przedsiębiorczości tego typu. I tak, jak rodzina zaspokaja najważniejszą dla człowieka potrzebę – zapewnia bezpieczeństwo emocjonalne (duchowe), tak firma rodzinna zapewniając środki na utrzymanie, wzmacnia poczucie bezpieczeństwa materialnego. Rodzina i firma obejmują zatem obszary życia i funkcjonowania człowieka, które wzajemnie przenikają się (uzupełniają się), są dla człowieka równie ważne.

W niniejszym opracowaniu zawarto różnorodne problemy funkcjonowania firm rodzinnych w Polsce. Oparto się w nim zarówno na literaturze przedmiotu z tego zakresu, jak i na badaniach własnych Autorki przeprowadzonych w okresie od stycznia do czerwca 2011 roku wśród 156 firm rodzinnych prowadzących działalność gospodarczą na obszarze województwa podkarpackiego².

2. Istota firmy rodzinnej

Problemy w badaniach i analizie firm rodzinnych rozpoczynają się już w momencie definiowania ich. Trudno jest bowiem sformułować jedną, uniwersalną definicję tego typu przedsiębiorstw. Podstawowa trudność związana jest choćby z ilością członków rodziny zaangażowanych bezpośrednio w ich funkcjonowanie, by można było nazwać je przedsiębiorstwem rodzinnym. W literaturze przedmiotu istnieją duże rozbieżności w tym względzie. Odnaleźć można na przykład definicje w myśl których przedsiębiorstwo rodzinne to takie, w którym „...jeden (lub więcej) członek rodziny wywiera decydujący wpływ na jego funkcjonowanie lub sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem utrzymania firmy w rękach rodziny...” [Safin (red.) 2003, s. 43]. Określenie to jest bardzo pojemne. Wynika bowiem z niego, że do firm rodzinnych można zaliczyć i przedsiębiorstwa samozatrudniające (jednego właściciela, formalnie nie zatrudniające pracowników), mikro i małe firmy, a nawet „...przedsiębiorstwa średniej klasy, zarządzane przez właściciela, aż do

² W procesie badawczym zastosowano technikę ankiety, w której wykorzystano wystandaryzowany i skategoryzowany kwestionariusz, zawierający w sumie 26 różnego rodzaju pytań (w tym 7 odnoszących się do charakterystyki badanych firm). Podstawowym kryterium doboru próby badawczej była dostępność i chęć wzięcia udziału przedsiębiorców – właścicieli firm rodzinnych w przedmiotowym badaniu.

takiej konstrukcji (...), w której rodzina odgrywa jedynie rolę właściciela większościowego, a zarządzanie w sensie dosłownym zostało przekazane obcemu właścicielowi" [Safin (red.) 2003, s. 43]. W myśl tego ujęcia tak naprawdę niemal wszystkie prywatne firmy można by zaliczyć do przedsiębiorstw rodzinnych, bez względu na to, ile zatrudniają pracowników. Wobec powyższego w niniejszym opracowaniu przyjęto, że firma rodzinna to taka, w której przynajmniej dwóch członków danej rodziny bezpośrednio zaangażowanych jest w jej funkcjonowanie - dzieli własność, zarządzanie nią i pracę³. Natomiast ilość osób pośrednio zaangażowanych (pomagających właścicielowi) może być dowolna⁴.

W literaturze zachodniej często podkreśla się ponadto, że firma rodzinna to taka, w której prowadzenie i zarządzanie zaangażowana jest więcej niż jedna generacja rodziny. W polskich warunkach wykorzystanie tego kryterium jest ograniczone dlatego, że „...znaczna część przedsiębiorstw rodzinnych to podmioty jednopokoleniowe, przede wszystkim ze względu na krótki okres ich funkcjonowania” [Sułkowski, Marjański 2010, s. 15]. Uwarunkowania historyczne spowodowały, że brak w Polsce tradycji prowadzenia działalności gospodarczej. Firmy prywatne (rodzinne) założone po 1989 roku (kiedy to w wyniku reform społeczno – gospodarczych uwolniono przedsiębiorczość Polaków), jeżeli nie zaprzestały działalności i funkcjonują do dnia dzisiejszego – powinny (teoretycznie) wkraczać powoli w drugie pokolenie właścicieli. Większość polskich firm rodzinnych to zatem jednostki prowadzone przez pierwsze, ewentualnie drugie pokolenie właścicieli. Przedsiębiorstw o dłuższej tradycji funkcjonowania, którym udało się przetrwać okres gospodarki centralnie planowanej - jest zdecydowanie mniej. Z tego względu w niniejszym opracowaniu przyjęto, że firmy rodzinne mogą (ale nie muszą) być prowadzone przez kolejne pokolenia właścicieli. W badanej grupie znalazły się także firmy prowadzone przez pierwszą generację przedsiębiorców.

³ Tylko firmy spełniające ten warunek (minimum dwóch członków rodziny zaangażowanych bezpośrednio w funkcjonowanie firmy) zakwalifikowano do badań stanowiących przedmiot rozważań opracowania. Stanowiły one 75,64% badanej populacji. Pojawiły się jednak i takie przedsiębiorstwa, w których ilość ta wynosiła: trzy osoby (12,18% wskazań), cztery (7,69%), pięć (1,28%), sześć (2,57%), a nawet siedem (0,64%).

⁴ W przypadku badanej populacji pośrednio zaangażowane w prowadzenie firmy rodzinnej były: jedna osoba (24,36% wskazań), dwie (14,10%), trzy (8,97%), cztery (7,67%), pięć (1,96%), sześć (1,92%), osiem (0,64%), dziesięć (0,64%), a nawet dwanaście (0,64%). 14,10% populacji odpowiedziało, że nikt im nie pomaga, natomiast 25,00% nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie.

3. Znaczenie firm rodzinnych w lokalnych społecznościach

W Polsce firmy rodzinne odgrywają bardzo ważną rolę w rozwoju gospodarczym lokalnych społeczności. Ich udział w ogólnej liczbie przedsiębiorstw jest wysoki. Na podstawie badań przeprowadzonych przez PARP w 2009 roku (n=1610), można stwierdzić, że stanowią one 36% sektora MMSP. Jeżeli natomiast uwzględni się podmioty, które formalnie nie zatrudniają pracowników (a które w wielu krajach zaliczane są do grupy *family business*⁵), ich udział wzrasta aż do 78%. Udział firm rodzinnych w sektorze MMSP, w poszczególnych województwach Polski jest jednak dość zróżnicowany – od zaledwie 18% w województwie lubuskim, aż do 64% w województwie opolskim. Szczegółowe informacje na ten temat zawarto w tabeli 1.

Tab. 1. Udział firm rodzinnych w sektorze MMSP w poszczególnych województwach Polski.

Województwo	Procentowy udział
opolskie	64%
kujawsko - pomorskie	55%
dolnośląskie	50%
świętokrzyskie	49%
małopolskie	45%
wielkopolskie	42%
śląskie	38%
pomorskie	36%
łódzkie	35%
mazowieckie	30%
warmińsko - mazurskie	28%
lubelskie	23%
podlaskie	23%
podkarpackie	23%
zachodniopomorskie	21%
lubuskie	18%

Źródło: [Marjański 04.02.2012].

⁵ W badaniach przeprowadzonych przez Autorkę niniejszego opracowania firm tych nie zaliczano do przedsiębiorstw rodzinnych.

Polskie firmy rodzinne to nie tylko małe lub bardzo małe podmioty o lokalnym zasięgu działalności. Wiele z nich to bardzo znane, rozpoznawalne przez klientów marki, firmy, które „rozrosły się”, często notowane są na giełdzie papierów wartościowych⁶.

Przedsiębiorstwa rodzinne pełnią istotną rolę w gospodarce. Są podstawą w tworzeniu stabilnej gospodarki, przyczyniają się do poprawy klimatu wobec przedsiębiorczości dzięki specyficznej, panującej w nich i „wokół nich” atmosferze, przywiązaniu do tradycji, oparciu na cenionych społecznie wartościach takich, jak: lojalność, uczciwość, przywiązanie, odpowiedzialność, zaufanie i wiele innych. Powstające na ich bazie duże przedsiębiorstwa przejmują te wartości promując je w trakcie funkcjonowania, przyczyniając się do pozytywnej zmiany wizerunku dużych firm na rynku.

Przedsiębiorstwa rodzinne pełnią bardzo istotną **rolę ekonomiczną** w danym obszarze (w kraju, regionie). Przyczyniają się do tworzenia nowych miejsc pracy, zmniejszają napięcia na lokalnych rynkach, a w skali makro – ich udział w produkcji krajowym brutto, w gospodarczym rozwoju – jest bardzo istotny. Poza tym małe firmy rodzinne często są „początkiem i sercem” działalności nawet na bardzo dużą skalę, to „załążek” bardzo dużych przedsiębiorstw, których ekonomiczno – gospodarcza ranga nie budzi wątpliwości.

Przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają także dużą **rolę społeczną** w społecznościach lokalnych – bardziej dbają o najbliższe otoczenie, przekazują środki na cele charytatywne, na działalność instytucji użyteczności publicznej, sponsorują różnego rodzaju przedsięwzięcia, akcje, wspierają funkcjonowanie fundacji, niejednokrotnie zasługują na miano przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego. Wynika to z faktu, że – jak podkreśla J. H. Astrachan [1998, s. 165] – firmy takie są bardziej uświadomione społecznie. Wiąże się to także „...z troską o wizerunek i nazwisko rodziny zaangażowanej w biznes, które niejednokrotnie tworzy nazwę przedsiębiorstwa” [Jaremczuk (red.) 2004, ss. 264].

Warto także podkreślić, że przedsiębiorstwa rodzinne spełniają wysocę **użyteczną i stabilizującą rolę** dzięki temu, że [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 24]:

⁶ Jako przykład wymienić można następujące znane, duże polskie przedsiębiorstwa rodzinne: Grupa ITI (M. Walter, J. Wejchert), Nowy Styl (rodzina Krzanowskich), Koral (rodzina Koralów), Roleski (rodzina Roleskich), Konspol (rodzina Pazdanów), Duda (rodzina Dudów), A. Blikle, W. Kruk i wiele innych.

- powodują, że członkowie rodziny identyfikują swoje drogi życiowe z rozwojem i pomyślnością firmy, opowiadają się za ciągłością i kontynuacją przedsięwzięcia i zachowaniem rodzinnej tradycji,
- konsoliduje i jednoczy ona rodzinę wokół działalności firmy, czyniąc z niej czynnik powodzenia przedsiębiorstwa, a nie barierę jego rozwoju.

Firmy rodzinne łączą w sobie ponadto pierwiastek ekonomiczny z wartościami rodzinnymi. Wynikać może z tego bardzo istotny ich atut, wpływający korzystnie na ich funkcjonowanie, na ich rolę w lokalnych społecznościach – chodzi o ich specyficzną atmosferę powodującą, że efektywność ich pracy może być wysoka, o etos pracy zawodowej. Bardzo istotne jest też emocjonalne zaangażowanie właścicieli w firmę i karierę swoich pracowników. Z tego także względu (choć nie wyłącznie) przedsiębiorstwa rodzinne są bardziej odporne na wahania koniunktury.

4. Charakterystyka badanej grupy przedsiębiorstw rodzinnych oraz motywy ich funkcjonowania

Firmy rodzinne województwa podkarpackiego, zakwalifikowane do badań, stanowiące przedmiot rozważań opracowania to głównie:

- mikroprzedsiębiorstwa,
- funkcjonujące jako osoba fizyczna,
- świadczące różnorodne usługi,
- działające na rynku bardzo krótko,
- o lokalnym zasięgu działalności,
- prowadzące działalność gospodarczą w małych miasteczkach badanego województwa,
- których właścicielem, głównym decydentem jest mężczyzna.

Dokładną charakterystykę badanych firm rodzinnych zawarto w tabeli 1.

Tab. 1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw rodzinnych.

Kategoria	Procent wskazań (n=156)
Wielkość firmy mierzona ilością zatrudnionych	· mikroprzedsiębiorstwo – 70,51% · małe przedsiębiorstwo – 23,72% · średnie przedsiębiorstwo 5,77%
Forma prawna firmy	· osoba fizyczna – 35,90% · spółka cywilna – 14,74% · spółka z o. o – 7,05% · spółka jawna – 4,49% · spółka partnerska – 0,64% · spółka komandytowa – 0,64% · spółka akcyjna – 0,64%
Branża	· usługi – 33,97% · mieszana – 30,13% · handel – 28,85% · produkcja – 7,05%
Okres funkcjonowania firmy na rynku	· od 1 do 5 lat – 26,92% · od 6 do 10 lat – 25,64% · powyżej 20 lat – 18,59% · od 11 do 15 lat – 14,36% · od 16 do 20 lat – 10,00% · mniej niż rok – 4,49%
Zasięg działalności firmy	· lokalny – 51,28% · regionalny – 25,64% · krajowy – 14,74% · międzynarodowy – 8,33%
Miejsce prowadzenia działalności gospodarczej	· miasteczko – 41,03% · miasto – 40,38% · wieś – 18,59%
Właściciel firmy (główny decydent)	· mężczyzna – 67,95% · kobieta – 32, 05%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Populację firm rodzinnych województwa podkarpackiego stanowiły głównie **przedsiębiorstwa jednopokoleniowe** – 78,21% wskazań⁷. Pozostałe (21,79%) to jednostki prowadzone od wielu pokoleń. I tak:

- firmy prowadzone przez **drugą generację** stanowiły 90,62% tego typu jednostek,

⁷ Potwierdzają to badania firm rodzinnych przeprowadzone w 2009 roku przez PARP na populacji 1610 firm. Wynika z nich, że w Polsce do rzadkości należą firmy, w których dokonał się transfer międzypokoleniowy. Stanowią one około 15-20% populacji – źródło: [Marjański 04.02.2012].

- około 15 firm (9,38% populacji) prowadzonych było przez **trzecie pokolenie przedsiębiorców**.

Przedsiębiorstwa rodzinne to podmioty specyficzne, dzięki wewnętrznej sile wynikającej z dominujących w nich więzi rodzinnych, są stabilne wewnętrznie, są w stanie lepiej radzić sobie z problemami, zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. Bardzo ciekawe są także motywy podejmowania przez nie działalności gospodarczej. Często jest nim bowiem zysk, ale także potrzeba niezależności, władzy, samorealizacji, itp. W oparciu o przeprowadzone na obszarze województwa podkarpackiego badania empiryczne, zidentyfikowano powody podejmowania działalności gospodarczej przez firmy rodzinne tego obszaru. Okazuje się, że nie odbiegają one zbyt wiele pod tym względem od innych tego typu przedsiębiorstw (tabela 3.). Głównym powodem ich zakładania był bowiem motyw zysku – 74,36% wskazań⁸. Wymieniano także samodzielność decyzyjną, chęć stworzenia miejsca pracy dla siebie i członków rodziny, wiążący się z tego typu aktywnością większy prestiż, szacunek, poważanie.

Tab. 3. Motywy podejmowania działalności gospodarczej przez firmy rodzinne.

Wyszczególnienie	Procent odpowiedzi (n=156)
Zysk	74,36%
Samodzielność, niezależność	39,74%
Chęć stworzenia miejsca pracy dla siebie i członków rodziny	28,21%
Kontynuacja rodzinnej tradycji	17,31%
Prestiż, szacunek, poważanie	16,67%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

W „zestawie” motywów podejmowania działalności gospodarczej, wymienianych przez badanych przedsiębiorców, pojawił się i specyficzny dla tego typu podmiotów – chęć (czy konieczność) kontynuowania rodzinnej tradycji – 17,31% wskazań.

⁸ W pytaniu o motywy podejmowania działalności gospodarczej respondenci w podanej liście wybierali dowolną ilość pasujących odpowiedzi, stąd procent ich wskazań nie sumuje się do 100.

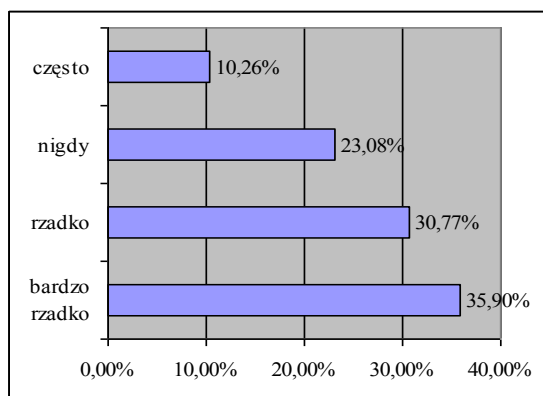
5. Różne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego

Przedsiębiorstwa rodzinne posiadają szereg specyficznych cech, których identyfikacja pozwala lepiej poznać tego typu podmioty oraz zrozumieć problemy ich funkcjonowania. W niniejszym opracowaniu sformułowano je w oparciu o przeprowadzone przez Autorkę opracowania badania własne oraz o informacje zawarte w literaturze przedmiotu z tego zakresu.

5.1. Stosunek do kredytów bankowych i podejmowania ryzyka

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że (zazwyczaj niewielkie) firmy rodzinne mają problemy ze zgromadzeniem wystarczających do ich rozwoju zasobów kapitału (wymagania stawiane przez banki (np. zabezpieczenia) często są niemożliwe dla nich do spełnienia, wielokrotnie przewyższają majątek firmy). Z drugiej strony przedsiębiorstwa te unikają wspólników, kredytów bankowych i innych zewnętrznych źródeł finansowania, bojąc się utraty samodzielności i decyzyjnej niezależności. Potwierdziły to i przedmiotowe badania. W sumie 59,70% badanych firm nie korzystało bowiem z kredytów bankowych. Ich funkcjonowanie w głównej mierze opierało się na zasobach własnych kapitału zgromadzonych (głównie pożyczonych) od rodziny, znajomych (wykres 1).

Wykres 1. Częstotliwość korzystania z kredytów bankowych przez badane firmy rodzinne.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Szczegółowo odpowiedzi badanych przedsiębiorców na pytanie o częstotliwość korzystania przez ich firmy z kredytów bankowych przedstawiały się następująco:

- często korzystamy z kredytów bankowych – 10,26%,
- korzystamy z kredytów, ale rzadko; ich udział w finansowaniu działalności naszej firmy jest niewielki – 30,77%,
- staramy się nie korzystać z kredytów bankowych (ewentualnie bardzo rzadko), to ostateczność – 35,90%,
- opieramy się wyłącznie na zasobach własnych kapitału, nigdy nie korzystamy z kredytów – 23,08%.

Także stosunek do ryzyka w firmach rodzinnych jest wyważony. Przedsiębiorstwa takie jeżeli podejmują bowiem ryzyko, to umiarkowane, zachowują się w tym względzie rozsądnie, ostrożnie, by nie utracić źródła utrzymania (niejednokrotnie jedyne) całej rodziny, zgromadzonego przez członków rodziny majątku. Przedsiębiorcy rodzeni wolą mniejszy, ale pewniejszy zysk. Bardziej zależy im na stabilizacji i spokojnym funkcjonowaniu w danym obszarze rynku. Przedstawiciele badanych firm zapytani o ich stosunek do ryzyka odpowiadali następująco:

- nie boimy się ryzyka, często podejmujemy się ryzykownych wyzwań – 18,59% wskazań,
- podejmujemy ryzyko, ale umiarkowane, robimy to, ale rzadko – 56,41%,
- bardzo rzadko podejmujemy ryzyko, wolimy spokojną, ustabilizowaną działalność – 24,36%.

5.2. Problemy z dziedziczeniem firm rodzinnych

Często dużym problemem firm rodzinnych jest brak następcy, który z należytą starannością, dbając o osiągnięcia „swoich przodków” kontynuowałby rodzinną tradycję, prowadząc działalność gospodarczą na odpowiednim poziomie. Często jest to utrudnione choćby z tego względu, że nie zawsze pomysły nowego (młodego) pokolenia zbieżne są z zamysłami dotychczasowych właścicieli. Ponadto „geniusz twórczy” rzadko bywa dziedziczony, w związku z tym wizja założyciela firmy może nie znaleźć kontynuatora w następnych pokoleniach” [Trompenaars 2007, s. 193]. Problemy z dziedziczeniem mogą wynikać z tego, że:

- dotychczasowy właściciel nie chce oddać władzy, nie akceptuje wizji rozwoju swojego następcy (często może dochodzić do tego konflikt pokoleń dodatkowo potęgując problemy związane z sukcesją),

- potencjalny (typowany przez rodzinę) sukcesor nie chce przejąć firmy, posiada inną wizję kariery zawodowej, pragnie iść własną drogą, nie posiada odpowiednich predyspozycji, nie czuje się na siłach lub po prostu nie chce przejąć na siebie obowiązków (odpowiedzialności) związanych z prowadzeniem firmy.

Mówiąc o sukcesji w Polsce warto wspomnieć o związanych z tym problemach formalno – prawnych. Większość polskich firm rodzinnych to działalność gospodarcza osoby fizycznej. Wiąże się to z pewnymi problemami w przypadku dziedziczenia, dlatego że wraz z odejściem dotychczasowego właściciela, w myśl prawa, kończy się funkcjonowanie firmy, a sukcesor powinien założyć nową, co stanowi przyczynę wielu komplikacji prawnych i podatkowych, szczególnie jeżeli przedsiębiorstwo posiada duży majątek i zatrudnia pracowników. W firmach posiadających osobowość prawną, przeprowadzenie sukcesji jest łatwiejsze. Związane jest to z przeniesieniem własności w postaci udziałów lub akcji oraz zmianami w zarządzie [Sułkowski, Marjański 2010, s. 50]. Także badanych przedsiębiorców województwa podkarpackiego zapytano o to, czy ich firma zostanie przekazana następcy (wykres 2). Najczęściej odpowiadali oni, że mają nadzieję, że tak, ale jeszcze nie wiadomo komu – 68,59% wskazań⁹. Pojawiały się także następujące odpowiedzi:

- tak, firma zostanie przekazana, jest już następcą – 24,36%,
- firma raczej nie zostanie przekazana – nie ma komu – 4,49%,
- firma na pewno nie zostanie przekazana – 2,56%.

Ci przedsiębiorcy, którzy zamierzali przekazać firmę następcy, najczęściej wskazywali na:

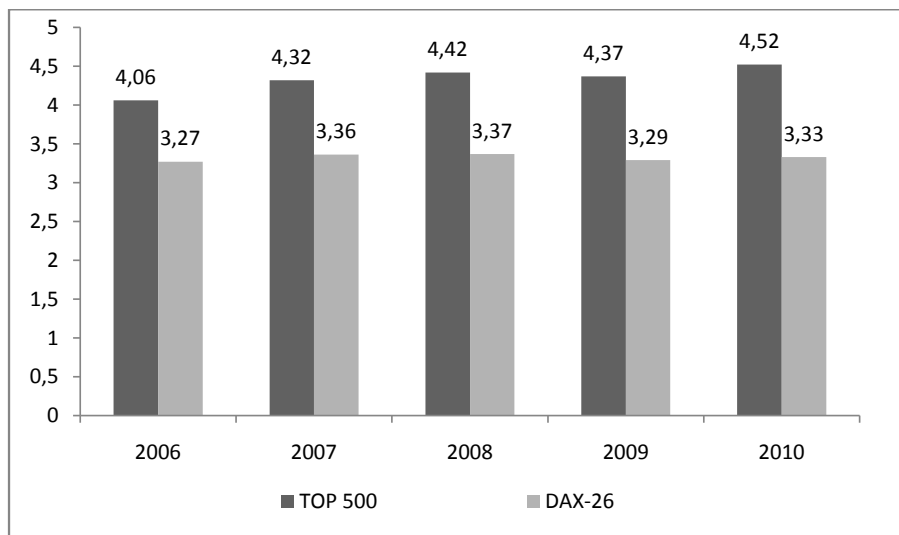
- syna – 69,23% wskazań,
- córkę – 30,77%.

Na pewno łatwiej jest o następcę w rodzinie, w której panują dobre relacje, kiedy rodzice prowadzący firmę nie wywierają presji na swoje dzieci, pozostawiają im odpowiedni margines swobody, dając czas na zdobycie doświadczenia, na podjęcie decyzji o wyborze odpowiedniej dla siebie ścieżki kariery zawodowej. Jak sugeruje Ł. Sułkowski, „...okres zdobywania doświadczenia poza biznesem rodzinnym powinien trwać co najmniej pięć lat i (...) umożliwiać sukcesorowi zdobycie

⁹ Badania dotyczące firm rodzinnych, prowadzone w 2009 roku przez PARP (n=1610 jednostek) wykazały, że 58% ich właścicieli wyrażało wolę przekazania firmy potomkowi, bardziej miało to jednak charakter deklaracji, aniżeli skonkretyzowanych planów sukcesji – źródło: [Marjański 04.02.2012].

poczucia autonomii, niezależności i wiary we własne siły. Ograniczy to występowanie syndromu „srebrnej łyżeczki”, czyli nadmiernej opieki rodziców często prowadzącej do ubezwłasnowolnienia następcy” [Sułkowski. Marjański 2010, s. 44].

Wykres 2. Przekazanie firmy następcy.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Aby przejęcie firmy przez sukcesora odbyło się bez większych problemów – należy ją odpowiednio zaplanować¹⁰. Często problemem jest fakt, że „zwykle najbardziej intensywne jest planowanie sukcesji, gdy zarządzający jest w podeszłym wieku. Jest to przeważnie wystarczający czas na przeprowadzenie sukcesji, ale jest zbyt późno, aby proces ten przeprowadzić prawidłowo i w sposób planowy. Zarządzający (...) jest (wówczas) poddawany szczególnej presji społecznej i psychicznej, aby sukcesję przeprowadzić, co powoduje świadomy lub podświadomy opór, poczucie zagrożenia, osamotnienia i ambiwalencji” [Sułkowski. Marjański 2010, s. 46]. Sukcesję należy zaplanować dużo wcześniej, robić

¹⁰ W procesie sukcesji firmy rodzinnej wyróżnić można następujące etapy: **1) inicjacja** – to wprowadzanie następców w tajniki funkcjonowania firmy; **2) selekcja** – to wybór spośród kandydatów na następców tego jednego (w przypadku, gdy w rodzinie jest kilku potencjalnych) lub ocena umiejętności przyszłego sukcesora; **3) edukacja** – to kształcenie następcy pod kątem jego przyszłej roli w firmie; **4) sukcesja właściwa** – to przekazanie pełni praw i obowiązków sukcesorowi i jednocześnie wycofanie się ze swej roli dotychczasowego właściciela – źródło: [Weroniczuk, 04.02.2012].

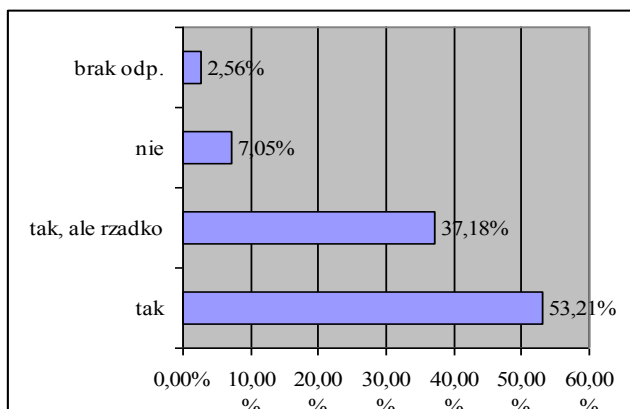
to stopniowo. Najlepiej jest „wychować” sobie następcę. Tylko wówczas najlepiej pokieruje on losami firmy. Uszanuje dokonania poprzednich pokoleń (będzie na tym bazował) wnosząc jednocześnie własne, nowe pomysły i idee.

5.3. System wartości firm rodzinnych

Mówi się, że firmy rodzinne bardziej dbają o swoich pracowników. Dzięki wykorzystaniu związków pokrewieństwa panuje w nich przyjazna, rodzinna atmosfera. Właściciele angażują się często w rodzinne (prywatne) sprawy swoich pracowników. Starają się doradzać (często właściciel postrzegany jest jako mentor), służyć pomocą. Pracownicy traktowani są jako członkowie rodziny (nawet, jeżeli brak między nimi związków pokrewieństwa). W przypadku badanej populacji przedsiębiorstw rodzinnych województwa podkarpackiego, odpowiedzi na pytanie o stosunek do pracowników, o angażowanie się w ich sprawy prywatne, przedstawiają się następująco (wykres 3):

- tak, pracownicy traktowani są jak członkowie rodziny, angażujemy się w ich problemy, pomagamy im – 53,21% wskazań,
- tak, ale rzadko angażujemy się w życie prywatne naszych pracowników, robimy to, jeżeli zachodzi taka potrzeba, jeżeli widać, że pracownicy mają problemy lub sami zwrócą się do nas z prośbą o pomoc – 37,18%,
- nie, nie ma czasu na angażowanie się w cudze sprawy, nie interesuje nas to, to nie nasza sprawa – 7,05% odpowiedzi.

Wykres 3. Problem angażowania się właścicieli firm rodzinnych w życie prywatne swoich pracowników.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

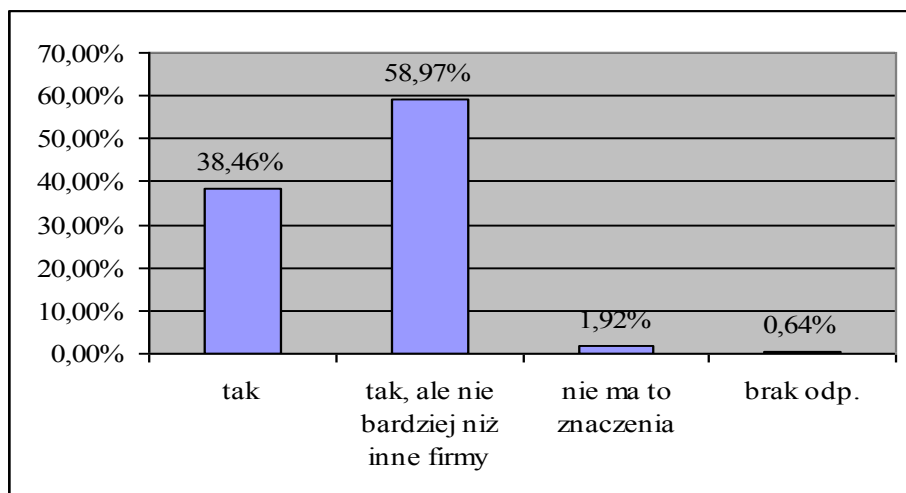
Sytuacja, kiedy pracownicy traktowani są niemal jak członkowie rodzin, jest zapewne korzystna – w takich warunkach łatwiej się pracuje, chętniej angażuje się w realizowane, nawet trudne, wymagające poświęcenia zadania. Pracownicy czują się ponadto bardziej odpowiedzialni za to, co robią. Są obdarzani zaufaniem właścicieli i starają się temu sprostać. Może jednak istnieć i negatywny wymiar tego typu relacji. W skrajnych bowiem przypadkach (w jej patologicznej wersji) w firmie rodzinnej „...rozgrywanych jest (...) wiele gier mających na celu podporządkowanie sobie innych członków. Zaczyna to często przypominać partię polityczną. Całą energię zużywa się w niej na intrygi i zupełnie zapomina się o realizacji podstawowych jej zadań” [Trompenaars 2007, s. 199].

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że firmy rodzinne dbają o tradycję. Ich funkcjonowanie opiera się bowiem na doświadczeniach poprzednich pokoleń, na wartościach wypracowanych przez lata i przekazywanych z pokolenia na pokolenie. Jest to bardzo ważny aspekt ich działalności. Artefakty, sposoby zachowania, mity, legendy (tworzące specyficzną kulturę organizacyjną firmy rodzinnej) przekazywane z pokolenia na pokolenie, powinny być w takiej firmie cenione. Przedsiębiorcy prowadzący firmy rodzinne powinni to doceniać i czerpać z doświadczeń minionych pokoleń, uczynić z tego istotny atut (mocną stronę) swojej firmy. Także przedstawiciele badanych przedsiębiorstw zapytano o ich stosunek do mitów, legend dotyczących firmy, przekazywanych z pokolenia na pokolenie; czy są one uznawane i cenione przez kierownictwo i pracowników. Okazuje się, że aż w 82,69% przypadków nie były one ważne, nie miały znaczenia, firmy nie posiadały ich¹¹.

Ponieważ bardzo często jest tak, że nazwisko rodziny prowadzącej działalność gospodarczą znajduje się w nazwie firmy, dlatego dobre, ale i złe aspekty związane z jej funkcjonowaniem, kojarzyć się będą w otoczeniu z danym nazwiskiem (z określoną rodziną). Przedsiębiorstwo takie dba zatem o swój wizerunek, troszcząc się jednocześnie o dobrą opinię i o swojej rodzinie. Potwierdziły to przedmiotowe badania – 58,97% badanych jednostek przyznało bowiem, że dba o wizerunek swojej firmy, ale (ich zdaniem) nie bardziej niż inne przedsiębiorstwa nie rodzinne (wykres 4).

¹¹ Być może sytuacja taka wynikała z faktu, że w Polsce (także w badanej populacji) niewiele jest firm rodzinnych prowadzonych przez lata, przekazywanych z pokolenia na pokolenie (co wynika z uwarunkowań historycznych). W większości są to podmioty jednopokoleniowe, nie posiadają zatem jeszcze mitów, legend, podań (nie ma co przekazywać) – zapewne badane firmy były w trakcie ich gromadzenia.

Wykres 4. Dbłość o wizerunek firmy.



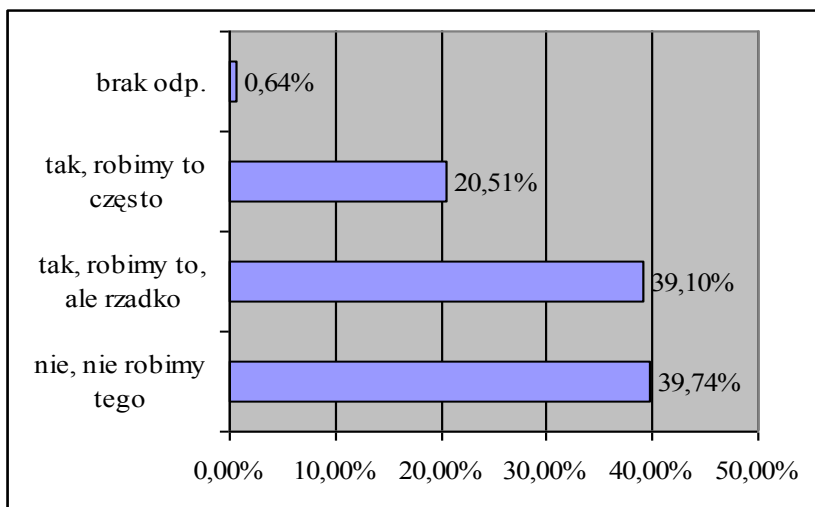
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Firma rodzinna bazuje w dużej mierze na wartościach moralno – etycznych, nie wyłącznie na ekonomicznych (np. osiąganie zysku), co wynika z krzyżowania się w niej wartości rodzinnych i ekonomicznych. Ponieważ są to przedsiębiorstwa mocno związane z lokalną społecznością (ze względu na tradycję), starają się (dbając o swój wizerunek, licząc na jego poprawę) wspierać akcje charytatywne, sponsorować różnego rodzaju instytucje, angażować się w lokalne inicjatywy. Chcą zasłużyć na miano przedsiębiorstwa społecznie użytecznego, co znacznie poprawia „odbior” firmy w otoczeniu. Informacje na temat tego, jaki był stosunek badanych przedsiębiorców do wspierania akcji charytatywnych przez firmę, do angażowania się w lokalne inicjatywy zawarto na wykresie 5.

Z informacji zawartych na wykresie 5 wynika, że w badanych firmach rodzinnych raczej nie angażowano się w akcje charytatywne, w lokalne inicjatywy - być może nie stać ich było na to. Najczęściej udzielano bowiem dwóch skrajnie odmiennych odpowiedzi:

- nie, nie robimy tego – 39,74% wskazań,
- robimy to, ale rzadko – 39,10%.

Wykres 5. Wspieranie akcji charytatywnych, angażowanie się w inicjatywy społeczne.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Badane firmy rodzinne zapytano także o to, jak dużą wagę przywiązują do wartości moralnych, do etyki. Respondenci udzielali na to pytanie następujących odpowiedzi:

- tak, są to najważniejsze założenia w oparciu o które funkcjonuje nasza firma – 53,85% wskazań,
- tak, są one ważne, ale w niewielkim stopniu, nie przywiązujemy do tego tak dużej wagi – 37,82%,
- nie, nie zwracamy na to uwagi, nie ma to dla nas znaczenia – 8,33%.

Mimo, że dla większości badanych firm wartości etyczne były istotne, nie były one zapisane, zmaterializowane w kodeksach, wewnętrznych przepisach, które powinni przestrzegać pracownicy – sytuacja taka miała miejsce aż w 44,23% przypadków. 18,59% firm posiadała tego typu dokumenty, ale nie przywiązywano do nich większej wagi. Można zatem przypuszczać, że pozostały jedynie normami deklarowanymi, a nie przestrzeganymi (a skoro nie były przestrzegane, to tak, jak by ich nie było), można przypuszczać, że nie odgrywały one większego znaczenia w praktyce. 37,18% firm twierdziło, że posiada i przestrzega wewnętrzne kodeksy etyczne.

6. Podsumowanie

Przedsiębiorczość rodzinna w Polsce (w wyniku przemian ustrojowych) odradza się. Zauważa się stały wzrost znaczenia tej problematyki w literaturze przedmiotu oraz w praktyce gospodarowania. Pojawia się coraz więcej publikacji z tego zakresu, zwiększa się ilość badań. Wszystko to pozwala lepiej poznać i zrozumieć znaczenie firm rodzinnych w gospodarce, w lokalnych społecznościach.

Analiza literatury przedmiotu, przeprowadzone przez Autorkę opracowania badania empiryczne (stanowiące przedmiot rozważań opracowania), upoważniają do sformułowania następujących wniosków dotyczących funkcjonowania firm rodzinnych w Polsce:

- są to najczęściej niewielkie podmioty o lokalnym zasięgu działalności,
- w większości są to przedsiębiorstwa prowadzone przez pierwsze pokolenie przedsiębiorców (co wynika z uwarunkowań historycznych),
- bardzo rzadko korzystają one z kredytów bankowych i innych, zewnętrznych źródeł finansowania działalności gospodarczej,
- unikają ryzykownych posunięć, wolą zachować „raz zdobyte pozycje”; zachowania takie nie gwarantują może bardzo dużych zysków, zapewniają jednak spokojne, stabilne funkcjonowanie w danym obszarze rynku,
- bardzo częstym problemem firm rodzinnych jest brak sukcesora, który z należytą starannością kontynuowałby rodzinną tradycję,
- przedsiębiorstwa rodzinne cenią swoich pracowników, angażują się w ich życie prywatne, pomagają im,
- firmy rodzinne dużą wagę przywiązują też do tradycji, często wielopokoleniowych, dbają o wspólne dziedzictwo, ich funkcjonowanie opiera się na doświadczeniach pokoleń, nie potwierdziły tego jednak badane podmioty – dla nich nie miało to znaczenia (być może dlatego, że były to firmy w większości jednopokoleniowe, tworzące dopiero tradycję),
- przedsiębiorstwom rodzinnym zależy na dobrym wizerunku, na szacunku i uznaniu w lokalnych społecznościach; w badanej populacji firm nie miało to znaczenia,
- firma rodzinna w dużej mierze bazuje też na wartościach etycznych – moralnych, na pewnych zasadach, normach deklarowanych i przestrzeganych przez wszystkich pracowników; badani przedsiębiorcy nie przywiązywali do tego dużej wagi.

Literatura

- Astrachan J. H. (1998), *Family firm and the community culture*, "Family Business Review", nr 1
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka – Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Marjański A., *Firmy rodzinne – nowe drogi rozwoju*, <http://firmyrodzinne.eu/download/villaverde/AMarjanski-Najnowsze-badania-firm-rodzinnych.pdf>, (04.02.2012 r.)
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2010), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltext, Warszawa.
- Trompenaars F. (2007), *Kultura innowacji. Kreatywność pracownika a sukces firmy*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Uwarunkowania przedsiębiorczości*, pod red. K. Jaremczuka (2004), Wyd. PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg.
- Weroniczuk L., *Sukcesja w firmie rodzinnej*, <http://firmyrodzinne.eu/download/villaverde/LWeroniczak-Sukcesja-w-firmie-rodzinnej.pdf>, (04.02.2012)
- Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, pod red. K. Safina (2006), Wyd. AE we Wrocławiu, Warszawa.

Aleksandra Gromelska

Uniwersytet Wrocławski

Rola biznesu rodzinnego w gospodarce niemieckiej

The role of the family business in the German economy

Abstract: Family entrepreneurship based on the long tradition presents a significant part of German economy. High resistance of family firms to recession periods also makes that they show a special endurance to the crisis phenomena. This can be seen especially on the example of German economy, which reported a significant improvement of basic macroeconomic indicators already in 2010. This is largely merit of the German family businesses. Family enterprises makes an important part of the German economy, where employment is more than half of those working in the private sector.

1. Wprowadzenie

Szczególną cechą gospodarek narodowych krajów członkowskich Unii Europejskiej jest bardzo duża liczba małych i średnich podmiotów gospodarczych, wśród których dominują firmy rodzinne. Choć w Europie *family business* stanowi przedmiot zainteresowań wielu badaczy, to jednak jak dotąd nie przyjęto jednolitej definicji przedsiębiorstw rodzinnych, są one zwykle różnie określane w poszczególnych krajach. Ze względu na te różnice definicyjne wyniki prowadzonych badań tylko w niewielkim stopniu mogą być podstawą analiz porównawczych [Kowalewska (red.) 2009, ss. 49-50]. Firmy rodzinne stanowią ważną siłę napędową współczesnej gospodarki. Najczęściej są to przedsiębiorstwa, w których co najmniej 51% udziałów należy do rodziny lub ludzi ze sobą spokrewnionych, członkowie rodziny stanowią większość w zarządzie,

a właściciele na co dzień zajmują się jej zarządzaniem [EuBusiness.at - Wirtschaft und Politik aus Österreich, 2012]. Szacuje się, że ponad 70% wszystkich przedsiębiorstw Unii Europejskiej to przedsiębiorstwa rodzinne, w których znajduje zatrudnienie blisko połowa wszystkich pracowników. Firmy te wnoszą znaczący wkład w gospodarkę europejską, odgrywają przy tym ważną rolę nie tylko w sferze gospodarczej, ale również w sferze społecznej państwa. Pobudzają procesy innowacyjne, unowocześniają strukturę produkcyjną gospodarki, generują nowe miejsca pracy.

Zasadniczym celem artykułu jest ukazanie rozmiarów i znaczenia przedsiębiorczości rodzinnej w Niemczech dla poziomu i dynamiki rozwoju gospodarki narodowej, zwłaszcza w sytuacji kryzysu gospodarczego. Stąd ramy czasowe analizy badawczej obejmują lata 2009 i 2010. Do określenia wpływu przedsiębiorczości rodzinnej na niemiecką gospodarkę zastosowano takie miary ilościowe, jak: liczba przedsiębiorstw rodzinnych, liczba zatrudnionych w firmach rodzinnych oraz udział osiągniętych zysków. Pozwalają one określić udział przedsiębiorstw rodzinnych wśród wszystkich podmiotów gospodarczych, w tworzeniu nowych miejsc pracy, czy też wielkości produkcji krajowej.

W artykule uwzględniono również osiągnięcia największych, niemieckich przedsiębiorstw rodzinnych obecnych na rynku krajowym i międzynarodowym oraz narzędzia i podmioty, wspierające rozwój przedsiębiorczości rodzinnej w Niemczech. Ze względu na odmienne sposoby definiowania „firm rodzinnych” w Niemczech i w Polsce, jak też i ograniczenia objętościowe artykułu, niektóre zagadnienia zostały tu tylko zasygnalizowane, lub też mają charakter ogólny zwłaszcza analiza porównawcza przedsiębiorczości niemieckiej i polskiej.

2. Przedsiębiorczość rodzinna w Niemczech wobec kryzysu gospodarczego

Kryzys ekonomiczny w Europie dotknął również i najsilniejsze kraje członkowskie UE, w tym między innymi Niemcy. W roku 2009 gospodarka niemiecka wypracowała PKB wyrażony w cenach stałych o 4,7% niższy niż w roku 2008 [Główny Urząd Statystyczny 2012]. Na tak silne obniżenie aktywności gospodarczej wpłynęło przede wszystkim załamanie się światowego handlu i gwałtowny spadek niemieckiego eksportu. Zjawiska recesyjne odnotowano w niemal wszystkich krajach UE. Pogarszająca się trudna sytuacja gospodarcza w Europie znalazła swoje odzwierciedlenie także i na rynku pracy, gdzie wystąpiły wzrosty stopy bezrobocia, zwłaszcza wśród ludzi młodych [Ministerstwo

Spraw Zagranicznych 2011, ss. 1-3]. W odpowiedzi na kryzys rząd RFN podjął we współpracy z bankiem centralnym działania zmierzające do stabilizacji sytuacji gospodarczej kraju. Między innymi uchwalił pakiet stabilizacyjny dla rynku finansowego w wysokości 500 mld euro, powołał także urząd zarządzający wydatkami w ramach pakietu.

Oprócz wspierania sektora finansowego działania rządu skoncentrowały się również na wzmocnieniu popytu i zabezpieczeniu miejsc pracy. Przygotowano dwa pakiety wspomagające wzrost gospodarczy i zatrudnienie, głównie poprzez pobudzenie inwestycji i utrzymanie dotychczasowego poziomu zatrudnienia, a także liczne programy edukacyjne kierowane do zasobów siły roboczej. Przeznaczono na te cele łącznie ok. 80 mld euro. Pakiety umożliwiły obniżenie podatków oraz składki na ubezpieczenia zdrowotne, większe dopłaty na dzieci, premie za złomowanie starych samochodów, kredyty na modernizację dotychczasowych i budowę nowych mieszkań, możliwość podnoszenia kwalifikacji i dalszego kształcenia.

Szczególną pomoc skierowano do podmiotów gospodarczych, którym zaoferowano dodatkowe fundusze na badania i rozwój, premię za ochronę środowiska, prawo do skorzystania z możliwości naliczania przyspieszonej amortyzacji, lepsze gwarancje na kredyty finansujące eksport. Przyjęto również nowe uregulowania dotyczące finansowania pracy w skróconym wymiarze czasu [Ministerstwo Spraw Zagranicznych 2011, ss. 1-6].

Zwiększone wydatki na kreowanie popytu w okresie recesji przyczyniły się do wzrostu deficytu budżetowego sektora instytucji rządowych i samorządowych, który w 2009 r. wyniósł -3% w stosunku do PKB, a w roku 2010 już -3,3% w stosunku do PKB [Główny Urząd Statystyczny 2012].

W wyniku tych działań gospodarka niemiecka w 2010 r. wróciła na ścieżkę rozwoju, osiągając PKB w ujęciu realnym wyższy o 3,6% od PKB wypracowanego w roku 2009. Do najważniejszych czynników wzrostu gospodarczego należała odradzająca się działalność inwestycyjna i prywatna konsumpcja, a także działalność eksportowa [Ministerstwo Gospodarki 2011].

Czynnikiem, który pozwolił na osiągnięcie dodatniego wzrostu PKB Niemiec w 2010 r. była również sama struktura gospodarki niemieckiej, a szczególnie znaczący w niej udział firm rodzinnych.

Przedsiębiorstwa rodzinne skutecznie opierają się zjawiskom kryzysowym w gospodarce, rzadko też zdarzają się przypadki bankructw w tej grupie podmiotów. Jak wynika z prowadzonych badań firmy te osiągają często lepsze wyniki finansowe od konkurentów, u których

struktura własnościowa jest rozdrobniona. Według prowadzonych od 1996 r. obliczeń szwajcarskiego banku wynika, że przedsiębiorstwa rodzinne osiągają zyski wyższe od swoich rywali średnio o około 8%. Także naukowcy ze szkół wyższych Whartona i Harvarda doszli do podobnych wniosków [Woś 2011, s. 1].

Siła firm rodzinnych tkwi przede wszystkim w ich większej adaptacyjności i umiejętności dostosowania się do zmiennych warunków otoczenia, w tym także redukcji kosztów do niezbędnego minimum. Cecha ta jest szczególnie ważna w sytuacjach kryzysowych. Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się elastycznym podejściem do organizacji pracy oraz do zapotrzebowania zgłaszanego przez klientów.

Jest to możliwe także z uwagi na większe zaufanie do pracowników i niski stopień formalizacji przedsiębiorstwa, które cechuje sprawniejsza i efektywniejsza komunikacja w firmie, jak również personalizacja więzi organizacyjnych.

Duża odporność firm rodzinnych na okresy dekonstrukcji wynika także z większego zaangażowania pracowników – członków rodziny w realizowane przedsięwzięcie, ze względu na nakreślenie długoterminowego celu rozwoju firmy, jakim jest maksymalizacja dobrobytu wielu pokoleń [Kowalewska (red.) 2009, ss. 87-97].

Nie można również zapominać o szczególnych problemach, na które narażone są te podmioty, takich jak między innymi niedostateczne przygotowanie kolejnego pokolenia do roli nowego właściciela, brak planu sukcesji, czy też niedowartościowanie pracowników „spoza rodziny”. Trudności sprawia również zbyt ściśle zintegrowanie życia rodzinnego z życiem przedsiębiorstwa i niebezpieczeństwo ewentualnych konfliktów, a także niechęć do zatrudniania zewnętrznych, profesjonalnych menadżerów [Kowalewska (red.) 2009, *Firmy rodzinne...* ss. 98-101].

3. Znaczenie Family Business w Niemczech

W Niemczech przedsiębiorstwa rodzinne, będące siłą napędową niemieckiej gospodarki są przedmiotem licznych badań. Szczególną rolę w tym zakresie odgrywa Fundacja *Family Business* (*Stiftung Familienunternehmen*), która we współpracy z Centrum Badań nad Europejską Gospodarką (*Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung*) i Instytutem Badań Małych i Średnich Przedsiębiorstw (*Institut für Mittelstandsforschung*) opracowała liczne analizy i raporty dotyczące problematyki przedsiębiorczości rodzinnej.

Warto zwrócić uwagę na dokument zatytułowany *Znaczenie firm rodzinnych dla gospodarki*, w którym uwzględnione zostały trzy różne definicje przedsiębiorstw rodzinnych, w oparciu o które przeprowadzono badania. Fundacja Family Business wyróżniła:

1. *Nominelle Familienunternehmen* – podmioty gospodarcze, w których nazwisko rodziny uwzględnione jest w nazwie firmy, jako sygnał informujący o kontynuowaniu dotychczasowej tradycji firmy, natomiast pomija się tutaj kryteria własności i kontroli nad przedsiębiorstwem,
2. *Familienkontrollierte Unternehmen* – podmioty gospodarcze kontrolowane przez niewielką liczbę osób fizycznych (w przypadku spółek kapitałowych i spółek komandytowych z ograniczoną odpowiedzialnością¹ co najmniej 50% udziałów firmy znajduje się w posiadaniu maksymalnie 3 osób fizycznych; natomiast w przypadku podmiotów regulowanych przepisami prawa cywilnego i spółek osobowych, za wyjątkiem spółek komandytowych z ograniczoną odpowiedzialnością wymagana maksymalna liczba udziałowców to 6 osób),
3. *Eigentümergeführte Unternehmen* – podmioty gospodarcze, w przypadku których oprócz własności jest również wymagane, by zarządzanie firmą spoczywało w rękach rodziny [Stiftung Familienunternehmen 2011, *Die volkswirtschaftliche Bedeutung*, ss. 5-6].

Jak wynika z prowadzonych badań w Niemczech 78% wszystkich przedsiębiorstw prywatnych stanowią *nominelle Familienunternehmen*. Znajduje w nich zatrudnienie blisko 56% ogółu pracujących. Przyczyniają się one jednocześnie do wypracowania około 50% obrotów całego sektora prywatnego.

Przedsiębiorstwa kontrolowane przez rodzinę tzw. *familienkontrollierte Unternehmen* generowały w badanym 2009 roku w gospodarce w sektorze prywatnym blisko 51% obrotów oraz 60% zatrudnienia.

Natomiast firmy zarządzane przez rodzinę tzw. *eigentümergeführte Unternehmen* stanowiły około 90% ogółu przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze prywatnym i znajdowało w nich zatrudnienie blisko 47% osób pracujących. Podmioty te wypracowały w 2010 r. około 56% obrotów ogółu przedsiębiorstw prywatnych (tabela 1).

¹ Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft (GmbH & Co. KG) – szczególna forma spółki komandytowej występująca w prawie austriackim i niemieckim.

Tab. 1. Znaczenie firm rodzinnych w Niemczech.

Wyszczególnienie	<i>Nominelle Familienunternehmen</i>	<i>Familienkontrollierte Unternehmen</i>	<i>Eigentümergeführte Unternehmen</i>
Udział firm rodzinnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw	78 %	92 %	90 %
Udział pracujących w firmach rodzinnych	56 %	60 %	47 %
Udział osiąganych zysków	50 %	51 %	56 %

Źródło: Stiftung Familienunternehmen (2012), Daten, Fakten, Zahlen zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen, München, <http://www.familienunternehmen.de/likecms.php?site=tpl%2Fsite.html&%E2%81%9E-nav=-1&siteid=126&entryid=0&sp=0>, [data dostępu: 14.02.2012].

Ponad 75% wszystkich przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonujących w Niemczech stanowią podmioty małe i średnie, których obroty nie przekraczają 1 mln EUR. Warto jednak podkreślić, że Niemcy w przeciwieństwie do innych państw wysoko rozwiniętych posiadają i tak wyjątkowo dużą liczbę bogatych firm funkcjonujących jako podmioty rodzinne. Co trzecie przedsiębiorstwo rodzinne osiąga bowiem obroty przekraczające 50 mln EUR, a blisko 100 firm miliardowe obroty. Największe przedsiębiorstwa rodzinne w Niemczech tworzą wielkie koncerny, w których prawa własności i kierownictwo firmy znajdują się w rękach osób spokrewnionych [Stiftung Familienunternehmen 2012, *Daten, Fakten*].

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią ważną część składową niemieckiej gospodarki, w której znajduje zatrudnienie ponad połowa osób pracujących w sektorze prywatnym. Ciągłość ich istnienia umożliwia im stały i stopniowy rozwój. Stąd wiele znanych w Polsce niemieckich przedsiębiorstw rodzinnych posiada ponad stuletnią tradycję, należą do nich między innymi: Robert Bosch – 125 lat, Hermann Bahlsen – 122 lat, Dr. Oetker – 120 lat, Andreas Stihl – 115 lat, Carl Miele – 112 lat. Liczną grupę stanowią również firmy rodzinne powstałe w latach trzydziestych przed II wojną światową której przykładem może być firma AL-KO, która obchodziła w tym roku 80-lecie istnienia [Portfel.pl 2011].

Niemieckie przedsiębiorstwa, znajdujące się w rękach rodzin albo przez rodziny kierowane, w związku z globalizacją stają się coraz ak-

tywniejsze również za granicą. Ważnym partnerem handlowym niemieckich firm obok Francji, USA, Rosji są również Chiny [Kinkartz, Metzner 2011].

Warto podkreślić, że pod względem wzrostu gospodarczego w 2010 r. obroty największych przedsiębiorstw rodzinnych w Niemczech wzrosły o 14%, wynosząc tym samym 709,2 mld EUR, gdy tymczasem obroty 30 największych spółek nierodzinnych (z wyłączeniem banków i firm ubezpieczeniowych) osiągnęły 750,4 mld EUR, co oznaczało tylko 10%-owy wzrost względem roku 2009 [Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Konsulatu Generalnego Rzeczypospolitej Polskiej w Kolonii 2011].

Do największych przedsiębiorstw rodzinnych w Niemczech, osiągających najwyższe miliardowe obroty, należały w 2009 r. według rankingu Financial Times Deutschland, między innymi takie przedsiębiorstwa jak: Knauf Gips, Heraeus, Bertelsmann, Arcandor, Tengelmann, Haniel, Aldi, Merckle, Bosch, Lidl i Metro Group. Znajdowało w nich zatrudnienie od kilkudziesięciu- do kilkaset- tysięcy osób (tabela 2).

Tab. 2. Największe niemieckie firmy rodzinne.

Firmy rodzinne	Rok założenia	Zatrudnieni	Siedziba	Obroty w EUR	Strona WWW
Faber-Castell – firma produkująca kredki, ołówki, długopisy	1761	7900	Stein	395 mln	www.faber-castell.com
Bahlsen – firma produkująca ciasta i ciastka	1889	3000	Hannover	545 mln	www.bahlsen.com
Henry Lambertz – producent wypieków, wyrobów czekoladowych	1688	3450	Aachen	552,4 mln	www.lambertz.de
Fielmann - Brillen – producent okularów	1972	12. 608	Hamburg	903 mln	www.fielmann.de
Knauf Gips – oferuje szeroki asortyment materiałów budowlanych	1932	23.000	Iphofen	5,6 mld	http://www.knauf.de/content/de/

Heraeus - producent materiałów i sprzętu dla stomatologii i protetyki	1851	12.900	Hanau	22 mld	www.heraeus.com
Bertelsmann - koncern medialny (TV, radio, wydawnictwo książek, gazet, czasopism)	1835	104.419	Gütersloh	15,8 mld	www.bertelsmann.com
Arcandor – firma sprzedaży wysyłkowej, zakupy przez Internet, usługi z branży turystycznej-od 9.06.09 w trakcie postępowania upadłościowego	1999	68.000	Essen	19,9 mld	www.arcandor.de
Tengelmann - firma handlowa, sieć supermarketów	1867	80 282	Mülheim an der Ruhr	11,3 mld	www.tengelmann.de
Haniel - dystrybucja paliw, handel materiałami budowlanymi, farmaceutykami	1756	58.000	Duisburg	27,4 mld	www.haniel.com
Aldi - sieć marketów spożywczo- przemysłowych	1946	100.000	Essen	30 mld	www.aldi.com
Merckle – firma farmaceutyczna	1881	92.500	Ulm	38 mld	www.merckle.de
Bosch - producent techniki motoryzacyjnej i przemysłowej, dóbr użytkowych oraz technicznego wyposażenia budynków	1886	285.000	Stuttgart	47,2mld	www.bosch.com

Lidl-sieć marketów spożywczo-przemysłowych	Lata 30. XX w.	170.000	Nerckarsulm	54 mld	www.lidl.de
Metro Group – międzynarodowy koncern handlowy (skupia sieć hipermarketów m.in. Real, Makro Cash & Carry, Satrun, Media Markt)	1964	290.000	Düsseldorf	67,3 mld	www.metrogroup.de

Źródło: opracowanie własne na podstawie Financial Times Deutschland (2009) Die größten deutschen Familienunternehmen, <http://www.ftd.de/unternehmen/firmen-des-tages/:firmen-ranking-die-groessten-deutschen-familienunternehmen/50047280.html>, [data dostępu: 14.02.2012].

4. Formy wsparcia firm rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne w Niemczech traktowane jako wartościowy element sektora przedsiębiorczości mogą liczyć na różne formy wsparcia ze strony zarówno podmiotów publicznych, jak też i podmiotów funkcjonujących w ramach trzeciego sektora. Szczególnym przykładem wspomagania niemieckiego biznesu rodzinnego jest działalność Izby Handlu i Przemysłu Erfurt (IHK Erfurt), która świadczy usługi doradcze w zakresie prawa pracy, prawa gospodarczego i spadkowego [Kowalewska (red) 2009, *Badanie firm...*, ss. 7 -8; Industrie- und Handelskammer Erfurt 2012].

Ważną rolę odgrywa również Fundacja Przedsiębiorstw Rodzinnych (*Die Stiftung Familienunternehmen*) i Instytut Przedsiębiorstw Rodzinnych w Witten (*Wittener Institut für Familienunternehmen*). Podmioty te prowadzą liczne badania i analizy poświęcone tematyce biznesów rodzinnych, reprezentują interesy firm rodzinnych, wnoszą tym samym ważny wkład w budowanie świadomości znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce i życiu społecznym. Ponadto koncentrują się one na udzielaniu wszechstronnej pomocy firmom rodzinnym w Niemczech, zwłaszcza pomagają w pozyskaniu środków finansowych na wzrost konkurencyjności i rozwój tych przedsiębiorstw. Fundacja Przedsiębiorstw Rodzinnych i Instytut Przedsiębiorstw Rodzinnych w Witten współpracują z instytucjami rządowymi, okołobiznesowymi

oraz organizacjami przedsiębiorców, promują wymianę doświadczeń i dążą do wypracowania wspólnych stanowisk wśród środowisk reprezentujących rodzinny biznes. Prowadzą one również działalność edukacyjną i szkoleniową, nakierowaną na specyfikę przedsiębiorczości rodzinnej, wspomagając między innymi przedsiębiorstwa rodzinne w rozwiązywaniu specyficznych problemów (jak sukcesja, konflikty czy doskonalenie kadr) [Die Stiftung Familienunternehmen 2012, *Die Ziele...*; Wittener Institut für Familienunternehmen 2012].

5. Zakończenie

Niemcy należą do krajów o długoletniej tradycji gospodarki rynkowej, gdzie przedsiębiorczość rodzinna na stałe wpisała się w lokalne życie gospodarcze. Niemieckie firmy rodzinne mogą pochwalić się kilkudziesięcioletnią lub też nawet kilkusetletnią historią. Przedsiębiorstwa te cechuje ogromna różnorodność form organizacyjno – prawnych, jak też i różnice w odniesieniu do ich wielkości. Choć większość z nich to firmy małe i średnie, to jednak właśnie w Niemczech spotykamy liczną grupę przedsiębiorstw rodzinnych osiągających ogromne zyski.

Family bussines stanowi podstawę niemieckiej gospodarki, jest często wyrazem ogromnej przedsiębiorczości i aktywności, a także odwagi i woli działania. Takie cechy jak elastyczność, konsekwencja i umiejętność zdobywania nowych klientów i utrzymania dotychczasowych, sprawiają, że firmy te często odnoszą sukces. A ze względu na większą adaptacyjność i umiejętność szybkiego dostosowania się do zmiennych warunków otoczenia w sytuacjach kryzysowych, przedsiębiorczość rodzinna odgrywa ważną rolę zwłaszcza w przypadku poważnych wahań koniunkturalnych. Przykładem tego są Niemcy, gdzie specyficzna struktura gospodarki narodowej i znaczący w niej udział firm rodzinnych miały również swój wpływ na tak szybką poprawę wielkości produkcji, i podstawowych wskaźników gospodarczych.

Wpływ przedsiębiorczości rodzinnej na niemiecką gospodarkę najlepiej obrazują mierniki ilościowe, takie jak liczba przedsiębiorstw rodzinnych, liczba zatrudnionych w firmach rodzinnych oraz udział osiągniętych zysków. Pozwalają one określić udział przedsiębiorstw rodzinnych w zbiorowości podmiotów gospodarczych, w tworzeniu nowych miejsc pracy, czy też wielkości produkcji krajowej.

Wśród różnych definicji firm rodzinnych zaproponowanych przez Fundację Family Business w Niemczech na szczególną uwagę zasługują *Familienkontrollierte Unternehmen* i *Eigentümergeführte Unternehmen*.

Udział tych podmiotów w zbiorowości podmiotów gospodarczych waha się w granicach 90% ogółu przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze prywatnym. Jednocześnie znajduje w nich zatrudnienie w przypadku *eigentuerngeführte Unternehmen* około 50% osób pracujących w sektorze prywatnym, a w odniesieniu do *Familienkontrollierte Unternehmen* – około 60% osób. O znaczeniu firm rodzinnych dla niemieckiej gospodarki świadczą również udziały ich obrotów, które w 2010 r. osiągnęły ponad 50 % obrotów ogółu przedsiębiorstw prywatnych. Podsumowując powyższe rozważania można stwierdzić, że wpływ sektora przedsiębiorstw rodzinnych na gospodarkę Niemiec w świetle przeprowadzonych badań jest bardzo duży, zwłaszcza w kontekście kryzysu gospodarczego.

Warto na koniec dodać, że *family bussines* w Niemczech od lat stanowi przedmiot szczególnych badań organizacji i instytucji rządowych, naukowych i pozanaukowych. Firmy rodzinne mogą korzystać z bardzo szerokiego zestawu programów wspierających niemieckich przedsiębiorców funkcjonujących w sektorze prywatnym. Zestaw ten tworzą liczne programy oferowane przez UE, federację, kraje związkowe, kierowane głównie do małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto od lat wspomagają ich działanie liczne instytucje, takie jak choćby: Izba Handlu i Przemysłu Erfurt (IHK Erfurt), Fundacja Przedsiębiorstw Rodzinnych (*Die Stiftung Familienunternehmen*), Instytut Przedsiębiorstw Rodzinnych w Witten (*Wittener Institut für Familienunternehmen*). Podmioty te wspierają działalność firm rodzinnych, reprezentując między innymi ich interesy w rządzie, udzielają również wszechstronnej pomocy przedsiębiorstwom rodzinnym, zwłaszcza w rozwiązywaniu problemów charakterystycznych dla tej grupy przedsiębiorstw.

Family bussines w Polsce nie posiada jeszcze tak bogatej historii, wiele firm rodzinnych powstało w ciągu ostatnich 20 lat. Towarzyszy temu stopniowy wzrost zainteresowania tą tematyką, czego przejawem są pierwsze badania dotyczące rozmiaru przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce, konferencje z zakresu biznesu rodzinnego, jak również powołanie stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych IFR. Stowarzyszenie integruje środowisko przedsiębiorstw rodzinnych, aktywizuje je w dążeniu do uzyskania wpływu na ustawodawstwo gospodarcze związane z działalnością przedsiębiorstw rodzinnych. Ponadto wspiera ich rozwój, pomaga w rozwiązywaniu specyficznych problemów.

Szczególnym przykładem kreowanie polityki rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce, na wzór między innymi doświadczeń niemieckich, jest wdrożenie pierwszego programu szkoleniowego, skierowanego do firm rodzinnych, nastawionego na wspólne uczenie się

i wymianę doświadczeń pomiędzy właścicielami i menedżerami tych firm. „Projekt Firmy Rodzinne” obejmuje kilkadziesiąt godzin warsztatów z trenerami biznesu, m.in. z zakresu komunikacji z pracownikami i relacji wewnątrz firmowych, konferencje – wykłady z zakresu zarządzania, budowania marki firmy rodzinnej, budowania strategii jej rozwoju, sukcesji, a także spotkania grupowe z ekspertami z różnych dziedzin. Projekt Szkoleniowo-Doradczy „Firmy Rodzinne” współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego stanowi początek drogi w tworzeniu silnej przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce, będącej na wzór niemiecki, trwałym elementem gospodarki narodowej [Firmy rodzinne 2012].

Literatura

- Die größten deutschen Familienunternehmen (2009) „Financial Times Deutschland”, <http://www.ftd.de/unternehmen/firmen-des-tages/firmen-ranking-die-groessten-deutschen-familienunternehmen/50047280.html>, [data dostępu: 14.02.2012].
- Die Stiftung Familienunternehmen (2012), Die Ziele der Stiftung Familienunternehmen, http://www.familienunternehmen.de/DIE-STIFTUNG-----_site.site..html_dir.tpl_nav.4_likecms.html, [data dostępu: 14.02.2012].
- EuBusiness.at - Wirtschaft und Politik aus Österreich (2012), Familienunternehmen wichtig für österreichische und europäische Wirtschaft, <http://www.eubusiness.at/wirtschaft/127-familienunternehmen-wichtig-fuer-oesterreichische-und-europaeische-wirtschaft->, [data dostępu: 14.02.2012].
- Firmy rodzinne (2012), Informacje o projekcie, <http://firmyrodzinne.eu/o-projekcie.html>, [data dostępu: 14.02.2012].
- Główny Urząd Statystyczny (2012), Tablice o krajach według tematów – rachunki narodowe, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_11293_PLK_HTML.htm, [data dostępu: 14.02.2012].
- Industrie- und Handelskammer Erfurt, Starthilfe und Unternehmensförderung, <http://www.erfurt.ihk.de/www/ihk/starthilfe/>, [data dostępu: 14.02.2012].
- Kinkartz S., Metzner I. D. (2011), Firmy rodzinne podbijają świat, <http://www.dw.de/dw/article/0,,15051933,00.html>, [data dostępu: 14.02.2012].
- Kowalewska A. (red) (2009), Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy, Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, PARP, Warszawa, http://firmyrodzinne.pl/download/pentor/Raport_koncowy_Badanie_firm_rodzinnych.pdf; s. 7 – 8, [data dostępu: 14.02.2012].
- Kowalewska A. (red.) (2009), Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania, PARP, Warszawa, s. 49 – 50, 87 – 97, 98 – 101, [data dostępu: 14.02.2012].
- Ministerstwo Gospodarki (2011), Republika Federalna Niemiec: Współpraca gospodarcza z Polską, <http://www.mg.gov.pl/Wspolpraca+z+zagranica/Wspolpraca+gospodarcza+Polski+z+krajami+UE+i+EFTA/niemcy.htm>, [data dostępu: 14.02.2012].
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych (2011), Informator ekonomiczny o krajach świata Republika Federalna Niemiec, <http://www.msz.gov.pl/files/>

- Informator%20ekonomiczny%20-%20pdf/Niemcy/Niemcy%2003.pdf, s. 1 – 6, [data dostępu: 14.02.2012].
- Portfel.pl, Niemieckie firmy rodzinne na rynku polskim (2011), http://www.portfel.pl/pl/gospodarka/arttykul/1/12574/Niemieckie_firmy_rodzinne_na_ryнку_polskim, [data dostępu: 14.02.2012].
- Stiftung Familienunternehmen (2011), Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, München, <http://www.familienunternehmen.de/>, [data dostępu: 14.02.2012].
- Stiftung Familienunternehmen (2012), Daten, Fakten, Zahlen zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen, München, <http://www.familienunternehmen.de/>, [data dostępu: 14.02.2012].
- Wittener Institut für Familienunternehmen (2012), Leitbild, <http://www.wifu.de/das-institut/leitbild/>, [data dostępu: 14.02.2012].
- Woś R. (2011), Firmy rodzinne, czyli interes prawie idealny, „Gazeta Prawna”, nr 79, <http://firmyrodzinne.pl/media-o-nas/gazeta-prawna-firmy-rodzinne-czyli-interes-prawie-idealny>, s. 1, [data dostępu: 14.02.2012].
- Wydział Promocji Handlu i Inwestycji Konsulatu Generalnego Rzeczypospolitej Polskiej w Kolonii (2011), Firmy rodzinne wyprzedzają koncerny, <http://kolonia.trade.gov.pl/pl/aktualnosci/article/y,2011,a,18611,.html>, [data dostępu: 14.02.2012].

Justyna Marjańska

Społeczna Akademia Nauk

Katarzyna Staniszevska

Społeczna Akademia Nauk

Piotr Sylwestrzak

Społeczna Akademia Nauk

Strategie Firm Rodzinnych

Nie wolno lekceważyć predyspozycji ucznia do określonego zawodu, zwłaszcza że wykształcają się one zazwyczaj już w bardzo wczesnym wieku - pod wpływem uzdolnień własnych, przykładu członków rodziny i innych okoliczności.

Albert Einstein

Family Business Strategies

Abstract: The article presents the strategic management in family businesses. The main goal, which was founded by the authors was to present the issues of family businesses, their labor markets in Europe and the impact on the family nature of the business activities of enterprises. In the first part of "a family business in selected European countries" is a description of what those regulations adopted by the European Union countries to determine the family businesses. It is also shown by the situation in Poland and France, two countries that are not clearly defined the legal position of family business enterprises in the sector. The authors also brings us closer to the conventional characterization adopted by both countries for research purposes. In the second part of the "strategies of family companies" in the beginning, the authors explain the genesis of the word "strategy" and how its meaning has evolved from the ancient Greeks, until the twentieth century use in the civilian economy and the birth of corporate strategy formulation. Subsequently describes the

process of strategic management in the company of family and the role played by strategic thinking in business management from the family business sector. The authors describe a specific family businesses and their market situation, by drawing attention to problems that are associated with the need for flexible scheduling.

1. Wstęp

Jak wykazują badania amerykańskie, największe sukcesy odnoszą firmy, których działania nie skupiają się wyłącznie na bieżących wydarzeniach rynkowych, lecz narzucają sobie systematyczny rytm aktywności w różnych dziedzinach i aktywność tę sprawnie koordynują. Do działań tych mogą należeć: wchodzenie na nowe rynki, nowe obszary biznesu, prace rozwojowe nad produktem czy wchodzenie w sojusze [Eisenhardt, Brown 1998, ss. 28-32]. Dlatego też zarządzanie bieżące nie może stać się podstawą działalności menedżerskiej. Należy doprowadzić do sytuacji, aby na bieżąco przedsiębiorstwo działało skutecznie, przy wykorzystaniu swojego potencjału i umiejętności ludzi, a jednocześnie przechodziło metamorfozę, czyli zmieniało się w podmiot jakim ma być w przyszłości. Jest tylko jeden sposób, aby skutecznie połączyć sprawność oraz efektywność bieżącego działania z sukcesem w przyszłości. Jest nim strategia przedsiębiorstwa [Berliński, Penc-Pietrzak 2004, s. 16]. Myślenie strategiczne jest podstawowym elementem zarządzania, prowadzącym firmę do obranego celu. Z jednej strony koniecznym jest obranie toru i dążenie do określonych założeń, z drugiej możliwość elastycznego dostosowywania strategii do sytuacji zachodzących w jej otoczeniu. Strategia firmy nie może bowiem przybierać sztywnej, nie podlegającej zmianie „drogi”.

Podmioty rodzinne są szczególnymi przypadkami działalności gospodarczych. Na strategię *family business* wpływają bowiem nie tylko zamierzenia ekonomiczne, ale obejmują szczególnych interesariuszy wśród których główną rolę odgrywa rodzina właścicielska. Na cele strategiczne biznesu rodzinnego wpływa własność rodzinna, kontrola przedsiębiorstwa oraz relacje rodzinne. Zderzenie dwóch sfer, firmy i rodziny, powoduje duże komplikacje w opracowywaniu strategii organizacji [Sułkowski, Marjański 2009, s. 59].

Celem artykułu jest ukazanie problematyki firm rodzinnych oraz wpływu rodzinnego charakteru biznesu na działalność przedsiębiorstwa. Specyfika zarządzania *family business* wymusza na decydentach dostosowania misji, wizji, strategii prowadzonego biznesu do rozważań

nad przyszłością nie tylko firmy z ekonomicznego punktu widzenia, ale rodziny i jej udziale w perspektywie długookresowej. Rozwój i strategia firmy rozwija się równolegle z kształtowaniem się rodziny i zazwyczaj są one zależne od siebie, przenikają się, kłócą, a czasami uzupełniają.

2. Definicje firm rodzinnych

Ze względu na złożony charakter *family business*, powstało wiele różnych definicji biznesu rodzinnego. Biznes rodzinny ma charakter interdyscyplinarny. Łączy wiedzę z zakresu nauk ekonomicznych, zarządzania, a także socjologii, kultury, antropologii i psychologii. Badacze nie ingerują więc jedynie w sferę przedsiębiorstwa, ale często w osobiste relacje i korelacje między członkami rodziny.

Pomimo, iż pojęcie to firm rodzinnych funkcjonuje w potocznym języku, jest ono różnie interpretowane. Ze względu na rys historyczny, kulturę przedsiębiorczości, warunki gospodarcze i ustrojowe definiowanie firmy rodzinnej może być różna ze względu na stopień zaangażowania rodziny.

Możliwe jest jednak wyróżnienie głównych kryteriów definiowania *family business*. Należą do nich [Badanie firm rodzinnych 2009, s. 58]:

1. Kryterium strukturalne – uznaje za firmę rodzinną biznes, gdy rodzina posiada powyżej 50% udziałów w przedsiębiorstwie. Problemem staje się, w jaki sposób traktować jednoosobowe przedsiębiorstwa oraz przedsiębiorstwa prowadzone przez osoby, które nie posiadają rodziny.
2. Kryterium subiektywne – zalicza biznes do firm rodzinnych, gdy właściciel przedsiębiorstwa sam określa swoje przedsiębiorstwo mianem rodzinnego. W tym przypadku problemem jest niejednoznaczność (dla decydentów) terminu „firma rodzinna”.
3. Kryterium funkcjonalne – uwzględnia obecność rodziny w firmie (zaangażowanie w prowadzenie przedsiębiorstwa). W tym miejscu pojawia się jednak pytanie, czy każdy członek rodziny ma mieć udziały we własności, a także czy zaangażowanie w prowadzenie przedsiębiorstwa (innych członków rodziny) ma mieć wymiar oficjalny (pobierają wynagrodzenie za pracę).
4. Kryterium transferu międzypokoleniowego – zgodnie z tym założeniem biznesem rodzinnym jest takie przedsiębiorstwo, w którym dokonała się pełna sukcesja. Niewątpliwie problemem są w tym przypadku przedsiębiorstwa istniejące zbyt krótko, aby mógł zachodzić transfer pokoleń.

5. Kryterium subiektywne wraz z funkcjonalnymi.
6. Kryterium transferu międzypokoleniowego wraz z kryterium subiektywnym.

Istnieją państwa, które uregulowały prawnie nie tylko definicję firm rodzinnych, ale także określiły grupy docelowe. Należą do nich [Final Report 2008, s. 16]:

1. Austria – regionalna ustawa dotycząca godzin otwarcia sklepów wyraźnie wskazuje przedsiębiorstwa rodzinne i definiuje je jako przedsiębiorstwa, w którym pracuje właściciel firmy i dwóch członków rodziny (mąż lub żona właściciela firmy, inni ludzie, którzy są spokrewnieni z właścicielem firmy w bezpośredniej linii rodziny). W regionalnej ustawie rolnej biznes rodzinny jest definiowany jako samodzielny podmiot gospodarczy, który regularnie zaspokaja potrzeby gospodarstwa rodzinnego.
2. Węgry – podstawa prawna rolnych firm rodzinnych tworzona jest w połączeniu ze świadczeniem dotacji dla gospodarstw rodzinnych. Gospodarstwo rodzinne to ma obejmować nie mniej niż 300 hektarów gruntów rolnych własności, dzierżawy lub użytkowania aktywnej produkcji rolnej, a obok farmera musi się znaleźć co najmniej jeden członek rodziny zatrudniony pełnoetatowo. Pozostali członkowie rodziny również mogą pracować na farmie.
3. Włochy – Kodeks Cywilny opisuje biznes rodzinny, jako przedsiębiorstwo, w którym członkowie rodziny (mąż, żona, wysoki stopień pokrewieństwa) pracują i są właścicielami.
4. Litwa – Litewski Sąd Najwyższy w orzeczeniu z dnia 4 czerwca 2007 r., stwierdził, że w przypadku gdy jednostka powstała w okresie małżeństwa, jest ze swej natury firmą rodzinną (tj. wspólny majątek małżonków jest wykorzystywany do ustanowienia i rozwoju działalności gospodarczej, jak i fizycznej oraz intelektualnej pracy wykonywanej przez małżonków, a przychody firmy są wykorzystywane na potrzeby rodziny), chyba że regulowany jest w inny sposób (np. w kontrakcie małżeńskim). To z kolei powoduje także wspólne obowiązki małżonków wobec spółki i prawo wzajemnego uczestniczenia w zarządzaniu i kontroli.
5. Bułgaria i Słowacja – współwłasność małżonków jest domniemywana w przypadku firmy jednoosobowej, chyba że istnieją umowy ustalające w inny sposób lub w inny sposób udowodnione w postępowaniu sądowym.
6. Rumunia – rumuńskie prawo określa firmy rodzinne jako przedsiębiorstwa ustanowione z inicjatywy osoby indywidualnej

i składające się z członków jego rodziny (mąż, żona, dzieci powyżej 16 lat oraz ich krewnych, w tym krewnych w czwartym stopniu pokrewieństwa).

Istnieją oczywiście państwa, których definicja form rodzinnych nie została uregulowana prawnie. Badacze tego pola napotykają więc problemy choćby analizy porównawczej poszczególnych badań. Do przykładów takich może my zaliczyć Francję czy Polskę.

Nie ma żadnej prawnej lub oficjalnej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego we Francji. Dlatego przyjętych zostało kilka definicji dla celów badawczych lub lobbingu. W rzeczywistości nieoficjalną, ale chyba najbardziej powszechną i akceptowalną podstawą do definicji mogą być stwierdzenia: rodzinna firma jest przedsiębiorstwem, w którym rodzina (lub kilka rodzin) utrzymują znaczącą kontrolę zarówno własności, jak i zarządzania. Pojęcie rodziny ma dwie ważne konsekwencje. Po pierwsze, samo zatrudnienie nie jest firmą rodzinną. Po drugie, przedsiębiorstwo musi zostać założone z zamiarem przekazywane następnym pokoleniom. Ostatnie kryterium ma istotne konsekwencje. Oznacza to, że należy wykluczyć działalność jednoosobową lub spółki posiadane przez kilku członków rodziny, jeśli jednostka nie została założona w tej perspektywie. Dlatego, z punktu widzenia czysto statystycznego, firmy mogą zostać zakwalifikowane jako przedsiębiorstwa rodzinne dopiero od drugiej generacji. Mimo to w badaniach uczestniczą także biznesy w pierwszej generacji, gdyż nonsensem zdaje się być wykluczanie ich z programów badawczych [Country Fiche France, s. 2].

Dla głównych decydentów (ministerstwo, ASMEP i organizacje pracodawców) najkorzystniejszym byłoby przyjęcie przez Francję definicji GEEF, które przyjmuje definicję biznesu jako rodzinny, bez względu na jego wielkość, jeśli spełnia kryteria:

1. Większość głosów posiada osoba fizyczna (osoby fizyczne), które założyły firmę, lub w posiada ją osoba fizyczna (osoby fizyczne), które nabyły kapitał zakładowy przedsiębiorstwa lub udziały te są w posiadaniu ich małżonków, rodziców, dziecka lub dzieci bezpośrednich spadkobierców.
2. Większością głosów, może być zarówno bezpośrednia, jak i pośrednia.
3. Co najmniej jeden przedstawiciel rodziny lub krewnych jest zaangażowany w zarządzanie lub administrowanie firmy.
4. Spółki giełdowe spełniają definicję przedsiębiorstwa rodzinnego, gdy osoba która założyła lub nabyła firmę (kapitał zakładowy)

lub jej rodzina i potomkowie posiadają 25% głosów uprawniających do głosowania (przez posiadanie kapitału zakładowego)” [Country Fiche France, s. 3]¹

Ze względu na brak jednolitej lub ustawowo przyjętej definicji *family business* w Polsce, badacze przyjmują różne założenia, kierowane także uwarunkowaniami lokalnymi. Po polskiej transformacji gospodarczej w 1989 roku rola firm rodzinnych znacznie wzrosła, a wzrost ilości prywatnych przedsiębiorstw dało pole do rozwoju *family business*. Ze względu jednak na to, iż większość przedsiębiorstw rodzinnych to młode przedsiębiorstwa badacze przyjmują zazwyczaj wąskie definicje oparte na kryterium własności i zarządzania niż transferu międzypokoleniowego.

Najnowsza definicja przyjęta na potrzeby projektu badawczego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości „Badanie firm rodzinnych” opublikowana została w grudniu 2009 roku. Na jego potrzeby wybrane zostały kryteria wyłączające oraz specyficzne dla przedsiębiorców rodzinnych.

Kryteriami wyłączającymi były:

1. forma prawna – wykluczeniu podlegały osoby fizyczne, które prowadziły, nikogo nie zatrudniając
2. branża :
 - rolnictwo, łowiectwo, leśnictwo
 - administracja publiczna
 - gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników
 - organizacje i zespoły eksterytorialne

Natomiast za kryteria specyficzne dla firmy rodzinnej przyjęto:

- osoby fizyczne prowadzące własną działalność gospodarczą
- ✓ aktywne zaangażowanie w pracę na rzecz podmiotu co najmniej jednej osoby z rodziny właściciela (wyłączając właściciela) - pracujące formalnie lub nieformalnie
- podmioty działające w innych formach prawnych:
- ✓ rodzina posiada udziały (w jakiegokolwiek części) w firmie,

¹ Objaśnienie: charakterystyczne dla spółek notowanych na giełdzie jest rozdrobnienie własności. Największy akcjonariusz (lub blok akcjonariuszy) często posiada mniej niż 50% głosów. W takich firmach akcjonariusz (lub blok akcjonariuszy) może wywierać decydujący wpływ na kluczowe aspekty ładu korporacyjnego, nie posiadając większości wszystkich głosów spółki. Punkt czwarty w definicji odnosi się do firm, w których rodzina nie posiada większości głosów, ale dzięki własności może wywierać decydujący wpływ [Country Fiche France, s. 3].

- ✓ co najmniej jeden członek rodziny posiada decydujący wpływ na zarządzanie w firmie (zarządza bezpośrednio lub przez zatrudnionego menedżera),
- ✓ w firmie pracuje (formalnie lub nieformalnie) co najmniej dwóch członków rodziny

Wprowadzona została także szeroka definicja rodziny, odpowiadająca współczesnym trendom społeczno – demograficznym i zmianom form życia rodzinnego. Uznano, że rodzina to:

- rodzina w sensie prawnym (bliższa i dalsza): małżeństwo i inne konfiguracje rodzinne, przy założeniu pokrewieństwa tworzących je osób (rodzice – dzieci, dziadkowie – wnuki),
- nieformalne związki – pod warunkiem, że uznają one swój związek za rodzinę.”[Badanie firm rodzinnych 2009, s. 64]

Posługując się dostępnymi definicjami firm rodzinnych, a także dostępnymi badaniami oraz literaturą przedmiotu, można wyszczególnić cechy charakterystyczne dla większości biznesów rodzinnych [Marjański 2012, s. 35]:

- współzależność rodziny właścicielskiej z firmą rodzinną,
- udział rodziny we własności,
- udział rodziny w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
- udział rodziny w zatrudnieniu oraz rodzinny system zarządzania zasobami ludzkimi,
- świadomość rodzinnego charakteru firmy,
- dążenie do sukcesji własności lub/i władzy w przedsiębiorstwie,
- rodzinny charakter kultury organizacyjnej,
- korelacja między celami rodziny i biznesu w realizacji strategii przedsiębiorstwa.

Podstawowe procesy strategiczne podobne są zarówno dla firm rodzinnych, jak i nierodzinnych. Istnieją jednak zasadnicze różnice w wyznaczaniu celów wyznaczanych przez oba typy przedsiębiorstw. W firmach rodzinnych charakter własności zazwyczaj bezpośrednio wpływa na strategię, podczas gdy w firmach nierodzinnych oddziaływanie to ma charakter jedynie pośredni [Sułkowski, Marjański 2009, s. 59]. Teoria wskazuje na to, iż narzędzia i metody zarządzania strategicznego znajdują zastosowanie w przedsiębiorstwach rodzinnych. Wymagają one jednak korekty, która uwzględni specyfikę relacji firma-rodzina. Wyniki wielu badań nad *family business* pokazują, iż dla wielu praktyków zarządzania strategia i zarządzanie strategiczne są pojęciami obecnymi w firmie lecz trudnymi do zdefiniowania [Strużyńska, Szczepankiewicz 2003, s. 211].

3. Strategie firm rodzinnych

Profesor Krzysztof Obłój [2001, ss. 13-14] przytacza greckie pochodzenie słowa strategia. Wywodzi się ono od słowa **stratēgós**, które jest zbitką dwóch pojęć: **stratós** i **agein**. **Agein** oznaczało armię rozłożoną obozem, natomiast **agein** – przywództwo. Tak więc słowo to definiowało kogoś, kto przewodził armii i tworzył koncepcję bitwy. Jednakże Grecy nie oczekiwali od niego jedynie takiej funkcji, nie od kogoś, komu powierza się władzę i los obywateli. Była to odpowiedzialna funkcja, więc wyboru dokonywano publicznie, biorąc pod uwagę szeroko rozumiane umiejętności – zarówno w praktyce wojennej, jak i przywództwie. Od kandydatów, wybieranych spośród wyróżniających się żołnierzy oczekiwano ponadto wiedzy i zdolności militarnych, a także talentów politycznych i pragmatyzmu. Greckie podejście jest więc fascynująco prawdziwe z punktu widzenia zarządzania organizacją. Kiedy mówimy o strategii, najczęściej mamy na myśli decyzje i działania długookresowe, fundamentalne dla istnienia przedsiębiorstwa. Jednak współczesna gospodarka i jej członkowie funkcjonują w znacznie bardziej złożonej rzeczywistości niż greckie armie. Jedynie stawki pozostały tak samo wysokie i to one nadają strategii najbardziej istotną rolę w funkcjonowaniu organizacji.

Tradycyjne myślenie o strategii militarnej, przeniesiono w drugiej połowie XX wieku na grunt gospodarki cywilnej. Rosnąca walka o klienta, nasilająca się konkurencja, wzrastające wymagania klientów, a także pracowników przedsiębiorstw, a w końcu samych przedsiębiorców zdeterminowały profesjonalne uporządkowanie sposobu myślenia i działania menedżerskiego, pozwalającego, a nawet zapewniającego skuteczne osiągnięcie zamierzonych celów organizacji. W ten sposób narodziła się **strategia przedsiębiorstwa** [Berliński, Penc-Pietrzak 2004, s. 16]. Tabela 1 przedstawia poglądy wybranych autorów na temat istoty strategii.

Tab. 1. Poglądy wybranych autorów zachodnich na temat istoty strategii.

Autor	Definicja
J. von Neumann, P. Morgenstern	Strategia to kompletny plan, który określa, jakie decyzje będą podjęte w każdej możliwej sytuacji.
P.F. Drucker	Strategia polega na przeanalizowaniu obecnej sytuacji i jej zmianie, jeżeli jest to konieczne.
A.D. Chandler	Strategia to określenie głównych, długofalowych celów firmy i przyjęcie tych kierunków działania, oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne dla zrealizowania celów.
S. Tilles	Strategia to zbiór celów i głównych przedsięwzięć organizacyjnych.
R.L. Ackoff	Strategia dotyczy długofalowych celów i sposobów ich osiągania wpływających na system jako całość.
M. Koontz, C. O'Donnell	Strategia określana jest jako planowanie interpretatywne lub jako plany opracowywane w obliczu planów konkurencji.
H. Mintzberg	Strategia jest sposobem kształtowania relacji między organizacją i jej otoczeniem spójnymi wzorcami w strumieniach decyzji organizacyjnych dotyczących otoczenia.
D.R. Hampton	Strategia to ujednolicony, perspektywiczny i zintegrowany plan, poprzez który firma wiąże strategiczne korzyści z wyzwaniami środowiska i który daje pewność, że jej podstawowe cele zostaną osiągnięte, dzięki właściwemu ich zabezpieczeniu przez organizację.
J.H. Jackson, V.A. Musselman	Strategia to wszechstronny plan, dzięki któremu biznes osiąga swoje cele.
B. Hedberg, S. Jonsson	Strategia to zespół idei i konstrukcji, poprzez które firma rozpoznaje, interpretuje i rozwiązuje określone problemy oraz zgodnie z którymi wybiera i podejmuje określone działania.
G.A Steiner, J.B. Miner, E. Grey	Pojęcie strategii odnosi się do formułowania głównych misji, zamierzeń i celów organizacyjnych; polityki i programów osiągania ich; metod niezbędnych, aby strategię zostały wdrożone dla osiągnięcia celów organizacyjnych.

Źródło: [Berliński, Penc-Pietrzak 2004, s. 17].

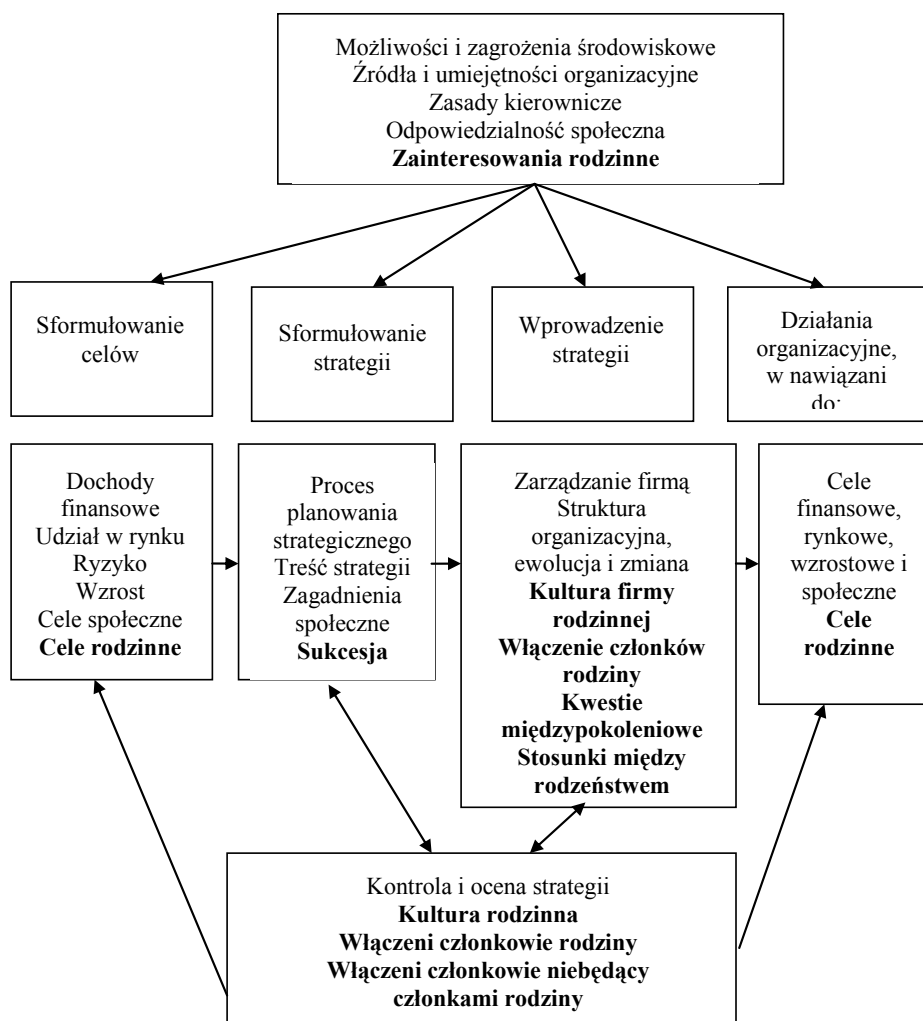
Choć w teorii zarządzania występuje wiele różnych definicji strategii przedsiębiorstwa, można wyróżnić wspólne cechy [Gierszewska, Romanowska 1998, ss. 149-150]:

1. ciągłości – oznacza ona istnienie logicznego powiązania pomiędzy programami działania o odmiennych horyzontach czasowych;
2. kompleksowość – oznacza ona ogólnoorganizacyjny zasięg strategii (co oznacza objęcie programem rozwoju wszystkich sfer i podsystemów organizacji);
3. spójność – rozumiana jako merytoryczna zgodność programów rozwoju dotyczących różnych horyzontów czasowych i kolejnych podsystemów organizacji;
4. elastyczność – oznaczająca zdolność dostosowywania się do tempa oraz sposobu rozwoju do obecnych warunków otoczenia;
5. realność – określająca dostosowanie strategii organizacji do teraźniejszych i przyszłych warunków funkcjonowania.

Podstawowe procesy zarządzania strategicznego dla firm rodzinnych i nierodzinnych, są podobne w tym sensie, że strategia, czy bezpośrednia czy pośrednia, muszą być formułowane, wdrażane i kontrolowane w ramach zestawu celów. Różnice zauważyć można w zestawie celów, w sposobie, w jaki proces jest przeprowadzany i rodzajach uczestników procesu. Dla przykładu, w rodzinnych firmach, właściciel rodziny może wpływać na strategię na każdym etapie procesu, podczas gdy w nierodzinnych firmach, wpływ rodziny na strategię, w najlepszym wypadku jest pośredni [Harris, Martinez, Ward 1994, ss. 159-176].

Rysunek 1 przedstawia schemat tego modelu zarządzania strategicznego firmy rodzinnej. Jak widać, proces ten jest dynamiczny i interaktywny. Na każdym etapie ustalania strategii koniecznym jest, aby wybrać i ocenić alternatywy podejmowania decyzji i zapewnienia skutecznego procesu kontroli na miejscu, w celu dokonania korekty w razie potrzeby [Pramodita Sharma, Chrisman, Chua 1997, s. 4].

Rys. 1. Proces zarządzania strategicznego w firmie rodzinnej.



Źródło: [Pramodiata, Chrisman, Chua 2002 za: Sułkowski, Marjański 2009, s. 60].

Na przedsiębiorstwo wpływają nie tylko czynniki ekonomiczne, determinujące strategię w firmach nierodzinnych. Istotną rolę odgrywa strategia rodziny – własności, zarządzania, kultury, sukcesji. Dlatego też, strategia *family business*, jest tak złożona i implikuje strategię biznesu rodzinnego.

Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie rodzinnym można określić, jako proces opracowany w szczegółach, ukierunkowany na osiągnięcie lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku. Wymienia się trzy

główne powody wskazujące na potrzebę podejmowania procesów zarządzania strategicznego [Ward 1997 za: Marjański, Marjańska 2012, s. 46]:

- sukces odnoszony przez firmę w dniu dzisiejszym nie gwarantuje osiągnięcia sukcesu w przyszłości,
- wpływ czynników mających wpływ na przyszłość,
- działania i decyzje podejmowane w teraźniejszości mają bezpośredni wpływ na przyszłość organizacji.

Z tych głównych powodów myślenie strategiczne odgrywa niezwykle istotną rolę w zarządzaniu *family business*. Jak wspomniano, koniecznym jest adaptacja myślenia strategicznego na potrzeby podmiotów rodzinnych. Sformułować można kilka postulatów dotyczących procesu strategicznego w tych organizacjach [Sułkowski, Marjański 2009, ss. 72-73]:

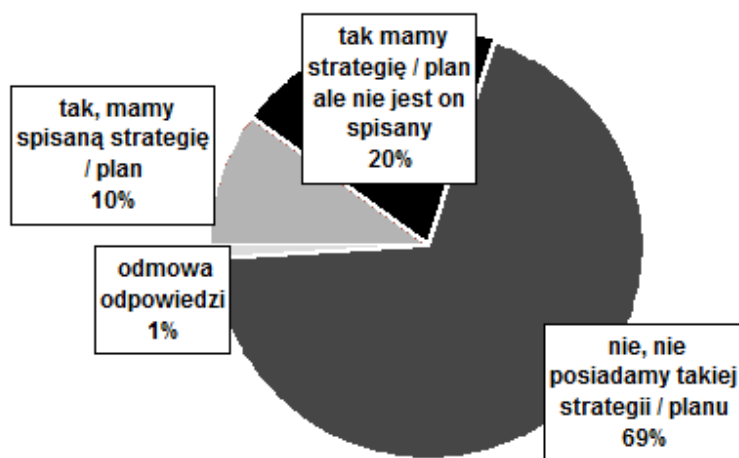
- proces planowania strategicznego, wdrażania i kontroli strategii, opiera się na harmonizowaniu wartości rodziny i przedsiębiorstwa;
- dla sukcesu firmy rodzinnej potrzebne jest wykorzystanie myślenia strategicznego opartego na wspólnych wartościach oraz wizji rozwoju rodziny i przedsiębiorstwa;
- w małych i średnich firmach rodzinnych nie ma potrzeby nadmiernego formalizowania narzędzi zarządzania strategicznego. Ważniejsze jest przyjęcie orientacji strategicznej, która zakłada planowanie długoterminowe i myślenie strategiczne;
- w *family business* strategia pozostaje w ścisłym związku z kulturą organizacyjną (wartości, normy, zaufanie do pracowników). Kultura organizacyjna firmy rodzinnej powstaje poprzez tworzenie relacji przedsiębiorstwo-rodzina;
- do zagrożeń małego i średniego przedsiębiorstwa rodzinnego należy przyjęcie orientacji antystrategicznej, a więc ignorowanie planowania, wizji i perspektywicznego myślenia. Prowadzi to do niespójnego reagowania na wpływy odroczenia organizacji, które przypomina „ugrzęźnienie”;
- jednym z elementów przewagi konkurencyjnej małego i średniego przedsiębiorstwa rodzinnego może być elastyczność i szybkość reagowania na istotne zmiany w otoczeniu. Jednakże elastyczności powinno towarzyszyć myślenie strategiczne – przemyślana wizja oparta na wartościach;
- kluczowym i charakterystycznym elementem zarządzania strategicznego w firmie rodzinnej są strategie sukcesyjne.

Jak wynika z przeprowadzonych ostatnio badań PARP, przedsiębiorstwa rodzinne posługują się najczęściej strategiami rodzącymi się

w bieżącym działaniu, w sposób mało uporządkowany i przypadkowy. Dlatego też przybierają one formy intuicyjne i często nie mają sformalizowanej misji, wizji czy planu strategicznego. Pod uwagę należy wziąć fakt, że zastosowanie zarządzania strategicznego w małych firmach (do których należy większość przedsiębiorstw rodzinnych) pozostaje w pewnej kolizji z koniecznością elastycznego planowania. W *family business*, zwłaszcza w początkowych fazach ich rozwoju, za priorytetowe cechy skutecznych strategii uważa się szybką ocenę pojawiających się możliwości, integrację analizy i działania, bez oczekiwania na wyniki szczegółowych analiz, a także gotowość do zmian strategii. Do posiadania krótkookresowej strategii w postaci pisemnej przyznaje się co dziesiąta firma rodzinna. Co trzecia twierdzi, że posiada taką strategię w formie niepisanej. Spośród przedsiębiorstw posiadających strategię krótkoterminową 66% twierdzi, że posiada również strategię średnioterminową (16% w formie pisanej, 50% w formie niepisanej). Posiadanie pisemnych dokumentów strategicznych najrzadziej istnieje w mikrofirmach (odpowiednio 9% posiada strategię krótkoterminową, 15% średnioterminową), najczęściej zaś jest udziałem firm średnich (po 35%). Należy sądzić, że strategie *family business* mają najczęściej charakter właścicielski [Badanie Firm rodzinnych 2009, ss. 145-146].

Niemal dwie trzecie badanych przez PARP firm wyraziło chęć przekazania firmy kolejnemu pokoleniu. Jednak tylko co trzecia (30%) posiada strategię (plan) sukcesyjny. Zaledwie w 10% badanych firm strategia ta jest spisana. Zdecydowanymi liderami pod względem posiadania sformalizowanych planów przekazania przedsiębiorstwa są przedstawiciele podmiotów zatrudniających od 50 do 249 osób. W co piątej takiej firmie strategia została spisana (dwukrotnie częściej niż w pozostałych firmach). Jednocześnie „jedynie” 52% średnich firm, w których planowana jest sukcesja, nie posiada żadnej strategii. W firmach małych odsetek ten wyniósł 65%, a mikroprzedsiębiorstwach aż 69% [Badanie firm rodzinnych 2009, s. 156]. Ogólne zestawienie wyników badań dotyczących zachowań sukcesyjnych przedstawia rysunek 2 (wśród badanych wykazujących chęć sukcesji).

Rys. 2. Strategia sukcesji.



Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=896 (respondenci z rodziny, wyrażający wolę przekazania firmy następcom) [Badanie firm rodzinnych 2009, s. 157].

Niewątpliwie myśląc o zarządzaniu strategicznym w firmie rodzinnej, zarządzający muszą myśleć o tym procesie w sposób równoległy mając na względzie biznes i rodzinę. Do kluczowych elementów planowania długookresowego *family business* należy proces wymiany międzypokoleniowej.

4. Zakończenie

Procesy zarządzania strategicznego są ciekawym obszarem badawczym, ze względu na wzajemne uzależnienia dwóch mających z natury rozbieżne cechy systemów. Wpływy tych systemów mają ogromne znaczenie dla budowy wizji rodziny i biznesu oraz implementacji strategii i zarządzania. Nadrzędna waga wpływów, własności i wartości rodziny założycielskiej odróżniają proces zarządzania strategicznego w *family business* od procesów w firmach nierodzinnych [Sułkowski, Marjański 2009, s. 69].

Rodzinny charakter firmy może stanowić dla właścicieli zarówno ułatwić, jak i skomplikować zarządzanie firmą. Zarządzanie strategiczne firmą rodzinną jest o tyle trudniejsze, że strategię dla firm nierodzinnych stanowią jedynie szkielec, podstawę dla przedsiębiorstw rodzinnych. Muszą one skorelować swoje cele z celami rodziny.

Literatura

- Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy.* (grudzień 2009), PARP, Warszawa.
- Berliński L., Penc-Pietrzak I. (2004), *Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa. Konstrukcja i technologia*, Difin, Warszawa.
- Country Fiche France, *Overview of Family Business Relevant Issues* (2008), http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_france_en.pdf, 5.03.2008.
- Eisenhardt K.M., Brown S.L. (1998), *Własny rytm aktywności*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 5.
- Final Report, Overview of Family Business Relevant Issues*, Contract No. 30-CE-0164021/00-51 (2008), Vienna, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf, 5.03.2011.
- Harris D., Martinez J.L., Ward J.L. (1994), *Is strategy different for the familyowned businesses?*, “Family Business Review”, 7(2).
- Marjański A., Marjańska J. (2011), *Uwarunkowania strategii małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] A. Marjański (red. nauk.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Strategie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym*, SWSPiZ, Łódź
- Marjański A. (2012), *Specyfika firm rodzinnych*, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa
- Obłój K. (2001), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Pramodita S., James J. Chrisman, Jess H. Chua (1994), *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, “Family Business Review”, vol. 10, no. 1, Spring 1997.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltex, Warszawa.
- Strużyna J., Szczepankiewicz E. (2003), *Myślenie strategiczne w małych i średnich firmach Górnego Śląska*, [w:] J. Jeżak (red. nauk.), *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego, doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, PAM Center, Łódź.

Aneta Ejsmont

Spółeczna Akademia Nauk

Wpływ kooperacji na rozwój firm rodzinnych w Polsce – przykładzie E- Energo S.A.

Influence of Cooperation on The Development of the family companies in Poland (On The Example of The Company E- Energo S.A. From Łomża)

Abstract: In the activity of family firms in Poland appears the problem of market expansion. The goal of the present article is to verify the hypothesis, that the main condition of the efficient defeating this restriction is cooperation of family companies with other economic units. In order to verify the accepted hypothesis desegregation of this hypothesis on two detailed hypothesis has been the division of the cooperation on the grounds of range has been established as the main criteria where the vertical and horizontal cooperation has been distinguished. The type of company that works together with selected economic units in the vertical and horizontal cooperation is E- Energo Limited Company from Łomża.

1. Wstęp

Historia takich przedsiębiorstw jak chociażby Auchan, Ford, słynna firma rodzinna Blikle czy Grupa Allianz [Achleitner 2010, s. 25] będąca przykładem tego, w jaki sposób inwestowanie na niepublicznym rynku kapitałowym może wpłynąć na rozwój firmy rodzinnej, dowodzi, że rodzinny biznes może świetnie prosperować przez długie lata. Firmy rodzinne są motorem rozwoju każdej gospodarki. W Polsce stanowią najliczniejszą grupę firm.

W związku z powyższym, w literaturze światowej pojęcie firmy rodzinnej oznacza, że mamy do czynienia z tzw. „biznesem rodzinnym”, jeśli co najmniej dwie generacje jednej rodziny miały znaczący wpływ na prowadzoną politykę firmy [Donnelley 2002, s. 4]. Z biznesem ro-

dzinnym mamy do czynienia również wtedy, gdy pracuje w nim co najmniej dwóch członków rodziny, sprawując kontrolę nad zarządzaniem i finansami, sukcesja firmy natomiast miała miejsce lub jest planowana [Ashley-Cotleur 1999, s. 15].

Biorąc pod uwagę polskie realia, należałoby przyjąć definicję firmy rodzinnej zacytowaną przez Annę Kowalewską, współautorkę raportu poświęconego tematyce firm rodzinnych w Polsce, opublikowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, zgodnie z którą firma rodzinna to każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym [Kowalewska 2009, s. 52]:

- wspólnie pracuje co najmniej dwóch członków rodziny,
- co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem,
- członkowie rodziny posiadają udziały większościowe w przedsiębiorstwie.

Na podstawie wyników badań przeprowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości można szacować, że zgodnie z zacytowaną powyżej definicją w 2009 roku firmy rodzinne stanowiły 36% badanej populacji sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (z wykluczeniem niektórych sekcji PKD i osób fizycznych prowadzących własną działalność gospodarczą, nikogo nie zatrudniających), a ich liczbę szacować można na około 219 tysięcy [Kowalewska 2009, s. 56].

Tym czasem 36% udział firm rodzinnych w ogólnej populacji sektora MMSP jest wynikiem niższym od większości firm rodzinnych z innych krajów Unii Europejskiej, gdzie w br. odsetek firm rodzinnych kształtował się w przedziale 70-80% [Overview 2008, s. 105]. W związku z powyższym, w działalności firm rodzinnych w Polsce pojawia się problem ekspansji. Problem jest o tyle ważny, iż liczebność oraz udział mikro, małych i średnich firm rodzinnych w gospodarce jest ogromna a więc ich dynamika rozwojowa wyznacza poziom dynamiki całej gospodarki. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami charakteryzują się tym, iż działają przede wszystkim na rynku lokalnym i wojewódzkim. Na rykach międzynarodowych obecnych jest tylko 2% firm rodzinnych [Kowalewska 2009, s. 27].

Celem niniejszego artykułu jest zweryfikowanie hipotezy, iż warunkiem sprawnego pokonywania tych ograniczeń jest wzmożona kooperacja firm rodzinnych z innymi podmiotami gospodarczymi, w tym również z dużymi holdingami, ogólnie definiowana jako współdziałanie lub inaczej współpraca przynajmniej dwóch podmiotów, które w ten

sposób dążą do lepszej realizacji swoich celów lub osiągnięcia wspólnego celu [Downar 2004, s. 72]. Aby zweryfikować przyjętą hipotezę dokonano jej dezagregacji na dwie hipotezy szczegółowe. Przyjmując za kryterium podział kooperacji ze względu na zasięg geograficzny, wyróżnia się kooperację przedsiębiorstw pionową oraz poziomą.

Racjonalnie prowadzona kooperacja pionowa firm rodzinnych z innymi podmiotami gospodarczymi wytwarzającymi dla przykładu produkty materialne, połączonymi ze sobą pewnym ciągiem technologicznym, powinna pozytywnie wpływać na rozwój zwłaszcza tych mniejszych jednostek, ułatwiając w ten sposób osiągnięcie efektów synergicznych i mnożnikowych. Korzyści wynikające z kooperacji pionowej krajowej bądź też międzynarodowej można uzmysłowić odnosząc się do teorii kosztów komparatywnych sformułowanej przez Davida Ricardo, współtwórcę ekonomii klasycznej. Pojedyncza firma rodzinna może nawiązać współpracę z dużymi przedsiębiorstwami działającymi w tej samej lub podobnej branży, będącymi w przyszłości jego dostawcami.

Z finansowego punktu widzenia istotna jest również kooperacja pozioma. Ma ona na celu współpracę małych firm rodzinnych z dużymi podmiotami gospodarczymi świadczącymi usługi lub wytwarzającymi produkty tego samego typu, a więc działającymi na tym samym rynku lokalnym.

Kooperacja pozioma krajowa bądź też międzynarodowa może być opłacalna dla wszystkich oferentów współpracujących ze sobą. W związku z kryzysem gospodarczym, duże podmioty gospodarcze w celu poprawy swojej sytuacji finansowej powinny w większym stopniu nawiązywać współpracę z małymi firmami rodzinnymi, zwłaszcza jeżeli rozpatrywana jest ona w aspektach finansowych, technologicznych, jak również i społecznych.

W niniejszym artykule zastosowana zostanie metoda hipotetyczno-dedukcyjna, pozwalająca sprawnie zweryfikować hipotezę, iż niezbędnym warunkiem rozwoju małych firm rodzinnych w Polsce jest kooperacja z dużymi podmiotami gospodarczymi (np. holdingami) nie ograniczająca się tylko do łańcucha dostaw. Prowadząc badania nad wpływem kooperacji dużych podmiotów gospodarczych rozpatrywanej zarówno w układzie pionowym, jak i poziomym na ekspansję firm rodzinnych w Polsce w latach 2008-2011 autorka posłuży się analizą danych dotyczących firmy E- Energo S.A. z Łomży.

2. Ekonomiczna istota firmy rodzinnej

Sektor mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MMSP) stanowi dominujące środowisko, w którym powstają i funkcjonują przedsiębiorstwa rodzinne. Jest to stan naturalny wynikający z dwóch powodów: ponad 99% ogółu podmiotów gospodarczych to małe i średnie przedsiębiorstwa. Większość z tych firm z powodu ograniczoności zasobów lub strategicznego wyboru nie jest w stanie przekształcić się w duże podmioty gospodarcze. Rodzinność i ograniczona wielkość podmiotu oraz jego zasobów stanowią najbardziej charakterystyczne cechy większości przedsiębiorstw rodzinnych i w zasadniczy sposób wpływają na sposób zarządzania nimi [Krynicky 2009, s. 7].

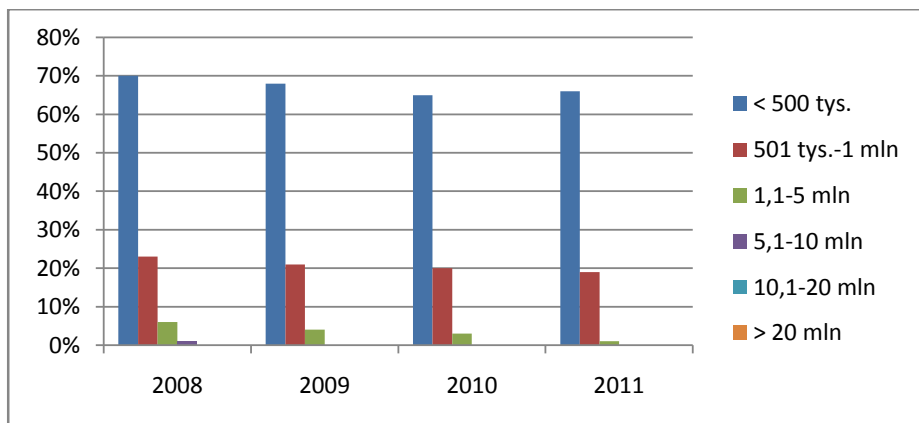
Struktura wielkości firm rodzinnych odzwierciedla strukturę sektora MMSP, gdzie wśród nich dominują głównie mikroprzedsiębiorstwa (90%). Prawie co dziesiąta firma rodzinna jest podmiotem zatrudniającym od 10 do 49 pracowników, a tylko 1% firm zalicza się do przedsiębiorstw średniej wielkości. Średnia liczba pracowników w firmach rodzinnych to około 6 osób, w tym połowę z nich stanowią członkowie rodziny. Poza tym, dominującą formą prawną firm rodzinnych jest działalność gospodarcza osoby fizycznej (w tej formie działa ponad 80% firm rodzinnych). Średni wiek firmy rodzinnej wynosi około 14 lat i jest zbliżony do wieku firm nierodzinnych. Wśród tego rodzaju firm najliczniejszą grupę stanowią firmy ze stażem od 11 do 20 lat (tj. 42% ogółu firm rodzinnych). Licznie reprezentowane są również firmy ze stażem 6-10 lat a także powyżej 20 lat (po około 20%) [Kowalewska 2009, s. 26].

W związku z powyższym, w przypadku większości przedsiębiorstw można mówić o dość wąskim geograficznym obszarze funkcjonowania. Niewątpliwie wiąże się to ze strukturą wielkościową sektora MMSP, gdzie zdecydowanie przeważają podmioty zatrudniające do 9 pracowników. Takim podmiotom gospodarczym trudniej jest prowadzić ekspansję rynkową, wychodząc poza swój macierzysty rynek zbytu. W 2008 roku prowadzenie działalności na rynku lokalnym odnotowano wśród 64% mikroprzedsiębiorstw rodzinnych, 44% firm małych i 3% podmiotów średniej wielkości. W skali regionalnej swoją działalność prowadziło ok. 5% podmiotów, zaś w skali ogólnopolskiej- 7% badanych firm rodzinnych. Na rynkach międzynarodowych z kolei swoją działalność prowadzi zaledwie 2% wszystkich badanych firm. Z tego powodu mniejszym podmiotom gospodarczym trudniej jest również uzyskać dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania [Kowalewska 2009, s. 68].

Problem ekspansji małych firm rodzinnych w Polsce jest o tyle ważny, iż tego rodzaju podmioty gospodarcze w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami charakteryzują się niskimi obrotami a co za tym idzie, niską dochodowością, niskim poziomem kapitałów własnych oraz niskimi nakładami inwestycyjnymi.

Biorąc pod uwagę obroty odnotowane w 2008 roku, firmy o obrotach powyżej 1 mln złotych zaliczały się do firm nierodzinnych. Lata 2008-2011, naznaczone kryzysem gospodarczym, były dla względnej większości badanych przedsiębiorstw okresem stabilizacji obrotów. Jednak w przypadku zmiany wielkości obrotów zauważalna była tendencja spadkowa obrotów, którą odnotowała niemal co czwarta firma rodzinna i prawie połowa firm nierodzinnych. Z kolei wzrost obrotów był udziałem w głównej mierze 23% firm rodzinnych i zaledwie 15% pozostałych przedsiębiorstw [Kostecki, data dostępu 02.02.2012 r.]. Zmiany wysokości obrotów w sposób bardziej wyrazisty przedstawia poniższy wykres (por. wykres 1).

Wykres 1. Obroty firm rodzinnych w latach 2008-2011 (dane w%).



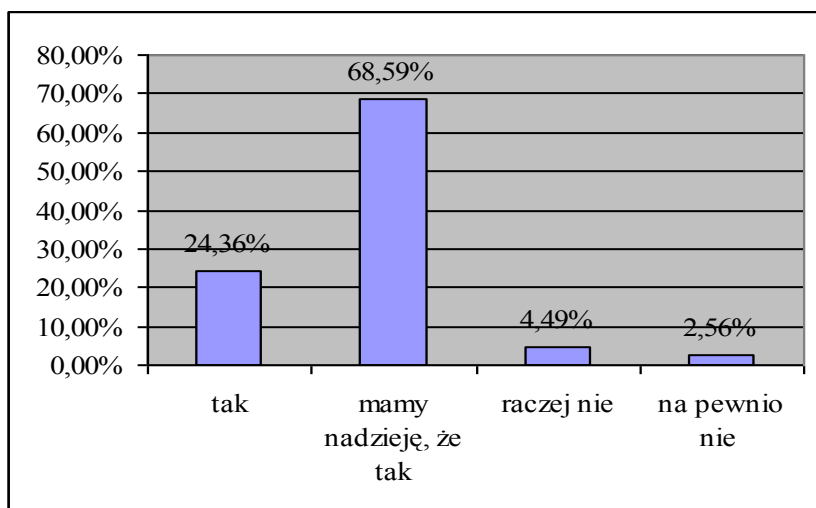
Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Kowalewska 2009, s. 70; Olechowski 2011, s. 4]

Z powyższych danych wynika, iż w całym badanym okresie, tj. w latach 2008-2011 najczęściej firm rodzinnych osiągało obroty poniżej 500 tys. zł, obroty ok. 21% firm mieściły się również w przedziale 501 tys.-1 mln zł. Znikoma część badanych firm osiągała obroty mieszczące się w przedziale 1,1-5 mln zł (średnio ok. 4%). Tylko w 2008 roku odnotowano 1% przedsiębiorstw rodzinnych, których obroty mieściły się w przedziale 5,1-10 mln zł. Powyższe dane świadczą o tym, iż małym

firmom rodzinnym osiągającym niewielkie obroty zdecydowanie trudno jest prowadzić ekspansję rynkową.

Podobna sytuacja miała miejsce w przypadku wysokości oraz sposobów finansowania ponoszonych nakładów inwestycyjnych. Dane dotyczące ponoszonych nakładów inwestycyjnych przedstawia poniższy wykres (por. wykres 2).

Wykres 2. Inwestycje w latach 2008-2011 (dane w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kowalewska 2009, s. 70; Olechowski 2011, s. 4]

Na podstawie powyższych danych zaprezentowanych na wykresie można stwierdzić jednoznacznie, iż w całym badanym okresie, tj. w latach 2008-2011 najczęściej nakładów inwestycyjnych firmy rodzinne ponosiły na zakup środków trwałych a więc na zakup maszyn, urządzeń, etc. (średnio ok. 36% badanych firm). Oprócz tego, badane podmioty gospodarcze ponosiły również spore nakłady na zakup sprzętu komputerowego, oprogramowania itp. (średnio ok. 24% badanych firm). Znaczną część środków finansowych firmy przeznaczały również na prace budowlano- remontowe (średnio ok. 18% badanych firm). Na szkolenia oraz wszelkie usługi z tym związane badane podmioty przeznaczały mniej środków finansowych (średnio ok. 11% badanych firm).

W związku z kryzysem gospodarczym niewiele firm zdecydowało się na zakup nieruchomości a w szczególności nowych budynków (w badanym okresie odnotowano zaledwie średnio ok. 2% badanych

firm), dane zaprezentowane na powyższym wykresie potwierdzają fakt, iż analizowane podmioty w większym stopniu interesowały prace budowlano- remontowe niż zakup nowych budynków. Podobnie, jak w przypadku zakupu nowych budynków, firmy rodzinne w znikomym stopniu zainteresowane były pracami- badawczo- rozwojowymi, np. stworzeniem nowych produktów itp. (odnotowano zaledwie średnio ok. 2% badanych firm). Aż około 47% badanych firm ponosiło swoje nakłady inwestycyjne na bieżącą realizację zadań.

Kooperacja pionowa a rozwój firm rodzinnych w Polsce (na przykładzie firmy E- Energo S.A. z Łomży)

Firmy rodzinne chcące sprawnie funkcjonować potrzebują nie tylko odpowiedniego zarządzania swoimi zasobami, wypracowanego budżetu czy właściwego kontrolowania finansów, potrzebują również dobrej komunikacji, płynności pomiędzy poszczególnymi działami, jak również różnej wielkości podmiotami gospodarczymi. W tym celu przedsiębiorcy w swojej działalności, zwłaszcza przedsiębiorcy z sektora MSP powinni wypracować strategię kooperacji pionowej, polegającą na technologicznym połączeniu produkcji, dystrybucji ze sprzedażą lub innych procesów związanych z funkcjonowaniem firm.

W związku z powyższym, kooperacja pionowa firm rodzinnych z dużymi podmiotami gospodarczymi może zachodzić na czterech następujących poziomach:

- kupowanie i sprzedawanie od niezależnych jednostek,
- podpisywanie kontraktów wiążących dwie strony długoletnią umową, co spowodowałoby ograniczenie wolnych sił na rynku,
- tzw. quasi-kooperacja pionowa, czyli związki między przedsiębiorstwami, która może przejawiać się poprzez np. nabycie pakietu większościowego akcji lub skredytowanie inwestycji swoich kontrahentów bądź też umowy dotyczące wyłączności dostaw lub wspólne prace badawcze,
- kooperacja pionowa całkowita polegająca na włączeniu do firmy dostawców lub poszczególnych odbiorców.

Współpraca z jednostkami zaangażowanymi w proces dystrybucji i sprzedaży produktów w ramach łańcucha dostaw umożliwia wgląd w realne potrzeby klienta oraz może poprawić zarządzanie kapitałem obrotowym i zapasami. Ma to szczególne znaczenie w procesie produkcji, ponieważ daje możliwość wyprowadzenia z systemu nadmiaru zapasów w zależności od oceny zapotrzebowania klientów, co pomaga pobudzić planowanie produkcji. Intensywność integracji pionowej

można wyrazić za pomocą następującego wzoru [Opracowanie własne na podstawie Cygler 2009, s. 42; Duliniec 2001, ss. 146-147, Meredyk 2007, ss. 239]:

$$Q + VC = MVA,$$

stąd:

$$\frac{AC^\alpha L^{1-\alpha}}{N} + \frac{\sum_{i=1}^K \sum_{j=1}^K CRK_{ij}}{N} = V - Ka, \text{ gdzie } V > 0; Ka > 0;$$

gdzie:

Q – wielkość produkcji,

VC – intensywność kooperacji pionowej,

MVA – rynkowa wartość dodana,

A – wskaźnik ogólnej efektywności nakładów, gdzie $A > 1$,

C – wysokość nakładów kapitału, gdzie $C > 0$,

L – wysokość nakładów pracy, gdzie $L > 0$,

K – liczba kooperantów,

i, j – parametry stałe,

CRK – częstotliwość relacji kooperacyjnych w nowo powstałej sieci kooperacyjnej,

N – liczba relacji kooperacyjnych w nowo powstałej sieci kooperacyjnej,

V – nadwyżka wartości rynkowej przedsiębiorstwa,

Ka – wartość zainwestowanego w przedsiębiorstwie kapitału.

W związku z powyższym, wielu ekspertów z dziedziny ekonomii oraz finansów przedsiębiorstw wierzy jednak w to, że postęp technologiczny oraz globalizacja przyczyniają się do organizacji firmy rodzinnej od wewnątrz. Dla przykładu, nowe technologie, informacja o nich, kreują proces przekształcania firm kierujących się konserwatywnymi zasadami w kierunku organizacji, które w swojej działalności uwzględniają również outsourcing. Ta forma współpracy powoduje, że firmy rodzinne w swoim rozwoju posuwają się naprzód. W tym wypadku bardziej faworyzowane są mniejsze firmy, które uchodzą za swego rodzaju organizacje bardziej elastyczne w porównaniu do dużych podmiotów gospodarczych. W związku z tym, autorka niniejszego opracowania przedstawiła uproszczony model kooperacji pionowej w świetle uwzględnionych w nim prognoz dotyczących wielkości produkcji a co za tym idzie, rynkowej wartości dodanej.

Dlatego też mechanizm funkcjonowania kooperacji pionowej można przedstawić na przykładzie Spółki E-Energo S.A., która została zarejestrowana w dniu 7 sierpnia 2007 roku przez Sąd Rejonowy w Białymstoku, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego,

pod numerem KRS 0000286062. W skład zarządu firmy wchodzi sześć osób: Prezes Zarządu, Przewodniczący Rady Nadzorczej oraz czterech członków Rady Nadzorczej. Spółka E-Energo S.A. jest małej wielkości przedsiębiorstwem notowanym na rynku NewConnect [*Dokument informacyjny*... 2010, s. 44].

Branża, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo E- Energo S.A. w Łomży jest branżą czysto usługową. Podstawową działalność firmy stanowi nabywanie akcji lub udziałów oraz innych papierów wartościowych. Przedsiębiorstwo to koncentruje się głównie na rynku inwestycji private equity/ venture capital, inwestując w już istniejące przedsiębiorstwa. Firma realizuje również projekty biznesowe we własnym zakresie, zwłaszcza w początkowych stadiach rozwoju.

Przedmiotem działalności E-Energo S.A. jest *Dokument informacyjny*... 2010, s. 44]:

- działalność holdingów finansowych;
 - działalność trustów, funduszy i podobnych instytucji finansowych;
 - pozostała finansowa działalność usługowa, gdzie indziej niesklasyfikowana, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszy emerytalnych;
 - pozostała działalność wspomagająca usługi finansowe z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszy emerytalnych;
 - pozostałe doradztwo w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej i zarządzania;
 - pozostała działalność usługowa w zakresie informacji, gdzie indziej niesklasyfikowana;
- pozostała działalność wspomagająca prowadzenie działalności gospodarczej, gdzie indziej niesklasyfikowana.

Pod kątem kooperacji pionowej w skład grupy kapitałowej Spółki E-Energo S.A. wchodzi następujące spółki [*Dokument informacyjny*... 2010, s. 47]:

- IPP sp. z o.o. (miejsce siedziby- Warszawa). Spółka zajmuje się dystrybucją produktów Luxima 2 sp. z o.o., z którą firma E- Energo S.A. podpisała umowę inwestycyjną. Firma IPP sp. z o.o. powstała z myślą o tworzeniu i wdrażaniu najnowocześniejszych, niebanalnych technologii informatycznych oraz rozwiązań marketingowych dla biznesu, dostarczaniu usług consultingowych związanych z IT oraz bezpieczeństwem [<http://www.ipp.com.pl/index.php?page=profil&lng=plk>, data dostępu 02.11.2011];
- KlimEnergo sp. z o.o. (miejsce siedziby- Warszawa). Firma swoją działalność skupia na branży Odnawialnych Źródeł Energii, w szcze-

gólności chodzi o stosowanie nowych rozwiązań technologicznych mających na celu wytwarzanie energii elektrycznej z wiatru. Firma zajmuje się sprzedażą urządzeń służących do budowania pojedynczych turbin oraz małych elektrowni wiatrowych, składających się od jednej turbiny dla pojedynczych gospodarstw domowych do kilkunastu turbin powietrznych przeznaczonych dla fabryk lub innych obiektów typu hale produkcyjne czy hale przeładunkowe. Spółka KlimEnergo sp. z o.o. współpracuje z renomowanymi światowymi producentami urządzeń przeznaczonych do pozyskiwania energii z odnawialnych źródeł. Firma oferuje klientom dostęp do najnowocześniejszych technologii z zakresu energetyki wiatrowej [<http://www.klimenergo.pl>, data dostępu 03.11.2011].

- Luxima 2 sp. z o.o. Od samego początku jest ona związana z produkcją oświetlenia, a jej produkty są sprzedawane zarówno na rynku krajowym, jak i międzynarodowym. Od 1999 roku spółka działa na terenie Suwalskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Miejszem siedziby spółki jest Ełk. Wszystkie wyroby firmy Luxima 2, jak również konstrukcja wielu maszyn, urządzeń pomocniczych i narzędzi są jej opracowaniami autorskimi. Oprawy od ich projektu do gotowego wyrobu powstają w firmie. Dzięki temu spółka jest w stanie elastycznie dopasować się do wymagań klientów [<http://www.luxima.com.pl>, data dostępu 03.11.2011].

- Partex Sp. z o.o., która jest producentem i dystrybutorem materiałów wykończeniowych, takich jak listwy do glazury, profile do terakoty, listwy do wykładzin, listwy na schody i przypodłogowe oraz listwy łączeniowe. Partex sp. z o.o. realizuje także zamówienia na nietypowe profile [<http://www.firmybudowlane.pl/firma/1181656671.html>, data dostępu 03.11.2011]. Główną siedzibą firmy zlokalizowaną jest na terenie Łomianek koło Warszawy.

- Zinel Holding S.A. jest prężnie rozwijającą się firmą podążającą za rozwojem, zmianami i nowościami na rynku klimatyzacji i wentylacji. Spółka oferuje wykonywanie instalacji klimatyzacji opartych na pojedynczych urządzeniach typu Split, jak i rozbudowanych systemów VRV, VRF itp., w ramach prowadzonej działalności realizowane są również instalacje oparte na wodzie lądowej. Firma ma swoją główną siedzibę w Warszawie. [<http://www.zinelholding.pl>, data dostępu 03.11.2011].

Biorąc pod uwagę sytuację finansową przedsiębiorstwa E-Energo S.A. oraz spółek z nim współpracujących, które są również częściowo lub w całości spółkami zależnymi istotne jest porównanie w każdej z nich wysokości kosztów działalności operacyjnej. Na podstawie da-

nych zaprezentowanych w tabeli 1 autorka przedstawiła również tempo przyrostu bądź spadku kosztów poniesionych przez badane spółki w 2009 roku w stosunku do 2008 roku. Z powodu braku danych dotyczących poniesionych kosztów przez większość analizowanych spółek w 2010 roku autorka postanowiła zawęzić w tym przypadku analizę do lat 2008-2009. Dane przedstawia poniższa tabela 1.

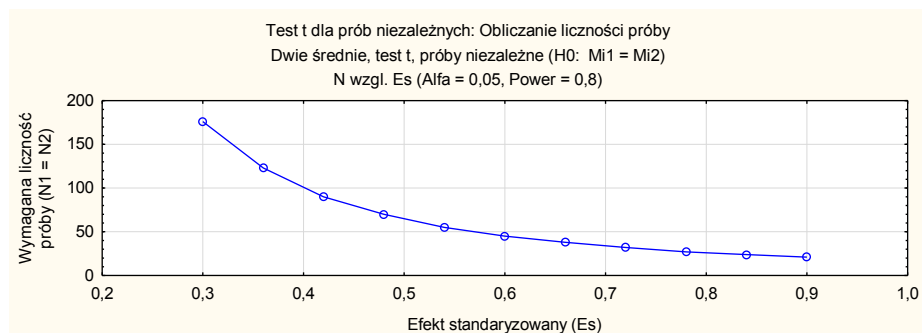
Tab. 1. Tempo przyrostu bądź spadku kosztów działalności operacyjnej poniesionych przez wybrane spółki w 2009 roku (2008 r.=100).

Nazwa firmy	E- Energo S.A.	Pozostałe spółki zależne w całości lub częściowo od E- Energo S.A.
E- Energo S.A.	4,12%	
IPP sp. z o. o.		18,79%
KlimEnergo sp. z o. o.		9,78%
Luxima 2 sp. z o. o.		0%
Partex sp. z o. o.		106,53%
Zinel Holding S.A.		178,87%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [*Dokument informacyjny...* 2010, s. 104, 107, 110, 114, 118, 121; *Raport roczny...* 2010, ss. 1].

Z analizy powyższych danych wynika, iż w 2009 roku w spółce E- Energo S.A. odnotowano spadek kosztów działalności operacyjnej o 95,88% w stosunku do 2008 roku. Podobną sytuację odnotowano również w przypadku IPP sp. z o.o., oraz KlimEnergo sp. z o.o. W przypadku spółek: Partex sp. z o. o. oraz Zinel Holding S.A. badane koszty wzrosły w badanym okresie kolejno o 6,53% i 78,87%. Na podstawie danych dotyczących tempa przyrostu bądź spadku kosztów działalności operacyjnej poniesionych przez spółki powiązane z firmą E- Energo S.A. w ramach kooperacji pionowej przedstawionych w powyższej tabeli autorka przeprowadziła test t- studenta dla prób niezależnych. Dane przedstawia poniższy wykres (por. wykres 3).

Wykres 3



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Dokument informacyjny... 2010, s. 104, 107, 110, 114, 118, 121; Raport roczny... 2010, ss. 1].

Istotnym elementem przeprowadzonego testu t studenta jest tzw. „efekt standaryzowany” czyli efekt wyrażony w wygodnych standaryzowanych jednostkach. Przy przeprowadzaniu testów t efektem standaryzowanym dla prób niezależnych jest różnica średnich podzielona przez odchylenie standardowe. W analizie mocy testu t występują następujące przedziały dla efektu standaryzowanego [http://www.statsoft.pl/textbook/glosfra_stat.html?http%3A%2F%2Fwww.statsoft.pl%2Ftextbook%2Fglose.html, data dostępu 05.02.2012]:

- słaby efekt (0,20-0,50),
- średni efekt (0,50-0,80),
- silny efekt ($Es > 0,80$).

W kontekście testowania istotności statystycznej autorka sformułowała hipotezę mówiącą o tym, iż kooperacja pionowa nie wpływa na poprawę rozwoju firm rodzinnych w Polsce, która jest przeciwieństwem tego, co autorka chciałaby wykazać. Wprawdzie w analizowanym przypadku mamy do czynienia ze średnim efektem spowodowanym brakiem danych dotyczących poniesionych kosztów przez firmę Luxima2 sp. z o. o. w 2008 roku, mimo to, efekt standaryzowany w wysokości 0,7563 przy wartości krytycznej $t=2,0032$ i mocy testu dla wymaganej liczebności próby N kształtującej się na poziomie 0,8079 potwierdza wiarygodność hipotezy alternatywnej mówiącej o tym, iż warunkiem poprawy rozwoju badanych przedsiębiorstw jest wzmożona kooperacja zarówno z dużymi holdingami, jak i mniejszymi podmiotami gospodarczymi w układzie pionowym.

3. Kooperacja pozioma a rozwój firm rodzinnych w Polsce (na przykładzie firmy E- Energo S.A. z Łomży)

Firmy rodzinne w swojej działalności poza kooperacją pionową powinni wypracować również strategię kooperacji poziomej, będącą procesem scalania pod kontrolą tzw. „integratora” podmiotów pełniących podobną funkcję w kanale rynku. Może ona zachodzić na różnych jego poziomach [Westbrock 2004, s. 10]. Współpraca małych firm rodzinnych z dużymi podmiotami gospodarczymi o podobnym profilu działalności zaangażowanymi w proces dystrybucji oraz sprzedaży produktów w ramach łańcucha dostaw ma szczególne znaczenie w procesie produkcji, umożliwiając w ten sposób zwiększenie rynkowej wartości dodanej, podobnie zresztą, jak w przypadku kooperacji pionowej, o której autorka wspomniała już wcześniej, co można wyrazić za pomocą następującego wzoru [Opracowanie własne na podstawie Cygler 2009, s. 42; Dulinić 2001, ss. 146-147, Meredyk 2007, ss. 239]:

$$\frac{AC^{\alpha}L^{1-\alpha}}{N} + \frac{\sum_{i=1}^K CRKi}{N} = V - Ka, \text{ gdzie } V > 0; Ka > 0;$$

gdzie:

α – parametr stały,

CRK – częstotliwość relacji kooperacyjnych w nowo powstałej sieci kooperacyjnej firm o podobnym profilu działalności.

Przykładem kooperacji poziomej jest współpraca firmy E- Energo S.A. z następującymi spółkami [Dokument informacyjny ... 2010, s. 47]:

- HotBet.pl sp. z o.o. Łomżyńska spółka nie prowadzi działalności operacyjnej (posiada 15% udziałów w kapitale zakładowym KlimEnergo sp. z o.o.) Spółka powstała jako oddzielny projekt biznesowy. Spółka po zmianie przedmiotu działalności, będzie prowadzić inwestycje jako odrębny fundusz venture capital;
- Instytut Szkoleń i Analiz Gospodarczych S.A. (siedziba firmy Warszawa). Jeżeli chodzi o jego działalność, jest to firma szkoleniowo-badawcza, która prężnie działa na terenie całego kraju od 2006 roku. Instytut posiada w całości polski kapitał. Prowadzi warsztaty szkoleniowe z zakresu: Polityki Społecznej, Oświaty i Prawa, szkolenia prowadzone są przez najlepszych w kraju specjalistów, praktyków, trenerów, posiadających wiedzę i umiejętności z proponowanego zakresu tematycznego [Dokument Informacyjny... 2011, s. 43];

- Gekko Capital Management S.A. z Łomży. W dniu 7 września 2011 roku E-Energo S.A. podpisała umowę objęcia 195.000 akcji serii B spółki w 100% zależnej od E-Energo S.A. Firma Gekko Capital Management S.A. działa z kolei jako fundusz ogólnobranżowy (bez specjalizacji branżowej). Firma inwestuje głównie na rynku niepublicznym, nabywając z dyskontem akcje i udziały w spółkach planujących debiut na NewConnect i rynku regulowanym GPW, poprzez dostarczenie małym i średnim przedsiębiorstwom kapitału niezbędnego do ich dalszego rozwoju oraz unikalnego know-how, pomagając przy tym w realizowaniu ponadprzeciętnego wzrostu. Firma skupia się na realizacji transakcji na rynku kapitałowym (obejmowanie emisji wtórnych spółek publicznych, udział w transakcjach fuzji lub przejęć na rynku publicznym, nabywanie udziałów w distressed securities) [http://www.newconnect.pl/?page=1045&ph_main_content_start=show&ncc_index=EEN&id=21487&id_tr=1, data dostępu 03.11.2011];
- Platinum Properties Group S.A. (siedziba firmy- Warszawa). W dniu 10.10.2011 roku spółka Gekko Capital Management S.A. będąca spółką zależną od E-Energo S.A. otrzymała umowę nabycia od akcjonariusza spółki Platinum Properties Group S.A. 4.600.000 akcji. Działalność firmy obejmuje w szczególności: bezpośrednia sprzedaż, inwestycje, pośrednictwo w sprzedaży i wynajmie własnych oraz cudzych nieruchomości. [http://www.newconnect.pl/?page=1045&ph_main_content_start=show&ncc_index=EEN&id=22383&id_tr=1, data dostępu 03.11.2011].

Sytuacja finansowa przedsiębiorstwa E-Energo S.A. ma istotne znaczenie dla jego rozwoju, jak i rozwoju firm powiązanych ze spółką w ramach kooperacji poziomej. Odzwierciedleniem tego jest wysokość kosztów działalności operacyjnej. Z powodu braku danych dotyczących poniesionych kosztów przez odnotowanych przez spółki: Gekko Capital Management S.A. oraz Platinum Properties Group S.A. w 2008 roku autorka postanowiła zawęzić w tym przypadku analizę do lat 2009-2010. Dane przedstawia poniższa tabela 2.

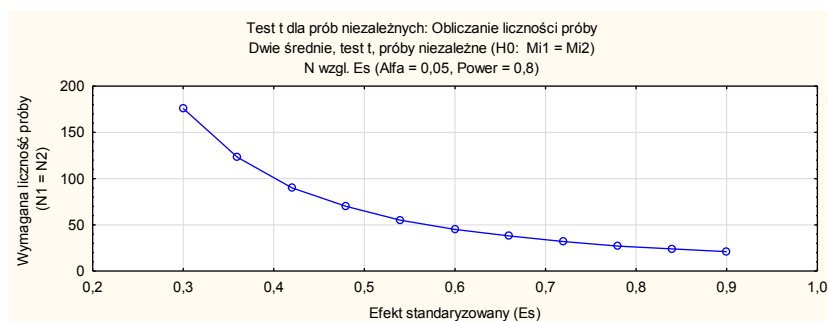
Tab. 2. Tempo przyrostu bądź spadku kosztów działalności operacyjnej poniesionych przez wybrane spółki w 2010 roku (2009 r.=100).

Nazwa firmy	E- Energo S.A.	Pozostałe spółki zależne w całości lub częściowo od E- Energo S.A.
E- Energo S.A.	709,76%	
HotBet.pl sp. z o. o.		0,00%
Instytut Szkoleń i Analiz Gospodarczych S.A.		176,95%
Gekko Capital Management S.A.		0,00%
Platinum Properties Group S.A.		91,22%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [*Dokument informacyjny ... 2010*, s. 104, 107, 110, 114, 118, 121; Raport roczny... 2010, ss. 1]

Z analizy powyższych danych wynika, iż w 2010 roku w spółce E- Energo S.A. odnotowano wzrost kosztów działalności operacyjnej o 609,76% w stosunku do 2009 roku. Podobną sytuację odnotowano również w przypadku Instytutu Szkoleń i Analiz Gospodarczych S.A. Badane koszty w tej spółce wzrosły w badanym okresie o 76,95%. W przypadku spółki Platinum Properties Group S.A. odnotowano spadek analizowanych kosztów o 8,78% w stosunku do 2009 roku. Na podstawie danych dotyczących tempa przyrostu bądź spadku kosztów działalności operacyjnej poniesionych przez spółki powiązane z firmą E- Energo S.A. w ramach kooperacji poziomej przedstawionych w powyższej tabeli autorka przeprowadziła test t-studenta dla prób niezależnych. Dane przedstawia poniższy wykres (por. wykres 4).

Wykres 4



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Dokument informacyjny... 2010, s. 104, 107, 110, 114, 118, 121; Raport roczny... 2010, ss. 1]

W kontekście testowania istotności statystycznej autorka, podobnie, jak w przypadku badania kooperacji pionowej przy pomocy t- studenta, sformułowała hipotezę mówiącą o tym, iż również kooperacja pozioma nie wpływa na poprawę rozwoju firm rodzinnych w Polsce, która jest przeciwieństwem tego, co autorka chciałaby wykazać. W analizowanym przypadku mamy do czynienia z wysokim efektem standaryzowanym wynoszącym 7,5650 przy wartości krytycznej $t=4,3027$ i mocy testu dla wymaganej liczebności próby N kształtującej się na poziomie 0,9416. Wyniki testu t potwierdzają wiarygodność hipotezy alternatywnej mówiącej o tym, iż warunkiem poprawy rozwoju badanych przedsiębiorstw jest wzmożona kooperacja zarówno z dużymi holdingami, jak i mniejszymi podmiotami gospodarczymi w układzie poziomym.

Podsumowując powyższe rozważania, należy również zauważyć, iż pomiędzy osobami wchodzącymi w skład organów spółki E-Energo S.A. lub głównymi akcjonariuszami firmy a dokładniej między osobą Prezesa Zarządu i Przewodniczącą Rady Nadzorczej występują powiązania typu mąż- żona. Poza opisanymi powyżej powiązaniami kapitałowymi, pomiędzy E- Energo S.A. a spółkami zależnymi oraz portfelowymi firmy występują inne powiązania. Prezes Zarządu E- Energo S.A. jest równocześnie Prezesem Zarządu HotBet.pl sp. z o.o. Przedstawiciel E-Energo S.A. jest Prezesem Zarządu IPP sp. z o.o. Przewodniczący Rady Nadzorczej E-Energo S.A. jest Prezesem Zarządu i większościowym wspólnikiem Instytutu Szkoleń i Analiz Gospodarczych sp. z o.o. Członek Rady nadzorczej E-Energo S.A. jest Prezesem Zarządu i większościowym udziałowcem KlimEnergo sp. z o.o. Przedstawiciel E-Energo jest Wiceprezesem Zarządu Luxima 2 sp. z o.o. Prezes Zarządu

E-Energo S. A., dwóch członków Rady Nadzorczej spółki oraz akcjonariusz spółki E- Energo zostali wybrani do Rady Nadzorczej Luxima S.A. Znaczący akcjonariusz E-Energo S.A. jest Prezesem Zarządu Partex sp. z o.o. Członek Rady Nadzorczej E-Energo S.A. został wybrany do Rady Nadzorczej Partex S.A. Prezes Zarządu E-Energo S.A. jest równocześnie Przewodniczącym Rady Nadzorczej Zinel Holding S.A. Akcjonariusze E-Energo S.A. są większościami akcjonariuszami Zinel Holding S.A. [*Dokument informacyjny...* 2010, s. 49].

4. Zakończenie

Problem ekspansji rynkowej firm rodzinnych w Polsce jest niezmierzenie ważny, chociażby z racji tego, że w 2009 roku badane podmioty w Polsce stanowiły zaledwie 36% badanej populacji sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. W krajach Unii Europejskiej udział ten kształtował się w przedziale 70-80% [Overview 2008, s. 105]. Firmy tego typu działają przede wszystkim na rynkach tzw. „najbliższych”, a więc na rynku lokalnym i wojewódzkim. Na rynkach międzynarodowych obecnych jest zaledwie 2% firm rodzinnych [Kowalewska 2009, s. 27]. W związku z powyższym, warunkiem sprawnego pokonywania tego rodzaju ograniczeń powinna być wzmożona kooperacja firm rodzinnych z innymi podmiotami gospodarczymi zarówno rodzinnymi, jak i nierodzinnymi, w tym również z dużymi holdingami.

Przyjmując za kryterium podziału kooperacji na: pionową oraz poziomą w niniejszym artykule autorka starała się przybliżyć zalety kooperacji na podstawie konkretnego przypadku. Przekładem firmy, która współpracuje z innymi podmiotami gospodarczymi w ramach kooperacji pionowej i poziomej jest firma E- Energo S.A. z Łomży, która została założona w 2007 roku. Branża, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo E- Energo S.A. z Łomży jest branżą czysto usługową. Pomiedzy osobami wchodzącymi w skład organów spółki E-Energo S.A. lub głównymi akcjonariuszami firmy a dokładniej między osobą Prezesa Zarządu i Przewodniczącą Rady Nadzorczej występują powiązania typu mąż- żona. Podstawową działalność firmy stanowi nabywanie akcji lub udziałów oraz innych papierów wartościowych. Przedsiębiorstwo to koncentruje się głównie na rynku inwestycji private equity/ venture capital, inwestując w już istniejące przedsiębiorstwa. Firma realizuje również projekty biznesowe we własnym zakresie, zwłaszcza w początkowych stadiach rozwoju. Biorąc pod uwagę sytuację finansową przedsiębiorstwa E-Energo S.A. oraz spółek z nim współpracujących, które są również

częściowo lub w całości spółkami zależnymi istotą niniejszego artykułu było porównanie w każdej z nich wysokości kosztów działalności operacyjnej [Dokument informacyjny... 2009, s. 47].

W kontekście testowania istotności statystycznej za pomocą testu t studenta autorka starała się potwierdzić słuszność hipotezy alternatywnej mówiącej o tym, iż zarówno kooperacja pionowa, jak i pozioma wpływa na poprawę rozwoju firm rodzinnych w Polsce. Potwierdzeniem słuszności niniejszej hipotezy jest wynik efektu standaryzowanego obliczonego w odniesieniu do kooperacji pionowej i poziomej wynoszącego kolejno 0,7563 i 7,5650. W przypadku kooperacji pionowej efekt ten był średni, jednak w przypadku kooperacji poziomej niniejszy efekt był bardzo wysoki. Potwierdzeniem słuszności weryfikowanej hipotezy był również wynik mocy dla wymaganej liczebności próby N wynoszący kolejno 0,8079 i 0,9416. Pomimo tego, iż wymagane N (w grupie) w przypadku kooperacji pionowej wyniosło 29 a w przypadku poziomej- 2, to jednak wyniki efektów standaryzowanych oraz moc testu t przekonują o słuszności niniejszej hipotezy badawczej.

Literatura

- Achleitner A.K., Herman K., Lerner J., Lutz E. (2010), *Family Business and Private Equity: Konflikt or Collaboration? The Case of Messer Griesheim*, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1120222, data dostępu 02.02.2012 r.
- Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L. (red.) 2002, *Family Business Sourcebook*, Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Ashley- Coteleur K. (1999), *Family Business and Relationship Marketing: The Impact of Relationship Marketing in Second Generation Family Business*, Frostburg State University, Frostburg, ss. 15.
- Cygler J. (2009), *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Szkoła Główna w Warszawie, Warszawa, ss. 42.
- Dokument Informacyjny E-Energo S.A. (2010), Warszawa, ss. 44.
- Dokument Informacyjny Instytutu Szkoleń i Analiz Gospodarczych S.A.(2011), Warszawa, ss. 43.
- Donnelley R.G. (2002), *The Family Business* [w:] Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L. (red.), *Family Business Sourcebook*, Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia, ss. 4.
- Duliniec A. (2001), *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, ss. 146-147.
- Downar W. (2004), *Rola kooperacji w rozwoju społeczno- gospodarczym*, WSZ „Oeconomicus”. Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Szczecin, ss. 72.
- Kostecki Artur, *Firmy rodzinne na polskim rynku*, <http://firmyrodzinne.pl/artykuly/firmy-rodzinne-na-polskim-rynku>, data dostępu 02.02.2012 r.

- Kowalewska A. (2009), *Definicja pojęcia firmy rodzinnej* [w:] A. Kowalewska (red.), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce- szanse i wyzwania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, ss. 52.
- Kowalewska A. (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce* [w:] A. Kowalewska (red.), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce- szanse i wyzwania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, ss. 56.
- Kowalewska A. (2009), *Podsumowanie* [w:] A. Kowalewska (red.), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce- szanse i wyzwania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa..
- Kowalewska A. (red.) (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce- szanse i wyzwania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Krynicky T. J. (2009), *Kontekst i cele badania* [w:] A. Kowalewska (red.), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce- szanse i wyzwania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Meredyk K. (2007), *Efektywność i czynniki efektywności* [w:] K. Meredyk (red.), *Ekonomia ogólna*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Olechowski J., Grzegórska L. (2011), *Biznes kwitnie w rodzinie*, „Raport Firmy rodzinne Newsweek Polska”, nr 3/29/11, ss. 3-5.
- Overview of Family Business Relevant Issues (2008)*, KMU Forschung Austria Austrian Institute for SME Research Contract, No. 30- CE- 0164021/00-51, Final Report Vienna.
- Raport Roczny E- Energo S.A.* (2010), Warszawa 2011, ss. 1.
- Westbrock B. (2004), *Horizontal Integration in Markets for Complementary Components and Vertical Product Differentiation: A Case- Based Analysis in The Semiconductor Industry*, ss. 10, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=637641, data dostępu 05.02.2012.
- <http://www.ipp.com.pl/index.php?page=profil&lng=plk>, data dostępu 02.11.2011.
- <http://www.klimenergo.pl>, data dostępu 03.11.2011.
- <http://www.luxima.com.pl>, data dostępu 03.11.2011.
- <http://www.firmybudowlane.pl/firma/1181656671.html>, data dostępu 03.11.2011.
- <http://www.zinelholding.pl>, data dostępu 03.11.2011.
- http://www.statsoft.pl/textbook/glosfra_stat.html?http%3A%2F%2Fwww.statsoft.pl%2Ftextbook%2Fglose.html, data dostępu 05.02.2012.
- http://www.newconnect.pl/?page=1045&ph_main_content_start=show&ncc_index=EEN&id=21487&id_tr=1, data dostępu 03.11.2011.
- http://www.newconnect.pl/?page=1045&ph_main_content_start=show&ncc_index=EEN&id=22383&id_tr=1, data dostępu 03.11.2011.

Część IV

Komunikaty

Komunikat 1

W Społecznej Akademii Nauk problematyka zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi jest jednym z ważnych obszarów aktywności naukowej. Od ponad 10 lat prowadzone są prace badawcze nad specyfiką firm rodzinnych. W roku 2010 powołano Zakład Przedsiębiorczości i Firm Rodzinnych, który inicjuje i koordynuje prace badawcze realizowane w naszej uczelni oraz uczestnictwo w projektach badawczych innych uczelni i instytucji.

W ramach działalności dydaktycznej prowadzone są zajęcia oraz seminaria z zakresu *family business*, a także współpraca z praktyką gospodarczą w zakresie doradztwa i szkoleń.

W roku 2011 Zakład Przedsiębiorczości i Firm Rodzinnych oraz Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym EEDRI podjęły inicjatywę organizacji konferencji dedykowanej problematyce przedsiębiorczości rodzinnej. Pomysł spotkał się z pozytywnym zainteresowaniem środowisk naukowych, a także praktyków, studentów oraz słuchaczy studiów doktoranckich i podyplomowych.

Tegoroczna druga Konferencja Firmy Rodzinne poświęcona „*Współczesnym wyzwaniom przedsiębiorczości rodzinnej*” odbywająca się w dniach 22-24 maja 2012 roku, ma już charakter międzynarodowy. Jej uczestnikami są między innymi naukowcy z Meksyku, Chin i Szwajcarii. Konferencja na celu prowadzenie dyskusji i wymianę myśli oraz prezentację wyników badań naukowych w obszarze firm rodzinnych. Zakres tematyczny obejmuje następujące obszary problemowe:

- ✓ konkurencyjność firm rodzinnych,
- ✓ warunki funkcjonowania firm rodzinnych w Polsce i UE,
- ✓ dylematy sukcesji w firmie rodzinnej,
- ✓ strategię rozwoju firm rodzinnych,
- ✓ zarządzanie biznesem rodzinnym,
- ✓ rola biznesu rodzinnego w gospodarce,
- ✓ przedsiębiorczość w zarządzaniu przedsiębiorstwem rodzinnym,
- ✓ zarządzanie personelem w firmach rodzinnych,
- ✓ kultura organizacyjna firm rodzinnych,

- ✓ innowacje i zarządzanie zmianą w firmach rodzinnych,
- ✓ źródła finansowania biznesu rodzinnego
- ✓ marketing w przedsiębiorstwach rodzinnych
- ✓ sektor MŚP jako dominujące środowisko funkcjonowania firm rodzinnych

Partnerami Konferencji są: Inicjatywa Firm Rodzinnych oraz Łódzka Business Centre Club.

www.firmyrodzinne.spoleczna.pl

Patronaty honorowe nad Konferencją przyjęli: Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego prof. Barbara Kudrycka, Prezes Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości Bożena Lubińska-Kasprzak i Marszałek Województwa Łódzkiego Witold Stępień.

POLSKA AGENCJA
ROZWOJU
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego



Marszałek Województwa Łódzkiego
Witold Stępień



Łoża Łódzka

Komunikat 2

Wiek XXI przynosi dynamiczny rozwój globalizacji oraz innowacji zwiększając tym samym rolę przedsiębiorczości, niezbędnej aby utrzymać się na rynku, a jednocześnie rozwijać swoją działalność gospodarczą, społeczną czy polityczną. Rozwój osób, firm czy krajów wymaga przedsiębiorczości na wszystkich stanowiskach w strukturach organizacyjnych. Dotyczy to menadżerów specjalistów i wykonawców. Działania rozwojowe muszą przebiegać w trzech kategoriach: rozwoju nauki, aplikacji w praktyce gospodarczej i społecznej oraz konsultingu.

Zagrożenia płynące z globalizacji mają charakter makroekonomiczny generując realne zagrożenia mikroekonomiczne dla działania współczesnych organizacji gospodarczych, społecznych i politycznych. Przedsiębiorstwa stoją przed koniecznością wypracowania strategii działania, niezbędnej w turbulentnym i nieprzewidywalnym otoczeniu. Co więcej, można stwierdzić, że dotychczasowe doświadczenia i sprawdzone wcześniej metody czy techniki organizacji i zarządzania są w obecnym momencie coraz mniej użyteczne. Wzrasta rola przedsiębiorczości, rozumianej jako postawa i heurystyczne narzędzie organizacji.

Rozumiejąc wagę tych zagadnień Społeczna Akademia Nauk (Katedra Zarządzania), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw) oraz Clark University, Worcester, Massachusetts, USA w ramach Światowego Tygodnia Przedsiębiorczości organizują w Łodzi w dniach 14-16 listopad 2012 r.

II Międzynarodową Konferencję Naukową „PRZEDSIĘBIORCZY MENEDŻER PRZEDSIĘBIORCZEJ ORGANIZACJI - Nowoczesne tendencje w nauce oraz praktyce organizacji i zarządzania”

Ambicją tej konferencji jest zmierzenie się z potrzebami wynikającymi z obecnej rzeczywistości gospodarczej, w zakresie zarówno przewidywania zagrożeń, jak i kompleksowej diagnozy sytuacji aby określić kierunki optymalnych rozwiązań w sferze organizacji, zarządzania, formułowania i implementacji strategii przedsiębiorczej organizacji. Dyskusje mają dotyczyć szeroko rozumianej przedsiębiorczości poczynając

od akademickiej poprzez gospodarczą, społeczną, aż po polityczną dla sprostania wymaganiom współczesności.

Organizatorzy zakładają, że konferencja zapewni doskonałą okazję do wymiany myśli oraz aktywnej dyskusji na temat globalności zjawiska przedsiębiorczości w XXI wieku. Zakres tematyczny obejmuje następujące obszary problemowe:

- ✓ Przedsiębiorczość menedżera oraz innowatora
- ✓ Organizacja przedsiębiorcza – intraprzsiębiorczość
- ✓ Nowoczesne metody organizacji i zarządzania oraz konsultingu
- ✓ Kreowanie i wspieranie przedsiębiorczości oraz Przedsiębiorczość akademicka
- ✓ Firmy rodzinne jako szczególny rodzaj przedsiębiorczości
- ✓ Internacjonalizacja a przedsiębiorczość
- ✓ Innowacje teoria i praktyka
- ✓ Nauka a biznes – transfer technologii
- ✓ Logistyka a przedsiębiorczość
- ✓ Kształcenie i doskonalenie

Więcej informacji:

www.konferencja.przedsiębiorczosc.swspiz.pl

Komunikat 3

W dniach 30.05-1.06.2012 r. w Ostródzie odbędzie się V Międzynarodowa Konferencja Naukowa **WSPÓŁCZESNE WYZWANIA STRUKTURALNE I MENEDŻERSKIE W OCHRONIE ZDROWIA - Zarządzanie w czasach kryzysu**

Warsztaty i Konferencja dofinansowane ze środków budżetu Województwa Warmińsko-Mazurskiego



Patronat Honorowy:

Jacek Protas Marszałek Województwa Warmińsko-Mazurskiego



Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki
i Zarządzania im. Prof. Tadeusza Kotarbińskiego



Uniwersytet Jagielloński,
Wydział Nauk o Zdrowiu, oraz Instytut Spraw
Publicznych



Wojewódzki Szpital Rehabilitacyjny
Dla Dzieci w Ameryce



Społeczna Akademia Nauk
w Łodzi

Jest to konferencja o naukowym i praktycznym charakterze, pozwalająca na wymianę poglądów naukowców i doświadczeń praktyków z Polski i Europy. Spotkanie to umożliwi lepsze zrozumienie się stron i dostosowanie do wymogów, jakie przed nami stawia ciągła transformacja systemu opieki zdrowotnej w Polsce i na świecie, a także identyfikację nowych obszarów badań.

Celem konferencji jest dokonanie przeglądu najnowszych trendów w zarządzaniu organizacjami ochrony zdrowia oraz kierunków rozwoju systemów opieki zdrowotnej w Polsce i na świecie. W następnej edycji chcielibyśmy zwrócić szczególną uwagę na zagrożenia i szanse jakie niesie globalny kryzys, czy spowolnienie gospodarki.

Problematyka konferencji obejmuje:

- ✓ Przegląd najnowszych trendów w zarządzaniu usługami zdrowotnymi Kierunki doskonalenia w zarządzaniu strategicznym i operacyjnym zakładami opieki zdrowotnej.
- ✓ Zmiany zachodzące w sektorze niepublicznym ochrony zdrowia
- ✓ Marketing usług zdrowotnych.
- ✓ Możliwości wynikające ze stosowanie nowych technologii, zarówno klinicznych, jak i technicznych w ochronie zdrowia.
- ✓ Zagraniczne wzorce i doświadczenia w zarządzaniu w ochronie zdrowia.
- ✓ Pożądane kierunki zmian strukturalnych w systemie ochrony zdrowia.
- ✓ Rząd i samorząd a polityka zdrowotna.
- ✓ Przewidywane zmiany w systemie ochrony zdrowia w Polsce.
- ✓ Rola profesjonalistów medycznych w zarządzaniu usługami zdrowotnymi.
- ✓ Zarządzanie małymi organizacjami ochrony zdrowia: POZ, poradnie specjalistyczne, itp.
- ✓ Zarządzanie zasobami ludzkimi.

Patronat medialny



Sponsorzy konferencji:

