



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2018 | ISSN 2543-8190

XIX

TOM

7

ZESZYT

I

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Andrzej Marjański

Marcela Rebeca Contreras Loera

Firmy rodzinne – zarządzanie, rozwój, przedsiębiorczość

WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2018 | ISSN 2543-8190

XIX

TOM

7

ZESZYT

I

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Andrzej Marjański

Marcela Rebeca Contreras Loera

Firmy rodzinne – zarządzanie, rozwój, przedsiębiorczość



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: **Andrzej Marjański, Marcela Rebeca Contreras Loera**

Korekta językowa: **Maryla Błońska, Katarzyna Karcz, Anna Kowalczyk,
Agnieszka Śliz, Dominika Świech, Małgorzata Pająk, Lidia Pernak**

Skład i łamanie: **Marcin Szadkowski**

Projekt okładki: **Marcin Szadkowski**

©Copyright: **Spółeczna Akademia Nauk**

ISSN 2543-8190

Wersja elektroniczna publikacji jest wersją podstawową,
dostępna na stronie: **piz.san.edu.pl**



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Spis treści

5	Wstęp Andrzej Marjański, Marcela Rebeca Contreras Loera
7	Część I Zarządzanie procesami sukcesji w firmach rodzinnych
9	Krzysztof Safin, Aneta Płak-Chmielewska <i>Przeżywalność przedsiębiorstw rodzinnych. Mit i rzeczywistość. Analiza wyników badań</i>
23	Ewa Więcek-Janka <i>Dlaczego w Polsce tak rzadko sukcesje w firmach rodzinnych przebiegają pomyślnie – Rzecz o generacjach BB, X, Y, Z</i>
41	Jan Klimek, Beata Żelazko, Krystyna Leszczewska, Joanna Sadkowska <i>Postawy sukcesyjne studentów kierunków ekonomicznych – aspekt teoretyczny i wyniki badania pilotażowego</i>
57	Aída Dinorah García Álvarez, Víctor Hugo Robles Francia, Jorge Rebollo Meza <i>La empresa familiar. Dilemas y desafíos en la línea de sucesión de primera a segunda generación del Corporativo GH</i>
73	Łukasz Martyniec, Paweł Rataj <i>Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem osoby fizycznej w planowaniu sukcesji firmy rodzinnej</i>
87	Laura Leticia Vega López, Leticia Myriam Sagarnaga-Villegas, José Adolfo Zepeda Zepeda <i>Sucesión generacional e innovación en empresas agrícolas familiares. Estudio de caso Santiago Ixcuintla, estado de Nayarit, México</i>
101	Wojciech Popczyk <i>Implikacje struktury rodziny dla planowania sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych – relacje z badaniami</i>
115	Zoily Mery Cruz Sánchez, Enoch Yamil Sarmiento Martínez, Laura de Jesús Velasco Estrada <i>Estrategias de una sucesión exitosa en una empresa familiar del sureste Mexicano</i>
131	Rosa María González López, Pedro Macario García Caudillo, Jorge Pérez Mejía <i>La toma de decisiones en las MiPymes y el plan de sucesión</i>
145	Martina Guadalupe Aguirre Vidales, Martha Serafina Rogers Barajas <i>El proceso de sucesión en la empresa familiar de servicios Seproin</i>
161	Część II Strategie rozwoju firm rodzinnych
163	Maciej Stradomski, Mateusz Mikułowski <i>Aktywność firm rodzinnych na rynku fuzji i przejęć</i>
177	Izabela Podobas, Izabela Nizialek <i>Brand Positioning Strategy on the Example of the Family Furniture Companies in Poland</i>
193	Beatriz Pérez Sánchez <i>Estrategias de la cadena de tiendas Oxxo</i>
209	Małgorzata Smolarek, Agnieszka Górka-Chowaniec <i>Współdziałanie w warunkach klastra turystycznego jako kierunek rozwoju małych rodzinnych firm turystycznych w gminie Bukowina Tatrzańska</i>
225	María Guadalupe Arredondo Hidalgo <i>La filosofía organizacional y los procesos a partir de la planeación estratégica de una empresa familiar exportadora agroindustrial: un estudio de caso</i>

- 245 **Beata Wierzbicka, Jędrzej Strumiłło** | *Strategiczna Karta Wyników jako nośnik skutecznej aplikacji pomocy unijnej przez firmy rodzinne*
- 261 **Jarosław Ropęga** | *Zachowania przedsiębiorcze w małych innowacyjnych firmach – debiutujący i wielokrotni przedsiębiorcy*
- 275 **Dariusz Nowak** | *Kluczowe kompetencje firm rodzinnych*
- 291 **Andrzej Marjański, Katarzyna Staniszevska, Justyna Marjańska-Potakowska** | *Zrozumienie specyfiki małych przedsiębiorstw rodzinnych jako źródło synergii w relacjach z administracją publiczną*
- 305 Część III | *Zarządzanie zasobami ludzkimi*
- 307 **Olimpia Grabiec, Małgorzata Smolarek** | *Motywacja jako istotny element procesu zarządzania zasobami ludzkimi w firmach rodzinnych*
- 321 **Ewa Mazur-Wierzbicka** | *Pozyskiwanie pracowników jako wyzwanie dla firm rodzinnych*
- 335 **Rosa María Martínez Jiménez, Abel Pérez Sánchez, Concepción Reyes de la Cruz** | *El liderazgo y la inteligencia emocional en las empresas familiares de Tabasco, México*
- 353 **Urszula Żuławska, Martha Angélica De la Rosa Hernández** | *Aproximación teórica y reflexiones en torno a la administración de personal de la pequeña y mediana empresa*
- 373 **Katarzyna Łukasik** | *Wybrane determinanty kształtujące system motywacyjny w firmach rodzinnych – badania własne*
- 389 **Laura Elena Zarate Negrete, María Eugenia Sánchez Ramos, María Elena Aguilera Contreras** | *La importancia del liderazgo en las pymes familiares en el sector de la construcción en México*
- 405 **Irma Carrillo Flores** | *Las mujeres en la empresa familiar Misster Doggie. Una implementación fundada en la teoría de la estructuración de Anthony Giddens*
- 419 **Alina Szepelska** | *Społeczno-zawodowe aspekty przedsiębiorczości Polaków, w tym emigrantek w USA*
- 431 **Monika Fabińska** | *Współpraca firm rodzinnych z instytucjami otoczenia biznesu w aspekcie absorpcji wsparcia w ramach perspektywy finansowej 2014–2020 – analiza wyników badań ankietowych*
- 445 **Rocío del Carmen Payares Flores** | *El liderazgo en una empresa familiar para subsistir en un ambiente de cambio organizacional*
- 459 **Magdalena Licznarska, Małgorzata Rembiasz** | *Znaczenie kobiet w firmach rodzinnych: wczoraj, dziś i jutro*
- 475 Część IV | *Recenzje*
- 477 **Andrzej Marjański** | *Recenzja monografii pt. „Ład przedsiębiorstwa rodzinnego. Doświadczenia światowe oraz zalecenia dla Polski” autorstwa Jacka Lipca*

Wstęp

Firmy rodzinne są powszechnie postrzegane jako jeden z przejawów przedsiębiorczości we współczesnej gospodarce rynkowej. Coraz częściej zwraca się uwagę, że wyjątkowość tych podmiotów wynika z połączenia realizacji bieżącego zarządzania z długookresową strategią budowy wartości przedsiębiorstwa i zachowania ciągłości jego działania pomimo zmieniających się pokoleń. W tego typu podmiotach gospodarczych to właśnie rodzina stanowi nośnik uniwersalnych wartości, nie podlegających bieżącym modom czy nowym trendom marketingowym. W firmach tych tradycje biznesowe w harmonijny sposób łączą się z wartościami rodziny, tworząc jeden wspólny system wartości. Przedsiębiorstwa rodzinne mają ogromny potencjał, coraz bardziej doceniany przez władze i społeczeństwo. Wspólną ich cechą jest fakt, że przedsiębiorstwo i rodzina, będąca jego właścicielem, są ze sobą wieloaspektowo związane. Wyróżnia je siła więzi pracujących w biznesie ludzi, ponieważ więzi rodzinne są znacznie silniejsze niż więzi biznesowe. Ta specyfika powoduje, że firmy rodzinne są interesującym, a zarazem trudnym obiektem badań naukowych.

Większość współczesnych gospodarek zdominowana jest przez przedsiębiorstwa rodzinne, stąd poszerzanie się obszarów i zakresów badań nad nimi. W firmach rodzinnych, stosownie do zmian zachodzących na rynku oraz potrzeb rozwoju gospodarczego, dokonują się duże przemiany, ponieważ współczesne przedsiębiorstwo powinno charakteryzować się elastycznością oraz zdolnością szybkiej reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu. Powinno mieć także jasno zdefiniowane kompetencje i dobrze zlokalizowane zasoby. Potrzeba zapewnienia konkurencyjności jako odpowiedzi na wyzwania rynku zwraca uwagę na jakość zasobów niematerialnych, szczególnie zaś zasobów ludzkich

Każde przedsiębiorstwo w okresie swego funkcjonowania podlega procesom przemian w swoim potencjale społecznym, technicznym i ekonomicznym. Jednym z zasadniczych celów badań nad przedsiębiorstwami rodzinnymi jest poszukiwanie źródeł sukcesu oraz zagrożeń wpływających na ograniczenie możliwości ich rozwoju oraz formułowanie na tej podstawie postulatów dotyczących ich rozwoju i doskonalenia metod zarządzania oraz tworzenia i wdrażania strategii. Coraz powszechniej zwraca się również uwagę, że na konkurencyjnym rynku przedsiębiorstwa rodzinne kojarzą się z pracowitością i gospodarnością, rzetelnie wykonaną pracą i wysoką jakością oferowanych produktów. Zauważa się także, że ich modele biznesowe, w porównaniu z przedsiębiorstwami nierodzinnymi, są długoterminowe i zorientowane na tworzenie wartości, a ich wyjątkowość wynika z tworzenia i rozwoju podmiotów

gospodarczych będących jednocześnie instytucjami rodzinnymi mających na celu stworzenie trwałej spuścizny rodzinnej i wartości ekonomicznych.

Artykuły zawarte w tym tomie ujęto w trzech grupach tematycznych. Pierwsza z nich obejmuje problematykę sukcesji. Jej istotność dla zachowania trwałości funkcjonowania firm rodzinnych powoduje, że ten obszar jest przedmiotem zainteresowania zarówno teoretyków, jak i sfery doradztwa biznesowego. Autorzy zaprezentowali zarówno wnioski z przeprowadzonych badań, jak i analizy metodologiczne wskazujące na złożoność procesów sukcesyjnych w przedsiębiorstwach rodzinnych. Zapewnienie zdolności przeżycia przedsiębiorstwa traktowane jest jako jedna z kluczowych miar jego potencjału rozwojowego. Autorzy w oparciu o doświadczenia krajowe i zagraniczne zwracają uwagę na czynniki powodujące, że przedsiębiorstwa rodzinne mają większą zdolność przetrwania; przedstawiają także uwarunkowania skuteczności procesów sukcesyjnych oraz implikacje związane z planowaniem i przeprowadzeniem procesu sukcesji.

Druga grupa artykułów odnosi się do zagadnień związanych ze specyfiką strategii przedsiębiorstw rodzinnych. Autorzy opisują szereg istotnych aspektów, począwszy od aktywności firm rodzinnych w obszarze fuzji i przejęć, strategii marki czy strategii konkurencji. Odniesiono się również do potrzeby powiązania ze sobą dynamiki rozwoju i stabilizacji w procesie wdrażania strategii oraz rozwoju współdziałania przedsiębiorstw, a także znaczenia planowania strategicznego. Zwrócono ponadto uwagę na uwarunkowania, jakie niesie uwzględnienie w strategiach rozwoju korzystania z bezzwrotnej pomocy publicznej.

Trzecia grupa prezentowanych w tym tomie artykułów obejmuje prace związane ze zróżnicowanymi aspektami zarządzania zasobami ludzkimi w biznesach rodzinnych. Autorzy zwracają uwagę na szereg czynników związanych z motywowaniem w firmach rodzinnych, pozyskiwaniem pracowników oraz przywództwem. Zaprezentowano także interesujące refleksje dotyczące zarządzania personelem w małych firmach rodzinnych i wykorzystania go do wzmocnienia wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa. W tej części tomu znajdują się również opracowania obejmujące rolę kobiet w zarządzaniu firmą rodzinną oraz rolę lidera w procesie zarządzania zmianami.

Tom zamyka recenzja monografii pt. *Ład przedsiębiorstwa rodzinnego. Doświadczenia światowe oraz zalecenia dla Polski*, podejmującej nader aktualną problematykę złożoności ładu przedsiębiorstwa rodzinnego oraz korzyści, jakie niesie wdrożenie tej nowatorskiej koncepcji dla zapewnienia rozwoju i zachowania ciągłości działania, mimo zmiany pokoleniowej w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Andrzej Marjański, Marcela Rebeca Contreras Loera

Łódź, maj 2018 roku

Cześć I

Zarządzanie procesami sukcesji w firmach rodzinnych

Krzysztof Safin | krzysztof.safin@wsb.wroclaw.pl

Instytut Zarządzania i Marketingu, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Aneta Płak-Chmielewska | aptak@sgh.waw.pl

Instytut Statystyki i Demografii, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Przeżywalność przedsiębiorstw rodzinnych. Mit i rzeczywistość. Analiza wyników badań

Survival of Family Enterprises. Myth and Reality. Analysis of Research Findings

Abstract: For an enterprise the ability to survive is one of the critical measures of its potential for growth, with this ability being dependent on a number of factors, both internal and external. Ensuring its persistence and continuity of operations while maintaining adequate effectiveness is what managers and owners of the vast majority of enterprises strive for. The paper made an attempt to leave behind those patterns to analyzed and compared the survival rate of family and non-family enterprises. The hypothesis was tested as to the family businesses having a higher capacity to survive than the non-family ones. The analyses were based on the findings of a retrospective study on the sample of enterprises from Lesser Poland Voivodship. The analyses employed models of event history analysis. The multidimensional analysis with Cox's semiparametric model was preceded by a one-dimensional analysis using Kaplan-Meier nonparametric life-tables. The results of the analyses did not confirm the advantage of family enterprises over non-family enterprises in terms of their survival rate.

Key words: family enterprises, survival, survival rate of enterprises, longevity, survival determinants

Wstęp

Zapewnienie przedsiębiorstwu zdolności do przetrwania jest jednym z głównych wyzwań przed jakimi stoją ich właściciele i menedżerowie. Chociaż cele firm definiowane są różnie, zarówno w kategoriach finansowych, jak i rzeczowych, to z reguły mają zapewnić zdolność do długookresowego przetrwania [Gruszecki 2002, s. 169].

Wielu autorów uznaje przy tym, że w przedsiębiorstwach o wyraźnie zidentyfikowanej (spersonalizowanej) strukturze własności zdolność do przeżycia jest wyższa niż w przedsiębiorstwach z rozproszonym akcjonariatem.

Jako dowód na prawdziwość tej hipotezy przytacza się rankingi najstarszych przedsiębiorstw na świecie. Dominują w nich przedsiębiorstwa rodzinne znajdujące się obecnie w rękach rodziny założycieli oraz przedsiębiorstwa, które były biznesami rodzinnymi [Goto 2014].

Wydaje się, że dla wykazania większej zdolności do przeżycia przedsiębiorstw rodzinnych takie proste zabiegi, pomijając nawet ich nie tyle naukowy, co raczej publicystyczny charakter, nie zawsze są wystarczające i są przy tym dość łatwe do obalenia. Wystarczy porównać skalę podmiotów o charakterze rodzinnym z liczbą wielopokoleniowych biznesów rodzinnych, aby dojść do wniosku, że odsetek tych, które żyją dłużej niż jedno pokolenie jest niewielki.

Poszukiwanie odpowiedzi na pytanie czy przedsiębiorstwa rodzinne mają większą zdolność do przetrwania należałoby przenieść na inny poziom analiz. Skoro analizy przypadków przynoszą tyle samo dowodów na długowieczność przedsiębiorstw rodzinnych, co dowodów na ich dużą wrażliwość i podatność na zakłócenia, kryzysy i spektakularne upadki, to należałoby podjąć próbę zastosowania bardziej uniwersalnych metod do analiz przeżywalności przedsiębiorstw.

W artykule odwołamy się więc do wyników badania retrospektywnego na próbie przedsiębiorstw z województwa małopolskiego. W analizie uwzględnia się jedynie przedsiębiorstwa mikro i małe, co zawęży wprawdzie pole wnioskowania, ale równocześnie pozwala porównywać podmioty, w których siła wpływu właścicielskiego jest istotna.

W badaniach wykorzystano modele analizy historii zdarzeń¹. Analiza wielowymiarowa z wykorzystaniem semiparametrycznego modelu Coxa poprzedzona została analizą jednowymiarową z wykorzystaniem nieparametrycznych tablic trwania życia Kaplana-Meiera. Celem głównym badań, których analiza i wnioskowanie sta-

1. Badania porównawcze przeżywalności przedsiębiorstw rodzinnych zostały przeprowadzone na marginesie szerszych badań, których celem była analiza uwarunkowań przeżywalności mikro i małych przedsiębiorstw w Polsce. Zob. szerzej Ptak-Chmielewska [2016].

nowi treść artykułu, była próba weryfikacji hipotezy o wyższej zdolności przetrwania przedsiębiorstw rodzinnych niż przedsiębiorstwa nierodzinne.

Mīt długowieczności przedsiębiorstwa rodzinnego vs mīt 30/13/3 w literaturze przedmiotu

Literatura przedmiotu problem przeżywalności firm rodzinnych traktuje marginalnie. Uznaje się, że przedsiębiorstwa rodzinne są długowieczne i poszukuje się przykładów i ewentualnie przyczyn długowieczności lub analizuje się problemy sukcesyjne jako główne przyczyny sprawcze upadku firm rodzinnych. W związku z tym, jak wynika z analiz Goto [Goto 2014], problematyka ta nawet w specjalistycznych periodykach gości dość rzadko, gdyż jak należy sądzić, uznaje się ją za oczywistą. Przegląd roczników „Family Business Review” od 1988 r. do 2012 r., który przeprowadził cytowany autor, wskazuje na 71 artykułów z „długowiecznością” i „firmą rodzinną” lub „biznesem rodzinnym” jako słowami kluczowymi. Tylko 7 traktuje długowieczność jako główny temat. Rozszerzając zakres analiz Goto zidentyfikował dodatkowe 10 pozycji. Tych 17 artykułów autor zalicza do trzech kategorii analiz, tj. analiz na poziomie indywidualnym, krajowym i globalnym. Na poziomie indywidualnym istnieje stosunkowo duża liczba studiów przypadków firm rodzinnych z różnych krajów, na poziomie krajowym liczba badań jest ograniczona. Krajowe badania długowiecznych firm rodzinnych przeprowadzane są w Japonii [Goto 2014], Libanie [Fahed-Sreih, Djo-undourian 2006] i Finlandii [Koironen 2002]. Na poziomie globalnym szereg badań porównawczych długowieczności rodzinnego biznesu w sposób ilościowy podjął Goto [Goto 2013]. Z jego badań wynika, że długowieczne firmy rodzinne dominują. Identyfikuje on znaczną liczbę stuletnich firm, zarówno we Włoszech, jak i w Szwajcarii. W Japonii liczba stuletnich firm szacowana jest na 50 000 [Gota 2014] i stanowi 2% wszystkich istniejących zinstytucjonalizowanych firm. Autor wykazuje, że większość takich długowiecznych firm jest własnością rodziny. W Szwajcarii przeważająca większość (94,2%) stuletnich firm to firmy rodzinne, we Włoszech istnieje 255 stuletnich firm, z czego co najmniej 61,7% to firmy rodzinne [Goto 2014].

Wielu autorów podkreśla, że długookresowość jest elementem zachowań przedsiębiorstw rodzinnych. O ile w przedsiębiorstwach anonimowych – zarządzanych przez menedżerów najemnych dominującą perspektywą jest *perspektywa dywidendy* (zysk krótkookresowy), to o tyle w przedsiębiorstwach rodzinnych dominuje *perspektywa pokoleń* (pokoleniowej „zmiany warty”). Działanie dla pokoleń i konieczność utrzymania przedsiębiorstwa w rękach rodziny i dla rodziny wydłuża perspektywę.

Na jej wydłużenie wpływają nie tylko przesłanki związane z „paradygmatem przedsiębiorczości rodzinnej”, ideologicznej natury, lecz także przesłanki o charakterze organizacyjnym, biznesowym. Istotny jest tu fakt łączenia ról właściciela i menedżera. Jest on zwykle mniej podatny i narażony na krytykę, która mogłaby być spowodowana np. przez słabe wyniki kwartalne. Wyklucza to raczej traktowanie przedsiębiorstwa jako instrumentu zaspokajania celów krótkookresowych (zwykle konsumpcyjnych) właścicieli, menedżerów, załogi i osłabianie długookresowych zdolności rozwojowych przedsiębiorstwa. Wręcz przeciwnie, takie okoliczności pozwalają mu na zastosowanie dłuższego horyzontu, jeżeli chodzi o przedsiębiorstwo, pracowników i klientów. Takie poczucie odpowiedzialności za losy przedsiębiorstwa ma wpływ na jakość oferowanych produktów (usług). W związku z tym, przedsiębiorca raczej inwestuje zasoby i energię własną i rodziny w firmę niż konsumuje działając na jego niekorzyść.

Ta długa „ponadbiznesowa” perspektywa jest również wynikiem długości kadencji najważniejszych funkcji w przedsiębiorstwie. Kadencje szefów przedsiębiorstw rodzinnych są z reguły długie i ograniczane raczej stanem ich zdrowia niż zdolnościami koncepcyjnymi. Ciągłość przywództwa, jak stwierdza H. Simon sama w sobie nie jest ani dobra ani zła – wszystko zależy od tego z jakim liderem mamy do czynienia. Jednakże trudno sobie wyobrazić skuteczne wprowadzanie w życie planów rozwoju, gdy osoba za nie odpowiedzialna zmienia się ustawicznie. „Zazwyczaj potrzeba całych dziesięcioleci, by zdobyć zaufanie i zbudować sieć dystrybucyjną oraz usługową. Zasadniczym czynnikiem sukcesu może być wówczas ciągłość, by nauczyć się, w jaki sposób odnosić sukces na odległych rynkach, oraz jak tworzyć zespoły kierownicze i zespoły ludzkie” [Simon 2004, ss. 203–204].

Temu mitowi przedsiębiorczości rodzinnej można przeciwstawić inny, reprezentowany w literaturze przedmiotu od końca lat 80 ubiegłego wieku, *mit 30/13/3*, czyli *mit nieudanej sukcesji wewnątrzrodzinnej* jako głównej przyczyny upadku biznesów rodzinnych. Jak stwierdza Rossaro [2007, ss. 161–162], w literaturze przedmiotu, zwłaszcza amerykańskiej, przyjmuje się bez dowodzenia, takie samopowielające się twierdzenie o wysokiej śmiertelności wśród przedsiębiorstw rodzinnych jako o skutku nieudanej sukcesji. Brak tu studiów porównawczych z przedsiębiorstwami nierodzinnymi, które mogłyby potwierdzić wyjątkową sytuację przedsiębiorstw o charakterze rodzinnym. Dość powszechnie przytacza się w literaturze badania Warda [1987], który wskazuje, że średni czas życia firmy rodzinnej to 24 lata, przy czym 30% firm dożywa II pokolenia, zaledwie 13% III pokolenia, a jedynie 3% IV. Mają one dowodzić, że odpowiedni zaplanowany i przeprowadzony proces sukcesji zwiększa szanse przeżycia przedsiębiorstwa. Krytycznie należałoby, według cytowanego autora, podejść do danych o śmiertelności przedsiębiorstw rodzinnych.

Podnoszone głównie, choć nie tylko, w literaturze angloamerykańskiej dane bazują i powielają nie weryfikowane od lat pionierskie badania Warda [1987]. Ta statystyka jest wykorzystywana jako dowód ogromu wyzwań w zarządzaniu firmami rodzinnymi i trudności w przejściu przywództwa do następnego pokolenia.

Jednak liczby te należy traktować ostrożnie i widzieć je w odpowiedniej perspektywie. Po pierwsze, dane o przetrwaniu nowych przedsięwzięć nie są dużo lepsze. Na przykład kilka badań nad niepowodzeniami w przedsiębiorczości sugeruje, że 60% wszystkich młodych firm zniknie po pięciu latach od założenia. Po drugie, w mnóstwie badań nad skutecznością wykazano, że długoterminowe wyniki firm kontrolowanych przez rodzinę są lepsze niż porównywalne przedsiębiorstwa będących własnością publiczną [Aronoff 2001]. Wreszcie ta często cytowana statystyka dotycząca długowieczności rodzinnych firm jest zwykle powiązana z jednym źródłem – badaniem na podstawie szczegółowej analizy historycznej 200 firm produkcyjnych w Illinois [Santos 2013].

Tezy o długowieczności przedsiębiorstw rodzinnych nie potwierdza również A.G. Lank. Według niego z badań wynika, iż średnia długość przedsiębiorstw rodzinnych to 24 lata, podczas gdy przedsiębiorstw nierodzinnych – 45. Tłumaczy to trudnością w przetrwaniu etapu zmian generacyjnych. Ponieważ jednak nie cytuje źródeł tych badań, trudno byłoby się do nich odnieść [Lank 1993].

W związku z tym dualnym patrzeniem na problem długowieczności, Zellweger i in. [Zellweger, Nason, Nordqvist 2012] uznają, że w badaniach nad długowiecznością firm rodzinnych niezbędna jest inna perspektywa badawcza i inny sposób definiowania przedmiotu badań. Santos [2011], w nawiązaniu do Zellwegera i in., podnosi, że analizę długowieczności należy prowadzić z innej perspektywy i inaczej trzeba spojrzeć na problem sukcesu oraz porażki biznesu rodzinnego – „Być może patrzyliśmy na niewłaściwą jednostkę analizy w ocenie długowieczności i sukcesu firmy rodzinnej”. Zastanawia się też czy jeśli rodzina korzysta z firmy rodzinnej jako trampoliny do uruchomienia portfela przedsiębiorczego biznesu, a następnie zamyka lub sprzedaje oryginalny biznes, aby skupić się na nowatorskich obszarach czy powinno to być uznane za porażkę, czy wręcz za wielki sukces dla rodziny?

Cel, metoda i przebieg badań nad przeżywalnością przedsiębiorstw

Głównym celem podjętych badań była ocena wpływu czynników zewnętrznych związanych z rynkiem i sektorem działalności oraz czynników wewnętrznych związa-

nych z przedsiębiorstwem i przedsiębiorcą na przeżywalność mikro i małych przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych. Przedmiotem badań było mikro i małe przedsiębiorstwo definiowane jako przedsiębiorstwo zatrudniające poniżej 50 osób.

Zakres badania objął co najmniej 5-letnią przeżywalność przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem pierwszego roku działalności, który jest kluczowy dla przeżywalności przedsiębiorstw. Rozpatrywane czynniki zewnętrzne to przede wszystkim czynniki z zakresu otoczenia rynkowego, takie jak: zakres terytorialny działalności, ekspansja eksportowa oraz czynniki z zakresu otoczenia sektorowego (branża działalności). Spośród czynników wewnętrznych natomiast można wymienić czynniki charakterystyczne dla przedsiębiorstwa, takie jak: forma prawna, liczba zatrudnionych osób, zyski/straty oraz czynniki charakterystyczne dla przedsiębiorcy (głównego właściciela), takie jak: płeć, wiek, wykształcenie, poprzednia praca właściciela i czynniki w dużym stopniu uzależnione od oceny i decyzji właściciela: sposób powstania i finansowanie, inwestycje, zgłaszane bariery. Badanie było wzorowane na badaniu panelowym GUS oraz podstawowych czynnikach determinujących przeżywalność przedsiębiorstw wynikających z dotychczasowych badań. Zakres rozpatrywanych czynników zewnętrznych i wewnętrznych był w pewnym stopniu ograniczony dostępnością danych statystycznych w analizowanej próbie.

Do badania wykorzystano dane zebrane w badaniu retrospektywnym przedsiębiorstw w województwie małopolskim. Zbiorowość objętą badaniem stanowiła baza podmiotów z województwa małopolskiego zarejestrowanych w rejestrze REGON w 2006 roku według stanu na 31 grudnia 2006 r. Badanie przeprowadzono w grudniu 2011 roku. Badanie było prowadzone głównie wśród jednostek mikro (do 9 pracujących), a w niewielkim stopniu również wśród jednostek małych (10–49 pracujących).

Wybór przedsiębiorstw rodzinnych odbył się na podstawie odpowiedzi respondentów (właścicieli lub głównych menadżerów) na pytanie: „Czy praca w przedsiębiorstwie jest twoim głównym źródłem utrzymania?” Jeśli odpowiedź brzmiała „tak” to uznawano przedsiębiorstwo jako przedsiębiorstwo rodzinne, natomiast odpowiedź „nie/nie dotyczy” klasyfikowała przedsiębiorstwo jako nierodzinne. Ostatecznie w próbie znalazło się 352 (33%) przedsiębiorstwa nierodzinne i 724 (67%) przedsiębiorstwa rodzinne. Zdajemy sobie sprawę iż taka selekcja przedsiębiorstw rodzinnych jest dość ułomna. Więcej informacji dostarczyłaby znajomość struktury właścicielskiej, ale w przypadku mikro i małych przedsiębiorstw (przeważają w próbie) taka definicja jest uzasadniona.

Postawiono hipotezę badawczą: „Przedsiębiorstwa rodzinne mają większe zdolności przetrwania niż przedsiębiorstwa nierodzinne”.

Jako najbardziej adekwatną metodę do celu badania wybrano analizę historii zdarzeń (analizę przeżycia). Opisane w literaturze modele dotyczą różnych podejść do analizy historii zdarzeń, w tym modele ze zmiennymi zależnymi od czasu. Przeważają jednak głównie modele ze zmiennymi niezależnymi od czasu. Zmienne zależne od czasu oraz alternatywne sposoby doboru próby powodują szereg problemów w modelowaniu przeżywalności przedsiębiorstw [Lancaster 1990]. Takie analizy nie występują często w badaniach dotyczących przeżywalności firm, a w pewnych sytuacjach można uwzględniać zależność od czasu również w prostych modelach [szerzej: Ptak-Chmielewska 2016]. Zmienną zależną będącą przedmiotem zainteresowania w analizie przeżywalności firmy jest czas, jaki upłynął między wejściem a wyjściem, tj. okres od założenia firmy (wejścia na dany rynek) do zakończenia przez nią działalności (wyjście).

Analiza wyników i dyskusja

Do analizy jednowymiarowej wykorzystano nieparametryczne tablice trwania życia estymowane metodą Kaplana-Meiera. Rozpatrzono wpływ charakterystyk przedsiębiorstwa i otoczenia (zakres użytych charakterystyk wynikał z zakresu badania, które wzorowano na badaniu panelowym GUS) na przeżywalność przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych. Przegląd zmiennych i ich wykorzystanie do analizy przeżywalności przedsiębiorstw można znaleźć w pracach Ptak-Chmielewskiej [2016] oraz Szymańskiego [2011].

Udział przedsiębiorstw zlikwidowanych w ciągu pierwszych 5 lat działalności (okres obserwacji) w grupie przedsiębiorstw rodzinnych wyniósł 36,6%, natomiast w grupie przedsiębiorstw nierodzinnych był wyższy i wyniósł prawie 41% (por. tabela 1.). Jednakże różnica w przebiegu funkcji przeżycia dla tych dwóch grup okazała się statystycznie nieistotna (p -value testu Log-rank wyniosło 0,14).

Tabela 1. Udział zlikwidowanych i obciążonych przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych

Warstwa	Zlikwidowane	Aktywne	Razem	Udział obciążonych
Przedsiębiorstwa rodzinne	265	459	724	63,40%
Przedsiębiorstwa nierodzinne	144	208	352	59,09%
Razem	409	667	1076	61,99%

Źródło: opracowanie własne z pakietem SAS 9.4.

Podsumowując analizę jednowymiarową nieparametryczną istotny statystycznie wpływ ($p\text{-value} < 0,05$) różnicujący miały zmienne zmieszczone w tabeli 2. Zmienne te zostały wykorzystane do modeli wieloczynnikowych.

Tabela 2. Podsumowanie wpływu zmiennych – analiza jednoczynnikowa

Zmienna	Rodzinne	Nierodzinne
Przedsiębiorstwo i otoczenie		
branża działalności (według PKD)	Nie	nie
zmiana branży w ciągu okresu 5 lat (tak, nie)	Nie	nie
forma prawna (grupa 1: bez formy prawnej, osoby fizyczne prowadzące działalność; grupa 2: spółki, w tym spółki osobowe)	Tak	tak
wielkość zatrudnienia na starcie (0–9, 10 i więcej)	Tak	tak
rynek działalności (lokalny i regionalny, krajowy i międzynarodowy)	Tak	tak
zmiana rynku działalności w ciągu okresu 5 lat (tak, nie)	nie	nie
eksportowanie towarów i usług (tak, nie)	tak	tak
środki na rozpoczęcie działalności ponad 50% z kredytu (tak, nie)	tak	nie
nakłady na środki trwałe w pierwszym roku (tak, nie)	tak	tak
bariery zgłaszane w pierwszym roku (tak, nie)	tak	tak
zysk w pierwszym roku działalności (tak, nie)	tak	tak
Przedsiębiorca		
wiek głównego właściciela na starcie (poniżej 40 lat / brak danych, 40 lat i starszy / nie dotyczy)	nie	tak
płeć głównego właściciela na starcie (kobieta, mężczyzna i nie dotyczy)	nie	tak
wykształcenie głównego właściciela (wyższe i pomyślnie / nie dotyczy, inne)	nie	tak
doświadczenie w poprzedniej pracy (grupa 1: inżynier, technik, pracownik biurowy, kierujący firmą, nie dotyczy; grupa 2: rolnik, rzemieślnik, handlowiec, student, nie pracujący)	tak	tak

Źródło: opracowanie własne.

Oszacowano wielowymiarowe semiparametryczne modele Coxa: dla przedsiębiorstw rodzinnych ze zmiennymi istotnymi z analizy jednowymiarowej, dla przedsiębiorstw nierodzinnych ze zmiennymi istotnymi z analizy jednowymiarowej oraz dla przedsiębiorstw ogółem ze zmiennymi istotnymi z analizy jednowymiarowej i zmienną *typ przedsiębiorstwa*.

Sprawdzono założenie proporcjonalności hazardów za pomocą istotności interakcji zmiennej ze zmienną zależną *czas*. W przypadku zmiennych: zysk, inwestycje w środki trwałe, zgłaszane bariery, wiek właściciela oraz interakcja z czasem procesu była istotna, co oznacza, iż są to zmienne zależne od czasu. Wpływ tych zmiennych nasila się wraz z czasem trwania procesu.

Do modelu dla przedsiębiorstw rodzinnych włączono 9 zmiennych objaśniających, które okazały się istotne w modelu jednowymiarowym. Dwie spośród tych zmiennych okazały się statystycznie nieistotne na przyjętym poziomie istotności 0,05. Przyjmując jako kryterium wejścia istotność na poziomie 0,05 oraz jako kryterium pozostania w modelu na poziomie istotności 0,05 oszacowano model z wykorzystaniem selekcji krokowej zmiennych (*stepwise*). Do modelu włączonych zostało 7 zmiennych (por. tabela 3.). W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, przedsiębiorstwa zatrudniające na starcie 10 i więcej osób mają ryzyko likwidacji o 76% mniejsze niż przedsiębiorstwa mniejsze, do 10 osób pracujących na starcie. Przedsiębiorstwa rodzinne, którym udało się w początkowej fazie działalności wyjść na rynek krajowy lub międzynarodowy mają o 37% mniejsze ryzyko likwidacji niż przedsiębiorstwa działające tylko na rynku lokalnym lub co najwyżej regionalnym. Przedsiębiorstwa, w których środki na rozpoczęcie działalności pochodziły w ponad 50% z kredytu miały o 65% mniejsze ryzyko likwidacji w porównaniu do przedsiębiorstw, które rozpoczynały działalność głównie finansowane ze środków własnych założycieli. Przedsiębiorstwa, które ponosiły nakłady na środki trwałe już w pierwszym roku miały o 37% mniejsze ryzyko likwidacji niż podmioty, które tych nakładów nie ponosiły. Przedsiębiorstwa nieidentyfikujące barier w swojej działalności miały o 52% mniejsze ryzyko likwidacji niż przedsiębiorstwa identyfikujące bariery. Podobnie w przypadku osiągnięcia zysku. Jeśli w pierwszym roku działalności przedsiębiorstwo rodzinne osiągało zysk, to jego szanse na przetrwanie były znacznie wyższe. Przedsiębiorstwa osiągające w pierwszym okresie zysk miały o 52% mniejsze ryzyko likwidacji w porównaniu do przedsiębiorstw przynoszących stratę. Spośród charakterystyk przedsiębiorcy w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych znaczenie miało tylko poprzednie doświadczenie przedsiębiorcy. Grupa niskiego ryzyka zawodów: inżynier, technik, pracownik biurowy, kierujący firmą powoduje niższe o 32% ryzyko likwidacji w porównaniu do grupy wysokiego ryzyka.

Tabela 3. Wyniki estymacji modelu Coxa dla przedsiębiorstw rodzinnych

Zmienna	ocena parametru	współczynnik hazardu (95% przedział ufności)
wielkość zatrudnienia na starcie	-1,40	0,24 (0,08-0,77)
rynek działalności	-0,46	0,63 (0,47-0,84)
środki na rozpoczęcie działalności	-1,04	0,35 (0,17-0,75)
nakłady na środki trwałe	-0,46	0,63 (0,49-0,80)
bariery zgłaszane w pierwszym roku	-0,75	0,47 (0,37-0,62)
zysk w pierwszym roku działalności	-0,74	0,48 (0,37-0,61)
doświadczenie w poprzedniej pracy	-0,38	0,68 (0,53-0,87)

Źródło: opracowanie własne z pakietem SAS 9.4.

Do modelu dla przedsiębiorstw nierodzinnych włączono 11 zmiennych, które okazały się istotne w modelu jednowymiarowym. Cztery spośród tych zmiennych okazały się statystycznie nieistotne na przyjętym poziomie istotności 0,05. Oszacowano model z wykorzystaniem selekcji krokowej zmiennych (*stepwise*). Do modelu włączonych zostało 6 zmiennych (por. tabela 4.).

W przypadku przedsiębiorstw nierodzinnych wystąpiła znacząca przewaga w przeżywalności przedsiębiorstw zorganizowanych w formie spółek (w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych była to wielkość przedsiębiorstwa). Przedsiębiorstwa te mają ryzyko likwidacji o 47% mniejsze niż przedsiębiorstwa bez szczególnej formy prawnej lub osoby fizyczne prowadzące działalność na starcie. Istotny wpływ, podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, ma rynek działalności przedsiębiorstwa (52% mniejsze ryzyko likwidacji). Przedsiębiorstwa, które ponosiły nakłady na środki trwałe już w pierwszym roku miało o 46% mniejsze ryzyko likwidacji niż podmioty, które tych nakładów nie ponosiły. Przedsiębiorstwa nieidentyfikujące barier w swojej działalności w pierwszym roku miały o 44% mniejsze ryzyko likwidacji niż przedsiębiorstwa identyfikujące bariery. Jeśli w pierwszym roku działalności przedsiębiorstwo nierodzinne osiągało zysk to jego szanse na przetrwanie były znacznie wyższe (o 54% mniejsze ryzyko likwidacji w porównaniu do przedsiębiorstw przynoszących stratę). Spośród charakterystyk przedsiębiorcy w przypadku przedsiębiorstw nierodzinnych znaczenie miało tylko wykształcenie przedsiębiorcy. Przedsiębiorstwa kierowane przez osoby z wykształceniem wyższym (i spółki) mają niższe o 50% ryzyko likwidacji w porównaniu do przedsiębiorstw prowadzonych przez osoby z niższym poziomem wykształcenia. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych istotne okazało się doświadczenie w poprzedniej pracy, a nie wykształcenie.

Podsumowując nie stwierdzono istotnych różnic w przeżywalności przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych nieistotne okazały się charakterystyki przedsiębiorcy. Znaczenie miało tylko wcześniejsze doświadczenie właściciela, natomiast w przypadku przedsiębiorstw nierodzinnych w modelu wielowymiarowym istotne okazało się wykształcenie właściciela. W modelu jednowymiarowym dla przedsiębiorstw nierodzinnych istotne równice okazały się również dla płci, wieku i doświadczenia właściciela.

Wnioski

Generalny wynik prowadzonych badań można zawrzeć w stwierdzeniu, że na przeżywalność przedsiębiorstwa nie ma wpływu ich rodzinny charakter. Zdają się one potwierdzać wcześniejsze przypuszczenia, że opinie o wyższych zdolnościach przedsiębiorstw rodzinnych do przetrwania nie opierały się na wiarygodnych badaniach, a najczęściej na „dowodach” logicznych. Jak wykazano, istnieją różnice we wpływie określonych warunków zewnętrznych i wewnętrznych na zachowania przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych, w tym na zdolność przeżycia, lecz są one z reguły nieistotne statystycznie. Jest to bardzo istotny wniosek, choć należy go opatrzyć szeregiem uwarunkowań. Istotny, gdyż wykazujący, iż na przeżywalność przedsiębiorstw wpływa wiele czynników zewnętrznych i wewnętrznych o „uniwersalnym” charakterze.

Wyniki badań, choć nie wprost, wskazują na możliwy wpływ pośredni na wysoką (wyższą) zdolność przeżycia przedsiębiorstwa rodzinnego. Rozumieć ją można następująco – zdolność przetrwania przedsiębiorstwa rodzinnego jest wysoko nie dlatego, że jest ono rodzinne, ale np. dlatego, że ma stabilny zarząd (od 15 lat ten sam) lub doświadczony management (wiedza od pokoleń), co jest łatwiejsze i częstsze w przedsiębiorstwie rodzinnym. Jednakże nie można wykluczyć podobnej konstelacji w przedsiębiorstwie nierodzinnym.

Bibliografia

Aronoff C. (2001, August), *Understanding family-business survival statistics*, „Supply House Times”, [online], <https://www.supplyht.com/articles/84180-understanding-family-business-survival-Statistics>, dostęp: styczeń 2018.

Fahed-Sreih J., Djoundourian S. (2006), *Determinants of longevity and success in Lebanese family businesses: an exploratory study*, „Family Business Review”, 19(3), ss. 225–234.

Goto T. (2013), *Secrets of Family Business Longevity in Japan from the Social Capital Perspective*, Handbook Of Research On Family Business, Second Edition, Edward Elgar.

Goto T. (2014), *Family Business and Its Longevity*, „Kindai Management Review” [online], vol. 2, http://www.kindai.ac.jp/rd/research-center/management-innovation/download-data/vol2_6.pdf, dostęp : styczeń 2018.

Gruszecki T. (2002), *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Koiranen M. (2002), *Over 100 years of Age But Still Entrepreneurially Active in business: Exploring the Valurs and Family Characteristics of Old Finnish Family Firms*, „Family Business Review”, 15(3), ss. 175–188.

Lancaster T. (1990), *The Econometric Analysis of Transition Data*, Cambridge University Press, Cambridge.

Ptak-Chmielewska A. (2016), *Determinanty przeżywalności mikro i małych przedsiębiorstw w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Oficyna Wydawnicza, Warszawa.

Simon H. (2004), *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Santos F. (2013), *New Perspective on the Longevity and Success of Family Firms*, [online], <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/a-new-perspective-on-the-longevity-and-success-of-family-firms-2665>, dostęp: styczeń 2018.

Szymański D. (2011), *Badanie żywotności nowo powstałych mikro przedsiębiorstw w Polsce w latach 2002–2007*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.

Ward J.L. (1987), *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

Zellweger Th. M., Nason R.S., Nordqvist M. (2012), *From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation*, „Family Business Review”, vol 25, issue 2.

Ewa Więcek-Janka | ewa.wiecek-janka@put.poznan.pl

Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania

Dlaczego w Polsce tak rzadko sukcesje w firmach rodzinnych przebiegają pomyślnie – Rzecz o generacjach BB, X, Y, Z

Why So Rarely in Poland Succession in Family Business Runs Successfully? Focus on Generations BB, X, Y, Z

Abstract: The article deals with the problem of identification of intergenerational differences in family enterprises in Poland. The author has hypothesized that generational differences are the cause of difficulties in the course of succession. The article has been characterized and classified characteristics of the operation of the four generations. The systematics of goals and motivators of activities of representatives of four generations were developed. A survey among entrepreneurs was carried out. The result of the research are developed generational differences profiles and recommendations for succession processes.

Key words: Family Business, Succession, Generation Baby Boomers, Generation X, Generation Y, Generation Z.

Wprowadzenie

Różnice pokoleniowe stanowią poważny problem w funkcjonowaniu polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Można zidentyfikować dwa obszary problemów. Pierwszy dotyczy istoty przedsiębiorczości rodzinnej w skali mikro tj. sukcesji. W tym przypad-

ku transfer międzypokoleniowy uzależniony jest od czynników osobowościowych członków rodziny i wartości wewnątrzrodzinnych. Drugi dotyczy skali makro. Różnice pokoleniowe związane z innym postrzeganiem świata, zmianami w światopoglądzie i wartościach w pokoleniach interferują z pierwszą falą sukcesyjną w polskich firmach rodzinnych, co może tłumaczyć trudności, z jakimi obecnie borykają się firmy u progu sukcesji [Więcek-Janka i in. 2016].

Pierwszym celem opracowania jest zaprezentowanie i omówienie cech charakteryzujących pokolenie właścicieli i pracujących w przedsiębiorstwach rodzinnych członków ich rodzin z różnych pokoleń. Drugim celem jest identyfikacja celów i motywatorów działań zaangażowanych w biznesy rodzinne członków rodzin, a także zestawienie ich w celu wyraźnego zobrazowania różnic i podobieństw w kontekście podejmowanych wyzwań sukcesyjnych.

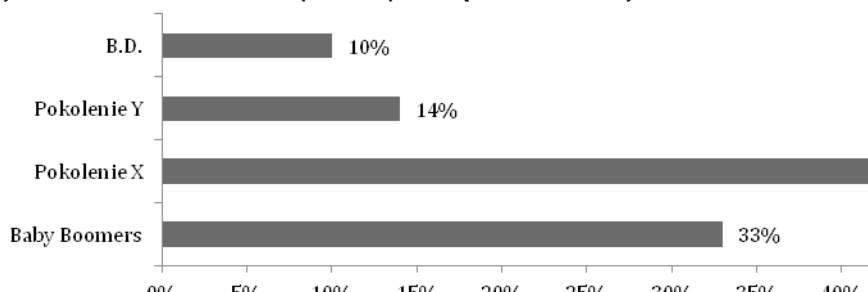
Klasyfikacja cech pokoleń Baby boom, X, Y i Z

W historii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych nigdy w jednym przedsiębiorstwie nie ścierały się tak różne światopoglądy, historie osobiste oraz konteksty lokalne i globalne, różnice w myśleniu, podejściu, celach i wartościach, jak obecnie u progu trzeciego dziesięciolecia XXI w. Jak nigdy wcześniej różne pokolenia spotykają się w procesach zarządzania firmami rodzinnymi, a co za tym idzie, i w procesach sukcesyjnych. Na tle tych różnic powstają konflikty wynikające z czasami z absolutnego braku zrozumienia (a czasami nawet chęci zrozumienia) zmian zachodzących między pokoleniami [Haber 1995; Ball, Gostill 2011].

Analizując struktury przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonujących na polskim rynku, można dostrzec, że większość z nich powstała po czasie transformacji, tj. w i po 1989. Obecnie te przedsiębiorstwa mają dwudziestoletni i dłuższy staż rynkowy. Takich firm jest blisko 60% w populacji polskich przedsiębiorstw rodzinnych [por. Lewandowska i in. 2016]. Pozostałe przedsiębiorstwa liczą 20 lat i mniej. Można założyć, że właściciele istniejących firm rodzinnych zakładali je mając około 30 lat, co oznacza, że część właścicieli firm rodzinnych, mających w 2017 roku więcej niż trzydziestoletnie firmy, urodziło się w latach 40 i 50 XX w. Ta grupa stanowi 5% populacji właścicieli, 18% właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych to osoby zakładające swoje przedsiębiorstwa w latach 1986–1995, co oznacza, że urodziły się w latach 50-tych i na początku lat 60-tych XX w. Natomiast 23% to przedsiębiorstwa zakładane w latach 1996–2005, a zatem ich właściciele to osoby urodzone w końcu lat 60-tych i 70-tych XX w. Pozostałe firmy powstały w latach 2006–2010. Ich właściciele urodzeni są w latach 80-tych XX w. [por. Lewandowska i in. 2016].

Stosując popularną na świecie nomenklaturę, właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych możemy sklasyfikować w następujące klasy: BB (Baby boomers), X, Y. Biorąc pod uwagę strukturę wieku przedsiębiorstw rodzinnych i wieku ich założycieli, można, kierując się logiką, określić strukturę właścicieli i przypisać ich do wspomnianych klas.

Rysunek 1. Struktura właścicieli polskich przedsiębiorstw rodzinnych



Źródło: opracowanie własne.

Baby Boomers

Pokolenie *Baby Boomers* (BB) to osoby urodzone w czasie dużego wyżu demograficznego, głównie po II wojnie światowej. W literaturze przyjmuje się, że lata ich urodzenia to przedział 1946–1964, co oznacza, że najstarsi przedstawiciele w 2018 roku skończą 72 lata, najmłodszy zaś 54 lata. To oni stanowią znaczną część właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych, którzy swoje biznesy rozpoczynali w czasach PRL-u i w latach osiemdziesiątych XX w. i właśnie teraz podejmują decyzję o przyszłych losach swoich firm.

Pokolenie *Baby Boomers* przez dziesięciolecia budowało wysoką pozycję społeczną i gospodarczą swoich przedsiębiorstw [Ball, Gostill 2011]. Jako założyciele znanych marek uchodzą za autorytety i stają się mentorami młodszych pokoleń. Przykładem przedstawicieli BB są właściciele marek: W. Kruk; LUG; Vox; Ryłko; Roleski, Witcheń, Gino Rossi i wielu innych. Splot wydarzeń historycznych i gospodarczych w połączeniu z cechami osobowości, pozwalającymi na pokonywanie trudności, doprowadził do zbudowania pierwszych fortun rodzinnych w Polsce. To, że BB do wszystkiego w swoim życiu musieli dojść samodzielnie, zwiększyło ich wiarę we własne możliwości i samoakceptację. Jednak to, co pozwoliło BB na zbudowanie fortun, może paradoksalnie doprowadzić do ich upadku. Ponieważ *Baby Boomers* utożsamiają sukcesy przede wszystkim z pracą i niezwykle trudno im oddać stery młodszemu pokoleniu, które jest postrzegane jako zupełnie odmienne od nich samych. Drugim problemem może być fakt ich tradycyjnego modelu wartości w kształtowaniu relacji rodzinnych,

w których kobieta zajmuje się rodziną i wychowaniem dzieci, a mężczyzna zarabia na utrzymanie rodziny [Ball, Gostill 2011]. Z tego względu BB, poświęcający Iwiał część czasu na pracę, nie posiadali go dostatecznie wiele na budowanie relacji z dziećmi co w konsekwencji może skutkować nierozumieniem ich potrzeb, dążeń i marzeń. Zwłaszcza, że ich dzieci to w dużej części *pokolenie Y*.

Pokolenie BB właścicieli firm rodzinnych nie uznaje półśrodków i nie lubi kompromisów. Swoim biznesom, karierom zawodowym podporządkowuje całe życie, budując je krok po kroku, a zbudowane firmy traktuje jak swoje fortece. W związku z tym utrata dorobku jest czymś, czego to pokolenie się boi najbardziej i to staje się główną przyczyną trudności w przekazaniu firmy kolejnemu pokoleniu.

Pokolenie X

Właściciele firm rodzinnych z generacji X stanowią obecnie najbardziej liczną grupę. W literaturze znaleźć można kilka zbliżonych dat, które określają przedział wiekowy pozwalający na zaliczanie do tej grupy. W literaturze polskiej często pojawiającym się przedziałem wiekowym tej grupy są lata 1965–1981¹. Obecnych 37-latków i 53-latków należy przyjąć jako przedstawicieli tego pokolenia na skrajach przedziału [Smolbik-Jęczmień 2013].

Warto zaznaczyć, że w literaturze przywołuje się czasami nieco szersze ramy (początek lat 60. XX wieku do końca lat 70. XX wieku lub nawet roku 1985) [Maćkiewicz, Drop 2012; Ball, Gostill 2011; Possamai 2009], co jednak nie wpływa na realizację postawionych celów. W polskiej literaturze zamiennie z nazewnictwem *generacja X* pojawia się także określenie *pokolenie PRL* [Smolbik-Jęczmień 2013]. Nazwę tego pokolenia wiąże się najczęściej z trudnościami i zmianami, z jakimi pokolenie to musiało się mierzyć, a także niepewnością życia, z jaką mieli do czynienia przedstawiciele tej generacji. W Polsce wspomniane ramy czasowe przypadają na zmiany ustrojowe, strajki i stan wojenny [Maćkiewicz, Drop 2012]. W tym czasie społeczeństwo dzieliło się ze względu na posiadane dobra i to one decydowały o statusie społecznym [Maćkiewicz, Drop 2012].

Pokolenie X opisuje się także jako tradycjonalistyczne zarówno w obszarze życia prywatnego, jak i zawodowego. Sukcesja w przedsiębiorstwach rodzinnych jest wpisana w ich myślenie strategiczne, ponieważ nabywając dobra, osoby z tego pokolenia myślą o przyszłości i możliwości ich przekazania kolejnym pokoleniom

1. Literatura zachodnia wskazuje inne datowania, ukazując 1977 rok jako graniczny. W Polsce, ze względu na sytuację polityczną, ten czas przesuwano na rok 1981 jako szczególnie istotny w najnowszej historii Polski.

[Maćkiewicz, Drop 2012; Ball, Gostill 2011]. Faktem jest, że *Pokolenie X* kształtowało się podczas rewolucji obyczajowej, która wstrząsnęła konserwatyzmem i tradycjonalizmem pokolenia BB [Possamai 2009]. W tym czasie już nie tylko produkty i ich posiadanie było najważniejsze, rozwijał się silnie rynek usług, co zwiększyło popyt na umiejętności miękkie, takie jak: komunikatywność, budowanie relacji z ludźmi, kreatywność [Smolbik-Jęczmień 2013]. Dominującymi wartościami stały się zatem samodzielność i indywidualizm, a wszelkie formy autorytarnego zachowania ze strony przełożonych były traktowane jako ograniczanie wolności. Pracujące obecnie *lksy* kładą nacisk przede wszystkim na to: co mają robić bez wskazywania, jak mają to robić, nie dbają o pochwały bez pokrycia, a oczekują konstruktywnych informacji zwrotnych, ważny jest dla nich rozwój i stabilizacja, a praca jest ważną częścią życia. *lksy* dążą do osiągnięcia równowagi między obszarem prywatnym i zawodowym, jednak często w sytuacji, kiedy nie da się jej osiągnąć, praca zaczyna dominować [Possamai 2009]. Przedstawiciele *pokolenia X* wykształcili w sobie niezwykłą elastyczność w pracy, co wymusiła na nich sytuacja gospodarcza – zmiany na rynku lokalnym i globalnym w czasie, kiedy rozpoczynali swoją karierę zawodową [Smolbik-Jęczmień 2013; Ball, Gostill 2011]. Z drugiej strony te same przyczyny sprawiły, że *generacja X* ma skłonność do krytykowania autorytetów – jawnego niezgadzania się ze zdaniem przełożonych. Niezgadzanie się z poglądami przełożonych nie przekłada się jednak na odrzucanie hierarchii danej organizacji. Często podkreśla się, że kluczowym jest dla nich porządek i jasno ustalona struktura, która pozwala im właściwie wykonywać swoje obowiązki [Possamai 2009]. Pokolenie to, w odróżnieniu od swoich poprzedników, uważane jest za bardziej zorientowane na cel i cechujące się pozytywnym myśleniem. *lksy* do pracy podchodzą metodycznie. Dokładnie rozdzielają obowiązki, kategoryzują je i przypisują im miejsce w kolejce zadań. Rozpoczynają pracę nad kolejnym zadaniem dopiero wtedy, kiedy w pełni ukończą poprzednie. Radzą sobie z zarządzaniem swoim czasem. Pomimo, iż praca odgrywa ważną rolę w ich życiu, *lksy* cenią swój czas wolny od pracy. Traktują go jako wypracowaną nagrodę [Ball, Gostill 2011].

Istotnym elementem pracy dla *lksa* jest demokratyczny sposób kierowania. Autokratyzm przełożonych sprawia, że odczuwają dyskomfort, który źle wpływa na wszelkie wykonywane w pracy zadania. Na *lksy* negatywny wpływ mają konflikty, uważają, że najważniejsza jest odpowiednia atmosfera w pracy i to ona sprawia, że lepiej wykonują swoje obowiązki [Clutterbuck 2005].

Pokolenie Y

Przedstawiciele *generacji Y* stanowią coraz liczniejszą grupę zaangażowanych w działalność biznesów rodzinnych. Są sukcesorami lub założycielami własnych przedsiębiorstw. W literaturze funkcjonują różne, choć zbliżone ramy czasowe, które definiują roczniki zaliczane do tego pokolenia. Na potrzeby opracowania przyjmuje się, że generacja Y to osoby urodzone po roku 1981, nie później jednak niż w roku 1995. Tym samym otrzymujemy podobną grupę roczników przypadającą na jedną generację. W literaturze na określenie tej grupy pojawia się także pojęcie *millenials* [Smolbik-Jęczmień 2013].

Wejście przedstawicieli tej grupy w dorosłość było dużo prostsze niż w przypadku *generacji X*. *Igreki* wychowywały się w nowym ustroju, uczęszczały już do szkół po reformie edukacji, a ich rodzice dodatkowo dbali o ich szerokie wykształcenie i budowanie poczucia własnej wartości [Brzozowska 2005]. Osoby należące do tej grupy są dobrze wykształcone, znają języki obce i cechują się pewnością siebie. Doskonale radzą sobie z nowymi technologiami, wraz z rozwojem których się wychowywały. Nie boją się wspierać technologią w pracy i prywatnie, traktując ją jako nieodłączną część życia [Possamai 2009].

Pokolenie Y za najważniejszy cel w swoim życiu stawia rozwój osobisty oraz poświęcanie czasu na pasje. Z ich punktu widzenia idealnie jest tylko wtedy, gdy osobiste hobby staje się sposobem na zarabianie pieniędzy. Nie mniej cenią sobie wolny czas i traktują go jako wartość podstawową, z której nie zamierzają rezygnować [Smolbik-Jęczmień 2013]. Przedstawiciele tej grupy niezwykle cenią sobie podkreślanie swojej indywidualności i niepowtarzalnego stylu. W związku z tym nie zawsze kierują się jakością czy trwałością, ale dążeniem do wyjątkowości. Lęk przed odpowiedzialnością jest wskazywany przez sukcesorów z tego pokolenia jako główna bariera w sukcesji [Więcek-Janka 2016].

Pokolenie Y często wywołuje skrajnie różne emocje u swych rodziców – nestorów firm rodzinnych. Na ich temat przywoływane są takie określenia jak: pewni siebie, ale niecierpliwi, przedsiębiorczy, posiadający podzielność uwagi, znający języki, dobrze wykształceni, świetnie radzący sobie w środowisku Internetu, otwarci, szczerzy, tolerancyjni, ale także hedonistyczni, nieodpowiedzialni, nielojalni, bezposzanowania dla autorytetów [Romanowska 2015]. Przez swój tryb życia często brani są za osoby lekkomyślne i kapryśne. Takie postrzeganie *pokolenia Y* sprawia, że nestorzy z pokolenia BB lub X obawiają się o przyszłość przedsiębiorstw, spodziewając się niepowodzenia.

Z drugiej strony *millenials* cechują się kreatywnością i zaangażowaniem w tematy, które są dla nich interesujące. Jedynie, kiedy lubią to, co robią i czują, że się w tym

spełniają, osiągają sukcesy [Szymczyk 2016; Possamai 2009]. Przy takim podejściu przedstawiciele *pokolenia Y* okazują się niezwykle zaangażowanymi i cennymi potencjalnymi sukcesorami – wymagają jednak od nestorów podkreślania ich wartości i poszanowania ich celów osobistych [Więcek-Janka 2017 w.d.]. Młodzi gotowi są na wielkie zmiany, natomiast ich rodzice pozostają przywiązani do jedynej ich zdaniem słusznej ścieżki życiowej [Brzozowska 2005]. Biorąc pod uwagę cechy charakteryzujące pokolenie Y, należy podkreślić, że pracują, żeby żyć, dbają o równowagę między życiem osobistym a pracą, wymagają ośmiogodzinnego dnia pracy i pełnej elastyczności w wykonywaniu zadań [Leńczuk 2015; Possamai 2009].

Millenials to pracownicy, którzy nie akceptują pojęcia znużenia pracą. Ich celem jest działanie w taki sposób, aby zmieniać świat, jednocześnie dobrze zarabiając. Osoby należące do tej grupy są świadome swojej wiedzy i kompetencji, co w połączeniu z pewnością siebie sprawia, że podejmowanie trudnych decyzji nie stanowi dla nich problemu [Brzozowska 2005; Possamai 2009].

Millenials cenią swój czas wolny, w związku z czym praca po godzinach jest praktycznie nieakceptowalna, niezależnie od powodów i potencjalnych przyszłych korzyści z niej wynikających. Stanowi to często barierę w podejmowaniu decyzji przez nestorów co do wyboru sukcesora. Nestorzy porównują *Igreki* ze sobą i dostrzegają, że mają oni problem z organizacją pracy własnej. Zaczynają wiele zadań jednocześnie, nie potrafią ich dokończyć, nie mogą ustalić, co jest najważniejsze, a co mogą z powodzeniem odłożyć w czasie [Brzozowska 2005]. *Pokolenie Y* mierzy sukces wartościowością wykonywanej pracy – kluczowym elementem i motywatorem do działania jest poczucie samorealizacji i spełnienia [Więcek-Janka 2018].

Pokolenie Z

Przedstawiciele *generacji Z* stanowią wyzwanie dla sukcesji w kolejnej dekadzie XXI w. W literaturze przedmiotu określa się ramy czasowe, które definiują roczniki zaliczane do tego pokolenia. Za *Zety* uznaje się osoby urodzone po roku 1995, lecz nie później niż w 2012 r. [Stillman, Stillman 2017]. To młodzi ludzie wchodzący na rynek pracy, dla których liczy się przede wszystkim pasja i to ją stawiają na pierwszym miejscu. *Zety* potrafią poświęcić się całkowicie wyłącznie tematom, które kochają, czyli takim, które sprawiają im radość. Przedstawiciele tego pokolenia od pierwszych chwil swojego życia obcuja z nowoczesnymi technologiami, a Internet jest dla nich środowiskiem naturalnym. Wielu z nich spędza więcej czasu w wirtualnym świecie, nawiązując kontakty, relacje o zasięgu globalnym niż z rówieśnikami po szkole, stąd też funkcjonujące u nich poczucie nieograniczoności i braku granic [Stillman, Stillman 2017;

Maćkiewicz, Drop 2012]. Przedstawiciele *pokolenia Z* nie boją się pracy na odległość, obsługi skomplikowanych maszyn i programów informatycznych. Dla nich rzeczywistość nie musi być namacalna [Maćkiewicz, Drop 2012]. Są otwarci na świat i różne kultury – nie boją się podróżować i poznawać nowe kultury i nowych ludzi. Chętnie korzystają z możliwości nauki, praktyk czy pracy w odległych miejscach świata. Z drugiej strony jest to też pokolenie bardzo zróżnicowane i powyższe stwierdzenia nie pasują do wszystkich czy nawet zdecydowanej większości jego przedstawicieli. Problemy tego pokolenia będą związane z tym, że jest ono najbardziej podzieloną generacją, w sensie ekonomiczno-mentalno-kulturowym, od czasów zakończenia II wojny światowej. Należy uwzględnić fakt, że jest to „pierwsze pokolenie po przełomie ,89, przy którym następują podziały ze względu na status społeczny, między innymi dotyczące: wykształcenia, zamożności, otwartości na świat i szansy na sukces zawodowy” [Maćkiewicz, Drop 2012]. O szansach *generacji Z* na rynku pracy nie decyduje już wyłącznie posiadana wiedza czy wykształcenie, ale też ważne są wartości wyniesione z domu rodzinnego [Stillman, Stillman 2017].

Pokolenie Z ma nieco inne oczekiwania wobec pracy niż *Igreki* i zasadniczo odmienne niż *Iksy* i *BB*. Tym samym czynniki motywacji przedstawicieli tej generacji też są odmienne. Przedstawiciele *pokolenia Z*, wychowani w domach, w których widzieli przykład swoich wiecznie zapracowanych rodziców, szukają czegoś więcej niż zaspokojenia swoich materialnych potrzeb. Motywuje ich stawianie czoła zadaniom, dynamiczne środowisko pracy oraz nowe wyzwania. Cenią sobie swobodę i możliwości, które niesie ze sobą świat *online*, więc można oczekiwać, że odnajdą się w zarządzaniu zespołami zdalnymi w działaniach globalizacyjnych i zarządzaniu wirtualnym. Dzięki ich globalnemu myśleniu i podejściu do świata możliwa będzie praca dla biznesu rodzinnego z każdego miejsca na świecie [Stillman, Stillman 2017; Leńczuk 2015].

Klasyfikacja różnic pokoleniowych

Przeprowadzona kwerenda literatury, uwzględniająca specyfikę polskich zmian społeczno-gospodarczych oraz rozmowy w przedsiębiorcami rodzinnymi z czterech pokoleń, pozwoliły autorce na zebranie i sklasyfikowanie cech opisujących wspomniane generacje. Uwzględniono cele wyznaczone w obszarze *work-life balance* [Clutterbuck 2005; Rzepka 2016; Stillman, Stillman 2017] oraz motywatory, które w codziennym funkcjonowaniu biznesów przedstawiciele czterech generacji uznają za istotne (por. tab. 1 i 2) .

Tabela 1. Różnice między BB, X, Y i Z

Cechy badane	BB	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Etyka pracy, wartości,	Firma to ja; pracoholizm (uzależnienie od pracy); wydajność pracy; zaangażowanie dla sprawy; osobiste oddanie; nacisk na jakość; kwestionowanie autorytetów	Firma to nazwisko rodowe; samodzielność; potrzeba ustrukturyzowanej pracy; ukierunkowanie na cel; sceptycyzm; dążenie do zachowania równowagi	Firma to krwawica rodziców; Multitasking; Wytrwałość; Przedsiębiorczość; Tolerancja; zorientowanie na cel; dbanie o obszar prywatny	Firma to tylko firma; cel: obszar prywatny
Praca w godzinach nadliczbowych	Akceptowana społecznie i traktowana jako nobilitacja	Jeśli zachodzi taka konieczność, jest akceptowalna	Niemalże w ogóle nieakceptowalna	Niemalże w ogóle nieakceptowalna, z wyjątkiem, kiedy praca jest pasją
Miejsce i forma pracy	Przygoda życia; Preferowana praca w tym samym miejscu; brak akceptacji dla zmian	Dość duża elastyczność – możliwość pracy w innym mieście czy państwie	Duża elastyczność – możliwość pracy w innym mieście, państwie czy zdalnie w zespołach międzykulturowych	Duża elastyczność – możliwość pracy w innym mieście, państwie czy zdalnie, światy i biznesy wirtualne
Organizacja pracy	Dyrektywna organizacja pracy, właściciel ma pierwsze i ostatnie słowo	Bardzo dobra organizacja, łatwość w przypisywaniu zadań	Średnia organizacja, często ustalenie hierarchii zadań wymaga wsparcia	Słaba organizacja – przydział i ustalenie hierarchii zadań wymaga wsparcia
Technologia w pracy	Tylko w ostateczności; niechęć do wykorzystywania nowoczesnych technologii informacyjnych	Stanowi wsparcie, ale wymaga większego zaangażowania	W naturalny sposób stanowi wsparcie w pracy. Duża łatwość w korzystaniu z niej	Nie potrafi pracować bez wsparcia wysokich technologii
Odpowiedzialność	Bardzo wysoki poziom odpowiedzialności za własne działania i za pracowników	Wysoki poziom odpowiedzialności za zadania	Średni poziom odpowiedzialności	Niski poziom odpowiedzialności
Sposób pracy	Działanie jednorodne	Sekwencyjne wykonywanie działań	Multizadaniowość	Multizadaniowość

Praca w grupie a efektywność	Praca indywidualna, niska efektywność pracy w grupie	Średnia efektywność w grupie, trudność pracy w zespole	Wyższa efektywność w grupie, lekkość pracy w zespole	Wyższa efektywność w grupie, lekkość pracy w zespole – zespół powinien składać się z grupy przyjaciół, Zdolność do pracy w grupach wielokulturowych i wirtualnych
Przywiązanie do konkretnego miejsca pracy i stanowiska	Bardzo wysokie przywiązanie do miejsca pracy i pracowników	Wysokie, bardzo ważna jest dla nich stabilizacja zatrudnienia i wynagrodzenia	Średnie, mają tendencję do zmian, nie potrzebują stabilnego zatrudnienia i wynagrodzenia – poszukują pracy rozwojowej i ciekawej	Niskie, zmieniają pracę, regularnie poszukując zajęć, które będzie ich pasją
Wiadomość, która motywuje	Cenimy Ciebie i Twoją pracę; Jesteś nam potrzebny	Zrób to po swojemu; zapomnij o zasadach	Będziesz pracować z kreatywnymi i zdolnymi ludźmi	Możesz pracować z wykorzystaniem najnowszych technologii i zorganizuj sobie ludzi
Zasady życia prywatnego	Brak równowagi życie – praca	Niepełna równowaga życie – praca	Równowaga życie – praca	Przed wszystkim życie

Źródło: opracowanie własne.

Można zatem uznać, że najlepsze dla firm rodzinnych jest przede wszystkim dostrzeżenie szans na przyszły rozwój firmy poprzez dostrzeżenie cech wspólnych oraz zaakceptowanie i wykorzystanie różnic między pokoleniami. To przede wszystkim korzystanie z wiedzy i doświadczenia najstarszych pokoleń BB i X oraz czerpanie z otwartości na nowości i wiedzy na temat obsługi najnowszych technologii, którą mogą poszczycić się głównie osoby młodsze z pokoleń Y i Z. Jednak, żeby pogodzić diametralnie odmienne podejście do pracy, należy dostosować komunikację do konkretnych oczekiwań, co jest szczególnie ważne, zdaniem autorki, w procesach sukcesyjnych [Greenhaus, Powell 2006; Więcek-Janka in. 2016]. Należy zdawać sobie sprawę, że losy sukcesji w firmach rodzinnych mogą zależeć od motywatorów dobie-ranych przez rodziny wobec przyszłych sukcesorów. W tabeli 2 przedstawiono cele indywidualne i motywatory przyporządkowane do każdego z omawianych pokoleń.

Tabela 2. Cele indywidualne i motywatory wyznaczane w firmach rodzinnych przedstawicieli pokoleń

Pokolenie Baby Boomers	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Pieniądże Posiadanie dóbr Status społeczny Władza Ambicja	Pieniądże Motywacja pozafinansowa Poczucie niezależności Wyrozumiałość przełożonych Dobra atmosfera	Dobra atmosfera Możliwość rozwoju Pieniądże Zgodność z zainteresowaniami Wyzwania	Zgodność z zainteresowaniami Dobra atmosfera Możliwość rozwoju Czas wolny Wyzwania Pieniądże

Źródło: opracowanie własne.

Metodyka badań

Cel, zakres, narzędzie badawcze, struktura próby

Celem zrealizowanych badań była ocena celów indywidualnych i motywatorów przez osoby pracujące w firmach rodzinnych z czterech omawianych pokoleń. Badania zrealizowano w 2017 roku na próbie 144 osób. Strukturę próby przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Struktura próby

Cechy	Pokolenie Baby boomers	Pokolenie X	Pokolenie Y	Pokolenie Z
Kobieta	1	8	15	16
Mężczyzna	20	30	35	19
Właściciel I pok.	15	37	1	-
Właściciel II pok.	1	1	3	-
Właściciel na emeryturze	5	-	-	-
Sukcesor podczas sukcesji	-	5	12	-
Sukcesor potencjalny	-	1	23	35
Suma:	21	38	50	35

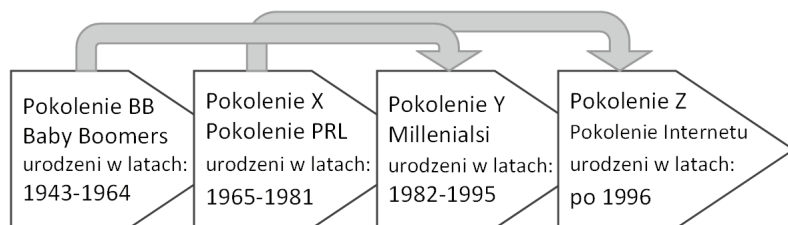
Źródło: opracowanie własne.

Badania zrealizowano metodą ankietową bezpośrednią², w której należało ocenić istotność celów indywidualnych i motywatorów w działaniu. Podczas zbierania ankiet przeprowadzono wywiad indywidualny odnoszący się do wyników ankiety. W kwestionariuszu wykorzystano pięciopunktową skalę ocen. W części końcowej kwestionariusza zawarto pytania klasyfikacyjne³. W kwestionariuszu wykorzystano zidentyfikowane i przedstawione w tabeli 2 cele i motywatory.

Omówienie wyników

Przedstawione różnice między pokoleniami w kontekście podejmowanych działań w firmach rodzinnych pozwoliły na opracowanie listy celów i motywatorów, jakie najczęściej opisują przedstawicieli generacji BB, X, Y, Z (por. tab. 2). Jak wskazują obserwacje autorki, procesy sukcesyjne dotyczą przekazania firmy z pokolenia BB do Y i pokolenia X do Z (por. rys. 2).

Rysunek 2. Charakterystyka generacji BB, X, Y, Z wraz z kierunkiem transferu międzypokoleniowego



Źródło: opracowanie własne.

Na rysunkach 3, 4, 5 i 6 przedstawiono profile celów i motywatorów dla badanych przedstawicieli firm rodzinnych z czterech różnych pokoleń.

2. Kwestionariusze przygotowano w formie tradycyjnej i dostarczono je respondentom. Wprowadzono badanego w tematykę badań, pozostawiono narzędzie badawcze do wypełnienia, w umówionym terminie uzupełnione kwestionariusze zostały odebrane od respondentów i przeprowadzono rozmowę na temat zawarty w kwestionariuszu.

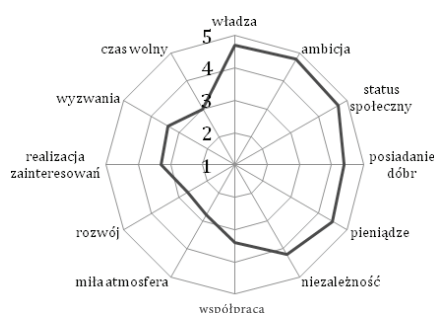
3. W kwestionariuszu zawarto kafeterię pytań dotyczących oceny barier sukcesyjnych, które w tym opracowaniu nie zostały omówione.

Wielopokoleniowe funkcjonowanie firm rodzinnych jest możliwe wtedy, gdy następuje planowany proces sukcesyjny, ujęty w strategii firmy (jeszcze rzadziej w konstytucji firmy rodzinnej). Chcąc zrozumieć, z jakimi różnicami generacyjnymi wchodzi w niego nestorzy i sukcesorzy, należy przeanalizować różnice wykazane na rysunku 3 i 5 oraz na rysunku 4 i 6.

Jak wynika z rozmów przeprowadzonych podczas zbierania kwestionariuszy, wymiana pokoleniowa dotyczy najczęściej przekazania firmy z generacji BB do generacji Y i z generacji X do generacji Z, co zilustrowano na rysunku 2.

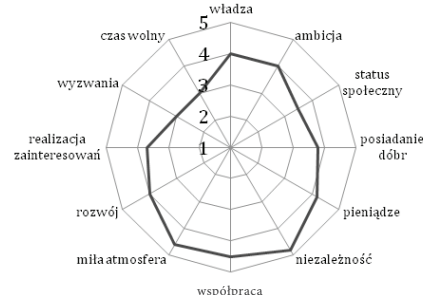
Analiza obu profili (BB i Y) wskazuje na duże różnice w określaniu celów w tych dwóch pokoleniach. To, co ważne dla przedstawicieli BB, jest w ogóle nieistotne dla generacji Y.

Rysunek 3. Profil celów i motywatorów dla pokolenia BB



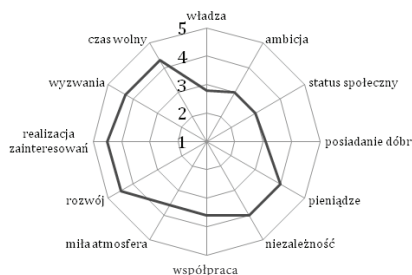
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4. Profil celów i motywatorów dla pokolenia X



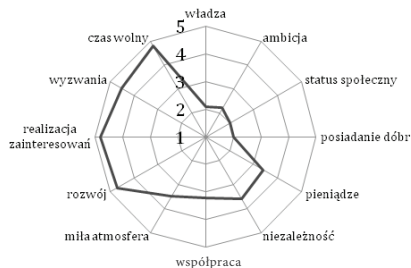
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5. Profil celów i motywatorów dla pokolenia Y



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 6. Profil celów i motywatorów dla pokolenia Z



Źródło: opracowanie własne.

W tych różnicach autorka upatruje przyczyn zarówno konfliktów w przedsiębiorstwach rodzinnych, jak i trudności w procesach sukcesyjnych [Więcek-Janka i in. 2016; Michel i in. 2011; Zhang, Liu 2011]. To, co jest najistotniejsze dla *Igreków*, czyli czas wolny, wyzwania, rozwój i realizacja zainteresowań, nie może być odebrane przez *pokolenie BB* jako możliwe do realizacji w sferze biznesowej, ponieważ w ich rozumieniu nie ma na nie miejsca podczas pracy. I odwrotnie, to co jest najistotniejsze dla *generacji BB*: status społeczny, posiadanie dóbr, stoi w sprzeczności do ukształtowanego już światopoglądu *generacji Y*. Różnice można również dostrzec w profilach generacji X i Z, które mogą być przyczyną problemów w procesach sukcesyjnych w kolejnych dekadach.

Podsumowanie

Funkcjonowanie firm rodzinnych w Polsce jest w ostatnich dwóch dekadach tematem zainteresowania badaczy różnych dziedzin. Zarówno ekonomiści, socjologowie i psychologowie dostrzegają, że pierwsza fala sukcesji, jaka ma obecnie miejsce w Polsce, mimo wielu akcji pomocowych na tym rynku (np. programów PARP) nie przebiega bezproblemowo. Poszukując przyczyn takiego stanu rzeczy, autorka przeprowadziła kwerendę literatury i na tej podstawie przedstawiła klasyfikację różnic między pokoleniami. Zrealizowane badania empiryczne⁴ pozwoliły na określenie celów i mo-

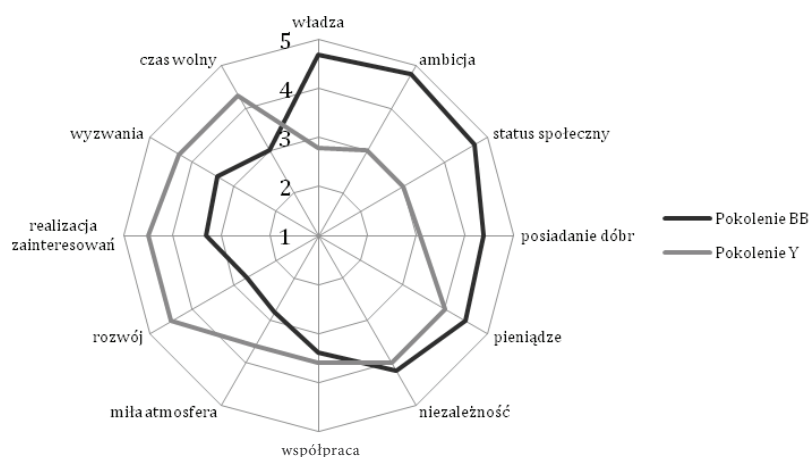
4. Badania, które można uznać za pilotaż badań poszukujących odpowiedzi na pytanie, jak określać cele indywidualne członków rodzin biznesowych, aby uniknąć konfliktów międzygeneracyjnych.

tywatorów wspólnych lub częściowo wspólnych dla generacji nestorów i sukcesorów w dwóch falach sukcesyjnych: obecnej (z pokolenia BB do pokolenia Y) i przyszłej (z pokolenia X do pokolenia Z).

Jak wskazują szeroko realizowane badania [Sułkowski, Marjański 2009; Safin 2007; Surdej, Wach 2010], teraźniejsza fala sukcesji jest tak naprawdę pierwszym powszechnym procesem sukcesyjnym w firmach rodzinnych i sporym wyzwaniem dla ich założycieli, sukcesorów, ale ponadto stanowi o „być lub nie być” dla samych przedsiębiorstw. Właśnie teraz sześćdziesięcioletni (i starsi) właściciele firm rodzinnych podejmują decyzję o rozpoczęciu procesów sukcesyjnych. Zdaniem autorki, znajomość różnic w definiowaniu celów generacyjnych i motywatorów działań ich przedstawicieli może uzmysłowić uczestnikom tego procesu, że zachowania sukcesorów i nestorów nie są zachowaniami osobniczymi, ale dotyczą całych pokoleń. Taka wiedza może przyczynić się do wzajemnej oceny nestora i sukcesora, opartej na innych podstawach, na zrozumieniu i empatii, a to z kolei może pomóc im pracować na celach i motywatorach wspólnych dla obu pokoleń i stać się fundamentem porozumienia i podstawą transferu międzypokoleniowego.

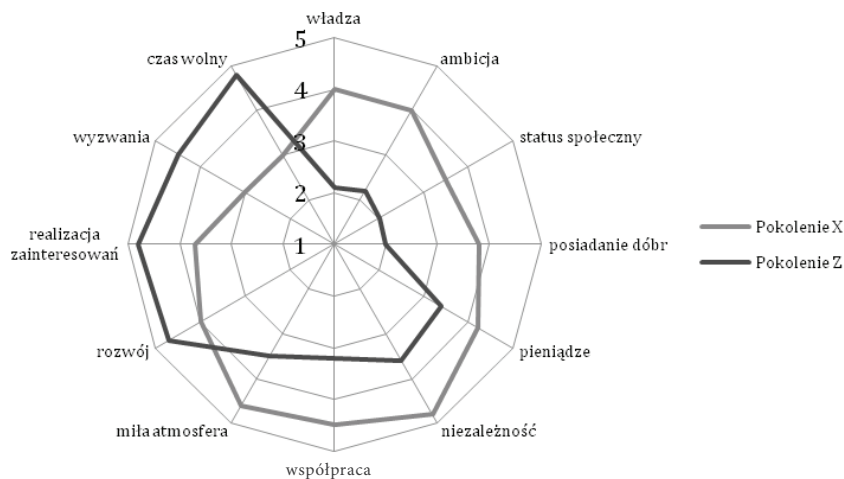
Cele *pokolenia BB i Y* zestawiono ze sobą w formie „międzypokoleniowego profilu celów”, co zilustrowano na rysunku 7. Konkluzją tych rozważań jest zalecenie dla przedstawicieli tych pokoleń w procesach sukcesyjnych, aby opierały sukcesję na: współpracy, kształtowaniu niezależności i dążeniu do zysku (pieniądze).

Rysunek 7. Obszar dla budowania porozumienia między pokoleniem BB i Y



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 8. Obszar dla budowania porozumienia między pokoleniem X i Z



Źródło: opracowanie własne.

W czasie nie dłuższym niż nadchodząca dekada rozpoczną się transfery sukcesyjne między *pokoleniem X i Z*. Jak wskazały wyniki badań (zilustrowane na profilu, rys. 8), głównym celem, łączącym oba pokolenia, jest chęć rozwoju. Rozwój jest, zdaniem autorki, podstawą działań podejmowanych przez oba pokolenia i na nim powinni się skupiać nestorzy z *pokolenia X*, przygotowując swoje dzieci do sukcesji w przyszłości.

Bibliografia

Ball K., Gostill G. (2011), *Baby Boomer Exodus: Capturing Knowledge for Gen X and Gen Y Employees*, MA, Boston.

Brzozowska B. (2005), *Gen X, pokolenie konsumentów*, Rabit, Kraków.

Clutterbuck D. (2005), *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Kraków, ss. 24–39.

Greenhaus J., Powell G. (2006), *When Work And Family Are Allies: A Theory Of Work-Family Enrichment*, „Academy of Management Review”, Nowy Jork, ss. 72–92.

Haber L. (1995), *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, wyd. WPSB, Kraków.

Leńczuk J. (2015), *Litery dzielące generacje – o różnicach między pokoleniem X, Y i Z* [online], <http://stapler.pl/hydepark/litery-dzielace-generacje-o-roznicach-miedzy-pokoleniem-x-y>, dostęp: 12.02.2018.

Lewandowska A., Więcek-Janka E., Hadryś-Nowak A., Wojewoda M., Tylczyński Ł. (2016), *Firma rodzinna to marka*, Raport z badania przeprowadzonego w ramach projektu Statystyka Firm Rodzinnych, Poznań: Instytut Biznesu Rodzinnego.

Maćkiewicz M., Drop E. (2012), *Młoda psychologia*, t.1., Liberi Libri, Warszawa.

Michel J.S., Kotrba L.M., Mitchelson J., Clark M.A., Baltes B.B. (201), *Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review*, „Journal of Organizational Behavior”, 32, ss. 689–725.

Possamai A. (2009), *Sociology of Religion for Generations X and Y*, Routledge, Taylor& Francis Group, New York.

Rzepka B. (2016), *Work-life balance: Jak osiągnąć równowagę w pracy i w życiu*, Helion, Gliwice, ss. 5–24.

Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne, istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.

Smolbik-Jęczmień A. (2013), *Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław, ss. 89–97.

Stillman D., Stillman J. (2017), *Generation Z @ work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace*, Harper Collins Publisher.

Sułkowski Ł., Mariański A. (2009), *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

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

Szymczyk J. (2016), *Pokolenie X na rynku pracy. Poradnik przedsiębiorcy* [online], <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-pokolenia-w-pracy-pokolenie-x>, dostęp: 12.02.2018.

Więcek-Janka E. (2017), *Wykorzystanie Cluster of Grey Incidence w opracowaniu modelu celów sukcesorów polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, PN Nauki ekonomiczne w XXI wieku – wyzwania, dylematy, perspektywy, red. A. Szpulak (Economic Sciences in the 21st Century – Challenges, Questions and Prospects) [w druku].

Więcek-Janka E., Mierziak R., Kijewska J. (2016), *The analysis of barriers in succession processes of family business with the use of grey incidente analysis (Polish perspective)*, „Our Economy”, 62 (2), ss. 33–41.

Wilsz J. (2008), *Rozwój człowieka dorosłego i zmiany dokonujące się w jego osobowości*, [w:] Z. Wiatrowski, I. Mandrzejewska-Smół, A. Aftański (red.), *Pedagogika pracy i andragogika. Z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza Włocławskiego Towarzystwa Naukowego, Włocławek, ss. 221–235.

Zhang J., Liu X. (2011), *Antecedents of Work-Family Conflict: Review and Prospect*, „International Journal of Business and Management”, 6, ss. 89–103.

Jan Klimek | klimek@janklimek.pl

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Beata Żelazko | bzelaz@sgh.waw.pl

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Krystyna Leszczewska | k.leszczewska@wp.pl

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

Wydział Nauk Społecznych i Humanistycznych

Joanna Sadkowska | joanna.sadkowska@ug.edu.pl

Uniwersytet Gdański

Postawy sukcesyjne studentów kierunków ekonomicznych – aspekt teoretyczny i wyniki badania pilotażowego

Attitudes towards Succession – Theoretical Aspects and Results of a Pilot Study of Students of Economic Faculties

Abstract: Family firms are widely recognized as a “strategic source” of economic growth in all economies in the world. However, in order to develop in a long term these business entities need to successfully complete the process of succession. In this study we analyse what is the attitude towards succession of young people from entrepreneurial families. 203 students of economic faculties from three major Polish universities have been surveyed. The results indicate that the respondents represent rather weak attitudes towards succession. However there is a statistically significant correlation between the attitude towards succession and the size of the company as well as the current engagement of the respondent in business activities.

Key words: family business, attitude towards succession, students of economic faculties

Wstęp

Sukcesja jest ważnym momentem w życiu firmy rodzinnej i kwestią, która wymaga analizy z perspektywy rodziny, zarządzania i systemów własności, aby odpowiednio zrozumieć perspektywy różnych interesariuszy [Brockhaus 2004, ss. 165–177]. Ostatnie badania teoretyczne sugerują, że zadowolenie z procesu sukcesji w firmach rodzinnych zwiększa się dzięki skłonności seniora do rezygnacji, chęci przejęcia firmy przez następcę, porozumienia między członkami rodziny w celu utrzymania zaangażowania rodziny w biznesie, akceptacji indywidualnych ról i planowania sukcesji [Sharma, Chrisman, Chua 2003b, ss. 667–687]. Zrozumienie czynników, które utrudniają przeprowadzenie sukcesji wewnątrz rodziny, jest ważne, ponieważ przyczyny te mogą również zagrozić rentowności firmy i harmonii rodziny, nie wspominając już o zagrożeniu dla cenionych wartości obecnego lidera firmy rodzinnej, potencjalnych następców i innych interesariuszy [De Massis, Chua, Chrisman 2008, ss. 183–199; Sułkowski, Marjański 2009, s. 38].

Istotne znaczenie sukcesji dla trwałego funkcjonowania firm rodzinnych sprawia, że tematem tym zajmują się zarówno teoretycy zarządzania, jak i praktycy – doradcy biznesowi, prawnicy, socjologowie. Przedmiotem zainteresowań badaczy są m.in. postawy sukcesyjne, czyli różne typy poglądów w sprawie sukcesji i powiązane z nimi zachowania jednostek. Należy jednak zaznaczyć, że jest to obszar relatywnie słabo rozpoznany, zwłaszcza jeśli chodzi o Polskę.

Biorąc pod uwagę powyższe, w styczniu 2018 r. zespół składający się z przedstawicieli trzech polskich szkół wyższych podjął próbę zdiagnozowania i oceny zainteresowania sukcesją w grupie studentów spokrewnionych z osobami prowadzącymi działalność gospodarczą¹.

Badanie zrealizowano w sześciu etapach. Najpierw przeprowadzono analizę piśmiennictwa [Apanowicz 2003], następnie – korzystając z metody określanej w literaturze jako Systematic Literature Review [Cronin 2011] – wyodrębniono prace autorów zagranicznych i krajowych, które posłużyły jako podstawa badawcza do prowadzenia dalszych poszukiwań. W ramach kolejnego etapu badania zaprojektowano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety. Jego poprawność została zweryfikowana poprzez zbadanie 5 osób studiujących na kierunkach ekonomicznych. W kolejnym kroku przeprowadzono badanie pilotażowe, którym objęto 203 osoby studiujące na kierunkach ekonomicznych trzech polskich uczelni: Uniwersy-

1. Badania realizował zespół w składzie: dr hab. J. Klimek, prof. SGH, dr hab. K. Leszczewska, prof. PWSliP, dr B. Żelazko, dr J. Sadkowska.

tetu Gdańskiego, Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz Państwowej Wyższej Szkoły Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży.

Przybliżenie pełnych wyników badania pilotażowego wykraczałoby poza ustalone ramy artykułu, dlatego autorzy zdecydowali się na prezentację wybranych wyników. Wykorzystali dane niezbędne do realizacji celu, jakim jest ocena zainteresowania problemem sukcesji oraz zamiarów dotyczących zarządzania firmą rodzinną w grupie studentów kierunków ekonomicznych.

Sukcesja jako problem zarządczy w przedsiębiorstwie rodzinnym

Przedsiębiorstwa rodzinne to szczególna forma przedsięwzięć gospodarczych, gdzie łączą się relacje rodzinne z logiką prowadzenia biznesu [Chrisman, Chua, Steier 2003, ss. 441–448]. Firmy rodzinne muszą znaleźć odpowiedni balans między trzema: rodzina – system zarządzania – struktura własności. Przedsiębiorstwo i rodzina mają własne cele, wartości i zasady działania. Wybór filozofii przedsiębiorstwa jest związany z filozofią rodziny, a wartości rodziny są przenoszone na grunt przedsiębiorstwa. I. Lansberg podkreśla, że rodzina kształtuje firmę rodzinną w taki sposób, w jaki nie są w stanie czynić tego członkowie rodzin w przedsiębiorstwach nierodzinnych [Lansberg 1983, ss. 39–46]. J.H. Chua, J.J. Chrisman, P. Sharma wskazują, że wyjątkowość tych podmiotów nie wynika z faktu, że członkowie rodziny posiadają dominujący udział we własności i/lub w zarządzaniu przedsiębiorstwem, choć te cechy są z pewnością ważne, ale z faktu, że firmy rodzinne działają z zamiarem kontynuowania pożądanego przyszłości dla rodziny zgodnie z jej wartościami i preferencjami [Chua, Chrisman, Sharma 1999, s. 25].

Przedsiębiorstwa rodzinne posiadają specyficzny cykl życia związany z cyklem rozwoju rodziny i jej członków [Więcek-Janka 2017, s. 54]. Intencja przekazania firmy rodzinnej sukcesorom pochodzącym z rodziny wpływa na sposób prowadzenia przedsiębiorstw rodzinnych. Przedsiębiorcy rodzinemu zależy przede wszystkim na długoterminowym zabezpieczeniu interesów firmy i rodziny. Sukcesja jest kluczowym procesem dla przyszłości firmy rodzinnej, dlatego też powinna być powiązana z planami strategicznymi firmy [Gheribi, 2017, ss. 223–236]. Proces transferu międzypokoleniowego nie jest zdarzeniem statycznym ani jednorazowym, często bywa zarzewiem problemów w firmach rodzinnych [Stavrou 1999, s. 43]. Statystyki gospodarki amerykańskiej pokazują, że szanse na to, że firma rodzinna przejdzie w ręce następnego pokolenia, wynoszą około 30%. Tylko 10% firm rodzinnych prowadzonych jest przez trzecie pokolenie [Fleming 2006, s. 8]. Sukcesja to według A. Lewandow-

skiej „proces zachodzący między dwiema generacjami, którego celem jest transfer do młodszego pokolenia wiedzy, władzy i własności z zachowaniem indywidualnych dla danego biznesu i rodziny wartości” [Lewandowska 2015, s. 82]. To ewolucyjny proces, który wymaga odpowiednio wczesnego zaplanowania [Aronoff, McClure, Ward 2012, s. 13]. Przekazanie firmy następcom wiąże się z koniecznością przygotowania do tego faktu firmy, przygotowania właściciela, a przede wszystkim przygotowania rodziny [Więcek-Janka, Mierziak 2015, ss. 302–312]. J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk za czynniki zwiększające skuteczność sukcesji uznają: zaangażowanie w proces sukcesji wszystkich członków rodziny związanych z firmą rodzinną, wychowanie i wykreowanie następcy, kryteria wyboru sukcesora, wybór właściwego momentu sukcesji, znalezienie alternatywnych zajęć dla seniorów odchodzących z firmy [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 94]. Właściwe zaplanowanie przez seniorów dziedziczenia firmy redukuje prawdopodobieństwo wystąpienia problemów sukcesyjnych i minimalizuje ryzyko pogorszenia sytuacji przedsiębiorstwa w wyniku zmiany kadry zarządzającej [Sharma, Chrisman, Chua 2003a, ss. 1–15].

Postawy sukcesyjne w świetle dotychczasowych badań

Od lat 70. i 80. XX wieku tematyka przedsiębiorstw rodzinnych jest coraz bardziej widoczna w dyskusjach naukowych w Europie i na świecie. To, co wyróżnia ten obszar badań, to paradoksy spowodowane zaangażowaniem rodziny w biznesie [Sharma, Chrisman, Gersick 2012, ss. 5–15]. Złożoność teoretyczna problematyki przedsiębiorstw rodzinnych, wynikająca z połączenia komponentu rodzinnego i biznesowego, wymaga odpowiedniego podejścia metodologicznego do badania tych podmiotów. W literaturze przedmiotu na przestrzeni kilkudziesięciu lat opublikowano kilka tysięcy prac dotyczących problematyki *family business* [Debicki, Matherne III, Kellermanns, Chrisman 2009, ss. 151–166]. W badaniach tych stosowano zróżnicowane techniki badawcze m.in.: wywiady kwestionariuszowe, wywiady telefoniczne, ankiety pocztowe, ankiety internetowe, studia przypadków. W Polsce badania nad przedsiębiorczością rodzinną mają krótszą tradycję niż w krajach zachodnich. Dopiero dynamiczny rozwój przedsiębiorczości po 1989 roku zwiększył zainteresowania naukowców problematyką zachowań przedsiębiorczych, w tym także zagadnieniami przedsiębiorczości rodzinnej [Safin 2007, s. 7].

Jednym z podejmowanych zagadnień w realizowanych badaniach jest problematyka sukcesji. A. Marjański, dokonując przeglądu światowych badań przedsiębiorstw rodzinnych wskazał badania dotyczące sukcesji realizowane w 1968 roku przez S.M. Davisa, badania z 1983 roku, prowadzone przez D.M. Ambrose, badania

z 1988 roku, prowadzone przez L.B. Barnes'a i badania z 1992 roku, realizowane przez W.C. Handlera [Marjański 2011, ss. 168–169]. S.M. Davis na podstawie badania 25 firm rodzinnych funkcjonujących w Meksyku określił typowe wzorce zachowań sukcesyjnych, które wynikają z cech osobowościowych seniora przekazującego firmę i juniora obejmującego firmę. Wyróżnił dwa charakterystyczne typy relacji między nimi: silny ojciec – słaby syn, konserwatywny ojciec – postępowy syn. D.M. Ambrose, badając 53 właścicieli firm rodzinnych i 33 ich dzieci, stwierdził, że przygotowanie dzieci do przejęcia rodzinnej firmy powinno rozpoczynać się w okresie młodości dzieci. To może przyczyniać się do powodzenia sukcesji. Brak planu sukcesji często prowadzi do likwidacji przedsiębiorstwa. L.B. Barnes analizował problemy wynikające z przejęcia władzy przez nieplanowanych sukcesorów (najczęściej młodsze rodzeństwo), którzy nie byli wcześniej brani pod uwagę przy planowaniu sukcesji. Sytuacja ta powoduje konieczność dokonania zmian w hierarchii przedsiębiorstwa rodzinnego, co jest procesem długotrwałym, wymagającym konsekwentnych działań. W.C. Handler prowadził badania wśród przedsiębiorców rodzinnych, kierujących biznesem w drugim pokoleniu. Na podstawie tych badań zidentyfikował dwie grupy czynników, które wpływają na jakość przeprowadzonej sukcesji: czynniki indywidualne i czynniki relacyjne. Do czynników indywidualnych zaliczał osobistą konieczność satysfakcji i wpływu, zaś do czynników relacyjnych: zgodę wśród rodzeństwa, konieczność wzajemnego poszanowania, zaangażowanie w firmę rodzinną i właściwe rozdzielenie obciążeń wynikających z zaangażowania w rodzinny biznes.

Badania ilościowe na reprezentatywnej próbie 1 280 przedsiębiorstw sektora MŚ, dotyczące funkcjonowania firm rodzinnych w Polsce, w tym planów sukcesyjnych, zrealizowała w 2009 roku Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości [Kowalewska (red.) 2009, ss. 129–138]. Z badań wynika, że tylko w 15% polskich przedsiębiorstw rodzinnych doszło do transferu pokoleń. 58% przedsiębiorców uczestniczących w badaniu zadeklarowało, że myśli o przekazaniu swojej firmy następnemu pokoleniu, ale tylko 31% właścicieli wyrażało wolę sukcesji w sposób zdecydowany. W 13% przedsiębiorstw nie przewidywano sukcesji. Spośród firm rodzinnych planujących przeprowadzenie sukcesji tylko 30% ma plan sukcesji, a jedynie w 10% firm plan jest opracowany w formie pisemnej. Niemal połowa badanych polskich firm rodzinnych nie ma żadnych procedur, które określałyby postępowanie w sprawach biznesowych i spadkowych w przypadku nieoczekiwanej śmierci lub niesprawności właściciela. Ekspertki podkreślali, że przyczynami niskiej świadomości potrzeby tworzenia planu sukcesji w polskich przedsiębiorstwach są m.in.: młody wiek wielu właścicieli firm rodzinnych, niski stan wiedzy o organizacyjnych, prawnych i finansowych aspektach sukcesji.

Interesujące badania dotyczące scenariuszy sukcesji w polskich firmach rodzinnych zrealizowali w 2009 roku A. Surdej, K. Wach [Surdej, Wach 2010, ss. 121–134]. Badanie przeprowadzono na próbie losowej 496 przedsiębiorstw rodzinnych. W 85 z analizowanych przedsiębiorstw rodzinnych dokonano sukcesji. Autorzy postawili hipotezę, że istnieje związek między czynnikami wewnętrznymi charakteryzującymi firmę rodzinną (struktura rodziny właścicielskiej, parametry demograficzne przedsiębiorstwa, indywidualna biografia właściciela) i czynnikami zewnętrznymi (parametry środowiska organizacyjnego i prawnego, w którym funkcjonuje firma i parametry sektora, w którym działa firma) a wyborem sposobu dziedziczenia i preferowanego poziomu kontroli rodziny nad firmą [Por. także Ejsmont, Szczepanik 2017]. Na podstawie tych założeń wyróżnili dwa rodzaje sukcesji: sukcesję defensywną, która zależy głównie od parametrów strukturalnych rodziny i relacji wewnątrz rodziny (konflikty, emocje) i sukcesję transformacyjną, która zależy od istnienia instrumentów instytucjonalnych, które pomagają rozwiązać konflikt między orientacją na wzrost przedsiębiorstwa a ambicjami założyciela/właściciela, aby zachować/zwiększyć możliwość rodziny. Sukcesja defensywna prowadzi do zachowania za wszelką cenę kontroli nad przedsiębiorstwem w rękach rodziny. Sukcesja transformacyjna ma na celu przekształcenie firmy rodzinnej w taki sposób, aby zmaksymalizować bogactwo rodziny, nawet kosztem zmniejszenia kontroli nad firmą przez rodzinę.

W 2016 r. Centrum Deloitte ds. Firm Rodzinnych w Regionie Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki (EMEA) przeprowadziło 92 osobiste wywiady pogłębione z należącymi do młodego pokolenia przedstawicielami firm rodzinnych z 19 krajów w regionie EMEA [Nowe pokolenie... 2016, ss. 8–11]. Temat badań obejmował m.in. przygotowanie do przejęcia firm rodzinnych przez kolejne pokolenie. Rezultaty badań wskazują, że 64% respondentów planuje przejąć kierownictwo firmy rodzinnej bez formalnego planu sukcesji. W ocenie 19% respondentów plan sukcesji w ich firmach jest w trakcie opracowywania. Tylko 16% uczestników badań stwierdziło, że w przedsiębiorstwie istnieje spisany plan sukcesji. W ocenie badanych najważniejszą cechą braną pod uwagę przy wyborze sukcesora jest jego zainteresowanie tą rolą (24% wskazań). Inne pożądane czynniki to: doświadczenie w pracy w firmie rodzinnej i jej dobra znajomość (23% wskazań), doświadczenie zawodowe zdobyte w innych przedsiębiorstwach (20% wskazań), zdolności przywódcze (20% wskazań), wykształcenie (13% wskazań). Około 1/3 uczestników badania określiło, że do przejęcia firmy rodzinnej przygotowują się od dziecka, 12% respondentów zaczęło przygotowywać się w czasie studiów, 28% od rozpoczęcia pracy zawodowej. Tylko 11% uczestników badań nie przygotowywało się do przejęcia firmy rodzinnej.

Zagadnienia sukcesji podjęto także w międzynarodowym projekcie badawczym GUESSS (Global University Entrepreneurial Student Spirit Students' Survey), realizo-

wanym od 2003 roku. W 2016 roku badania przeprowadzono w 50 krajach, wzięło w nich udział ponad 1 000 uczelni wyższych, w tym 50 z Polski [Sieger, Fueglistaller, Zellweger 2016]. Łącznie przebadano 21 386 sukcesorów, w tym 1 471 z Polski. Koordynatorem międzynarodowym projektu jest Uniwersytet St. Gallen w Szwajcarii, natomiast w Polsce **Instytut Biznesu Rodzinnego w Poznaniu**². Na bazie tego największego w Polsce badania sukcesorów powstał raport *Barometr Sukcesyjny – ścieżki kariery pokolenia Next Generation w polskich firmach rodzinnych* [Barometr Sukcesyjny... 2017, ss. 12–23]. Według badania GUESSS z 2016 roku 8,1% sukcesorów chce przejąć firmę po rodzicach (w badaniu GUESSS z 2014 r. zainteresowanie sukcesją wyrażało 6,3% respondentów). 59% sukcesorów pracowało już w firmie swoich rodziców. Autorzy raportu podkreślają, że występuje zależność między relacjami rodzinnymi a chęcią sukcesji u młodego pokolenia. W przypadku, gdy dzieci z dumą patrzą na osiągnięcia swoich rodziców, o 30% wzrasta zainteresowanie sukcesją firmy rodzinnej. Pokolenie sukcesorów bardziej w większym stopniu niż pokolenie rodziców dostrzega potencjał tkwiący w rodzinności biznesu. Aż 62% sukcesorów uznaje swoją firmę za rodzinną (uważa tak tylko 36% nestorów). Autorzy raportu na podstawie wyników badań podkreślają, że sukcesorzy w dużej mierze mają świadomość, że rodzinny charakter firm może być źródłem jej przewagi konkurencyjnej. K. Wach, powołując się na doniesienia naukowe oraz wyniki badań własnych, stwierdza, że doświadczenia, jakie studenci uzyskują w związku z zaangażowaniem w działalność przedsiębiorstwa rodzinnego (prowadzonego przez członka najbliższej rodziny lub dalszego krewnego), mają wpływ na ich intencje przedsiębiorcze – przyczyniają się do wzrostu skłonności studentów do podejmowania ryzyka związanego z działalnością gospodarczą i czynią ścieżkę kariery przedsiębiorcy atrakcyjną dla tej grupy osób [Wach 2015, s. 26]. Nie wyjaśniono jednak, czy rodzinne tradycje biznesowe oraz możliwość zdobywania doświadczeń w ramach firmy prowadzonej przez osoby spokrewnione ze studentami kształtują zainteresowanie karierą sukcesora oraz wpływają na chęć udziału w zarządzaniu rodzinną firmą.

Metodyka badania pilotażowego

Badaniem pilotażowym, którego wyniki zostaną zaprezentowane w dalszej części artykułu, objęto 203 studentów z trzech polskich uczelni, które prowadzą studia na kierunkach ekonomicznych: Szkoły Głównej Handlowej w W-wie, Państwo-

2. Dr hab. K. Leszczewska pełniła funkcję koordynatora projektu GUESSS w Państwowej Wyższej Szkole Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży (uczelnia uczestniczyła w badaniach), a dr hab. J. Klimek i dr B. Żelazko pełnili funkcje koordynatorów tego samego projektu w SGH w Warszawie.

wej Wyższej Szkoły Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży oraz Uniwersytetu Gdańskiego. Studenci wypełniali kwestionariusze ankiety w obecności ankieterów, którymi byli członkowie zespołu badawczego.

Na potrzeby tego badania przyjęto założenie, zgodnie z którym na postawę sukcesyjną składają się: postrzegana atrakcyjność kariery sukcesora, skłonność do działania w ramach firmy rodzinnej (określane na podstawie deklarowanego zaangażowania w działalność takiej firmy), chęć wykonania działania (określane na podstawie deklaracji dotyczących udziału w zarządzaniu firmą rodzinną w przyszłości) oraz zainteresowanie sukcesją (wiedza na temat decyzji sukcesyjnych oraz oczekiwań nestora). Strukturę przebadanej zbiorowości charakteryzują dane zawarte w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka grupy studentów uczestniczących w badaniu (N=203)

Zmienna		Liczba odpowiedzi	Udział odpowiedzi %
Płeć	Kobieta	128	63
	Mężczyzna	75	37
Wiek	Poniżej 20 lat	28	14
	21–24	125	62
	25–28	35	17
	29 i więcej	15	7
Typ studiów	Stacjonarny	153	76
	Niestacjonarny popołudniowy	5	3
	Niestacjonarny weekendowy (sobotnio-niedzielny)	43	21
Aktywność zawodowa podczas studiów	Praca w pełnym wymiarze czasu	64	32
	Praca w niepełnym wymiarze czasu	41	20
	Praca podczas wakacji i okazjonalna	29	14
	Własna działalność gospodarcza	11	6
	Brak aktywności	57	28
Pochodzenie	Wieś	74	37
	Małe miasto	84	42
	Duże miasto	41	21
Rodzina	Brak rodzeństwa	48	24
	Rodzeństwo	154	76
Doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej	Tak	60	30
	Nie	143	70

Sposób zamieszkiwania	Z rodzicami	85	42
	Z mężem/żoną partnerem/partnerką	38	19
	Samodzielnie	49	24
	Ze znajomymi	31	15
Sposób utrzymywania się podczas studiów	Samodzielnie	107	53
	Przy wsparciu finansowym rodziny	95	47
Zdobyte doświadczenie jako pracownik przedsiębiorstwa	Tak	146	72
	Nie	57	28

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W procesie analizy wyników badań, ze względu na charakter zmiennej objaśnianej, posłużono się korelacją rang Spearmana. Zmienna objaśniana (*explained variable*) została określona jako: zainteresowanie opcją kariery związaną w przedsiębiorstwie rodzinnym (tj. karierą sukcesora) oraz chęcią udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem rodzinnym. Jako zmienne objaśniające (*predictors*) w badaniu przyjęto: płeć respondentów, wiek, aktualną aktywność zawodową podczas studiów, doświadczenie zdobyte w roli pracownika przedsiębiorstwa, doświadczenie uzyskane w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej.

Analiza wyników badania pilotażowego

Prezentowany w tej części artykułu materiał empiryczny służy ustaleniu, czy przejęcie władzy w firmie rodzinnej stanowi atrakcyjną wizję rozwoju zawodowego w porównaniu do innych ścieżek kariery, czy badane osoby są aktualnie zaangażowane w działalność podmiotu rodzinnego i czy wiążą swoją przyszłość zawodową z tym przedsiębiorstwem.

Na podstawie odpowiedzi udzielonych na pytanie o to, w której z sześciu wymienionych ról respondent widzi siebie w przyszłości, opracowano miniranking opcji kariery zawodowej. Największą popularnością wśród uczestników badania cieszyła się rola założyciela małej, tradycyjnej firmy – 34,5%. Na drugim miejscu, jeśli chodzi o częstość wskazań, znalazła się opcja związana z rolą pracownika/menadżera w korporacji międzynarodowej (19,2%), a na trzecim – rola sukcesora w firmie rodzinnej (17,7%). Opcję „pracownik/menadżer w dużej krajowej firmie” wybrało 15,3% respondentów, opcję „twórca startupów” – 8,4%. Najrzadziej wskazywaną opcją była rola freelancera – 4,9%. W grupie studentów SGH najpopularniejszą okazała się rola pra-

cownika/menadżera korporacji międzynarodowej, tymczasem wśród studentów UG oraz Studentów PWSIP – rola założyciela małej, tradycyjnej firmy (Tabela 2).

Tabela 2. Odsetek odpowiedzi na pytanie „W której z wymienionych ról widzisz siebie w przyszłości?”

Opcja kariery zawodowej	Odpowiedzi Studentów SGH	Odpowiedzi Studentów UG	Odpowiedzi Studentów PWSIP	Odpowiedzi ogółem
sukcesor w firmie rodzinnej	19,4%	15,0%	20,7%	17,7%
freelancer	4,8%	5,0%	5,2%	4,9%
pracownik/menadżer dużej firmy krajowej	4,8%	16,3%	24,1%	15,3%
pracownik/menadżer korporacji międzynarodowej	37,1%	13,8%	8,6%	19,2%
twórca start-upów	17,7%	7,5%	0,0%	8,4%
założyciel małej, tradycyjnej firmy	16,1%	42,5%	41,4%	34,5%

Źródło: badanie ankietowe.

Na pytanie o to, jak duże jest przedsiębiorstwo prowadzone przez członków rodziny, respondenci najczęściej wskazywali na mikrofirmę (62 ,1%). Nieco ponad 23% respondentów było spokrewnionych z przedsiębiorcą prowadzącym małą firmę, nieco ponad 10% respondentów – z przedsiębiorcą prowadzącym średnią firmę, a około 4% respondentów – z przedsiębiorcą prowadzącym dużą firmę. Zaangażowanie w działalność przedsiębiorstw prowadzonych przez członków rodziny deklarowało 40,9% ankietowanych.

W 70% przypadków firma prowadzona przez krewnego osoby studiującej była podmiotem typu rodzinnego³. Najczęściej pracowały w nich 1–2 osoby będące członkami rodziny (53,2% przypadków).

Deklarowana postawa przedsiębiorcza – jak wynika z przeprowadzonego badania – nie przekłada się jednak na postawę sukcesyjną. Uczestnicy badania zapytani o to, czy wiążą swoją przyszłość zawodową z przedsiębiorstwem, które należy do

3. Czyli podmiot będący własnością członków rodziny i zarządzany przez rodzinę.

członka rodziny, najczęściej udzielali odpowiedzi negatywnej: 39,9% wskazało odpowiedź „raczej nie”, a 21,7% – odpowiedź „zdecydowanie nie”. Około 16% respondentów wyrażało niezdecydowanie w tej sprawie, zaś 6,9% przyznało, że zdecydowanie chce w przyszłości pracować w firmie rodzinnej.

W kolejnym kroku przeprowadzono analizę korelacji z wykorzystaniem współczynnika korelacji rang Spearmana. Wyniki przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Analiza determinant wyboru ścieżki kariery zawodowej sukcesora w przedsiębiorstwie rodzinnym

Lp.	Zmienna	1	2	3	4	5
1	Sukcesor jako opcja kariery zawodowej	1				
2	Wielkość przedsiębiorstwa	,216**	1			
3	Zaangażowanie badanej osoby w firmie	,321**	-,043	1		
4	Liczba członków rodziny zaangażowanych w prowadzenie przedsiębiorstwa	,243**	,116	,311**	1	
5	Liczba pokoleń	,140	,064	,107	,524**	1

****.** Korelacja rang Spearmana istotna na poziomie $p < 0.01$ (obustronnie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Chęć zostania sukcesorem w przedsiębiorstwie rodzinnym jako opcja kariery zawodowej jest skorelowana dodatnio z trzema zmiennymi: wielkością przedsiębiorstwa, liczbą członków rodzinnych zaangażowanych w jego prowadzenie oraz zaangażowaniem badanej osoby w sprawy przedsiębiorstwa. Im większe przedsiębiorstwo, mierzone liczbą zatrudnionych pracowników, tym bardziej osoba badana zainteresowana była wyborem opcji zostania sukcesorem jako optymalnej dla siebie ścieżki kariery zawodowej ($\rho = ,216$). Podobną statystycznie istotną zależność potwierdzono w odniesieniu do predyktora w postaci aktualnego zaangażowania respondenta w działalność przedsiębiorstwa rodzinnego ($\rho = ,321$). Warto również zauważyć, iż istotne znaczenie dla wyboru wskazanej ścieżki kariery ma liczba osób z rodziny, które aktualnie współuczestniczą w prowadzeniu danego przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Podsumowując wyniki przeprowadzonych w niniejszym artykule analiz teoretycznych i badań pilotażowych, należy stwierdzić, że:

- wyrażana przez młodych ludzi chęć pracy w firmie rodzinnej oraz wola bycia sukcesorem stanowią przejaw postawy sukcesyjnej, sprzyjającej rozwojowi sektora przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce;
- pomimo dość silnej postawy przedsiębiorczej (wyrażanej chęcią prowadzenia własnej działalności gospodarczej oraz deklarowanym zaangażowaniem w działalność firm rodzinnych), studenci wykazują słabe postawy sukcesyjne (utożsamiane z zamiarem wyboru kariery sukcesora, chęcią udziału w zarządzaniu firmą rodzinną w przyszłości);
- takie czynniki, jak zwiększenie liczby zatrudnionych w przedsiębiorstwie pracowników oraz liczba członków rodziny zaangażowanych w prowadzenie przedsiębiorstwa wpływają pozytywnie na wybór opcji kariery zawodowej w postaci zostania sukcesorem; wyborowi takiemu sprzyja również aktualne zaangażowanie badanej osoby w sprawy przedsiębiorstwa rodzinnego;
- interesujące jest, iż opcję kariery sukcesora wybrały przede wszystkim osoby, które nie posiadają doświadczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej ($n=24$) (12 osób posiadało takie doświadczenie); natomiast prawie wszyscy badani studenci posiadali doświadczenie jako pracownicy przedsiębiorstw ($n=29$);
- wydaje się, że osobami najlepiej przygotowanymi do realizacji kariery w biznesie rodzinnym są studenci kierunków ekonomicznych, spokrewnieni z przedsiębiorcami i zaangażowani w działalność gospodarczą członków rodziny;
- dość liczna grupa ankietowanych studentów kierunków ekonomicznych ma realną szansę na realizację kariery zawodowej w ramach firmy rodzinnej, jednak nie okazuje zbyt dużego zainteresowania taką wizją przyszłości;
- spora grupa uczestników badania wprost wyrażała niechęć wobec podejmowania działań na rzecz rozwoju zawodowego w ramach przedsiębiorstwa będącego firmą rodzinną;
- istnieją wyraźne różnice w preferencjach dotyczących opcji kariery zawodowej pomiędzy studentami SGH a studentami reprezentującymi UG i PWSiP. Można zatem sformułować wniosek, iż dla studentów trzech polskich uczelni przejęcie władzy w firmie rodzinnej raczej nie stanowi atrakcyjnej propozycji rozwoju zawodowego w porównaniu do innych ścieżek kariery. Choć deklarowane przez studentów zaangażowanie w działalność podmiotu rodzinnego jest dość wysokie, niewielki odsetek tej grupy wiąże swoją przyszłość zawodową z biznesem rodzinnym.

Bibliografia

- Apanowicz J. (2003), *Metodologia nauk*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
- Aronoff C., McClure S., Ward J. (2012), *Sukcesja w firmach rodzinnych*, Wyd. MiP, Kraków.
- Brockhaus R.H. (2004), *Family Business Succession: Suggestions for Future Research*, „Family Business Review”, Vol. 17, No. 2.
- Chrisman J.J., Chua J.H., Steier L.P. (2003), *An introduction to theories of family business*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 18.
- Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. (1999), *Defining the Family Business by Behavior*, „Entrepreneurship: theory and practice”, Vol. 23, No. 4.
- Cronin C. (2011), *Doing your literature review: traditional and systematic techniques*, „Evaluation & Research in Education”, vol. 24, No. 3.
- De Massis A., Chua J.H., Chrisman J.J. (2008), *Factors Preventing Intra-Family Succession*, „Family Business Review”, Vol. 21, No. 2.
- Debicki B.J., Matherne III C.F., Kellermanns F.W., Chrisman J.J. (2009), *Family Business Research in the New Millennium*, „Family Business Review”, Vol. 22, No. 2.
- Ejsmont A., Szczepanik E. (2017), *Cooperation and cooptation as a tools which could improve leading startups all over the world*, „European Journal of Social Sciences Education and Research”, Vol. 11, No. 2.
- Fleming Q.J. (2006), *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Helion, Gliwice.
- Gheribi E. (2017), *Od małej firmy rodzinnej do sieci – Strategie rozwoju biznesu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVIII, zeszyt 6, SAN, Łódź.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.

Kowalewska (red.) (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa.

Lansberg I. (1983), *Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap*, „Organizational Dynamics”, Vol. 12, No. 1.

Lewandowska A. (2015), *Kody wartości. Czyli jak skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej*, Wyd. Lewandowska i Partnerzy, Poznań.

Lewandowska A., Tylczyński Ł. (2017), *Barometr Sukcesyjny – ścieżki kariery pokolenia Next Generation w polskich firmach rodzinnych*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań.

Marjański A. (2011), *Światowe i polskie badania przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 7, SWSPiZ, Łódź.

Nowe pokolenie w firmach rodzinnych. Rozwój i zachowanie rodzinnych wartości (2016), raport Deloitte.

Sieger P., Fueglistaller U., Zellweger T. (2016), *International GUESSS Report 2016*, <http://www.guesssurvey.org/resources/PDF>, dostęp: 24.07.2017.

Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H. (2003a), *Succession planning as planned behavior: some empirical results*, „Family Business Review”, Vol. 16, No. 1.

Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H. (2003b), *Predictors of satisfaction with the succession process in family firms*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 18, No. 5.

Sharma P., Chrisman J.J., Gersick K.E. (2012), *25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future*, „Family Business Review”, Vol. 25, No. 1.

Stavrou E.T. (1999), *Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over Business*, „Journal of Small Business Management”, 37(3).

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

Surdej A., Wach K. (2010), *Succession Scenarios in Polish Family Firms – Empirical Study* [w:] *Managing Ownership and Succession in Family Firms*, **A. Surdej, K. Wach** (red.), Scholar, Warszawa.

Wach K. (2015), *Środowisko biznesu rodzinnego jako stymulanta intencji przedsiębiorczych młodzieży akademickiej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, zeszyt 7, SAN, Łódź.

Więcek-Janka E. (2017), *Audyty dojrzałości organizacyjnej* [w:] *Narodziny firmy rodzinnej. Jak mądrze zaplanować sukcesję i przekazać biznes następcom*, **A. Lewandowska, P. Andrzejczak, M. Stradomski** (red.), Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań.

Więcek-Janka E., Mierzwiak R. (2015), *The analysis of successors' competencies in family enterprises with the use of grey system theory*, „Grey Systems: Theory and Application”, Vol. 5, No. 3.

Aída Dinorah García Álvarez | adgaral@gmail.com

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Víctor Hugo Robles Francia

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Jorge Rebollo Meza

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

La empresa familiar. Dilemas y desafíos en la línea de sucesión de primera a segunda generación del Corporativo GH

Dilemmas and Challenges in the Line of Succession from the First to the Second Generation of the Corporate GH

Abstract: Nowadays, Family Businesses in Mexico face the complex situations that impact their development, growth and destiny. The transition from one generation to another, as well as preparation activities towards the succession, are a process of difficult and confusing scenarios in their assimilation. The objective of this research is to propose strategies to the Director of Corporativo GH, a company dedicated to the manufacture, distribution and commercialization of health products, in the incorporation and preparation of new members in the line of succession. For this research, the case study of Robert Yin, recognized author in the conceptualization and application of this methodology, is used as a research strategy that includes the method of direct interview and observation in facilities or physical objects (Yin 1994). For the results, three stages are established: first - a theoretical review in relation to other similar case investigations, second - the analysis for the election of the successor, and third - the succession plan towards the conformation of the family law council.

Key words: Family business, succession, legal advice

Introducción

Actualmente las empresas familiares constituyen una parte fundamental en la economía mexicana ya que son uno de los principales generadores de empleos, en su mayoría son pequeñas y medianas empresas (Pymes), las cuales tienen una gran participación en el sector empresarial. Uno de los principales desafíos de las empresas familiares son los procesos de sucesión, los cambios de generaciones a los cuales no se encuentran preparados.

En México según el centro de investigación de empresas familiares de la universidad de las américas de Puebla gran parte de las empresas familiares está conformada por la primera generación (66%), un porcentaje menor por la segunda (29%) lo cual muestra un difícil crecimiento, ya que la mayoría de ellas no cuenta con un plan de formación [San Martín y Durán 2017].

Para esta investigación se utiliza el estudio de caso de Robert Yin, autor reconocido en la conceptualización y aplicación de esta metodología, como una estrategia de investigación que comprende el método de entrevista directa y observación en instalaciones u objetos físicos [Yin 1994]. Esta metodología es seleccionada porque buscamos comprender los desafíos y dilemas de las empresas familiares en el proceso sucesorio.

El objetivo de este trabajo es analizar los desafíos que enfrenta el corporativo GH en sus procesos de sucesión de primera a segunda generación y proponer estrategias al Director en la planificación del proceso y en la preparación de los nuevos integrantes en la línea de sucesoria.

El corporativo GH sujeto de nuestro estudio, es una empresa familiar mexicana, de capital Tabasqueño, dedicada a la fabricación, distribución, y venta de equipos médicos, rehabilitación, ortopedia, otros productos y servicios enfocados a la salud, creada el 25 de enero del 2000 bajo la dirección de su fundador Lic. David García Hernández. El corporativo GH está formado sólidamente para prestar un servicio de primer nivel. El impulso y desarrollo hacia la organización obliga nuevas acciones y estrategias.

Revisión de la Literatura

Empresa Familiar

Los conceptos de Empresas Familiares definidas por diversos autores y como sustento teórico, en relación a esta investigación se definen:

Para [Hernández & Rodríguez 2006] empresa se define como: "Unidad socioeconómica, constituida legalmente, en la que el capital, el trabajo y la dirección se

coordinan con el fin de lograr una producción útil para la sociedad acorde con las exigencias del bien común”.

De acuerdo a Durán, J. y San Martín, J. [2013, p. 25] “el nexo familiar es el compuesto emocional que hace la diferencia en este tipo de empresas, lo que, por una parte, puede generar fortaleza, pero, por otra parte, puede llegar a generar tensiones y contradicciones que limiten el desarrollo de la organización y la hagan vulnerable negocio”.

El concepto de empresa familiar puede entenderse desde una perspectiva tradicionalista bajo una dinámica del modelo dinastía, el cual plantea que el secreto del éxito en las familias empresarias radica en el tipo de familia que se es, y en los valores, principios que se transmiten a las nuevas generaciones; a la vez que estos valores familiares son entendidos como la esfera que contienen al patrimonio y consecuentemente a la empresa. Gómez, Betancourt y Zapata [2012].

Diversas investigaciones afirman que las empresas familiares han tomado tanta importancia en la economía del estado y del país, que ya se habla de una línea completa de especialización donde no solo se estudian las situaciones empresariales como la planeación de la nueva generación (proceso sucesorio), la solución de conflictos (para el caso familia-empresa), la contabilidad y el patrimonio, sino que también se relacionan los entornos macroeconómicos y microeconómicos desde estas organizaciones, con esto se lograría una mayor comprensión de este instrumento para el desarrollo de la Empresa Familiar.

Proceso de Sucesión

La sucesión es un complejo que condiciona la continuidad de una empresa, es uno de los momentos decisivos del retiro de un líder en el cual tiene como objetivo la preparación de los integrantes en la línea de sucesión; es un proceso, no un evento, y como tal debe ser planeado y coordinado de manera adecuada.

Araya (2012) define la sucesión como un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traslapan o empalman, al momento que son cedido todos los derechos y obligaciones de la empresa. Al ser un proceso debe tener una planeación que acredite la continuidad de la empresa, y que consolide los sueños del emprendedor inicial [Grabinsky 2016].

Sanchez & Sanchez [2005] señalan que la empresa familiar, como empresa que es, tiene los mismos problemas que cualquier otra, pero que, además, y esto es lo que la hace distinta del resto de las empresas que no son familiares, tiene otros problemas típicos o propios que, en principio, la hacen acreedora de un tratamiento diferente.

Investigaciones realizadas durante la última década y de acuerdo a la experiencia indicada según Amat J.M. [2004] es que en las empresas familiares que han asegurado su continuidad con éxito coinciden con varias características:

- Realizan la constante renovación del negocio, con diversas estrategias, como la mejora de la gestión, la profesionalización de sus sistemas de dirección, y equipos de trabajo, enfocados al proyecto de la empresa.
- Establecen la reestructura organizativa que comprende un proyecto compartido y estratégico de desarrollo.
- Promueven las relaciones familiares en las que existe una relación fluida, una comunicación regular, unas normas y reglas compartidas de comportamiento respecto a las relaciones entre la familia y la empresa (un protocolo) que les anticipe, la gestión y resolución de forma constructiva con apoyo de un Consejo Familiar hacia los conflictos que pudieran existir.
- Anticipan el relevo generacional por el líder familiar de forma estratégica, apoyado por el consejo de administración y asesores externos para que periódica y sistemáticamente se realice la planeación y se implemente el proceso del relevo generacional hasta el traspaso del total mando de la gestión de la empresa en manos del sucesor, conservando la visión estratégica de la compañía y de la familia.

El tema de sucesión en la empresa de estudio, como proceso de planeación y estrategia, tiene sus inicios, encaminados a la línea sucesora a partir de la incorporación de dos miembros de familia en el año 2015, cuando GH se encuentra en desarrollo, ampliación y crecimiento organizacional. Los nuevos integrantes son dos de sus tres hijos, quienes como tarea inicial apoyan en áreas administrativas y operativas considerando reforzar las actividades prioritarias seleccionadas por el Director del Corporativo. Se reitera que el establecimiento de la autoridad y toma de decisiones seguirán centralizadas en un solo elemento.

Se considera de gran importancia iniciar con el análisis para identificar los factores de la sucesión, conocer las estrategias que han utilizado para permanecer en el mercado, asegurar la continuidad y para ello planear de manera anticipada el proceso de sucesión.

El fundador de GH declara que, al iniciar el proceso hacia la consolidación, su pretensión es expandirse mediante el crecimiento interno, ampliando la capacidad de la empresa con otras sucursales y plantas de fabricación, así como nuevos esquemas de relación con otras organizaciones, por ello es importante desarrollar su planificación y sucesión para que los cambios sean asumidos y el funcionamiento de la organización se vaya consolidando. Considera que la clave en la sucesión son las relaciones cordiales con los que integran GH, valores como el respeto es

fundamental, la apropiación de la misión y visión empresarial, y la profesionalización es verdaderamente obligatorio para un proceso sucesorio. [García, comunicación personal 11 de diciembre de 2017].

La comunicación personal del fundador de GH, se apoya en esta afirmación: Considerar que pieza clave de la sucesión es el sujeto que va a fungir bajo esta autoría, que puede ser idealmente un hijo, un nieto, e inclusive un externo; hace interesante considerar algunas características claves que debe tener: como la buena relación con el fundador, relaciones cordiales con todo los integrantes de la familia, un estatus de respeto indiferentemente del papel que desempeñe en la familia, contar con la capacidad y competencias necesarias, así como la experiencia y liderazgo, pero ante todo un verdadero compromiso con la empresa [Grabinsky 2016]. Zúñiga y Sacristán [2009], agregarían la profesionalización que disminuya riesgos en el acto sucesorio.

La complejidad del proceso sucesorio

Las dificultades son barreras que hay que superar para conseguir los objetivos planteados por ello existen las estrategias que son principios y rutas fundamentales que orientarán los procesos; en este caso el proceso de sucesión para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar.

Existen distintas dificultades en el proceso de sucesión de forma general, estas amenazas pueden agruparse en cinco grandes grupos [Kets de Vries 1985, citado por Silva 2015] factores individuales, factores relacionales, factores económicos, factores contextuales y factores del proceso de sucesión.

El proceso del retiro del líder es complejo ya que el sucesor se debe incorporar de manera paulatina a la empresa, por eso es fundamental estar previamente planificado e intentar que afecte en la menor medida posible en la empresa, y plantear los principales problemas a los que se enfrentara el sucesor y el sucedido.

Primera y segunda generación. La transición

La necesidad de las empresas familiares de revitalizar el negocio exige reforzar capacidad directiva y resistir a los cambios, ya que a unos de los mayores retos a los que se enfrentan son la supervivencia y las dificultades en el tránsito de la primera a la segunda generación.

En la evolución de la primera a la segunda generación se producen cambios estructurales al modelo del fundador al momento de sustituir una propiedad dividida,

las relaciones interfamiliares en la primera generación se hacen más complejas y es muy probable que la línea sucesora comparta aun los valores legados por sus padres.

Así mismo, se presentan distintos cambios como son las gestiones, las estrategias, la estructura y sistema de la empresa y uno de los cambios con mayor importancia son las relaciones con las personas que conforman la empresa, los objetivos cambian y dejan de centrarse en la supervivencia y crecimiento para adoptar una necesidad de revitalizar la empresa por medio de la diversificación para asegurar su permanencia.

Muchas empresas familiares no toman en cuenta la necesidad de profesionalizar sus empresas, es por ello que es importante conocer la realidad e identificar aquellos factores y desafíos que presenta el proceso de sucesión en el Corporativo GH.

Las situaciones de la empresa familiar en los primeros años de vida en la época del fundador se centran en el crecimiento y supervivencia de la empresa, se limita únicamente en la relación del fundador con su cónyuge, en donde el sistema se basa en el liderazgo, la innovación y la organización del emprendedor se relaciona directamente con todas las áreas de organización.

En la actualidad, las empresas innovadoras son más flexibles, se adaptan a los cambios en el entorno y responden más rápido y mejor a las necesidades cambiantes de la sociedad en su conjunto para obtener así mejores resultados [Drucker 1985; Miles y Snow 1978, citado por Gálvez & García 2012].

Así mismo, el éxito creciente y sostenido de la empresa está siempre en función de su capacidad para identificar y aprovechar adecuada y eficientemente las oportunidades del momento [Hernández, Yescas y Domínguez 2007].

La evolución de la empresa lleva por naturaleza su crecimiento después de un esfuerzo por sobrevivir y crecer durante los primeros años, GH entra en un proceso de diversificación para asegurar su futuro, en el cual el propietario-fundador se adentra en una fase vital para la revitalización de la empresa en donde tendrá que asumir riesgos y tomar gran resistencia a los nuevos retos.

El corporativo GH está afrontando una toma de decisiones mediante el proceso de sucesión, el cual está por definir, uno de las principales limitantes en la planeación estratégica dentro del proceso son las tensiones emocionales y relaciones que genera el seno familiar cuando está en ejecución el plan de sucesión, así como también una de las dificultades que ahora el corporativo presenta es la difícil decisión del fundador y padre de separar su función operativa por miedo a perder el control, sin embargo es una de las decisiones fundamentales para la permanencia y crecimiento a corto plazo de la empresa y de la ejecución de la sucesión instruyendo de manera adecuada a la línea sucesora que son los hijos.

Metodología

En esta investigación se tomó como metodología el estudio de caso; como investigación empírica que se aplica a un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real de la vida social, en donde los límites entre el fenómeno y el contexto del entorno no son claramente visibles, y en donde se propicia la utilización de distintas fuentes de evidencia, distintas miradas y disciplinas afines [Peña 2009].

Además, en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos [Chetty 1996]. El objetivo de la investigación es analizar la posible sucesión y sus posibles alternativas de GH Ortopédicos en referencia al sueño compartido y la construcción de la empresa familiar, en referencia a la decisión, adaptación de los integrantes en la empresa capacidades, conocimientos, motivación, visión y crecimiento de la organización.

La información es analizada de los documentos administrativos e informáticos proporcionados por el dueño de la organización sujeta de estudio, los cuadros de observación y los referentes obtenidos en la aplicación de la encuesta en la unidad de análisis, que describe la complejidad del proceso sucesorio de la empresa, y los escenarios estratégicos futuros de la empresa, en un documento que llamaremos *GH. Hacia el proceso de sucesión generacional*.

Es importante mencionar que esta empresa forma parte de un conjunto de empresas familiares sujetas de estudio en diferentes áreas y ejes temáticos.

Descripción del caso

Antecedentes Históricos del Corporativo GH

Para fines de esta investigación se tomó información del sujeto de estudio en documentos proporcionados por la empresa, el historial soportado en la base informática y revisión de resultados al aplicar el instrumento (entrevista), de recolección de datos. La entrevista se desarrolló en la empresa (GH). Se aplicó a los dueños, e integrantes (trabajadores de confianza) de la empresa familiar, con la finalidad de conocer cuáles son los factores que influyen en la sucesión en su empresa en particular.

El corporativo GH Ortopédicos es una empresa dedicada a la fabricación, distribución, venta de equipo médico, rehabilitación, y ortopedia. GH inicia operaciones el 25 de enero del 2000, por parte de su propietario y fundador Lic. David García Hernández. Desde el 2014 García Hernández, determina realizar cambios en su estruc-

tura organizacional, en sus procesos de fabricación introduciendo nueva tecnología. Sus principales servicios y oportunidades de desarrollo son la venta de artículos médicos-ortopédicos, de tratamiento de lesiones deportivas, servicios de masajes terapéuticos, anti estrés, relajación y ajuste articular. GH se encuentra en la implementación de Unidades Estratégicas de negocios a partir de la diversificación de productos relacionados. El objetivo: Abarcar la totalidad de la Región Sureste de México.

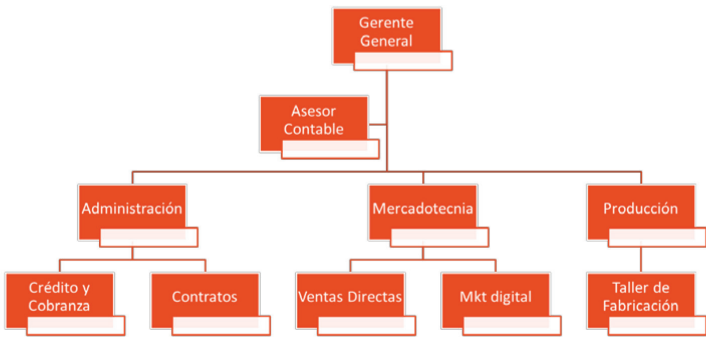
Logotipo Institucional GH ORTOPEDICOS. Slogan: Existimos para asistir

Figura 1. Logo GH ORTOPÉDICOS
Identidad corporativa



Fuente: GH ORTOPÉDICOS 2016.

Figura 2. Organigrama de GH ORTOPÉDICOS



Fuente: GH ORTOPÉDICOS 2015.

Para el Corporativo GH, las líneas que marcan sus acciones están fundamentadas en su:

Misión. Conformar una empresa a nivel internacional que mediante la manufactura, mercadotecnia y distribución participe con éxito en el mundo médico-ortopédico Comprometiéndose con la población que lo necesite al ofrecer un servicio de alta calidad a través de la elaboración y venta de productos médicos-ortopédicos de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes, con un costo significativamente bajo y la seguridad que se encuentra en manos expertas.

Visión. Convertirnos en una de las industrias más importantes y reconocidas de la región y del país, buscando la presencia de nuestras marcas en un ambiente globalizado, manteniendo una imagen de calidad ante todos nuestros clientes.

Filosofía. Trabajar bajo el concepto de calidad, calidez y seguridad total, con una vocación de servicio a nuestros clientes, buscando que ellos decidan el consumo de nuestros productos por factores de calidad y competencia leal. Existimos para asistir. Generar en los colaboradores de la empresa un sentido de pertenencia honestidad, responsabilidad y compromiso con los valores de GH Ortopédicos y de cada uno de los miembros de la misma.

Objetivo organizacional. Acrecentar la imagen de la empresa por medio de sus productos y servicio, de tal manera que se pueda obtener la confiabilidad de la sociedad para poder abarcar la totalidad de la región Sureste de México [García, comunicación personal 11 de diciembre de 2017].

Diagnóstico y evolución en la organización empresarial.

Como se mencionó anteriormente, el corporativo GH manifiesta cambios en su estructura organizacional al momento de incursar la línea sucesora dentro de la empresa en este caso los hijos del fundador quienes continuamente están en preparación para sustituir al propietario quien también está en proceso de elección.

Figura 3. Organigrama Funcional de GH



Fuente: GH ORTOPÉDICOS 2017.

Las empresas familiares, ha ido cambiando a lo largo del tiempo la manera de elegir el sucesor. Mientras que en buena parte del siglo XX el nuevo líder era por defecto el primogénito [Llano y Olguín 1986; D'arquer 1992, citado por da Silva 2015], y para ello era específicamente preparado.

Algunas investigaciones relacionadas con la sucesión, resaltan que, en el proceso de incorporación de un individuo a la empresa familiar, se distinguen tres etapas importantes para realizar: preparación remota, preparación próxima y preparación inmediata.

La preparación remota comienza años antes de trabajar en la empresa. Su origen está en cómo los familiares del individuo le dan a conocer la empresa, ya sea con conversaciones entre ello o directamente con él. Dichas conversaciones condicionarán en gran parte la visión que el nuevo miembro tenga de la empresa en el futuro [Berenbeim 1990, citado por da Silva 2015]. GH, forma parte de una familia de empresas dedicadas al mismo giro, y tienen un antecedente en el mercado de más de 20 años.

En el caso del Corporativo GH los sucesores de la empresa comenzaron a temprana edad a relacionarse con ella, sin embargo, la decisión de García Hernández, es de retirarlos parcialmente por la inestabilidad en el negocio respecto al poco esfuerzo, compromiso y desinterés en conocerla, lo importante afirma en ese momento el fundador de GH es la formación profesional. En el 2015 nuevamente Divad García y David García hijo, incursionan en el negocio familiar bajo el esquema de trabajo

administrativo y operativo con la pretensión de que entendieran los valores de la empresa y su importante relación con ella. Se resalta en este punto la identificación y aplicación estratégica para la nueva generación de herederos.

Dentro de la última etapa del proceso de sucesión se encuentra la preparación inmediata. En ella se accede a la empresa si se cumplen los requisitos necesarios, en caso de haberlos [Gallo 1998, citado por da Silva 2015].

El corporativo GH se encuentra en la preparación próxima a la sucesión, la cual se desarrolla generalmente con la preparación académica de los sucesores [Gallo 1998, citado por da Silva 2015]. En esta etapa el gerente o fundador suele plantear y estudiar cuando es mejor que el sucesor se incorpore a la empresa. En el caso del corporativo GH la incursión de los sucesores se implementó en los últimos años antes de concluir los estudios, lo cual les permite por medio de la práctica adquirir nuevos conocimientos y así enfrentar las dificultades y retos del proceso.

Las empresas familiares son únicas en la medida en que la planificación de la sucesión asume un papel fundamental y estratégico en la vida de la empresa [Poza 2005, citado por Beltrán, Selem y Argüelles 2014]. Es una prioridad orquestar cuidadosamente el proceso multianual que representa la sucesión de directivos propietarios a través de las generaciones. Existen cientos de razones por las que las organizaciones fracasan; sin embargo, en las empresas de propiedad o control familiar, la principal causa se refiere a la planeación de la sucesión [Belausteguigoitia 2007, citado por Beltrán, Selem y Argüelles 2014].

Esta es la etapa donde los sucesores del Corporativo se encuentran integrados a la empresa, la etapa donde se realizan los cambios en la estructura organizacional, en la cual se delegan las funciones y se otorgan las tareas específicas, así como los objetivos a alcanzar, el corporativo GH ya muestra un nivel de autonomía de la línea sucesora, para así lograr la meta a realizar y los objetivos a cumplir, es la etapa con más dificultad a la que ahora se encuentran pues trabajan con apoyo de personas con experiencia para lograr la adaptación y el buen funcionamiento de cada uno de los procesos a realizar, ya que están en formación para adecuarse al futuro puesto.

Resultados

Dentro de los hallazgos en la investigación, GH se encuentra en el diseño para la implementación de su plan estratégico de sucesión. Se asegura que el acto de sucesión es en conjunto una actividad apoyada por todos los miembros de la familia, que es permanente, que no es un hecho aislado y que es consiente para cada integrante de la organización del delicado cuidado del patrimonio. Por lo mismo

establecen un mecanismo de control que apoye al nivel de administración que ha alcanzado la organización, el historial de la empresa es la base de análisis para la participación amplia y prevista de las generaciones posteriores. la continuidad de la empresa es la mayor preocupación del Fundador.

Derivado del análisis documental y del tratamiento de la información recibida de la aplicación de entrevistas, así como de la exploración profunda de los escenarios del Corporativo, se logra definir las competencias de diagnóstico para el plan de sucesión.

El plan de sucesión del Corporativo GH se desarrolla con la preparación de los sucesores a través de personas externas u organismos educativos que los preparen en todas las áreas de función de la organización y les compartan el conocimiento disciplinar y de habilidades, específicamente para el área de la salud y para el proceso admirativo-operativo-organizacional, otro factor importante es fomentar la pertenencia y el interés de preservar y lograr trascender la empresa familiar, en este caso el corporativo GH. Actividad relevante del Director del Corporativo.

El desafío para la implementación del plan de sucesión y la preparación para la transición se encuentra marcado en las siguientes estrategias:

- Desarrollar liderazgo, y Habilidades de Gestión, para la Renovación Continua del Corporativo GH
- Conocer identificarse con los valores y visión de la familia
- Conocer e identificarse con la misión y visión de la empresa
- Realizar foros para compartir sus ideas respecto al corporativo
- Interactuar constantemente en las actividades empresariales, para el protocolo de relaciones.
- Relevo Generacional

Aunque el proceso de sucesión puede parecer complicado en una empresa familiar, el proceso puede llegar a ser exitoso si se mantienen los objetivos principales para la supervivencia de la empresa y la armonía familiar en el proceso, que permitirá una sucesión sólida, satisfactoria y exitosa.

Para una organización, esto es igual y de mucha importancia, por lo que se hace necesaria una revisión rigurosa de la secuencia de los procesos que presenta la organización para un marco riguroso que permita en proceso sucesorio exitoso.

La revisión Teórica, en relación a temas de empresas familiares, nos permite tener la secuencia e iniciar con la implementación del plan de sucesión hacia la conformación futura de un consejo de derecho de familia, dado que la evolución natural en las familias es la creación de otras que son del mismo ramo o conjunto, y se crea la necesidad de crear un marco de actuación con reglas, normas y estructuras que distinga el orden y relación entre la Familia-Empresa.

Conclusión

El análisis de esta empresa en lo que respecta a la sucesión, encuentra una problemática natural que se refiere a la adaptación en la integración de los nuevos miembros de la familia a la empresa GH, se observan factores que han contribuido al sano desarrollo comercial, sin embargo, ¿Cuáles serán los factores que aseguren la continuidad en el negocio familiar? ¿Cuál será el plan de sucesión para GH? ¿Es necesaria la conformación del consejo de familia?

Para cualquier empresa familiar la supervivencia en el proceso de formación y sucesión generacional es un desafío parecido al del cuidado y crecimiento de un hijo, el cual al identificar sus habilidades y capacidades es importante, buscar el apoyo especializado para realizar un programa que permita impulsar y desarrollar sus actividades hacia el éxito personal. Recordemos que todo aprendizaje es diverso y para diferentes roles en la vida.

Este estudio de caso, determina una ampliación y seguimiento de las actividades para un proceso que, en mediano plazo, iniciará su proceso natural de transición. El apoyo de los teóricos estudiosos del tema, apoyó en la conformación de un protocolo preliminar de sucesión, el cual se encuentra en la etapa de la conformación de las relaciones.

La información que genera esta investigación, integra 12 casos de empresas familiares en lo referentes a temáticas de orden estratégico y de sucesión generacional.

En definitiva, el cambio generacional, es un reto que el empresario debe enfrentar, la prevención es sin duda el mejor aliado atendiendo la importancia de impulsar, candidatos preparados y capacitados además de las perspectivas de entornos complejos y relaciones humanas familia-empresa.

Bibliografía

Amat J. (2000), *La Continuidad de la Empresa Familiar*, Gestión, Barcelona, pp. 61–74.

Amat J.M. (2004), *Asegurar la Continuidad de la Empresa Familiar a lo largo de Varias Generaciones*, recuperado de <http://www.joanmamat.com/libros/La-continuidad-de-la-empresa-familiar.html>.

Araya A. (2012), *El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización*, "Revista TEC Empresarial", 6(2), pp. 29–39, recuperado de <http://biblat.unam.mx/es/revista/tec-empresarial/articulo/el-proceso-de-sucesion-en-la-empresa-familiar-y-su-impacto-en-la-organizacion>.

Belausteguigoitia Rius I. (2007), *Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*, McGraw-Hill, México.

Beltrán López R., Selem Salinas M. and Argüelles Rodríguez M. (2014), *Implementando el plan de sucesión en la empresa familiar*, 19th ed. México, D.F., Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, recuperado de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/1.13.pdf>, acceso: 17.02.2018.

Chetty S. (1996), *The case study method for research in small-and medium – sized firms*, "International small business journal", 5.

Durán J. y San Martín J. (2013), *Estudio comparativo de la empresa familiar en México en el contexto mundial*, "Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática", 2(5), pp. 21–74, ISSN 2007-5278, recuperado de: <http://www.udlap.mx/empresasfamiliares/assets/files/articulosempresas/EstudioComparativoDeLaEmpresaFamiliarMx.pdf>.

Hernández J., Yescas M. y Domínguez M.L. (2007), *Factores de éxito en los negocios de artesanía en México*, "Estudios Gerenciales", 23(104), pp. 77–99.

Hernández S., Rodríguez (2006), *Introducción a la Administración*, Mac Graw Hill 12, Definición de Empresa-Qué es, Significado y Concepto, recuperado de: <http://definicion.de/empresa/>.

Gálvez E.J., García D. (2012), *Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: un estudio empírico en Colombia*, "Estudios Gerenciales", 28(122), pp. 11–28.

Gómez G., Betancourt J. y Zapata N. (2012), *Empresas familiares multigeneracionales*, "Entramado", 8(2), pp. 38–49, recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265425848003>.

Grabinsky S. (2016), *Empresas familiares en México: aspectos sucesorios*, Cuadernos de gobernanalidad y Fiscalización (3), recuperado de: http://sug.unam.mx/docs/publicaciones/cuaderno_3_v2.pdf, acceso: 17.02.2018.

Peña W. (2009), *El estudio de caso como recurso metodológico apropiado a la investigación en ciencias sociales*, "Revista Educación y Desarrollo Social", 2, pp. 180–195.

Poza E. (2005), *Empresas familiares*, Thomson, México.

Sánchez A., Sánchez A. (2005), *Curso de Derecho Civil IV Derechos de Familia y Sucesiones* (4ª.ed), Tirant Lo Blanch.

San Martín J. y Durán J. (2017), *Radiografía de la empresa familiar en México*, San Andrés Cholula, Puebla: UDLAP, Universidad de las América Puebla.

Silva S. (2015), *La sucesión en la empresa familiar*, Máster Universitario en Administración y Dirección de Empresas, Oviedo, España.

Yin R.K. (1994), *Case Study Research – Design and Methods*, "Applied Social Research Methods", Vol. 5, 2nd ed., Newbury Park, CA, Sage.

Zúñiga-Vicente J., Sacristán-Navarro M. (2009), *Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio*, "Universia Business Review", (22), pp. 74–87, recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43311704005>.

Łukasz Martyniec | martyniec@kancelariasukcesyjna.pl

Kancelaria Sukcesyjna MARTYNIEC Łukasz Martyniec

Instytut Biznesu Rodzinnego

Paweł Rataj | pawel.rataj@gmail.com

Radca Prawny, Kancelaria Radcy Prawnego Paweł Rataj i Współpracownicy

Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem osoby fizycznej w planowaniu sukcesji firmy rodzinnej

The Succession Management in Planning the Succession of a Family Business

Abstract: In Poland, work is underway on a new law that allows easy transfer of a one-man family business by way of a decline. The law on succession management is a breakthrough solution for business succession in Poland. We present a practical commentary on the new law project from the perspective of succession consulting and building succession plans. How will the new law work in practice and is it true that it will replace succession planning?

Key words: family business, succession, succession planning, succession management.

Wprowadzenie

Pod koniec lutego 2018 r. w Sejmie Rzeczypospolitej Polskiej rozpoczęły się prace nad projektem rządowym ustawy o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem

osoby fizycznej¹. Projekt opracowany został przez Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii. Jest to przełomowy i unikalny na skalę światową projekt zmierzający do umożliwienia przeprowadzania sukcesji indywidualnej działalności gospodarczej oraz skierowany stricte na potrzeby firm rodzinnych w zakresie zmiany pokoleniowej w biznesie. Prace nad jego przygotowaniem trwały przeszło dwa lata; od samego początku projekt założeń, a następnie projekt ustawy, były szeroko konsultowane m. in. ze środowiskami firm rodzinnych². W gronie ekspertów zaangażowanych w prace nad projektem ustawy, w charakterze konsultantów społecznych, znaleźli się także autorzy niniejszego opracowania.

Problemy związane z dziedziczeniem przedsiębiorstw od samego początku systemu kapitalistycznego w Polsce – z punktu widzenia prawnego – mają charakter fundamentalny [Rataj 2014, ss. 197–202]. Jest to jeden z wielu przykładów, gdy otoczenie prawne firm rodzinnych negatywnie wpływa na możliwość planowania sukcesji biznesu rodzinnego³. Firma w momencie śmierci właściciela umiera wraz z nim, nie stanowi osobnego od właściciela bytu prawnego, który umożliwiłby zachowanie ciągłości prawnej na wszystkich istotnych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa płaszczyznach. Przedsiębiorstwo – z cywilnoprawnego punktu widzenia – podlega wprawdzie dziedziczeniu, lecz musi zostać od nowa reaktywowane przez spadkobierców legitymujących się już prawem do spadku. Urywa się byt prawny na gruncie prawa podatkowego, administracyjnego, a w określonych sytuacjach także prawa

1. Zasoby internetowe Sejmu RP: www.sejm.gov.pl/Sejm8.nsf/proces.xsp; Druk nr 2293, Rządowy projekt ustawy o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej, dostęp: 22.02.2018 r.; dalej jako *Projekt ustawy* albo *Uzasadnienie projektu ustawy*.

2. Mamy na myśli głównie organizacje zrzeszające przedsiębiorców rodzinnych oraz organizacje pozarządowe działające na ich rzecz, takie jak Stowarzyszenie IFR Inicjatywa Firm Rodzinnych w Warszawie, Instytut Biznesu Rodzinnego w Poznaniu, Fundacja Firmy Rodzinne w Poznaniu, a także liczne firmy doradcze i kancelarie prawne zaangażowane *pro bono* w rozwiązywanie problemów biznesu rodzinnego, m.in. należące do autorów opracowania.

3. Autorzy niniejszego opracowania w przeciągu kilkunastu lat pracy doradczej przeprowadzili analizy sytuacji sukcesyjnej w zakresie wpływu doboru formy prawnej, struktury własności majątku rodzinnego i zobowiązań, a także prawa spadkowego i podatkowego, na zarządzanie procesem sukcesji w przeszło tysiącu podmiotach gospodarczych i rodzinach biznesowych. Niemal połowa z nich prowadzona była w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, a jak dotąd jedynym możliwym do zarekomendowania rozwiązaniem zmierzającym do zachowania ciągłości prawnej firmy na wypadek śmierci właściciela była zamiana jej formy prawnej. Obok problemów dotyczących indywidualnej firmy występuje szereg innych barier w otoczeniu prawnym biznesu rodzinnego, dotyczących spółek prawa handlowego czy też ogólnych regulacji prawa rodzinnego, spadkowego i podatkowego. Wiele z nich zostało opisanych w postaci postulatów dotyczących zmian prawa zmierzających do ułatwienia sukcesji na potrzeby afiliowanego przy PARP Forum Organizacji Firm Rodzinnych, a następnie przedstawionych w Ministerstwie Przedsiębiorczości i Technologii.

pracy. Niemniej istotne są problemy związane z umiejscowieniem przedsiębiorstwa z majątku małżeńskim zmarłego – wraz z działem spadku następuje podział majątku małżeńskiego. Dotychczasowe możliwości, jakie daje przede wszystkim prawo spadkowe, mogą pomóc, lecz nie rozwiązują wszystkich problemów związanych z zachowaniem ciągłości prawnej jednoosobowego przedsiębiorstwa na wypadek śmierci właściciela. Nawet, jeśli zmarły pozostawił testament, w którym powołał sukcesora do spadku albo przekazał mu prowadzone przez siebie przedsiębiorstwo przy użyciu zapisu zwykłego lub windykacyjnego – niewiele to pomoże. Wykorzystanie rozrządzeń testamentowych nie zmieniło charakteru prawnego przedsiębiorstwa ani nie spowodowało przyspieszenia procedur spadkowych niezbędnych do sprawnego uruchomienia firmy w oparciu o wpis do CEIDG, NIP i REGON przez nowego właściciela [Martyniec 2015b, s. 35]. W sposób oczywisty przekłada się to na całkowity bądź przejściowy brak możliwości zarządzania przedsiębiorstwem i zachowania jego ciągłości organizacyjnej. Stanowi to jedną z najbardziej istotnych barier prawnych dla sukcesji firm rodzinnych działających w formie indywidualnego przedsiębiorstwa.

Potrzeba zmiany otoczenia prawnego w zakresie regulowanym przez ustawę postulowana była przez środowiska firm rodzinnych już od kilku lat⁴. Projekt ustawy okazał się śmiałą próbą kompleksowego rozwiązania złożonego pod względem prawnym problemu. Świadczą o tym nie tylko obszerność regulacji jak też fakt, iż projekt zawiera propozycję zmian aż 38 ustaw innych ustaw. Jest to jeden z nielicznych aktów prawnych w Europie, który kompleksowo reguluje kwestie sukcesji międzypokoleniowej biznesu rodzinnego, przynajmniej w obszarze jednej z form prawnych, w jakim może on być prowadzony.

Jednocześnie już na wstępie należy zasygnalizować, iż nowa regulacja nie zastąpi planowania i świadomego zarządzania procesem sukcesji, a stanie się narzędziem, które umożliwi skuteczne ułożenie planu awaryjnego, co wcześniej było w zdecydowanej większości sytuacji faktycznych niemożliwe. Nagła sukcesja w rodzinie bizne-

4. Wśród osób postulujących zmianę stanu prawnego w tym zakresie znaleźli się także autorzy niniejszego opracowania; patrz liczne felietony o charakterze popularyzatorskim (pn. *Magazyn Firm Rodzinnych RELACJE*: <https://issuu.com/firmyrodzinne>); publikacje naukowe; patrz: (1) Martyniec Ł., Rataj P. (2013), *Prawo jako narzędzie planowania sukcesji w firmie rodzinnej. Uwagi wprowadzające*, [w:] Marjański A. (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie – wyzwania globalne i lokalne*, t. XIV, z. 6, cz. I, ss. 83–94, Wydawnictwo SAN, Łódź, (2) Martyniec Ł., Rataj P. (2014), *Wybrane postulatory dotyczące zmian w przepisach prawa w zakresie ułatwienia sukcesji w firmach rodzinnych*, [w:] Marjański A., M.R. Contreras Loera (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie: Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, t. XV, z. 7, cz. I, ss. 115–127, Wydawnictwo SAN, Łódź; a także wydawnictwa o charakterze poradnikowym; patrz m.in.: Lewandowska A. (red.) (2015), *Przewodnik SOS. Sytuacja Nagłej Sukcesji*, Lewandowska i Partnerzy, Poznań; Adamska M. (red.) (2014), *Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych. Kompendium wiedzy*, PM Doradztwo Gospodarcze sp. z o.o., Kraków.

sowej, w której proces sukcesji wiedzy i władzy⁵ znajduje się na wczesnym etapie lub jeszcze się nie rozpoczął, ma niewielkie szanse na powodzenie.

Celem niniejszego opracowania jest przybliżenie charakteru prawnego kluczowych dla projektu ustawy (i całkowicie nowych w polskim systemie prawnym) instytucji: „przedsiębiorstwa w spadku” oraz „zarządu sukcesyjnego” oraz próba określenia możliwości zastosowania tych instytucji w praktyce doradztwa prawnego w toku procesu sukcesji firmy rodzinnej działającej w oparciu o wpis do CEIDG.

Cele nowej regulacji

Celem projektowanej ustawy jest umożliwienie przedsiębiorcom oraz wspólnikom spółek cywilnych prowadzącym działalność gospodarczą na podstawie wpisu do CEIDG zachowanie ciągłości prawnej funkcjonowania przedsiębiorstwa po ich śmierci oraz przejęcie przedsiębiorstwa w ruchu przez sukcesorów. Projekt ustawy ustanawia zasady tymczasowego zarządzania przedsiębiorstwem, od momentu śmierci przedsiębiorcy, aż do czasu ustania zarządu sukcesyjnego i kontynuowania działalności gospodarczej przez sukcesora.

Sukcesorem może być:

- 1) małżonek, jako współwłaściciel przedsiębiorstwa objętego wcześniej wspólnością majątkową małżeńską,
- 2) spadkobierca ustawowy albo testamentowy, a jeśli spadkobierców było więcej, niż jeden – osoba, która nabyła całość przedsiębiorstwa i przejęła jego prowadzenie wskutek działu spadku,
- 3) zapisobierca windykacyjny,
- 4) zapisobierca zwykły,
- 5) spółka kapitałowa prawa handlowego, w którą zostało przekształcone przedsiębiorstwo w oparciu o przepisy art. 584¹ i nast. kodeksu spółek handlowych,
- 6) spółka cywilna albo spółka prawa handlowego, do której przedsiębiorstwo zostało wniesione w postaci wkładu.

Przedsiębiorstwo w spadku

Aby wyjść naprzeciw celom, które postawiła sobie ustawa, konieczne było powołanie nowych, nieznanych wcześniej polskiemu systemowi instytucji prawnych.

5. Patrz szerzej: definicja sukcesji biznesu rodzinnego jako procesu przekazania kolejno: wiedzy, władzy oraz własności, w oparciu o wspólne wartości w: Lewandowska A. 2015a, s. 82.

Pierwszym i podstawowym jest przedsiębiorstwo w spadku oraz związany z nim zarząd sukcesyjny.

Przedsiębiorca prowadząc działalność gospodarczą tworzy przedsiębiorstwo w znaczeniu przedmiotowym [Morek 2017, s. 465], które pomimo, że jest zdefiniowane w kodeksie cywilnym w art. 55¹ i może być w całości przedmiotem czynności prawnych – nie stanowi oddzielnej masy majątkowej w stosunku do pozostałego majątku przedsiębiorcy, może także być objęte wspólnością majątkową małżeńską. Ponieważ po śmierci przedsiębiorcy najczęściej mamy do czynienia z sytuacją, w której przedsiębiorstwo, wraz z całym spadkiem oraz pozostałym majątkiem małżeńskim, posiada kilku współwłaścicieli, konieczne było stworzenie fikcji prawnej w postaci wydzielenia odrębnego mienia (części spadku i/lub majątku drugiego małżonka) służącego prowadzeniu działalności gospodarczej, które tymczasowo podlegać będzie zarządzaniu jako samodzielnie funkcjonujące przedsiębiorstwo w spadku, tak, jakby właściciel żył nadal. Będzie ono funkcjonować nie tylko w sferze cywilnoprawnej, lecz przede wszystkim umożliwi zachowanie ciągłości prawnej na tych płaszczyznach prawnych, które obecnie generują najwięcej problemów. Instytucja przedsiębiorstwa w spadku jest najbardziej istotnym *novum* wprowadzanym przez projekt ustawy do polskiego porządku prawnego. Samo wyznaczenie osoby uprawnionej do zarządzania przedsiębiorstwem, którą to funkcję mógłby już w obecnym stanie prawnym pełnić np. wykonawca testamentu, tylko w niewielkim stopniu pomoże zachować ciągłość prawną przedsiębiorstwa. Aby było to w pełni możliwe, konieczne jest stworzenie prawnego pomostu obejmującego kilka gałęzi prawa, który umożliwi kontynuację działalności firmy w okresie przejściowym i płynne przekazanie sukcesorowi lub sukcesorom, działających w wybranej przez nich formie prawnej.

Przedsiębiorstwo w spadku funkcjonować będzie po śmierci przedsiębiorcy pod jego dotychczasową firmą, opatrzoną dopiskiem „w spadku”, w oparciu o NIP zmarłego przedsiębiorcy. Trwać będzie do dnia śmierci przedsiębiorcy do czasu ustania zarządu sukcesyjnego, nie dłużej jednak, niż przez dwa lata. W uzasadnionych przypadkach, na przykład związanych z przedłużającym się postępowaniem związanym z działem spadku, szczególnie z udziałem małoletnich spadkobierców, sąd może wyrazić zgodę na przedłużenie czasu trwania przedsiębiorstwa w spadku, nie dłużej jednak, niż na pięć lat.

Nie będzie ono posiadać podmiotowości prawnej na gruncie prawa cywilnego, nie będzie ani osobą prawną, ani jednostką organizacyjną, o której mowa w art. 33¹ kodeksu cywilnego. Przedsiębiorstwo w spadku stanowi swoistą jednostkę organizacyjną, która nie posiada osobowości ani zdolności prawnej. Jej majątek oraz cały zespół składników materialnych i niematerialnych służących do prowadzenia działal-

ności gospodarczej należeć będzie bezpośrednio do współwłaścicieli przedsiębiorstwa w spadku w częściach ułamkowych. To oni, czyli spadkobiercy, zapisobiercy albo małżonek, będą stronami stosunków prawnych związanych z przedsiębiorstwem, zarząd wykonywał będzie jednak zarządca sukcesyjny, który pełnił też będzie funkcję przedsiębiorcy i pracodawcy, działając we własnym imieniu, ale na ich rachunek.

Przez cały okres trwania zarządu sukcesyjnego przedsiębiorstwo w spadku będzie działać tak, jakby żył dotychczasowy właściciel, będzie regulować i zaciągać zobowiązania oraz wykonywać działalność gospodarczą w dotychczasowym zakresie.

Od samego początku przedsiębiorstwo w spadku będzie samodzielnym podmiotem prawa podatkowego, co zostało uwzględnione w przepisach szeregu ustaw podatkowych. Co ważne, w myśl projektowanych przepisów przedsiębiorstwo w spadku jako podatnik powstanie za każdym razem, kiedy dojdzie do śmierci przedsiębiorcy i będzie trwać przez okres dwóch miesięcy, to jest do upływu terminu, w którym osoby uprawnione mogą powołać zarządcę sukcesyjnego, jeśli dotychczasowy właściciel nie uczynił tego za życia. Nie będzie miało przy tym znaczenia, czy mamy do czynienia z firmą rodzinną i czy istnieje wola kontynuowania działalności gospodarczej przez spadkobierców. Może okazać się nawet, że rodzina nie wie, że zmarły prowadził jakąkolwiek działalność albo spadkobiercy dopiero po kilku miesiącach lub latach dowiedzą się, że dziedziczą przedsiębiorstwo; np. w sytuacji odrzucenia spadku przez bliższych spadkobierców ustawowych. Warunkiem jednak powstania skutków prawnych na gruncie prawa podatkowego istnienia przedsiębiorstwa w spadku, a co za tym idzie ewentualnych sankcji dla spadkobierców, np. za brak deklaracji VAT, uzależnione będzie od tego, czy we właściwym terminie od daty śmierci zmarłego nastąpiła aktualizacja danych w ewidencji i identyfikacji podatników i płatników w zakresie NIP. Jeżeli jej nie było – spadkobiercy nie muszą się obawiać, że stali się odpowiedzialni za przedsiębiorstwo wbrew swojej woli i wiedzy.

Z istnieniem przedsiębiorstwa w spadku wiązało się będzie utrzymanie następujących stosunków prawnych związanych dotychczas ze zmarłym właścicielem przedsiębiorstwa;

- 1) pozostaną w mocy umowy rachunków bankowych i rachunków w SKOK związane z prowadzeniem działalności gospodarczej, co umożliwi bieżące regulowanie zobowiązań związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa oraz przyjmowanie wpłat;
- 2) zachowana zostanie ciągłość wszystkich umów zawartych przez zmarłego przedsiębiorcę w ramach prowadzonego przedsiębiorstwa, chyba, że ustawa, umowa albo osobiste przymioty zmarłego przedsiębiorcy wymagane do wykonania umowy staną temu na przeszkodzie; zachowane zatem zostaną umowy

zlecenia, o dzieło, czy roboty budowlane, wszelkie kontrakty zawierane w ramach prowadzonego przedsiębiorstwa, czy też umowy o dostawę mediów czy różnego rodzaju usług na rzecz firmy, a także umowy leasingu, kredytu i przede wszystkim umowy dotyczące pomocy publicznej, głównie dotacji unijnych;

3) na przedsiębiorstwo w spadku przejdą w sposób płynny umowy o pracę, a także obowiązki płatnika składek na ubezpieczenia społecznie i podatku dochodowego pracowników, obowiązki pracodawcy wykonywał będzie zarządca sukcesyjny.

Wymienione wyżej skutki prawne będą miały miejsce automatycznie, jeżeli zarządca sukcesyjny, za jego zgodą, zostanie powołany jeszcze za życia przedsiębiorcy i ujawniony w CEIDG. Jeśli wcześniej o to nie zadbano, będzie możliwość powołania zarządcy sukcesyjnego w formie aktu notarialnego przez właścicieli przedsiębiorstwa już po śmierci przedsiębiorcy.

Większej aktywności od właścicieli przedsiębiorstwa oraz zarządcy sukcesyjnego wymaga utrzymanie w mocy decyzji administracyjnych, w tym koncesji, licencji i zezwoleń. Ustawa przewiduje, że decyzje administracyjne związane z przedsiębiorstwem – o ile przepisy szczególne nie stanowią inaczej – wygasają po trzech miesiącach od dnia ustanowienia zarządu sukcesyjnego, jeżeli został ustanowiony albo sześciu miesiącach od śmierci przedsiębiorcy, jeżeli nie ustanowiono zarządu sukcesyjnego. Aby utrzymać je w mocy, należy złożyć odpowiednie wnioski, co może zrobić zarówno zarządca sukcesyjny, jak i właściciel przedsiębiorstwa.

We wszystkich sytuacjach, w których rodzina biznesowa świadomie wykorzysta możliwości, jakie daje nowa ustawa, zaś śmierć właściciela nastąpi na bardziej zaawansowanym etapie procesu sukcesji, zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem w spadku będzie mógł odbywać się płynnie. Umożliwi to powołanie zarządcy sukcesyjnego jeszcze za życia przedsiębiorcy, co sugerujemy. Jeżeli zostanie nim sukcesor przygotowywany do przejęcia odpowiedzialności za zarządzanie firmą i gotowy do pełnienia roli właściciela, który będzie posiadał odpowiednie kompetencje oraz posiadał ułożone relacje z kluczowymi pracownikami i otoczeniem firmy (najważniejsi klienci, dostawcy, banki) - jest szansa, że sukcesja biznesu zakończy się powodzeniem.

Projekt ustawy przewidywał także sytuację, w której zabrakło planowania. Ustawa wprowadza tryb powołania zarządcy sukcesyjnego w formie aktu notarialnego już po śmierci właściciela, w terminie nie dłuższym, niż dwa miesiące. Uprawnionymi do powołania zarządcy są współwłaściciele przedsiębiorstwa, a zgodę na powołanie i wybór osoby zarządcy sukcesyjnego muszą wyrazić właściciele reprezentujący przynajmniej 85/100 udziału w jego majątku. Tryb powołania zarządcy sukcesyjnego odróżnia osobę wnioskującą powołanie zarządcy (można wskazać siebie), od po-

zostałych uczestników, którzy powinni jedynie wyrazić zgodę na jego powołanie. Zgodzić musi się oczywiście także sam zarządca. Już w pierwszych dniach po śmierci przedsiębiorcy, jeszcze przed wszczęciem procedur spadkowych, działać może małżonek przedsiębiorcy, o ile jest współwłaścicielem przedsiębiorstwa, a poza tym spadkobiercy lub zapisobierca windykacyjny. W przypadku tych ostatnich konieczne jest, jako minimum, złożenie oświadczenia o przyjęciu spadku albo zapisu windykacyjnego. Nie ma wymogu, aby na tym etapie doszło już do zakończenia postępowania spadkowego.

W okresie pierwszych tygodni, zanim dojdzie do powołania zarządcy sukcesyjnego, rodzina zmarłego przedsiębiorcy ma prawo do dokonywania czynności zmierzających do utrzymania przedsiębiorstwa w ruchu. Mogą to być czynności konieczne do zachowania majątku i możliwości prowadzenia przedsiębiorstwa w spadku, zaspokajanie wymagalnych roszczeń przy pomocy rachunku przedsiębiorstwa, przyjmowanie należności, zbywanie rzeczowych aktywów obrotowych i dokonywanie czynności zwykłego zarządu w zakresie przedmiotu działalności gospodarczej.

Przedsiębiorstwo w spadku trwa, dopóki stanowi współwłasność kilku osób. Na początku może nawet nie być do końca jasne, kto jest właścicielem. Przykładowo są to sytuacje, w których nie ma jasności co do składu spadkobierców ustawowych, jest z nimi utrudniony kontakt, czy też przedłuża się procedura zmierzająca do stwierdzenia nabycia spadku z uwagi na spór o interpretację lub ważność testamentu, czy też istnienie małoletnich spadkobierców ustawowych. Nie ma to jednak znaczenia, bo w międzyczasie działa zarządca sukcesyjny, który do czasu zakończenia procedur spadkowych nie ma nawet obowiązku ujawniać na zewnątrz, na czyją rzecz działa. Jest to bardzo praktyczne rozwiązanie z punktu widzenia obrotu. W momencie, kiedy przedsiębiorstwo stanie się własnością jednej osoby, zarząd sukcesyjny ustanie, a przedsiębiorstwo będzie kontynuować działalność w rękach nowego właściciela, lecz już nie jako przedsiębiorstwo w spadku. Nowy właściciel będzie skupiał na sobie wszystkie stosunki prawne związane z przedsiębiorstwem i sam stanie się przedsiębiorcą wpisanym do CEIDG.

Zarząd sukcesyjny

To także nowa instytucja w polskim prawie, ściśle powiązana z przedsiębiorstwem w spadku. Do ustanowienia zarządu sukcesyjnego wymagane jest powołanie zarządcy sukcesyjnego przez przedsiębiorcę za życia lub przez jego następców po śmierci, zgoda zarządcy na pełnienie funkcji oraz wpis do CEIDG. Zarządcę można wskazać także w ten sposób, że stanie się nim z chwilą śmierci przedsiębiorcy wska-

zany prokurent. Ustawa przy okazji zmienia przepisy dotyczące prokury, którą będzie można ujawnić w CEIDG.

Zarządcą sukcesyjnym może stać się pełnoletnia osoba, która ma pełną zdolność do czynności prawnych. Nie można ograniczyć zarządu ze skutkiem wobec osób trzecich. Nie można ustanowić zarządu sukcesyjnego, jeżeli została ogłoszona upadłość przedsiębiorcy.

Zarząd sukcesyjny obejmuje zobowiązanie do prowadzenia przedsiębiorstwa w spadku oraz umocowanie do czynności sądowych i pozasądowych związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa w spadku. Jest to szersza funkcja, niż tylko reprezentacja na zewnątrz; polega także na wykonywaniu prawa i przyjęciu zobowiązania do zarządzania przedsiębiorstwem oraz obejmuje prawa i obowiązki z zakresu prawa podatkowego, prawa pracy i ubezpieczeń społecznych. Zarządca sukcesyjny może też występować samodzielnie jako podmiot administracyjny, któremu przysługują prawa i obowiązki wynikające z decyzji administracyjnych dotyczących przedsiębiorstwa w spadku.

Zarządca sukcesyjny działa w imieniu własnym, lecz na rachunek właścicieli przedsiębiorstwa w spadku. Instytucja ta jest swoista o tyle, że różni się od znanych form zastępstwa pośredniego, czy też przedstawicielstwa. Zarządca sukcesyjny przede wszystkim wstępuje w ogół sytuacji prawnej przedsiębiorstwa w spadku, czyli w te wszystkie stosunki prawne, które wcześniej dotyczyły zmarłego przedsiębiorcy, jednocześnie na płaszczyźnie kilku gałęzi prawa. Następnie – kontynuując działalność przedsiębiorstwa w ramach czynności zwykłego zarządu – działając w swoim imieniu i nie ujawniając, na czyją rzecz działa, wykonuje owe prawa i obowiązki oraz wstępuje w nowe stosunki prawne, zawierając umowy czy też wykonując obowiązki wynikające z decyzji administracyjnoprawnych dotyczących przedsiębiorstwa. Skutki owych czynności odnoszą się jednak nie do majątku zarządcy sukcesyjnego, lecz do wydzielonej masy majątkowej, jaką jest przedsiębiorstwo w spadku, czyli – proporcjonalnie do udziału w prawach do przedsiębiorstwa – wszystkich jego właścicieli. Nawet jeśli zostaną oni formalnie ujawnieni dopiero po kilku miesiącach, wszystkie prawa i obowiązki związane z przedsiębiorstwem w spadku z mocy prawa przypadać będą właścicielom przedsiębiorstwa. Przy czym należy zwrócić uwagę, iż chodzi nie tylko o ich stan z chwili otwarcia spadku, jak to ma miejsce przy dziedziczeniu. Będą to wszystkie prawa i obowiązki powstałe pomiędzy momentem śmierci przedsiębiorcy, a ustaniem zarządu sukcesyjnego – przez cały czas trwania przedsiębiorstwa w spadku.

Sytuacja właścicieli przedsiębiorstwa jest o tyle szczególna, że zarządca sukcesyjny od chwili powołania przejmuje zarząd nad całością przedsiębiorstwa i upoważ-

niony jest do samodzielnego podejmowania decyzji w ramach zwykłego zarządu. Występują tu podobieństwa do statusu syndyka wobec upadłego, który przejmuje zarząd nad należącą do tego ostatniego masą upadłości. Właścicielom, o ile doszło do zakończenia procedur związanych z nabyciem spadku i są oni już znani, przysługuje prawo do podejmowania decyzji jedynie w zakresie czynności przekraczających zakres zwykłego zarządu. Nie wnikając tu w istotę podziału na czynności przekraczające i nieprzekraczające zakresu zwykłego zarządu, sądzimy że może to być w praktyce podstawa do nieporozumień i sporów, szczególnie w tych rodzinach, w których proces sukcesji nie został przeprowadzony wcale albo napotkał trudności. Właśnie w takich sytuacjach może okazać się, że brak testamentu i zgodna na dziedziczenie ustawowe stanie się przyczyną paraliżu decyzyjnego w przedsiębiorstwie. Zauważmy, że na dokonanie czynności przekraczającej zwykły zarząd wymagana jest jednomyślna zgoda wszystkich współwłaścicieli, a w jej braku zezwolenie sądu, co nie zawsze daje gwarancję szybkiego rozwiązania problemu. W przypadku braku zgody na dokonanie takiej czynności, a także w czasie, kiedy nie ma jeszcze prawomocnego tytułu do spadku – decyzje przekraczające zwykły zarząd nie mogą być podejmowane.

Właściele przedsiębiorstwa w spadku mają prawo do udziału w zyskach i uczestniczą w stratach przedsiębiorstwa. Możliwe jest wypłacanie im zaliczek na poczet zysku, przy czym w pierwszej kolejności zarządca sukcesyjny powinien zaspokoić zobowiązania przedsiębiorstwa w spadku, należności publiczno-prawne oraz straty z okresów poprzednich. Obciążeniem dla przedsiębiorstwa w spadku może być także wynagrodzenie zarządcy sukcesyjnego, nie ma jednak obowiązku wypłacania go – zależy to od ustaleń pomiędzy stronami. Zakładamy, że w większości przypadków zarządcą sukcesyjnym będzie jeden ze spadkobierców lub małżonek zmarłego przedsiębiorcy.

Zarządca sukcesyjny może w każdym czasie zrezygnować z pełnionej przez siebie funkcji, może zostać również odwołany. Wymaga to zgody osób, którym łącznie przysługuje udział w przedsiębiorstwie w spadku większy, niż $\frac{1}{2}$, albo zgody sądu, jeżeli zarządca sukcesyjny w sposób rażący naruszył swoje obowiązki. Należy spodziewać się, że tryb sądowy będzie uruchamiany wyłącznie wtedy, kiedy wola odwołania zarządcy sukcesyjnego leżeć będzie po stronie mniejszościowych właścicieli przedsiębiorstwa w spadku.

Nowe możliwości w planowaniu sukcesji

Ustawa o zarządzie sukcesyjnym likwiduje większość barier, które dotąd utrudniały lub uniemożliwiały sukcesję jednoosobowej działalności gospodarczej. Nowe roz-

wiązania przydadzą się wszystkim firmom rodzinnym, które są na bardziej zaawansowanym etapie sukcesji wiedzy i władzy w firmie rodzinnej. Zarządcą sukcesyjnym powinien zostać wskazany sukcesor, przygotowany przynajmniej w części do przejęcia odpowiedzialności za firmę, przy wsparciu pozostałych członków rodziny oraz kluczowych pracowników. Błędne byłoby zaś – w zdecydowanej większości sytuacji faktycznych – założenie, iż firmę przejmą z sukcesem osoby, które wcześniej nie były przygotowywane do roli sukcesorów. Znałe są przecież liczne przypadki trwających wiele lat prób wprowadzenia dzieci do firm rodzinnych, które nie zakończyły się powodzeniem nawet wówczas, kiedy dokonywane były pod czujnym okiem rodziców. Tym bardziej próby ratowania firm po śmierci ich właścicieli – nawet w oparciu o przepisy nowej ustawy – mogą zakończyć się niepowodzeniem. Umowy kredytowe czy umowy o pracę – choć ustawa o zarządzie sukcesyjnym przewiduje ich dalsze trwanie – mogą zostać wypowiedziane, jeśli sukcesor nie okaże się kompetentnym i wiarygodnym parterem. Żadne prawo, nawet projektowana ustawa, nie zastąpi rzetelnie przeprowadzonego procesu sukcesji.

Nowe przepisy będą przydatne dla rodzin biznesowych, które świadomie nie podejmują na razie decyzji o przekazaniu własności firmy rodzinnej ani o ograniczeniu ryzyka gospodarczego poprzez zmianę formy prawnej i powołanie spółki prawa handlowego. Forma indywidualnej działalności gospodarczej uniemożliwia przecież przekazanie części własności firmy i okresowe współwystępowanie w niej nestora i sukcesora czy sukcesorów. Kontynuacja działalności firmy w tej formie prawnej – w naszej ocenie jako praktyków – wymaga także zgody sukcesora, który traktować będzie działalność opartą o wpis do CEIDG jako akceptowalną dla niego, pomimo wielu jej wad, lecz także zalet.

Przy budowie planu sukcesji w oparciu o przepisy nowej ustawy nie należy zapominać o pozostałych uwarunkowaniach sukcesyjnych, z których pozwolimy sobie wymienić tylko kilka.

Obok sukcesji firmy niezmiernie istotna jest prawidłowo zaplanowana sukcesja majątku rodzinnego, który obejmuje nie tylko przedsiębiorstwo. Jeśli okaże się, że sukcesorem jest jedno z kilkorga dzieci, aby przejęcie całości firmy było możliwe, w wielu rodzinach konieczne będzie uregulowanie kwestii podziału majątku, w tym zabezpieczenia ewentualnych roszczeń wynikających z zachowków. Co szczególnie istotne – chodzi nie tylko o podział majątku i ewentualne spłaty pomiędzy spadkobiercami, lecz także pomiędzy spadkobiercami i małżonkiem zmarłego przedsiębiorcy, jeśli przedsiębiorstwo objęte było wcześniej wspólnością majątkową małżeńską. Warto zauważyć, że małżonkowi przysługuje co do zasady udział w wysokości połowy całego przedsiębiorstwa, już tylko po podziale majątku małżeństwa, które

wygasło wskutek śmierci przedsiębiorcy; nawet, jeśli małżonek nie dziedziczy. Dotyczy to także sytuacji rozliczeń pomiędzy małżonkiem a zapisobiercą windykacyjnym, jeśli przedsiębiorca przekazał przedsiębiorstwo objęte majątkiem wspólnym wykorzystując tę formę zapisu. Będzie to miało szczególne znaczenie w tych rodzajach, w których firma stanowi 70–90% wartości całego majątku rodzinnego, a sukcesorem jest jedno z dzieci. Pominięcie interesów małżonka zmarłego przedsiębiorcy oraz pozostałego rodzeństwa może utrudnić proces sukcesji biznesu.

O sprawy majątkowe warto zadbać także wtedy, przedsiębiorca jest po rozwodzie, lecz nie dokonał jeszcze podziału majątku małżeńskiego z byłym małżonkiem. Jeśli przedsiębiorstwo powstało w trakcie trwania wspólności ustawowej, połowa przedsiębiorstwa przysługuje byłemu małżonkowi, zaś obowiązek rozliczenia się przechodzi na spadkobierców. Jak świadczą tezy i uzasadnienia postanowień SN (patrz przykładowo: postanowienie SN z dnia 24.01.2013 r., V CSK 79/12 i postanowienie SN z dnia 3.02.2016 r., V CSK 299/15) może to uniemożliwić dalsze prowadzenie firmy, nawet przez najlepiej przygotowanego sukcesora.

Osobą kwestią jest akceptacja reguł dziedziczenia ustawowego albo ich zmiana przy pomocy poprawnie sporządzonych testamentów i właściwe zabezpieczenie długów spadkowych, nie tylko związanych z prowadzonym przedsiębiorstwem. Warto zauważyć, że nowa ustawa nie wyeliminowała jednego z głównych problemów dysponowania przedsiębiorstwem na wypadek śmierci – tj. nie przypisała długów związanych z firmą do przedsiębiorstwa i nie oddzieliła ich od pozostałych długów spadkowych. W wielu sytuacjach faktycznych dyskwalifikuje to na przykład zapis windykacyjny jako rozwiązanie celowe w danym przypadku. Często tworząc plany sukcesji zapomina się o ich finansowych elementach, których brak może przesądzić o niepowodzeniu całego procesu.

W ocenie autorów najlepszym rozwiązaniem będzie powołanie zarządcy sukcesyjnego za życia przedsiębiorcy i takie ukształtowanie przebiegu postępowania spadkowego, aby ułatwić, a nie utrudnić dalsze prowadzenie i przejęcie firmy przez sukcesora lub sukcesorów. W wielu sytuacjach wskazane będzie podpisanie umowy o wykonywanie zarządu sukcesyjnego z przyszłym zarządcą sukcesyjnym, która stałaby się wykonalna po śmierci przedsiębiorcy. Można w niej uregulować wynagrodzenie zarządcy i bardziej szczegółowo określić jego obowiązki oraz możliwie precyzyjnie określić, które czynności w danym przedsiębiorstwie przekraczają zwykły zarząd, a które nie. Uniknie się w ten sposób w przyszłości wielu nieporozumień.

Podsumowanie

Ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej, kiedy wejdzie w życie, stanowić będzie krok milowy w ułatwianiu procesu sukcesji międzypokoleniowej. Będzie to pierwszy, i oby nie ostatni, akt prawny, który tak bezpośrednio wychodzi na przeciw zapotrzebowaniom polskich firm rodzinnych i w pozytywny sposób wpływa na otoczenie prawne biznesu rodzinnego.

Nowe prawo nareszcie umożliwi sukcesję jednoosobowej działalności gospodarczej – od strony prawnej będzie to znacznie łatwiejsze. Nie należy jednak zapominać o planowaniu sukcesji i odkładać go właśnie dlatego, że w życie wejdzie nowa ustawa. Sukcesja to proces, którego celem jest transfer do młodego pokolenia wiedzy, władzy i własności, z zachowaniem indywidualnych dla danego biznesu i rodziny wartości [Lewandowska 2015a, s. 81]. Nie wolno o tym zapominać. Prawo jest tylko częścią tego złożonego procesu.

Bibliografia

Lewandowska A. (2015a), *Kody wartości czyli jak skutecznie przejść sukcesję w firmie rodzinnej*, Lewandowska i Partnerzy, Poznań.

Lewandowska A. (red.) (2015b), *Przewodnik SOS. Sytuacja Nagłej Sukcesji*. Lewandowska i Partnerzy, Poznań.

Martyniec Ł., Rataj P. (2013), *Prawo jako narzędzie planowania sukcesji w firmie rodzinnej. Uwagi wprowadzające* [w:] **A. Marjański** (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie – wyzwania globalne i lokalne*, t. XIV, z. 6, cz. I, Wydawnictwo SAN, Łódź, ss. 83–94.

Martyniec Ł., Rataj P. (2014), *Wybrane postulaty dotyczące zmian w przepisach prawa w zakresie ułatwienia sukcesji w firmach rodzinnych* [w:] **A. Marjański, M.R. Contreras Loera** (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie: Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, t. XV, z. 7, cz. I, Wydawnictwo SAN, Łódź, ss. 115–127.

Osajda K. (2017), *Kodeks cywilny. Komentarz.*, t. I, C.H. Beck, Warszawa.

Rataj P. (2014), *Prawne aspekty procesu sukcesji* [w:] **M. Adamska** (red.), *Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych. Kompedium wiedzy*, PM Doradztwo Gospodarcze sp. z o.o., Kraków.

Sejm RP (2018), Druk nr 2293, Rządowy projekt ustawy o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej, www.sejm.gov.pl/Sejm8.nsf/proces.xsp, dostęp: 22.02.2018 r.

Laura Leticia Vega López | lauralv02@hotmail.com

Universidad Autónoma Chapingo, Departamento de Ciencias Económico
Administrativas, México

Leticia Myriam Sagarnaga-Villegas | adgaral@gmail.com

Universidad Autónoma Chapingo Departamento de Zootecnia/CIESTAAM/DICEA,
México

José Adolfo Zepeda Zepeda | zepeda_1@hotmail.com

Universidad Autónoma Chapingo, Departamento de Ciencias Económico
Administrativas, México

Sucesión generacional e innovación en empresas
agrícolas familiares. Estudio de caso Santiago
Ixcuintla, estado de Nayarit, México

**Generational Succession and Innovation in Family Agricultural
Farms. Case Study Santiago Ixcuintla, Nayarit, Mexico**

Abstract: The economic development of a country is driven by the companies and their capacity to innovate products and services. In Mexico, the advanced age of the producers makes it difficult to progress and innovate, the succession of the company has permitted the generational transfer of leadership, ownership and control of the same, which ensures the continuity of the family business, impacting positively on the process of innovation. The objective is to determine whether the succession leads to a greater propensity to innovation in new generations of farmers. The research was carried out in agricultural family businesses, located in the municipality of Santiago Ixcuintla in Nayarit, Mexico, with reference to the agricultural cycle 2014–2015. A questionnaire was applied to 91 producers, selected through random sampling, accuracy of 10% and reliability of 95%, resulting in more than 20,000 observations. The results indicate that

the companies managed by a second generation have a greater propensity to innovate, mainly in production processes, conversion of crops, product marketing and organizational innovation, including the head of family 55% of family members working in the company. Public policy should consider these factors in its design.

Key words: second generation, conversion processes, organization

Problema de la investigación

El desarrollo económico de un país está relacionado con las empresas, las estructuras empresariales típicas ya sean globalizadas y transnacionales y las que están integradas por micros, pequeñas y medianas empresas, este último bloque corresponde al modelo familiar y en México, son un gran generador de patrimonio, empleo, riqueza e innovación. De acuerdo a los resultados expuestos por Rivera [2013], es notable la aportación que las empresas familiares en la economía de los países ya que en E.E.U.U. generan más del 50% del Producto Nacional Bruto y nos indica que son una fuente importante en la generación de empleo (más del 50%). En Latinoamérica no existen estadísticas confiables pero los índices podrían representar índices muy superiores a los anteriores. Los resultados se pueden medir desde una pequeña a una gran empresa, los objetivos son comunes pues: responden a la demanda del consumidor, genera empleo, desarrolla productos y servicios; estos aspectos son importantes para medir los gustos y preferencias de los consumidores y para impulsar la economía de los países.

Ahora bien, el Groupement Européen des Entreprises Familiales (GEEF) citado por Rivera [2013], considera que una empresa, independientemente de su tamaño, puede considerarse familiar si:

- Si las personas de la familia que fundaron la empresa cuentan con la mayor parte de los votos, si los votos son heredados y/o son propiedad del individuo que cuenta con el capital social de la empresa.
- Un integrante de la familia participa en la dirección y/o gestión de la empresa.
- Deben de poseer el 25% de los derechos a votar, sea la persona que inició y/o bien adquirió la empresa al que da derecho el capital social.

De acuerdo al Sistema de Información Empresarial Mexicano [2018], en México el número de empresas registradas fue de 694,412, de las cuales 64.29% corresponden a comercio; 27.94% transportes comunicaciones y servicios; 4.61%, industria manufacturera; 2.94% construcción; 0.03% Electricidad, 0.03% minería y 0.15% sector agropecuario. Las empresas familiares generan más de 90% del PIB y están en to-

dos los giros industriales, comercio y servicios, por eso son vitales para el desarrollo económico del país [KPMG 2013].

En el medio rural, se produce más del 40% de alimentos, donde se ubica poco más de 554 mil empresas familiares con vinculación al mercado, que demandan financiamiento. La empresa familiar, está asociada a la generación de trabajo para 2.5 integrantes de la familia, lo que representa un impacto fundamental en la generación de empleo [Gamboa 2014].

De acuerdo con la FAO [2014], más de 500 millones de explotaciones familiares gestionan una significativa parte de las tierras agrícolas y generan gran parte de los alimentos del mundo. Las explotaciones familiares garantizan a nivel mundial la seguridad alimentaria, cuidan y protegen el entorno natural, terminan con la pobreza, la subalimentación y la malnutrición.

Para Murcia [2007] la empresa agropecuaria es una unidad física, económica, social, administrativa, jurídica y de información, considerando que:

- Es física por que se utilizan de manera racional, ordenada y equilibrada los recursos físicos internos.
- Es económica, pues produce, distribuye y consume.
- Es social, porque trata de mejorar la calidad de vida de productores y familias.
- Es administrativa, dado que toma decisiones sobre la mejor combinación de los recursos.
- Es jurídica, porque establece normas con derechos y obligaciones
- Es de información, pues es genera estadísticas que sirven al sector agropecuario.

De acuerdo a Salcedo et al. [2012], basado en un estudio realizado por De la O, A.P. y Garner [2012], refiere los elementos de la agricultura familiar:

- 1)** En las organizaciones el trabajo es familiar.
- 2)** La o el Jefe(a) de Familia, se encarga de los aspectos administrativos, productivos de la empresa.
- 3)** La empresa se clasifica de acuerdo a su tamaño.

Para el caso de México, estos elementos son importantes considerando que impactan de diferente forma sobre las posibilidades de promover el sostenimiento comercial y sociocultural de la agricultura familiar.

Deben fomentarse las cualificaciones y los conocimientos de los individuos que participan en los distintos aspectos del sistema de innovación agrícola (productores, proveedores de servicios de extensión o investigadores, entre otros) a través de la educación y la formación a todos los niveles. Es preciso concentrarse también en los jóvenes en general, ya que tienen una mayor propensión a la innovación que los agricultores de más edad y son el futuro de la agricultura. Si los jóvenes conside-

ran la agricultura como una posible profesión con margen para la innovación, ello puede tener importantes consecuencias positivas para las perspectivas del sector [FAO 2014]. Partiendo de este planteamiento, la investigación se basa en la sucesión generacional de las empresas agrícolas familiares como un factor determinante en la innovación de las mismas.

El planteamiento de Vázquez [2000], indica que para que una región mejore su productividad y su posición competitiva, requiere la presencia y fomento de dos factores estratégicos; la capacidad emprendedora de los agentes económicos y la capacidad de innovación local. Para Álvarez y Botella [2012], los agricultores que combinan métodos agrícolas convencionales con empresas rurales innovadoras gozan de mayores ingresos y medios de vida más seguros que aquellos que se dedican a la agricultura tradicional o al trabajo asalariado. Jaramillo [2012], menciona que la innovación es el elemento más dinámico de los productores agropecuarios y rurales, especialmente en adopción de nuevas tecnologías en el proceso de producción, y en prácticas de marketing.

Álvarez y Botella [2012], se refieren a la innovación en los países de América Latina los cuales requieren diferentes combinaciones de instrumentos, por ello se incorpora el esfuerzo tecnológico como investigación y desarrollo, diseño, instalación de maquinarias nuevas, modernización de la organización, comercialización y capacitación basado en el Manual de Bogotá.

De acuerdo a Leandro [2012], en la empresa familiar la sucesión, es caracterizada por el traslado del poder y a que los fundadores influyen a los sucesores, existiendo un tiempo en el que comparten el poder. Para Treviño [2010], el proceso de sucesión es dinámico, evolucionando independiente y paralelamente del rol y las tareas predecesor como del sucesor hasta un punto en donde se cruzan o se superponen. En la sucesión se busca entregar la administración y la propiedad de la empresa a los sucesores.

Objetivo

Determinar cómo la sucesión conduce a una mayor propensión a la innovación en las nuevas generaciones de agricultores.

Alcance de la investigación

Las empresas familiares tienen en su estructura la sucesión generacional que va pasando de padres a hijos (as) o esposas; lo cual trae consigo que cada generación pro-

ponga iniciativas que impulsen a la empresa o bien las que no presentan cambios. El alcance de la investigación nos permitirá conocer cómo la sucesión generacional influye en la innovación dentro de las empresas agrícolas familiares ubicadas en el Módulo III de la Margen Derecha del Río Santiago y los obstáculos económicos, personales y tecnológicos dentro de las mismas.

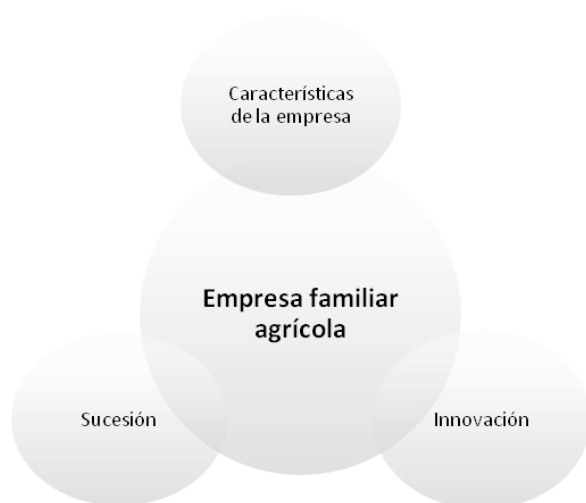
Metodología

De acuerdo con las fuentes de información revisadas, y la propuesta realizada por diferentes autores sobre la sucesión e innovación en empresas agrícolas familiares, con fines de esta investigación se seleccionaron tres ejes: empresa, sucesión generacional e innovación.

Eje Empresa: dado que la investigación sobre la empresa familiar es relativamente reciente; en este eje se analizan las características de las empresas agrícolas familiares, donde se consideran aspectos como: cantidad de integrantes de la empresa, edad, nivel de estudios y puesto. En algunas empresas familiares se tienen definidas las responsabilidades de los miembros que juegan los roles de accionista, familiar y trabajador, lo que ha facilitado el compromiso con el buen direccionamiento de la empresa [Cardona 2014]. Por tanto, es importante considerar el tipo de trabajo que desempeña el miembro de la empresa, número de personas que trabajan (familiares o contratados), género, tipo de controles administrativos.

Eje de sucesión generacional: se considera tipo de trabajo que desempeñan, participación en las decisiones, sucesión y generación a la que pertenece como miembro de la empresa. De acuerdo a Salcedo et al. [2014], la dimensión socio-cultural es característica de la agricultura familiar y se caracteriza por que tiene vínculos entre las siguientes generaciones y el conocimiento, la tradición y las costumbres pasan de una generación a otra.

Figura 1. Ejes de análisis de las empresas familiares agrícolas



Fuente: elaboración propia.

Eje Innovación: en este eje se analizan los obstáculos (económicos, personales y tecnológicos) en el empleo o cambio de innovaciones. Para Sánchez et al [2015, p. 32], las empresas familiares asocian la innovación principalmente con proceso de alta tecnología y desarrollo tecnológico (90%), sin percibir la capacidad propia de innovar centrándose en otros procesos claves como las relaciones con los clientes, los procesos, el diseño del producto, búsqueda de nuevos mercados, la mayoría vinculados al marketing.

La nueva visión estratégica debe basarse entre otros aspectos a una agricultura basada en el conocimiento. Los desafíos de la seguridad alimentaria en la región requieren mayores esfuerzos en la cooperación internacional, incluido el apoyo para la transferencia de conocimientos, asesoramiento y servicios de información y la ayuda mutua entre agricultores y centros tecnológicos. Los esfuerzos deben tener en cuenta iniciativas de calidad, agricultura ecológica, inversiones innovadoras, cultura empresarial y diversificación de actividades [Álvarez-Coque 2012]. Así mismo, las actividades de investigación e innovación se constituyen como una fuente de ventaja competitiva fundamental para cualquier actividad y sector económico [Sánchez 2014, p. 206].

Para Vieira y Van Wambeke [2014], se requiere generar esquemas educativos en donde el ciclo hidrológico de la localidad donde la gente habita sea conocido por toda la población, además buscar estrategias y tecnología que permitan mejorar de

una forma sistémica y permanente la disponibilidad de agua para mejorar la calidad de su vida.

Para recabar la información requerida para analizar estos ejes, se diseñó un cuestionario para ser aplicado a productores agrícolas del Módulo III de la Margen Derecha del Río Santiago, ubicados en el municipio de Santiago Ixcuintla, Estado de Nayarit, México.

El marco muestral fueron los 1,706 usuarios del Módulo III de la Margen Derecha del Río Santiago, para lo que se tomó como referencia el ciclo agrícola 2014–2015. Para seleccionar la muestra se utilizó la metodología de Lohr [1999]. El método de muestreo fue aleatorio simple para proporciones. Al desconocer la varianza de las variables que se incluyen en el modelo propuesto, se calculó el tamaño de muestra utilizando la fórmula que considera máxima varianza, de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Donde: N es el tamaño de la población; Z es el cuantil $\left(1 - \frac{\alpha}{2}\right) \times 100$ de la distribución normal estándar, para $\alpha = 0.05$, el valor es de 1.9; p es la probabilidad de éxito; q es la probabilidad de fracaso y d es la precisión = 10%. En este estudio se fijó p=q=0.5.

Aplicando la fórmula:

$$n = \frac{1706 \times 3.8416 \times 0.25}{.01 \times 1706 + 3.8416 \times 0.25} = 90.92$$

El tamaño de muestra para los usuarios del Módulo III, con una precisión del 10% y una confiabilidad del 95%.

Como parte del proceso en la conformación de la investigación se realizaron actividades como:

- Fase de campo, la cual se realizó en un periodo de 5 meses y se encuestó un total de 91 productores pertenecientes a empresas agrícolas.
- Fase exploratoria para detectar inconsistencias en la información recabada y evitar posibles errores en el análisis.
- Fase de captura, en esta se realizó un formulario de captura en Excel.
- Fase de análisis, se utilizó Excel y SPSS versión 21 obteniéndose más de 25 mil observaciones derivadas de las 91 encuestas a productores agrícolas y se generaron estadísticos descriptivos y frecuencias.

Resultados

De acuerdo a la metodología expuesta, se obtuvieron los siguientes resultados:

Eje Empresa: De los productores encuestados 85% son hombres y 15% mujeres y dentro de los resultados se observó una edad promedio de la población encuestada es de 62 años que muestra el abandono de las actividades agrícolas por la población joven ya que ellos buscan mejores ofertas de trabajo en las áreas urbanas. 76% de los productores tienen estudios básicos, 15% educación media superior, 15% educación superior y 1% no tiene estudios.

La agricultura familiar contribuye con más de la mitad del empleo, lo que implica que uno de cada tres empleos del campo latinoamericano es provisto por la agricultura familiar [Echeverri 2015], este planteamiento se puede observar en la investigación pues dentro de la empresa familiar 8 de cada 10 propietarios trabajan dentro de la misma empresa agrícola familiar.

El rol que desarrollan los productores en la empresa puede variar como: propietario en 70% de los casos, encargado 20%, ayudante 7% y socio 3%. Las empresas tuvieron en promedio 6 trabajadores y estos varían dependiendo del ciclo productivo y las actividades derivadas de la empresa.

Salcedo et al. [2014] menciona que la administración de la empresa familiar por parte del jefe implica tomar decisiones sobre la asignación de mano de obra, los activos y los propios cultivos; en la investigación, los controles administrativos, de los recursos materiales, económicos y humanos que llevan la empresa en 17% de casos son registros básicos escritos, 3% tienen un responsable para administrar sus recursos, 2% llevan registros sistematizados propios y 78% no llevan registros. Los problemas administrativos de las asociaciones de productores agropecuarios, remiten a la falta de planeación de la producción, al poco conocimiento acerca de la definición de los planes y una limitada planeación [Rendón 2012].

De acuerdo a De la O y Garner [2012], las políticas o programas que incluyen la agricultura familiar consideran predominantemente el trabajo familiar como una característica para acceder a ello, lo que puede restringir la contratación de mano de obra cuando no hay miembros de la familia que no estén disponibles o bien cuando se quiere hacer crecer la empresa, caso contrario a lo registrado en la investigación, ya que se encontró que hay mayor número de trabajadores contratados (75%) con respecto de los familiares (25%).

Eje Sucesión generacional: El parentesco que hay con los propietarios en mayor proporción son hijos varones (37%) y esposas (24%), el resto se conforma por otro tipo de parentesco. De acuerdo a la encuesta, el 55% de los integrantes trabajan para la

empresa familiar, sin un cargo o puesto específico dentro de la misma. Debido a que las empresas son familiares, la sucesión generacional es predominantemente en la segunda generación (46%), este resultado concuerda con los encontrados en la investigación de Cabrera-Suárez et al. [2014] donde las empresas analizadas son también de segunda generación; así mismo, en la investigación 4 de cada 10 empresas están iniciando esta actividad productiva conformando la primera generación en sus empresas familiares.

En Nayarit 3 familiares directos trabajan en la empresa familiar agrícola, lo que corresponde a lo indicado por Encalada [2013] que menciona que en las empresas familiares de México poco más de 2 puestos son ocupados por sucesores miembros de la familia.

Eje Innovación: En las empresas agrícolas encuestadas, 18.68% han implementado alguna mejora, innovación o nueva tecnología. Los productores realizarán cambios en el futuro en innovaciones como: reconversión de cultivos (52.87%), comercialización de productos (33.33%), innovación de procesos de producción (5.75%) e innovación organizacional (1.15%), sin embargo, hay productores que no aplicarían ninguna de las anteriores (6.89%). Los principales factores económicos que el productor percibe por ejemplo como obstáculos en la innovación tecnológica para su sistema de riego es la dificultad para conseguir financiamiento adecuado (91.95%), lo relativo al personal 29.89% ven como un obstáculo la falta de personal calificado y con respecto a la tecnología 80.50% creen que falta información sobre tecnologías y/o mercados

Conclusiones

- Las empresas agrícolas familiares del Módulo III de la Margen Derecha del Río Santiago, cuentan en su estructura con un jefe de familia que, junto con otros miembros de la familia, toman decisiones sobre el futuro de la empresa (productiva, gestión, renta de tierras y comercialización, entre otras), aún predomina la permanencia dentro de la empresa de los hijos varones y las mujeres tienen una baja participación en la misma.
- La sucesión generacional es preponderante para que las actividades en las empresas familiares agrícolas sigan persistiendo y se observó que hay empresas que están iniciando como la primera generación, así mismo, las empresas que tienen a la segunda generación al frente son menores de 45 años y tienen que sus herederos que están a cargo de la empresa han implementado alguna mejora, innovación o nueva tecnología dentro de la misma
- 55% de los integrantes de las familias trabajan dentro de la empresa, sin embar-

go, no se cuenta con una estructura orgánica que permita tener puestos o cargos específicos, así mismo, los trabajadores familiares no cuentan con un salario remunerado, lo cual conduce a que busquen oportunidades de empleo fuera de las comunidades.

Bibliografía

Álvarez-Coque J.M.G. (2012), *Agriculture in North Africa: A Chance for Development*, "Policy Brief", Mediterranean Policy Program—Series on the Region and the Economic Crisis.

Álvarez I., Botella C. (2012), *Innovación y desarrollo: Retos para una sociedad global*, Fundación Carolina en coedición con Siglo XXI de España Editores, Madrid.

Álvarez Sánchez Y., Díaz Mateus R.D., Saiz J.E. (2012), *Empresas de Familias Rurales, Relaciones De Género, Relaciones De Poder. Caso Lenguaque, Cundinamarca*, "Revista Criterio Libre", 10(17).

Cabrera-Suárez M.K., Déniz-Déniz M.D.L.C. y Martín-Santana J.D. (2014), *The setting of non-financial goals in the family firm: The influence of family climate and identification*, "Journal of Family Business Strategy", 5(3), pp. 289–299.

de la Campos A.P. y Garner E. (2012), *Defining the "Family Farm"*, "ESA Working Paper", FAO, p. 29.

Cardona H.A.A. y Balvín D.R. (2014), *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*, "Estudios Gerenciales", 30(132), pp. 252–258.

Echeverri P. (2015), *La agricultura familiar en código territorial*, FAO.

Encalada J.A.D., Reyna J.M.S.M. (2014), *Estudio Comparativo de la Empresa Familiar en México en el Contexto Mundial*, "RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática".

FAO (2014), *El estado mundial de la agricultura y la alimentación. La innovación en la agricultura familiar*, Roma.

Gamboa R. (2014), *Fortalecerán financiamiento para agricultura familiar en México*, disponible en: <http://imagenagropecuaria.com/2014/fortaleceran-financiamiento-para-agricultura-familiar-en-mexico/>, consultado el 28 de octubre de 2014.

Jaramillo Villanueva J.L., Escobedo Garrido J.S., Morales Jiménez J., Ramos Castro J.G. (2012), *Perfil emprendedor de los pequeños empresarios agropecuarios en el Valle de Puebla, México*, "Entramado", 8(1), pp. 44–57.

KPMG, México (2013), *Empresas familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*, disponible en: http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/conferencia_de_prensa/empresas_familiares/Empresas%20familiares_130913.pdf [20.02. 2016], consultado en 2018.

Leandro A.A. (2012), *El Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar y su Impacto en la Organización (The succession process in a family owned business and its impact on the organization)*, "Tec empresarial", 6(2), pp. 29–39.

Murcia H.H. (2007), *Creatividad empresarial para la educación agropecuaria. Relaciones con el universo de la innovación*, Universidad de la Salle, Bogotá.

Rendón S.B.M. (2012), *Las empresas del sector agropecuario: racionalidad económica y gestión*/Companies of the Agricultural Sector, "Economic Rationality and Management. AD-Minister"*, pp. 97–98.

Rivera G. y Israel S. (2013), *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*, "Revista Perspectivas", (31), pp. 87–132.

Salcedo S., Paula De La O Ana y Guzmán L. (2014), *El concepto de agricultura familiar en América Latina y el Caribe* [en:] S. Salcedo y L. Guzmán (eds.), *Agricultura familiar en América Latina y el Caribe: recomendaciones de política*, Santiago, Chile, FAO.

Sánchez E.I.G., Ávila J.A., y Muñoz R.B. (2015), *La agricultura protegida en Tlaxcala, Méjico: La adopción de innovaciones y el nivel de equipamiento como factores para su categorización*, "Teuken Bidikay", (2), pp. 194–212.

Sandoval A., Valverde-Chaves J., Bermúdez-Mora J. (2016), *La gestión de la innovación y la competitividad desde la política pública en Costa Rica*, "Relaciones Internacionales", 89(1), pp. 123–149.

Sistema de Información Empresarial Mexicano (2018), disponible en: <http://www.siem.gob.mx/siem/>, consultado en 2018.

Trevinyo-Rodríguez R.N. (2010), *Empresas familiares: visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad* (No. 658.04108 T7E4), Pearson Educación, México D.F.

Vázquez B.A. (2000), *La política de desarrollo económico local*, disponible en: http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/7791/lcl1549E_cap01.pdf, consultado en 2018.

Vieira M.J. y Van Wambeke J.A. (2014), *La agricultura familiar y la captación y almacenamiento de agua de lluvia* [en:] S. Salcedo y L. Guzmán (eds.), *Agricultura familiar en América Latina y el Caribe: recomendaciones de política*, Santiago, Chile, FAO.

Wojciech Popczyk | wpopczyk@uni.lodz.pl

Uniwersytet Łódzki

Implikacje struktury rodziny dla planowania sukcesji
w przedsiębiorstwach rodzinnych – relacje z badań

The Implications of Family Structure for Succession Planning in Family Businesses – Research Report

Abstract: Generational succession in family businesses determines their longevity, development and allows such entities to maintain family social capital a source of competitive advantage over their non-family counterparts. Empirical research results on succession show that this process is extremely difficult and in majority of cases ends unsuccessfully. The purpose of this paper is to present the anthropological approach to socialization processes of young generation within different types of families, which can help explain the source of succession failures in family businesses. There are four types of families described by two variables: liberty/authority, equality/inequality, characterizing the relations between generations and within younger generation in a family. The author refers to own research results, which prove that the socialization within entrepreneurial families has a more positive influence on the entrepreneurial behaviours of the young than it takes place in the rest of families, that female representatives of younger generation in families running businesses are even more entrepreneurial, but at the same time less sure as for succession than their male siblings. Finally, the author identified the dominating type of families in the Lodz region and verified potential problems with succession in businesses controlled by the nuclear egalitarian families.

Key words: family structures, socialization, succession, entrepreneurial behaviours

Wprowadzenie

Po założeniu i wzroście firmy transfer pokoleniowy jest trzecią niezwykle istotną fazą w cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego. Planowanie sukcesji jest złożonym procesem opracowywania i realizacji strategicznego planu przekazania własności i władzy przez aktualnego właściciela (lub właścicieli) firmy rodzinnej wybranemu następcy, który będzie w stanie zapewnić kontynuację i rozwój rodzinnego przedsięwzięcia. Chociaż własność i władza to dwie osobne kwestie, należy je rozważać jednocześnie. Z transferem własności i władzy wiążą się nierozzerwalnie takie zagadnienia, jak przygotowanie następnego pokolenia do objęcia stanowisk, do bycia przedsiębiorcami strategicznymi (stworzenie liderów z wizją, którzy będą mieli długookresowy, pozytywny wpływ na firmę i rodzinę), rozwiązywanie kwestii podatkowych (podatek od darowizn, spadku lub przyrostu kapitału – w krajach, w których on obowiązuje), zabezpieczenie finansowo-emerytalne wycofującego się właściciela i określenie jego roli w nowych okolicznościach. Prawidłowo przeprowadzona sukcesja determinuje wzrost i rozwój przedsiębiorstwa, proces osiągania i powiększania jego przewagi konkurencyjnej, budowanie prestiżu, reputacji rodziny i nazwiska, zapewnia miejsce pracy i kariery zawodowej dla kolejnych pokoleń rodziny, neutralizuje konflikty rodzinne i kształtuje dobre relacje między członkami rodziny. Kontynuacja tradycji rodzinnych w postaci udanych sukcesji przedsiębiorstw ma głęboki sens z uwagi na ich wartość dla gospodarki rynkowej. Efektywność gospodarowania zasobami materialnymi i niematerialnymi, wyjątkowa odpowiedzialność społeczna, zaangażowanie emocjonalne w życie lokalnych społeczności oraz kreowanie pozytywnej kultury organizacyjnej dla wszystkich uczestników czynią z nich pożądaną formułę prowadzenia działalności gospodarczej.

Pomimo kluczowego znaczenia sukcesji dla prawidłowego funkcjonowania systemu firmy i systemu rodziny znaczny odsetek firm rodzinnych nie przechodzi we władanie drugiego pokolenia. Wiele z nich jest sprzedawanych, likwidowanych lub staje się przedmiotem fuzji.

Badania empiryczne przebiegu sukcesji, zarówno w Polsce, jak i na świecie, potwierdzają trudność i złożoność tego procesu. Z uwagi na nieustanny wzrost liczby tych badań oraz ograniczenia formalno-edytorskie niniejszego artykułu bezcelowe wydaje się przywoływanie w tym miejscu wszystkich opracowań na wspomniany temat. Ważne jest dostrzeżenie wspólnej konkluzji tych prac – mimo deklarowanej woli zdecydowanej większości przedsiębiorców, by kontynuować tradycje rodzinne, odsetek udanych sukcesji wydaje się niezadowalający.

Celem artykułu jest prezentacja antropologicznej koncepcji struktury rodziny Emmanuela Todda, która może stanowić podstawę wyjaśnienia potencjalnych pro-

blemów z planowaniem sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych, łącząc wyniki dotychczasowych badań empirycznych i rozważań teoretycznych. Autor stawia hipotezę, że kulturowa struktura rodziny, w ramach której przebiega proces podstawowej socjalizacji młodego pokolenia, determinuje potencjał sukcesyjny¹ przedsiębiorstw rodzinnych. Zmiennymi, które mogą modyfikować podstawowe scenariusze sukcesyjne w ramach tych struktur, są komunikacja między członkami rodziny przedsiębiorczej, poziom uznania formuły biznesu rodzinnego w określonym makrootoczeniu kulturowym, edukacja w zakresie przedsiębiorczości rodzinnej i funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych.

Antropologiczna koncepcja struktury rodziny

Naukową podstawą wyjaśnienia relatywnie niskiej liczby pomyślnych sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych może być antropologiczna koncepcja struktury rodziny i jej wpływu na zachowania członków rodziny. Cechą wyróżniającą przedsiębiorstwo rodzinne jest wpływ systemu określonej rodziny na system przedsiębiorstwa, a w szczególności na system zarządzania. Oddziaływanie to przejawia się:

- dużą częstotliwością występowania konfliktów wynikających z odmiennych systemów wartości, interesów, potrzeb rodziny i firmy,
- redukcją kosztów agencji,
- większą siłą przetrwania przedsiębiorstwa w warunkach recesji,
- realizowaniem długookresowych strategii w przypadku zaplanowanej sukcesji,
- kształtowaniem zachowań, postaw, ideologii członków rodziny w procesie ich socjalizacji.

P. Berger i T. Luckmann [1991, ss. 30–61] – twórcy teorii socjalizacji – twierdzą, że każdy człowiek tworzy i rozwija w czasie swoją własną koncepcję rzeczywistości, która w dużym stopniu determinuje jego późniejsze zachowanie, percepcję otaczającego świata, pełnienie funkcji zawodowych, w tym menedżerskich. Podstawowe i pierwotne procesy socjalizacyjne przebiegają przy udziale instytucji, które mają największy wpływ na wychowanie dziecka, i które same ewoluują bardzo powoli. Należą do nich: rodzina, szkoła i kościół. Osobiście do tej kategorii instytucji zaliczyłbym także szeroko rozumiane media. Na etapie życia zawodowego człowiek znajduje się pod wpływem instytucji należących do systemu politycznego, prawnego, finansowego, gospodarczego, wyznaczających swobodę jego działania.

1. Pojęcie potencjału sukcesyjnego wprowadził K. Safin [2015].

Rodzina, z uwagi na silne więzi emocjonalne, jest instytucją najważniejszą w całym procesie socjalizacyjnym. Członkowie rodziny, zaangażowani w prowadzenie wspólnego biznesu, przenoszą rodzinne wzorce zachowań i wartości do przedsiębiorstwa. Wyjątkowa kultura organizacyjna przedsiębiorstw rodzinnych jest rezultatem przeniesienia stylu „rządzenia w rodzinie” do zarządzania przedsiębiorstwem.

Antropologia rozwinęła koncepcję struktury rodziny w celu opisanie organizacji, reguł i stylu zarządzania rodziną. Dlatego może być wykorzystana do wyjaśniania regularności i specyfiki zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym. Emmanuel Todd [1985] określa strukturę rodziny jako względnie trwały system interakcji zachodzących w ramach rodziny, który kształtuje postrzeganie rzeczywistości przez każdego jej członka. Istnieje kilka typologii struktur rodziny, w zależności od przyjętych kryteriów. E. Todd na podstawie wcześniejszych prac z zakresu antropologii rodzinnej, własnych badań i analiz historycznych zidentyfikował siedem różnych typów struktur rodzinnych na świecie. Posłużył się następującymi zmiennymi (kryteriami):

- *stopień integracji rodziny i podporządkowania międzypokoleniowego* (kryterium charakteryzujące relacje rodzice–dzieci), mierzony faktem tworzenia wspólnego gospodarstwa domowego (lub zamieszkiwania w bezpośrednim sąsiedztwie) lub faktem usamodzielnienia się dzieci, tworzenia przez nie odrębnych gospodarstw domowych;
- *zasady podziału majątku rodzinnego* (równość/nierówność w zakresie traktowania sukcesorów (dzieci));
- *zasady wyboru partnera na małżonka* (zwyczaj, rodzice, pełna swoboda);
- *relacje między małżonkami* (egzogamia/endogamia)².

Największe znaczenie dla kultury europejskiej mają struktury rodziny powstałe z kombinacji dwóch pierwszych zmiennych zastosowanych przez wyżej wymienionego autora: stopień integracji rodziny i podporządkowania międzypokoleniowego (uzależnienie dzieci od rodziców/swoboda myśli i czynów) oraz zasada podziału majątku rodziny (równość/ nierówność w zakresie traktowania dzieci). Zakłada się, że rodziny w tym kręgu kulturowym są egzogamiczne oraz że dominuje swoboda w zakresie wyboru współmałżonka, chociaż w rodzinie autokratycznej wielopokoleniowej głowa rodziny dany wybór akceptuje lub nie.

2. Egzogamia – reguła nakazująca jednostce wybierać sobie małżonka poza grupą, do której należy.

Egzogamię tłumaczy się względami biologicznymi i społecznymi.

Endogamia – reguła nakazująca jednostce zawieranie małżeństwa (dobieranie sobie partnera) wewnątrz grupy, do której należy (klasa społeczna, rasa, rodzina). Endogamia służy względem prestiżowym i utrwała różnicowanie społeczne, etniczne. Przykładami stosowania endogamii są rodziny królewskie, rodziny ortodoksyjnych Żydów czy kasty hinduskie [Wikipedia <https://pl.wikipedia.org/wiki/Egzogamia>; <https://pl.wikipedia.org/wiki/Endogamia>].

Poniżej autor prezentuje własne charakterystyki możliwych typów struktury rodziny na podstawie ich profili proponowanych przez takich badaczy, jak E. Todd, K.C. Hanson, D.G. Schultenovera, P. Vera, S. Raytchevą [1985, ss. 1–230; 1994, ss. 183–194; 1999, ss. 1–36; 2002].

Tabela 1. Struktury rodziny według kryteriów i typologii E. Todda

Relacje intrapokoleniowe Relacje międzypokoleniowe	Równość	Nierówność
Zależność i podporządkowanie	Rodziny wspólnotowe wielopokoleniowe	Rodziny autorytarne wielopokoleniowe
Swoboda myśli i czynów	Rodziny egalitarne dwupokoleniowe	Rodziny arbitralne dwupokoleniowe

Źródło: opracowanie własne.

Rodziny nuklearne, arbitralne dwupokoleniowe – aktywa rodzinne mają jednego właściciela (jest nim głowa gospodarstwa domowego), brak precyzyjnych reguł dziedziczenia, arbitralne testamenty stanowią powszechną praktykę, dorosłe dzieci nie są zachęcane do mieszkania z rodzicami, a wręcz przeciwnie, oczekuje się od nich zakładania własnych, niezależnych gospodarstw domowych, do czego też dążą same dzieci. Niepewność co do dziedziczenia, silne poczucie wolności myśli i czynów oraz odpowiedzialności za swój los sprzyja indywidualizmowi w zachowaniach przedstawicieli młodej generacji, rozwojowi ich orientacji przedsiębiorczej i powielaniu w wielu przypadkach modelu „pracy na swoim” według wzorca własnych rodzin przedsiębiorczych. Panuje powszechna opinia, że ludzie nie rodzą się na eksponowane stanowiska, lecz muszą na nie zapracować. Kulturę tego typu rodzin cechuje duża tolerancja na różnice osobowościowe, światopoglądowe, zmiany. Wyróżniają ją ponadto: innowacyjne pomysły, elastyczność działania, orientacja na teraźniejszość. Członkowie takich rodzin nie przywiązują większej wagi do przeszłości, a świadomość nieuchronności w przyszłości choroby, starości i śmierci jest źródłem ich motywacji i aktywności zawodowej w teraźniejszości. Członkowie rodziny są odporni na stres, kierują się zdrowym rozsądkiem, pojmują władzę w kategoriach kompetencji, a nie w kategoriach płci (maskulinizm) czy przynależności do grupy społecznej (rodzina, partia etc.). Jednocześnie panuje w tej kulturze egocentryzm. Dobro i zło identyfikuje się w pierwszej kolejności

ci przez pryzmat interesu jednostki, następnie uwzględnia się interes grupy czy ogółu. Ambicje korporacyjne wywołują agresję i pęd do pokonywania kolejnych szczebli kariery zawodowej, powszechne jest przekonanie, że „cel uświęca środki”. Przynależność do grupy społecznej wynika przede wszystkim z perspektyw i korzyści dla jednostki, a nie z faktu bycia jednostką społeczną. Socjalizacja młodego pokolenia w szkołach w regionach, gdzie dominuje ten typ kultury, odbywa się według zasady, że dzieci rodzą się moralne i dobre. Nie można ingerować w ich osobowość, ekspresję, ale należy je przygotowywać do funkcjonowania zgodnie z ich naturą. Akcentuje się wagę kształtowania takich kompetencji, jak niezależność, przedsiębiorczość, samodzielność. Rodziny nuklearne, arbitralne dwupokoleniowe dominują w Wielkiej Brytanii, USA i Holandii.

Rodziny nuklearne, egalitarne dwupokoleniowe – mają cechy zbliżone do właściwości rodzin arbitralnych dwupokoleniowych, jednak dziedziczenie aktywów rodzinnych odbywa się na zasadzie równości gwarantowanej prawem. Dzieci wzrastają w przekonaniu, że mogą polegać na innych: na rodzicach, rodzinie i państwie. Majątek rodziny dzieli się na równe części pomiędzy potomków płci męskiej, którzy zakładają własne odrębne gospodarstwa domowe. Zasada równości w dziedziczeniu nie dotyczy kobiet. Podobnie jak w poprzedniej strukturze rodziny obserwuje się tolerancję w zakresie norm społecznych czy moralnych. Ten typ rodziny jest bardziej różnorodny w porównaniu z wyżej opisywanym. Rodziny nuklearne, egalitarne, dwupokoleniowe dominują w północnej i centralnej Francji, północnej części Włoch, Hiszpanii oraz w Grecji.

Rodziny wspólnotowe wielopokoleniowe (wspólnoty patriarchalne) są zorganizowane wertykalnie. Majątek rodzinny należy do wszystkich członków rodziny, ale zarządzany jest jednoosobowo. Synowie i ich własne rodziny mieszkają (tworzą wspólne gospodarstwo domowe) z rodzicami aż do ich śmierci, potem zakładają odrębne gospodarstwa domowe. Wspólnoty patriarchalne wyróżniają się silną tożsamością grupową, przywiązaniem do tradycji, centralnym „rządzeniem”, silnym poczuciem podporządkowania, posłuszeństwem, hierarchią, ale i równością wśród młodszego pokolenia, niechęcią do zmian i dużą wrażliwością na stres. Zdaje się, że rodzice aranżują małżeństwa dzieci. Do pełnienia funkcji przywódczych predysponowani są mężczyźni (maskulinizm). Wspólnoty w przeciwieństwie do rodzin dwupokoleniowych żyją przeszłością (historia rodziny, tradycja i rodzinne zwyczaje) oraz przyszłością. Zatem myślenie strategiczne zorientowane na kontynuację przedsięwzięć rodzinnych jest naturalną właściwością tego typu rodzin, które przeważają w centralnych Włoszech, Rosji, Chinach. Wspólnoty patriarchalne dominowały także w Cesarstwie Rzymskim.

Rodziny autorytarne wielopokoleniowe stanowią wertykalne struktury patriarchalne, przypominające „monarchie absolutne”. Głowa rodziny, najczęściej mężczyzna, skupia w swoich rękach pełnię władzy, którą sprawuje niepodzielnie, apodyktycznie i do samego końca. Członków rodziny obowiązuje przestrzeganie surowych norm społecznych i moralnych, bezwzględne posłuszeństwo, lojalność i szacunek wobec głowy rodziny. Obowiązkiem rodziny jest zapewnienie kontynuacji tradycji i powiększanie jej zasobów, a zatem interes grupy jest ważniejszy od interesu jednostki. W tej kulturze nie toleruje się odmienności i różnorodności w myśleniu i działaniu, radykalnych zmian i nowych idei, upatrując w nich zagrożenie dla istniejącego porządku i tożsamości grupy. Z jednej strony konformizm, dyscyplina i kontrola formalna, a z drugiej brak zaufania, strach i niepewność dają podstawę do utożsamiania takiej struktury rodziny z systemem neurotycznym, sprzecznym wewnątrznie. Wbrew pozorom żony decydentów zajmowały zawsze wyjątkową pozycję w strukturze rodziny, chociaż o niczym nie decydowały formalnie, ani nie partycypowały w masie spadkowej. Pełniły i pełnią funkcję opiekunek „domowego ogniska” o dużej randze kulturowej. W tym przypadku majątek rodzinny przejmuje jeden z synów wskazany arbitralnie przez głowę rodziny (najstarszy lub najmłodszy), który tworzy swoje gospodarstwo domowe z rodzicami. Przejęcie pełnej władzy nad aktywami rodzinnymi przez jednego sukcesora gwarantuje integralność, stabilność i ciągłość dorobku starszego pokolenia i tradycji rodzinnych. Pozostałe rodzeństwo musi odejść i starać się budować własne gospodarstwa domowe bez większego wsparcia ze strony rodziny. Z przekazów historycznych wiadomo, że los nie zawsze był dla niego łaskawy. Mężczyźni zaciągali się do wojska, wstępowali do seminariów duchownych, a kobiety do zakonów. Wśród rodzeństwa zatem dominuje rywalizacja o pozycję sukcesora tradycji i aktywów majątkowych rodziny. Ten typ rodziny występuje w zachodnich landach Niemiec, w Szwecji, Norwegii, Irlandii, Japonii oraz Korei.

E. Todd zidentyfikował jeszcze trzy typy rodzin, posługując się dodatkowymi zmiennymi, charakteryzującymi relacje między potencjalnymi małżonkami (egzogamia/ endogamia) oraz zasady doboru potencjalnego małżonka. Są to:

Endogamiczne rodziny wspólnotowe wielopokoleniowe – majątek rodziny dzielony jest z mocy prawa równo między sukcesorów, synowie wraz ze swoimi rodzinami mieszkają z rodzicami, małżeństwa kojarzone są w ramach tej samej rodziny. Ten typ rodzin występował u starożytnych Izraelczyków, a obecnie popularny jest w tradycyjnie muzułmańskich krajach Bliskiego Wschodu.

Asymetryczne rodziny wspólnotowe wielopokoleniowe – różnią się od rodzin poprzedniego typu ustaloną procedurą wyboru współmałżonka w ramach tej samej rodziny. Potencjalna żona wybierana jest spośród kuzynostwa ze strony matki. Rodziny asymetryczne spotkać można w południowych Indiach.

Rodziny atomistyczne – charakteryzują się niepewnością co do teoretycznej zasady równości między braćmi w podziale majątku rodziny, ponieważ w praktyce stosuje się bardziej elastyczne rozwiązania. Także tylko teoretycznie odrzuca się możliwość tworzenia wspólnego gospodarstwa domowego rodziców i dzieci. W praktyce rozwiązanie to jest akceptowane, dopuszcza się endogamię. Rodziny atomistyczne dominują w Indonezji, na Filipinach oraz wśród rdzennych mieszkańców Ameryki Południowej.

Koncepcja antropologiczna a sukcesja w firmach rodzinnych

Struktura rodziny, a w jej ramach sposób socjalizacji młodego pokolenia, rodzą istotne implikacje dla procesu planowania sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych. W rodzinach nuklearnych, dwupokoleniowych istnieje potencjalne zagrożenie nieplanowania sukcesji rodzinnej w przedsiębiorstwie z uwagi na swobodę wyborów życiowych młodych, którzy kulturowo są zorientowani na usamodzielnienie się i budowanie odrębnych gospodarstw rodzinnych. Dzięki socjalizacji w środowisku przedsiębiorczym istnieje znaczne prawdopodobieństwo, że przedstawiciele młodego pokolenia rodzin nuklearnych założą własne przedsiębiorstwa i powielą model kariery zawodowej swoich rodziców. Seniorzy, którzy mają długofalową wizję biznesu, widzą dla niego szanse rozwojowe i chcieliby kontynuacji pokoleniowej, powinni podjąć dialog z wybranymi przedstawicielami młodego pokolenia w ramach socjalizacji, z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym, w celu przekonania ich do swojej propozycji, wykształcenia u nich pożądaných kompetencji i zaplanowania transferu. Przejęcie biznesu rodzinnego nie musi oznaczać rezygnacji z wolności myśli i czynów czy konieczności tworzenia wspólnego gospodarstwa domowego z rodzicami. Kontynuacja przedsięwzięcia biznesowego pozwala zaspokoić potrzeby przedsiębiorcze i potrzebę samorealizacji młodych, a także wiąże się z mniejszym ryzykiem niż tworzenie biznesu od podstaw.

W rodzinach wielopokoleniowych proces planowania sukcesji jest łatwiejszy, gdyż kulturowo wszyscy członkowie młodego pokolenia chcą być sukcesorami, co rodzi rywalizację i konflikty między nimi. Pokrewieństwo, preferencje seniora i wola kandydata są wystarczające do przejęcia przez niego władzy i własności w przedsiębiorstwie rodzinnym, nawet jeśli nie ma on stosownych kompetencji menedżerskich. W większych przedsiębiorstwach rodzinnych głowa rodziny planuje wykształcenie kandydata na sukcesora. Należy przypuszczać, że we współczesnych rodzinach autorytarnych młodzi, którzy nie zostali sukcesorami rodzinnymi, założą własne, niez-

leżne przedsiębiorstwa, jak wynika z procesu ich socjalizacji. W rodzinach wspólnotowych wszyscy członkowie młodego pokolenia partycypują w rodzinnej własności i mogą, jeśli chcą, pracować we wspólnym przedsiębiorstwie. Władza o charakterze demokratycznym jest przekazywana najczęściej wybranemu potomkowi męskiemu. Obecnie powszechną praktyką nie jest zamieszkiwanie we wspólnym gospodarstwie domowym dorosłych dzieci i ich rodzin z rodzicami. Głowa rodziny aranżuje potomkom ich odrębne gospodarstwa domowe, pozostające jednak w bliskim sąsiedztwie ich własnego, aby nie tracić nad nimi kontroli.

Profil kompetencyjny, motywacje studentów Wydziału Zarządzania UŁ pochodzących z rodzin przedsiębiorczych – raport z badań

Badania postaw przedsiębiorczych studentów zarządzania czy innych kierunków ekonomicznych, których rodzice prowadzą biznes, były już opisywane w polskiej literaturze przedmiotu [Wach 2015, ss. 25–40; Surdej, Brzozowski 2017, ss. 11–21]. Socjalizacja w środowisku przedsiębiorczym ma wpływ na postawy, intencje przedsiębiorcze przedstawicieli młodego pokolenia. Otwarta pozostaje kwestia intencji przejmowania biznesu rodzinnego przez naturalnych sukcesorów.

W grudniu 2017 roku wśród studentów I roku Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego zostały przeprowadzone badania w celu ustalenia ich kompetencji nabytych w procesie dotychczasowej socjalizacji, które mogą mieć wpływ na ich zachowania przedsiębiorcze. W centrum uwagi było środowisko rodziny oraz środowisko szkolne. Nie bez przyczyny badaniami objęto I rok studiów – w literaturze przyjmuje się, że kompetencje miękkie można najbardziej efektywnie kształtować do momentu osiągnięcia pełnoletności młodego człowieka [Tubbs, Schulz 2006, s. 33]. W badaniu wzięło udział 260 studentów I roku kierunków zarządzanie oraz finanse (na kierunkach tych łącznie studiuje ok. 650 osób pochodzących z naboru z 2017 r. obejmującego Łódź i województwo łódzkie). Narzędziem badawczym była ankieta zawierająca 20 szczegółowych pytań zamkniętych. Studenci wypełnili ankietę w dużej auli przed zaplanowanym wykładem w obecności autora, który wyjaśniał wszelkie wątpliwości.

W celu porównania dwóch lub więcej grup względem zmiennej nominalnej wykorzystano test Chi-Kwadrat lub test Fishera, w przypadku gdy przeprowadzenie testu Chi-Kwadrat nie było możliwe z uwagi na niespełnienie wymaganych do jego zastosowania założeń. Testując istotność różnic w rozkładzie zmiennych ilościowych

między dwoma grupami badanych osób, wykorzystano test U Manna-Whitneya. Test Kruskala-Wallisa był natomiast wykorzystywany przy badaniu istotności tego typu różnic, w przypadku gdy porównywano ze sobą więcej niż dwie grupy studentów. Jako poziom istotności przyjęto $p < 0,05$. W przypadku ważnych zmiennych nominalnych poziom istotności mógł być wyjątkowo niższy.

Na potrzeby niniejszego artykułu zostanie zaprezentowany wątek badawczy związany z efektami socjalizacji studentów pochodzących z rodzin przedsiębiorczych. Na podstawie koncepcji antropologicznej struktury rodziny podjęto próbę zidentyfikowania typów rodzin, z których pochodzą studenci, i zbadania ich współzależności z motywami, jakimi się kierowali, wybierając studia o profilu biznesowym. Wśród 14 opcji motywacyjnych cztery miały szczególnie istotne znaczenie: „moi rodzice mają biznes i niewykluczone, że go przejmę i rozwinę w przyszłości”, „moi rodzice mają biznes i na pewno związę swoją przyszłość zawodową z nim”, „chcę kiedyś mieć własny biznes”, „jestem przedsiębiorczy (innowacyjny, odważny i nie boję się ryzyka)”.

Analiza porównawcza studentów z tradycjami biznesowymi i studentów bez tradycji biznesowych

Wśród badanych studentów 41,5% pochodziło z rodzin przedsiębiorczych (74 kobiety i 34 mężczyzn – łącznie 108 osób). Istnieją statystycznie istotne różnice (test Chi-kwadrat, $p < 0,05$) między tą grupą a studentami bez tradycji przedsiębiorczości rodzinnej. Pierwszą różnicą jest posiadanie pasji, poza sportem i rozrywkami IT, która może mieć wpływ na życie zawodowe młodych ludzi w przyszłości i kształtować ich zachowania przedsiębiorcze. Pasja harmonijna (w przeciwieństwie do obsesyjnej) ma pozytywny wpływ na komfort życia człowieka (satisfakcja, vitalność, optymizm, wysoka samoocena), jego kondycję fizyczną oraz rozwijanie kompetencji [Vallerand 2008, ss. 1–13]. 48,1% studentów z tradycjami przedsiębiorczymi i 34% pozostałych ma taką pasję (test Chi-kwadrat; $p = 0,0376$).

Z punktu widzenia statystyki istotne okazały się także różnice w motywacji do podjęcia studiów na Wydziale Zarządzania związanej z wolą posiadania własnego biznesu (test Chi-kwadrat; $p = 0,0208$). Częściej wola ta była powodem rozpoczęcia studiów w przypadku badanych osób posiadających rodzinne tradycje biznesowe (67,3% wobec 52% w przypadku pozostałych studentów). Ci pierwsi rzadziej wymieniali, wśród trzech możliwych motywów, łatwość znalezienia pracy po studiach z zarządzania (49,5% wobec 63%, test Chi-kwadrat; $p = 0,059$) oraz zarobki menedżerów (28,% wobec 37,8%, test Chi-kwadrat; $p = 0,133$).

W literaturze psychologicznej przyjęto, że lokalizacja siły sprawczej (ośrodek decyzyjnego) dokonywana przez człowieka jest wynikiem biologii i genów, a nie kultury. 23% badanych studentów z rodzin przedsiębiorczych i 35,4% pozostałych lokuje ten ośrodek poza sobą, zewnętrznie (test Chi-kwadrat; $p = 0,06$). Lokowanie tego ośrodka zewnętrznie może mieć negatywny wpływ na zachowania przedsiębiorcze czy przywódcze. Osiągnięty wynik badawczy w tym względzie może być argumentem do dyskusji naukowej.

Studenci zarządzania z rodzin przedsiębiorczych na pracę wykorzystywali większy niż pozostali studenci procent czasu spędzanego poza szkołą podstawową (test U Manna-Whitneya; $p = 0,036$). Zgodnie z ich deklaracjami pracowali średnio przez 9,58% ($\pm 6,56\%$; odchylenie standardowe) swojego pozaszkolnego czasu w tym okresie życia, podczas gdy dla pozostałych badanych osób średnia ta wynosiła 4,71% ($\pm 2,87\%$). Studenci z tradycjami biznesowymi w porównaniu z pozostałymi studentami poświęcali mniej czasu poza szkołą średnią na rozrywki IT (test U Manna-Whitneya; $p = 0,0223$). Wynikało to z obowiązków szkolnych, domowych oraz z faktu posiadania pasji pozaszkolnych.

Analiza porównawcza kobiet i mężczyzn pochodzących z rodzin przedsiębiorczych

Istnieją także istotne statystycznie różnice między studentkami a studentami pochodzącymi z rodzin przedsiębiorczych. Mediana średniej ocen w gimnazjum była istotnie wyższa u dziewcząt niż u chłopców (test U Mann-Whitneya; $p = 0,0238$); u obecnych studentek wyniosła ona 4,7, zaś u studentów 4,1 (IQR).

W okresie pobytu w szkole podstawowej i gimnazjum studentki większą część czasu niż studenci poświęcały na odrabianie lekcji i obowiązki, zaś mniejszą na aktywności związane z komputerem. Ponadto w okresie gimnazjalnym mniej czasu wolnego przeznaczaly na uprawianie sportu, zaś w szkole średniej – na oddawanie się innym pasjom niż te, które są związane z IT lub ze sportem. Istotność statystyczna tych zależności została potwierdzona testami U Manna-Whitneya ($p < 0,001$ dla odrabiania lekcji w okresie gimnazjalnym; $p < 0,05$ w pozostałych przypadkach).

Studenci częściej niż studentki deklarowali, że po ukończeniu szkoły średniej nie czuli się pewnie w otaczającej ich rzeczywistości, nie rozumieli jej i mieli częściej kłopoty z praktyczną stroną codziennego życia (test Fishera; $p < 0,01$). Posiadane kompetencje praktyczne nabywali w środowisku rodzinnym.

Statystycznie istotna różnica pomiędzy studentami i studentkami z tradycjami biznesowymi wystąpiła także w deklarowanym systemie wartości (test Fishera; $p < 0,01$). Zdecydowana większość studentek (83,6%) za największą wartość spośród

podanych w ankiecie (władza, osiągnięcia, przynależność do grupy społecznej) uznała osiągnięcia, podczas gdy tej samej odpowiedzi udzieliło nieznacznie więcej niż połowa studentów (55,9%).

O wyborze kierunku studiów w przypadku kobiet częściej decydowała orientacja przedsiębiorcza – 41,1% wobec 11,8% mężczyzn (test Fishera; $p = 0,0033$) i przeczuć, że łatwiej znajdą po nim pracę – 57% wobec 32,4% w przypadku mężczyzn (test Chi-kwadrat; $p = 0,0266$). Kobiety częściej chcą mieć własny biznes w przyszłości – 72,6% wobec 55,9% deklaracji mężczyzn (test Chi-kwadrat; $p = 0,134$), jednak rzadziej deklarują możliwość przejęcia biznesu rodzinnego – 15,1% wobec 23,5% deklaracji mężczyzn (test Chi-kwadrat; $p = 0,420$), i jeszcze rzadziej pewność bycia sukcesorem – 6,8% wobec 17,6% (test Fishera; $p = 0,099$).

Identyfikacja struktur rodzin przedsiębiorczych badanych studentów

Ostatnia część badań dotyczyła identyfikacji typów rodzin, z których pochodzą badani studenci. 74,1% studentów z tradycjami biznesowymi pochodzi z rodzin nuklearnych, dwupokoleniowych, egalitarnych, 5,6% z rodzin nuklearnych, dwupokoleniowych nieegalitarnych, 14,8% z rodzin wielopokoleniowych egalitarnych i 5,6% z rodzin wielopokoleniowych autorytarnych. W województwie łódzkim dominują zatem rodziny nuklearne egalitarne.

20,25% studentów z rodzin **nuklearnych egalitarnych** zdecydowanie uważa się za przyszłych sukcesorów przedsiębiorstw swoich rodziców, a 11,4% nie wyklucza takiej ewentualności, 67% chce mieć własny biznes, a 36% deklaruje posiadanie silnej orientacji przedsiębiorczej (innowacyjność, odwaga, brak awersji do ryzyka). Są to jednocześnie najczęstsze motywy podjęcia studiów z zarządzania przez tę grupę studentów. Znając charakterystyki rodzin nuklearnych, można wnioskować, że w 20,25% rodzin sukcesja została już zaplanowana, a w 11,4% niewykluczone, że się ją planuje.

Zaledwie dwie studentki z rodzin **wielopokoleniowych egalitarnych** motywują wybór swoich studiów planami sukcesyjnymi ($N=16$). Pozostali w większości przypadków chcą mieć własny biznes, zarabiać ponadprzeciętnie bądź ich głównym motywatorem jest władza.

Mała liczebność studentów z pozostałych dwóch typów rodzin nie pozwala na wnioskowanie statystyczne na temat ich charakterystyk. Dwóch studentów z rodziny **nuklearnej nieegalitarnej** ($N=6$) oraz jedna studentka z rodziny **wielopokoleniowej, autorytarnej** ($N=6$) nie wykluczają pełnienia roli sukcesorów biznesów rodzinnych. Chcą mieć własne biznesy lub łatwo znaleźć pracę.

Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań skłaniają autora do następujących wniosków:

- 1) Opisane w pierwszej części artykułu typy rodzin według koncepcji antropologicznej mogą w istotny i odmienny sposób determinować procesy sukcesyjne w przedsiębiorstwach rodzinnych. Z uwagi na uwarunkowania kulturowe w rodzinach nuklearnych egalitarnych, dominujących w województwie łódzkim, w których panuje pełna swoboda wyborów życiowych młodego pokolenia, sukcesja władzy w przedsiębiorstwach rodzinnych jest utrudniona, zwłaszcza że wizerunek przedsiębiorczości rodzinnej jest w Polsce jeszcze niewystarczająco silny. Z inicjatywą planowania sukcesji powinni wystąpić przedsiębiorcy seniorzy i rozpocząć na ten temat dialog partnerski z młodym pokoleniem z dużym wyprzedzeniem czasowym.
- 2) Wyniki badań potwierdzają silniejsze postawy przedsiębiorcze kobiet niż mężczyzn pochodzących z rodzin przedsiębiorczych i jednocześnie ich słabszą pozycję przetargową w procesie sukcesyjnym
- 3) Socjalizacja młodego pokolenia w rodzinach przedsiębiorczych kształtuje jego zachowania przedsiębiorcze efektywniej niż w pozostałych rodzinach.
- 4) System oświaty w Polsce koncentruje się na szerzeniu trudnej i w wielu przypadkach nieprzydatnej w życiu człowieka wiedzy werbalnej, w miejsce rozwijania umiejętności miękkich: odkrywania w młodych pasji, które mogą być źródłem sukcesu w ich przyszłej karierze zawodowej i motorem kreatywności, nauczania krytycznego myślenia i afirmowania postaw przedsiębiorczych.

Ograniczenia przeprowadzonych badań dotyczą liczebności studentów pochodzących z rodzin o strukturach, które rzadziej występują na terenie województwa łódzkiego. W tym regionie dominują rodziny nuklearne dwupokoleniowe, egalitarne i ich charakterystyka literaturowa została zweryfikowana pozytywnie w trakcie badań. Można postawić hipotezę, że w innych regionach Polski ze względu na różnice kulturowe dominują inne typy rodzin. Na przykład we wschodniej lub południowo-wschodniej części kraju mogą dominować rodziny wielopokoleniowe egalitarne. We wspomnianych regionach można przeprowadzić badania porównawcze w zakresie wpływu tych kultur na dynamikę procesów sukcesyjnych w przedsiębiorstwach rodzinnych, czy na kształtowanie kompetencji przedsiębiorczych.

Bibliografia

Berger P.L., Luckmann T. (1991), *The Social Construction of Reality*, Penguin Books.

Hanson K.C. (1994), *Kinship*, „Biblical Theology Bulletin”, 24.

Safin K. (2015), *Potencjał sukcesyjny polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. I, ss. 9–22.

Schultenover D.G. (1999), *An Anthropological View of the Modern Crisis*, „Journal of Religion & Society”, vol. 1.

Surdej A., Brzozowski J. (2017), *Assessing the Readiness to Family Firm Succession among CEE Students*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVIII, z. 6, cz. I, ss. 11–22.

Todd E. (1985), *The Explanation of Ideology: Family Structures and Social Systems*, Basil Blackwell, New York.

Tubbs S.L., Schulz E. (2006), *Exploring a Taxonomy of Global leadership Competencies and Meta-competencies*, „The Journal of American Academy of Business”, vol. 8, no. 2, Cambridge.

Vallerand R.J. (2008), *On the Psychology of Passion: In Search of What Makes People's Lives Most Worth Living*, „Canadian Psychology”, vol. 49, no. 1.

Very P., Raytcheva S. (2002), *Family Structures, Family Firms and Succession: Some Insights from Anthropology*, International Council for Small Businesses 47th World Conference, Puerto Rico.

Wach K. (2015), *Środowisko biznesu rodzinnego jako stymulanta intencji przedsiębiorczych młodzieży akademickiej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. III, ss. 25–40.

Zoily Mery Cruz Sánchez | zmacruz2@hotmail.com

Universidad Autónoma de Chiapas

Enoch Yamil Sarmiento Martínez

Universidad Autónoma de Chiapas

Laura de Jesús Velasco Estrada

Universidad Autónoma de Chiapas

Estrategias de una sucesión exitosa en una empresa familiar del sureste Mexicano

Successful Succession Strategies in a Family Business in Southeastern Mexico

Abstract: The succession is one of the most studied topics because it contributes to the continuity of the family business. The paper presents the case of the Universidad del Sureste that has its origins in an accounting school opened forty years ago in the city of Comitán de Domínguez, Chiapas, Mexico, by the father of the current rector. Although in his youth the successor did not have the full trust of his family to be in charge of the business, with patience and strategies he demonstrated his managerial skills, managing to obtain the support and collaboration of his two sisters and his father. Currently the UDS has eleven offices in the country and is recognized for its high commitment to the training of its students. The objective of the study was to get to know the strategies used by the successor to achieve family trust and the development of the company. A qualitative methodology was followed by interviews with the founder and his family, determining that observation, caution, training, monitoring of the environment and analysis of present and future scenarios were key aspects that allowed the current rector to make intelligent proposals, when put into practice, they made him the key man.

Key words: succession, strategies, family trust

El caso de estudio

La Universidad del Sureste (UDS) tiene sus orígenes en 1978 en Comitán de Domínguez, en Chiapas, México (figuras 1 y 2). En esa época, la población de la ciudad era un poco más de 50,000 personas, habiéndose triplicado al 2014 en donde según el último censo, los habitantes ya ascendían a 156,143, convirtiéndose en la cuarta ciudad del estado en importancia económica [Hacienda Chiapas 2014].

Figura 1. Ubicación de Comitán de Domínguez



Figura 2. Comitán de Domínguez, Chiapas



Fuente: www.ontheroadin.com.

En este contexto, hace casi 40 años el Profesor Manuel Albores Salazar inició la escuela Normal de Educadoras “Edgar Robledo Santiago” para que la población tuviese oportunidades de seguir estudiando. Luego, en 1984 el Profesor Albores con el apoyo de su esposa la Mtra. Martha Ruth Alcázar Mellanes, inició un nuevo proyecto educativo: creó el primer Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios particular del Estado de Chiapas, llamado CBTIS Moctezuma Ilhuicamina. El bachillerato trabajaba en una casa rentada en el centro de la ciudad con una población escolar total que fluctuaba entre 80 o 100 estudiantes en tres turnos: mañana, tarde y fin de semana.

Los esposos Albores Alcázar tuvieron tres hijos: Víctor Manuel, Karla Fabiola y Martha Patricia. En el año 2002 Víctor Manuel Albores Alcázar, con 27 años de edad¹, forma el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C., “para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar”, y en el año 2004 funda la Universidad del Sureste (UDS) visualizando que en Comitán y toda la región no existía una oferta

1. Nació el 31 de octubre de 1975.

educativa que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes o de los profesionistas que deseaban estudiar posgrados.

Al 2017, el Corporativo UDS como se conoce comercialmente, con 13 años de experiencia, oferta un preescolar, una primaria, un bachillerato, veintidós licenciaturas, seis maestrías y dos doctorados y tiene presencia a través de seis campus en Chiapas: Comitán, Frontera Comalapa, Tapachula, Tuxtla Gutiérrez, Ocosingo y San Cristóbal de las Casas, así como tres campus externos ubicados en Tabasco, Campeche y el Estado de México. Es marca registrada y franquicia; cuenta con aproximadamente 3,000 estudiantes.

La UDS ha logrado posicionarse en la región por su alto nivel de calidad educativa y por ofrecer una infraestructura acorde a la misma. De acuerdo con su portal web [2018], tiene como Misión y Visión las siguientes:

Misión: Satisfacer la necesidad de educación que promueva el espíritu emprendedor, con base en los altos estándares de calidad académica, que propicie el desarrollo de los alumnos, profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Visión: Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, aplicando en todo momento el crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Y predica el trabajo basado en los valores de la disciplina, libertad, respeto, honestidad, equidad y responsabilidad.

Figura 3. UDS Comitán



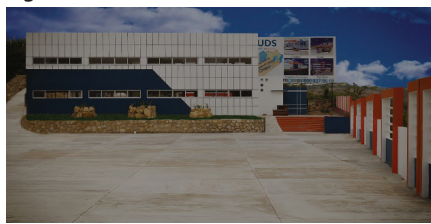
Figura 4. UDS Comalapa



Figura 5. UDS Tapachula



Figura 6. UDS Tuxtla Gutiérrez



Fuente: Universidad del Sureste [2018].

El problema de investigación

La UDS es una empresa familiar que creada hace casi 40 años en una pequeña comunidad, logró expandirse, desarrollarse, traspasar exitosamente el problema de la sucesión en la primera generación y actualmente se ha consolidado como una gran empresa chiapaneca. Ahora conviven en la empresa tres generaciones: el fundador, el sucesor, su esposa y sus hermanas, y los nietos o sobrinos.

Su actual dirigente, el Doctor en Administración Víctor Manuel Albores Alcázar, es un hombre visionario que la ha llevado a ser la segunda universidad particular y una de las 44 empresas más grandes de Chiapas. Ahora incursiona en otros estados de la república mexicana, con sus propios recursos o a través de la venta de franquicias. Tiene una plantilla permanente de 120 trabajadores, 30 en el corporativo y 90 en los distintos campus.

El Dr. Albores, demostrando total claridad en su visión sobre el negocio familiar, en repetidas ocasiones ha manifestado públicamente su negativa a participar en procesos políticos, pues es reconocido por ser un hombre de principios, valiente, admirado y respetado como uno de los principales empresarios de su ciudad natal. Su principal orgullo es el impacto social que han generado con el crecimiento de UDS, observable en las familias que se benefician directamente como trabajadores

y estudiantes, y quienes se benefician indirectamente con la derrama económica generada por alojamiento, alimentación, transportación y materiales académicos de sus más de 3000 estudiantes.

Pero esto no fue siempre así. Aunque es el primero de tres hijos, la confianza de su padre para continuar al frente del negocio que había emprendido estuvo centrada en la tercera hija, quien desde 1998 se desempeñaba como brazo derecho del papá. En su juventud, el actual sucesor no tenía la confianza de su familia para dirigir la empresa; se había incorporado como chofer de transporte escolar en 1996, pero su padre se negaba a involucrarlo en la administración; con dificultades se incorporó a las oficinas en el año 2000 sin tener un puesto definido. Al paso del tiempo, con paciencia y estrategias demostró sus habilidades directivas logrando finalmente obtener el apoyo y colaboración de todos y hacer de la UDS la gran empresa que actualmente es. Ante este proceso exitoso nos preguntamos: ¿Qué condiciones lo hicieron posible? ¿Qué estrategias lograron posicionar al sucesor en su familia?

Objetivo de investigación

El estudio tuvo como objetivo general identificar las estrategias utilizadas por el sucesor para lograr la confianza familiar y el desarrollo de la empresa, dando paso a un ejemplo de sucesión exitosa.

Metodología

La investigación se realiza desde el enfoque Cualitativo. El diseño es no experimental, transversal y a nivel causal-relacional porque se analiza la realidad tal y como ha sucedido desde que el sucesor se incorpora a la empresa familiar hasta el momento del estudio, se obtuvieron los datos en un momento específico y se establecen relaciones entre las estrategias seguidas por el sucesor, el logro de la confianza familiar y el desarrollo de la empresa.

La recolección de la información se realizó directamente con el fundador y su familia, a través de entrevistas y observación in situ. Se realizó una entrevista a profundidad con el sucesor. Se realizaron dos entrevistas estructuradas más, una con la familia que labora en la empresa y otra con docentes que lo conocieron en su juventud. La observación en campo se centró en percibir cómo el sucesor trata y es tratado por la familia que labora en la empresa, por los trabajadores (administrativos y docentes), por sus clientes (los estudiantes) y por la sociedad comiteca.

El procesamiento de la información se hizo manualmente con una tabla concentradora de las expresiones recuperadas y, para su interpretación se adoptó el interaccionismo simbólico² de Blumer [1969].

Resultados de investigación

La investigación estuvo centrada en conocer cómo el actual dirigente llegó a ser el sucesor de la UDS, por ello, a continuación se presentan los resultados divididos en dos momentos: en el primero, se relatan algunas experiencias que permiten identificar las estrategias seguidas para ganarse la confianza de su familia y quedarse al frente del negocio y, en el segundo, se describen pequeñas historias que ejemplifican las estrategias seguidas para tener la confianza de su familia para expandir la empresa.

1. Estrategias de incorporación

1.1. Cumplimiento de requisitos solicitado por su padre.

Siendo el mayor de tres hermanos y único varón, eran sus dos hermanas quienes laboraban con su padre en el bachillerato que entonces operaban. Los dos primeros hijos empezaron a trabajar desde los 18 años; Víctor Manuel por su cuenta alejado del negocio familiar, la segunda hija, Karla Fabiola se incorporó en 1998 como profesora en la escuela, y la tercera Martha Patricia, demostró paciencia y habilidades para trabajar en el departamento de cobro quedándose en la empresa desde el año 1999.

Con 21 años de edad en 1996, el joven Víctor Manuel era inquieto y de un temperamento fuerte. Su padre le decía que no se integraría a trabajar en la escuela; mientras tanto, iniciaba sus estudios de Licenciatura en Contaduría, había contraído matrimonio con su esposa Ariadna y tenían ya a su primera hija. En 1996 prestó el servicio de transporte a los alumnos de la escuela de su papá con la finalidad de empezar a incorporarse a la empresa, pero no lo logró:

Veníamos con mi esposa y manejábamos un autobús para tratar de involucrarnos, no surgió efecto, no me pude meter. Ya era el año 2000 y mi padre me decía “la escuela no es negocio”, y que me iba a involucrar en ella hasta que tuviera mi título profesional.

2. El interaccionismo simbólico considera que el significado de una conducta se forma en la interacción social. Pone gran énfasis en la importancia del significado e interpretación como procesos humanos esenciales. La gente crea significados compartidos a través de su interacción y, estos significados devienen su realidad.

Cuando estudiaba la licenciatura, se molestaba mucho porque veía que algunos de sus compañeros trabajaban con sus papá, pero a él no lo involucraba. Su padre pensaba que lo ideal era buscar una plaza en el gobierno para tener un sueldo seguro³, pero él siempre prefirió la libertad, la libertad con disciplina, trabajar 14 o 15 horas diarias pero disponiendo de su tiempo como lo consideraba adecuado.

Así, ante el reto planteado por su padre, en cuanto terminaron sus clases en la universidad se matriculó en un posgrado rápido para obtener el título profesional de Licenciado en Contaduría⁴, que recibió a fines del mes de agosto del año 2000.

A sus 25 años, demostrando su fuerte carácter y convicción sobre lo que deseaba, una vez teniendo en sus manos el título profesional, renunció a su empleo en la presidencia municipal y un día después, el 31 de agosto del mismo año 2000, se presentó muy temprano en las oficinas de su padre, instaló mesa y silla al lado de su escritorio, lo esperó y le dijo que se quedaría a trabajar con él porque ya tenía el título:

Me vine a sentar a la escuela, sin su consentimiento, ya no pregunté. Él siempre me decía que hasta que tuviera el título y ya lo tenía. Cuando llegó se lo dije; sentí que pensaba que me iría pronto. Me quedé en la empresa.

1.2. Respeto a lo establecido, conocimiento y análisis antes de proponer y realizar cambios.

Cuando empezó a trabajar con su papá fue muy cauto, llegaba, observaba y poco a poco empezó a involucrarse en la solución de problemas, primero pequeños y cotidianos y poco a poco de mayor tamaño. Respetó lo que ya existía, la estructura organizativa, lo académico, las instalaciones físicas; conocía, comprendía y analizaba:

Lo primero que hice fue respetar la estructura que había dentro de la escuela, jamás pensé *“aquí no sirve nada y vamos a hacer todo de nuevo”*, no. No debemos confundirnos con la creatividad e innovación, con deshacer y siempre crear nuevo. La historia nos enseña que se va de etapa en etapa, la siguiente va rescatando a la anterior, una sirve de base a la otra, pero los cambios son duraderos cuando se hacen poco a poco, adicionando, así esas transformaciones se quedan en la sociedad. Siempre he reconocido que mi

3. En ese entonces, aunque el profesor Albores tenía la escuela y en ella trabajaban sus dos hijas, consideraba que lo mejor para sus tres hijos era buscar un empleo seguro en el gobierno; con el tiempo y ante el crecimiento de UDS, su visión ha cambiado y ahora afirma que lo mejor es emprender y generar el propio empleo.

4. En México, en algunas universidades es posible obtener el título de licenciatura a través de varias opciones de titulación; una de ellas es haber cursado al menos el 50% de un posgrado afín.

padre ha sido un hombre muy innovador y visionario, trajo el primer CBTIS particular al estado y la primera Escuela Normal de Educadoras a Comitán; mi mamá también era igual que él.

Con este pensamiento, lo primero que hizo fue involucrarse, conocer el negocio e ir haciendo pequeñas adiciones o modificaciones:

En la primera reunión que tuvimos éramos cinco personas⁵, mi papá ya tenía 16 años trabajando con la escuela. Yo les dije que venía a integrarme y demás, me miraron sin ponerme atención, viéndome como “el hijo del profe”, dijeron bueno, ¿ya nos podemos ir? y la junta se acabó en dos o tres minutos. Empecé a ver como se movía la cuestión académica, a ver que teníamos, observé que algunos maestros que llegaban tarde, otros que no venían, esta información nos sirvió para recontractar o no, poco a poco. Empezamos a generar la reestructuración basados en lo que teníamos. Mantuvimos el mismo uniforme y lo hicimos obligatorio y así poco a poco, avanzamos con pequeñas cosas. A veces creemos que la estrategia o el cambio de una empresa se dan en cosas grandes y ahí es donde nos perdemos, se cree que el líder tiene que empezar en cosas muy grandes y no es cierto. He comprobado que las cosas pequeñas son las que van creando, creando, creando y así es, es lo que hace un eslabón, que luego se une a otro.

De esta forma, fue conociendo la empresa e involucrándose, integrando todas las áreas, en un año habían evolucionado mucho.

1.3. Inversión del patrimonio personal en la empresa familiar

Al momento de incorporarse a la escuela, él y su esposa Ariadna tenían siete años de trabajo externo que le daban experiencia y un alto nivel de autoestima para el emprendimiento, también pensaba que a sus 25 años ya no era un jovencito, sino que era una persona adulta; habían logrado tener una tienda de pinturas, unos tráileres y otras cosas que decidieron vender para comprar el primer inmueble de la escuela en el centro de la ciudad para mejorar las instalaciones del bachillerato, puesto que en local rentado en donde estaban cuando él se integra, no veía condiciones para crecer:

Decidimos comprar la casa en el año 2000. Tuve que pedirle a mi papá el favor de que hiciera el trato porque con 25 años, en esa época, en Comitán,

5. Además del sucesor, estuvieron presentes Don Manuel Albores Salazar (padre y fundador), Don Mario Flores (asistente del fundador), Don Juan Cerón (intendente) y Don Eloy Fonseca (profesor).

era un negocio de mucho dinero y no era creíble para la gente que un joven pudiese hacer una compra de 450,000 pesos⁶. Mi papá fue mi intermediario. Con el negocio evolucionando y la casa con terreno comprada, pidió a un amigo que le proyectara 16 aulas, pero que inicialmente implementara un proyecto pequeño de solo 4 para presentárselo a su padre y no tener desacuerdos, pues sabía que le argumentaría que ni siquiera tenía alumnos y que de dónde sacaría el recurso para construir las dieciséis. Empezó la construcción poco a poco y en 2002 tuvo sus 16 aulas con alumnado. Había conseguido el reconocimiento a su capacidad, de la familia y de sus trabajadores.

1.4. Visualización de áreas de oportunidad para el crecimiento de la empresa familiar y puesta en marcha de proyectos relacionados.

En 2002 analizó qué sucedería con el alumnado que egresaría de su bachillerato. Se preguntaba ¿en dónde van a estudiar en Comitán?, observó que sólo había una universidad pública que ofertaba carreras tradicionales de las ciencias administrativas y una particular ofertando ciencias de la educación; visualizó entonces el nicho de mercado en el que desea posicionarse, le apasionó la idea de crear una Universidad y se lo planteó a su papá:

Mi papá me dijo que no: *las estadísticas dicen que no es tiempo de las universidades, no es tiempo todavía de hacer esto, estas enfocando mal la cuestión.* Pero le dije: si no es tiempo de las universidades ¿porque las universidades particulares o la grande que está aquí, tienen tantos alumnos? Con ese argumento empezamos a generar un proyecto para la universidad. Me fui a la Ciudad de México para los Revoes⁷ federales, pero me rechazaron cuatro veces el proyecto, luego acudí a nivel estatal y aquí me autorizaron la primera carrera.

La Universidad del Sureste (UDS) empezó a funcionar el 19 de agosto de 2004 en la 4ª. Avenida Oriente Sur No. 24⁸ con 80 alumnos divididos en dos grupos cursando la Licenciatura en Puericultura. El nombre surgió en un viaje por carretera de la Ciudad de México a Chiapas; vio un letrero que decía: *Al Sureste*. Le dijo a su esposa, quien lo acompañaba, que la universidad se llamaría así.

Una vez funcionando la UDS, su visión lo llevó a pensar que para competir necesitaba un lugar más grande que le permitiera ofrecer la infraestructura adecuada; propuso a su familia utilizar el ranchito familiar:

6. Aproximadamente 20,000 euros.

7. El Revoe es el Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios expedidos por la Secretaría de Educación Federal o Estatal. Permiten legalizar los títulos profesionales de los egresados.

8. El edificio con las 16 aulas.

Si hubiéramos hecho un análisis FODA⁹, teníamos el 99 por ciento en contra y el uno por ciento a favor o quizá no se le veía nada a favor del proyecto, pero yo pensaba en ese momento que si queríamos competir, necesitábamos un lugar con estacionamiento, auditorio, biblioteca, canchas, darle al alumno los espacios adecuados para una formación integral. Si queremos competir con los grandes, nos tenemos que comportar como grandes. No tengo los recursos, la marca, el nombre, absolutamente nada, pero si hacemos las cosas bien, aunque ahora no tengamos nada, tarde o temprano nos va a llegar alguna respuesta. Ahí se volvió otro problema...

Su padre insistía en que no era tiempo de universidades, además el ranchito estaba lejos de Comitán (a 15 minutos en coche). La tensión con su padre fue muy fuerte, se dejaron de hablar. La carga emocional interna para todos en la familia era muy difícil, existía mucha tensión y no se podía trabajar a gusto. La construcción en el ranchito avanzaba, su papá y una de sus hermanas no estaban de acuerdo en que la universidad se fuera al ranchito, la otra lo apoyaba, era muy complicado para la familia, pero sumando él y su hermana la mayoría de las acciones, siguió adelante.

Finalmente a pesar de los problemas familiares, en 2005 la UDS se trasladó formalmente a su ubicación actual en carretera Comitán-Tzitol Km. 57 (figura 5). En el complejo se encuentra también el Corporativo UDS que es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos educativos y operativos de los diferentes campus, así como los planes estratégicos de expansión a nivel nacional.

2. Estrategias de consolidación:

2.1. Creación y consolidación de una cultura organizacional.

La cultura corporativa impulsada por el Dr. Albores implica el pensamiento positivo, trabajo arduo y principios y valores como la libertad con responsabilidad, compromiso, respeto a la palabra empeñada, reinversión y vida familiar. Se apoya la creatividad y el emprendimiento solo hasta después de que se conocen bien los procesos del área en que se trabaja¹⁰.

Tiene su origen en la cultura de su familia; su padre provenía de una familia muy pobre, estudió para profesor; fundó primarias y secundarias de gobierno en el

9. Se refiere a FODA: Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

10. Al menos un año en el puesto.

territorio chiapaneco y a los 27 años fundó la primera de tres escuelas en Comitán¹¹ habiendo acumulado una gran experiencia. Ha sido muy responsable y trabajador, trató de inculcar el amor a la seguridad económica a sus hijos a través de la búsqueda de una plaza labor y la extremada cautela en los negocios. Su madre, fallecida en un accidente automovilístico cuando él tenía 24 años, fue una mujer muy trabajadora, entregada a su labor, pero también muy visionaria, optimista y entusiasta; a través de la música transmitió a sus hijos el amor por estar motivados y alegres. Los tres hermanos fueron muy negociantes desde pequeños, vendían dulces, luego vehículos y demás.

Aunque aún no se cuenta con un protocolo familiar, se está preparando a la tercera generación conformada por diez sobrinos, incluidos sus cuatro hijos. Todos estudian en UDS para que se identifiquen con su propia marca y conozcan el producto que se oferta: sus debilidades, sus fortalezas y las oportunidades de expansión. Sus hijas se preparan en karate y corren todos los días para mantener el cuerpo y la mente sanos, estudian idiomas y leen al menos diez páginas al día, siempre que pueden están con sus padres en la oficina.

Su esposa ha creado su propio espacio y es ejemplo para sus hijas: si se desea se puede prosperar y al mismo tiempo disfrutar de ser mujer, estar casada y tener hijos.

Al contar con una estructura que los hacía competitivos, la UDS empezó a gestionar muchas carreras que no existían en Comitán. Presentaron una oferta educativa diferente, seleccionaron y contrataron a profesores que se adecuaron a la cultura de UDS impulsada por el rector:

No puedo hablar de profesores buenos o malos, hablo de que te tienes que adaptar a la cultura corporativa establecida, eso es lo que hace a equipos ganadores. Cuando la gente comparte valores, principios, formas, entonces existe una cultura que como empresario quieres crear. El maestro puede ser muy bueno pero a lo mejor por las cualidades que tiene no contribuye a este equipo, no estoy diciendo que el maestro sea malo, estoy diciendo que sus cualidades no van acuerdo a lo que buscamos: la disciplina es el valor fundamental que tenemos dentro de la universidad, el que la gente llegue puntual, que pueda cumplir con planes y programas. Siempre he dicho que si hubiese sido directivo de una escuela de gobierno, en una semana me hubieran despedido ¿no?

11. En 1975, a sus 27 años, fundó la primera, una Escuela Secundaria por cooperación (los alumnos cooperaban para los gastos), en 1976 a sus 28 años, la segunda fue la Escuela Normal de Educadoras (cerrada posteriormente) y en 1984 a sus 36 años la tercera, el bachillerato particular CBTYS al que se incorporó el sucesor.

Más del 80 por ciento del personal de UDS es del sexo femenino porque han demostrado mayor apego a la filosofía corporativa, no por cuestión de género sino porque en el proceso de selección han demostrado ser las personas que la cultura de la empresa requiere. En contraparte, la empresa otorga a sus trabajadores buenos salarios, respeto, capacitación constante, espacios y equipamiento digno y adecuado a la tarea a desempeñar y especialmente, apoyos diversos en circunstancias particulares.

En UDS no hay preferencias especiales por el puesto ocupado o por ser familia de los dueños; el propio rector si llega temprano encuentra estacionamiento cercano, si llega más tarde se estaciona en donde pueda; lo mismo sucede en los demás servicios que se prestan en la comunidad universitaria y todos cumplen con las reglas y normas establecidas.

2.2. Mantenimiento de la cercanía familiar y priorización de la familia ante problemas de la empresa

Los graves problemas emocionales a los que estuvieron expuestos como familia en el proceso sucesorio y durante la creación de la UDS han desaparecido; después de 14 años de la irrupción del ahora sucesor y teniendo una tercera generación que ya se está incorporando a la empresa familiar, se está pensando en el diseño del Gobierno Corporativo de UDS porque consideran cualquiera de los miembros que cumpla con los requisitos, puede llegar a ser el o la sucesora.

El sucesor y su familia han priorizado la relación familiar a la ganancia o pérdida económica de la empresa. Para fortalecer los lazos familiares, todos los miércoles cenar juntos papá, hermanas, cuñados, esposa y los hijos de todos. Aún dentro de la empresa no se ven exclusivamente como socios. En la empresa siguen siendo papá, hijos, hermano, hermanas, sobrinos, primos. Él cómo dirigente de la UDS responde ante un problema de la empresa teniendo siempre en cuenta que la persona involucrada es en primer lugar su familia; la empresa es importante, pero se cuidan las formas y los apoyos para que su familia que labora en la empresa sepa que ante los errores cometidos, aunque involucren posibles pérdidas económicas, tienen el apoyo de la familia y todo es aprendizaje:

En uno de las sedes teníamos un administrador que durante varios meses no nos enviaba los pagos de las colegiaturas y existía un faltante de un millón de pesos¹²; mi hermana debería haber llevado ese control a tiempo, pero las cargas de trabajo no se lo habían permitido; cuando se dio cuenta me informó y no la rega-

12. Aproximadamente 45,000 euros actuales.

ñé, sino que buscamos asesoría legal; finalmente pudimos resarcir los daños. Ahora hemos implementado controles para que no vuelva a suceder. El asunto no dañó la relación familiar porque no olvidamos que primero somos familia y nos apoyamos entre sí. Es muy fácil pelearse con la familia porque uno dice cosas que tal vez no diría con otras personas, por eso debe tenerse cuidado. Dentro de la empresa no somos socios, dentro de la empresa somos papa con hijo, hermanas con hermano, sobrinos, primos y yo respondo ante un problema de la empresa como respondería con mi papa o como respondería con mi hermana, no es cierto que respondemos solo con la parte profesional.

Ante disyuntivas de asistir a eventos empresariales o familiares de importancia, el rector se inclina por las últimas. Considera que tanto la cantidad como la calidad del tiempo compartido con su familia son importantes para dotar a los hijos de herramientas que les permitirán crecer como seres integrales:

Veo a muchos papás que decimos que hacemos las cosas por los hijos, pero poco o nunca los vemos. Yo busco ambas cosas, si hay cantidad siempre es mucho mejor.

2.3. Ubicación adecuada de los miembros de la familia en la empresa

Su padre continúa trabajando con ellos y es el gestor estrella de la UDS; se encarga de tramitar los permisos. A veces no comprende algunas cosas que se hacen en el corporativo pero está muy feliz por los avances; su idea de la seguridad laboral a través de una plaza en gobierno para sus hijos ha cambiado, ahora cree que lo mejor es dedicarse al propio negocio.

Sus hermanas están involucradas totalmente, la contadora Martha Patricia, quien se inició en la cobranza con su padre, es ahora la administradora general de UDS y la profesora Karla Fabiola es la directora del Colegio Frida Kahlo con que el corporativo atiende el preescolar y la primaria. Con su hermana Paty, en 14 años de trabajo cotidiano nunca han tenido una desavenencia, desde niños fueron muy unidos.

Su esposa Ariadna, una mujer muy inteligente y esforzada, siempre ha estado laborando con él, conoce muy bien la conformación de la empresa, pero todas las decisiones estratégicas de contratación, capacitación, servicios a estudiantes, inversión y expansión, las toma él, quien mantiene una política de cien por ciento puertas abiertas al interior de la UDS y de cien por ciento puertas cerradas al exterior, pues observó que su asistencia a eventos no relacionados con la empresa, hacían que no se atendieran adecuadamente las necesidades de ésta y se incurrieran en retrasos administrativos con los estudiantes.

Han aprendido a planear y tener mayor cuidado para realizar inversiones; están diseñando e implementando algunos sistemas de medición y control para el manejo de la expansión. Contratan asesores cuando lo requieren.

Al 2017 sus hijas tienen 20, 16 y 9 años, su hijo 3. La mayor es la imagen de UDS y fue la generadora de la idea de ofrecer los niveles de kínder y primaria, organizó todo y le puso nombre a la escuela. Sus sobrinos trabajan ocasionalmente en la empresa.

2.4. Conformación equitativa del capital de la empresa

Las acciones del Grupo Albores Alcázar A. C. inicialmente estaban distribuidas en igual porcentaje entre el fundador y sus tres hijos. Al iniciar los trabajos con la UDS, de común acuerdo y reconociendo el nivel de trabajo y recursos que aportaba cada socio, en un acto de equidad se reconfiguró, quedando finalmente un 25% para el padre y fundador, un 17.5% para cada una de las dos hermanas y el 40% para el sucesor.

Este reconocimiento sin ninguna argumentación en contrario, hizo que el sucesor sintiera el amor y la gratitud de su familia por sus esfuerzos, redoblándolos. El padre y las hermanas tienen una total confianza en él; respaldan todas sus decisiones y firman todo lo que les presenta. Las hermanas se sienten protegidas y saben que su hermano siempre velará por el bien de la familia. Ambas están casadas y cada una tiene tres hijos varones, sus esposos no intervienen para nada en la corporación.

2.5. Política austera de reparto de dividendos, priorización de la inversión

De común acuerdo, distribuyen únicamente el 10% de las utilidades, recibiendo anticipos de ésta a través de la figura de sueldo mensual, con la finalidad de tener recursos para continuar invirtiendo y creciendo. En ocasiones las hermanas llegan a proponer que se reparta menos porque observan que su hermano sigue invirtiendo en el bien familiar.

Conclusiones de la investigación

Aunque hemos nombrado y ejemplificado las estrategias seguidas por el sucesor y su familia, para el doctor Albores, el proceso de sucesión es muy complejo por las emociones que involucra, señala que es muy complicado cuando se encuentran dos generaciones con diferentes puntos de vista:

Al final se posiciona quien tiene el temperamento o carácter más fuerte porque la lucha de poder entre el fundador y el sucesor llega a ser extenuante emocionalmente cuando no se tiene la misma visión y se mezclan el amor con la búsqueda de la mejora del negocio y de la prosperidad familiar.

Desde su perspectiva, es frecuente que en provincia se caiga en el error de enviar a los hijos de empresarios a estudiar a afamadas instituciones foráneas y que cuando regresan, desean realizar cambios drásticos en la organización sin antes conocerla a fondo. Considera que al menos debe dedicarse un año a observar y analizarla antes de empezar a ser verdaderamente creativos e innovadores y ganarse la confianza de la familia, ya que si una empresa ha funcionado diez o quince años en ciertas condiciones, algo se está haciendo bien.

En 2017 a sus 42 años, el Dr. Albores es un apasionado de su trabajo, disfruta crear nuevas alternativas, resolver todos los problemas que surgen, seguirse preparando a través de la lectura de libros, asesorías, conferencias y demás que enriquecen sus habilidades directivas. Evita trabajar con reloj en mano y en lo posible el uso del celular así como la vida social exterior. Procura ser un hombre tranquilo y proyectarlo. Se levanta a las cuatro de la mañana a leer y a organizar el día. Una hora después hace ejercicio acompañado de sus dos hijas mayores. Procura desayunar, comer y cenar con su esposa y sus hijos, quienes lo acompañan diariamente en la empresa donde realizan actividades acordes a sus edades e inclinaciones. En un día normal, a las siete de la noche empieza el descanso.

Actualmente es él quien toma todas las decisiones estratégicas del negocio, siempre escuchando a los trabajadores que conocen del tema, sean familia o no. El estudio mostró que la observación, la cautela, la capacitación, la vigilancia del entorno y el análisis de los escenarios presentes y futuros, fueron aspectos claves para que el actual rector realizara propuestas inteligentes que llevadas a la práctica, lo hicieron ganarse la confianza de su familia.

Se convirtió en el hombre clave y el hombre orquesta, ya que es el promotor del desarrollo de su empresa y cuenta con un pequeño equipo de trabajo familiar con los que dirige y administra; enfrentado paso a paso los retos que el crecimiento trae consigo. La administración de la expansión ocupa ahora su atención, están en la búsqueda de procesos estandarizados que permitan mayor efectividad en la contratación del personal, en la delegación de funciones y autoridad así como en el incremento del control interno [Zebadúa, García, Caballero y Cruz 2017].

Bibliografía

Blumer H. (1969), *Symbolic Interaction: Perspective and Method*, Englewood Cliffs N.J., Prentice Hall, <http://biblioteca.iplacex.cl/RCA/El%20interaccionismo%20simb%C3%B3lico.pdf>.

Hacienda Chiapas (2014), Capítulo XXIII Estadísticas de Población, Instrumentos Normativos para la formulación del anteproyecto del presupuesto de egresos, <http://www.haciendachiapas.gob.mx/marco-juridico/Estatal/informacion/Lineamientos/Normativos/2014/XXIII-Estadistica-Poblacion.pdf>.

Universidad del Sureste (2018), Portal web de la Universidad del Sureste (UDS), disponible en <http://uds.mx/>.

Ontheroadin.com (2015), On the road in Mexico. A comprehensive road travel guide to Mexico. Dorothy Bell, disponible en <http://www.ontheroadin.com/wp-content/uploads/2015/10/Comit%C3%A1n-de-Dominguez-Map-1.jpg>.

Zebadúa A., García K.B., Caballero F.H., Cruz C.O. (2017), *Análisis y perspectivas de la pequeña empresa constructora en Chiapas* [en] Cruz. Z. et al. (Coords.) *Análisis Organizacional en el Sureste de México y Norte de Guatemala*. Editorial Hess/ Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, México, ISBN 978-607-9011-52-9.

Rosa María González López | rossyadmon@gmail.com

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Pedro Macario García Caudillo | pedro.gc@live.com.mx

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Laura de Jesús Velasco Estrada | jpmejabuap@gmail.com

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

La toma de decisiones en las MiPymes y el plan de sucesión

Decision Making in MSMEs and the Succession Plan

Abstract: The decision-making of the succession process in Mexican family MiPymes was analyzed from the planning, design and implementation perspective. The research problem focuses on low productivity, lack of competitiveness, adoption of new technologies and a business culture for growth and development when the succession has taken place.

The research objective is to analyze the basis of the administration of each family MiPymes by identifying the existing decision model and its influence on the succession process through a strategic plan.

The methodology is qualitative and quantitative, with numerical magnitudes. According to the surveys, it is estimated that 92% of the MSMEs lack a natural model of succession, and qualitatively – the administrative and attitude factors are identified to face the succession and its possible relations with the organizational structure.

Concluding that a Medium-Term Family Succession Plan is a key for the owners of MSMEs in decision-making and will generate information for the planning, design and im-

plementation of the plan, eliminating ambiguities and confusion in the members, generating a culture of value schemes, customs and ingrained norms avoiding resistance to change.

Key words: culture, planning, design

Desarrollo

Para que una empresa sea exitosa y que sobreviva a futuro debe sustentarse en el conocimiento de que su valor proviene de la energía intelectual y de la imaginación, indistintamente del tamaño, giro o sector; por lo que se debe cuidar lo anterior, ya que; estas condiciones incrementan la posibilidad de que a las empresas sean completamente flexibles para enfrentar los cambios micro y macro ambientales y así sobrevivir ante cualquier adversidad y tener éxito.

La empresa no debe prescindir de la aplicación del liderazgo como estrategia básica para su crecimiento y manejo correcto de sus procesos que permitan considerar como factor importante al líder quien se encargará de dar rumbo y significado a dichas estrategias que proporcionen eficacia y competitividad a la organización.

El liderazgo es un factor primordial en las organizaciones y hasta ahora ha seguido cobrando importancia; por lo que es necesario estudiar este tema desde la perspectiva de los micro, pequeñas y medianas empresas debido a la situación en la que se encuentran inmersas: los procesos de globalización en los que el intercambio de productos, así como la producción misma, se han transformado y adaptado al desarrollo tecnológico, a los nuevos métodos de producción y comercialización, pero sobre todo, a la velocidad con que cambian los mercados, hoy puede estar nuestro negocio fuerte, seguro; pero si no nos adaptamos al creciente desarrollo de la tecnología el día de mañana será muy incierto.

Parece increíble que las Pymes poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultaran una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado y en su mayoría las empresas pequeñas y medianas, incluidos los micro emprendimientos, constituyen una parte sustancial en las economías de mercado.

Las Decisiones de los Empresarios

Desde siempre el proceso de toma de decisiones se ha clasificado en función de su constitución como es el momento y el entorno donde se presentan y en cuanto a las

particularidades que afrontan estas decisiones independientemente de la que se trate, la intención se debe orientar a lo que se va a decidir y la forma de cómo decidir. Por lo que se pueden encontrar decisiones programadas que se toman de manera recurrente, es decir; aquellas decisiones que se presenten repetidamente y que con el paso del tiempo se convierte en una rutina. En estos casos, se debe seleccionar un método con el fin de resolver el tipo de problemas que se está atendiendo y por tanto seguir los pasos para abordar las problemáticas, a este procedimiento se le conoce con el nombre de decisiones estructuradas.

Los tomadores de decisiones se rigen por sus propias metodologías y las fundamentan en el tipo de necesidad requerida para su atención y el tipo de recursos que poseen, por lo que; no se hace un diseño sin fundamento para llegar a la mejor solución. Estas decisiones se toman considerando el escenario posible y el escenario real de acuerdo con políticas de la organización, los procedimientos y regulaciones formales o no formales, la intención es acceder de manera eficaz a la toma de decisiones considerando las situaciones más frecuentes para evitar omitir o excluir otras opciones.

Es importante referir que, las decisiones programadas limitan la libertad de los empresarios, porque estos tienen menores posibilidades para decidir qué hacer y cuando hacerlo. Para esto se debe tener presente la intención real de la decisión programada. Las metodologías que los empresarios emplean para tomar decisiones programadas deberían ahorrar tiempo y así optimizar su tiempo, que puede ser empleado para atender otras actividades.

Caso contrario, cuando se trata de decisiones no estructuradas, estás abordan problemas poco frecuentes; ya que estas decisiones se toman ante problemas o situaciones que se presentan de manera esporádica o que es raro el caso donde se puede presentar la ocasión con frecuencia. Por lo anterior, estas se no requieren de un modelo específico para dar solución a lo que se presentó.

Todas las circunstancias que se presentan en una situación que atiende a un problema que no se ha presentado recurrentemente o que por primera vez se presenta para su tratamiento y que no se tenga un conocimiento previo para ser atendido, se puede considerar que debe ser atendida de manera especial y se considera del tipo de decisión no programada.

Para identificar problemas de decisiones no programadas se pueden citar ejemplos de estas: jerarquización de asignación de recursos, elección de proveedores externos, selección y contratación de nuevos talentos, compromisos sociales o con el entorno, etc. En estos casos, el tratamiento o método de elección de toma de decisión puede resultar a manera de exploración basada con conocimiento científico.

Además de lo anterior, en algunos casos se puede presentar situaciones donde los empresarios pueden pasar por un proceso de indecisión, inexperiencia o falta de determinación, la cual puede ser presentada y se manifiesta con conductas poco asertivas o de personalidad donde el empresario se muestre inseguro o desconfiado. Esta se manifiesta como una situación peculiar de atención y resolución de decisiones.

Cuando se presentan casos como los antes descritos se puede inferir que el empresario o los tomadores de decisiones deben capacitarse para lograr una mayor autonomía y al mismo tiempo lograr una mayor capacidad de observación, análisis y síntesis que le permitan establecer o proponer diferentes opciones para la resolución de problemas partiendo de posibles alternativas y juicios.

La importancia de la toma de decisiones las sustenta el Dr. Jeffrey Z. Rubin [1986] refiriendo que “algunos factores que las entorpecen al desconectarnos de nuestros sentimientos, crearse dudas, desconfiar de nuestras capacidades, baja autoestima, exageración del propio punto de vista, ser dependiente, tomar decisiones bajo presión y evadir la toma de decisiones”. Esto implica hacer a un lado la parte emotiva y ser más objetivo.

Se sugiere que, considerando la premisa anterior, los empresarios al momento de tomar decisiones deben tener la mente en frío y estar conscientes de que la decisión correcta siempre será aquella que favorezca a la empresa y a sus empleados y que su involucramiento es profesional basado en valores con una posición neutral, al mismo tiempo debe mantener presente todos los distintos puntos de vista de la situación.

Se debe recordar que el ser humano es impredecible por naturaleza y que su comportamiento depende en gran medida de su motivación, ya sea intrínseca o extrínseca y que impactará en sus resultados. Esto implica que las motivaciones, son preponderantes y vitales en la toma de decisiones y que el empresario debe estar consiente de que para lograr alcanzar el objetivo y alternativas de solución debe actuar libre de prejuicios.

De acuerdo con un comparativo entre los adolescentes y las organizaciones se cree que las fases más recurrentes de las indecisiones son la preadolescencia y la adolescencia como etapas de desarrollo y madurez, por ser estas comparativas a las etapas de desarrollo de los jóvenes y adolescentes donde sus estructuras mentales pueden carecer de elementos para generar alternativas de solución ante situaciones problemáticas.

Para la empresa familiar caso de estudio, la investigación permitió determinar que está pasando por una etapa de preadolescencia e incluso no haber superado la etapa de la niñez, pues esta fue complicada porque no dejó de ser niño y, a la vez, entro a la edad de la adolescencia con un grado de inmadurez debido a que sus

decisiones no permitieron resultados favorables y tuvieron que estar repitiendo el proceso de toma de decisiones de manera recurrente.

Esto se detectó con claridad cuando al entrevistar al propietario este, refirió que esta podía seguir adelante sin su dirección y que lo mismos pasarían si continuaba al frente, puesto que los problemas seguirían siendo los mismos. Es la indecisión de saber “¿Quién soy?” o si “¿soy niño, adolescente o adulto?”. Cabe mencionar que el empresario se enfrenta a grandes retos al estar al frente de la empresa y durante la tomar decisiones. El empresario refirió que es frecuente que él se sienta indeciso o temeroso de tomar decisiones e incluso postergar ese momento y anteponer el proceso productivo como más importante y cuando por fin atiende este proceso se da cuenta de que no era tan complicado como parecía.

De acuerdo a Goldsmith [2014], este refiere que “en un porcentaje importante los empresarios pueden presentar algunas de las siguientes causas: falta de confianza en las habilidades propias para resolver problemas aun desde el seno familiar” en otras palabras cuando en el seno de la familia uno de los padres es autoritario esto hace probable que alguno de los hijos o todos no tengan un desarrollo psicológico adecuado y esto ocasiona que se carezcan de las bases necesarias para llegar a la edad adulta y tomar decisiones. Esto se puede homologar cuando hay un ambiente donde el o los padres son sobre protectores y siempre les resuelven la vida a los hijos sin darse cuenta de que están afectando el desarrollo de madurez.

El empresario indeciso es aquella persona que tarda en realizar o ejecutar acciones para la selección de estrategias orientadas desarrollar alternativas de solución, en pocas palabras su indecisión lo llevan a perder tiempo valioso para la empresa. Cada decisión implica un costo y puede sacrificar el logro de los objetivos organizacionales por la falta de compromiso.

En un lapso de 10 años de vida de las empresas encuestadas se identificó en primer lugar el tipo de personalidad característica que puede o no presentar el empresario durante su participación en la empresa y su proceso de indecisión lo que los llevo a elegir decisiones erróneas y la segunda y la más grave es aquella en donde los empresarios no pueden tomar alguna decisión por más pequeña que sea.

El problema real mayor de la indecisión se presenta cuando el empresario se siente profundamente abrumado por las acciones que deberá enfrentar para buscar alternativas de solución y así tomar la mejor decisión posible, es posible que el empresario sienta cierto temor obsesivo de equivocarse o elegir una alternativa errónea.

Es importante considerar que el 80% de los empresarios de la población objeto de estudio, indicaron que entre otros factores que intervienen en el proceso de toma de decisiones son los referidos a las emociones y sentimientos; considerando como

factor importante la tristeza, los celos profesionales, el sufrimiento o el dolor, el rencor, la felicidad, la compasión entre otro.

También, es importante señalar que el enfado, miedo, la ansiedad, la euforia y cualquier otra sensación que pueda alterar la percepción de la realidad puede condicionar el estado anímico del empresario y esto incrementa la posibilidad de fracaso. Por lo tanto, cuando un empresario pase por momentos como los descritos en párrafos arriba, estos deberían esperar otro momento para enfrentar este proceso.

Lo anterior, incrementa la probabilidad de que se maneje un porcentaje de estrés elevado, y se acentúa más cuando se desconocen las causas que lo provocan generando situaciones de desequilibrio emocional y por ende un desequilibrio en la toma de decisiones. El lado opuesto es se da cuando el empresario pasa por un estado de confort, pues ha identificado aquellos momentos donde prefiere estar en una situación cómoda antes de decidir y sobre todo cuando esto genere un cambio para la organización. El empresario es libre de indicar cuando actuar y responsabilizarse de las posibles consecuencias que puede traer su comportamiento.

Otro factor relevante que impide al empresario la toma de decisiones es cuando su nivel de autoestima es bajo y esto lo hace susceptible para ser influenciado por los demás. Esto puede traer como consecuencia que en ocasiones personas ajenas o no a la empresa se aprovecharon de ellos, logrando ser manipulados sin favorecer a sus intereses y posteriormente esto fue un aprendizaje que favorece su toma de decisiones.

Lo anterior, demuestra que el empresario en ocasiones puede ser vulnerable y manifestar una incapacidad para centrar su atención en la problemática real y ubicarla en el aquí y el ahora. Las consecuencias probables ante esta situación pueden hacer sentir al empresario inseguro para avanzar y alcanzar logros por haber interferido su autoestima. En algunos empresarios trae como consecuencia minimizar lo que en ese momento tenían y el logro de sus esfuerzos, además; de lo que conlleva a postergar la idea de desarrollar en plan de sucesión.

Considerando las definiciones de Hellriegel, Slocum [2004] y Stoner [2003], estas precisan que “la toma de decisiones es una parte importante en la labor de los empresarios”. Por lo que, el empresario o dueño de la empresa familiar puede tomar la decisión de iniciar con la sucesión para buscar y evaluar las alternativas que tiene y optar por elegir el modelo racional de la teoría de toma de decisiones y así desarrollar una descripción moderadamente precisa el proceso inicial para planear el proceso de sucesión.

En este ámbito de la empresa, las mayorías de las decisiones significativas se realizan mediante el juicio, más que por un modelo prescriptivo definido.

Considerando lo anterior, se puede ver que el alcance del modelo racional de la teoría de toma de decisiones a futuro es idóneo para la sucesión y que va de la mano con los estatutos organizacionales sin importar si se trata o no de una empresa familiar. Mediante los tres modelos de toma de decisión y de acuerdo con los criterios establecidos por McLeod [2000]: los modelos se consideran por su racional, por su racionalidad limitada y por su carácter político.

Lo anterior, permite señalar que para las empresas familiares los modelos para la toma de decisiones mencionados favorecen a identificar el grado de complejidad y diversificación de las posibles situaciones en las que se pueden enfrentar los empresarios en para la toma de decisiones. En estas empresas por lo general hay ciertas jerarquías que orientan a el tipo de acciones que se realizan día a día y el tipo de empresario que determinará el tipo de decisiones que se deben tomar de acuerdo con los niveles jerárquicos.

Considerando estos niveles jerárquicos es la alta dirección quien se encarga de la planificación estratégica de toda la empresa. En un segundo nivel llamado táctico las decisiones se centran en la planificación de los subsistemas empresariales y, en un nivel tercero denominado operativo las decisiones se centran en el desarrollo de las operaciones cotidianas en particular del proceso productivo más que del administrativo.

Para que los empresarios opten por un modelo de toma de decisiones es importante que consideren las áreas funcionales que la integran: Dirección, Marketing, Producción, Finanzas. y Recursos humanos, por lo que las decisiones estarán sujetas en función de la unidad funcional.

Es importante, considerar que la toma de decisiones de acuerdo a Begoña [2007], la define de acuerdo a “el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la empresa en diferentes contextos”. Estos pueden ser los nivel económico, financiero, productivo, competitivo y global mediante el uso de diferentes metodologías cuantitativas que cuenta la administración”.

De acuerdo con los empresarios encuestados, estos refieren que como directivos de su empresa en la toma de decisiones han mostrado indicadores de baja tolerancia a la frustración y al mismo tiempo una actitud de total racionalidad para dar inicio a la sucesión; aunque no mostraron evidencia de haber empezado este camino.

Por otro lado, se encontró en un pequeño porcentaje, pero no menos importante a empresarios con un alto grado de razonamiento lógico, capaces de tomar decisiones asertivas encaminadas a cubrir una temporalidad a corto plazo. Siendo su nivel de eficacia y rapidez en la toma de decisiones asertivas y estratégicas para la solución de los problemas.

Los modelos para tomar decisiones deben considerarse por el logro de sus resultados altamente diferenciados por el tipo de empresarios que los adopten de manera que sean independientes entre sí. Por lo anterior, el proceso de toma de decisiones desde una perspectiva individual se determinó por la evidencia en la medición del razonamiento del empresario para buscar alternativas de solución a diversos problemas dentro de la organización.

Para los casos unidades de análisis, cuando se tomaron algunas decisiones en pro del plan de sucesión, se hizo sin considerar a los integrantes de la familia por el temor de no ser compartido el sentimiento que el empresario tiene para la empresa y, por otro lado; evitar que las diversas opiniones contaminen y manipulen los factores decisivos para identificar la mejor opción y el tiempo idóneo para dar prioridad al desarrollo del plan de sucesión.

No se debe olvidar que, empezar a determinar si ya es el momento indicado para tomar la decisión de la búsqueda del elemento para la sucesión es una actividad prioritaria de alto impacto para dar continuidad a la fase generacional. Por consiguiente, esta decisión es relevante y urgente llegado el paso del tiempo.

Los empresarios que se encuentren en esta situación de sucesión deben considerar los siguientes elementos: maximizar la mejor decisión posible, tomar con responsabilidad la idea de que el tiempo es el adecuado para la sucesión, favorecer la búsqueda de alternativas para alcanzar la meta u objetivo buscado en la sucesión, así como; elegir la mejor alternativa para de inmediato ponerla en marcha y desarrollar un plan de sucesión que permita evaluar la mejor decisión.

La práctica indica que la implementación de un plan de sucesión exitoso se deriva de la diversidad de opciones para la toma de nuevas decisiones, aunque algunos miembros de la familia lo consideren de menor importancia.

Aún superados los problemas presentados en los empresarios se debe establecer e implementar un plan de sucesión sustentado en un modelo de toma de decisiones para evitar problemas no solo en la empresa sino también problemas psicológicos cuando el empresario se retire de la empresa. La no aceptación de los pensamientos, sentimientos, sensaciones y emociones que conlleva el riesgo es lo que mantiene a las personas con un comportamiento obsesivo en la duda eterna y les dificulta la toma de decisiones.

Antes de iniciar cualquier acción resultado de la toma de decisiones, es necesario determinar qué resultados son los que se desean obtener de la misma, así como los elementos necesarios para que funcione eficazmente y esto se logra con una planeación mediante el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a la sucesión sin descuidar los objetivos y metas organizacionales.

Finalmente, la determinación de los resultados de una empresa a largo plazo depende del modelo de decisiones adoptado por el plan de acción de sucesión con el firme objetivo de obtener una ventaja competitiva y lograr un objetivo con un nivel de riesgo aceptable. Para desarrollar una planeación estratégica se requiere de un plan táctico con una serie de estrategias adecuadas en proporción a los objetivos de la empresa sin importar el giro o sector con la finalidad de evitar una baja en la productividad y por ende en la competitividad, que adopte la posibilidad de nuevas tecnologías y de una cultura empresarial para el crecimiento y desarrollo una vez que se haya dado la sucesión.

Por lo que, la toma de decisiones para la sucesión es moldear los procesos y productos de la empresa, de modo que produzcan las utilidades y tasas de crecimiento meta y mantenga saludable a la empresa pese a la ausencia de su iniciador y afrontar las amenazas imprevistas que pudieran presentarse. Él o los nuevos directivos deberán revisar y definir según sea el caso la misión de la empresa en términos específicos, les es más fácil imprimirles dirección y propósito, y como consecuencia, éstas funcionarán mejor y responderán a mejores cambios ambientales.

Las empresas, independientemente de su tamaño y objeto social, requieren tener asegurada su continuidad en el tiempo incluyendo la continuidad de su administración, para lograrlo, requieren del desarrollo de la herramienta conocida como Plan de Sucesión. Diseñar un plan de sucesión no necesariamente significa que la persona que actualmente ocupa el puesto piensa dejarlo en un corto plazo, sino que la compañía desea prevenir eventualidades, desde las de tipo trágico (fallecimiento o incapacidad de una persona) hasta las más usuales como un ejecutivo decida dejar su puesto para trabajar en otra empresa, o para poner su propio negocio, o a fin de dedicarse a otra cosa, o cualquier otra circunstancia [Alles 2009].

Un plan de sucesión es un programa organizacional por el cual se identifican puestos clave y los posibles participantes del programa, a los cuales se les evalúa para designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, 20 sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones [Alles 2009]. Lo anterior es complementado con la planificación de la preparación de estas personas para la sucesión en los puestos directivos.

La finalidad de este plan de sucesión prepara la sustitución de una persona por otra de iguales o superiores características [Baguer Alcalá 2009], este tipo de plan permite asegurar que existen en la empresa personas en disposición de ocupar a corto, medio o largo plazo puestos críticos como lo es la sucesión.

La sucesión va más allá de ser una herramienta de planificación y se traduce en un aliado de gran utilidad en los procesos de selección y formación, a través de la

adecuación de las necesidades profesionales de cada individuo con las necesidades actuales y futuras de los puestos clave de la organización. Este proceso se enfoca en encontrar a la persona correcta, no solo a la que se encuentre disponible.

Se basa en el concepto de reconocer los líderes potenciales en la organización y desarrollarlos para que cuando la oportunidad surja puedan ser ascendidos. Gabbour Atwood [2007], indican que “algunos factores externos como la devaluación, la inflación, el aumento en costos, y la recesión, entre otros, así como aquellos elementos internos como la enfermedad de algún integrante de la empresa” son indicadores para la planeación estratégica al momento de considerar la etapa de sucesión y llegar a resultados óptimos y eficaces para que la empresa continúe con sus operaciones y trascienda.

El plan de sucesión debe ser considerado como una etapa de la empresa donde la preparación del o los integrantes de la familia que participan en las actividades de esta se integren con el conocimiento previo de su situación actual y de los mecanismos de acción que se han implementado en el transcurso del tiempo para resguardar las buenas prácticas.

La ceguera o el miedo del empresario para iniciar con el proceso de sucesión puede evitar retrocesos y conflictos futuros en todos los procesos de la empresa, al mismo tiempo; el no iniciar con este proceso puede ocasionar incertidumbre en los trabajadores, proveedores, clientes y a todos los involucrados.

Por lo anterior, el proceso de sucesión no debe estar condicionado a la voluntad o falta de conciencia del empresario o de los integrantes de la familia favoreciendo la planeación y su oportuna implementación. Es relevante considerar que cuando el empresario se ausenta sin previo aviso, se pierde a la persona clave en el proceso de dirección de una empresa, dejando de prescindir de los conocimientos y experiencia que se hubieran acumulado en el transcurso del tiempo.

Para evitar situaciones como las referidas en el párrafo anterior, se debe generar una cultura empresarial basada en los valores y alcances de acuerdo a los estatutos valorales de la empresa y fomentar un programa exitoso de sucesión que considere los nuevos roles y el liderazgo.

Resultados de Investigación

Si se toma en cuenta que de acuerdo a Robbins [2004], una empresa familiar “es una organización controlada y operada por dos o más miembros del grupo familiar con la intención que la empresa continúe con propiedad de la familia”, esto permite entender que esta se rige por normas, principios y políticas.

De acuerdo con cifras estimadas por INEGI, México muestra una tenencia accionaria por parte de las familias con un 64% y su participación en la administración es del 95%; además, las empresas Familiares de acuerdo con su clasificación pueden ser Pymes y transnacionales.

Contar con un plan de sucesión se invitarán envidias o celos entre los integrantes de la familia y entre los colaboradores, derivado de la posición o rol que cada uno ocupe haciendo sentir que alguien ocupa un puesto que no merece, que no luchó para conseguirlo o para el cual no está preparado o capacitado.

Un modelo de toma de decisiones encaminado a la sucesión favorecer la retención del personal clave, sin embargo; puede ser un elemento importante en la comparación entre las ofertas, asegura la continuidad de dirección, prepara a las personas en la formación de dirección y siempre que esto es posible intentan tener preparado un sucesor para todos los puestos clave y posibilitar el desarrollo y la realización del personal.

Si no existe un plan de desarrollo profesional materializado en los planes de sucesión que definan cual es la evolución adecuada de las capacidades, puede provocar que los familiares no conozcan cuáles son las competencias que necesita desarrollar o potenciar y por lo tanto los puestos serán cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias o la empresa terminará haciendo un gasto en formación, y no una inversión.

Conclusiones de Investigación

Un Plan de sucesión familiar con antelación puede ser considerado un factor preponderante para la toma de decisiones que si se orienta a su naturaleza puede ser aprovechado por los empresarios y por los integrantes de la familia. Es bien sabido para el fundador que después de crear una empresa y con el paso de los años que este termine su labor y lo deje en manos de un familiar, aun cuando se trate de los hijos.

Al mismo tiempo, el plan de sucesión es una herramienta que facilitará el manejo de la información y evitará los riesgos o errores durante la implementación del plan de sucesión. Desde una perspectiva teórica el conocimiento científico se ha valido de la experiencia empírica para dar valor a sus aportaciones y en particular a las decisiones.

Cuando el empresario ha desarrollado una cultura organizacional donde haya permitido la participación de los integrantes de la familia también ha generado un sentido de pertenencia y de identidad que unifica los criterios básicos para la toma de decisiones. Además, los factores culturales bien tratados, evitará la apatía y permitirá la participación de todos los involucrados en los procesos administrativos y de producción.

Hasta el momento no hay empresa familiar madura que evada el proceso de sucesión si su objetivo es el de perdurar en el tiempo y que los cambios turbulentos siempre son una amenaza para la organización y por ende para la misma familia y para su economía.

Considerando lo anterior, el proceso de toma de decisiones orientado a la sucesión del líder o directivo principal de una empresa familiar siempre se basará en el conocimiento científico para su planeación y posteriormente para su diseño e implementación considerando que como todo proceso este consta de varias etapas interrelacionadas entre sí. Recordando que cada empresario es diferente y que habrá líderes que han desarrollado más sus habilidades directivas y otros que aún les falta desarrollarlas.

Sin embargo, cuando el empresario no cuente con las habilidades necesarias para desarrollar el camino de la sucesión esto no quiere decir que el fracasará, por el contrario; el desarrollo de una cultura organizacional encaminada a la aplicación de los estatutos valorales también es un apoyo para la visión y apertura del empresario y de la familia y que de ser necesario se contratará a un asesor o grupo de asesores especializados para atender un adecuado proceso de sucesión.

Por lo anterior, se debe estar consciente de que el cambio de roles y la incorporación de estrategias encaminadas al desarrollo de un plan de sucesión no es un retroceso o traspaso del control de la empresa y de la propiedad de la empresa familiar elementos de una nueva generación para su dirección. Por ello, es importante considerar la posibilidad de un guía o asesor externo para tomar una decisión tan importante como es la sucesión.

Durante la participación del iniciador de la empresa, este ha adquirido experiencias y sobre todo habilidades y nuevas ideas para el manejo eficaz y oportuno de la empresa y es este quien posee más información que el resto de la familia por lo que este puede agregar valor al proceso de sucesión y también contribuir a apoyar la directriz oportuna de la empresa.

La toma de decisiones para la sucesión trae consigo beneficios como el continuar con el desarrollo de habilidades en las personas que se verán involucradas en un futuro inmediato, además de favorecer el involucramiento de toda la familia desde su formación hasta su interés por participar en alguna área en particular y llevar a la empresa al éxito.

El diseño y la ejecución de un Plan de Sucesión variará de una organización a otra de acuerdo con las necesidades que en esta se susciten; sin embargo, existen ciertos parámetros o lineamientos generales que dan la pauta para estos planes independientemente de las variaciones que cada organización propicie. Adicionalmente, el diseño como tal debe de seguir una secuencia recomendada para facilitar el mismo.

Bibliografía

Alles M.A. (2009), *Codesarrollo una nueva forma de aprendizaje*, Granica, Buenos Aires.

Baguer Alcalá Á. (2009), *Dirección de personas en la empresa*, 2ª edición, Díaz de Santos, Madrid – Buenos Aires – México, D.F. – Bogotá.

Begoña V. (2007), *TEORÍA DE LA DECISIÓN: Decisión con Incertidumbre, Decisión Multicriterio y Teoría de Juegos*, Universidad Complutense Madrid.

Gabour Atwood C. (2007), *Succession Planning Basics*, American Society for Training and Development Press, Baltimore, Maryland.

Goldsmith D. (2014), *Secretos Para Tomar Decisiones y resolver problemas*, CreateSpace.

Hellriegel D., Slocum J.W. (2004), *Organizational Behaviour*, Thomson/South-Western, USA.

Leader Summaries, Resumen del libro Equivocados, de David H. Freedman, consultado el 1 de octubre de 2014.

Mauboussin M.J. (2012), *Identificar destreza y suerte en los negocios, los deportes y las inversiones*, Harvard Business School Press, Brighton.

McLeod R. (2000), *Sistemas de información gerencial*, 7ª. Edición, Pearson Educación, México.

Piyanka J. y Puneet S. (2014), *Detrás de cada buena decisión*, AMACOM – American Management Association.

Robbins S.P. (2004), *Comportamiento organizacional*, 10a. ed., Person Educación, México.

<http://thales.cica.es/rd/Recursos/rd99/ed99-0191-03/riesgo.htm>

<http://www.revistaespacios.com/a10v31n02/10310233.html>

www.mat.ucm.es/~bvtoria/Archivos/a_dt_UCM.pdf.

digital.csic.es/bitstream/10261/7734/1/eserv.pdf. FERNANDO AGUIAR, Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos.

Martina Guadalupe Aguirre Vidales | m.aguirre26@hotmail.com

Universidad Autónoma de Occidente

Martha Serafina Rogers Barajas

Universidad Autónoma de Occidente

El proceso de sucesión en la empresa familiar de servicios Seproin

The Process of Succession in Family Business Seproin

Abstract: A family business is the most frequent type of organization in most economies and its successions are complex processes that often condition the continuity together with a high incidence in the worker's lack of commitment and loyalty. A decisive moment is the withdrawal of the leader and the way in which he moves to the second generation. The object of the study was to analyze the process of succession in the family business considering the incorporation of new members, the vision of the young family members of the company, as well as their aspirations, their relations with other members and the difficulties they face. The research was made with a qualitative approach, collecting data with the interview and observation. The results show that the succession in a family service business is from father to son to guarantee its permanence and economic stability although the process is slow since it is necessary to train the son and strengthen transition strategies; concluding that for the succession it is necessary to restructure the areas by professionalizing their management and planning processes, establishing mechanisms of control and technical training, emphasizing the institutionalization of values throughout the work team.

Key words: succession, family business, strategies of profesionalization

Introducción

La sucesión juega un papel estratégico en la permanencia, crecimiento y desarrollo de las empresas familiares. Luis Felipe Cisneros [2009] señala que la investigación de las empresas familiares está en una fase “preparadigmática”, lo que podría explicar la falta de estudios de este tipo de empresas. Por ende consideramos importante profundizar e indagar en la problemática y generar las estrategias más adecuadas que coadyuven al fortalecimiento de las empresas de este tipo.

En base a lo publicado en el censo económico del 2009, INEGI reporta que existen 5.1 millones de unidades económicas en México, que generan alrededor de 27 millones de empleos. Kulhman [1997] calcula que el 90% de las empresas en México son de carácter familiar. Por lo que es necesario, para nuestro país implementar medidas para consolidar las empresas familiares, ya que aportan considerablemente en la generación de empleos y del Producto Interno Bruto.

Las empresas familiares son fundamentales para el desarrollo económico de los países, tanto de los desarrollados (Estados Unidos de Norteamérica, Canadá, Reino Unido, Francia, España) como de países en vías de desarrollo, por lo que su permanencia en los mercados es determinante para el buen funcionamiento de las economías globales.

El buen funcionamiento de las economías globales depende cada vez más de las empresas familiares, ya que son fundamentales para el desarrollo económico de los países tanto de los desarrollados, como los que se encuentran en vías de desarrollo como el nuestro.

En México, como en otros países, es importante que se estimule y apoye la creación de empresas familiares ya que son la mayoría en el país. La solución a un mejor nivel de vida en la población no se encuentra en programas de asistencia social, sino en la generación de riqueza: estimular la producción, generar recursos e ingresos, satisfacción personal, autoestima; todos estos aspectos son importantes en el bienestar de las personas, familias y del país.

Las empresas familiares son consideradas como el principal motor de la economía en México, ya que de los 5.1 millones de empresas según datos del último censo, la gran mayoría (99%) corresponde al modelo familiar y se encuentran dentro del tamaño micro, pequeño y mediano. Estas empresas enfrentan grandes retos y algunas mueren en los primeros siete años. Muchas de ellas nacen con el objetivo de generar un patrimonio y asegurar el futuro de los hijos [Ramírez, Lamoyi 2015].

Los retos y dificultades a los que se enfrentan las empresas familiares son muchos y se requiere de grandes esfuerzos para sobrevivir y mantenerse, son pocas las que

logran desarrollarse o crecer en el actual contexto. En relación a un estudio realizado por Banamex y Profit Consulting [2013], consultora de empresas familiares, según Ramírez, Lamoyi [2015] mencionan que un 33% de las empresas familiares en México llegan a la segunda generación y sólo 13% llegan a la tercera. Se estima que las dificultades en transitar de una generación a otra ocasionan grandes costos tanto para las familias empresarias como para la sociedad y la economía del país.

Debido a que las empresas familiares son importantes para el crecimiento y desarrollo de cualquier economía ya que como las grandes, generan flujos económicos dinámicos, contribuyen al pago de impuestos, satisfacen necesidades del cliente con la diferencia de que al ser grandes generadoras de puestos de trabajo contribuyen a la contención de los problemas sociales relacionados con el desempleo, se vuelve fundamental, el aporte que se pueda brindar a las empresas de este tipo para su fortalecimiento y lograr una adecuada sucesión es una manera de garantizar su permanencia.

Como ya se ha mencionado, son múltiples las causas de problemas que enfrentan las empresas familiares, uno de ellos es la carencia de un plan de desarrollo empresarial, que como herramienta de gestión en la organización contribuya a su mejor operación y a la solución de conflictos.

Los resultados negativos en estas empresas, están ligados a una serie de errores administrativos y en la presión de las operaciones que requieren respuesta casi inmediata a las necesidades de los clientes. Esto es lo que se observó en la empresa de nuestro análisis SEPROIN (empresa dedicada a proporcionar servicios en materia de seguridad industrial, a diferentes tipos de organizaciones) en donde se preocupan más por una gestión operativa corriente (al tratar de mantener a sus clientes) que en la definición de una visión estratégica empresarial y de conocimientos que les permita innovar y adaptarse al cambio [Martínez y Pomar 2012].

Entendiendo que una empresa familiar es un conjunto de actividades económicas establecidas en un área geográfica específica, donde los miembros de la familia se encuentran involucrados emocional y económicamente a la organización, se hizo necesario apoyar en forma directa al socio fundador de SEPROIN, quien además de ser el administrador general también realiza funciones operativas y de asesoramiento técnico, considerando que requiere de asesoría para implementar la sucesión y que por lo menos dos miembros de la familia estén involucrados en las actividades de la empresa, tal como lo mencionan Guizar [2008] y Kajihara [2009] para lograr el funcionamiento de la empresa.

La planeación estratégica se realiza en forma muy particular en las empresas familiares ya que depende de la manera en que la familia se encuentre involucrada y la for-

ma en sus miembros valoren los procesos a futuro que se establecerán niveles de dirección que visualicen, que prevengan los problemas y generen estrategias de acción.

Cada empresa familiar en particular deberá generar sus propias metas y delimitar su campo de acción, si se pretende continuar con la empresa para las futuras generaciones es necesario que la planificación se haga con colaboración de todos sus miembros para que se sientan parte de la misma y conformen una nueva e inspiradora idiosincrasia de la empresa familiar, de esta manera se estarán preparando para la sucesión, que implica el compromiso de todas la personas involucradas, cuya labor es determinantes para la empresa ya sea por la importancia del desempeño de las tareas y porque se encuentran sentimentalmente apegas a la empresa, estas personas son quienes deben apoyar a quien asumirá la dirección, por ello es fundamental que el sucesor se encuentre realmente interesado en la empresa, tenga experiencia en el giro y conozca el ambiente en donde va a operar.

La mayoría de los dueños de las empresas piensa en la permanencia y trascendencia de la empresa con la que pueda contar la familia. La sucesión puede ser un hecho planeado que se lleve a cabo con cuidado, siendo un proceso gradual. Se prevé que los hijos participen desde pequeños, con el propósito de que se interesen en el negocio. En este plan empresarial se piensa en la educación, con estudios o carreras encaminadas a ciertas áreas consideradas claves, por lo que algunos empresarios, además de lo anterior, involucran a los hijos invitándoles a la empresa de forma voluntaria como una forma de motivación, lo que posibilita que más tarde se integren al negocio.

El líder fundador de SEPROIN brinda a sus hijos la oportunidad de obtener una educación al más alto nivel posible en áreas en las que puedan contribuir más adelante con sus conocimientos en la administración, la producción y la planeación estratégica del negocio. Se les impulsa a que lleven a cabo prácticas profesionales que contribuya a mejorar sus conocimientos y experiencia en los negocios.

Resulta fundamental establecer una planeación adecuada para el proceso de sucesión de las empresas familiares ya que estas poseen características únicas, dado los afectos que entran en juego y en donde la sucesión es el único mecanismo adecuado para que la empresa subsista, por lo tanto deber realizarse cuidadosamente, reconociendo su importancia en la dirección de la empresa para que se mantengan las generaciones.

Metodología

Los métodos cualitativos proporcionan el contexto en el cual puede comprenderse en mejor medida lo que se quiere investigar y es a través de ellos, que se capta lo que

la gente tiene que decir en sus propias palabras ya que describe sus experiencias con mayor detalle [Ruiz Olabuenaga 1999].

La investigación está sustentada en un enfoque cualitativo centrando en el interés de entender el fenómeno de la sucesión y su implementación a través del marco de referencia de las empresas familiares. Entendiendo el dinamismo en el que este opera y la visión subjetiva que conlleva, ya que es eminente considerar el sesgo que puede operar en tanto la percepción del investigador en su relación con el ambiente de trabajo y con los sujetos del estudio.

El tipo e investigación es descriptiva permitiendo observar las variables de situación economía de la empresa y perfiles del socio fundador y del sucesor. Sometiéndolo a análisis la condición de la empresa, detectando las fortalezas y debilidades de los participantes del proceso, permitiendo visualizar la estrategia más adecuada, ya que la investigación descriptiva permite explorar la características del fenómeno, además permite realizar una impresión diagnóstica en tanto el trabajo del socio fundador y las nuevas ideas del sucesor, permitiendo explorar en el sentir y el actuar de sus miembros logrando mayor profundidad en el entendimiento del proceso, tal como lo menciona [Bunge 2007] la investigación descriptiva tiene por objeto la exponer las características de los fenómenos.

La investigación se basó en el diseño narrativo analizando la historia de vida del miembro fundador de la empresa familiar (para obtener una idea más clara de cuáles fueron sus motivos para creación de la empresa y lograr transmitir esos sueños e ideales a su sucesor) únicamente se observa cómo se dan las interacciones en el contexto natural, para describirlas y analizarlas. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas, para conocer el proceso de sucesión a los sujetos de estudio: el miembro fundador y el hijo sucesor, además se realizaron entrevistas para conocer la opinión de los demás socios (madre e hija que conforman el total de los accionistas) lo que permitió recopilar información en relación con la estructura organizacional y la manera en que se llevan a cabo los procesos de operación en la empresa familiar y las implicaciones que tiene la sucesión en un sentido personal tanto para los socios como para los trabajadores.

La evidencia empírica se obtuvo realizando una entrevista grupal con los miembros de la empresa familiar, para conocer el impacto emocional que ejercen en ellos la situación de la empresa. Se realizó además, entrevistas individuales semiestructuradas con el asesor contable de la empresa, para conocer el estado financiero y con el líder fundador y el hijo sucesor, para conocer su punto de vista, la administración de la empresa y las sugerencias para el fortalecimiento de la misma. Todas las entrevistas fueron agendadas con antelación y se realizaron en las instalaciones de SEPROIN.

El registro de observaciones sobre las actividades que realiza el socio fundador y el análisis de su biografía, permitió constatar las responsabilidades, funciones y tareas operativas que lleva a cabo.

La empresa SEPROIN

La empresa surge de una idea y sueño personal del socio fundador, apoyado por su esposa, quien se convirtió en la representante legal de SEPROIN.

Se identifica un área de oportunidad, ya que observan que los requerimientos en materia de seguridad industrial se tornaron cada día más estrictos en el cumplimiento por parte de los trabajadores y de las empresas en el uso y manejo de equipos de protección industrial; y aprovechando experiencia práctica y profesional derivada de veintidós años de trabajo en el área de seguridad e higiene industrial en la empresa privada y 28 años como miembro activo del departamento de bomberos de la ciudad de Culiacán, Sinaloa.

El deseo de emprender la empresa propia, se convirtió en el objetivo, con el propósito de satisfacer con eficiencia y confiabilidad, buscando ser competitivos para dar cumplimiento a las normas establecidas en el área de seguridad industrial, con equipo de protección personal e industrial de calidad, así como también con asesoría técnica, así mismo con el fin de impulsar el desarrollo profesional y el bienestar familiar.

SEPROIN inició operaciones en enero del 2000 con el propósito de profesionalizar el servicio que se brindan a las empresas en materia de seguridad industrial. Ofreciendo servicios de alta calidad, cumpliendo con las normas y lineamientos establecidos por la normatividad en materia de seguridad que rige en el estado de Sinaloa.

Las actividades que lleva a cabo la empresa son principalmente dos: compra-venta de equipo de seguridad industrial y asesoría en la rama de la seguridad industrial. Los productos que vende incluyen, entre otras cosas, extintores, gabinetes para extintores, mangueras contra incendio, señalización, fajas de fuerza, etc. Convirtiéndose en la única empresa en la región noroeste de México, que distribuye equipos de protección industrial que cumple con todos los requerimientos técnicos de la normativa federal en México. Además, ofrece respaldo técnico en los equipos que distribuye y asesoría en materia de protección civil a los clientes.

Con el propósito de establecer el quehacer del negocio, SEPROIN declaró su misión y visión como sigue:

La misión de SEPROIN es proveer los servicios necesarios para el control y mitigación integral de riesgos de incendio dentro y fuera de las instalaciones de nuestros clientes. Con el objetivo de brindar confianza, seguridad y tranquilidad para que

cada uno de ellos pueda enfocarse en las actividades productivas de su negocio. Garantizando que el servicio y los equipos de venta estén dentro de la normatividad. Y sobre todo atención de calidad y profesional al proporcionar el servicio con responsabilidad y eficiencia a un precio razonable, cumpliendo con el compromiso social.

La empresa se visualiza como líder del mercado, contando con personal capacitado, procesos, equipos y productos al servicio de los clientes.

Valores

Los valores de la empresa familiar se centran en:

- Respeto. Hacia la ley, las personas y su trabajo.
- Honestidad. No abuso, soy justo y sigo las reglas.
- Confianza. Se puede confiar en que puedo hacerlo y lo hago bien
- Superación. Hoy lo hago mejor que ayer
- Calidad. Mis acciones generan valor para mí, las personas y mi trabajo.

Prioridades Estratégicas de SEPROIN

- I) Vender más, a más clientes, más productos y mejores servicios.
- II) Mejorar la administración de la cartera, cobrar bien y a tiempo.
- III) Ser profesionales en todos los puntos de contacto con los clientes.
- IV) Tener la mejor oferta de productos y servicios de seguridad y protección civil.
- V) Tener los mejores procesos, las mejores instalaciones y equipamiento.

Conforme creció el mercado de la empresa fue necesaria su modificación jurídica y se constituyó legalmente como una sociedad anónima en septiembre del 2011 con el objetivo de lograr tener acceso a más y mejores apoyos económicos por parte del gobierno federal, y al mismo tiempo sentar bases firmes para su crecimiento al conformarse la sociedad se incluyen los cuatro miembros de la familia (el matrimonio y los dos hijos), quedando establecida una participación de 25 % para cada uno de los socios.

A lo largo de 18 años, SEPROIN ha sido reconocida por sus clientes como una empresa confiable en materia de seguridad industrial, por apegarse a la normatividad y al trabajo técnico profesional dentro del ramo, al imponer nuevos estándares de servicio buscando constantemente la acreditación del servicio brindado tanto en los equipos como en capacitación y asesoría que se imparte. Abonando con esto a la visión inicial de mantener una política de capacitación constante y estrictos lineamien-

tos de calidad en cada uno de los procesos, basando las acciones en el compromiso ético y profesional, recomendando sólo lo mejor para la protección de la integridad y los bienes de los clientes.

El proceso de sucesión de SEPROIN

En marzo de 2016 se inició el proceso de sucesión, mismo que fue necesario anticipar debido a los conflictos generados principalmente por un fraude financiero en el año 2015 por la administradora de SEPROIN, quien abusó de la confianza de los socios afectando las finanzas y la moral de la empresa familiar. El ingreso del sucesor (el hijo mayor) generó confianza en los miembros de la empresa restableciendo las operaciones y el saneamiento de las finanzas; para ello se requirió realizar una reestructuración y corregir el desorden financiero, concentrando la fuerza en el reconocimiento y apoyo que brindaron los clientes y proveedores al mostrar sensibilidad y certeza en que la empresa cumpliría con lo esperado.

Teniendo claro que una planeación efectiva es la clave para la sucesión y que esta debe basarse en hechos y no en emociones vagas y genéticas, se planteó el objetivo general del proceso de sucesión de SEPROIN, como sigue: Guiar a la familia en la continuidad de la organización, satisfaciendo las aspiraciones y las necesidades de la empresa familiar, con el fin último de asegurar la sostenibilidad empresarial y alcanzar una sucesión exitosa.

Para lograr lo anterior fue necesario:

- Construir una visión compartida entre presente y futuro de los intereses de la primera y segunda generación.
- Diseñar el plan de sucesión y el plan de seguimiento.
- Acompañar en la efectiva implantación del proceso de sucesión.

Las actividades que se llevaron a cabo para iniciar el proceso de sucesión fueron: agenciar reuniones personales y trabajo en equipo. Estableciendo un calendario de reuniones con las partes implicadas, contando con la intervención de profesionales, para la solución de problemas específicos como asesor jurídico, asesor contable fiscal financiero.

De acuerdo con Álvarez [2014], los tres retos principales que aquejan a las empresas familiares en México son la sucesión, la falta de un gobierno corporativo y de una estrategia financiera. Por lo cual, se vuelve fundamental hacer el máximo esfuerzo para que en SEPROIN se pueda lograr la sucesión y mantener la fuerza eco-

nómica, para lo cual es necesario cumplir con los requisitos legales para preservar la identidad de la empresa, se recomienda que se defina el proceso de sucesión con la participación de los socios y se den a conocer los resultados y toma de decisiones entre todos los miembros coadyuvando al bienestar de la familia como prioridad, a la permanencia de la empresa y por ende al bienestar social.

Al tener claro la necesidad de preparar al sucesor se sugiere: primero realizar un diagnóstico con posibles escenarios, en los que se visualice la oportunidad de delegar responsabilidad a un posible sucesor; posteriormente, de acuerdo con Araya [2013], desarrollar habilidades, capacitación y liderazgo para elaborar un plan de sucesión empresarial a través de un protocolo familiar.

De acuerdo con lo que establece Goyzueña [2013] en la empresa familiar SEPROIN se ha considerado llevar a cabo el proceso de sucesión profesionalizando los sistemas de dirección considerando los que se relacionan con las decisiones de asignación de recursos, evaluación, formación y promoción del personal y remuneración de los mismos.

Derivado del análisis de la investigación y de la experiencia en SEPROIN se dispuso llevar a cabo los siguientes pasos para una sucesión exitosa:

- Iniciar oportunamente la planeación y comprometer a la familia en el proceso.
- La creación de un consejo familiar que sirva de guía para elaborar las estrategias y políticas de la empresa.
- En el proceso de entrenamiento del sucesor alentar a que realice trabajo en otra organización para tener experiencia de trabajo extensiva en otras organizaciones para posteriormente unirse a la empresa con una mejor visión.
- La elección analítica del sucesor, revisando al mejor perfil pero también considerando a quien demuestre mayor voluntad y deseo de asumir la responsabilidad.
- En caso de ser necesario buscar orientación y apoyo ya sea de carácter administrativo, legal o psicológico.
- El retiro del fundador se debe hacer hasta que el sucesor se encuentre preparado no solo en el manejo administrativo y técnico de la seguridad industrial sino también con el temple y la convicción de asumir el compromiso.
- Manejo adecuado de las compensaciones, debe ser del conocimiento de los socios de la empresa familiar, para evitar especulaciones.
- La implementación de una estructura de comunicación abierta con los miembros de la empresa familiar.

Entendiendo que la sucesión familiar se debe realizar en varias etapas: iniciando con recabar información sobre los principios y valores de la dinámica familiar de la empresa. La gestión para asegurar una permanencia y continuidad de la empresa.

La dirección de las reglas aceptadas por los miembros, para finalmente llegar a la sucesión del liderazgo de la empresa; se propuso desarrollar una planeación estratégica para seleccionar al sucesor, apoyando dicha selección con una visión en los negocios, estudios técnicos y profesionales, cualidades, disciplina y sobretodo una actitud emprendedora, así como incrementar la comunicación directa con la familia, y ejercer sensibilidad y valor.

Considerando adecuado mantener los canales de comunicación dentro de la empresa sobre todo lo que ocurra en tanto el proceso de sucesión, desde sus beneficios, compromisos y los retos a los que hay que enfrentarse, para que se contribuya al establecimiento de la formación del sucesor y la ejecución del plan rector, con el fin de dar mayor transparencia a las acciones.

La estrategia de sucesión de SEPROIN corresponde a lo planteado por Longenecker, Moore, Petty, y Palich [2012], quienes proponen avanzar en cinco pasos, los cuales se desarrollaron:

- 1) Participación en la empresa: durante el proceso de formación académica de los sucesores el hijo mayor realizaba sus prácticas en la empresa familiar y durante dos meses al año (periodo vacacional de la universidad) participaba del trabajo operativo.
- 2) Desarrollo y educación personal: el sucesor se preparó en la carrera de ingeniería industrial y de sistemas, al mismo tiempo se capacita en el manejo de Materiales peligrosos, durante los veranos. Obtuvo la certificación de Green Belt Six Sigma (estrategia de administración de negocios que busca mejorar la calidad de salida del proceso enfocándose en los estándares de productos y servicios). Además de concluir estudios de maestría en Innovación y Desarrollo Empresarial. Actualmente se encuentra realizando otra maestría de Protección Civil y Gestión de Emergencias.

Entendiendo que es importante la experiencia profesional fuera del ámbito de la empresa familiar, el sucesor (hijo) trabajó de 2012 a 2016 en la empresa privada en el área de mejora continua incorporándose de tiempo completo a la empresa familiar, con una visión más amplia de lo que son los negocios.

- 1) Pruebas de competencia: para mantenerse involucrado en la empresa familiar se le asignó al sucesor la responsabilidad de llevar a cabo los procesos de certificación de la empresa que por norma debe cumplir, obteniendo resultado favorable.
- 2) Inicio de la sucesión: el sucesor comparte la dirección de la empresa familiar en el 2016 con el líder fundador y seguirá compartiéndola hasta que el sucesor se encuentre compenetrado y preparado para la dirección de la empresa.
- 3) Declaración de la sucesión: el inicio de sucesión se acordó en reunión familiar en donde los socios de la empresa familiar estuvieron de acuerdo con elección

y consideraron las ventajas de que el líder fundador comparta la responsabilidad de la empresa con su hijo hasta que este preparado para asumir el liderazgo.

Para la integración del sucesor, fue necesario que comprendiera la situación por la que estaba transitando la empresa (crisis económica y operativa que se generó a raíz del fraude) y retomara los principios y valores de la empresa para diseñar el plan de acción con una visión más clara y realista, y para implementar los objetivos estratégicos y determinar el presupuesto, creando indicadores de desempeño para medir los logros, evaluar y tomar acciones correctivas, sin dejar de lado la misión y los valores originales de la empresa, reconociendo que estos valores son los que han dado el reconocimiento de los clientes de SEPROIN.

El inicio del proceso de sucesión propició una reestructuración administrativa, estableciendo dos direcciones: 1) el centro de servicio bajo el liderazgo del líder fundador y 2) las ventas y asesoría bajo la dirección del sucesor.

Una vez superada la emergencia derivada del fraude cometido a la empresa, se trabaja sobre la elaboración de reglamentos base como:

- Reglamento de Personal (puntualidad y asistencia)
- Reglamento de Imagen del personal y limpieza
- Reglamento de Fondo de Ahorro para el personal.

Tales reglamentos pretenden establecer las normas claras y lograr una sana integración del personal a la empresa, así como brindarles beneficios como el equipo personal y material necesario para que lleven a cabo su trabajo y estimular a quienes se comprometan en forma eficiente con su trabajo. Como por ejemplo el fondo de ahorro que es un instrumento de inversión a mediano plazo en el que los colaboradores que cumplan con los criterios de participación aportan un porcentaje de su salario semanal; mismo que la empresa se compromete a igualar a favor de cada colaborador que forma parte del fondo de ahorro. Esos recursos son administrados por una institución financiera durante un año con el fin de protegerlos, transparentar y generar intereses a favor de los colaboradores. Al final del periodo de ahorro (primeros días de diciembre), el total del ahorro individual (aportaciones del colaborador, aportaciones de la empresa, más rendimientos) se entregan al colaborador a través de una transferencia a su cuenta de nómina del trabajador.

Durante el tiempo transcurrido del proceso de sucesión se ha logrado estabilizar las finanzas de la empresa al ajustar los precios del servicio y el incremento en las ventas, reduciendo significativamente la rotación de personal, incremento en el salario de los trabajadores, mejora de la imagen de la empresa y actualmente se trabaja en propuestas para el posicionamiento empresarial.

Conclusiones

Para lograr el éxito en las empresas familiares no existe un plan universal, cada empresa debe elaborarlo en base a sus propios requerimientos, en el caso de SEPROIN el funcionamiento de la empresa no ha sido fácil, si bien es cierto que aun el socio fundador mantiene sus sueños y esfuerzo, estos no son suficiente sino se contempla como factor primordial la estabilidad económica, a través de una debida planeación y operatividad, en la cual debe contemplarse la sucesión.

La mejor forma de reconocer y valorar el trabajo del socio fundador es que el sucesor honre el trabajo realizado (por el padre) y lleve a la empresa hacia el futuro con el apoyo de los socios al brindarle confianza y colaboración. De esta manera el plan de sucesión permite proteger y generar el patrimonio familiar si bien es cierto, este es un proceso largo con el tiempo se generan grandes beneficios.

El análisis de la información obtenida en la empresa, permiten precisar que para lograr la sucesión se debe reconocer la trascendencia los conocimientos y experiencias que se han acumulado en la vida de la empresa e innovar en las áreas en las que se requiera hacerlo, esto permitirá conseguir la permanencia y solides de la empresa.

Una de las fortalezas detectas en la empresa SEPROIN es que por unanimidad los socios aprueban al sucesor y le brindan apoyo y reconocimiento, lo cual es fundamental para consolidar los vínculos y permite al mismo tiempo que los socios se involucren generando mecanismos de transparencia en el manejo de las finanzas y en la operatividad de la empresa. No debe descartarse la posibilidad de mantener capacitados a los socios, para efecto de que estén en condiciones de apoyar al sucesor e instituir nuevas formas de potencialización de la empresa.

Los resultados obtenidos en la investigación, mantienen la idea de que la sucesión es un sistema en el que convergen múltiples acciones que se entrelazan entre el sistema familiar y el sistema empresarial, por lo cual se debe fortalecer ambos sistemas y poner atención en las formas para desviar el conflicto personal y fortalecer la empresa con solución más constructivas en donde los miembros de la empresa se encuentren capacitados para solucionar los problemas y aprender de ello. Entendiendo que el convergen una multiplicidad de acciones e involucra en forma directa a otros sistemas como la familia, la empresa, los socios y los empleados, se debe cuidar el no generar un conflicto familiar, para lo cual es fundamental el dialogo y que la información fluya de manera oportuna en todo lo referente a la empresa.

En el análisis de las entrevista se pudo constatar que para los miembros de la empresa el proceso de sucesión no solo es un acto administrativo emprendedor sino que además significa la supervivencia económica de una familia y la relación

y vinculación de sus miembros, en donde su deseo está centrando en promover cuidado y afecto hacia los que dependen de ellos y el conservar la empresa como una herencia para los que viene. Para ello es importante determinar las funciones conforme a los perfiles y capacidades de los miembros, trabajar en un mismo objetivo y desarrollar actitudes positiva. Se debe buscar que la mayoría de los miembros de la familia otorgaron su voto de confianza al sucesor, brindando el apoyo dentro de la cultura y el entorno familiar y empresarial.

En SEPROIN se puede confirmar que el plan de sucesión no solo corresponde a una persona, sino al conjunto de personas que lo conforman y que al mismo tiempo se ven afectadas por lo que podría suceder con la empresa en su futuro.

Resulta interesante, al analizar las entrevistas y los registros de observación estar de acuerdo con Belausteguigoitia [2006] en el sentido de que la organización operada por los miembros de la familia genera expectativas diferentes, ya que el afecto de sus miembros se convierten en el alma de la organización. Presentando algunos desafíos que no presentan otro tipo de empresas. Entre estos desafíos esta:

- Cómo separar los sentimientos y emociones de la familia en la toma de decisiones empresariales.
- Cómo poder mantener a la familia integrada en la segunda y subsiguientes generaciones
- Cómo debe el fundador planificar la sucesión y la repartición accionaria

Para lo anterior se considera que el plan de sucesión se propone involucrar a todos los socios, escuchar y permitir la expresión de todas las ideas, se debe priorizar la capacitación y el aprendizaje significativo, considerando que todo lleva un tiempo y un costo que los miembros deben estar dispuestos a pagar en pro de obtener no solo la prosperidad sino también la tranquilidad de mantener unida a la familia bajo un mismo ideal.

Es necesario considerar que la toma de decisiones dentro de la empresa debe de ser analizadas dentro de una planeación estratégica inteligente que de impulso a las actividades empresariales y de la oportunidad de integrar los aspectos que conciernen a los integrantes. Siendo la mejor forma de procurar el bien común construyendo relaciones familiares estrechas ya que se reconoce que la armonía es la mejor herramienta con la que una empresa familiar debe operar.

Tener una estructura sólida y bien definida permite enfrentar una crisis con mejores condiciones. Una adecuada sucesión permitirá la certeza de que la empresa continuará funcionando de manera eficiente por generaciones.

Para garantizar lo anterior es conveniente orquestar un plan de sucesión en la empresa familiar que se gesticione desde que los hijos sean pequeños a través de una

serie de pasos en donde se vallan sintiendo parte de la empresa. Este proceso debe considerar la sensibilización de los miembros de la empresa en los temas que le competen, el establecimiento de un plan de trabajo y definición de etapas de desarrollo, fijando actividades concretas y fijar fechas de ejecución, evaluar a los candidatos y en base a los resultados evaluarlos y firmar los convenios de transición.

Es de suma importancia que en un país como el nuestro se apoye el desarrollo económico y social y una manera de hacerlo es coadyuvando a que las empresas familiares permanezcan y se adapten a las exigencias actuales, es por esto que desde las etapas tempranas de la empresa se debe visualizar cómo será el proceso de sucesión, para incrementar las posibilidades de éxito.

Las empresas familiares deben tener consiente que el proceso de sucesión requiere de tiempo y esfuerzo por cada uno de los miembros de la empresa, debiendo reconocer que para poder resistir a las presiones del mercado laboral necesitan permanecer en los ideales que dieron origen a la empresa, rescatando el trabajo ético y profesional, ya que se considera indispensable para enfrentar la competencia y los grandes desafíos. Una manera de renovar a la empresa familiar es el proceso de sucesión, que sin perder de vista sus valores iniciales debe asumir el proceso con sabiduría en SEPROIN se considera la sucesión como un elemento esperanzador para el futuro de la empresa.

Bibliografía

Álvarez S. (2014), *Empresas familiares descuidan sucesión*, CNN Expansión, recuperado: http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf, acceso: 20.02.2016.

Belausteguigoitia R.I. (2006), *Empresas Familiares, su Dinámica, Equilibrio y Consolidación*, Mc Graw Hill, México.

Bonilla E., Hurtado J. y Jaramillo C. (2009), *La investigación. Aproximaciones a la construcción del conocimiento científico*, Alfaomega, México.

Cisneros L.F. (2009), *Seminario sobre Empresas Familiares. VII Congreso Internacional de Análisis Organizacional-Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, Tabasco, México.*

Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (consultado en 2013 último censo 2009).

Diario Oficial publicado el 30 de junio de 2009.

Garza A. (1998), *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales*, El Colegio de México, México.

Goyzueúa S.I. (2013), *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*, "PERSPECTIVAS", 31.

Hernández R., Fernández C., y Baptista P. (2010), *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill, Perú.

Kajihara (2009), *Las Empresas Familiares: La Realidad Empresarial Mexicana en Dirección Estratégica*, Junio-Agosto 2003, No. 6. Año #2, Instituto Tecnológico Autónomo de México.

KPMG México (2013), *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar permanecer*, recuperado: http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mailsexternos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf, acceso: 20.02.2016.

Longenecker J.C., Moore C., Petty W. y Palich L.E. (2012), *Administración de pequeñas empresas*, CengageLearning, México.

Martínez M. y Pomar F. (2012), *Trayectorias socio laborales como creadoras de capacidades empresariales*, en *Empresas y Ed. Hess*, México D. F.

Muñoz C. y Pérez Z. y Navarrete M. (2016), *Ponencia. Sucesión familiar el caso de una empresa de servicios*, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Pomar S. y Rendón A. (2014), *Plan de Desarrollo Empresarial y Familiar. El caso de tres pequeñas empresas mexicanas*, Ponencia, Presentada en Scientific Conference on Family Businesses Contemporary Tendencies of Research and Management Practices, Lodz, Polonia.

Ramírez M. y Lamoyi C. (2015), *Ponencia. La sucesión en las empresas familiares: sector de agua purificada*, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Ruiz Olabuenaga J.I. (1999), *Metodología de la investigación cualitativa* (2ª ed.), Universidad de Deusto, Bilbao.

Cześć II

Strategie rozwoju firm rodzinnych

Maciej Stradomski | maciej.stradomski@ue.poznan.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania

Mateusz Mikułowski | mateusz.mikutowski@ue.poznan.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania

Aktywność firm rodzinnych na rynku fuzji i przejęć **Activity of Family Companies on Mergers & Acquisitions Market**

Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00695.

Abstract: Polish family business are very important stakeholders of Polish economic landscape. Taking it into consideration is crucial for every participant of Polish capital market. Knowledge if family businesses are in some areas different in comparison to non-family companies is very valuable. The example of such difference is level of willingness to take a part in mergers and acquisitions processes. The objective of this article is to examine if there is any difference between public family and non-family companies from perspective of their activity in M&A process as a buy-side. Authors analyzed almost 400 public companies from Warsaw Stock Exchange and about 6500 M&A deals completed between 2004 and 2016 to investigate if there is any substantial disparity between mentioned two groups.

Key words: family business, mergers and acquisitions, activity in mergers and acquisitions

Wprowadzenie

Fuzje i przejęcia stanowią od lat istotny przedmiot zainteresowania, istotny tak z punktu widzenia teorii przedsiębiorstwa i rynku kapitałowego, jak i praktyki życia gospodarczego. Coraz bardziej dostrzegalną rolę na tym rynku pełnią też właściciele firm rodzinnych, poszukujący nowych ścieżek wzrostu lub zbywający udziały w procesach dezinwestycyjnych, nierzadko stojący w obliczu niepowodzenia procesów sukcesyjnych. Jak dotąd prowadzone badania nie dały jednoznacznego rezultatu, co do względnej aktywności firm rodzinnych na rynku fuzji i przejęć. Z jednej strony literatura przedmiotu wskazuje na ograniczenia aktywności firm rodzinnych w procesach konsolidacyjnych, z drugiej profesjonalizacja firm rodzinnych i presja konkurencyjna mogą pozytywnie wpływać na skłonność firm rodzinnych do przejmowania innych przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest weryfikacja akwizycyjnej aktywności firm rodzinnych notowanych na rynku publicznym w Polsce w latach 2004–2016 na tle pozostałych firm notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie SA (GPW).

Rozdział I – Metodyka badania

Dane wykorzystane w badaniu

Selekcję podmiotów wykorzystanych do badania rozpoczęto od wyboru spółek, które na 30 listopada 2017 roku notowane były na głównym parkiecie GPW. W wyselekcjonowanej grupie zastosowano filtry, które miały na celu zapewnienie porównywalności i możliwości pełnego przeanalizowania wytypowanych przedsiębiorstw, a mianowicie wyłączono z przedmiotu badania:

- dwadzieścia dwie spółki, które na dzień analizy posiadały *free float* wyższy niż 66,6%,
- osiemnaście spółek, w których udziałowcem był Skarb Państwa,
- sześćdziesiąt siedem spółek reprezentujących sektor finansowy (banki, zakłady ubezpieczeniowe, firmy inwestycyjnie itp.).

W poniższej tabeli przedstawiony został uproszczony schemat selekcji.

Tabela 1. Uproszczony proces selekcji podmiotów wykorzystanych do badania

Przyjęte kryterium selekcji	Firmy spełniające warunek	Liczba podmiotów po selekcji
Przedsiębiorstwa notowane na głównym parkiecie GPW na 31.11.2017 r.	478	478
Przedsiębiorstwa posiadające free float niższy niż 66,6%	456	456
Przedsiębiorstwa nie posiadające w akcjonariacie Skarbu Państwa	460	438
Przedsiębiorstwa pochodzące z branż niefinansowych	411	374

Źródło: opracowanie własne.

Dalsza analiza obejmowała zatem 374 podmioty, spośród których wyselekcjonowano spółki uznane za rodzinne. Posłużono się wieloczynnikową definicją firmy rodzinnej, uwzględniającą zarówno cechy o charakterze właścicielsko-zarządczym, jak i analizę kontekstową, weryfikującą samoidentyfikację firmy jako rodzinnej. Za spółkę rodzinną uznano dla celów dalszego badania podmioty, w których:

- 1)** przynajmniej jedna osoba z rodziny lub rodzina łącznie posiada co najmniej 33% głosów w spółce,
- 2)** przynajmniej jedna osoba z rodziny zasiada w zarządzie lub radzie nadzorczej spółki,
- 3)** spółka nosi znamiona rodzinności.

Dane dotyczące struktury akcjonariatu oraz członków zarządów i rady nadzorczej spółek pobrano 2 grudnia 2017 roku z bazy danych Notoria, która kumuluje informacje dotyczące spółek notowanych na głównym parkiecie Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, NewConnect oraz Catalyst. W przypadku braku informacji dotyczącej dokładnej struktury akcjonariatu (np. gdy akcjonariuszem była spółka kapitałowa) informacje uzupełniono poprzez inne publicznie dostępne źródła oraz raporty spółek.

W kontekście spełniania przez spółkę trzeciego kryterium definicji, czyli noszenia znamion rodzinności, posłużono się analizą publicznie dostępnych źródeł internetowych, pozwalających stwierdzić, czy spółka sama przedstawia się jako rodzinna lub jest tak postrzegana przez inne podmioty (np. przyznane nagrody, plebiscyty, wystąpienia na konferencjach).

Przy zastosowaniu takiej definicji rodzinności z 374 spółek wyselekcjonowano 89 spółek, które spełniały wymienione kryteria.

Dane dotyczące transakcji M&A spółek giełdowych pobrano z bazy Thomson Eikon – profesjonalnej bazy danych, która zawiera informacje dotyczące transakcji

dokonanych na rynku kapitałowym, w tym na rynku fuzji i przejęć. Z bazy na wstępnym etapie wyselekcjonowano 6 598 transakcji kapitałowych, które dotyczyły transakcji związanych z polskim rynkiem kapitałowym. Przy wyszukiwaniu wybrano tylko te transakcje, których status oznaczony był jako „completed” (zakończona). Następnie przeanalizowano otrzymane dane i zidentyfikowano wszelkie transakcje, w których stroną przejmującą była spółka z badanej grupy. Do analizy przyjęto wszelkie transakcje dokonywane zarówno przez samą spółkę, jak i przez spółki córki analizowanych podmiotów, jednak z wyłączeniem transakcji pomiędzy podmiotami powiązanymi. W późniejszym etapie wybrano wyłącznie transakcje, w których analizowane spółki stały po stronie przejmującej. Kolejnym krokiem była selekcja tylko tych transakcji, które zostały zakończone w latach 2004–2016. Ostatnim etapem analizy był wybór transakcji, w których przejęte zostało nie mniej niż 10,0% udziałów/akcji innej firmy. Próg ten jest wskazywany w literaturze [Chen, Findlay 2003, ss. 14–38] jako granica pomiędzy inwestycją portfelową, a nabyciem mniejszościowego pakietu udziałów/akcji. Analogiczne podejście do progu pomiędzy inwestycjami portfelowymi a bezpośrednimi inwestycjami zagranicznymi wskazuje także Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju [Organisation for Economic Co-operation and Development 2016, s.76].

Tabela 2. Uproszczony proces selekcji transakcji wykorzystanych do badania

Przyjęte kryterium selekcji	Liczba transakcji po selekcji
Rekordy dot. spółek analizowanych, o statusie „completed”	1014
Rekordy, w których przejmującym była spółka z analizowanej grupy lub jej spółka zależna z wyłączeniem transakcji pomiędzy podmiotami powiązanymi	572
Rekordy, w których transakcja została zakończona w latach 2004–2016	522
Rekordy, w których przejmowany pakiet był większy lub równy niż 10,0%	489

Źródło: opracowanie własne.

Ostatecznie powyższe warunki spełniło 489 transakcji pochodzących z bazy Thoms
on Eikon.

Metodyka badań

Podstawowym problemem przy analizowaniu transakcji M&A jest ich niejawność. Podmioty prywatne nie mają obowiązku informować o dokonaniu transakcji kapitałowej. Z tego powodu, aby zachować reprezentatywność i rzetelność analiz, postanowiono skoncentrować się wyłącznie na podmiotach publicznych, które mają obowiązek informowania o dokonanej transakcji, co zmniejsza znacząco prawdopodobieństwo (jednak nie wyklucza go całkowicie), że dokonana transakcja znalazła się w wykorzystywanej do badania bazie danych Thomson Eikon.

Ze względu na fakt, iż wyodrębniona populacja firm rodzinnych jest dużo mniejsza niż populacja firm nierodzinnych, postanowiono nie analizować otrzymanych wyników w sposób bezwzględny, gdyż taka analiza nie przyniosłaby istotnych wartości poznawczych. Kalkulacje zostały przeprowadzone w sposób względny, w którym sprawdzone zostało, jaki procent firm w obydwu populacjach dokonywał w przeszłości transakcji.

Zastosowano także dwa odmienne podejścia do analizowania samych transakcji:

- ujęcie ilościowe, badające ilu transakcji łącznie dokonały firmy z obydwu populacji,
- ujęcie jakościowe, weryfikujące fakt czy dana firma uczestniczyła w jakiegokolwiek transakcji przejęcia w analizowanym okresie.

Wyniki przedstawione zostaną jako statystyka dla zakresu lat 2004–2016, jak i dla poszczególnych lat analizowanego okresu. W przypadku danych dla poszczególnych lat przeprowadzona została analiza wariancji jednoczynnikowej (ANOVA), która pozwoliła odpowiedzieć na pytanie, czy obydwie grupy różnią się od siebie w sposób statystycznie istotny.

Rozdział II – Teoretyczne podstawy analizy aktywności firm rodzinnych na rynku kontroli

Pomimo iż działalność firm na rynku kontroli (fuzji i przejęć) nie doczekała się jednej spójnej i powszechnie akceptowalnej teorii, analiza zachowań podmiotów na tymże rynku jest przedmiotem zainteresowania zarówno praktyki, jak i teorii finansów i rynków kapitałowych.

Analiza dotychczasowych wyników badań odnoszących się do aktywności firm rodzinnych na rynku fuzji i przejęć przeprowadzonych w ostatnich latach, jak już wcześniej sygnalizowano, nie pozwala postawić jednoznacznych wniosków. Badania opublikowane w 2016 roku w artykule *Reverse Takeover: the Moderating Role of*

Family Ownership [Feito-Ruiz, Cardone-Riportella, Menéndez-Requejo 2016, ss. 1–15] omawiającym zjawisko tzw. odwrotnych przejęć, wykazały niższe zainteresowanie nimi firm rodzinnych. W tym samym roku opublikowany został artykuł *Corporate Divestitures and Family Control* [Feldman, Amit, Villalonga 2016, ss. 429–446], który zbadał skłonność firm rodzinnych do dezinvestycji poprzez transakcje fuzji i przejęć – również w tym wypadku dowiedziono, że firmy rodzinne dokonują ich relatywnie rzadko. W 2015 roku powstał artykuł [Gomez-Mejia, Patel, Zellweger 2015], który badał rodzaje przejęć preferowanych przez firmy rodzinne. Autorzy publikacji doszli do wniosków, że wśród akwizycji dominują przejęcia przedsiębiorstw z branży w przeciwieństwie do akwizycji mających na celu dywersyfikację prowadzonej działalności.

Żadne z analizowanych badań nie odpowiadało jednak jednoznacznie na pytanie, czy firmy rodzinne są bardziej lub mniej skłonne do dokonywania akwizycji w porównaniu z pozostałymi podmiotami na rynku? Przyczyną zróżnicowania wyników prowadzonych badań mogą być nie tylko różnice wynikające m.in. z poziomu rozwoju rynku, na którym prowadzone były badania, okresu prowadzonych badań, który mógł nie uwzględniać zjawiska falowości w transakcjach na rynku kontroli, lecz również różnice metodologiczne w zdefiniowaniu populacji firm rodzinnych. Wielokrotnie bowiem to reprezentatywność oraz różnice w cechach wyróżniających populacje uznaje się za kluczową przyczynę różnorodności wyników badań w obszarze zachowań firm rodzinnych.

W najbardziej aktualnej pracy zestawiającej badania aktywności firm rodzinnych na rynku M&A, z czternastu zidentyfikowanych badań [Worek 2017, ss. 177–206] aż dziewięć potwierdzało niższą aktywność firm rodzinnych w obszarze M&A. Wśród przyczyn wymienia się najczęściej:

- większą skrupulatność firm rodzinnych w doborze podmiotów do przejęcia ograniczającą zjawisko agencji i dominacji menedżerów w kształtowaniu polityki M&A [Caprio, Croci, Del Giudice 2011, ss. 1636–1658];
- niską skłonność do ryzyka właścicieli wynikającą z:
 - niskiego poziomu dywersyfikacji ryzyka [Anderson, Reeb 2003, ss. 1301–1328],
 - skłonności do utrzymania kontroli w rękach rodziny [Miller, Breton-Miller, Lester 2010, ss. 201–223],
 - preferencji wzrostu wewnętrznego [Caprio, Croci, Del Giudice 2011, ss. 1636–1658].

Prowadzone badania wskazują na potencjalnie niższą skłonność akwizycyjną firm rodzinnych, potwierdzoną w trzynastu przypadkach analizą statystyczną populacji. Cytowane badania dotyczyły relatywnie zróżnicowanego okresu badawczego

(od 1988 roku do 2015 roku) oraz zróżnicowanych populacji firm, lecz z silną dominacją badań dotyczących firm publicznie notowanych. Warto też zauważyć, iż w ośmiu z wskazanych prac – wśród istotnych determinantów różnic w poziomie aktywności firm rodzinnych i nierodzinnych – wymieniane były czynniki zewnętrzne w dużej mierze związane z poziomem rozwoju rynku kapitałowego, w tym z poziomem ochrony praw akcjonariuszy mniejszościowych.

Rozdział III – wyniki badań

Zagregowana analiza całego badanego okresu

W badaniu przeanalizowano łącznie 374 spółki, spośród których wydzielono 89 firm rodzinnych oraz 285 przedsiębiorstw niespełniających warunków, które pozwoliłyby uznać je za firmy rodzinne. Oznacza to, że rodzinne spółki stanowiły około 23,8% wszystkich spółek. Jest to liczba zbliżona do badań dotyczących publicznych firm rodzinnych, opublikowanych przez Grant Thornton Frąckowiak Sp. z o.o. [2018, s. 17], które wskazały, że na koniec 2016 roku na Głównym Rynku GPW notowane były 82 firmy rodzinne.

W analizowanym okresie spółki z badanej grupy dokonały 489 transakcji przejęć, z czego 106 z nich dokonanych zostało przez firmy rodzinne, a pozostałe 383 przez firmy nierodzinne. Poniżej przedstawiono uzyskane wyniki w formie tabelarycznej:

Tabela 3. Liczba transakcji dokonana przez analizowane spółki w latach 2004–2016

Wyszczególnienie	Liczba spółek	Liczba transakcji	Liczba transakcji w stosunku do liczby spółek
Firmy rodzinne	285	106	1,19
Firmy nierodzinne	89	383	1,34

Źródło: opracowanie własne.

Widoczne jest, że w całym analizowanym okresie na jedną spółkę nierodziną przypadało średnio 1,34 transakcji, a na każdą spółkę rodzinną 1,19 transakcji. Liczba transakcji przypadająca na jedną spółkę jest o ok. 11,37% niższa w przypadku firm rodzinnych. Oznacza to, że spółki rodzinne w analizowanym okresie średnio dokonywały transakcji rzadziej niż firmy nierodzinne.

Nieco inaczej kształtuje się sytuacja, w przypadku gdy zbadane zostanie, ile spółek rodzinnych i nierodzinnych w analizowanym okresie dokonało przynajmniej jednej transakcji przejęcia na rynku kapitałowym. Z analizy wynika, że wśród firm rodzinnych przejęcia dokonały 43 przedsiębiorstwa, a wśród firm nierodzinnych takich przedsiębiorstw było 120.

Tabela 4. Liczba spółek biorących udział w transakcjach przejęcia w latach 2004–2016

Wyszczególnienie	Liczba spółek	Liczba spółek przejmujących	% spółek dokonujących transakcje	Średnia liczba transakcji na spółkę
Firmy rodzinne	285	43	48,31%	2,47
Firmy nierodzinne	89	120	42,11%	3,19

Źródło: opracowanie własne.

Powyższa tabela pokazuje, że nieco większa część firm rodzinnych dokonywała przejęć na rynku kapitałowym niż firm nierodzinnych, a dysproporcja przedstawiona w tabeli numer 3 może być spowodowana faktem, że firmy rodzinne, które są aktywne na rynku M&A, dokonują średnio o 29,47% mniej transakcji, niż ma to miejsce w przypadku firm nierodzinnych.

Analiza poszczególnych lat okresu 2004–2016

Aby móc odpowiedzieć na pytanie, czy transakcje dokonane przez firmy rodzinne były zróżnicowane w czasie, należy dokonać analogicznych do poprzedniego podrozdziału wyliczeń, jednak w ujęciu rocznym. W tej części badania jako mianownik do wyliczeń proporcji analizowanych zdarzeń postanowiono przyjąć wyłącznie spółki, które opublikowały dane finansowe dla poszczególnych lat. W tabeli 5 przedstawiono liczbę obserwacji firm rodzinnych i nierodzinnych, dla których dostępne były publiczne sprawozdania finansowe (w formie okresowych sprawozdań finansowych lub tych zawartych w prospekcie emisyjnym dla okresów poprzedzających debiut giełdowy) w poszczególnych latach. Takie podejście według autorów pozwala na zachowanie porównywalności statystyk, gdyż w latach, w których takie sprawozdania nie były dostępne, firma mogła jeszcze nie istnieć lub nie być podmiotem, którego transakcje były z dużym prawdopodobieństwem dostępne w bazach danych dotyczących aktywności M&A.

Tabela 5. Liczba obserwacji dla analizowanych spółek w poszczególnych latach badania

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Firmy rodzinne	47	51	58	66	72	75	79	80	86	87	89	89	89
Firmy nierodzinne	157	168	178	196	215	234	248	259	276	279	283	285	285

Źródło: opracowanie własne.

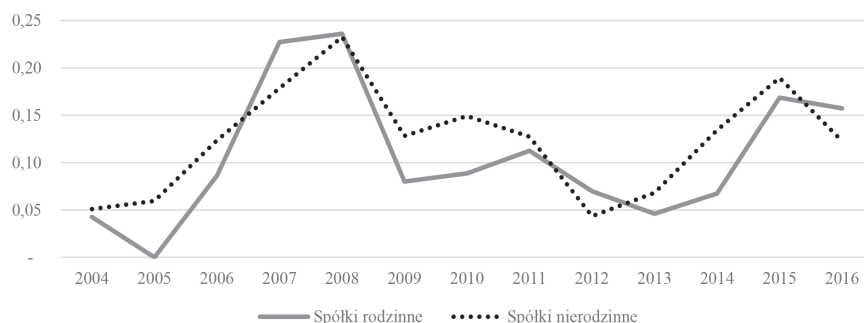
Jak wynika z danych zaprezentowanych w powyższej tabeli, liczba badanych spółek rośnie wraz z biegiem czasu do liczby, która została zidentyfikowana jako grupa badana na potrzeby artykułu. W tabeli 6 przedstawiono transakcje dokonane przez przedsiębiorstwa z obydwu grup w poszczególnych latach w odniesieniu do ich liczby.

Tabela 6. Liczba transakcji dokonana przez analizowane spółki w poszczególnych latach

Wyszczególnienie	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Transakcje firm rodzinnych	2	1	5	15	17	6	7	9	6	4	6	15	14
Transakcje firm nierodzinnych	8	10	22	35	50	30	37	33	12	19	38	54	35
Średnia liczba transakcji na firmę rodzinną	0,04	1	0,09	0,23	0,24	0,08	0,09	0,11	0,07	0,05	0,07	0,17	0,16
Średnia liczba transakcji na firmę nierodzinną	0,05	0,06	0,12	0,18	0,23	0,13	0,15	0,13	0,04	0,07	0,13	0,19	0,12

Źródło: opracowanie własne.

Widoczne jest, że w większości analizowanych lat największą średnią liczbą transakcji przypadającą na jedną firmę charakteryzowały się spółki nierodzinne. Jedynym wyjątkiem były lata 2007, 2008, 2012 oraz 2016. Statystyki te zostały przedstawione na poniższym wykresie:

Wykres 1. Średnia liczba transakcji na spółkę w danej grupie w poszczególnych latach

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy powyższego wykresu można wyciągnąć podobne wnioski, jak w wypadku analizy danych zagregowanych z poprzedniego podrozdziału. Firmy rodzinne w większości analizowanych lat dokonywały mniejszej liczby transakcji niż firmy nierodzinne. Widoczne jest także podążanie firm rodzinnych za całym rynkiem M&A.

Analogicznie do wniosków z poprzedniego podrozdziału analiza spółek, które dokonały przynajmniej jednej transakcji w danym roku, doprowadza do nieco innych wniosków niż analiza liczby samych transakcji w danej grupie. W poniższej tabeli przedstawiono statystyki dotyczące tego aspektu.

Tabela 7. Liczba firm, które dokonały przynajmniej jednej transakcji przejęcia w poszczególnych latach

Wyszczególnienie	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Transakcje firm rodzinnych	2	0	3	9	12	4	7	8	5	4	6	8	8
Transakcje firm nierodzinnych	6	9	14	21	25	22	27	25	12	17	30	32	28
Procent firm rodzinnych przejmujących	4,3%	0,0%	5,2%	13,6%	16,7%	5,3%	8,9%	10,0%	5,8%	4,6%	6,7%	9,0%	9,0%
Procent firm nierodzinnych, przejmujących	3,8%	5,4%	7,9%	10,7%	11,6%	9,4%	10,9%	9,7%	4,3%	6,1%	10,6%	11,2%	9,8%

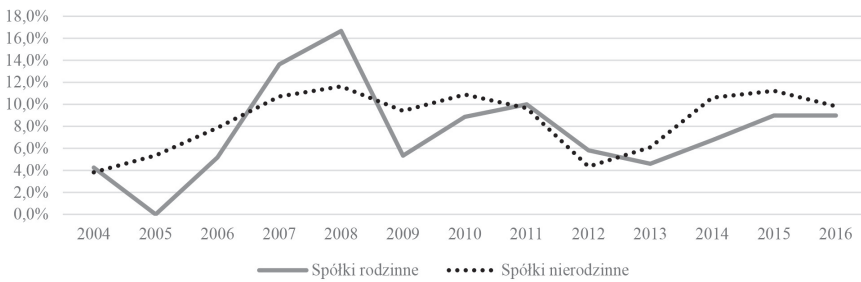
Źródło: opracowanie własne.

Dane zawarte w tabeli 7 wskazują, że rozpatrując procent firm, jaki dokonał przynajmniej jednej transakcji przejęcia w poszczególnych latach, można dostrzec po-

dobne tendencje, jak w wypadku liczby transakcji dokonanych przez poszczególne grupy. Jednak tak jak miało to miejsce przy analizie danych zagregowanych, firmy rodzinne charakteryzują się w tym ujęciu relatywnie lepszymi statystykami niż w badaniu bezwzględnej liczby dokonanych transakcji.

Analizując wykres w sposób bardziej szczegółowy, można zauważyć, że pomiędzy 2007 a 2008 rokiem, czyli w okresie kojarzonym z kryzysem finansowym, firmy rodzinne były dużo bardziej aktywne od firm nierodzinnych. Te tendencje, choć nie w tak silnym stopniu, widoczne są także w trudnych dla gospodarki latach z okolic eurokryzysu z 2011 roku. Sytuacja staje się bardziej przejrzysta, gdy przedstawi się ją na wykresie (wykres 2).

Wykres 2. Udział firm w analizowanych grupach, które dokonały w poszczególnych latach przynajmniej jednej transakcji przejęcia



Źródło: opracowanie własne.

Analizując powyższy wykres można dojść do wniosku, że firmy rodzinne wykazywały w analizowanym czasie wyższe zainteresowanie rynkiem fuzji i przejęć w latach dekonjunktury na rynku kapitałowym niż w czasach jego wzrostu. Indeks WIG swój szczyt miał na początku drugiej połowy 2007 roku. Silne spadki rozpoczęły się w ostatnim kwartale 2007 roku i trwały do początku 2009 roku. Wtedy to większy procent firm rodzinnych przejmował inne przedsiębiorstwa. W czasie związanym ze wzrostami indeksu WIG, czyli w latach 2009–2011 znów widoczne było pewne zmniejszenie działań akwizycyjnych ze strony firm rodzinnych. Kolejne, nieco mniejsze spadki indeksu WIG znów spowodowały, iż firmy rodzinne przejmowały częściej niż pozostałe (już nie w takim stopniu jak w latach 2007–2008, jednak jest to wartość relatywnie wysoka, biorąc pod uwagę poziom przewagi firm nierodzinnych w tym aspekcie w innych latach). Następnie znów koniunktura rynkowa trwająca od roku 2013 do III kwartału 2015 roku powiązana była ze zmniejszeniem aktywności firm rodzinnych.

Analiza wariancji jednoczynnikowej ANOVA dla lat 2004–2016

Pomimo pewnych różnic widocznych w poszczególnych latach w kontekście aktywność firm rodzinnych w stosunku do pozostałych przedsiębiorstw notowanych na GPW trudno jest określić, czy któraś z grup charakteryzuje się istotnie odmiennym podejściem do tego rodzaju transakcji. Wnioski te potwierdza także dokonana jednoczynnikowa analiza wariancji otrzymanych danych. Analiza ta ma wykazać, czy wyodrębnione populacje charakteryzują się różnicami, które są istotne statystycznie.

Poniżej przedstawione zostały raporty z analizy ANOVA zarówno dla danych dotyczących średniej liczby dokonanych transakcji przez każdą z grup, jak i dla procentu firm, który dokonał transakcji w poszczególnych latach.

Tabela 8. Wynik analizy ANOVA dla średniej liczby transakcji dla danego typu firmy

Grupy	Licznik	Suma	Średnia	Wariancja		
Spółki rodzinne	13	1,382254	0,106327	0,005105		
Spółki nie-rodzinne	13	1,608151	0,123704	0,003243		
ANALIZA WARIANCJI						
Źródło wariancji	SS	df	MS	F	Wartość-p	Test F
Pomiędzy grupami	0,001963	1	0,001963	0,470207	0,499462878	4,259677
W obrębie grup	0,100177	24	0,004174			
Razem	0,10214	25				

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 9. Wynik analizy ANOVA dla procentu firm uczestniczących w przynajmniej jednej transakcji przejęcia

PODSUMOWANIE				
Grupy	Licznik	Suma	Średnia	Wariancja
Spółki rodzinne	13	0,990556	0,076197	0,001856
Spółki nierodzinne	13	1,114218	0,085709	0,000761
ANALIZA WARIANCJI				

Źródło wariacji	SS	df	MS	F	Wartość-p	Test F
Pomiędzy grupami	0,000588	1	0,000588	0,449505	0,508971	4,259677
W obrębie grup	0,031403	24	0,001308			
Razem	0,031992	25				

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki istotności na poziomie zbliżonym do 50,0% świadczą o tym, że nie istnieją statystycznie istotne różnice pomiędzy analizowanymi grupami. Oznacza to, iż w analizowanym okresie badane firmy rodzinne i nierodzinne charakteryzowały się zbliżoną aktywnością na rynku przejęć. W związku z powyższym, przyszłym kierunkiem badań rozwijających zagadnienia przedstawione w niniejszym artykule może być zbadanie pod tym samym kątem polskich spółek niepublicznych, zagranicznych spółek publicznych i niepublicznych, czy też dokonanie badania, które pozwoliłoby wyselekcjonować charakterystyczne cechy firm rodzinnych, które uczestniczą w procesach transakcyjnych. Dalszej analizie należałoby też poddać weryfikację wpływu czynników zewnętrznych na aktywność firm rodzinnych i nierodzinnych na rynku fuzji i przejęć. Co ważne, przeprowadzone badania wskazały na zróżnicowaną aktywność firm rodzinnych i nierodzinnych w różnych fazach cyklu koniunkturalnego. Zjawisko to powinno być z pewnością szerzej rozpoznane w dalszych badaniach.

Zakończenie

Firmy rodzinne stanowią największą grupę wśród przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, ich specyfika i zachowania na rynku w sposób istotny determinują całość kształt stosunków gospodarczych. Z tego powodu zrozumienie przesłanek kluczowych decyzji inwestycyjnych, jak i finansowych tej grupy przynosi istotne wartości poznawcze dla wszystkich uczestników polskiego rynku. Na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie obecne są w głównej mierze te największe i najprężniej rozwijające się firmy rodzinne. Z tego powodu należy z ostrożnością podchodzić do przenoszenia tendencji zaobserwowanych dla spółek publicznych na spółki prywatne. Fakt ten stanowi jednak asumpt do dalszych badań, które mogłyby objąć analizą także spółki prywatne.

Bibliografia

Anderson C., Reeb D. (2003), *Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500*, „The Journal of Finance”, t. 58, nr 3, ss. 1301–1328.

Caprio L., Croci E., Del Giudice A. (2011), *Ownership Structure, Family Control, and Acquisition Decisions*, „Journal of Corporate Finance”, t. 17 nr 5, ss. 1636–1657.

Chen C., Findlay C. (2003), *A Review of Cross-border Mergers and Acquisitions in APEC. Asian-Pacific Economic Literature*, t. 17, nr 2, ss. 14–38.

Feito-Ruiz I., Cardone-Riportella C., Menéndez-Requejo S. (2016), *Reverse takeover: the moderating role of family ownership*, „Applied Economics”, t. 48, nr 2, ss. 1–15.

Feldman E.R., Amit R.R., Villalonga B. (2016), *Corporate Divestitures and Family Control*, „Strategic Management Journal”, t. 37, ss. 429–446.

Gomez-Mejia L.R., Patel P.C., Zellweger T.M. (2015), *In the Horns of the Dilemma Socioemotional Wealth, Financial Wealth, and Acquisitions in Family Firms*, „Journal of Management”.

Grant Thornton Frąckowiak Sp. z o.o. Sp. k., (2018), *Rodzinny biznes na Giełdzie*, [online], <http://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2018/02/Rodzinny-biznes-na-Gie%C5%82dzie-Wersja-rozszerzona.pdf>, dostęp: 10 lutego 2018.

Miller D., Breton-Miller L., Lester R.H. (2010), *Family Ownership and Acquisition Behavior in Publicly-Traded Companies*, „Strategic Management Journal”, t. 31, nr 2, ss. 201–223.

Organisation for Economic Co-operation and Development (2016), *OECD Factbook 2015–2016: Economic, Environmental and Social Statistics*, [online], <http://www.oecd.org/publications/oecd-factbook-18147364.htm>, dostęp: 15 listopada 2017.

Worek M. (2017), *Mergers and Acquisitions in Family Businesses: Current Literature and Future Insights*, „Journal of Family Business Management”, t. 7, nr 2, ss. 177–206.

Izabela Podobas | izabela.podobas@sggw.pl

SGGW w Warszawie, Wydział Technologii Drewna

Izabela Niziałek | izabela_nizialek_sggw.pl

SGGW w Warszawie, Wydział Technologii Drewna

Brand Positioning Strategy on the Example of the Family Furniture Companies in Poland

Abstract: Positioning is an important element of the marketing strategy, which aims to create a distinctive brand identity and choose target market segment on which impact the brand has to. The paper discusses issues related to the positioning of the brand in one of the family businesses of the furniture industry. The observations and analysis of the process is to show the meaning and determinants to be taken into account when creating a positioning strategy in family businesses within the furniture industry.

Key words: competition, brand positioning, market, furniture industry

Introduction

The furniture industry has grown very dynamically over the past 25 years and achieved considerable success, thus becoming an important branch of the Polish economy. Furniture production provides more than PLN 2.2 billion in revenues to the state budget and generates about 2% of Polish GDP [GUS]. Poland is also one of the leading manufacturers and exporters of furniture in Europe and in the world. A long tradition of privatization of this sector, opening up of foreign markets to Polish furniture, numerous investments by foreign companies, transfer of know-how, and, above all, the

collective effort of about 24 thousand companies, the majority of which are family companies [Eurostat] are the factors that mostly contributed to this phenomenon.

However, despite the fact that the furniture sector has adapted very quickly to the market economy, many entrepreneurs still do not pay much attention to promotion, image creation, branding. Many reports analyzing the Polish furniture industry emphasize that one of the basic constraints for the development of companies in this area is the lack of recognizable brands. With a few exceptions, Polish furniture manufacturers are not using their competitive strengths in brand building strategies. Their strategies are primarily focused on branding at B2B level.

Nowadays, according to global trends in marketing management, special emphasis is placed on customer-brand relationships that form the basis of both brand image and brand management. For years it has been known that to be successful you must have an idea of yourself, your communication strategy and your individuality. Building a strong brand by creating and sustaining a positive corporate image is one way to gain competitive advantage in an increasingly globalized and consumer-driven economy. Some entrepreneurs in the industry do not know how to do it, or do not see the point of doing it. That is why it is very important to hit the message to furniture manufacturers: that in modern times, to survive in the market and to increase sales means simply a necessity to properly manage one's own brand.

Consequently, the authors have addressed the topic of branding and creating appropriate positioning strategies in the furniture sector. This topic with regard to furniture companies is properly reviewed and there is still a lack of a comprehensive look at the specificity of this sector in terms of the "change" of the company's management strategy in this industry. Building a strong brand requires an appropriate positioning strategy that takes into account the cultural, legal and economic aspects of the market. This paper shows how to do it on the example of a family company X, a medium entrepreneur – a manufacturer of upholstered furniture from the Warmińsko-Mazurskie Voivodship, analyzing the current situation and designing a strategy of controlled brand positioning activities. In addition, the secondary purpose of the paper is to provide information on the needs and concerns of family furniture companies in the area of branding strategies and thus fill the existing information gap for the furniture sector.

Importance of the brand and its position for modern enterprises

Nowadays, the factors that create the competitive advantage are processes of creating measurable value for the customer. An important role is attributed to intangible

values such as image, credibility, trust and brand, the creation of which is a tedious, elaborate and multi-faceted process.

The word "brand" is associated with the adjectives "good", "solid", "recognized" and has positive connotations. "A brand is a name, a term, a symbol, a pattern or a combination thereof created to identify the goods or services of a seller or a group, and to distinguish them from the competition" [Kotler 2005, p. 421].

Today, brand identity has a big impact on socio-cultural reality and has long since gone beyond its commercial origins. So having a brand means having something valuable, identifying, and differentiating from others. Brands allow us to define ourselves because they are a type of informative-associating abbreviation which is immediately understood by the outside world [Świątecki 2006, pp. 198–225].

A brand is a name, a pattern, or a combination thereof, which is a symbol of a market actor and which distinguishes one from the competition. At the same time, "the brand represents a set of characteristics that, in the subjective perceptions of market participants, are the emotional added value provided by the entity whose brand is the symbol. Brands are gaining a loyal audience thanks to this (...). Brand can consist of verbal part (verbal name) and visual (characteristic character, which is a combination of color and typeface)" [Olędzki, Tworzydło 2009, p. 100].

"Brand" in the furniture industry is built up as an image, identity and reputation. "The brand is also a ritual, a symbol, a legend, a metaphor, a heritage, a tradition and a present, but particular culture" [Świątecki 1999, p. 163]. The job of "branding" is to attract customers, build valuable relationships with them, and increase the prestige of your business. This is a prerequisite for the company to gain social trust and solid anchorage in the furniture industry.

Six levels of brand can be distinguished and they are as follows:

- 1) Features with which the brand is associated with by the audience, such as durability, modernity.
- 2) The functional or emotional benefits that the brand provides to its consumers.
- 3) The values that the manufacturer's brand stand for, for example, prestige (Furniture Klose, Furniture Kler).
- 4) The culture the brand can represent.
- 5) Personality, certain associations suggested by the brand, eg with a person, animal or object (eg. Furniture Wójcik associated with modern, dynamic people).
- 6) The user associated with the brand, the type of customer who buys and uses the product (eg. Bodzio Furniture associated with a less wealthy customer group, places the brand at lower quality and low price).

Brand in the context of an enterprise should meet some basic functions, such as:

- 1) Informative – creating clear, legible logo and name for a given brand delivers clear message to the recipients about the product in a fast and easy way (IKEA Furniture – Self Folding, medium level).
- 2) Identification – with this, the customer quickly distinguishes the product sought. This feature is very important for the furniture industry and for displaying it in large furniture stores.
- 3) Guarantee function – the brand is quality, reliability regardless of the place and time of purchase.
- 4) Promotional function – the brand attracts the attention of consumers and urges them to purchase, therefore reassures the image of the consumer eg. Kler – luxury, prestige, modernity.
- 5) Income function – the brand can be a source of income, for example, resulting from a license to rent a brand, the ability to earn higher revenue due to higher repeatability of purchases (eg. Forte).

Companies that create the brand consciously show a significant improvement in their competitive position, resulting in a 5–12% increase in company assets, an increase in book value, a rise in prices for products.

“Brand” builds and manages public relations, because “the brand is born with publicity and not through advertising” [Ries, Ries 1996]. It is precisely the use of appropriate PR tools to create a climate of trust and make the brand credible.

An important element of any public relations campaign is positioning, i.e. the location of the brand (name, logo, etc.) in the mind of the consumer. It should focus around one or possibly several attributes of the brand, to present the company so that the buyers, the customers themselves think that it has certain characteristics. Philip Kotler believes that positioning is first of all “all activities related to shaping the offer and imagination of an organization, leading to a clear, significant place in the mind of the target audience” [Kotler 2005, p. 421].

The term “positioning” in relation to market activities was used for the first time in 1969 by J. Trout and then with Ries in the book titled: “Positioning: The Battle for Your Mind” [1981] emphasized that positioning is done in the mind of the client. They have established that the point of reference in positioning is always the competition. The positioning process must therefore include an analysis of competing offers and marketing activities and lead to the presentation of its offer so that it is perceived better than others. In positioning you can use several features, but remember to distinguish one that gives us the image advantage against the competition. Therefore, positioning on the market means identifying the location of the branded product

and preserving the brand image in the mind of the purchasers, as defined by the company [Dębski 2008, Pogorzelski 2008] being also “a process of enhancing brand image attributes that make it possible to distinguish the brand from the competition and motivate the consumer to choose it. Brand positioning is aimed at getting the desired brand image by creating a brand identity for a selected group of buyers that form the target market segment” [Kapferer 2011, p. 221].

Brand positioning is therefore an action related to shaping the brand image, leading to a clear and meaningful place in the consciousness of the target audience by distinguishing it by means of specific values, associations and personality of the brand [Waniowski, Sobotkiewicz, Daszkiewicz 2010, pp. 318–320]. Consequently, it is possible to assume that this is a process aimed at enabling the “market noise of the prevailing information market and taking of a clear and important place in the minds” [Chernatony 2003, p. 199, Pogorzelski 2008].

Accordingly, it can be seen that the brand of an enterprise is an important element of its functioning in the market. A strong and expressive brand is established in the minds of consumers, which translates into its choice among others available on the market.

It can therefore be said that building a strong brand will translate into profits earned by the company. Branding also influences the value of the business by:

- greater effectiveness of marketing programs;
- increasing margins for branded products, thus increasing their price;
- the existence of a lasting competitive advantage;
- introduction of new products or services for a strong brand;
- profit growth by returning customers due to their brand loyalty;
- improvement of the company's position in the distribution channel.

If one analyzes consumer behavior, one will find that the consumer and his/her approach will have the greatest impact on the brand and its market position. Brand attitude is the set of opinions and beliefs a consumer has about a brand. The firmly established consumer attitude will be called the attitude of the three main components [Lamb 2012, pp. 279–82]:

Cognitive (it is the knowledge of the brand and the belief of its subject).

Emotional (these are the emotions and feelings that the consumer has to the object).

Behavioral (it is defined by the direction and tendency to behave in a specific way towards the object).

Creating the brand positioning strategy on example of Company X

Company X needs to choose a strategy of controlled activities. In re-positioning, as well as in the development of the original strategy, it starts with market research, consumer analysis, marketing mix analysis, and then goes on to design tailor-made actions for a particular market segment.

Building a brand in a business is a process that consists of many factors. In the case of furniture and upholstery industry, the most important is good quality, functionality, design, warranty period, mode of complaint and return possibilities, and time of delivery (figure. 1).

Figure 1. Branding elements in the furniture industry



Source: own study.

In the case of the furniture industry, it is becoming increasingly important to have a properly displayed logo or company name (graphic identity, fixed color scheme) that consumers can easily identify with products. Black Red White (BRW), which buyers perceive as easily accessible through the company's network of stores as well as through transparent display in furniture stores, can be set as an example. The care of the uniform brand exposure, regardless of where it is displayed, influences the products life, quality and image in the minds of consumers.

On the Polish market there are also the factors of large-scale enterprises such as Swarzędz, and new flourishing companies working on an ever stronger brand. There are Black Red White or Bodzio Furniture Factory [Kalupa 2009, p. 150]. Despite the general trend in the global market for the disappearance of manufacturers' brands

in favor of the brands of networks selling furniture, the best example being IKEA, some Polish companies are not going to give up to this trend. The existing Black Red White furniture network or FM Bodzio are successful, confirming that the availability of manufactured products is often the key to success.

Characteristics of the upholstered furniture department in Poland – market analysis

The Polish furniture industry consists of companies with long-standing traditions in the production of furniture, often based on family relationships.

This enables companies in this sector to have years of experience and to know the industry trends.

As mentioned in the introduction, the furniture industry in Poland consists of over 24 thousand companies. Operating entities are of varied structure, size and wide assortment of production with clearly marked specialization in the production of hard and upholstered furniture (these two generic types of furniture represent 70-80% of the assortment structure of the sector). According to the *Statistical Yearbook of Industry* [2016]:

only 100 companies can be classified according to the Polish Classification of Occupational Safety (PKD) as large enterprises employing more than 250 employees,

350 are medium enterprises (employing up to 249 employees),

1 500 entities were classified as small,

the latter group consists of micro-enterprises employing up to 10 employees, which in Poland reaches number of 22 thousand,

The value of sold production in the furniture industry in 2015 amounted to over PLN 25.6 billion, which constituted 2.8% of the value of sold production of industrial processing and 2.3% of total production. Furniture made by big companies worth PLN 15.9 billion (62.1%) came to the furniture market. Furniture manufacturers employing between 10 and 249 people generated production of PLN 9.7 billion (37.9%).

Table 1. Basic data on business entities in the industry with particular consideration of furniture industry in 2015

Specification	Number	Employment	Production value
Total furniture production, including companies employing:	1669	124,6	25649,7

Between 10 and 49 people	1244	23,8	3715,6
Between 50 and 249 people	327	35,2	6000,8
Above 249 people	98	65,7	15933,3
Industrial processing	29333	362,3	924619,3
Total industry	32006	2482,0	1109174,9

Source: own study based on *Statistical Yearbook of Industry 2016* [online].

The most promising segment of the furniture industry in Poland is the segment of upholstered furniture, which presents a wide range of forms, patterns, colors and individual approach to the customer. It is thanks to upholstered furniture and, above all, to the fact that furniture with sleeping function is an international success. It is also owed to many family companies that can combine high quality product with a favorable price. Nearly 44% of all European seating furniture and about 25% of upholstered furniture with wooden frames come from Poland.

A survey conducted by B + R Studio in 2013 on 149 upholstered furniture manufacturers showed that the most popular products were couches and sofas (with sleeping function). This type of production is declared by 90% of surveyed entrepreneurs, while 85% of the offer is made of chairs. The production of modular seating furniture shows 24% of manufacturers. The main distribution channels include: exports, wholesalers, subcontractors, own stores or internet sales. The products are exported to as many as 133 manufacturers – mainly to Germany and France – unfortunately in this configuration most companies do not sell under their own brand. Furniture wholesalers are equally popular – in the furniture sector this means large furniture stores selling brands from different manufacturers. It is the least popular to run one's own showrooms because of the excessive maintenance costs

It is also worth noting that the furniture market in Poland is shallow, because there are many players on it, and consumers make their choices for many years (it is estimated that they make purchasing decisions about the same furniture range every ten years). Therefore, 'brand' on this market should fit in this time frame.

Company X's position in the market of upholstered furniture

Company X is a manufacturer of upholstered furniture which has been on the market for more than 20 years and employs around 100 people, which makes it possible to

classify it as a medium sized company. The location of the company is Warmińsko-Mazurskie Voivodship, which is a leading region in the production of furniture and furniture accessories. The company's product range includes corners, sofas, couches, as well as furniture modules, which include armchairs and pouffes.

The main competition on the market of the company X is: Liber, Wajnert, PMW (Nidzica), Meble Wójcik, Meblomark, Drawex Mebel, Meble-Bogart and Meble Prefekt (Nidzica).

Company X distributes its products mainly through furniture stores. For several years in the 'Furniture Market' ranking in the category "lounges with a cubature area of over 5 000m³" Company X has been in the top twenty. Among the strategic competitors, Libro (9th place), Wajnert Furniture (10th place), Pres Mebel and Meblomark are among the top competitors. The first three places are occupied by large companies that do not directly compete with X.

Analyzing the image of the company X

The positioning strategy depends primarily on the product itself (its history), the company that promotes/produces the product, the competition, and the consumer. With positioning strategy, the first step is always to analyze the market in terms of competition, strengths and weaknesses. Only after initial analysis should the current image determine its current position and choose a position for itself in the future, implement the changes and then control the position.

Company X is a brand recognized primarily on the local market (Nidzica, Olsztyn). The company is less recognized outside of Warmia and Mazury. In this research, in the period 17-20 March 2017, the brand recognition was conducted in the Mazowieckie Voivodship. In the group of 50 randomly selected respondents, as many as 90% of them did not recognize the brand logo and 80% did not hear about it. The company is aware that they are recognizable by furniture chains and wholesalers, but they have little recognition among individual customers.

This situation is influenced by the fact that X brand products are sold in the network of furniture stores offering upholstered furniture of various brands. It is therefore necessary to change the policy of displaying the X logo at the point of sale. In the case of companies competing the brand such as Libro, Meble Wajnert, Meble Wójcik, in furniture salons, intentional limiting the exhibition space with brand signs was noticed.

Brand X is communicated through various logo presentations (various backgrounds and logo coloring), which can lead to polarization of the brand in the perception of the target audience and the inability to brand it with one and the same

image. It is therefore important to use the brand logo in accordance with a specific and prepared Book of Brands. The visual conveying of roll-up graphics focuses the recipient's attention on three products with their names clearly displayed. The X logo, located in the top left corner of the ad alongside the three photographs showing the details of the furniture, is poorly visible and therefore does not ground itself in the recipient's mind. Placing an ad for furniture in the place of physical exposure is not appropriate. In such a place, the roll-up surface should be used to display the brand's identities, i.e. logos and catchphrases. In addition, the form of the roll-up itself is traditional and unmistakably different from the competition using more modern solutions. It is imperative that the use of original remedies should be taken into account. Distinction of the brand against the competition is one of the foundations of its brand recognition. Any negative association affects the brand image. It is therefore recommended to modify the existing arrangement of the X exhibition locations in furniture showrooms.

After careful analysis of the image of the company and its forms of communication with its customers, the strengths and weaknesses of the company were determined (table 2).

Table 2. Analysis of firm strengths and weaknesses X

Strengths	Weaknesses
brand presence on the market for more than 20 years; knowledge of the furniture market in Poland; production stability; permanent audience; brand recognition on the local market; affordable price; rapid reaction to market changes.	lack of recognizable logo; lack of cooperation with industrial designers; lack of own designs, using patterns already existing on the market; not using the own brand in the eastern market; lack of custom mechanisms or opening mechanisms for upholstered furniture; no information about the company in the trade press; poor presentation of products in furniture salons; poor stand presentation at the „Furniture Fair” in Poznan.

Source: own study.

In addition to analyzing X's brand image, the authors also analyzed its shopping cart and identified the product range that is brand-specific and generates the most sales. To this end, the Boston Consulting Group matrix (BCG) was created [Edwards, Day 2005]. The performance of the matrix made it possible to identify the best-selling products on the market. This will allow for the company to use their brand positioning strategy as a flagship product that will be easily and clearly identified with

it. The analysis also highlighted products with which customers are not satisfied, so those that “gather” the most negative feedback. To improve the brand image of X one should consider withdrawing them from production or radically improving them.

In summary, the current position of the company is based on a favorable pricing policy for customers (mainly wholesale) that allows them to sell at a stable level. The new brand communication strategy for an enterprise should first of all take into account actions to increase its recognition among individual clients and to strengthen the brand image as a modern and dynamically developing one.

Repositioning the X brand or rebuilding communication strategy

Positioning in marketing is the action of shaping the product and brand image, a brand, or a company, creating such an image among buyers that will stand out among the products, brands or competitors. Building or rebuilding a repositioning strategy should be based on the consistency of many of its components. Depending on the specifics of the company, the determinants of these strategies will be different. First and foremost, one should answer the question: what has/may stand us out against the competition? Who is our target group? What are the distribution channels, product or service features, and pricing? This is very important, because the essence of positioning is to make the brand more individual, recognizable on the market, occupy a clear position in the mind of the customer in relation to competing brands. Companies use this strategy by emphasizing the distinguishing features of their brands (what it does and how, etc.), or how they can try to create the right image (cheap or premium, usable and luxury, entry-level or high-end, etc.), using e.g. advertising. In the furniture industry only about 100 entities are recognizable on the domestic market, not to mention the international market, where only the exceptions, ie. Kler, Ludwik style sell under their own brand.

Market analysis, and in particular strategic competitors, has shown that X's biggest competitors work with professional industrial designers to help them choose colors, new trends in shapes, and often name the collection or individual elements of the collection. Company X should increase its prestige by establishing contacts with designers, or cooperating with students of art colleges or branches of furniture (lower costs). New, innovative and original projects are worth showing for example at the Poznan Fair. The project can also be submitted to the “Diamond of Furniture” award, which is recognized in the industry as prestigious. Such a nomination is also the promotion of the brand on the Internet portals, and then its achievement will give an advantage of

using the logo of the prize. Participation in industry competitions brings good and free publicity – events, media opinions, articles in the trade press and online portals.

The way to promote and communicate the brand is co-operation with magazines such as "Ładny dom", "Dom i wnętrze" ("Nice house", "House and interior"), where one can show the arrangements created by the company X. Examples of such activities may be Wajnert company, using the magazine to promote their furniture.

In addition, company X as a medium-sized enterprise should strive to raise funds for the research and implementation of innovative solutions for furniture systems with sleeping function (NCBiR funds). This would also allow the promotion of the company in the media, not just the industry.

Taking into account the needs of the consumer and, in particular, young couples, X should also step up its online marketing efforts. That's where some of the customers are looking for creative solutions, inspiration, or the closest salon. The Internet gives all the new possibilities. One can use one's company website, but also social media and blogs. Regularity is very important in this regard, as well as quality of interaction, and fast response to comments/posts of users. A company that communicates in this way to its customers gains an additional trust because it demonstrates that it cares for its customers and is not afraid of criticism – it is important to remember that even the best companies are experiencing dissatisfaction from their customers.

Conclusions

The world is constantly changing, new trends are coming, people are living faster, and the brand starts to play an increasingly important role in purchasing decisions. Brand makes decision-making easier, being followed by quality, reliability, punctuality, services, a new, better quality of life. Branding is a very complex and multi-faceted process. It includes among others: the process of identifying direct competition, their attributes, collecting information about the perception of the company, defining the target market. In order to determine the position of a company on the market, it is first necessary to carry out a series of activities aimed at introducing a brand, product or service to a specific place in the mind of the typical consumer. It is worth considering how to give the consumer something extra, such as communicating prestige, exclusiveness, reliability and quality.

An analysis of X's current market situation allowed us to draw the following conclusions:

The brand, despite its long presence in the market (over 20 years), is mainly recognized on the local market.

Major competitors (Libro, Meble Wójcik, Meble Wajnert) have recognizable brands on the national market, mainly thanks to a consistent advertising message.

The brand has no product or product group that would be associated with it uniquely (coloring, design, materials).

At the moment, consumer purchasing decisions prove the highly random character of choice (motivated by price and not by brand).

The brand does not emphasize its attributes such as quality, experience, individual designs.

Unlike the competition, the X brand does not exist in the industry magazines or the media. To achieve high competitiveness in contemporary economy it is essential to implement modern technologies, applying effective management and marketing techniques, and most importantly – implementing product-related innovations.

References

Anonim 1 (2013), http://www.biznesmeblowy.pl/rynek_mebli/111/ranking_producentow_mebli_2013,1166_1.html, access: 25.10.2017.

Anonim 2 (2016): Business Dictionary. (n.d.) Definition of Positioning. Retrieved from <http://www.businessdictionary.com>, access: 28.10.2017.

Chernatony de L. (2003), *Marka. Wizja i tworzenie marki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, p. 199.

Dębski M. (2008), *Kreowanie silnej marki*, PWE, Warszawa.

Edwards H., Day D. (2005), *Creating Passion Brands*, Kogan Page, London.

EUROSTAT (2011), raport [online], http://www.bcc.org.pl/blz/pliki/raporty/MEBLE_XI_2011.pdf, access: 25.12.2017.

GUS (2016), [online] <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/roczne-rachunki-narodowe/produkt-krajowy-brutto-w-2016-roku-szacunek-wstepny,2,6.html>, dostęp 17.12.2017.

Kalupa Ł. (2009), *Meblarstwo w Polsce*, Wydawnictwo Eint sp. z o.o., Toruń, p. 150.

Kapferer J. (2011), *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*, Kogan Page, London, p. 221.

Kotler Ph. (2005), *Marketing*, Poznań, p. 421.

Lamb Ch. (2012), *Essentials of Marketing* (7e ed.), Mason. OH: South-Western Cengage Learning, pp. 279–282.

Olędzki J., Tworzydło D. (eds.) (2009), *Leksykon public relations*, Warszawa, p. 100.

Pogorzelski J. (2008), *Pozycjonowanie produktu*, PWE, Warszawa.

Ries A., Ries L. (1996), *Dwadzieścia dwa niezmiennie prawa zarządzania marką*, Warszawa.

Ries A., Trout J. (1981), *Positioning, The battle for your mind*, Warner Books – McGraw-Hill Inc., New York.

STAT (2016), *Statistical Yearbook of Industry* (2016): <http://stat.gov.pl/en/topics/statistical-yearbooks/statistical-yearbooks/statistical-yearbook-of-industry-2016,5,10.html>, access:15.11.2017.

Świątecki A. (1999), *Podstawowe spoivo* [in:] **A. Świątecki** (ed.), *Incentive po polsku*, Warszawa, p. 163.

Świątecki A. (2006), *Marka a public relations* [in:] **J. Olędzki, D. Tworzydło** (eds.), *PR znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Warszawa, pp. 198–225.

Trout J. (1969), *Positioning is a game people play in today's me-too market place*, "Industrial Marketing", Vol. 54, No. 6, (June 1969), pp. 51–55.

Waniowski P., Sobotkiewicz D., Daszkiewicz M. (2010), *Marketing. Teoria i przykłady*, Warszawa, pp. 318–320.

Beatriz Pérez Sánchez | beatriz.perez10@hotmail.com

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Estrategias de la cadena de tiendas Oxxo

Strategies of the Oxxo Store Chain

Abstract: In Mexico, the retail activity manifests a structure composed of two large groups of companies: the modern one that emerged from the eighties and nineties and the traditional one of older data. The first uses applied technology in the organization and administration; the infrastructure, marketing, control of the collection and distribution of goods is exercised by the company; they constitute chain stores. Oxxo does not escape from this reality. The **objective** is to analyze the competitive strategies that allowed the Oxxo chain of stores to grow and contribute profits to its Femsa family economic group, identifying its dimension, structure, acquisitions and alliances.

Methodology: historical and analytical methods were used; secondary sources: studies and sales records of the 500 most important companies in Mexico by Revista Expansión; Executive World; Forbes, website and Annual Reports of the company and the Mexican Stock Exchange. **Result:** Femsa is a successful economic group that ratifies the theories of financial and economic administration around the application of growth strategies.

Conclusion: The Oxxo chain of stores develops comparative and competitive strategies in the market that arise from the self-financing that allows its accumulation of profits.

Key words: Oxxo, economic group, strategies

Introducción

Las unidades productivas son las encargadas de producir las mercancías y servicios que necesita la sociedad. Las empresas clasificadas en el sector comercio se encargan de ofrecer las mercancías y servicios al consumidor final. La compra-venta al menudeo en México aumenta cada día de acuerdo al crecimiento de población y se diversi-

fica de acuerdo a la competencia. El crecimiento de las tiendas de autoservicio reviste una estructura monopólica.

La *Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales* (ANTAD) las clasifica en autoservicios, departamentales y especializadas. En función de la oferta de productos y la superficie que abarcan las tiendas se establecen varios formatos que incluyen: mega mercados, hipermercados, supermercados, clubes de membresía, bodegas, tiendas de conveniencia y mini súper.

El crecimiento se ha dado sobre todo en los centros urbanos, donde la diferenciación de ingresos de los consumidores hace atractivo el desarrollo de estos negocios. La distribución espacial de las tiendas de conveniencia como Oxxo permiten la disminución de costos de operación y el incremento en las ventas al menudeo de los bienes a un número mayor de clientes y por ende la expansión de las tiendas [Bocanegra, Vázquez 2003].

La mayoría de los estudios aplicados al comercio señalan como factores de crecimiento: la localización, población y precio [Miguel 2004]. El primer factor permite incrementar las ventas y disminuir los costos y precios; el segundo establece que, a mayor densidad de población, mayor será la cantidad demandada para un establecimiento de zonas urbanas, al estar en los barrios o colonias la tienda de conveniencia ahorra costos de transporte que influyen en el precio que debe pagar el consumidor y aumenta la cantidad demandada del establecimiento [González, Polanco 2015]. La variedad de productos ofrecida por la tienda permitirá que el consumidor racional encuentre lo que busca en menos tiempo y mayor será la demanda total para la tienda de conveniencia. La racionalidad incluye sobre todo el precio de las mercancías y los consumidores deciden acudir a las tiendas donde el costo total sea menor.

Antecedentes históricos

El origen y evolución de las tiendas Oxxo se vincula al antecedente histórico que parte de la fundación de la Cervecería Cuauhtémoc y a las cambiantes condiciones económicas internas que llevaron a la formación del Grupo Femsas, así como a hechos históricos de México en lo general y en Monterrey en particular durante el siglo XX.

El aumento de la escala de operaciones de las compañías se debió al hecho de la combinación de **empresas familiares** con el surgimiento de un amplio número de sociedades anónimas que reunían los capitales de las familias más acaudaladas de la zona e incluso de otras regiones. La formación de los capitales y la asociación de capitales es precondition para la creación de grandes empresas [Martínez 1984].

En Monterrey durante el porfiriato surgieron grandes empresas que todavía subsisten y son la base o empresa madre de varios grupos económicos o corporativos industriales y comerciales actuales. Entre ellos la fábrica de Cerveza y Hielo Cuauhtémoc fundada en 1890, por Isaac Garza y J.M. Scheneider otrora empresa madre del grupo Femsa. La cadena evolutiva de las empresas creada por la Cervecería Cuauhtémoc permitió la **acumulación de capital** que trajo como consecuencia la fundación de la cadena de tiendas Oxxo.

Formación del grupo económico familiar Femsa

En 1974 se separaron las empresas del grupo industrial conocido como Grupo Monterrey: del grupo Cervecería se separaron 12 empresas que pasaron a constituir el **Grupo Industrial Alfa. Visa** surge como tenedora de Banca Serfin, Cervecería Cuauhtémoc y de las empresas que formaron su integración vertical (Empaques Titán, Famosa, Grafo Regia).

Visa constituida el 30 de mayo de 1936, la primera controladora (holding) adquirió renombre después del fallecimiento de Don Eugenio Garza Sada. A finales de los años setenta y principios de los ochenta, **Visa** diversificó sus operaciones mediante adquisiciones y extendió sus productos como agua mineral y refrescos, además de iniciar las operaciones de las tiendas **Oxxo** y realizar inversiones en la industria hotelera, de la construcción, de autopartes, alimenticia y pesquera, éstas últimas posteriormente fueron desincorporadas. En 1978 inauguró la primera tienda **Oxxo** y en 1979 adquirió su primera franquicia de Coca-Cola.

La crisis de 1982 llevó a la reestructuración y cierre de empresas de varios grupos industriales. Después de un intercambio de acciones entre los tenedores de ambas empresas, en 1988 se cambió el nombre de **Visa** a **Fomento Económico Mexicano, S. A. de C.V., (Femsa)**. En mayo de ese año se listaron sus acciones en el New York Exchange (NYSE) y se iniciaron las operaciones de Femsa Logística como una empresa independiente.

III Crecimiento, diversificación y expansión de Femsa

El seguimiento y evolución histórica de las acciones de Femsa permite visualizar su crecimiento, diversificación y expansión y en lo particular localizar e identificar el desarrollo de Oxxo y su dimensión en el mercado a partir de la década de los noventa hasta 2016. **Femsa Comercio** con Oxxo es considerada la cadena de tiendas de conveniencia más grande del país. Con esta empresa, Femsa fue desde la fabricación

de cerveza hasta el consumidor final porque no se le escapó nada de su integración [Mundo Ejecutivo 2000].

La integración de negocios utiliza los puntos de venta para potencializarlos, es decir aprovecha sus medios de distribución, tecnología y productos; en el caso de Femsa, no sólo se dedicaba a elaborar cerveza, sino que poseía las tiendas Oxxo para vender el producto. En 2003 a través de KOF la empresa argentina Panamco, realizó una operación por más de 3,500 millones de dólares (mdd) con lo cual KOF se convirtió en la embotelladora de Coca Cola más grande de América Latina y Femsa en la mayor empresa de bebidas de la región [Vázquez 2004].

Femsa se conformó por tres divisiones sinérgicas: 1) Coca-Cola Femsa, el segundo embotellador de Coca Cola en el mundo y el principal de Latinoamérica; 2) Femsa Cerveza, una de las cerveceras más importantes del orbe; y 3) Femsa Comercio, la cadena de tiendas de conveniencia Oxxo, así como un área de insumos estratégicos, empresas que fabrican enfriadores, envases, tapas, empaques de plástico, latas y otros [Piedragil 2006]. El Grupo Femsa siguió creciendo en 2007 registró las empresas: Fomento Económico Mexicano, Coca-Cola Femsa, Oxxo, Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma, Femsa Empaques y Femsa Logística [Olmedo 2009].

En 2010 Femsa anunció su acuerdo con Heineken para venderle la emblemática *Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma*, cuya operación fue valuada en 7,347 millones de dólares y en la que sólo se intercambiaron acciones y deuda, Femsa recibió 20% de la firma holandesa y tres asientos en los consejos de administración de Heineken. Femsa borró de su balance 2,100 mdd de deuda que absorbió Heineken. Sin ningún socio a lo largo de sus 146 años de historia la Cervecería pasó a manos de Heineken, la tercera compañía cervecera del mundo.

Oxxo se convirtió en responsable de 27% de los ingresos del grupo y de 13% de las ventas de cerveza de Heineken, con un contrato de exclusividad de 10 años; contrato que también firmaron con Coca Cola hasta 2007 cuando la Comisión Federal de Competencias condicionó a Femsa y a Coca Cola de permitir que las tiendas Oxxo también vendieran Pepsi, a cambio de autorizar la compra de Jugos del Valle [Anderson, Ortega 2010].

Tabla 1. Principales Subsidiarias 2012

Nombre de la compañía	País	% de participación
Cibsa	México	100
Coca-Cola Femsa*	México	53.70

Propimex	México	53.70
Refrescos Latinoamericanos	México	53.70
Controladora Interamericana De Bebidas	México	53.70
Coca-Cola Femsa De Venezuela	Venezuela	53.70
Spal Industria Brasileira De Bebidas	Brasil	52.50
Industria Nacional De Gaseosas	Colombia	53.70
Femsa Comercio	México	100
CbEquity	Reino Unido	100

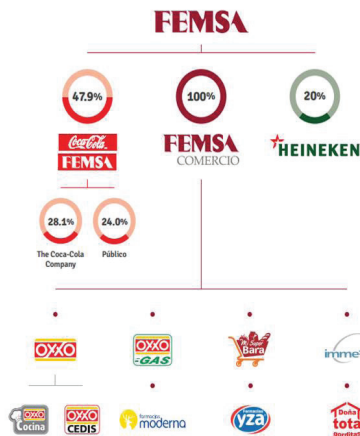
*Porcentaje del capital social. FEMSA posee 63% del capital social con derecho a voto.

Fuente: Tomado de [Olmedo 2012].

IV Femsa Comercio: Oxxo

En 1990 realizaron cambio de logotipo y fachada de sus tiendas Oxxo y en 1994 la consolidaron como una unidad económica independiente de **Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma**, a partir de ahí no dejaron de crecer. Femsa Comercio en 2018 cumplirá 40 años de existencia, es la única división del holding que es 100% propia [Expansión 2007].

Figura 1. Estructura de Femsa Comercio



Fuente: Tomado de [Femsa Comercio 2014].

En 2013 reportaron 28 marcas exclusivas, tales como: *De la Esquina*, *Azalea* y *Del Marqués* [1999] *Andatti* [2005], *Dilixia*, *Bitz*, *Chevere*. En 2016 sumó 700 puestos de tortas y tacos de su marca *¡O'Sabor!* Oxxo rebasó con sus tiendas a **Alsea** el principal operador de restaurantes con marcas como Dominos's Pizza, Chili'S, Starbucks y Burger King, entre otras [Lara 2017].

En 2014 incursionó en el rubro de envío de dinero a nivel nacional, incluyó la tarjeta de débito *Saldazo*; los servicios de corresponsal para pagos y depósitos de seis bancos, y el pago de servicios. Además de la recepción de tarjetas *American Express* en sus más de 11 mil tiendas, con el fin de ampliar las formas de pago [Rodríguez 2014]. El grupo financiero Banorte firmó un acuerdo para ofrecer servicios bancarios en la cadena de tiendas de conveniencia Oxxo y realizar depósitos a cuenta y a tarjeta de débito [Expansión 2016]. Firmó también convenio con Scotiabank con quien amplió la relación establecida desde 2013 para que los usuarios del banco retiren efectivo [Expansión 2016].

Desde los orígenes del consorcio regiomontano sus empresas cubrieron la integración vertical y apostaron siempre por el crecimiento y la diversificación, estrategias que también se han cuidado en Femsa Comercio y que se refleja en el control de proveedores y adquisiciones.

En 2013 adquirió Doña Tota, un negocio de antojitos con 113 establecimientos en el norte del país. El 80% de las acciones pertenecen a Femsa Comercio y poseen más de 200 restaurantes o puntos de venta en 22 estados de México. Ese mismo año incursionó en la venta de medicamentos al comprar 75% de *Farmacias IZA* cadena líder de farmacias en el sureste con 379 establecimientos [Expansión 2012], y concretó la compra de *Farmacias Moderna* (100%), con 113 sucursales en el estado de Sinaloa.

En 2014 obtuvo *Tiendas Bara* con 110 locales. Una cadena de tiendas de descuento enfocadas a la reposición de productos para el hogar tales como alimentos e higiene personal.

En 2015 consiguió *Farmacón* con 200 farmacias en Baja California [Flores 2015]. Adquirió *Farmacia Generix*, en 2016, una cadena de farmacias con 70 unidades en el país dedicada a la venta de genéricos en los estados y abrió 100 farmacias propias [Santa 2016]. Ese año, Femsa reportó una red 2,034 farmacias en México, Chile y Colombia.

En febrero de 2015 inició Oxxo Gas, un grupo con 75 gasolineras, para 2017 reportó 382 estaciones de servicio [Sigler 2017]. En 2017 la división Oxxo Gas representó el 7% de los ingresos totales, es la división más pequeña de Femsa [Expansión 2017].

Tabla 2. Establecimientos 2004–2016

Año	Número de Tiendas	Crecimiento anual (%)	Año	Número de Tiendas	Crecimiento anual (%)
2004	3466	ND	2011	9561	13.5
2005	4141	19.5	2012	10601	10.9
2006	4847	17.0	2013	11721	10.6
2007	5563	14.8	2014	12853	9.7
2008	6374	14.6	2015	14061	9.4
2009	7334	15.1	2016	15225	8.3
2010	8426	14.9			

Fuente: Elaboración propia con base en los informes anuales 2008, 2012 y 2016.

Tabla 3. Ventas de OXXO (1994–2016)

Año	Ventas	Año	Ventas
1994	1255899	2006	35500
1995	1658625	2007	42103
1996	2144004	2008	47146
1997	2973204	2009	53549
1998	ND	2010	62259
1999	ND	2011	74112
2000	ND	2012	86433
2001	ND	2013	97572
2002	12740	2014	109624
2003	16601	2015	132891
2004	22838	2016	137139
2005	28734		

Fuente: Elaboración propia con base en los registros anuales de las 500 grandes empresas que publica la Revista Expansión.

* El 1 de enero de 1993 se introdujo el nuevo peso, el cual le quitaba 3 ceros al anterior,

de tal manera que 1,000 pesos anteriores a enero de 1993 equivalen a 1 nuevo peso (N\$), por lo cual la Revista Expansión Año XXV, Vol. XXV, No. 622 agosto 18, año 1993 reporta las ventas bajo la nueva unidad monetaria. Esta unidad fue denominada nuevo peso hasta el 31 de diciembre de 1995 y solo peso desde el 1 de enero de 1996 hasta la actualidad. <http://www.banxico.org.mx/billetesymonedas/disposiciones/circulares/circular2026/dof-15nov95.html>. De 1987 al 1999 se contabilizaban las ventas en miles de pesos y a partir del 2000 en millones de pesos.

La diversificación es la más vieja de las estrategias de corto plazo para lograr mayores ventas y utilidades, especialmente cuando los negocios y los segmentos donde se opera no funcionan. La integración vertical es una de las estrategias de los corporativos altamente diversificados, ya sea por su madurez, consolidación o el surgimiento de actores dominantes diversos grupos mexicanos se expandieron más arriba o más abajo de la cadena de valor. Un caso notable es el de Femsa, con su cadena de tiendas Oxxo, quien es un protagonista en el comercio de autoservicio, como lo demuestran sus ventas en la tabla No. 3.

De 1994 a 1997 se identifica una tendencia en el nivel de ventas que reporta un crecimiento total de 137.7 % al final del periodo, equivalente a \$ 1,717,305.00 miles de pesos. En el periodo 2002–2016 el crecimiento es de \$124,399 millones de pesos, lo que representa un incremento de 976.4 %, lo que es consecuente con el aumento en el número de tiendas en el país y en años recientes en América Latina.

Deuda

De acuerdo a la Revista Forbes en 2013 Oxxo incrementó su deuda, en julio de 2017 sumó 40 000 MDP. Colocó un bono de 2150MDD y en 2016 otro por 1000 millones de euros, además de asumir las deudas de Socofar en Chile. La corporación financiera Fitch Ratings, agencia internacional de calificación crediticia, no ha degradado su calificación crediticia porque considera que la empresa tiene una posición financiera fuerte, resultado de los dividendos que recibe de *KOF* y *Heineken*, aunado a las utilidades de su división comercial y de los nuevos negocios, debido a que la deuda no ha sido ningún obstáculo para la diversificación de sus negocios, por tal motivo no se descarta que Femsa Comercio continúe con las adquisiciones, a menos que corra el riesgo de una compra que cambie su estructura de capital.

El *retail* de pequeño formato de Oxxo seguirá creciendo gracias a su ventaja comparativa y competitiva de su propia división comercio de adaptación y rápido retor-

no de la inversión, tal y como se demuestra entre 2012 y 2016 que Coca-Cola Femsa o KOF creció 20% y el comercial registró 240% [Pérez 2017].

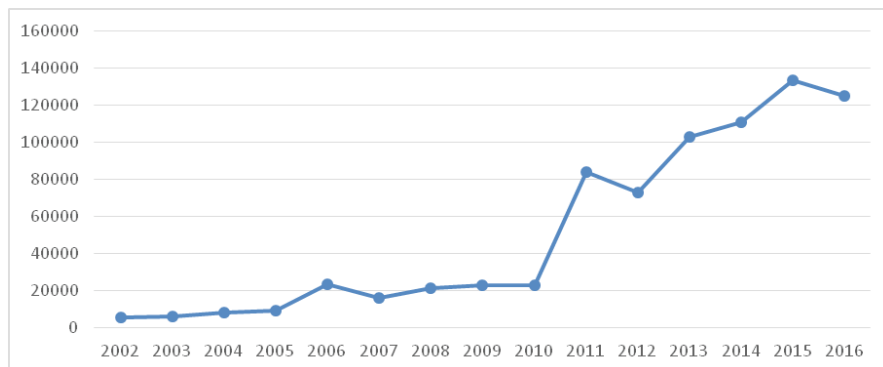
Relaciones laborales

La organización de la producción presenta efectos sobre las relaciones laborales al interior de las empresas: se espera la flexibilidad laboral y nuevas formas de organización del trabajo que obedecen a la necesidad del sistema de crear una nueva relación capital-trabajo. La competencia, la revolución tecnológica, la apertura comercial, la reestructuración productiva, la producción flexible y la llamada fábrica global son factores que presionan para que estos cambios se den en todos los países y en todas las actividades [González 2002]. Por ello en México se ha dado una tendencia a la proliferación de empresas subcontratadas. Son aquellas que elaboran una parte del producto o realizan algunos de los servicios que requieren las plantas, como limpieza, mensajería y cobranza, Oxxo no escapa de esta nueva organización.

El modelo de subcontratación que Oxxo establece para obtener fuerza de trabajo le permite acrecentar ganancias, puesto que no comparte utilidades con sus trabajadores ni compromisos laborales. Femsa Comercio contrata a un líder comisionista mercantil por ocho años, el compromiso establece que entregue cuentas sobre el inventario y a formar equipos de trabajo para cada turno de la tienda.

De acuerdo con la Revista Forbes [2017] el comisionista recibe 3% de la ventas, de ahí cubre sólo los gastos laborales, la luz y renta deben cubrirse con mayor tiempo de ventas, lo que obliga al administrador a tener la tienda abierta las 24 horas los siete días de la semana, ello conlleva a pasar por alto prestaciones de ley, como horas extra, vacaciones y reparto de utilidades. La realidad es que las nuevas formas de organización del trabajo corresponden en parte a las transformaciones que se dan en la compra y venta de la fuerza de trabajo, la llamada desregulación del mercado laboral, que consiste en aplicar medidas que adecuan la mano de obra a los vaivenes del mercado, lo cual implica dismantelar las leyes de protección obrera entre otros.

Grafica 1. Empleados de Oxxo (2002–2016)



Fuente: Elaboración propia con base en la lista anual de las 500 empresas más importantes de la Revista Expansión.

En la gráfica 1 se aprecia la evolución en el número de empleados en Oxxo, de 2002–2006 se identifica un crecimiento que alcanza su máximo con respecto al año anterior en 2006, al siguiente año disminuye, de 2008 a 2010 la cantidad de empleados se estabiliza. De 2010 a 2011 el crecimiento anual alcanza su máximo histórico en el periodo analizado. A partir de 2012 la tendencia es creciente y presenta una caída en 2016 con respecto a 2015.

VI Expansión Internacional de Oxxo

En las décadas de los ochenta y noventa las economías de América Latina llegaron a tales niveles de desajuste en su actividad productiva y financiera que se enfrentaron a la necesidad de realizar reformas estructurales y buscaron nuevos senderos de crecimiento mediante una nueva inserción en el cambiante escenario internacional [Garrido, Pérez 1998]. En respuesta Femsá otrora la Cervecería Cuauhtémoc, entre sus tácticas tendientes a conformar las nuevas relaciones con la industria buscó establecer filiales de sus empresas para aprovechar las ventajas de la falta de capital en otros países. Femsá Comercio no escapa de esa experiencia, al contrario, ha sabido aprovecharla con el objetivo de conquistar Sudamérica y Estados Unidos:

- En 2009 se inauguró la primera tienda en Colombia y hoy tiene 65 locales; compró la cadena **Acuña** con 150 farmacias con las marcas Cruz Verde y Farmasanitas [El Financiero 2015]. Chile era vista como viable para la expansión de Oxxo, pues

la compra de 60% de Grupo Socofar, que controla una cadena de las cadenas de farmacias más grandes de aquel país, le daría experiencia en el mercado. Opera más de 643 farmacias Cruz Verde, así como 150 tiendas de belleza Maicao. Compró en 2016 la cadena de tiendas de conveniencia **Big John**, una reconocida cadena de tiendas de proximidad en Chile que opera con 49 locales y en 2017 instaló su primera tienda [América Economía 2015]. Oxxo se colocó así en la cadena de tiendas de conveniencia más grande de México y América Latina.

- En Estados Unidos compró el 100% de **Specialty's Café & Bakery** una cadena de 55 restaurantes de comida rápida, café y panadería [Pérez 2017].

De acuerdo con su último reporte financiero, en los primeros seis meses de 2017, los ingresos de Oxxo fueron de 64,649 millones de pesos, un alza de 14% impulsado por un incremento en el ticket promedio de 4.4% y un aumento de tráfico de 3.5% [Lara 2017].

Este mismo año Oxxo firmó un acuerdo con *Mercado Libre* para agilizar el procesamiento de pagos de los usuarios en su plataforma y llegar a la población no bancarizada del país. Este proceso de acreditación de pagos toma entre 24 y 36 horas para realizarse. Oxxo tendrá acceso al *Marketplace* (sitio) de Mercado Libre, ello permitirá procesar el pago en tiempo real por concepto de compra/venta de productos dentro de Mercado Libre, sin necesidad de un código de barras y reducirá el tiempo de espera para la recepción del producto adquirido y la satisfacción del usuario [Expansión 2017].

En alianza con Conekta, la plataforma de pagos más completa de México, en febrero de 2017 lanzó su servicio *Oxxo Pay* con el cual busca impulsar el comercio electrónico para la población no bancarizada. El 32% de las transacciones de *e-commerce* se pagan en Oxxo. De acuerdo con el Reporte Nacional de Inclusión Financiera 2016: 61% de los mexicanos no poseen una cuenta bancaria, y 82% no cuenta con tarjeta de crédito. Actualmente, en Oxxo se realizan más de 10 millones de transacciones todos los días [Sánchez 2017].

Conclusiones

- En el mercado seguirá siendo imperativo desarrollar estrategias competitivas y agresivas de negocio que satisfagan necesidades aún no satisfechas por las ofertas existentes tales como: 1) Creación de formatos flexibles para entrar en poblaciones medianas y pequeñas; 2) Operación de entidades financieras propias que apalanquen el crédito al consumo; 3) Aumento de marcas privadas; 4) Remodelación de tiendas; 5) Agresivas campañas de publicidad; 6) Lanzamiento de líneas de

medicamentos y 7) Aumento de piso de venta; en este orden de requerimientos Oxxo se ha dado a la tarea, la aplicación de estas estrategias se comprueba en el crecimiento de su número de tiendas, ventas y ganancias.

- En la competencia las grandes firmas de supermercados identificables: Wal-Mart, Comercial Mexicana, Soriana, y Chedraui, constituyen la tercera parte del mercado del país. Esto quiere decir que en México todavía se presentan pequeños jugadores a nivel local (Mz, Calimax, Súper Kompras, El Fénix, Casa Chapa, Súper del Norte, El Camino, Casa Ley, Smart & Final), además del mercado informal, y de Oxxo que crece cada día y abre tres tiendas cada 24 horas.

- Femsa es un grupo económico familiar y de alcance multinacional con sede en México, su cadena Oxxo es un gigante comercial con más de 16 mil establecimientos en la región y que cuenta con el respaldo financiero del propio grupo al que pertenece, sus alianzas con bancos, empresas de telefonía y multinacionales; un modelo de precios competitivos frente a otras opciones tradicionales tales como tiendas de barrio y las cadenas de tiendas de autoservicios del mercado minorista.

Referencias

América Economía (14 agosto de 2015), *FEMSA confirma adquisición del 60% de farmacias Cruz Verde*, Obtenido de América Economía: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/multilatinas/femsa-confirma-adquisicion-del-60-de-farmacias-cruz-verde>

Anderson B., Ortega A. (2010), *Mi nuevo Femsa*, "Revista Expansión, febrero", (1033), pp. 24–30.

Bocanegra C., Vázquez M. (2003), *Modernización en el comercio detallista*, "Notas Revista de Información y Análisis", (23), pp. 17–25, Obtenido de <http://www.culturadelalegalidad.org.mx/recursos/Contenidos/Contenidosparaempresas/documentos/Modernizacion%20en%20el%20Comercio%20Detallista.pdf>.

El Financiero, (14 de agosto de 2015), *El Financiero*, Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/femsa-adquiere-60-de-grupo-socofar-operador-de-farmacias-de-chile.html>.

Expansión (2007), *Sección Centinela*, "Revista Expansión", agosto (930).

Expansión (2012), *Sección Fusiones y Adquisiciones*, "Revista Expansión", diciembre (1105).

Expansión (26 de septiembre de 2016), *Banorte entabla pacto con oxxo para que reciba depósitos y pagos de sus tarjetas*, Obtenido de <http://expansion.mx/empresas/2016/09/26/banorte-firma-acuerdo-para-ofrecer-servicios-a-traves-de-las-tiendas-oxxos>.

Expansión (20 de septiembre de 2016), *Los usuarios de scotiabank podrán retirar efectivo en los oxxo*, Obtenido de <http://expansion.mx/empresas/2016/09/20/usuarios-de-scotiabank-podran-sacar-dinero-en-oxxos>

Expansión (31 de agosto de 2017), *Estos son los retos que le esperan a Eduardo Padilla en Femsa*. Obtenido de <http://expansion.mx/empresas/2017/08/30/estos-son-los-retos-que-le-esperan-a-eduardo-padilla-en-femsa>.

Expansión (7 de agosto de 2017), *Mercado libre y oxxo firman acuerdo*, Obtenido de <http://expansion.mx/empresas/2017/08/07/mercado-libre-y-oxxo-firman-acuerdo-para-hacer-pagos-en-tiempo-real>.

Femsa Comercio (2014), *Informe de Responsabilidad Social 2013*, Recuperado el 1 de octubre de 2017, de FEMSA: <http://www.oxxo.com/assets/007/24067.pdf>.

Flores L. (2015), *Fusiones y Adquisiciones*, "Revista Expansiòn", enero (1157).

Garrido C., Pèrez W. (1998), *Las grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos en los años noventa* [en:] W. Pèrez, *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, (pág. 20), Siglo XXI Editores/CEPAL, Mèxico.

González M.L. (2002), *La industrialización en México*, Instituto de Investigaciones Económicas-Universidad Nacional Autónoma de México, México.

González R., Polanco M. (2015), *Anàlisis de la eleccìon del consumidor entre tiendas de conveniencia y tiendas de abarrotes en Colima. uso del modelo de regresìon multinomial logit*, "Revista Paradigma Económico", julio-diciembre, 2015(2), pp. 27–46.

Lara R. (28 de julio de 2017), *Oxxo y 7 eleven, los rivales a vencer en el sector de comida rápida*, Obtenido de <http://expansion.mx/empresas/2017/07/27/oxxo-y-7-eleven-los-rivales-a-vencer-en-el-sector-de-comida-rapida>.

Martínez C. (1984), *Auge y decadencia del Grupo Monterrey*, "Revista Mexicana de Sociología", XLVI(2), 23.

Miguel A. (2004), *Principios de economía y desarrollo*, Instituto Tecnológico de Oaxaca, México.

Mundo Ejecutivo (2000), *Las 30 holdings más importantes de México*, "Revista Expansiòn", XXXV(251), pp. 18–33.

Olmedo R. (2009), *Las 20 holdings más importantes en México*, "Revista Mundo Ejecutivo", febrero (358), pp. 14–18.

Olmedo R. (2012), *10 holdings más grandes de México*, "Revista Mundo Ejecutivo", enero (393), 35.

Pèrez L. (2017), *Que hay detrás del éxito de OXXO*, Forbes.

Piedragil A. (2006), *Plan ambicioso*, "Amèrica Economia", julio-agosto (326), 84.

Rodríguez P. (2014), *El todo en uno en todos lados*, "Mundo Ejecutivo", noviembre (937), 226.

Sánchez S. (13 de febrero de 2017), *Oxxo le entra al E-Commerce de la mano de Conekta*, Obtenido de <http://expansion.mx/tecnologia/2017/02/13/oxxo-le-entra-al-e-commerce-de-la-mano-de-conekta>

Santa I. (4 de agosto de 2016), *La cadena de farmacias de Femsa es más grande que su rival farmacias Guadalajara*, Obtenido de <http://expansion.mx/empresas/2016/08/04/femsa-ya-es-mas-grande-que-farmacias-guadalajara>

Sigler E. (2017), *Post Pemex*, "Revista Expansiòn", junio (1214), pp. 162–166.

Vàzquez R. (2004). *Holdings del siglo 21*, "Revista Mundo Ejecutivo", XLII(301), pp. 48–55.

Małgorzata Smolarek | msmolarek@san.edu.pl

Spółeczna Akademia Nauki

Agnieszka Górka-Chowaniec | agnieszka.gorka@interia.eu

Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach

Współdziałanie w warunkach klastra turystycznego
jako kierunek rozwoju małych rodzinnych firm
turystycznych w gminie Bukowina Tatrzańska

**Cooperation in the Conditions of the Tourism Cluster as
a Direction for the Development of Small Family Tourism
Companies in the Bukowina Tatrzańska Commune**

Abstract: Small family enterprises constitute an important subject of the market economy. The aim of the study is to present the concept of cooperation of enterprises in the conditions of a tourism cluster as an important direction for the development of small family businesses in the municipality of Bukowina Tatrzańska. The first part of the article presents the theoretical aspects of the business operation strategy thanks to cooperation in the tourism cluster. The next part of the article is an assessment of the conditions of the tourism cluster in the municipality of Bukowina Tatrzańska.

Key words: family business, tourist cluster, strategy, small enterprise, tourism firm

Wstęp

Firmy rodzinne są specyficzną grupą podmiotów gospodarczych, która stanowi ważny i wartościowy element sektora przedsiębiorczości. Jednym z istotnych czynni-

ków determinujących rozwój tych przedsiębiorstw jest konieczność zwiększania ich konkurencyjności. Szczególnie pomocne mogą tu być koncepcje związane z wykorzystaniem aspektów działania o charakterze strategicznym, w tym współdziałania. W związku z powyższym główny cel niniejszego opracowania stanowi przedstawienie koncepcji współdziałania przedsiębiorstw w warunkach klastra turystycznego jako ważnego kierunku rozwoju małych firm rodzinnych w gminie Bukowina Tatrzańska. W pierwszej części artykułu zaprezentowano teoretyczne aspekty związane z funkcjonowaniem małych firm rodzinnych. Odniesiono się również do możliwości współdziałania tych firm w ramach klastra turystycznego oraz zalet takiego rozwiązania. Do analizy strategicznej w dalszej części opracowania autorki wykorzystały analizę SWOT/TOWS oraz analizę kluczowych czynników sukcesu, które pozwoliły na dokonanie diagnozy otoczenia i oceny możliwości współdziałania w warunkach klastra turystycznego jako strategii ekspansji małych firm rodzinnych prowadzących swoją działalność w obszarze turystyki. Koncepcję opracowano na przykładzie małych firm rodzinnych prowadzących działalność w gminie Bukowina Tatrzańska.

1. Współdziałanie w klastrze turystycznym jako strategia rozwoju małych przedsiębiorstw rodzinnych

Firma rodzinna, jak każda działalność gospodarcza, ma za cel osiągać bieżące dochody. W większości przypadków charakteryzuje się jednak też tym, że jest przekazywana następnym pokoleniom. Powoduje to, że w procesie budowy strategii liczą się nie tylko maksymalizacja zysku i zasady racjonalne, ale także interes rodziny, jej normy i wartości. Szczególnie widoczne jest tutaj stałe przeplatanie celów biznesowych i celów rodzinnych.

Trudno dzisiaj wyobrazić sobie rozwój i funkcjonowanie współczesnego przedsiębiorstwa bez strategii i elementów zarządzania strategicznego [Sipa, Smolarek 2015, s. 606]. Wymaga to z kolei uwzględnienia także aspektów o charakterze strategicznym. W przypadku firm rodzinnych dodatkowym utrudnieniem jest to, że powinny one ujmować wspólne wartości oraz wizję rozwoju zarówno firmy, jak i rodziny [Duczkowska-Piasecka 2012, s. 143]. W przedsiębiorstwie takim zadaniem strategii jest zatem zabezpieczenie tak rozwoju firmy, jak i rodziny przed niepowodzeniami w prowadzeniu biznesu. Sprawy firmy i rodziny ciągle się przenikają, co powoduje trudności w budowaniu strategii. Zależności między tymi elementami mogą być źródłem sukcesu, ale też konfliktów pomiędzy członkami rodziny [Safin 2007, s. 100]. W firmach rodzinnych przy budowie strategii należy zatem uwzględnić

następujące postulaty: proces planowania strategicznego powinien zostać oparty o harmonizację wartości firmy i rodziny, kluczowym elementem w strategii powinny być strategie sukcesyjne, strategia powinna pozostawać w ścisłym związku z kulturą organizacyjną, która powstaje przez tworzenie relacji przedsiębiorstwo–rodzina, nie ma potrzeby rozwoju sformalizowanych narzędzi zarządzania strategicznego, wystarczy przyjęcie orientacji strategicznej, w której zakłada się planowanie długookresowe i myślenie o charakterze strategicznym [Sułkowski, Marjański 2011, ss. 72–73].

Zaangażowanie rodziny w formułowanie strategii jest zauważalne na każdym etapie tego procesu [Mathews, Blumentritt 2015, s. 15]. Firmom rodzinnym potrzebna jest strategia rozwoju obejmująca oprócz kwestii odniesienia sukcesu rynkowego i osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej, także zapewnienie sukcesji [Duh 2012, s. 216; Klimek 2014, s. 16; Marjański 2015, ss. 158–159].

Rozwój małych firm rodzinnych (podobnie jak i pozostałych) wymaga strategicznego myślenia. Zarządzanie w firmie rodzinnej, aby spełniało swój wymiar strategiczny, powinno być realizowane w ścisłym powiązaniu z wartościami rodzinnymi oraz uwzględniać wizję rozwoju firmy i rodziny. Wartości istotne dla rodziny powodują wzrost zaangażowania zarówno właścicieli, jak i pracowników w działalność firmy oraz odpowiedzialności za jej sukcesy i porażki. Są oni gotowi do dużych poświęceń, aby umożliwić firmie przetrwanie trudnych okresów. Można zatem stwierdzić, iż firmy rodzinne mają ogromną szansę na dynamiczny rozwój [Żukowska, Pindelski 2012, s. 140]. W przypadku małych przedsiębiorstw funkcjonujących w branży turystycznej szansą na rozwój może stać się podjęcie współpracy w warunkach klastra turystycznego.

Na rynku usług turystycznych w ostatnim czasie widoczne są bardzo duże zmiany, które związane są m.in. z wykorzystaniem Internetu i nowych technologii, z rozwojem transportu oraz zmianą stylu życia społeczeństwa [Firlej, Rożek 2012, ss. 34–35]. Tendencje te wywołują potrzebę zmiany podejścia firm turystycznych do swoich obecnych, a przede wszystkim przyszłych działań. Dotyczy to nie tylko dużych firm, ale także tych mniejszych. Coraz częściej obserwowanym zjawiskiem jest podejmowanie wspólnych przedsięwzięć przez firmy konkurujące ze sobą. Koncepcja działań konsolidacyjnych przynosi dużo korzyści, m.in. zwiększenie efektywności, ograniczenie kosztów, a także dywersyfikację ryzyka działalności.

W literaturze przedmiotu klastrów definiowany jest jako „przestrzenne skoncentrowane skupisko wyspecjalizowanych, jednocześnie konkurujących i kooperujących bądź powiązanych ze sobą przedsiębiorstw oraz instytucji i organizacji połączonych systemem wzajemnych formalnych i nieformalnych relacji opartych na tak zwanej trajektorii rozwoju (np.: technologii, świadczeniach, rynku zbytu)” [Kruczek,

Żebrucki 2014, s. 230]. Klaster może stać się konkurencyjny względem innych podmiotów wówczas, gdy staje się atrakcyjnym ośrodkiem oddziaływania na otoczenie i przyciąga dalsze zasoby. Skuteczne klastry wpływają na zwiększenie konkurencyjności i współpracy oraz przyczyniają się do aktywizacji społeczności lokalnej [Roman 2017, ss. 55–56]. Klaster turystyczny można określić natomiast jako „sieć wytwórców produktów turystycznych, którzy współdziałają ze sobą w ramach danej marki geograficznej i jednocześnie konkurują ze sobą jakością, a także unikatowością proponowanych usług turystycznych” [Firlej, Rożek 2012, s. 37]. Głównym celem stworzenia klastra turystycznego jest osiągnięcie korzyści dzięki zmniejszeniu ryzyka oraz zwiększeniu innowacyjności i produktywności, co jest skutkiem zmniejszenia jednostkowych kosztów wytwarzania.

Specyfika klastrow w turystyce wynika ze specyfiki produktu turystycznego, czyli ze złożoności oferty turystycznej, która uwzględnia potrzeby klientów. Zróżnicowanie to powoduje, że przedsiębiorcom łatwiej jest działać w grupie. Poszczególne elementy klastra dążą do realizacji zadań indywidualnych, jak również wspólnych celów. Podstawową cechą klastra turystycznego jest terytorialny charakter aktywności podmiotów, które go tworzą. Obszar działania traktowany jest w sposób nierozdzielny od zamieszkującej go społeczności, więc jednym z głównych celów klastra powinna być poprawa jakości życia mieszkańców. Punktem wyjścia do podjęcia współdziałania podmiotów w turystyce jest wysoki poziom atrakcyjności turystycznej obszaru. Konieczne są także infrastruktura, usługodawcy, dostawcy, otoczenie biznesowe i instytucje publiczne, które mogą się włączyć w działalność klastra, partycypując tak w jego korzyściach, jak i kosztach [Skowronek 2015, ss. 132–133].

Biznes rodzinny charakteryzuje wiele specyficznych dla niego cech, które z jednej strony pomagają odnieść sukces rynkowy, a z drugiej mogą stanowić istotną barierę rozwoju. Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią źródło zatrudnienia dla członków rodziny, a ich właściciel-menedżer zazwyczaj jest mocno zaangażowany w codzienną działalność firmy. Przedsiębiorstwa te funkcjonują zgodnie z przyjętymi regułami i zasadami odnoszącymi się zarówno do postawy etyczno-moralnej zaangażowanych w działalność członków rodziny, jak i prosperowania firmy na rynku. Dla większości takich podmiotów przyjęty przez nie system wartościowania stanowi źródło ich sukcesu rynkowego. Firmy rodzinne często są jedynym miejscem pracy całej rodziny, stanowiąc tym samym jedyne źródło ich dochodu. Takie rozwiązanie potęguje motywację zaangażowanych w działalność członków rodziny do większej aktywności ukierunkowanej na rozwój. Małe firmy rodzinne z branży turystycznej, walcząc o przetrwanie, wykorzystują przede wszystkim zwinność biznesową, elastyczność w reagowaniu na zmiany preferencji turystów, indywidualizację usług turystycznych oraz relatywnie wysoką odporność na niekorzyst-

ne uwarunkowania makroekonomiczne (np. wysokie podatki) związaną z charakterem przedsiębiorczości rodzinnej. Firmy te nie mają zbyt dużego wpływu na kształtowanie i ogólną promocję lokalnych czy regionalnych produktów turystycznych, a także na tworzenie infrastruktury turystycznej. Zatem realną szansą na rozwój i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej staje się strategia współpracy w ramach klastra.

2. Współdziałanie małych przedsiębiorstw rodzinnych w ocenie strategicznej – przypadek gminy atrakcyjnej turystycznie

2.1. Założenia badawcze

Prezentowane wyniki badań zostały pozyskane w trakcie projektu *Strategie rozwoju małych firm turystycznych w gminie Bukowina Tatrzańska*, który został zrealizowany w pierwszej połowie 2017 roku. Opracowanie prezentuje fragment badań dotyczący wybranych elementów związanych z procesem zarządzania strategicznego w kontekście formułowania strategii współdziałania małych firm rodzinnych w warunkach klastra turystycznego. Celem badań była m.in. analiza i ocena możliwości rozwoju małych firm rodzinnych prowadzących działalność na terenie gminy Bukowina Tatrzańska. W tym zakresie postawiono hipotezę: współdziałanie małych przedsiębiorstw rodzinnych z branży turystycznej zlokalizowanych w gminie Bukowina Tatrzańska stanowi istotną szansę rozwoju tych firm.

Dokonując oceny uwarunkowań dla powstania klastra turystycznego w ramach współpracy małych i średnich przedsiębiorstw na terenie badanego obszaru, autorki miały do dyspozycji zróżnicowane metody analizy strategicznej otoczenia. W efekcie selekcji do dalszej aktywności empirycznej wybrano dwie metody: SWOT/TOWS oraz KCS, które pozwoliły określić realne perspektywy dla współpracy małych i średnich przedsiębiorstw w strukturze klastra na terenie gminy Bukowina Tatrzańska.

W zaprezentowanych w opracowaniu metodach badawczych autorki w trakcie realizacji badań podjęły następujące działania:

Dla przeprowadzonej analizy SWOT/TOWS:

- 1) Określono na podstawie własnej wiedzy nt. badanego obszaru oraz dokumentów wewnętrznych badanej gminy¹ zestaw czynników stanowiących mocne i słabe strony tkwiące wewnątrz analizowanych przedsiębiorstw turystycznych

1. Projekt strategii rozwoju Gminy Bukowina Tatrzańska na lata 2015–2020.

oraz wskazano szanse i zagrożenia występujące w ich otoczeniu, nadając wagi poszczególnym czynnikom.

2) Ustalono w układzie macierzowym zależności pomiędzy wygenerowanymi mocnymi i słabymi stronami oraz szansami i zagrożeniami, jakie generuje otoczenie przedsiębiorstw branży turystycznej wg zasad obowiązujących w literaturze [Gierszewska, Romanowska 2001]. Z poszczególnych czynników autorki dokonały selekcji, wybierając siedem kluczowych, które stały się podstawą analizy SWOT/TOWS. Czynnikom tym przypisały szanse, zagrożenia, silne i słabe strony oraz wagę, określając ich istotność z punktu widzenia wpływu na atrakcyjność turystyczną badanego regionu.

3) Uzyskano sumę pkt. przez wyliczenie zależności w schemacie SWOT/TOWS.

4) Wskazano kierunki strategii przedsiębiorstw turystycznych na terenie gminy na podstawie zbiorczej analizy czynników. Czynniki, dla których uzyskana w zestawieniu suma jest największa, wskazują badanym przedsiębiorstwom jedną z czterech strategii, jaką powinny przyjąć.

W ramach analizy kluczowych czynników sukcesu dokonane zostały następujące czynności:

1) Sformułowano listę kluczowych czynników sukcesu dla przedsiębiorstw branży turystycznej pod kątem możliwości ich współdziałania.

2) Nadano wagi poszczególnym rozpatrywanym czynnikom od 1 do 4 punktów z założeniem, iż 1 pkt. – najmniej ważny czynnik, 2 pkt. – średnio ważny czynnik, 3 pkt. – ważny czynnik, 4 pkt. – najistotniejszy czynnik.

3) Dokonano oceny, czy w analizowanym przypadku każdy z kluczowych czynników sukcesu stanowi słabą czy mocną stronę, wykorzystując skalę punktową od 1 do 5 z uwzględnieniem, iż 1 – bardzo słaba strona przedsiębiorstw, 2 – słaba strona, 3 – średni poziom, 4 – duży potencjał przedsiębiorstw, 5 – bardzo mocna strona przedsiębiorstw.

4) Przemnożono wartości czynników z przypisanymi wagami i zsumowano otrzymane wyniki.

5) Utworzono klasy poziomu sukcesu przedsiębiorstw branży turystycznej przy założeniu: klasa I – brak możliwości współdziałania, klasa II – mały potencjał do współdziałania, klasa III – średni potencjał do współdziałania, klasa IV – szansa na współdziałanie przedsiębiorstw branży turystycznej na terenie analizowanego obszaru, klasa V – bardzo duża szansa na stworzenie klastra. Podziału na klasy autorki dokonały z uwzględnieniem maksymalnej wartości ważonej i ustaleniem przedziałów ocen punktowych odpowiadającym poszczególnym klasom sukcesu.

6) Dokonano segmentacji cech wskazujących na sukces implementacji współdziałania przedsiębiorstw branży turystycznej na terenie gminy Bukowina Tatrzańska.

2.2. Analiza strategiczna otoczenia małych firm rodzinnych – ocena uwarunkowań do powstania klastra

Na podstawie konsultacji eksperckich określono cechy wewnętrzne małych przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie gminy oraz dokonano identyfikacji cech otoczenia. Analizę przeprowadzono z uwzględnieniem obowiązującej w literaturze przedmiotu metodyki, budując macierz zależności pomiędzy mocnymi i słabymi stronami małych i średnich przedsiębiorstw a szansami ujawnionymi w ich otoczeniu oraz zagrożeniami wypływającymi z tego otoczenia [Gierszewska, Romanowska 2001, s. 69]. Macierz zależności powstała w wyniku implementacji skalowej wyceny punktowej przedziału zamkniętego od 0 do 2 ($<0,2>$), przy uzyskaniu odpowiedzi na zestaw pytań dla analizy SWOT (od wewnątrz do zewnątrz) oraz dla analizy TOWS. W wyniku przeprowadzonych ocen uzyskano ostateczny wykaz cech oraz ocen punktowych zapisanych w układzie SWOT/TOWS wg poniżej zaprezentowanych schematów (tabela 1, rys. 1–2).

Tabela 1. Kompilacja czynników dla oceny współpracy małych przedsiębiorstw w ramach klastra

Mocne strony (S) małych przedsiębiorstw	Słabe strony (W) małych przedsiębiorstw
Wysoki stopień utożsamiania się właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw z regionem Duże zagęszczenie małych i średnich przedsiębiorstw branży turystycznej na terenie regionu Duży potencjał do pozyskania zróżnicowanego produktu turystycznego (turystyka poznawcza, wypoczynkowa, uzdrowiskowa, weekendowa, religijna, narciarska) Konsekwencja w działaniu (m.in. wynikająca z dużej pracowitości oraz konsolidacji przedsiębiorców) Duża zdolność konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw branży turystycznej gminy Bukowina Tatrzańska z innymi ościennymi gminami (m.in. z Białym Dunajcem, Łapsze Niżne, Nowym Targiem, Poroninem, Szaflarami, a nawet z Zakopanem) Wystarczający poziom zasobów na terenie gminy warunkujący kreowanie oryginalnego i kompleksowego produktu turystycznego w analizowanym regionie Wzrastająca liczba małych i średnich przedsiębiorstw branży turystycznej na terenie gminy	Zróżnicowany poziom świadomości rynkowej przedsiębiorców branży turystycznej m.in. w obszarze konieczności prowadzenia działań marketingowych Stosunkowo niski poziom innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw sektora turystyki na terenie gminy Duża powtarzalność produktu turystycznego m.in. zmuszająca obecnie małe i średnie przedsiębiorstwa do konkurencji na poziomie cen i jakości, z pominięciem stopnia jego oryginalności Ograniczone środki finansowe małych i średnich przedsiębiorstw na planowane inwestycje Słabe wykorzystanie nowoczesnych technik marketingowych (m.in. brak jednolitej strategii w zakresie ekspozycji oferowanych produktów turystycznych) Stosunkowo niski poziom wykształcenia właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw (m.in. słaba znajomość języków obcych wśród kadry obsługującej ruch turystyczny na terenie gminy) Wysokie koszty prowadzenia działalności gospodarczej

Szanse (O) dla powstania klastra w ramach współpracy małych przedsiębiorstw	Zagrożenia (T) dla powstania klastra w ramach współpracy małych przedsiębiorstw
Możliwość pozyskania środków finansowych z UE na rozwój przedsiębiorczości turystycznej na terenie gminy (nowa perspektywa finansowa UE na lata 2014–2020 z uwzględnieniem m.in. Programu Współpracy Transgranicznej Rzeczpospolita Polska – Republika Słowacka) Wzrost popytu na produkt turystyki krajowej Wzrost poziomu udzielanego wsparcia dla sektora turystyki MSP przez władze publiczne Zmiana standardów spędzania czasu wolnego spowodowana m.in. upowszechnianiem się stylu życia powodującego wzrost zapotrzebowania na uprawianie aktywnej turystyki Utrzymanie się pozytywnego wizerunku gminy w oczach odbiorcy produktu turystycznego (m.in. walory środowiska przyrodniczego, kulturowego) Ruch inwestycyjny na terenie gminy – wysoki poziom atrakcyjności terenu wpływa na alokację kapitału, która to z kolei pobudza rozwój gospodarczy tego obszaru Możliwość realizowania inwestycji w formie partnerstwa publiczno-prywatnego	T1. Duży fiskalizm państwa T2. Utrzymujący się trend wśród społeczeństwa do wyjazdów zagranicznych spowodowany w dużej mierze modą oraz konkurencyjnością cenową T3. Nadal obecny wśród społeczeństwa odsetek osób bezrobotnych powodujący zubożenie jego części (m.in. obniżenie popytu na dobra wyższego rzędu, jakimi są wyjazdy turystyczne) T4. Duża konkurencyjność ofert zagranicznych – klimat Polski nie sprzyja rozwojowi turystyki, trudna do przewidzenia pogoda skłania potencjalnego turystę do podróżowania w te części świata, gdzie klimat jest bardziej przewidywalny T5. Rosnąca liczba prywatnych, aktywnie działających konkurentów z krajów ościennych, którzy poprzez konkurencyjność cenową adresują swą ofertę do tych samych grup klientów, co przedsiębiorstwa gminy Bukowina Tatrzańska – przygraniczne położenie gminy względem Słowacji powoduje migrację turystów na tamte tereny T6. Restrykcyjne przepisy ochrony środowiska – ograniczone możliwości w aspekcie inwestycyjnym spowodowane w większości obecnością na terenie gminy licznych obszarów chronionych (Natura 2000) T7. Bariery urzędnicze (mnogość przepisów, długie procedury)

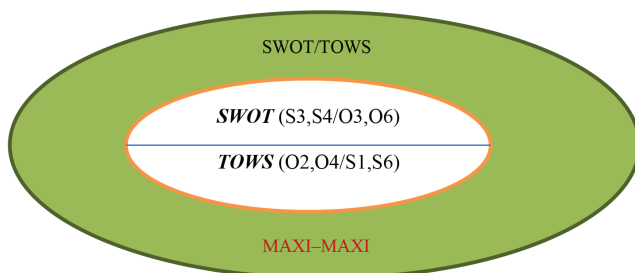
Źródło: A. Górka-Chowaniec, opracowanie własne na podstawie badań.

Rysunek 1. Prezentacja sum zbiorczych w wyniku przeprowadzonej analizy SWOT/TOWS

	SZANSE		ZAGROŻENIA	
SIŁY	SWOT/TOWS suma interakcji SWOT/TOWS suma iloczynów	130 17,4	SWOT/TOWS suma interakcji SWOT/TOWS suma iloczynów	56 7,25
SŁABOŚCI	SWOT/TOWS suma interakcji SWOT/TOWS suma iloczynów	76 10,75	SWOT/TOWS suma interakcji SWOT/TOWS suma iloczynów	74 10,2

Źródło: A. Górka-Chowaniec, opracowanie własne na podstawie badań.

Rysunek 2. Dominująca strategia (maxi-maxi) w układzie sił SWOT/TOWS



Źródło: A. Górka-Chowaniec, opracowanie własne na podstawie badań.

2.3. Możliwości współdziałania małych firm rodzinnych w warunkach klastra

W efekcie uzyskanych wyników można wnioskować, iż osiągnięcie długookresowej przewagi konkurencyjnej małych przedsiębiorstwa w ramach współpracy w klastrze z uwzględnieniem zaproponowanej strategii będzie możliwe m.in. poprzez:

- efektywne wykorzystanie efektu synergii występującego pomiędzy mocnymi stronami małych i średnich przedsiębiorstw branży turystycznej a szansami, jakie generuje otoczenie, w którym obecnie funkcjonują;
- wykorzystywanie imponującego potencjału w obszarze pozyskiwania zróżnicowanego produktu turystycznego;
- aktywne i konsekwentne wykorzystywanie pojawiających się w otoczeniu małych przedsiębiorstw szans: możliwość pozyskiwania wsparcia finansowego, wzrost popytu na produkt turystyki krajowej czy możliwość realizowania inwestycji w formie partnerstwa publiczno-prywatnego;
- wzmacnianie własnego wizerunku, marki regionu zarówno z uwzględnieniem rynku krajowego, jak i zagranicznego;
- koncentrację zasobów, jakimi dysponują małe i średnie przedsiębiorstwa branży turystycznej, na konkurencyjnych produktach, które oferują kraje ościennie, m.in. Słowacja.

Przy zastosowaniu strategii ofensywnej maxi-maxi istnieje potrzeba silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju poprzez wykorzystanie walorów środowiska dla kreowania wizerunku produktu turystycznego. Przy wysokim potencjale naturalnym istnieje możliwość takiego kreowania produktu, by maksymalizować dzia-

łania mieszkańców (silnie utożsamiających się z regionem) w zakresie pozyskiwania środków z UE, które pozwolą rozwijać inwestycje turystyczne.

2.4. Ocena strategii współdziałania małych firm rodzinnych w ramach klastra turystycznego

Najmniej istotne dla tworzenia strategii rozwojowej wydaje się być wykorzystanie konsekwencji działania mieszkańców na rzecz rozwoju inwestycyjnego. Zdaniem autorów wynika z tego wniosek, iż uzyskane środki z UE na inwestycje w sposób automatyczny będą generować wzrost, a pozytywne cechy mieszkańców, jak solidność i konsekwencja działania, nie będą stanowić tak bardzo istotnego elementu dla rozwoju potencjalnego klastra.

Dokonując oceny możliwości współpracy małych przedsiębiorstw w ramach klastra na badanym obszarze, przeprowadzono analizę kluczowych czynników sukcesu klastra, której istotą było wskazanie wiodących przyczyn, które w perspektywie najbliższego czasu zapewnią sukces małych i średnich przedsiębiorstw mających potencjalne szanse funkcjonować w ramach klastra.

Zaprezentowana poniżej metoda jest autorską modyfikacją strategicznej analizy sukcesu sektora. W metodzie scenariuszowej w pierwszej fazie dokonano identyfikacji otoczenia gminy ze wskazaniem, jakie czynniki z jej mikrootoczenia mają na nią najistotniejszy wpływ. Takie same czynności wykonano dla mikrootoczenia gminy. W celu redukcji niebezpieczeństwa jednostronnej interpretacji oraz zwiększenia dokładności identyfikowania zachodzących w gminie procesów w jej otoczeniu wyróżniono określone sfery: polityczną, ekonomiczną, społeczną, technologiczną i międzynarodową. Przyjęta metodyka badawcza zakładała m.in. nadanie wag poszczególnym czynnikom (od 1 do 4 punktów²); dokonanie oceny, czy w analizowanym przypadku każdy z kluczowych czynników sukcesu jest słabą czy mocną stroną, za pomocą skali punktowej od 1 do 5³; utworzenie klas poziomu sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw z uwzględnieniem przedziałów klasowych⁴.

2. 1 pkt. – najmniej ważny czynnik, 2 pkt. – średnio ważny czynnik, 3 pkt. – ważny czynnik, 4 pkt. – najistotniejszy czynnik.

3. 1 punkt – bardzo słaba strona małych przedsiębiorstw, 2 – słaba strona, 3 – średni poziom, 4 – duży potencjał przedsiębiorstw, 5 – bardzo mocna strona przedsiębiorstw.

4. Klasa I – brak możliwości współdziałania, klasa II – mały potencjał do współdziałania, klasa III – średni potencjał do współdziałania, klasa IV – szansa na współdziałanie małych i średnich przedsiębiorstw branży turystycznej na terenie analizowanego obszaru, klasa V – bardzo duża szansa na stworzenie klastra. Podział na klasy autorki dokonały z uwzględnieniem maksymalnej wartości ważonej i ustalenia

W wyniku przeprowadzonej analizy uzyskano ocenę łączną na poziomie 449 pkt., które zaklasyfikowano do odpowiednich przedziałów (klas) czynników sukcesu współpracy małych i średnich przedsiębiorstw w ramach klastra, przy założeniu maksymalnej liczby 880 pkt⁵.

Uzyskana ocena łączna dla czynników sukcesu klastra równa 449 pozwala go umieścić w obszarze średniego poziomu osiągnięcia sukcesu (352–527). Oznacza to, że małe i średnie przedsiębiorstwa sektora turystyki funkcjonujące na terenie badanej gminy dysponują połową szans na to, aby osiągnąć sukces jako klastery przy wykorzystaniu sformułowanych czynników determinujących.

Najistotniejsze elementy mające wpływ na sukces współdziałania przedsiębiorstw sektora turystyki na terenie gminy Bukowina Tatrzańska określono, wybierając te czynniki, które prezentują najwyższą wartość ważoną (tabela 2).

Tabela 2. Ranking czynników sukcesu współdziałania małych przedsiębiorstw w ramach klastra z uwzględnieniem badanego obszaru

Lp.		Kluczowe czynniki sukcesu klastra	Wartość ważona (pkt.)
1	1.1.	Atrakcyjność turystyczna regionu	20
	1.2.	Zagęszczenie przedsiębiorstw branży turystycznej na terenie regionu	20
	1.3.	Wzrastająca liczba mikroprzedsiębiorstw branży turystycznej w regionie	20
2	2.1.	Baza hotelarsko-gastronomiczna	16
	2.2.	Znaczenie czynników środowiskowych, politycznych i społecznych dla przedsiębiorczości turystycznej	16
	2.3.	Możliwość pozyskania funduszy UE na realizację wielu zadań	16
	2.4.	Zaplecze kapitałowe regionu dla rozwoju turystyki	16

przedziałów ocen punktowych odpowiadającym poszczególnym klasom sukcesu.

5. Uwzględniając powyższy wynik, można wnioskować, iż możliwe jest ustalenie następujących klas czynników sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw współpracujących w ramach klastra: 0–175 pkt. – brak sukcesu, 176–351 pkt. – niski poziom osiągnięcia sukcesu, 352–527 pkt. – średni poziom osiągnięcia sukcesu, 528–703 pkt. – dobry poziom dla osiągnięcia sukcesu, 704–880 pkt. – bardzo dobry poziom dla osiągnięcia sukcesu.

3	3.1.	Wpływ jednostek samorządu terytorialnego eskalujący poczucie stabilności/ bezpieczeństwa wśród lokalnych przedsiębiorców	15
	3.2.	Ciągle żywa kultura ludowa stanowiąca mocne fundamenty do kreowania produktu turystycznego oraz prowadzenia kampanii promocyjnych obszaru (twórcy ludowi np. Józef Koszarek, Antoni Sztokfisz, Bogdan Stachoń, Agnieszka Górkiewicz, Stanisława Galica-Górkiewicz)	15
	3.3.	Potencjał do pozyskania zróżnicowanego produktu turystycznego	15
	3.4.	Potencjał konkurencyjny przedsiębiorców branży turystycznej w stosunku do innych regionów	15
	3.5.	Pozytywny wizerunek regionu w oczach odbiorcy produktu turystycznego	15
4	4.1.	Ruch inwestycyjny na terenie gminy	12
	4.2.	Infrastruktura turystyczna	12
	4.3.	Stabilna marka regionu	12
	4.4.	Pracowitość, przedsiębiorczość oraz kreatywność	12
	4.5.	Stopień innowacyjności produktu turystycznego w regionie	12
	4.6.	Zmiana standardów spędzania czasu wolnego – wzrost znaczenia aktywnego wypoczynku	12
	4.7.	Stopień konkurencyjności na krajowych rynkach turystycznych	12
5		Wysoki stopień utożsamiania się przedsiębiorców z regionem	10
6	6.1	Komunikatywność i mobilność społeczeństwa	9
	6.2.	Gotowość do akceptacji innowacji	9
	6.3.	Sezonowość turystyki	9
	6.4.	Globalizacja gospodarki światowej – transfer know-how , który daje przedsiębiorcom możliwość korzystania z międzynarodowych wzorców	9
	6.5.	Stymulowanie współdziałania poprzez różne inicjatywy zewnętrzne, ogdórne (np. projekty współfinansowane ze środków UE)	9
7	7.1.	Polityka proturystyczna państwa	8
	7.2.	Wzrost popytu na krajowy produkt turystyczny	8
	7.3.	Żywa i różnorodna kultura regionu	8
	7.4.	Stopień ingerencji władzy w sektor turystyki	8
	7.5.	Zainteresowanie pracą w branży turystycznej wśród lokalnej społeczności	8
	7.6.	Poziom wiedzy lokalnej społeczności na temat form współdziałania i korzyści, jakie mogą generować	8

8	8.1.	Poziom świadomości rynkowej lokalnych przedsiębiorców	6
	8.2.	Poziom przepływu informacji pomiędzy przedsiębiorcami a otoczeniem, w którym funkcjonują	6
	8.3.	Podaż ofert turystycznych, których adresatami są głównie rodzinne przedsiębiorstwa agroturystyczne	6
	8.4.	Możliwość realizowania inwestycji w formie partnerstwa publiczno-prywatnego	6
	8.5.	Współpraca transgraniczna przedsiębiorców i samorządów	6
	8.6.	Współpraca jednostek samorządu terytorialnego z lokalnymi przedsiębiorcami	6
	8.7.	Stopień podaży zawodów związanych z obsługą ruchu turystycznego, jak również z „kreowaniem” samego produktu	6
9	9.1.	Wiedza lokalnych przedsiębiorców z zakresu zarządzania i marketingu	4
	9.2.	Jakość zaplecza naukowo-badawczego	4
	9.3.	Możliwość współpracy przedsiębiorców ze światem nauki	4
10	10.1	Wpływ mody na nową jakość życia	3
	10.2.	Wspieranie krajowej przedsiębiorczości przez władze publiczne	3
	10.3.	Wysokość opodatkowania przedsiębiorców, wysokość lokalnych podatków	3

Źródło: [Górka-Chowaniec 2015, ss. 131–146].

Jak wynika z zaprezentowanego w tabeli 2 zestawienia, do najważniejszych czynników wewnętrznych determinujących sukces współpracy małych przedsiębiorstw rodzinnych sektora turystyki w ramach klastra możemy zaliczyć:

- wysoką atrakcyjność turystyczną regionu,
- dużą koncentrację małych przedsiębiorstw branży turystycznej na terenie analizowanego regionu,
- wzrastającą liczbę małych i średnich przedsiębiorstw sektora turystyki na terytorium badanego obszaru,
- zróżnicowane zaplecze bazy hotelarsko-gastronomicznej.

Czynnikami zewnętrznymi są m.in.:

- strategiczne znaczenie czynników środowiskowych, politycznych i społecznych dla przedsiębiorczości turystycznej,
- możliwość pozyskania funduszy UE na realizację bieżących i przyszłych celów małych przedsiębiorstw.

Zakończenie

Aby mała firma rodzinna rozwijała się, niezbędne jest wykorzystanie myślenia strategicznego. Konieczne staje się uwzględnienie takich elementów strategii, jak misja, wizja i cele strategiczne, które właściciele założyli, z uwagi na fakt, że to właśnie one charakteryzują się racjonalnymi procesami planowania i odzwierciedlają zaufanie w rozwój przedsiębiorstwa. Proces zarządzania musi być dopasowany do struktury organizacji, wynikać z jej celów, aby przedsiębiorstwo mogło w pełni realizować strategiczne plany oraz osiągnąć sukces i przewagę konkurencyjną na rynku. Gwarancją powodzenia jest trafnie opracowana strategia działania uwzględniająca zmiany międzygeneracyjne.

W przypadku małych firm rodzinnych prowadzących działalność gospodarczą w branży turystycznej na terenie gminy Bukowina Tatrzańska strategią, która daje szanse rozwoju w przyszłości, jest współdziałanie w ramach klastra. Podstawowymi korzyściami płynącymi z przyjęcia takiego rozwiązania jest m.in. promocja własnej firmy, zwiększona rozpoznawalność i wiarygodność, współtworzenie komplementarnej oferty dla turystów, wspólne działanie na rzecz rozwoju turystyki w regionie, możliwość współpracy z innymi podmiotami z branż, dostęp do nowych źródeł wiedzy, inicjowanie nowych kontaktów do współpracy i do zaprezentowania. Podsumowując, podkreślić należy, że podjęcie współdziałania małych firm rodzinnych z branży turystycznej w gminie Bukowina Tatrzańska w warunkach klastra może sprzyjać m.in. rozwojowi produktu turystycznego w klastrze, poprawie pozycji rynkowej względem branżowej konkurencji, wytyczeniu strategicznej orientacji klastra, minimalizacji kosztów świadczenia usług turystycznych do poziomu niewpływającego negatywnie na ich jakość oraz określeniu polityki rozwojowej przedsiębiorstw turystycznych funkcjonujących w klastrze. Implementacja strategii współdziałania w ramach przedsięwzięć klastrowych wspiera bowiem tworzenie przewagi konkurencyjnej na rynku turystycznym.

Bibliografia

Duczkowska-Piasecka M. (2012), *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Duh M. (2012), *Family Businesses: The Extensiveness of Succession Problems and Possible Solutions* [w:] T. Burger-Helmchen (ed.), *Entrepreneurship – Gender, Geographies and Social Context*, InTech, Rijeka.

Gierszewska G., Romanowska M. (2001), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Górka-Chowaniec A. (2015), *Strategiczne aspekty zarządzania przedsiębiorstwem – przypadek branży turystycznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” nr 4/2015, ss. 143–159.

Klimek J. (2014), *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.

Marjański A. (2015), *Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” t. XVI, Z. 7, Cz. I, red. A. Marjański, M.R. Contreras Loera, *Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania*, ss. 175–187.

Mathews T., Blumentritt T. (2015), *A sequential choice model of family business succession*, „Small Business Economics”, June 2015, Volume 45, Issue 1, ss. 15–37.

Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne: istota i zachowania strategiczne*, AE Wrocław, Wrocław.

Sipa M., Smolarek M. (2015), *Perception of the Process of Succession by Employees of Polish Family Businesses* [w:] B. Gavurova, M. Soltes (eds.), *Central European Conference in Finance and Economics (CEFE2015)*, Technical University of Košice, Herlany, ss. 606–616.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2011), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.

Żukowska J., Pindelski M. (2012), *Szanse i ograniczenia innowacyjnej strategii firm rodzinnych*, „Współczesne Zarządzanie” 4/2012, ss. 129–141.

Firlej K., Rożek A. (2012), *Korzyści z klasteringu transgranicznego jako innowacyjnej formy rozwoju usług turystycznych na obszarach przygranicznych Polski południowo-wschodniej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Ekonomia” nr 891, ss. 31–50.

Kruczek M., Żebrucki Z. (2012), *Koncepcja klastrów logistycznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria: *Organizacja i Zarządzanie*, z.70, nr kol. 1909, ss. 229–241.

Roman M. (2017), *Wpływ klastrów turystycznych na innowacyjność gospodarki turystycznej*, „Studia i Prace WNEIZ US” nr 43/3, ss. 45–59.

Skowronek E. (2015), *Klaster jako forma współpracy w turystyce*, „Europa Regionum” Tom XXIV, ss. 129–139

Dokumentacja

Projekt strategii rozwoju Gminy Bukowina Tatrzańska na lata 2015–2020.

María Guadalupe Arredondo Hidalgo | mg.arredondohidalgo@ugto.mx

Universidad de Guanajuato

La filosofía organizacional y los procesos a partir de la planeación estratégica de una empresa familiar exportadora agroindustrial: un estudio de caso

Organisational Philosophy and Processes from the Strategy Planning in Exporting Agroindustrial Family Business. A Case Study

Abstract: In accordance with Grabinsky [2002], the family company is defined by the blood ties within the organization present between the owners and the people who perform the operation and strategic decision-making, facing the challenge of meeting the members of the organization and the family. The present research focuses on the methodology based on the analysis of a case study of a family business in the agro-industrial sector. The objective of this paper is to highlight the importance of philosophy and the organizational structure within the development and efficiency in the operation of a family business. The diagnosis was made by analyzing both the organizational structure, such as the administrative processes. The results indicate that the organizational structure of the company must be adjusted, delimiting the hierarchy, the type of authority, as well as the control which is specific to each functional area. The above mentioned aspects will be essential for the company to operate properly, to enhance the profitability and sustainability of the company on the market.

Key words: strategic planning, organizational development

Introducción

El trabajo de investigación presenta el caso de una empresa agroindustrial familiar mexicana, ubicada en el municipio de Jacona, Michoacán. El análisis versa respecto a dos problemáticas, en primer lugar, las características en la administración general de la empresa familiar; y en segundo lugar, la propuesta de organización, estableciendo la filosofía organizacional y la estructura matricial como forma de gobierno.

Se propone la realización de un diagnóstico estratégico, mostrando aquellas áreas de oportunidad que es posible detectar y donde una estrategia vital para la supervivencia del negocio es la reorganización a partir de un organigrama matricial, nombrando responsables para el control tanto de funciones, como de las operaciones.

En el primer apartado se aborda el tema de las empresas familiares y sus elementos; en la segunda sección se describe el estudio de caso, así como la metodología que se utilizó para el estudio; en el tercer y cuarto apartados se presentan los resultados y las conclusiones de esta investigación.

La literatura respecto a este objeto de estudio confirma el papel protagónico que las empresas familiares tienen para la generación de empleos, la creación valor agregado y por ende para la competitividad. Así, se han creado diversas iniciativas para fortalecerlas y fomentar su crecimiento, no obstante estudios recientes resaltan la poca efectividad que éstas han tenido [Arredondo y Caldera 2016]. Por lo anterior se puede afirmar que la investigación de las empresas familiares mexicanas en la agroindustria requieren un análisis profundo, desde el diseño de sus estrategias, hasta el desempeño que tienen en el campo organizacional y funcional. Este trabajo es una propuesta de esta inquietud planteada en el caso presentado.

La empresa familiar y sus elementos.

De acuerdo con Grabinsky [2002] la empresa familiar está definida porque los lazos sanguíneos dentro de la organización están presentes entre los dueños y las personas que realizan la operación y la toma de decisiones estratégicas, enfrentando así el reto de satisfacer, tanto a los miembros de la organización, como a la familia. Por otro lado, Gersick et al. [1997] conceptualizan a la empresa familiar como la propietaria de una empresa que es dirigida de manera única teniendo secuelas favorables y negativas al momento de generar autoridad sobre los mismos miembros puesto que poseen gran fuerza por mantener una misma identidad, historia, lenguaje verbal y no verbal.

Schein [2010] insiste en que la organización puede ser considerada como el conjunto planificado de actividades asignadas a personas de una misma estructura a fin

de cumplir los fines organizacionales. En este sentido, la división de trabajo y delimitación de funciones así como la distribución jerárquica de las líneas de autoridad y de responsabilidad, son primordiales para el logro de una organización eficiente. Lo anterior debe llevarse a partir de la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y las funciones, y a través de la distribución jerárquica de la autoridad y la responsabilidad. Por su parte, Chiavenato [1996] establece que la empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos, se trata de una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.

La empresa es entonces una organización encaminada a la producción bienes, venderlos y obtener un beneficio, los servicios también se incorporan en estas actividades. Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituyen a la vez un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes.

Desde la óptica de análisis de la empresa como sistema, Bertalanffy [2015] fue el autor que desde finales de la década de los cuarenta estudió la interacción de estos elementos organizacionales identificando a la empresa como un todo complejo y organizado: una reunión o combinación de cosas o partes que forman un sistema unificado.

En función a la estructura organizacional, Robbins y Coulter [2005] indican que las necesidades actuales han llevado a que las empresas cambien desde los enfoques tradicionales, para que los gerentes reevalúen las necesidades en apoyo a quienes buscan aumentar la eficiencia dentro de la organización para que al mismo tiempo, tengan la flexibilidad necesaria para adaptarse al mundo dinámico. Es por lo anterior, que la distribución formal de los empleos dentro de una organización, es un proceso que involucra decisiones sobre la especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización. Por su parte, Chiavenato [2002] enfatiza en que una estructura organizacional es funcional cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos.

Otro elemento dentro de las empresas, es el desarrollo organizacional, el cual es descrito por Beckhart [1969] como el esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento. Blake y Mouton [1968] coinciden

en que es un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa; al igual Hornstein y Burk [citados en De Faria 2004] como un proceso de creación de una cultura que institucionaliza el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el campo de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización.

Las Estructuras Organizacionales

La estructura en las empresas se origina a partir de la forma en que se organiza, buscando lo más conveniente para cumplir sus objetivos y en donde los propietarios realizan estos cambios para optimizar los recursos con los que cuenta para llevar a cabo la operación de la empresa. El diseño de la estructura debe ser enfocado a que cumpla con varios elementos como la optimización de recursos materiales, financieros, tecnológicos, humanos y de la filosofía empresarial. Los recursos con los que cuenta la empresa deben ser gestionados de manera que se apliquen diversas herramientas para realizar actividades cotidianas de sus funciones laborales en los que se fomente la coordinación, comunicación y dirección, donde todo lo anterior debe ser evaluado para su correcto funcionamiento. Robbins y Coulter [2005] sugieren que la estructura involucra una serie de pasos a seguir como: la toma de decisiones, las técnicas laborales, la división del trabajo, las líneas de mando, la autoridad y estilo de control que conduzcan a obtener la colocación formal de los cargos al interior de la empresa

Tipos de estructuras organizacionales

Los principales modelos de estructura permiten establecer los puestos, niveles jerárquicos, medios y canales de comunicación por quienes detentan el poder jerárquico en la empresa. Según Rodríguez [2010] existen tres estructuras organizacionales. La primera es la estructura funcional que se caracteriza por tener grandes parámetros de control, pocos niveles de departamentalización vertical, existe poca formalización en sus niveles, es flexible, y la autoridad está centrada en una sola persona. Por lo tanto el impulso de una estructura funcional es factible cuando al ser una empresa pequeña, tiene personal especializado en equipos en las actividades diarias el cual se mantiene en comunicación con su dirigente, el cual permanece enfocado a objetivos completamente definidos y establecidos.

El segundo tipo de estructura es la burocrática, que se caracteriza por contar con un rol de actividades habituales que generan especialidad, reglamentos y normas de

manera formal, así como las actividades separadas por departamentos. Sus tramos de control son estrechos, tiene una autoridad centralizada y las decisiones siguen la línea de mando establecida. La burocracia en esta estructura es de manera racional y se basa en el ajuste de los instrumentos para lograr los objetivos.

El tercer tipo de estructura es la matricial, que de manera concurrente comprende dos estructuras: una donde los trabajadores responden a una línea de mando que comprende las funciones de manera vertical y, otra de forma horizontal, que incorpora al trabajador de diversas áreas para formar un equipo que lleve a cumplir los proyectos, donde tiene un encargado que es un experto. Es por eso que la empresa se adecúa a la producción de bienes o servicios y a sus funciones en una estructura mixta. La centralización y descentralización en la toma de decisiones se decide dependiendo del desarrollo de la empresa en donde se requiere una energía constante, pues la variación en las líneas de mando, la versatilidad de los mercados desarrollados, la rapidez y la exactitud en las decisiones no se pueden mantener bajo una sola autoridad en lo alto de la estructura. Esto hace que estas decisiones puedan ser tomadas en los niveles más bajos de la empresa, mediante la capacitación y con la delegación gradual de las responsabilidades.

Entonces a partir de este análisis, se ha propuesto la estructura matricial como las más idónea conforme a las características de la empresa familiar estudio de caso.

Asimismo, considerando que se deben identificar los problemas más comunes a los que se enfrentan las empresas familiares, Stewart [2017] establece 10 etapas para resolver estos conflictos en las empresas, la tabla 1 incorpora estas acciones.

Tabla 1. Etapas para identificar y resolver conflictos en empresas familiares

Etapas	Descripción
1. Juntas familiares	Deben realizarse de forma periódica, en donde se registren los acuerdos tomados, a partir de la discusión de los miembros de la familia.
2. Establecimiento de valores familiares, objetivos y metas	Los valores se podrán entender como la filosofía empresarial y será la amalgama para tomar las decisiones que deberán alinearse con las metas y los objetivos necesarios para que el negocio alcance el éxito.

3. Proceso en la resolución de los conflictos	Los conflictos son inevitables y para evitar problemas legales, deberán resolverse desde las partes (arbitraje) en donde claramente se plantearán las posiciones y se tomarán las decisiones con base en los acuerdos de los familiares más viejos.
4. Códigos de conducta	Los códigos son fundamentales para especificar el comportamiento esperado de los miembros de la familia. Deben incorporar las responsabilidades en relación a las reacciones de tipo emocionales para evitar roces, tanto con la familia, como con los directivos, personal de apoyo y los clientes o público fuera del negocio familiar. A partir de este proceso, se invierte tiempo para aclarar los supuestos y crear un espacio seguro para todos los actores involucrados en el negocio familiar.
5. Políticas para la empresa	La mayoría de las empresas familiares tienen conflictos similares, mismos que pueden predecirse. A partir de estas predicciones, se prepararán las políticas para resolver estos posibles conflictos puesto que se deben definir las fronteras entre el ámbito familiar y el del negocio, a fin de enfrentar con un balance justo, los intereses familiares versus los de la empresa. Ejemplos de estas políticas pueden ser: política de empleos en el negocio, políticas de dividendos o participaciones, liquidaciones y compensaciones.
6. Plan de salida	Este plan de salida ofrece a los accionistas una salida si no creen en la dirección en que se está llevando a cabo el negocio y evita a futuro, desacuerdos innecesarios. Es un proceso que se aplica a partir de que un familiar o accionista vende acciones de la empresa familiar para reducir su participación o para salir completamente. Debe establecerse desde el documento de formación de la empresa.
7. Gerentes o directores externos	Una de las mejores formas de fortalecer una empresa familiar es asegurarse de que haya varios directores no familiares y no ejecutivos en el directorio de la empresa, ayudan para traer una visión objetiva, particularmente con respecto al desempeño y las habilidades de los miembros de la familia en roles gerenciales. También pueden ayudar a resolver conflictos o disputas familiares, de forma más objetiva.

8. Familiares de generaciones anteriores	Se debe dar cabida a las recomendaciones o puntos de vista de los familiares más viejos o de generaciones anteriores, para compartir el conocimiento y la experiencia, sin que esto restrinja las decisiones actuales, tomando en cuenta los cambios que deban tomarse para beneficio de la empresa familiar.
9. Educación-capacitación de los miembros de la empresa familiar	La constante capacitación y educación empresarial resulta esencial para entender, tanto la administración de la empresa, como las estrategias para lograr la permanencia y futura sucesión en este tipo de organizaciones.
10. Acta constitutiva	Como figura legal en México no existe la empresa familiar, sin embargo desde el documento escrito, paralelamente, proporcionará una oportunidad para que los miembros de la familia aclaren las funciones y responsabilidades diferentes que existen dentro de su negocio familiar. La constitución familiar es una descripción formal, desarrollada en colaboración por los miembros de la familia, que generalmente incorpora todos los consejos y herramientas anteriores.

Fuente: elaboración propia a partir de Stewart [2017].

A partir de lo anterior, y en el apartado de resultados, se aplicará la tabla 1, como parte de las variables que se considerarán para realizar la propuesta de intervención en la empresa.

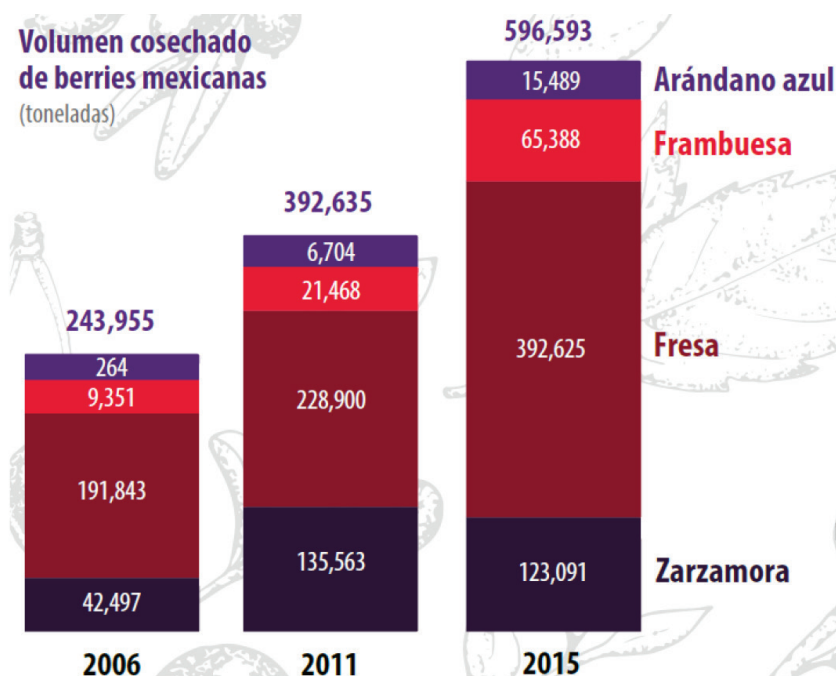
Marco contextual de la producción de berries en México

La producción y comercialización de *berries*¹ en el mercado internacional ha evolucionado de manera considerable en los últimos años, haciendo que la demanda mundial y los atractivos precios a los productores sean factores que generan rentabilidad en la inversión para mejorar la calidad de los productos. Según datos proporcionados por Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura [FIRA 2016] entre los años 2004 y 2012 la producción internacional presentó un incremento promedio de 3.3 por ciento, y solamente el 2013 la producción registrada presentó incremento del 5.3 por ciento anual con respecto del año anterior. Según los datos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación [SAGARPA 2016]

1. Las *berries* que se toman en cuenta para este proyecto son: fresa, zarzamora, frambuesa y arándano.

en México, las *berries* se posicionaron entre los cuatro principales productos agroalimentarios de exportación con un valor de 695 millones de dólares, durante los primeros cinco meses de 2016, y en el quinto lugar del volumen total de producción del mercado internacional. Asimismo, la producción de fresas está fuera del segmento de las *berries* debido a su importancia comercial, proyectando que a inicios del 2017 se registre un incremento de 1.7 por ciento en el volumen de producción a nivel nacional en comparación del 2016, ocupando México el tercer lugar en producción de fresa en el mundo, de acuerdo a las estadísticas del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) de la SAGARPA [2016].

Figura 1. Volumen cosechado de berries mexicanas (toneladas)



Fuente: Atlas Agroalimentario SAGARPA-SIAP [2016].

METODOLOGÍA. ESTUDIO DE CASO

Para la metodología del estudio de caso Hernández et al. [2014] mencionan que las características descriptivas deben extraer y señalar todos los componentes o dife-

rencias que se desenvuelven en cualquier situación y de cualquier índole, pues esto refleja el estilo, preferencias e inclinaciones de la sociedad.

Así, se realiza en primer orden la contextualización del entorno externo económico agroindustrial. Posteriormente, se procede, a partir de cinco entrevistas estructuradas con cada uno de los integrantes de la empresa familiar, a realizar el diagnóstico que lleve a desarrollar el marco operacional que se ha investigado y desarrollado para la intervención de la misma.

CONTEXTO DEL ESTUDIO DE CASO

El estado de Michoacán se ha sostenido por séptimo año consecutivo a la cabeza como productor de *berries* del país, con municipios como Los Reyes, capital mundial en producción de zarzamora, el cual tiene 6 mil 100 hectáreas sembradas que generan 64 mil toneladas y un valor de producción de poco menos de los 2 mil millones de pesos. Además la producción de fresa está concentrada en 5 municipios: Zamora, Jacona, Tangancícuaro, Ixtlán y Panindícuaro, por el volumen de hectáreas sembradas refrendando el título a nivel nacional [SAGARPA 2016].

Dentro del municipio de Jacona, hace más de 60 años inicia la historia del grupo agrícola que motivó al estudio, como una empresa familiar. El fundador de la empresa, comenzó siendo productor independiente, consolidándose como uno de los 3 productores pioneros en la región especializados en la siembra, cosecha y venta de fresas. Para establecer formalmente la empresa familiar, el fundador y dos de sus hijos se convierten en accionistas de la empresa y se dedican completamente a la producción, siembra, cosecha, empaque y enajenación de las diferentes variedades de fresas en la misma localidad. Posteriormente, la hija mayor del dueño, se incorpora para llevar la contabilidad y aspectos fiscales. La empresa ha crecido en superficie sembrada y ha aplicado tecnologías agrícolas como los macro túneles, riego por goteo, acolchado de tierras, variedad de fresas y con la siembra de frambuesa y *blueberries*². Durante un tiempo se dedicaron al cultivo, cosecha, empaque y comercialización de chiles jalapeños para la exportación a Chicago en Estados Unidos y donde a la par mantienen la siembra, cosecha y comercialización de maíz, jitomate, cebolla, calabacita, lechuga y pepino, para el mercado nacional, además de ser exportadora de *berries*.

Al mismo tiempo que la empresa mantiene su crecimiento en la producción de *berries* se presentan dificultades en la parte administrativa por falta de personal, movimientos bancarios, supervisión y seguimiento a pago de nómina, falta de

2. Los *blueberries* son conocidos también con el nombre de arándano azul.

respaldo de información, asesoría contable y fiscal, manejo de la información, ya que todo el trabajo administrativo se realizaba solamente por 3 personas sobrepasándolos en múltiples situaciones y sin contar con la autorización para la contratación de personal. Posteriormente, se integra la otra hija del dueño, así como dos personas más que no son parte de la familia, para apoyar con las actividades administrativas en un intento de establecer las funciones al interior. La empresa ha brindado trabajo a cientos de familias de la zona durante todo el año y sufre una fuerte transformación derivada de la separación parcial de uno de los socios, marcando una oportunidad en la creación de estrategias para estabilizar esta transición y mantener la calidad en su producción y desarrollo.

Tomando como base el diagnóstico anterior, y a partir de las entrevistas con los integrantes de la empresa familiar, se identificaron los elementos para poder configurar el análisis FODA, mismo que se presenta en la Figura 2.

Figura 2. Análisis FODA de la empresa

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Crecimiento en superficie, implementación de tecnología, maquinaria y herramientas agrícolas, buenos métodos de cultivo y cosecha, calidad de producto, estándares de inocuidad, cantidad de producto cosechado y empacado, manejo de suelo, aplicación eficiente de productos agroquímicos y fertilizantes. • Certificaciones internacionales: Global G.A.P., Optimal Berry, LQS, entre otras. • Empresa exportadora a partir de proyectos estratégicos de expansión, comercialización y apertura de mercados internacionales, colocando su producción de berries como muestra de calidad en los productos que exporta. • Crecimiento sostenido de la demanda en el consumo mundial de berries. • Identificación de demanda de berries en el mercado asiático (Japón, China, Singapur y Corea del Sur).	• Pionero a nivel nacional en la exportación de frambuesa a China, de fresas a Francia y mantiene su nivel de producción de arándanos para exportar a Emiratos Árabes Unidos. • Reconocimiento a nivel nacional por el Openning Market Chinese Deleite, debido al mínimo de cajas de exportación rechazadas durante toda la temporada de producción 2016–2017. • Pertenece al reducido y exclusivo grupo de productores a nivel nacional, que logran exportaciones exitosas y que abren oportunidades de conquistar nuevos mercados por el prestigio ganado.

DEBILIDADES	AMENAZAS
• Concentración de casi toda su producción en el mercado de Estados Unidos. • La poca preparación académica de la mayoría de los miembros de la familia. • La empresa ha mantenido un crecimiento en producción de berries, sin embargo al interior carece de información sustentada por escrito, una estructura organizacional efectiva, descripciones de puesto, planeación, controles o filtros, manuales de procesos, falta de capacitación y actualizaciones para el personal, código de ética y conducta, reglamentos, normas y políticas. • La organización aún se encuentra en un proceso de adaptación en los cambios, identidad, cultura, mejora, implementación de procesos, crecimiento al interior con la contratación y creación de nuevas áreas para mantener los requisitos que se generan en el área de producción y como parte del salto que necesita realizar sin sentir las limitaciones por las áreas administrativas y con la tranquilidad de tener un respaldo.	• Renegociación del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN). • Incremento en restricciones y regulaciones no arancelarias como: certificaciones de inocuidad, de procesos en la aduana de Estados Unidos, plagas, productos químicos relacionados a la siembra y cosecha de berries. • Carencia de lazos con organismos empresariales relacionados con el sector, mismo que puede tener como consecuencia falta de vinculación con el gobierno a partir de gestión de recursos especiales para el campo y su ámbito empresarial.

Fuente: elaboración propia a partir de la información de la empresa.

Actualmente la empresa es fuente de empleo de 150 trabajadores en promedio base durante todo el año (gerentes, personal administrativo, supervisores, jefes de área, choferes, encargados de rancho, veladores, etc.), y en donde se puede destacar que la mayoría del personal tiene en promedio más de 10 años de antigüedad. El promedio de trabajadores jornaleros de pizca eventuales de cosecha durante temporada alta es de 600. A partir del año 2016 como parte del crecimiento se crea una razón social especializada en contratación de personal para cualquier actividad relacionada con la preparación de suelo, siembra, cultivo y cosecha así como el empaque, distribución y venta de frutas de temporada, de esa forma se terceriza la administración del personal como un modelo de contratación apegado a las normativas establecidas en la Ley Federal de Trabajo vigente en México.

Tabla 2. Integrantes de la familia relacionados a la operación de la empresa

Puesto que desempeña	Parentesco	Nivel de formación académica
Director/Fundador/productor	Padre, jefe de familia	Primero de primaria
Director general/productor	Hijo	Primero de secundaria
Gerencia administrativa	Hija	Contador público (pasante)
Gerencia inocuidad	Hija	Licenciatura en mercadotecnia y publicidad
Gerencia Recursos Humanos	Hija	Licenciatura en administración de empresas

Fuente: elaboración propia.

RESULTADOS

Diseño de la filosofía empresarial

1. Cultura de trabajo. Desde su creación, la empresa ha guiado su operación a partir del conocimiento en la siembra, cosecha y empaque de *berries*, puesto que ese conocimiento se sigue transmitiendo a nuevas generaciones que comienzan su entrada y participación en la empresa, donde si bien con el trabajo y esfuerzo la empresa ha logrado traspasar barreras y obstáculos importantes a lo largo de su historia, la constancia ha sido clave de lograr incursionar en los mercados internacionales.

2. La filosofía organizacional. Se sugiere la filosofía basada en los siguientes valores, mismos que llevarán a la empresa a ser fuerte y actuar con base en en bien común.

A continuación se describen:

- a) Respeto: debemos mirar atentos a las personas en consideracion de no interferir inadecuadamente en sus vidas, aceptando y comprendiendo la forma de pensar y acuar, buscando el beneficio mutuo.
- b) Tenacidad: podemos fracasar, pero aprenderemos a partir de los errores que podamos cometer. Alcanzaremos nuestras metas teniendo como base nuestra pasion y confianza en lo que hacemos día con día.
- c) Unión: desde la esencia de nuestra empresa familiar, este valor describe la fortaleza de la empresa que se junta con la comunidad y los trabajadores que son parte esencial de la misma.

d) Sustentabilidad: encaminamos nuestra esencia para incorporar la equidad, pagar precios justos y proponernos proyectos para eliminar la pobreza y que todos nuestros trabajadores y la comunidad se beneficien de nuestro crecimiento económico.

3. Misión: desde nuestra empresa familiar, contribuir en la calidad de vida de nuestros clientes y consumidores de todas las acciones que realizamos, ofreciendo productos y servicios de excelente calidad que aporten a su alimentación sana, generando un crecimiento sostenido y rentable de largo plazo para crear el máximo valor, desde la producción de nuestros productos: *berries* (arándanos, fresas y frambuesas).

4. Visión: Ser una empresa que lleve el liderazgo en la producción, comercialización y distribución de *berries* y otros productos relacionados, para el mercado de México, Estados Unidos, Latinoamérica, Europa y Asia.

5. Esencia de la filosofía empresarial: tenemos una visión fundamental de sustentabilidad que se aplica en todas nuestras actividades. Operacionalizamos este pensamiento a partir de la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, colaboradores, familia y comunidad, bajo una estricta normatividad ética, el cumplimiento de las certificaciones de inocuidad, y con una visión de largo plazo que conjugue el desarrollo económico, social así como el cuidado del medio ambiente que es parte fundamental de nuestra generación de valor.

Tabla 3. Relación de las variables de estudio y su resultado en la empresa

ASPECTO	RESULTADO
Filosofía organizacional	Permea una cultura enfocada a ser una empresa familiar, la cual solamente cubriría las necesidades básicas de los integrantes. En la actualidad el crecimiento y desarrollo de la empresa requiere plasmar y modificar la cultura en toda la empresa, pues el mercado, enfoque, crecimiento, implementación de nuevas tecnologías agrícolas no son los mismos que en sus inicios y donde la visión de la organización requiere plantearse nuevas direcciones si requiere seguir con un crecimiento.

Procesos administrativos	Necesitan solidez y reestructura para obtener resultados efectivos y eficientes a los requerimientos de la empresa por su tamaño, número de trabajadores, que permita proporcionar una respuesta inmediata a las necesidades. La falta de información, respaldo y antecedentes documentados, delimitación de actividades, procesos y procedimientos para la realización de actividades específicas, reglamentos, normas y políticas, han sido desplazados en importancia con respecto al funcionamiento del área de producción sin comprender la unión y afectación que causa a todos los niveles de la empresa.
Estructura en la empresa	Se realizó tratando de ajustar la empresa a una estructura matricial y donde las necesidades requeridas en el área administrativa y operativas o de producción son completamente diferentes, presentando líneas de mando poco claras, pues el trabajador recibe indicaciones de diferentes mandos (administrativos, operativos y gerenciales), desencadenando interpretaciones confusas de los objetivos, trabajo bajo presión y pierdan el enfoque en sus actividades. La energía en resolver las situaciones del día a día que se convierten en urgencia.
Planeación-formación académica	La falta de preparación o actualización académica del personal directivo y gerencial, pues el dinamismo de la empresa genera la creencia que la filosofía y la estructura organizacional no interponen un impacto en la empresa, pues no existe una dirección sobre la que los objetivos sean establecidos porque tanto el director, fundador y gerencias en la empresa están enfocados en resolver problemas y situaciones momentáneas que en fijar metas, siendo la falta de apego e identidad de los trabajadores a la empresa un factor de su salida por mantener una incertidumbre en cuanto al crecimiento y desarrollo del personal.
Expansión-crecimiento	Ha sido posible según la oportunidad de adquisición de tierras para cultivarlas, sin el involucramiento de la parte administrativa salvo para realizar el pago de las nuevas compras. Por ello es importante realizar varias propuestas, la primera es presentar una filosofía nueva en la que se alinee la filosofía con la que se fundó el grupo y la filosofía en la nueva visión, la segunda propuesta abarca una estructura que se adapte a las necesidades en cada una de las áreas de producción y oficinas centrales, que permita establecer el medio de comunicación, líneas de autoridad, niveles organizacionales y la departamentalización.

Fuente: elaboración propia.

Intervención desde la organización matricial

Para el desenvolvimiento de la empresa familiar estudio de caso, se propone la estructura matricial, misma que combinan la jerarquía en la toma de decisiones con sistemas más nivelados, la responsabilidad está más repartida y funciona con mayor autonomía. Esta estructura organizacional, departamentaliza las funciones con base en los proyectos que se presenten, lo que incluye la formación de equipos especialistas, necesarios para lograr un objetivo específico de producción. Al frente del pro-

yecto hay un gerente que cuenta con la autoridad, y coordina, a las áreas que tienen responsabilidad sobre el mismo: producción, mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, entre otros. En la estructura matricial el gerente del proyecto no tiene autoridad de línea sobre los miembros del departamento, sino que está superimpuesta sobre varios departamentos funcionales. Se rompe el principio de unidad de mando, designando para cada área varios jefes que pierden esta denominación para llamarse coordinadores. Es decir, los trabajadores se hallan bajo una autoridad múltiple (normalmente dual). Nadie es autoridad superior absoluta de nadie, y nadie es único subordinado. A pesar de lo dicho, existe una clara jerarquía, de modo que siempre se conoce quienes están por arriba y quienes por abajo del diseño organizativo.

Un funcionamiento correcto del sistema matricial exige un gran espíritu de colaboración, junto a un alto grado de autonomía, capacidad de negociación y un fuerte sentido de responsabilidad.

CONCLUSIONES

Las empresas familiares en Latinoamérica, contribuyen con alrededor del 70% del PIB, pero también es cierto que éstas tienen una vida muy corta más allá de la etapa de su fundador, y que alrededor del 95 por ciento de las empresas familiares no sobreviven a la tercera generación de propietarios. Esto suele ser consecuencia de la falta de preparación de las generaciones sucesivas para manejar las demandas de una empresa creciente y una familia que necesariamente tendrá que crecer [International Finance Corporation 2017].

Las empresas familiares pueden mejorar su probabilidad de supervivencia si implementan las estructuras de gobierno correctas y comienzan el proceso educativo de las generaciones sucesivas en esta área lo antes posible. Las estructuras organizacionales dan pie a la buena comunicación y evitan que haya conflictos derivado de que hay muchos jefes involucrados en la gestión y administración de las mismas [Kaslow 2012].

Partiendo entonces que la agricultura familiar o empresas familiares agrícolas surgen como proveedores de alimentos, generadoras de empleos y fuente de ingresos para las familias. Por esta razón estas empresas enfrentan como principal limitación el desarrollo del capital humano, pues los bajos niveles de escolaridad en los responsables y mucho mayor en el personal contratado. Este nivel de escolaridad representa un promedio de 5.9 años de estudios, equivalente a tener primaria incompleta [ENOE 2015], con la concentración en la producción dejando de lado los aspectos administrativos, dirección organizacional, planteamiento de estrategias de crecimiento,

limitación de áreas, documentación de procesos y procedimientos. Para la empresa estudio de caso, resulta fundamental el seguirse preparando para que sus integrantes puedan enfrentar a la competencia internacional. Abouzaid [2017] indica que una estructura que trabaja para la familia debe ir evolucionando con los años, a partir del crecimiento del negocio. Se debe asegurar asimismo, la actualización de los sistemas puesto que la falta de actualización es el motivo de tantas instituciones fracasan.

Las posibilidades de crecimiento para la empresa familiar exportadora, son muy positivas puesto que el mercado de *berries* se encuentra en constante crecimiento y las expectativas de demanda son favorecedoras. México es el quinto productor en el mundo y estos productos han ganado importancia económica en los últimos años: en 2003 el valor de producción de las *berries* en México representaba 0.9 por ciento del valor total de producción agrícola; para 2016 este porcentaje fue de 3.1 por ciento. La alta rentabilidad, derivada principalmente de su alto precio en Estados Unidos y de una creciente demanda, ha incentivado a aumentar la superficie cultivada, de producción y por tanto, la cosechada. Las entidades federativas que producen todos los tipos de *berries* –fresas, frambuesas, zarzamoras y arándanos – son Michoacán, Jalisco, Baja California, Puebla y México [FIRA 2016].

Los grandes desafíos serán el llevar a la práctica la estructura matricial en la empresa estudio de caso, mismos que pueden describirse como los siguientes:

Ventajas	Desafíos
Es una forma eficiente de reunir habilidades diversas, necesarias para resolver un problema complejo.	Todos los miembros de un equipo requieren que tengan altas habilidades de interrelación, para tratar constantemente unos con otros.
El problema de la coordinación se reduce, dado que el personal más relevante trabaja en equipo.	Puede afectar a la moral del personal, al resignar puestos de trabajo cuando se terminan los proyectos y se comienzan otros.
El trabajo en equipo proporciona un beneficio adicional: llegar a entender las exigencias de los distintos puestos de responsabilidad.	Los niveles de autoridad no se pueden establecer con firmeza. Puede provocar conflicto entre los directivos.

Dota a la organización de una gran flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno, que se traduce -además- en un ahorro de costos puesto que evita duplicaciones de actividades.

Las organizaciones matriciales son cada vez más comunes a medida que las organizaciones crecen más, se vuelven más complejas, y acceden a los mercados globales. Ofrecen las ventajas de mayor flujo de información a través de las fronteras, más profundo desarrollo de la experiencia y el conocimiento, y una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta.

Tocará entonces, en una segunda parte de investigaciones futuras, el evaluar el impacto de la aplicación de este tipo de estructura relacionada a la operación de la empresa que se ha presentado como estudio de caso.

Bibliografía

Abouzaid S. (2017), *Family Institutions the Realities of Implementation*, "Tharawat Magazine Special Features", recuperado de: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/f7cfef004a-917dab8379cf9c54e94b00/Family_institutions_the_realities_of_implementation_Sanaa_Abouzaid.pdf?MOD=AJPERES, acceso: 24.02.2018.

Arredondo M.G. y Caldera D. (2016), *La inserción en mercados internacionales a partir de la sucesión de la administración de una pyme familiar mexicana*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", tom XVII, zeszyt 6, część III, Wydawnictwo SAN, ISSN 1733-2486, pp. 131–143.

Beckhart R. (1969), *Organization development. Strategies and Models*, Addison Wesley, USA.

Bertalanffy L. (2015), *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, Editorial: George Braziller Inc., USA.

Blake R. y Mouton J. (1968), *Corporate Excellence Through Grid Organization Development*, Gulf Publishing Co., USA.

Chiavenato I. (1996), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Editorial McGraw Hill, México, D.F.

Chiavenato I. (2002), *Gestión del Talento Humano*, Editorial McGraw Hill, México, D.F.

De Faria Mello F. (2004), *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*, Editorial Limusa, México, D.F.

Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura [FIRA] (2016), *Panorama Agroalimentario, Berries 2016*, recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/200633/Panorama_Agroalimentario_Berries_2016.pdf, acceso: 27.02.2018.

Gersick K., Davis J., Hampton M. y Lansberg I. (1997), *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Grabinsky S. (2002), *De la empresa familiar a Familias de Empresarios*, Del Verbo Emprender, México.

Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo [ENOE] INEGI (2015), Resultados de Ocupación y Empleo, recuperado de: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/enoe_ie/enoe_ie2015_05.pdf.

Johnson R.A., Kast F.E., Rosenzweig J.E. (1963), *The Theory and Management of Systems*, McGraw-Hill, New York, USA.

Kaslow F. (2012), *Handbook of Family Business and Family Business Consultation: A Global Perspective*, International Business Press.

Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2014), *Metodología de la Investigación*, 6ª Edición, Editorial Mc GrawHill, México, D.F.

International Finance Corporation [IFC] (2017), *Family Business Governance Handbook*, recuperado de: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/159c9c0048582f6883f9ebfc046daa89/FB_English_final_2008.pdf?MOD=AJPERES, acceso: 14.02.2018.

Robbins S. y Coulter M. (2005), *Administración*, 8ª Edición, Pearson Educación, México, D.F.

Rodríguez J. (2010), *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*, Editorial Cengage Learning, México, D.F.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación [SAGARPA] y Servicio de Información Agroindustrial y Pesquera [SIAP] (9 de marzo de 2016), Atlas Agroalimentario 2016, recuperado de: http://nube.siap.gob.mx/gobmx_publicaciones_siap/pag/2016/Atlas-Agroalimentario-2016.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación [SAGARPA] (9 de marzo de 2016), Exportaciones en berries rebasan los mil 200 millones de dólares: Sagarpa, recuperado de: <http://www.sagarpa.gob.mx/Delegaciones/michoacan/boletines/Paginas/B0182016.aspx>.

Schein E. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, 4th Edition, Edit. Wiley, USA.

Stewart C. (2017), *10 Tips for managing family business conflicts, Hubbis Best Practice Guidelines*, recuperado de: <https://www.northwoodfamilyoffice.com/wp-content/uploads/2015/03/2014-10-Tips-for-Managing-Family-Business-Conflicts-Stewart.pdf>, acceso: 27.01.2018.

Beata Wierzbicka | wierzbickabeata@o2.pl

Uniwersytet Gdański Wydział Zarządzania

Jędrzej Strumillo | jedrzej.strumillo@ug.edu.pl

Uniwersytet Gdański Wydział Zarządzania

Strategiczna Karta Wyników jako nośnik skutecznej aplikacji pomocy unijnej przez firmy rodzinne

Balanced Scorecard as a Carrier of an Effective Application of EU Assistance by Family Businesses

Abstract: The turbulent market environment implies for the companies operating in, the need to search for the most effective and effective business solutions that guarantee the achievement of competitive advantages. The future of the company in the global economy is its activity focused on creating communication and providing offers rich in values for clients, partners and society as a whole.

A key role in the activities related to creating and supplying value to participants of market relations plays the decision-making process, from planning the content of the strategy to its implementation and achieving as a result of positive changes.

In the situation of the company's orientation on the creation of values, the availability and use of financial resources play an important role. The possibility of applying EU aid in the development of a company is a challenge but also an opportunity for it.

The authors present Balanced Scorecard by R.S. Kaplan and D.P. Norton as an EU assistance application tool to achieve a business advantage.

Thanks to its design, Balanced Scorecard enables the company's development from the point of view of various stakeholder groups and the process of its implementation allows the creation of new company value.

Key words: Balanced Scorecard, family businesses, European funds

Wstęp

Sprawczy charakter decyzji podejmowanych przez przedsiębiorstwa rodzinne funkcjonujące w burzliwym otoczeniu rynkowym przejawia się w ich wpływie na teraźniejszość i przyszłość. Wymusza to wdrażanie najbardziej skutecznych i efektywnych rozwiązań biznesowych zarówno na etapie opracowywania strategii i jej realizacji, jak i postrzeganiu impulsów w aspekcie zmian zachodzących w otoczeniu na poziomie emocji oraz zachowań społecznych. Działalność ta wymaga wzmocnienia integralności empirycznej i praktycznej aplikacji teorii strategicznych w celu tworzenia unikatowej wartości dla klienta, która przekłada się na osiąganie zysków dla firmy, jej partnerów oraz przestrzeni społecznej, w której firma ta działa.

Zróznicowana struktura rodzajowa potrzeb zgłaszanych przez klientów oraz rozwój techniki i technologii stwarzają i stymulują procesy powstawania szeregu rozwiązań w sferze nowych produktów, które przedsiębiorstwa dążące do wzmocnienia swojej pozycji rynkowej muszą obserwować i starać się wykorzystać, wdrażając do realizacji, a to wiąże się z koniecznością inwestowania w innowacyjną działalność. Biorąc pod uwagę szybkość przyswajania przez rynek nowych rozwiązań technologicznych, jednorazowe udoskonalenie nie będzie wiecznie przynosiło efektów. Potrzebne są kolejne innowacje i zmiany – a to wymaga znacznych nakładów finansowych.

Firmy rodzinne (na co wskazują badacze problematyki) charakteryzuje duża niechęć do korzystania z kapitałów obcych jako źródła finansowania swojego rozwoju, zarówno ze względu na niską skłonność do podejmowania ryzyka finansowego, jak i utrudniony dostęp do tego typu kapitału, często obwarowany różnymi kryteriami przez banki komercyjne [Winnicka-Popczyk 2016, s. 99]. Szansą na wsparcie działań rozwojowych w firmach rodzinnych jest możliwość skorzystania przez nie ze środków finansowych pomocy unijnej. Pomoc ta w ramach polityki sektorowej stanowi jedną z najbardziej eksponowanych form wspierania przedsiębiorstw (szczególnie sektora MŚP) w Unii Europejskiej. Efektem wsparcia powinna być poprawa kondycji firm objawiająca się wzrostem ich wielkości czy inwestycjami w innowacje. Środki finansowe przyznane firmom mają w konsekwencji doprowadzić do przełożenia strategii przedsiębiorstw na zestaw logicznie powiązanych ze sobą związków przyczynowo-skutkowych określających skuteczność i efektywność działania.

Obiektywnym narzędziem pomiaru efektywności działań firmy stała się stworzona przez Roberta Kaplana i Davida Nortona w 1992 r. Strategiczna Karta Wyników. Koncepcja ta, jako metoda zarządzania strategicznego, coraz częściej jest rozpowszechniana nie tylko wśród teoretyków, lecz także wśród praktyków, którzy

widzą wymierne korzyści jej stosowania w procesie wdrażania strategii. Inspirując przedsiębiorstwo z czterech różnych perspektyw (finansowej, klienta, dynamicznej, operacyjnej), SKW stanowi istotny system pomiaru wyników firmy [Kaplan, Norton 1992, ss. 71–79]. Pozwalając scalać ze sobą wiele koncepcji zarządzania, staje się w teorii i praktyce skutecznym narzędziem implementacji tych koncepcji w proces realizacji strategicznych celów organizacji.

W opracowaniu posłużono się tą koncepcją do oceny skuteczności zarządzania procesem alokacji środków unijnych w rozwój rodzinnego przedsiębiorstwa turystycznego, zaprezentowanego w studium przypadku. Analizę efektów zastosowania SKW dla firmy, jako narzędzia zarządzania wdrażaniem strategii, oparto na doświadczeniach przekazanych w ramach wywiadu z właścicielami przedsiębiorstwa.

Osiągnięcie zmian rozwojowych przez przedsiębiorstwa w ramach aplikacji pomocy unijnej

Rozwój firm rodzinnych na całym świecie przebiega równolegle z rozwojem rodzin w świetle przemian cywilizacyjnych. Szacuje się, że w Stanach Zjednoczonych i w Kanadzie firmy rodzinne stanowią od 80% do 90% ogólnej liczby przedsiębiorstw, a w Unii Europejskiej – 75% [Więcek-Janka 2013, s. 7]. Według Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w 2014 r. w Polsce było 68% firm rodzinnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw [Firmy rodzinne w Polsce 2014 2015]. Odsetek ten zmienia się wprawdzie ze względu na przyjętą definicję i według definicji ścisłej wynosi 30% [Sobiecki, Kargul, Kochanowska 2014, ss. 13–17], niemniej bez względu na przyjętą definicję i wynikającą z niej liczbę firm rodzinnych¹ można śmiało stwierdzić, że firmy te są bardzo ważnym uczestnikiem polskiej gospodarki [Strumiłło, Wierzbicka 2017, s. 207].

1. Definicja firmy rodzinnej ulegała na przestrzeni lat stałej ewolucji związanej z procesem różnicowania się tych podmiotów pod wpływem przemian społeczno-gospodarczych. Obecnie większość autorytetów skłania się do uznania firmy rodzinnej za „jednostkę, w której dwóch lub więcej członków rodziny dzieli pracę i własność (w przypadku firm niepublicznych jest to własność 51% udziałów, w przypadku firm publicznych posiadanie pakietu kontrolnego akcji). [...] Innymi słowy jest to przedsiębiorstwo, którego własność kontrolowana jest przez jedną rodzinę” [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 19]. Obok stwierdzenia własności istnieją też inne scenariusze, w których potomkowie założycieli mogą nadal być zaangażowani, zarówno w codziennym zarządzaniu przedsiębiorstwem, jak i w strategiczny proces decyzyjny. W ramach definicji istnieje założenie, że po pierwsze, właściciele są powiązani ze sobą lub spokrewnieni, a po drugie, co najważniejsze, istnieje domniemane założenie, że firma może przenieść się na przyszłe pokolenia tej samej rodziny. Związki rodzinne mogą być spowodowane przez pokrewieństwo krwi, adopcję lub małżeństwo. Tak więc firma rodzinna jest przedsiębiorstwem, w którym większość własności lub kontroli jest w rękach grupy osób spokrewnionych lub związanych małżeństwem [Bednarz i in. 2017, ss. 123–142].

Niewątpliwym atutem firm rodzinnych jest dbałość o dobre imię, przywiązanie do tradycji, dzięki czemu udaje im się pozyskać i utrzymać zaufanie klientów, oraz rozpoznawalność w środowisku lokalnym. Jednak choć tradycja jest nieślychanie ważna, to bez nowoczesnych technologii i rozwiązań innowacyjnych trudno konkurować na bardzo wymagającym, współczesnym rynku. Większość organizacji – bez względu na formę, rodzaj i przedmiot prowadzonej działalności – zmuszonych jest do poszukiwania zewnętrznych źródeł finansowania. Środki te są potrzebne zarówno do działań operacyjnych, jak i projektów rozwojowych i to w niemałej wysokości. W kraju opartym o zasady gospodarki wolnorynkowej i o w miarę stabilnej sytuacji ekonomicznej form współfinansowania przedsięwzięć jest na rynku finansowym wiele, począwszy od szerokiej oferty banków i firm leasingowych, przez różnego rodzaju formy inwestorów bezpośrednich, na wprowadzeniu akcji spółki do obrotu giełdowego skończywszy. Niemniej to właśnie brak dostępu do zewnętrznego kapitału stanowi często główną barierę rozwoju firm rodzinnych.

Od 2004 r. Polska jest członkiem Unii Europejskiej, z której środków współfinansowane są projekty realizowane w ramach polityki i przy współdziałaniu UE. Efektywne wykorzystanie pozyskiwanych środków na realizację tych projektów zależy w dużym stopniu od doboru właściwej metody planowania.

Głównym narzędziem służącym do prowadzenia zarówno polityki spójności Unii Europejskiej, jak i pozostałych rodzajów polityki wspólnotowej są różnorodne programy i instrumenty wsparcia finansowego, z których znaczna część została określona mianem polityki pomocowej Unii Europejskiej. Przejawem realizacji tych programów i instrumentów wsparcia są zrealizowane projekty, które łącznie służą do osiągnięcia celów całej Unii Europejskiej.

Pomoc unijna stanowi ważny impuls w rozwoju polskiej przestrzeni społeczno-gospodarczej i powinna przyczynić się do wzrostu jej innowacyjności w najbliższej perspektywie czasowej. Instrumentem realizacji polityki regionalnej UE są fundusze strukturalne, których rola polega na zwiększaniu spójności społecznej i gospodarczej państw członkowskich poprzez realizację wyznaczonych przez politykę UE celów priorytetowych. O skutecznym wdrażaniu i wykorzystaniu funduszy strukturalnych decydują stosowne zasady związane z programowaniem, a także specyficzne procedury unijne dotyczące zarządzania finansowego, kontroli, monitorowania i oceny. W zakończonej perspektywie 2007–2013 polskie przedsiębiorstwa w znacznym stopniu skorzystały z możliwości oferowanych w ramach finansowania bezzwrotnego. Większość projektów realizowanych w programie Innowacyjna Gospodarka 2007–2013 to efekt aktywności polskich przedsiębiorców, którzy za otrzymane fi-

nansowanie wdrażali do swojej działalności nowoczesne rozwiązania, tworząc nowe produkty i usługi. Wśród efektów POIG wyróżnić można m.in.²:

- 17 771 zrealizowanych projektów (podpisanych umów),
- 56 871 nowych miejsc pracy przewidzianych do utworzenia w wyniku realizowanych projektów,
- 1158 dokapitalizowanych przedsiębiorstw (w ramach środków pozadotacyjnych),
- 1669 przedsiębiorstw wprowadzających innowacje,
- 1363 nowe technologie wdrożone przez przedsiębiorstwa,
- 4803 nowe produkty i usługi wprowadzone na rynek przez wsparte przedsiębiorstwa.

Rok 2014 rozpoczął nową perspektywę unijną i stworzył nowe szanse na finansowanie rozwoju przedsiębiorstw ze środków europejskich. Na lata 2014–2020 Polsce przyznano ponad 80 mld euro na realizację spójności społeczno-gospodarczej. Znaczna tego część ma trafić do przedsiębiorców, tak aby Polska mogła zbudować innowacyjną gospodarkę opartą na wiedzy. Bardzo duża część tych funduszy będzie przeznaczana na projekty badawczo-rozwojowe i innowacyjne.

W ramach funduszy polityki spójności będzie realizowanych 6 krajowych programów, w tym jeden ponadregionalny dla województw Polski Wschodniej. Propozycję podziału środków w ramach krajowych programów przedstawiono w tabeli poniżej.

Tabela 1. Propozycja podziału Funduszy Europejskich 2014–20 na programy krajowe

Program	Alokacja po przeliczeniu na ceny bieżące (mld euro)
Infrastruktura i Środowisko	27,513
Inteligentny Rozwój	8,614
Wiedza Edukacja Rozwój	4,419
Polska Wschodnia	2,117
Polska Cyfrowa	2,255
Pomoc Techniczna	0,700
Razem	45620,1

Źródło: opracowanie własne, na podstawie danych Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju, **Dowiedz się więcej o Funduszach Europejskich [2016].**

2. Informacje o efektach pokazują stan na 11 stycznia 2016 r. (dane dotyczące liczby przedsiębiorstw wprowadzających innowacje przedstawiają stan na 30 czerwca 2015 r.) i wynikają z umów podpisanych z beneficjentami [*Efekty Programu Innowacyjna Gospodarka 2007–2013* 2016].

Oprócz programów krajowych przewidziano podobnie jak w latach poprzednich realizację 16 programów regionalnych. W nowej perspektywie nastąpić ma większa decentralizacja w wykorzystaniu pomocy unijnej. Przewidziano w niej, że większość środków w ramach funduszy strukturalnych zarządzana będzie na szczeblu regionalnym. Szczególnie interesujące dla rozwoju innowacyjnej gospodarki są propozycje zawarte w programie Inteligentny Rozwój, tym bardziej że wymusza on nawiązanie szerokiej współpracy w regionie. Głównym celem programu jest pobudzenie innowacyjności polskiej gospodarki poprzez zwiększanie nakładów prywatnych na sferę B+R oraz kreowanie popytu przedsiębiorstw na innowacje i prace badawczo-rozwojowe.

W procesie skutecznego wdrażania funduszy strukturalnych należy podkreślić wagę odpowiednio przygotowanych projektów dobrze wpisujących się w dokumenty programowe oraz zapewniających tworzenie korzystnych warunków dla innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstw. Prawidłowe uzasadnienie potrzeby realizacji projektu oznacza zapewnienie zgodności jego celów i rezultatów z takimi dokumentami strategicznymi, jak strategię rozwoju kraju, regionu czy gminy oraz strategię rozwoju danej branży w UE, w kraju i w regionie. Powinny one również korespondować z inteligentnymi specjalizacjami regionu. Fakt ten wymusza wykorzystanie nowoczesnych koncepcji zarządzania, adekwatnych do wyzwań współczesnej gospodarki opartej na wiedzy.

SKW jako system pomiaru wyników aplikacji pomocy unijnej w procesie wdrażania strategii firmy

Zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami jest coraz bardziej złożone, gdyż muszą one reagować bardzo szybko i elastycznie na procesy zachodzące w otoczeniu, muszą być otwarte na klienta i zmiany w postrzeganiu przez niego wartości produktu. Z drugiej strony muszą uwzględniać sprawy wewnętrzne związane z doskonaleniem swojego potencjału. Wiele czynników, które Krzysztof Safin uogólnia w pojęciu „filtra strategicznego”, wpływa na kluczowe decyzje firm rodzinnych. Siła oddziaływania filtrów na zachowanie strategiczne przedsiębiorstwa zależy od siły oddziaływania rodzinnej tradycji koncepcji prowadzenia biznesu [Safin 2007, s. 312].

Zarządzanie związane jest zatem z poszukiwaniem oryginalnych strategii drogą myślenia kreatywnego, ale przede wszystkim jest sztuka formułowania odpowiednich pytań, często po to, aby zakwestionować stan obecny, a prawie zawsze, by potwierdzić jakość decyzji dotyczących teraźniejszości, jak i przyszłości.

Zarządzanie przyszłością różni się od zarządzania bieżącymi operacjami. Michael Porter zauważył: „Zarówno skuteczność operacyjna, jak i strategia mają istotne znaczenie dla pierwszorzędnych wyników, [...] lecz oddziałują na całkiem inne sposoby” [Porter 1996]. Jeżeli strategia nie jest powiązana z procesami operacyjnymi i zarządczymi – nie da się jej po prostu wdrożyć. I odwrotnie – doskonałe zarządzanie działalnością operacyjną może przyczyniać się do obniżki kosztów, podnosić jakość i skracać czas procesów, ale gdy firmie brakuje kreatywnej wizji i strategicznego kierunku, to jest mało prawdopodobne, aby osiągnęła ona trwałe sukcesy, dzięki tylko sprawności operacyjnej [Kaplan, Norton 2010, ss. 1–2]. W konsekwencji każde przedsiębiorstwo, z punktu widzenia swoich celów rozwojowych, powinno działać, opierając się na strategii, której zadaniem z kolei jest zagwarantowanie mu zachowania równowagi w burzliwym otoczeniu. Tym samym właściwie opracowana i skutecznie wdrażana taktyka staje się dla firm fundamentem sukcesu.

Coimbatore K. Prahalad i Venkatram Ramaswamy [2005, s. 210] uważają, że w coraz większym stopniu to wspólne wysiłki klientów i firmy współtworzą wartość przez indywidualizację doświadczeń wyjątkowych dla każdego pojedynczego konsumenta. Zjawisko to rzuca wyzwanie procesom tworzenia wartości i istoty nowych relacji między firmą a otoczeniem. Przekształcenia w sposobie zarządzania odnoszą się nie tylko do tego, „co” firma tworzy, ale również do tego, „jak to realizuje” i w jaki sposób jest postrzegana jej działalność. Behawioralny charakter strategii stwarza przesłankę do skutecznej aplikacji unijnych środków pomocowych w proces współtworzenia wartości dla klientów, firmy i jej partnerów. Niezbędne w tym procesie stają się odpowiednio dobrane mierniki³ i narzędzia pozwalające na współtworzenie wartości w punktach interakcji pomiędzy firmą i jej otoczeniem.

Bardzo skutecznym narzędziem w procesie aplikacji środków pomocowych UE w takiej sytuacji może być wprowadzenie Strategicznej Karty Wyników – SKW, autorstwa R.S. Kaplana i D.P. Nortona, jako systemu pomiaru wyników działania. Strategiczna Karta Wyników zdaniem jej autorów [2002, s. 5] stanowi podstawowe narzędzie służące do opisywania i komunikowania strategii w spójny sposób dla klientów, kooperantów, dostawców, pracowników. A tak opisują to sami autorzy: „Pomogliśmy kilku firmom wdrożyć tę koncepcję i dowiedzieliśmy się, że wykorzystują to na-

3. Mierzenie wyników różnorodnych działań, tak w sferze operacyjnej, jak i strategicznej, może napotykać w praktyce na szereg trudności. Jeśli przedsiębiorstwo przyjmie zbyt mały zakres mierników, to nie będą one odzwierciedlać wszystkich jego celów. Jeśli natomiast zastosuje zbiór zbyt wielu mierników i narzędzi, to może to osłabić wiarygodność niektórych lub większości z nich i co więcej przedsiębiorstwo może stracić rozeznanie w hierarchii celów, tracąc z oczu główne priorytety swojej działalności.

rządzie jako kamień węgielny nowego systemu zarządzania wdrażaniem strategii” [Norton, Kaplan 1992].

Fundament SKW stanowią cztery perspektywy spojrzenia na firmę istotne przy analizie efektywności współczesnej organizacji: perspektywa finansowa, perspektywa klienta, perspektywa procesów wewnętrznych i uczenia się oraz perspektywa rozwoju. Karta określa związki między inwestycjami w rozwój organizacji oraz poprawą efektywności procesów, uwidaczniającymi się w wynikach rynkowych i finansowych, wskazuje działania, które są kluczowe z punktu tworzenia wartości dla klienta. Podkreśla ona również efektywność krótkoterminową organizacji z perspektywy finansowej oraz zasadnicze czynniki tworzenia wartości, które warunkują jej długoterminowy sukces finansowy i rynkowy. Cztery perspektywy stanowią dla kierownictwa firm uniwersalne narzędzie przełożenia wizji i strategii na zestaw logicznie powiązanych mierników efektywności. Cele i mierniki analizowane w SKW wynikają bowiem z wizji i strategii organizacji.

Strategiczna Karta Wyników jest jednocześnie czymś więcej niż tylko zastosowaniem kilkunastu mierników (aczkolwiek są one bardzo przydatne w działaniach organizacji) ujętych w czterech perspektywach. Opisuje ona strategię poprzez mierniki realizacji celów oraz czynniki przyszłego sukcesu. Stanowi ona równocześnie system wspomagający realizację strategii w długim okresie dla innowacyjnych organizacji.

Te organizacje, które potrafią przełożyć swoją strategię na system mierzenia jej wyników, mają dużo większą szansę na jej realizację. Mogą one bardziej precyzyjnie prezentować swoje cele, koncentrować uwagę kierownictwa na kluczowych czynnikach sukcesu oraz podejmować działania i inwestycje, które lepiej służą realizacji celów strategicznych.

Studium przypadku – ocena wyników aplikacji środków w ramach unijnej pomocy przez firmę rodzinną

Pensjonat „X”⁴ położony jest na Kaszubach i jest to firma rodzinna działająca na rynku usług turystycznych Pomorza. Ośrodek oferuje klientom możliwość wypoczynku

4. Pensjonat „X” był jednym z 31 podmiotów rynku turystycznego, który uzyskał pozytywną akceptację projektu w ramach dofinansowania z unijnej pomocy w latach 2004–2006. Był również jednym z pięciu podmiotów, które wyraziły akceptację na późniejszy udział w realizacji opracowania SKW i oceny roli SKW we wdrażaniu celów rozwojowych. Pensjonat podjął wyzwanie zastosowania SKW, co przełożyło się na pozytywne efekty, a współpraca na przestrzeni kilku ostatnich lat stanowiła źródło ciekawych informacji o problemach, na które trafiają menedżerowie przy realizacji koncepcji SKW. W opracowaniu autorzy dążą do dokonania oceny przydatności SKW przy wdrażaniu strategii, której cele są realizowane dzięki środkom finansowym uzyskanym z UE.

w otoczeniu kaszubskich lasów i jezior, zlokalizowany został z dala od gwaru i zgiełku miejskiego, w pięknej naturalnej scenerii Szwajcarii Kaszubskiej, na posesji o powierzchni 1,9 ha z dala od innych zabudowań. Na jego terenie znajduje się prywatny las, dwa stawy, w tym jeden zarybiany, duży plac zabaw dla dzieci, altana z ogrodowym grillem, miejsce na ognisko, kort tenisowy.

W odległości 700 m zlokalizowane są punkty handlowe, bank i przystań komunikacji zbiorowej, z której odpływają stateczki wycieczkowe oraz funkcjonuje wypożyczalnia sprzętu wodnego. W pobliżu pensjonatu znajduje się kąpielisko strzeżone.

Oferta pensjonatu skierowana jest głównie do rodzin z dziećmi oraz osób poszukujących wypoczynku w ciszy i bliskim kontakcie z naturą. Do pensjonatu można przywieźć ze sobą czworonogi.

Poza ofertą wypoczynkową w pensjonacie organizowane są również przyjęcia rodzinne, takie jak wesela, chrzciny, uroczystości urodzinowe w sali z kominkiem i akcentami kaszubskimi. W pensjonacie można zorganizować spotkania biznesowe, konferencje i inne imprezy okolicznościowe.

W momencie złożenia wniosku o przyznanie środków finansowych w ramach unijnej pomocy pensjonat dysponował 31 miejscami noclegowymi w pokojach 2-, 3- i 4-osobowych. Cena była zróżnicowana w zależności od okresu i długości pobytu. Wystrój pokoi utrzymywano w stylu kaszubskim. Goście mogli skorzystać z pełnego lub częściowego wyżywienia i poznać przysmaki regionalnej kuchni kaszubskiej.

Wniosek o dofinansowanie realizacji projektu ze środków EFRR w ramach Priorytetu 3 – Rozwój Lokalny Działanie 3.4 – Mikroprzedsiębiorstwa ZPORR 2004–2006, został złożony na podstawie przeprowadzonej analizy zasobów przedsiębiorstwa oraz analizy rynku, przy uwzględnieniu tendencji rozwoju usług turystycznych woj. pomorskiego w regionie Kaszub. Analiza SWOT wykazała, że rozbudowa pensjonatu pozwoli wykorzystać szansę, jaka stoi obecnie przed sektorem turystyki w województwie (stały wzrost popytu na wypoczynek w malowniczym zakątku Kaszub). Projekt przewidywał m.in. rozbudowę ośrodka oraz uzupełnienie zaplecza kuchennego w nowoczesny sprzęt, co przyczyniło się do wzrostu produktywności. Już w 2006 roku w sezonie letnim planowane było przyjęcie pierwszych gości do nowych pokoi.

Rozbudowa ośrodka wiązała się z planowanym zwiększeniem zatrudnienia od 2006 r., co miało na celu przyczynić się do wzrostu aktywności zawodowej w regionie. Rozbudowa miała również podnieść standard ośrodka, zwiększyć przychody ze sprzedaży oraz poprawić konkurencyjność na rynku usług turystycznych w rejonie.

Przed wdrożeniem projektu wsparcia ze środków unijnych oferta pensjonatu skierowana była głównie do klientów z rynku regionalnego (przede wszystkim aglomeracji gdańskiej). Jeden z celów rozwojowych zakładał poszerzenie rynku o go-

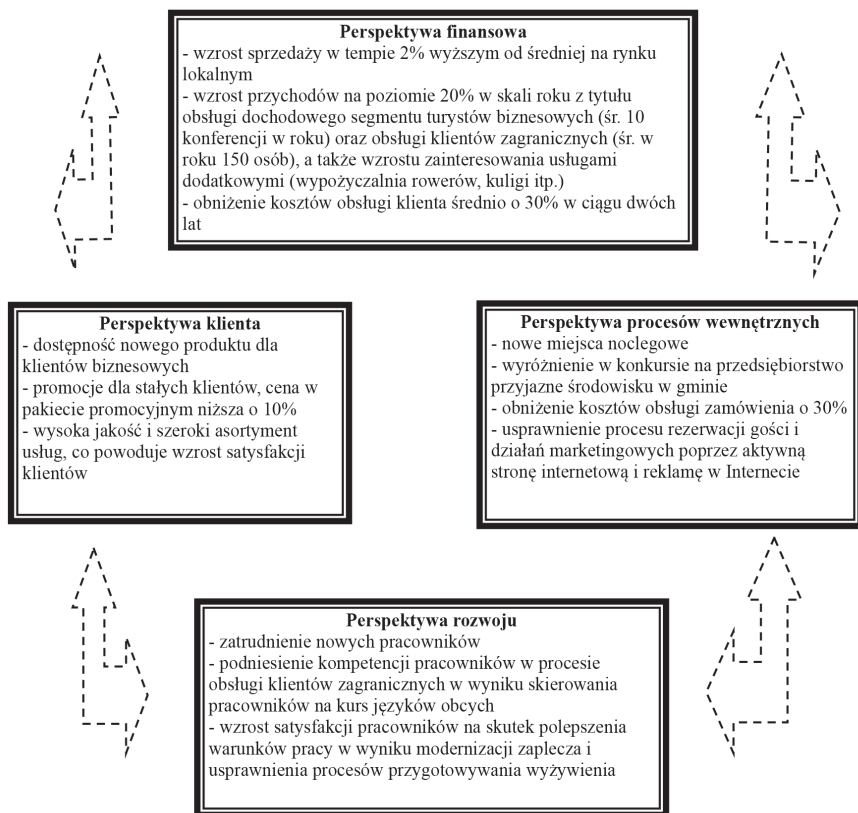
ści krajowych (aglomeracja łódzka, warszawska, katowicka) oraz zdobycie nowych klientów docelowych z zagranicy (głównie z Niemiec i Szwecji). Aby zrealizować założenia, przygotowano projekt kampanii promocyjnej przewidujący reklamę w Internecie, udział w targach oraz reklamę w katalogach branżowych.

Całkowity koszt realizacji projektu szacowano na 420 613,80 zł, z czego współfinansowanie ze środków unijnych wyniosło 239 435,05 zł, czyli 56,9% całkowitych kosztów projektu. Projekt został rozpatrzony pozytywnie i zrealizowany w przewidzianym terminie.

Obecnie Pensjonat „X” to przedsiębiorstwo świadczące usługi turystyczne w zakresie wypoczynku, sportu i rekreacji w kilku kompleksach budynków ze świetnie wyposażonym SPA&Wellness. Firma odniosła na przestrzeni 15 lat niewątpliwy sukces. Nasuwa się pytanie, czy i w jakim stopniu przyczyniła się do tego wdrażana Strategiczna Karta Wyników?

Pozyskanie wsparcia finansowego z unijnych funduszy pozwoliło zrealizować projekt rozbudowy pensjonatu, zwiększyć potencjał bazy noclegowej i gastronomicznej oraz zakupić wyposażenie do sali konferencyjnej. Umożliwiło to wprowadzenie do oferty nowego produktu, czyli organizacji i obsługi konferencji oraz spotkań biznesowych. Uruchomiono wypożyczalnię rowerów, a w okresie zimowym wprowadzono do oferty organizację kuligu. Ukończono także budowę kortu tenisowego. Przedsięwzięcia umożliwiły zrealizowanie założonych celów rozwoju firmy (rysunek 1).

Rysunek 1. Strategiczna Karta Wyników – rozwój Pensjonatu dzięki środkom z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej



Źródło: opracowanie własne.

Rezultaty osiągnięte przez firmę są znaczące i to zarówno rozpatrywane ze strony wartości dla klienta, jak i właścicieli pensjonatu.

W badanym przypadku analiza przeprowadzona z zastosowaniem SKW wykazała pozytywny wpływ przyznanych środków unijnych na rozwój firmy na rynku usług turystycznych województwa pomorskiego. Właściciele pensjonatu bardzo wysoko ocenili przydatność SKW w realizacji swoich celów rozwojowych.

Wdrożenie Strategicznej Karty Wyników wymagało przededefiniowania sposobu funkcjonowania firmy na wielu różnych poziomach, np. prognozowania sprzedaży ofert, raportowania budżetowego, zarządzania spotkaniami i naradami kierownictwa, wyznaczania osobistych celów, a także metodyki corocznej analizy strategicz-

nej. Kierownictwo musiało wypracować zasady postępowania, które zapewniłyby zdolność do realizacji strategii poprzez motywowanie pracowników do postrzegania jej jako zadania dla każdego z nich. Konieczne było wypracowanie sposobów komunikacji, aby móc przełożyć strategię na zadania operacyjne, dostosować zatem firmę do realizacji nowej taktyki i sprawić, by stała się ona procesem ciągłym.

Właściciele pensjonatu wystąpili (z pozytywnym rezultatem) o wsparcie finansowe z unijnych funduszy w okresie programowania 2007–2013. Wsparcie to pozwoliło na wzbogacenie oferty o usługi SPA&Wellness. Zatrudnienie pracowników o wysokich kwalifikacjach przyczyniło z kolei się do podniesienia jakości świadczonych usług.

Badane przedsiębiorstwo, jako beneficjent unijnej pomocy, skorzystało z możliwości pozyskania unijnego wsparcia na sfinansowanie przedsięwzięć, których realizacja wynikała z rzeczywistych potrzeb. Gdyby dotacje z unijnych programów pomocowych nie zostały przyznane, przedsięwzięcia te zostałyby wykonane, ale zakres działania części z nich musiałby być ograniczony, a realizacja wydłużona w czasie.

Zakończenie

Osiągnięcie najlepszych efektów w przedsiębiorstwach turystycznych, przez co należy rozumieć zadowolenie klienta, zależy od formy i poziomu jego zaangażowania w ofertę produktową. Klienci coraz częściej bowiem szukają nowych wrażeń, wartości zupełnie niematerialnych, wynikających z aktywnego spędzania czasu. Ta nowa tendencja w turystyce określana jest często mianem przejścia od zasady 3S – słońce, piasek, morze (Sun, Sand, Sea), do zasady 3E – rozrywka, podniecenie, kształcenie (Entertainment, Excitement, Education) [Stamboulis, Stayannis 2003, s. 42]. Coraz wyraźniej na potrzeby nowego stylu życia odpowiada ekoturystyka i nie chodzi tylko o wykorzystanie diety opartej na zdrowej żywności, lecz także o sposób zachowania w relacjach z innymi ludźmi.

Przemiany dotyczące motywacji klientów, w tym wypadku odbiorców usług turystycznych, oraz coraz częstsze kierowanie się przy wyborze oferty doświadczeniami innych sprawiają, że ocena rozwoju przedsiębiorstw turystycznych oparta na zmianach czynników zasobowych nie daje pełnego obrazu osiągniętych rezultatów. Opisanie zbioru jasno sprecyzowanych i dających się przetestować zależności przyczynowo-skutkowych w przedsiębiorstwach umożliwiła Strategiczna Karta Wyników. Jej struktura oparta na przechodzeniu od pożądanego rezultatu finansowego i rezultatów dotyczących klienta do procesów wewnętrznych i infrastruktury pozwoliła przeanalizować zależności między czynnikami stymulującymi rozwój a pożądanymi rezultatami.

Wykorzystanie wszystkich dostępnych nowoczesnych metod zapewniania jakości oraz urozmaicania oferty dzięki wprowadzeniu innowacyjnych produktów, jak również form obsługi, pozwoliło pensjonatowi osiągnąć wyższą jakość procesu obsługi klienta i pozyskać jego satysfakcję, a tym samym zapewnić sobie wzrost przychodów ze sprzedaży, obniżyć kosztów i szybszy rozwój firmy na rynku w stosunku do konkurencji.

Bibliografia

Bednarz J., Bieliński T., Nikodemka-Wolowik A.M., Otukoya A. (2017), *Sources of the Competitive Advantage of Family Enterprises: An International Approach Focusing on China, Nigeria and Poland*, „Entrepreneurial Business and Economics Review”, nr 5(2).

Dowiedz się więcej o Funduszach Europejskich (2016), Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, [online], <http://www.mii.gov.pl/strony/zadania/fundusze-europejskie/dowiedz-sie-wiecej-o-funduszach-europejskich/>, dostęp: 29.01.2018.

Efekty Programu Innowacyjna Gospodarka 2007–2013 (2016), Serwis Programu Inteligentny rozwój, [online], <https://www.poir.gov.pl/efekty-programu-innowacyjna-gospodarka-2007-2013>, dostęp: 29.01.2018.

Firmy rodzinne w Polsce 2014 (2015), Projekt badawczy PARP, Panel Polskich Przedsiębiorstw Warszawa, [online], https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/2015_panel_firmy_rodzinne_2014.pdf, dostęp: 29.01.2018.

Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.

Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, styczeń-luty.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2002), *Strategiczna Karta Wyników – Balanced Scorecard. Praktyka*, Wyd. Centrum Informacji Menedżerów, Warszawa.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2010), *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Profesjonalne PWN, Warszawa.

Porter M. (1996), *What is Strategy?*, „Harvard Business Review”, listopad–grudzień.

Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2005), *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa.

Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Sobiecki R., Kargul A., Kochanowska J. (2014), *Przedsiębiorstwo rodzinne – definicje i stan wiedzy* [w:] **R. Sobiecki** (red.), *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Stamboulis Y., Stayannis P. (2003), *Innovation strategies and technology for experience – based tourism*, „Tourism Management”, nr 24.

Strumiłło J., Wierzbicka B. (2017), *Doskonalenie procesów w organizacji jako narzędzie transferu międzypokoleniowego wiedzy w firmach rodzinnych* [w:] J.K. Solarz, E. Klamut (red.), *Transfer międzypokoleniowe. Zarządzanie różnorodnością*, Wydawnictwo SAN, Warszawa.

Więcek-Janka E. (2013), *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Winnicka-Popczyk A. (2016), *Finansowanie innowacji w polskich firmach rodzinnych*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Jarosław Ropega | jaroslaw.ropega@uni.lodz.pl

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Przedsiębiorczości
i Polityki Przemysłowej

Zachowania przedsiębiorcze w małych innovacyjnych firmach – debiutujący i wielokrotni przedsiębiorcy

Entrepreneurial Behaviour in Small Innovative Firms – Novice and Habitual Entrepreneurs

Abstract: Habitual entrepreneurs became an important group of entrepreneurs who make a large contribution to the process of wealth creation. Previous studies have indicated that habitual entrepreneurship is a widespread phenomenon (from 12% to 65%). It highlights the need to focus on the habitual entrepreneurs to understand the dynamic aspect of entrepreneurship.

The article is of a theoretical and empirical nature. The aim of the article is to present the results of preliminary research on the associations of entrepreneurial experience with the behavior of novice entrepreneurs and repeatedly undertaking business activity, in particular their motivation and impact on the entrepreneurial process. The article also contains indications for further research on this phenomenon.

Key words: entrepreneurship, habitual entrepreneurs, novice entrepreneurs

Wprowadzenie

Osoby systematycznie podejmujące działalność gospodarczą, jedną lub kilka działalności równoległe, stanowią obiekt badań w wielu krajach. Według MacMillana [1986,

s. 241], przedsiębiorcze doświadczenie i badania wielokrotnych przedsiębiorców powinny stanowić podstawę studiów nad istotą przedsiębiorczości. Obecnie jeszcze wyraźniejszy staje się pogląd, że badania nad wielokrotnymi przedsiębiorcami mogą przyczynić się do większego zrozumienia zachowań przedsiębiorców z sektora MSP, w wyniku czego działania polityków, decydentów oraz osób odpowiedzialnych za rozwój MSP mogą być lepiej dopasowane do potrzeb tych podmiotów.

Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Jego celem jest przedstawienie wyników wstępnych badań związków doświadczenia przedsiębiorczego z zachowaniami przedsiębiorców debiutujących oraz wielokrotnie podejmujących działalność gospodarczą, w szczególności ich motywacji oraz oddziaływania na proces przedsiębiorczy. Artykuł zawiera również wskazania do dalszych badań nad tym zjawiskiem.

Czy wielokrotni przedsiębiorcy różnią się od debiutujących przedsiębiorców?

Definiowanie wielokrotnej przedsiębiorczości opiera się na bazie trzech głównych wymiarów: (i) własności [Havley 1907; Marshall 1920; Gartner i Shane 1995], (ii) roli decyzyjnej [Marshall 1920] (iii) oraz zdolności do identyfikowania i wykorzystywania okazji [Kirzner 1989; Shane 2003].

Westhead i inni [2004] oraz Ucbasaran i inni [2006] dokonali uniwersalnej operacjonalizacji debiutujących i wielokrotnych przedsiębiorców:

Debiutujący przedsiębiorcy to osoby bez wcześniejszego doświadczenia (zarówno mniejszościowego, jak i większościowego) w posiadaniu przedsiębiorstwa, zarówno jako założyciele, jak i nabywcy lub spadkobiercy istniejącego niezależnego przedsiębiorstwa, które obecnie posiadają mniejszościowy lub większościowy udział w przedsiębiorstwie nowo założonym czy też nabytym lub odziedziczonym.

Wielokrotni przedsiębiorcy to osoby, które mają lub miały mniejszościowy lub większościowy udział w dwóch lub więcej przedsiębiorstwach, a co najmniej jeden z nich był założony lub nabyty albo odziedziczony. Wśród wielokrotnych przedsiębiorców występują:

- **przedsiębiorcy seryjni** – osoby, które sprzedały lub zamknęły co najmniej jeden biznes, w którym posiadały mniejszościowy lub większościowy udział, a obecnie posiadają mniejszościowy lub większościowy udział w jednym niezależnym przedsiębiorstwie, które było nowo założone, nabyte lub odziedziczone.

- **przedsiębiorcy portfolio** – osoby, które obecnie posiadają mniejszościowy lub większościowy udział w dwóch lub więcej niezależnych przedsiębiorstwach, które były nowo założone, nabyte lub odziedziczone.

Zachowania i działania przedsiębiorcze mają wpływ na realizację procesu przedsiębiorczego. Aby zbadać różnice między debiutującymi a wielokrotnymi przedsiębiorcami, istotne wydaje się przeanalizowanie elementów procesu przedsiębiorczego z punktu widzenia motywów angażowania się w biznes oraz sprawności działań podejmowanych w ramach procesu przedsiębiorczego.

Motywacje przedsiębiorcze i wykorzystywanie okazji

Wieloletnie badania nad motywacją przedsiębiorczą doprowadziły do wyodrębnienia różnorodnych kategorii powodów podejmowania działalności gospodarczej. Często wykorzystywanym w opracowaniach jest podział na czynniki szansy (*ang. opportunity*) lub konieczności (*ang. necessity*) [Reynolds i in. 2001; Verheul i in. 2010], lub inaczej motywacje pozytywne (*ang. pull factors*) i negatywne (*push factors*) [Storey 1994]. Motywacje pozytywne wynikają z „potrzeby zostania przedsiębiorcą” [Wasilczuk 2005], świadomego wyboru lepszej alternatywy, dostrzeżenia szansy na udane przedsięwzięcie [Baćłowski i in. 2005]. Konieczność (zmuszenie) do założenia działalności wynika głównie z sytuacji na rynku pracy. Do czynników negatywnych (*ang. push factors*) związanych z sytuacją na rynku pracy zaliczyć można: bezrobocie, niezadowolające zarobki, niezadowolenie z obecnej pracy, trudności z pogodzeniem ról zawodowych i rodzinnych [Verheul i inni 2010; Giacomini i inni 2007]. Wielokrotni przedsiębiorcy w mniejszym stopniu powinni tworzyć przedsiębiorstwa, kierując się koniecznością. Mając wcześniejsze doświadczenie w biznesie, są wyposażeni w wiedzę i umiejętności, podejmują decyzje o wejściu w biznes aktywnie, a nie zostają do niego zmuszeni [Gordon i inni 2009]. Na podstawie powyższych rozważań sformułowana została następująca hipoteza:

H1: Debiutujący przedsiębiorcy częściej są zmotywowani do tworzenia przedsiębiorstw z przyczyn ekonomicznych niż wielokrotni przedsiębiorcy.

Okazje biznesowe, ich odkrywanie lub kreowanie, są podstawowym elementem procesu przedsiębiorczego, akcentowanym przez wielu badaczy [Drucker 1994; Bygrave 2009; Timmons, Spinelli 2004; Shane 2003]. Westehead i inni [2005] badali różnice w decyzjach i działaniach podejmowanych przez doświadczonych i debiutujących przedsiębiorców. Doświadczeni przedsiębiorcy, wykorzystując swój kapitał ludzki związany z wcześniejszym prowadzeniem działalności, mogą gromadzić umiejętności i doświadczenie, które pozwoliłyby im odkrywać dodatkowe możliwości biznesowe. Według teorii poznawczej adaptacji [Hisrich i in. 2014] doświadczeni przedsiębiorcy są dynamiczni, elastyczni, zdolni do samoregulacji i zaangażowani w procesie tworzenia ram decyzyjnych, które koncentrują się na zdolności postrzegania i przetwarzania zmian w swoim otoczeniu. Ucbasaran i inni [2008] oraz Westehead i Wright [2016] na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzili, że doświadczeni

przedsiębiorcy identyfikują więcej okazji biznesowych, w większym stopniu tworzą firmy na bazie wyzwań pojawiających się wraz z okazjami oraz są bardziej innowacyjni, tj. w większym stopniu angażują się we wprowadzanie nowych produktów lub usług na rynek, nowych metod produkcji lub dystrybucji.

H2: Wielokrotni przedsiębiorcy w większym stopniu niż debiutujący przedsiębiorcy angażują się w kreowanie okazji w procesie tworzenia firm.

Działania przedsiębiorcze

Scott i Rosa [1996, 82] rozwinęli pogląd, że wielokrotni przedsiębiorcy są ważną podgrupą przedsiębiorców, którzy mogą wnieść zasadniczy wkład w „...proces tworzenia dobrobytu i akumulacji kapitału, który bazuje na przedsiębiorcy (a nie organizacji)...”.

Haynes [2003] odnotował pozytywną korelację między doświadczeniem przedsiębiorczym i wyższą wartością sprzedaży. Westhead i inni [2003, 2005] stwierdzili, że średnie przychody ze sprzedaży w przedsiębiorstwach portfolio były większe niż u debiutujących i seryjnych przedsiębiorców w Szkocji. Firmy należące do przedsiębiorców portfolio odnotowały większy bezwzględny wzrost sprzedaży niż należące do debiutujących przedsiębiorców. Większy odsetek przedsiębiorców portfolio i seryjnych niż debiutujących zadeklarował, że obecny wynik działalności operacyjnej był powyżej średniej w stosunku do konkurencji. Wzrost przychodów jako jeden ze wskaźników przedsiębiorczości jest powszechnie stosowany w analizach dynamiki rozwoju przedsiębiorstw [GUS 2017].

H3: Działania podejmowane przez wielokrotnych przedsiębiorców częściej powodują wzrost przychodów niż działania podejmowane przez debiutujących przedsiębiorców.

Zaangażowanie w działalność eksportową może być postrzegane jako miara wyników firmy. Doświadczenie przedsiębiorcze może sprawiać, że wielokrotni przedsiębiorcy angażują się w różnorodne działania, wprowadzają większą liczbę produktów lub usług na rynek, lepiej wykorzystują informacje od klientów lub dostawców, w porównaniu z debiutującymi przedsiębiorcami [Westhead i inni 2005]. Wcześniej-
sze doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej może przyczynić się do rozwoju sieci współpracy i gromadzenia większej ilości informacji, wiedzy i kontaktów [Morrish 2009], umiejętności z zakresu produkcji, marketingu i dystrybucji [Ucbasaran i inni 2008], co może zwiększać dostrzeganie lub kreowanie okazji związanych z wejściem na rynki międzynarodowe.

W związku z powyższym sformułowano następującą hipotezę:

H4: Wielokrotni przedsiębiorcy częściej niż debiutujący przedsiębiorcy podejmują działalność na rynkach międzynarodowych.

Dane do badania zostały zebrane jako część kompleksowego projektu pt.: *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości i innowacji w małych firmach*, realizowanego na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, skierowanego do właścicieli/współwłaścicieli małych firm innowacyjnych tzn. takich, które w latach 2014–2017 wprowadziły co najmniej jedną zmianę odnoszącą się do wdrożenia nowych lub modernizacji istniejących produktów/usług, lub też wdrożenia nowych lub modernizacji technicznej metody produkcji/świadczenia usług.

Zastosowano losowy dobór próby. Próba badawcza została dobrana z bazy przedsiębiorstw zatrudniających od 10 do 49 osób, z której wylosowano 20 000 przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa przebadano za pomocą kwestionariusza ankiety z wykorzystaniem techniki wywiadu telefonicznego wspomaganego komputerowo CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing). Zbadano 19 402 firmy, z tego 3 793 firm nie spełniało kryteriów (tj. nie były to małe firmy zatrudniające od 10 do 49 pracowników lub nie wprowadziły w swoim działaniu jakichkolwiek zmian w produktach, usługach, metodach produkcji lub organizacji w latach 2014–2017), 4 352 firmy odmówiły udziału w badaniu. Łącznie było 400 kompletnie wypełnionych kwestionariuszy, z czego do badania przyjęto 373 firmy (27 firm na pytanie „która jest to Pani/Pana działalność gospodarcza” nie udzieliły jednoznacznej odpowiedzi – odpowiedź „trudno powiedzieć” sugeruje, że w badaniu nie brał udziału właściciel lub współwłaściciel). Wywiady telefoniczne przeprowadzone zostały w czwartym kwartale 2017 roku.

Spośród badanych respondentów dla 252 była to pierwsza działalność gospodarcza, 121 miało wcześniejsze doświadczenie w biznesie, przy czym ograniczone ramy badania nie pozwoliły na wyszczególnienie, czy byli to przedsiębiorcy portfolio, czy seryjni. Charakterystykę badanej próby przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej

Zmienne	Pierwsza działalność gospodarcza n = 252	Kolejna działalność gospodarcza n = 121	X ²	Poziom istotności
Firma rodzinna Tak Nie	(n 148) 58,73% (n 104) 41,27%	(n 64) 52,89% (n 57) 47,11%	7,85	0,0491
Płeć głównej osoby zarządzającej Mężczyzna Kobieta	(n 212) 84,13% (n 40) 15,87%	(n 106) 87,60% (n 15) 12,40%	0,79	0,3753

Sektor			3,59	0,1660
Produkcja	(n 105) 41,67%	(n 40) 33,06%		
Handel	(n 33) 13,10 %	(n 23) 19,01 %		
Usługi	(n 114) 45,23%	(n 58) 47,93%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (n 373).

Skala zjawiska wielokrotnej przedsiębiorczości (32,44%) wykazana w omawianym badaniu jest porównywalna z badaniami przeprowadzonymi w innych krajach. Westhead i Wright [1998] odnotowali, że 34% przedsiębiorców zakładających nowe firmy produkcyjne w Walii miało wcześniejsze doświadczenie biznesowe. Badania Taylora [1999] wykazały, że 39% firm w Malezji, 42% w Anglii oraz 49% w Australii było w posiadaniu wielokrotnych przedsiębiorców. Wysoki odsetek wielokrotnych przedsiębiorców wykazały również badania w Szwecji (40%) [Wiklund i Shepherd 2008], Norwegii (47%) [Kolvereid i Bullvag 1993], Finlandii (50%) [Pasanen 2003] i Wielkiej Brytanii (52%) [Ucbasaran i inni 2006]. Pomiar skali zjawiska determinowany jest przez użytą definicję, wybrany sektor czy też dobór próby badawczej. Niezależnie od tych różnic, z analizy przeprowadzonych badań zagranicznych, jak i autora wynika, że zjawisko wielokrotnej przedsiębiorczości jest powszechne.

Przeprowadzone badania wykazały różnice w charakterystyce przedsiębiorców wielokrotnych oraz tych, dla których była to pierwsza działalność gospodarcza w odniesieniu do firm rodzinnych. Wśród przedsiębiorców prowadzących działalność po raz pierwszy odnotowano większy udział firm rodzinnych (58,73%) niż wśród przedsiębiorców wielokrotnych (52,89%).

Prezentowane badania nie wykazały statystycznie istotnych różnic pomiędzy wielokrotnymi i debiutującymi przedsiębiorcami w zakresie płci ($p = 0,3753$). W obu przypadkach udział kobiet jako osób podejmujących kluczowe decyzje w przedsiębiorstwie był stosunkowo niewielki i wyniósł dla debiutujących i wielokrotnych przedsiębiorców odpowiednio 15,87% i 12,40%. Do podobnych wniosków doszedł Westhead i inni [2005], badając przedsiębiorców debiutujących, seryjnych oraz portfolio w Szkocji. Z kolei Kolvereid i Bullvag [1993] wykazali, że jest mniej prawdopodobne, aby kobiety zostawały wielokrotnymi przedsiębiorcami, takie same wnioski wysnuli Amaral i Baptista [2006] w odniesieniu do seryjnych przedsiębiorców.

W odniesieniu do sektora prowadzonej działalności badania również nie wykazały statystycznie istotnych różnic ($p = 0,1660$) pomiędzy wielokrotnymi i debiutującymi przedsiębiorcami.

Zachowania przedsiębiorcze debiutujących i wielokrotnych przedsiębiorców

Motywy i czynniki wpływające na powstanie firmy

Zgodnie z postawioną hipotezą, motywy ekonomiczne rozpoczęcia działalności były częściej wskazywane wśród debiutujących przedsiębiorców (60,32%) niż wśród doświadczonych (54,55%), motywy osobiste zaś były nieco częściej (31,40%) wskazywane przez wielokrotnych niż przez debiutujących przedsiębiorców (26,98%). Wynik ten nie był jednak statystycznie istotny ($p = 0,5992$). Hipoteza H1 nie została potwierdzona.

Wyniki badania wykazały większą skłonność wielokrotnych przedsiębiorców (28,10%) do kreowania okazji, przejawiającą się we wprowadzaniu nowego produktu lub usługi w stosunku do debiutujących przedsiębiorców (16,67%). Natomiast tworzenie nowego biznesu na bazie kreowania nowych potrzeb rynkowych kształtowało się na zbliżonym poziomie u wielokrotnych (9,09%) i debiutujących przedsiębiorców (10,32%). Hipoteza H2 została potwierdzona częściowo, w zakresie wprowadzania nowego produktu lub usługi.

Tabela 2. Motywy i czynniki tworzenia firm w zależności od doświadczenia przedsiębiorczego

Zmienne	Pierwsza działalność gospodarcza n = 252	Kolejna działalność gospodarcza n = 121	X ²	Poziom istotności
1. Motywy rozpoczęcia działalności Ekonomiczne (finansowe – push) Osobiste (rozwój, samorealizacja – pull) Społeczne (tradycje rodzinne, tworzenie miejsc pracy) Inne	(n 152) 60,32% (n 68) 26,98% (n 29) 11,51% (n 3) 1,19%	(n 66) 54,55% (n 38) 31,40% (n 14) 11,57% (n 3) 2,48%	1,87	0,5992

2. Czynniki, które wpłynęły na powstanie firmy	(n 82) 32,54%	(n 39) 32,23%	11,19	0,0477
Wejście w układ powiązań	(n 42) 16,67%	(n 34) 28,10%		
biznesowych lub	(n 76) 30,16%	(n 30) 24,79%		
personalnych	(n 26) 10,32%	(n 11) 9,09%		
Pomysł na nowy produkt lub usługę	(n 7) 2,78%	(n 1) 0,83%		
Odkrycie nowych potrzeb rynkowych	(n 19) 7,54%	(n 6) 4,96%		
Wykreowanie nowych potrzeb rynkowych				
Inne				
Nie wiem/trudno powiedzieć				

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (n 373).

Wyniki działań przedsiębiorczych

Wskaźnik rozwoju przedsiębiorstwa, przejawiający się wzrostem obrotów, był wyższy u wielokrotnych przedsiębiorców (72,73%) niż u debiutujących przedsiębiorców (62,70%). Hipoteza H3 została potwierdzona ($p = 0,0501$).

Badanie wykazało mniejszy udział dominowania na rynku regionalnym i krajowym wśród wielokrotnych przedsiębiorców (11,57% i 37,19%) niż wśród debiutujących przedsiębiorców (18,25% oraz 43,25%). Zdecydowanie większy udział w rynku międzynarodowym mieli wielokrotni przedsiębiorcy (34,71%) niż debiutujący (22,22%). Hipoteza H4 została potwierdzona ($p = 0,0491$).

Tabela 3. Porównanie wyników działań przedsiębiorczych debiutujących i wielokrotnych przedsiębiorców.

Zmienne	Pierwsza działalność gospodarcza n = 252	Kolejna działalność gospodarcza n = 121	X ²	Poziom istotności
1. Zmiany w wysokości obrotów w ciągu ostatnich trzech lat			5,98	0,0501
Wzrost	(n 158) 62,70%	(n 88) 72,73%		
Spadek	(n 16) 6,35%	(n 10) 8,26%		
Bez zmian	(n 78) 30,95%	(n 23) 19,01%		

Dominujący zasięg działania			7,84 0,0491
Lokalny	(n 41) 16,27%	(n 20)	
Regionalny	(n 46) 18,25%	16,53%	
Krajowy	(n 109) 43,25%	(n 14)	
Międzynarodowy	(n 56) 22,22%	11,57%	
		(n 45)	
		37,19%	
		(n 42)	
		34,71%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (n 373).

Podsumowanie

Artykuł przedstawia wyniki wstępnej eksploracji zagadnienia różnic występujących między debiutującymi a wielokrotnymi przedsiębiorcami. Skala zjawiska wielokrotnej przedsiębiorczości wykazana w prezentowanych wynikach badania (32,44%) skłania do stwierdzenia, że badania nad tym zjawiskiem powinny być prowadzone zarówno w aspekcie naukowym, jak i praktycznym – dla polityki wobec przedsiębiorczości. Na postawione pytanie, czy wielokrotna przedsiębiorczość jest inna, częściowo można odpowiedzieć twierdząco. Wielokrotni przedsiębiorcy odnotowują lepszą sprawność działania, skutkującą wzrostem obrotów, przyczyniając się do rozwoju swoich firm. Podejmują również bardziej intensywne działania na rynkach międzynarodowych niż debiutujący przedsiębiorcy.

Chociaż można stwierdzić, że działania wielokrotnych przedsiębiorców różnią się od działań debiutujących przedsiębiorców, nie można przyjąć, że jest to powszechne w każdym aspekcie. Rozpoznawanie i kreowanie okazji jako czynnik tworzenia biznesu jest akcentowane zarówno przez wielokrotnych, jak i debiutujących przedsiębiorców. Motywy negatywne (konieczność) uruchamiania działalności przeważają u debiutujących przedsiębiorców, jednak nie są to istotne statystycznie różnice.

Należy zauważyć, że badanie posiada pewne ograniczenia. Badana próba to przedsiębiorstwa małe, czyli zatrudniające od 10 do 49 osób. Całościowy obraz zachowań przedsiębiorczych wielokrotnych przedsiębiorców dałoby włączenie do badania przedsiębiorców mikro, którzy stanowią zdecydowaną większość firm działających w Polsce. Kolejne ograniczenie wiąże się ze specyfiką badanej próby – innowacyjnością. Kryterium doboru próby było wprowadzenie przez przedsiębiorstwo w ostatnich trzech latach w swoim działaniu jakichkolwiek zmian w produktach, usługach, metodach produkcji lub organizacji. W rezultacie badanie zostało przeprowadzone wśród firm innowacyjnych, w których motywy przedsiębiorców, ich zdolność do rozpoznawania i wykorzystywania okazji oraz podejmowane dzia-

łania mogą znacznie różnić się od przedsiębiorców niewprowadzających innowacji. Ponieważ, jak zaznaczono wcześniej, badanie wielokrotnych przedsiębiorców było jedynie częścią większego, kompleksowego badania, analiza ograniczyła się do porównania debiutujących i wielokrotnych przedsiębiorców. Wyniki badań [Ucbasaran 2004; Ucbasaran i inni 2008; Westhead i inni 2003, 2005] wskazują, że różnice między przedsiębiorcami portfolio i seryjnymi są często większe niż między przedsiębiorcami wielokrotnymi a debiutującymi. Stąd istnieje potrzeba pogłębienia badań z podziałem na te dwie podgrupy przedsiębiorców. Kolejną kwestią, którą należy podjąć w rozważaniach, jest wpływ i charakter wcześniejszego doświadczenia biznesowego na ponowny proces przedsiębiorczy, a zwłaszcza zbadanie różnic w zachowaniach przedsiębiorczych osób, które poniosły porażkę oraz sukces w działalności gospodarczej. Przykładowo, Ucbasaran i inni [2008] oraz Westhead i Wright [2016], na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzili, że wśród przedsiębiorców, którzy doznali porażki biznesowej, odnotowano mniejszą zdolność identyfikacji okazji.

Zakończenie

Zaprezentowane wyniki badania są zaledwie punktem wyjścia do dalszych szczegółowych analiz, które powinny być podjęte, aby zbadać zachowania wielokrotnych przedsiębiorców. Ważne jest w związku z tym uzyskanie odpowiedzi na pytania, czy i w jakim stopniu przedsiębiorcy uczą się na własnym doświadczeniu, jaki jest wpływ sukcesu lub porażki w poprzednich biznesach na obecne zachowania przedsiębiorców i ich firm, a także jakie implikacje niesie to ze sobą dla rozwoju przyszłej polityki wsparcia MSP. Wyniki przyszłych badań mogą mieć istotne znaczenie dla redukcji wskazanej w artykule luki poznawczej. Zdaniem autora badania ilościowe powinny zainicjować zarówno proces pomiaru zjawiska, jak i identyfikację głównych trendów zachowań zachodzących wśród przedsiębiorców wielokrotnych. Jednak to badania jakościowe przyczynią się do identyfikacji kluczowych grup czynników wpływających na proces uruchamiania kolejnej działalności gospodarczej i dadzą podstawy do pogłębionych wniosków teoretycznych i praktycznych.

Bibliografia

Amaral A.M., Baptista R. (2006), *Serial vs. one-business entrepreneurs: a longitudinal investigation of entry into serial entrepreneurship*, "Frontiers of Entrepreneurship Research", Vol. 26, Iss. 7, Article 3.

Bačławski K., Koczerga M., Zbierowski P. (2005), *Studium Przedsiębiorczości w Polsce w roku 2004, GEM*, Fundacja Edukacyjna Bachalski i Krzysztof Bačławski, Poznań.

Bygrave W.D. (2009), *The Entrepreneurial Process*, in *The Portable MBA in Entrepreneurship*, 4th Edition, red. W.D. Bygrave, A. Zacharakis, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, USA.

Drucker P.F. (1994), *Praktyka zarządzania*, wyd. Czytelnik, Warszawa.

Gartner W.B., Shane S.A. (1995), *Measuring entrepreneurship over time*, "Journal of Business Venturing", (10), ss. 283–301.

Giacomin O., Guyot J.-L., Janssen F., Lohest O. (2007), *Novice creators: personal identity and push pull dynamics*, CRECIS Working Paper 07/2007, Center for Research in Change, Innovation and Strategy, Louvain School of Management.

Gordon S.R., Davidsson P., Steffens P.R. (2009), *Novice vs habitual entrepreneurship: differences in motivations, actions and expectations* [w:] *AGSE International Entrepreneurship Research Exchange*, 4–6 Feb 2009, University of Adelaide, Adelaide.

GUS (2017), *Wybrane wskaźniki przedsiębiorczości w latach 2011–2015*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa

Hawley F.B. (1907), *Enterprise and the Productive Process*, New York: G.P. Putnam's Sons.

Hisrich R.D., Manimala M.J., Peters M.P. Shepherd D.A. (2014), *Entrepreneurship 9e*, McGraw-Hill Education.

Kirzner I. (1989), *Discovery, Capitalism and Distributive Justice*, Basil Blackwell, New York.

Kolvereid L., Bullvag E. (1993), *Novices versus experienced business founders: An exploratory investigation. Entrepreneurship Research: Global Perspectives* [w:] I. MacMillan, S. Birley, *Entrepreneurship Research, Global Perspectives*, Amsterdam, Elsevier Science, ss. 275–285.

MacMillan I. (1986), *To really learn about entrepreneurship, let's study habitual entrepreneurs*, "Journal of Business Venturing", 1(3), ss. 241–243.

Marshall A. (1920), *Principles of Economics*, wyd. 8, London, Macmillan, reset 1949.

Morrish S.C. (2009), *Portfolio entrepreneurs: An effectuation approach to multiple venture development*, "Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship", 11(1), ss. 32–48.

Pasanen M. (2003), *Multiple entrepreneurship among successful SMEs in peripheral locations*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", Vol. 10(4), ss. 418–425.

Reynolds P.D., Camp S.M., Bygrave W.D., Autio E., Hay M. (2001), *Global Entrepreneurship Monitor, 2001 Executive Report*.

Scott M.G., Rosa P. (1996), *Has firm level analysis reached its limits?*, "International Small Business Journal", 14(4), ss. 81–89.

Shane S. (2003), *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*, Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Storey D.J. (1994), *Understanding The Small Business Sector*, Routledge, London, New York.

Taylor M. (1999), *The small firm as a temporary coalition*, "Entrepreneurship and Regional Development", (11), ss. 1–19.

Timmons J.A., Spinelli J. (2004), *New Venture Creation: Entrepreneurship For The 21st Century*. McGraw-Hill/Irwin,

Ucbasaran D. (2004), *Opportunity identification behavior by different types of entrepreneurs* [w:] J. Butler (red.), *Opportunity Identification and Entrepreneurial Behavior*, Greenwich, CA: IAP, Research in Entrepreneurship and Management Series, IAP, ss. 75–98.

Ucbasaran D., Westhead P., Wright M. (2006), *Habitual Entrepreneurs*, Aldershot, UK: Edward Elgar.

Ucbasaran D., Westhead P., Wright M. (2008), *Habitual entrepreneurs*, Edward Elgar, Cheltenham.

Verheul I., Thurik A.R., Hessels J., Zwan P.W. van der (2010), *Factors influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs*, Research Reports H201011, Zoetermeer: EIM.

Wasilczuk J. (2005), *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.

Westhead P., Ucbasaran D., Wright M. (2005), *Decisions, actions and performance: Do novice, serial and portfolio entrepreneurs differ?*, "Journal of Small Business Management", (43), ss. 393–417.

Westhead P., Ucbasaran D., Wright M., Binks M. (2004), *Policy Toward Novice, Serial and Portfolio Entrepreneurs*, "Environment and Planning C: Government and Policy", 22 (6).

Westhead P., Wright M. (1998), *Novice, portfolio, and serial founders: are they different?*, "Journal of Business Venturing", 13(3), ss. 173–204.

Westhead P., Wright M. (2016), *The Habitual Entrepreneur*, Routledge.

Westhead, P., Ucbasaran D., Wright M. (2003), *Differences between private firms owned by novice, serial and portfolio entrepreneurs: Implications for policy-makers and practitioners*, "Regional Studies", (37), ss. 187–200.

Wiklund J., Shepherd D. (2008), *Portfolio entrepreneurship, habitual and novice founders, new entry and mode of organizing*, "Entrepreneurship Theory and Practice", nr 32(4), ss. 701–725.

Dariusz Nowak | dariusz.nowak@ue.poznan.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Kluczowe kompetencje firm rodzinnych Core Competencies of Family Business

Abstract: The concept of key competences in practice is considered to be one of the most important strategies of competitive struggle. Properly implemented it allows to use own potential in the most optimal way. It is emphasized that key competences can be analyzed from different perspectives, approaches, including that from the point of view of specific groups of enterprises. In this paper, the aim is to identify and evaluate the key competences of family businesses, assuming that these enterprises are characterized by certain, unique advantages. The paper is of theoretical and empirical nature. The theoretical part was based on the analysis of Polish and English bibliography and the empirical part on the basis of surveys which were carried out on a sample of 76 entities representing family businesses. The analysis done allowed to state that the majority of competences of family enterprises are of standard character, related to the quality of manufactured products or services provided as well as related to the image of the company and partner relations with the contractors. A number of competences have been identified that are specific for this group of entities: high work culture, professional approach to the buyer, openness and flexibility and involvement of owners in achieving the goals.

Key words: core competencies, family business, competitive advantage, strengths

Wprowadzenie

Skomplikowane procesy związane z globalizacją, integracją i liberalizacją działalności gospodarczej wymuszają na przedsiębiorcach podejmowanie złożonych działań,

których celem jest zapewnienie wzrostu, rozwoju i długookresowego utrzymania się na rynku. W praktyce podkreśla się bowiem, że dotychczasowe metody walki konkurencyjnej, wykorzystujące standardowe mechanizmy oparte na produkcie, cenie, marketingu i dystrybucji, wyczerpały swoje możliwości. Koniecznym stało się znalezienie nowego rozwiązania, które zaimplementowałoby wiele rozproszonych wartości organizacji w jedną spójną całość. Utworzona platforma powinna zapewnić możliwość formułowania długofalowej i przede wszystkim perspektywicznej strategii rozwoju. Przedsiębiorstwa chcąc bowiem efektywnie konkurować, muszą podejmować szereg inicjatyw, w tym wdrażać nowe produkty i usługi oraz technologie, dbać o odpowiednią jakość wyrobów, nadążać za zmieniającymi się potrzebami klientów, identyfikować rynki wschodzące, uruchamiać nowe przedsięwzięcia, a także generować nowe innowacyjne pomysły.

Realizacja powyższych postulatów wymaga posiadania i rozwijania odpowiednich atutów, które w określonych warunkach mogą przyjmować postać kluczowych kompetencji. Uważa się, że biorą one aktywny udział w dostarczaniu klientowi wartości, umożliwiają pozytywne wyróżnianie się, a także ekspansję na inne, dotychczas nieobsługiwane rynki [Kak 2004, s. 1]. Przyjęcie zatem koncepcji kluczowych kompetencji, opartej na niepowtarzalnych umiejętnościach i unikalnych zasobach, jako podstawy realizowanej strategii przyczynia się do sukcesu organizacji i budowy przewagi konkurencyjnej. W najprostszym ujęciu należy przez nie rozumieć zbiór wyróżniających się atrybutów organizacji, jej właściwości, zachowania, kultury, zasobów, umiejętności oraz doświadczenia, które w końcowym efekcie kształtują właściwą pozycję konkrecyjną. W praktyce uważa się, że prawidłowo zidentyfikowane i wykorzystane kompetencje pozwalają poprawić produktywność, zwiększyć wydajność, zredukować ryzyko, nabywać nowe umiejętności, a także optymalizować wykorzystanie zasobów. Rozpatrywane mogą być z różnych punktów widzenia, można bowiem identyfikować kluczowe kompetencje sektora, gałęzi, branży, a także pojedynczego podmiotu gospodarczego. W warunkach polskich szczególnie istotne jest badanie dotyczące sektora małych i średnich przedsiębiorstw, w tym firm rodzinnych. Dane statystyczne wskazują bowiem, że jest to bardzo istotna i znacząca grupa podmiotów. Według Raportu *Firma rodzinna to marka* [2016] na 2,3 mln firm prywatnych prowadzących działalność w Polsce aż 828 tys. to firmy z tożsamością rodzinną, które generują 322 mld złotych PKB (18%). Zajmują się głównie handlem hurtowym i detalicznym, przetwórstwem przemysłowym, budownictwem i działalnością profesjonalną [*Firma rodzinna...* 2016].

Biorąc powyższe rozważania pod uwagę, w tym specyfikę działalności, dużą elastyczność, a także otwartość na zmiany zachodzące w otoczeniu, sformułowano cel

opracowania, za który przyjęto identyfikację i ocenę kluczowych kompetencji przedsiębiorstw rodzinnych. Podstawą realizacji celu było przeprowadzone w 2017 roku badanie empiryczne na próbie 74 przedsiębiorstw rodzinnych. Identyfikacji dokonano, korzystając ze specjalnie skonstruowanego kwestionariusza, w ramach szerszych badań dotyczących współzależności i strategii współpracy. W niniejszym opracowaniu przedstawione zostały wstępne wyniki badania, pozwalające rozpoznać najbardziej istotne atrybuty firm rodzinnych w zakresie aspektów technologicznych, behawioralnych, relacyjnych, zasobowych, strategicznych i rynkowych.

Specyfika firm rodzinnych

Dynamiczny rozwój przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce nastąpił na początku lat 90. XX wieku. Hiperinflacja, pogłębiające się bezrobocie oraz upadek przemysłu spowodowały, że wielu obywateli podjęło decyzję o własnym biznesie. Podstawą rozwoju i domeny działalności było najczęściej dotychczasowe doświadczenie i umiejętności, jakkolwiek należy zaznaczyć, że ówczesni przedsiębiorcy w wielu przypadkach mieli istotne problemy z zarządzaniem, marketingiem czy planowaniem strategicznym. Wraz z upływem czasu następowała jednak stabilizacja, prowadzenie biznesu przybierało coraz bardziej profesjonalny charakter, co w konsekwencji pozwoliło osiągnąć firmom rodzinnym stabilną pozycję rynkową, wypracować odpowiedni wizerunek i zbudować trwały portfel nabywców.

Współcześnie uważa się, że firmy rodzinne odgrywają w gospodarkach większości państw niezwykle ważną rolę, tworząc miejsca pracy i aktywnie przyczyniając się do wzrostu gospodarczego [Collins, O'Regan 2010]. Ich udział w rozwiniętych gospodarkach świata w ogólnej liczbie przedsiębiorstw waha się od 60% do 90% [Rusin 2016, ss. 1629–1776], w Polsce natomiast szacuje się, że firm potencjalnie rodzinnych jest około 92%, a z tożsamością rodzinną około 36% [*Firma rodzinna...* 2016; Więcek-Janka, Lewandowska 2017, ss. 159–176]. Wyróżniają się one elastycznością, umiejętnością dostosowywania do zmiennych warunków rynkowych, specjalizacją, a także nastawieniem na pracownika i jego potrzeby. Obejmują szeroki zakres firm działających w różnych sektorach i branżach, charakteryzują się odmienną domeną działalności, a także specyficznym podejściem do realizacji celów. W ich skład wchodzi zarówno jednoosobowe podmioty, jak i duże międzynarodowe przedsiębiorstwa.

W praktyce trudno jednak wskazać jednoznacznie, które przedsiębiorstwa mają charakter rodzinny [Harms 2014, s. 281]. Zdaniem profesor Pramoody Sharmy i współpracowników [2012] można je bowiem definiować na wiele różnych sposobów, przy ujęciu różnorodnych kryteriów.

W najprostszym ujęciu zakłada się, że istota firmy rodzinnej musi uwzględnić trzy podstawowe elementy, tj. rodzinę, biznes i własność, które łącznie tworzą 3-płaszczyznowy model [McCabe 2012]. Natomiast zdaniem Łukasza Sułkowskiego i Andrzeja Marjańskiego [2009, s. 16] firma rodzinna to podmiot gospodarczy, w którym zarządzanie bądź nadzór własnościowy skupione są w rękach określonej rodziny, a w działalność przedsiębiorstwa zaangażowany jest co najmniej jeden jej członek. Podobnie sądzą Raquela Meneses i współpracownicy [2014], którzy podkreślają, że firma rodzinna, to firma kontrolowana przez jedną lub więcej rodzin uczestniczących w zarządzaniu lub przynajmniej posiadającą kapitał. Można zatem podkreślić, że cechą wyróżniającą przedsiębiorstwo rodzinne spośród innych podmiotów gospodarczych jest z jednej strony własność, z drugiej stała zależność między przedsiębiorstwem a rodziną, która najczęściej ma te same tradycje, wartości społeczne, wspólną wizję i praktyczne priorytety.

Nieco szersze ujęcie reprezentuje Ramona Zachary [2011, s. 94], wskazując, że przedsiębiorstwo można uważać za rodzinne, jeśli są z nim związane przynajmniej dwa pokolenia, które ponadto mają wpływ zarówno na politykę firmy, jak i interesy oraz cele rodziny.

Wielu autorów próbując definiować biznes rodzinny, skupia się na jego specyficznych cechach, takich jak: zaangażowanie członków rodziny w działalność gospodarczą, emocjonalne podejście, stopień wpływu na działanie, totalna kontrola, skład zarządu i decydentów, idea i pomysł biznesu, proces sukcesji, wpływ na kluczowe czynniki sukcesu, własność i własność psychologiczna, zaangażowanie itp. [Memili 2015; Harms 2014; Henssen i in. 2011; Zellweger, Eddleston, Kellermanns 2010; Chua, Chrisman, Sharma 1999].

Bardzo szerokie i kompleksowe ujęcie opierające się na definicji Finnish Working Group on Family Entrepreneurship zaproponowała Komisja Europejska [European Commission 2009], według której jest to firma każdej wielkości, jeśli:

- większość praw do podejmowania decyzji należy do osoby fizycznej (osób fizycznych), która założyła(-ły) firmę lub jest w posiadaniu osoby fizycznej (osób fizycznych), która nabyła(-ły) udział w kapitale zakładowym firmy lub były one w posiadaniu ich małżonków, rodziców, dzieci bądź bezpośrednich spadkobierców;
- większość praw do podejmowania decyzji ma charakter pośredni lub bezpośredni;
- przynajmniej jeden przedstawiciel rodziny lub krewny jest formalnie zaangażowany w zarządzanie firmą;
- w wypadku spółki giełdowej osoba, która założyła lub nabyła firmę (kapitał zakładowy) lub jej rodzina bądź potomkowie posiadają 25% praw do podejmowania decyzji, a ich mandat wynika z ich kapitału zakładowego.

Uważa się, że wskazana definicja jest kompleksowa, wyczerpująca, powszechnie akceptowalna i znajdująca swoje uzasadnienie zarówno w praktyce, jak i w dyskursie naukowym.

Sumując rozważania nad specyfiką firm rodzinnych, należy podkreślić, że z jednej strony można definiować je w sposób prosty, oparty na takich aspektach, jak: własność, zaangażowanie rodziny w zarządzanie i kontrolę, transfer pokoleniowy itp., z drugiej wykorzystać można zestaw zintegrowanych czynników koncentrujących się na wizji, zamiarach i dążeniach członków rodziny [Fiegenger 2010].

Koncepcja kluczowych kompetencji

Pozycja strategiczna przedsiębiorstwa determinowana jest odpowiednio przyjętą polityką dotyczącą właściwej alokacji zasobów pozostających w gestii organizacji. Traktowana jest jako swoiste narzędzie umożliwiające identyfikację i rozwój podstawowych atutów, które często określane są jako kluczowe kompetencje. W praktyce uważa się, że prawidłowo zdefiniowane i wykorzystane mogą stać się podstawą strategii i rozwoju przedsiębiorstwa. Stanowią szczególny obszar działalności, w ramach którego dana organizacja posiada biegłość, doświadczenie i profesjonalizm. Podkreśla się, że kluczowe kompetencje są podstawowym trendem wpływającym na rozwój organizacji i kluczem jej sukcesu [Ng, Kee 2018].

Koncepcja kluczowych kompetencji po raz pierwszy została przedstawiona przez profesora Coimbatore Prahalada i Gary'ego Hamela [1990, s. 81], którzy wskazali, że stanowi predyspozycję do zespołowego uczenia się w ramach organizacji, zwłaszcza w zakresie koordynacji różnorodnych umiejętności produkcyjnych oraz integrowania złożonych strumieni technologicznych. Zdaniem GuoPinga Ji [2012, s. 1896] definicja ta wskazuje na trzy główne atrybuty kluczowych kompetencji, tj.: wiedzę, integrację oraz akumulację.

Wszechstronna perspektywa kluczowych kompetencji została zaprezentowana również przez Emmanuelle Reynaud i Erica Simona [2006, s. 245] uważających, że tworzą one specyficzną konstrukcję, w ramach której można zidentyfikować charakterystyczne atrybuty, do jakich zaliczyli trudność wymiany (specyficzność), trudność imitacji i niesubstytucyjność, wartość oraz rzadkość lub wyjątkowość.

Kluczowe kompetencje można rozpatrywać także przez pryzmat celów organizacji, a zwłaszcza ich wzajemną zgodność i wpływ na realizację wyznaczonych zadań [Eden, Ackermann 2010]. Wychodzi się z założenia, że zdefiniowane, specyficzne i niepowtarzalne intencje dostarczają wartość dostawcom, nabywcom, akcjonariuszom i innym interesariuszom skupionym wokół określonej jednostki. Cele te stano-

wią wyróżniającą cechą przedsiębiorstwa, uwydatniają bowiem jego istotę w kontekście ogólności i powszechności głównych wymagań stawianych nowoczesnym firmom, takich jak dążenie do wzrostu obrotu, udziału w rynku, redukcji kosztów itp.

Z perspektywy przedsiębiorstwa kluczowe kompetencje można również definiować jako umiejętność wykonywania określonych prac lepiej, niż czynią to konkurenci, jest to zatem wszystko to, co przedsiębiorstwo rozwija, na czym się ono skupia i co wpływa na końcowe efekty [Cyrus, Moghaddam 2014]. Zdaniem Ching-Chow Yang [2015, s. 174] należy je zawsze rozpatrywać łącznie z kluczowymi zdolnościami organizacji. Te pierwsze traktuje się jako efektywną integrację technologii, specjalistycznej wiedzy, umiejętności, techniki i doświadczenia, te drugie stanowią zdolność zarządzania pierwszymi i umiejętność rozwijania nowych produktów i rynków.

Urban Ljungquist [2007, s. 400] uważa, że kluczowe kompetencje są wypadkową trzech zazębiających się elementów: zdolności przedsiębiorstwa, profesjonalizmu działania oraz zasobów. Autor wskazuje, że zdolności mają znaczny udział w korzyściach zawartych w produkcie dla klienta, profesjonalizm związany jest z wyjątkowym i unikalnym charakterem pod względem konkurencyjnym, a zasoby stanowią potencjalny atrybut dostępu do nowych rynków [Ljungquist 2013, s. 455]. Autor podkreśla też, że tylko w ramach tych trzech płaszczyzn kluczowe kompetencje mogą podlegać rekonstrukcji, a w efekcie ulepszeniu i poprawie.

Kluczowe kompetencje analizowane są również w kontekście wartości. Przykładowo Eliane Bacha [2012, s. 753] definiuje je jako specyficzne i wyjątkowe doświadczenie firmy, które pozwala tworzyć wartość, a tym samym oferować produkty wyróżniające się unikalnością i trudnością w odwzorowaniu przez rywali w średnim okresie czasu.

Kluczowe kompetencje są zdolnością do efektywnego działania w ustalonym środowisku oraz umiejętnością odpowiedzi na pojawiające się wyzwania. Ich wypracowanie, identyfikacja i interpretacja wymagają zaangażowania pracowników różnych szczebli oraz całej gamy zróżnicowanych funkcji biznesowych będących w gestii przedsiębiorstwa. Ponadto stanowią umiejętność zespołowego uczenia się, która wskazuje zarówno właścicielom, jak i pracownikom, w jaki sposób najlepiej skoordynować zróżnicowane kompetencje i zintegrować szeroki strumień technologii. Uważa się również, że kluczowe kompetencje umożliwiają przedsiębiorstwu właściwą komunikację, koordynację i synchronizację z rynkiem [Chen, Wu 2007, s. 159].

Kluczowe kompetencje można postrzegać także jako strategiczną platformę, na której rozwija się przewaga konkurencyjna. Platforma ta jest kategoryzowana według różnych poziomów hierarchicznych, na których przenikają się określone obszary działalności. Można ją identyfikować, uwzględniając takie elementy, jak wspólna

wizja, współpraca oraz odpowiednie umocowanie [Agha, Alrubaiee, Jamhour 2012]. Platforma ta stanowi również płaszczyznę czterech przenikających się atrybutów kompetencyjnych [Ji 2012, s. 1896], tj.: wartości, heterogeniczności, skalowalności i trwałości.

Podobne płaszczyznowe ujęcie zaprezentowane zostało przez Raphaela Lopesa i współpracowników [2015], którzy uważają, że kompetencje to zestaw umiejętności rozpatrywanych na płaszczyźnie sytuacyjnej, technicznej i behawioralnej, które łącznie tworzą tzw. oko kompetencyjne.

Analizując powyższe ujęcia, można podkreślić, że intensywność i dynamika wykorzystania koncepcji kluczowych kompetencji w zarządzaniu przedsiębiorstwem uwarunkowana jest [Francioli, Albanesse 2017]:

- wartością, jaką tworzy dla klientów,
- perspektywą możliwości wykorzystania w przyszłości,
- stabilnością w długim okresie czasu,
- głębokim zakorzenieniem w organizacji.

Można zatem podkreślić, że podstawowa rola, jaką odgrywają kluczowe kompetencje w strategii przedsiębiorstwa, polega na zaspokajaniu specyficznych wymagań nabywców szybciej, sprawniej i efektywniej, niż czynią to bezpośredni konkurenci.

Reasumując, kluczowe kompetencje można scharakteryzować za pomocą takich synonimów, jak: unikalne, wyjątkowe, niepowtarzalne, wyróżniające, specyficzne, trudne do skopiowania i imitacji, lepsze od konkurencji oraz współgrające z dyslokacją zasobów i umiejętnościami [Chen, Wu 2007, s. 160]. Stanowią połączenie pewnych kluczowych zasobów i kluczowych zdolności opartych na innowacjach, bazie produkcyjnej, skomplikowanym połączeniu technik, wiedzy, doświadczeniu, talentach technicznych, szkoleniach, wypracowanej kulturze, a także zasadach i przekonaniach.

Charakterystyka próby badanej

Badanie dotyczące kluczowych kompetencji firm rodzinnych przeprowadzono w 2017 roku na grupie 74 podmiotów. Ich wybór opierał się na metodzie doboru nielosowego celowego jednostek typowych, które charakteryzowały się stabilną i ugruntowaną strukturą. Podstawowym kryterium klasyfikacji do próby był status firmy rodzinnej przy założeniu, że jest to przedsiębiorstwo, które postrzegane jest przez właścicieli jako rodzinne lub prowadzone jest przez członków rodziny. Należy podkreślić, że niewielka próba nie upoważnia do uogólniania wyników, daje jednak pewien obraz istoty i natury kompetencyjnej firm rodzinnych. Badanie miało charakter sondażowy, bezpośredni, ankietowy, w trakcie którego wykorzystano specjalnie

skonstruowany kwestionariusz składający się z 3 części: tytułowej, merytorycznej i metryczki. Ostatni element posłużył do przeprowadzenia wszechstronnej analizy podmiotów biorących udział w badaniu (tabela 1). Zadaniem części merytorycznej była identyfikacja i określenie znaczenia poszczególnych atutów w działalności firm. W jej ramach respondenci rekrutujący się z bazy danych jednego z dużych podmiotów działających na rynku zaopatrzeniowo-materiałowym poproszeni zostali w pierwszej kolejności o przedstawienie kilku atutów lub mocnych stron, które świadczą o ich potencjale, statusie i możliwościach rozwoju, a następnie zaznaczenie w specjalnie przygotowanym kwestionariuszu tych aspektów, które ich zdaniem stanowią kluczowe kompetencje ich przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że w badaniu przyjęto tradycyjny model, w którym kluczowe kompetencje opisane są przez trzy zazębiające się parametry, tj.: wnoszą duży wkład w wartość wytwarzanego produktu lub świadczonej usługi, mają unikatowy charakter, co utrudnia ich skopiowanie bądź imitację, oraz stanowią podstawę działania firmy.

Tabela 1. Podstawowe dane statystyczne badanej próby

Lp.	Kategoria	Liczba wskazań	Udział procentowy (%)
Wiek przedsiębiorstwa			
1.	mniej niż 5 lat	2	2,7
2.	między 5 a 10 lat	8	10,8
3.	między 10 a 15 lat	21	28,4
4.	między 15 a 20 lat	17	23,0
	więcej niż 20 lat	26	35,1
Wielkość zatrudnienia			
1.	do 5 osób	24	32,4
2.	między 6 a 10 osób	18	24,3
3.	między 11 a 20 osób	14	18,9
4.	między 21 a 50 osób	12	16,2
5.	więcej niż 50 osób	6	8,1
Domena działalności ¹			
1.	produkcja i usługi produkcyjne	46	62,2
2.	handel hurtowy – zaopatrzenie przemysłu	34	45,9
3.	transport	12	16,2
4.	budownictwo	18	24,3

Forma prawna			
1.	przedsiębiorstwo osoby fizycznej	38	51,3
2.	spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	19	25,7
3.	spółka cywilna	8	10,8
4.	inna forma	9	12,2
Rodzaj obsługiwanego rynku ¹			
1.	rynek lokalny	47	63,5
2.	rynek regionalny	28	37,8
3.	rynek krajowy	26	35,1
4.	rynek międzynarodowy	12	16,2
5.	rynek globalny	0	0
Lokalizacja według wielkości miejscowości			
1.	miejscowości do 50 tys.	36	48,6
2.	miejscowości od 50 tys. do 100 tys.	8	16,2
3.	miejscowości od 100 tys. do 200 tys.	4	8,1
4.	miejscowości powyżej 200 tys. mieszkańców	26	35,1
Rodzaj stosowanej strategii bazowej ¹			
1.	strategia jakościowa (różnicowania)	46	62,2
2.	strategia cenowa (przywództwa kosztowego)	34	45,9
3.	strategia zróżnicowana	18	24,3
4.	strategia niszy	26	35,1
5.	strategia mieszana	25	33,8
6.	brak wyraźnej strategii	3	4,0
7.	strategia naśladowcy	3	4,0

¹ przedsiębiorstwo mogło wskazać więcej niż jedną opcję.

Źródło: opracowanie własne, na podstawie wyników badań empirycznych.

Wyniki badania

Przechodząc do interpretacji uzyskanych wyników, należy podkreślić, że większość badanych przedsiębiorstw miała duże trudności z szybką i precyzyjną identyfikacją własnych atutów. Aż 39% badanych firm (29 podmiotów) nie potrafiła wskazać swoich mocnych stron, pozostali koncentrowali się na kilku tradycyjnych aspektach, takich jak jakość oferowanych produktów bądź usług, posiadany park maszyn, odpowiednia lokalizacja, renoma czy niskie koszty działalności. Kliki ankietowanych

zwróciło uwagę na posiadane umiejętności i doświadczenie, które często było wynikiem wcześniejszej pracy zawodowej. Sporadycznie podkreślano natomiast specyficzne cechy, które w praktyce mogą decydować o pozycji konkurencyjnej. Wskazywano na takie aspekty, jak: jasno sprecyzowana wizja rozwoju, skonkretyzowany rynek i klient docelowy, konsekwencja i systematyczność w działaniu oraz kultura prowadzenia biznesu, która opiera się na rzetelności, uczciwości i niezawodności. Z podanych atrybutów wynika, że specyficzną, wyróżniającą kompetencją firm rodzinnych jest odpowiednie nastawienie i zaangażowanie w prowadzony biznes. Niestety, umiejętność tak precyzyjnej identyfikacji własnych atutów dotyczy znikomej liczby badanych firm. W analizowanej próbie poza standardowy zakres wykroczyło zaledwie 6 podmiotów (8% próby).

Interesujące wyniki uzyskano natomiast w drugiej części badania, w której respondentom zaprezentowano zestawienie kilkudziesięciu zmiennych tożsamych z mocnymi stronami organizacji, z jednoczesną prośbą o zaznaczenie tych, które stanowią kluczowy atut ich przedsiębiorstwa. Zmienne te zostały zidentyfikowane na podstawie wcześniejszych badań, krytycznej analizy literatury oraz opinii i uwag przedsiębiorców, wyrażonych na różnego rodzaju spotkaniach i dyskusjach. Wybrane do analizy zmienne zostały podzielone na 6 kategorii tematycznych, dotyczących kompetencji technologicznych, behawioralnych, relacyjnych, zasobowych, strategicznych i rynkowych. Mankamentem badania była trudność klasyfikacyjna poszczególnych zmiennych. Szereg z nich można było bowiem przypisać do różnych obszarów, ponieważ wskazane atuty wzajemnie się uzupełniają, powielając tę samą informację, co oznacza, że zawierają zbliżony ładunek poznawczy. Należy jednak podkreślić, że podziału tego dokonano zgodnie z sugestią przedsiębiorców, którzy wskazywali na duże trudności związane z koniecznością identyfikacji kilku własnych atutów, na podstawie kilkudziesięciu przedstawionych im zmiennych. Ponadto podział na kilka zazębiających się obszarów umożliwił odpowiednią identyfikację tych cech, które dla badanej grupy miały najbardziej istotne znaczenie.

Przechodząc do interpretacji pierwszego obszaru, dotyczącego szeroko rozumianych aspektów technologicznych, w ramach którego respondenci do wyboru mieli 15 zmiennych, należy podkreślić, że firmy rodzinne w tym zakresie nie posiadają jakiś szczególnych, wyróżniających atutów, które pozwalałyby im prowadzić skuteczną walkę konkurencyjną. Dominujące były dwa aspekty, pierwszy związany z oferowaniem wysokiej jakości produktów i usług, który został wskazany przez 68 firm (ponad 90% próby), drugi natomiast dotyczył odpowiednio dopasowanego programu produkcyjnego do wymogów odbiorców (33 wskazania, 44,6%). Należy podkreślić, że wskazane kompetencje są charakterystyczne dla większości podmiotów prowadzą-

cych działalność gospodarczą w Polsce [Nowak, Wojtkowiak 2016]. Braki kompetencyjne zauważono natomiast w pozostałych kwestiach, w tym w zakresie posiadania unikalnej technologii, patentów i licencji oraz innowacyjności procesowej.

W ramach drugiego obszaru charakteryzowanego przez 15 zmiennych, który analizowano z perspektywy behawioralnej, do szczególnie wyróżniających atutów respondenci zaliczyli trzy kwestie. Pierwsza, o stosunkowo dużej wartości i wpływie na działalność operacyjną, dotyczyła wysokiej kultury pracy (52 wskazania, 70% próby). Druga związana była z wysokim zaangażowaniem pracowników w realizację celów (38 wskazań, 51% próby). Trzecia odnosiła się do kwalifikacji i doświadczenia kadry – właścicieli (36 wskazań, 48,6% próby). Szczególnie istotny jest pierwszy aspekt, który badani przedsiębiorcy utożsamiali z zachowaniem i odpowiednim podejściem do klientów, a nie z wewnętrznymi zasadami działania organizacji. Wiąże się z tym dążenie do realizacji celów, które z punktu widzenia firm rodzinnych dotyczy właściwego zaspokojenia potrzeb nabywców. Podkreśla się, że odpowiednie podejście do kontrahenta, dbałość o jego interesy oraz umiejętność elastycznego dostosowywania się do wymogów i żądań zapewniają długotrwałą, opartą na zasadzie wzajemności współpracę.

Wyróżniającym atutem firm rodzinnych jest ponadto wykształcenie i profesjonalizm działania właściciela, który biznes najczęściej opiera na doświadczeniu, umiejętnościach, zainteresowaniach i pasji.

W ramach obszaru behawioralnego stosunkowo słabo oceniono system szkoleń i nabywania wiedzy, odpowiedzialność oraz wdrożone procedury i programy.

Kolejny obszar, opisany przez 9 zmiennych, dotyczył uwarunkowań relacyjnych. W praktyce uważa się, że jest to jeden z najważniejszych obszarów działalności przedsiębiorstw, w ramach którego można rozwijać swoje kluczowe kompetencje. Odpowiednia relacja, oparta na zasadzie wzajemności, stanowi bowiem wyróżniającą, specyficzną cechę, trudną do skopiowania, o wszechstronnych możliwościach wykorzystania. W analizowanej grupie do szczególnie istotnych aspektów relacyjnych zaliczono otwartość i elastyczność w stosunku do wymagań odbiorców (62 wskazania, 84% próby), sposób obsługi klientów (56 wskazań, 75,7% próby) oraz partnerskie relacje z klientami i dostawcami (54 wskazań, 73% próby). Wskazane kompetencje, podobnie jak w przypadku uwarunkowań technologicznych, charakteryzują się stosunkowo dużą popularnością nie tylko wśród przedsiębiorstw rodzinnych. Wydaje się, że powszechność wskazanych atutów przyczyniła się do ich dewaluacji, a tym samym możliwości wykorzystania w walce konkurencyjnej. Z drugiej strony na uwagę zasługuje fakt, że badani respondenci stosunkowo słabo ocenili takie aspekty jak: relacje między załogą a kadrą kierowniczą, umiejętność pracy zespo-

łowej oraz partnerskie relacje z pracownikami, które w firmach rodzinnych powinny mieć priorytetowy charakter.

Kompetencje, w tym kluczowe, przedsiębiorstwo może również budować, wykorzystując posiadane zasoby. Niestety w badanej grupie podmiotów obszar ten był oceniany stosunkowo słabo. Żadna z 8 zmiennych, które go charakteryzowały, nie uzyskała statusu priorytetowego (43 respondentów nie zaznaczyła żadnej opcji). Oznacza to, że firmy rodzinne nie posiadają odpowiednich zasobów finansowych, rzeczowych, niematerialnych, a nawet kadrowych. Należy jednak podkreślić, że wynik badania determinowany był procedurą doboru próby oraz specyfiką działalności firm rodzinnych. Najczęściej są to kilku- bądź co najwyżej kilkunastoosobowe przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją i/lub świadczeniem szerokiego spektrum usług produkcyjnych i okołoprodukcyjnych na lokalnym lub co najwyżej regionalnym rynku.

Dużo ciekawiej natomiast przedstawia się sytuacja w zakresie działalności strategicznej charakteryzowana przez 11 zmiennych. Zdaniem badanych umiejętne wykorzystanie atutów o znaczeniu perspektywicznym umożliwia rozwój, zdobywanie nowych rynków, dywersyfikację działalności, a tym samym budowę wartości przedsiębiorstwa. W prowadzonym badaniu szczególnie wysoko oceniony został wizerunek przedsiębiorstwa na rynku, który respondenci utożsamiali z opiniami i ocenami dokonywanymi przez kontrahentów. Ze względu na specyfikę działalności firm rodzinnych oraz duże zaangażowanie pracowników, w tym przede wszystkim właścicieli, wskazany aspekt charakteryzuje się dużą wiarygodnością. Został on podkreślony przez aż 68 badanych (92% próby). Wysoko również oceniano jasno sprecyzowane cele i zadania, zaznaczone przez 54 respondentów (73% próby). Należy jednak podkreślić, że w większości przypadków miały one charakter hipotetyczny i nieformalny. Spośród innych aspektów, jednak o znacznie mniejszym znaczeniu, warto wspomnieć o przywództwie kosztowym (36 wskazań, 49% próby), które można uznać za permanentną cechę małych przedsiębiorstw, w tym rodzinnych. Większość podmiotów reprezentujących ten segment, zmuszona jest bowiem radykalnie ograniczać koszty działalności. W obszarze strategicznym stosunkowo słabo oceniono natomiast historię i tradycję oraz solidną pozycję finansową (odpowiednio 4 i 6 wskazań).

Również w ostatnim obszarze, dotyczącym aspektów rynkowych, przedsiębiorcy reprezentujący firmy rodzinne wskazali na specyficzne atuty, które ich zdaniem przyjmują charakter kluczowych kompetencji. Spośród 17 zmiennych do szczególnie istotnych zaliczono elastyczność w reagowaniu na zmiany w otoczeniu (53 wskazań, 72% próby), odpowiednią lokalizację (48 wskazań, 65% próby) oraz oferowanie pro-

duktu lub usługi o niepowtarzalnym charakterze (38 wskazań, 51% próby). Wskazane aspekty mają specyficzny charakter, trudny do skopiowania, pozwalający budować trwałe więzi z kontrahentami, co zdaniem badanych pozytywnie wpływa na rozwój i wzrost przedsiębiorstw. W zakresie kompetencji strategicznych stosunkowo słabo natomiast oceniono takie aspekty, jak: zakres i obszar obsługiwanego rynku, jego dywersyfikację oraz działania marketingowe i promocyjne.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwoliły zidentyfikować kilkanaście czynników, które zdaniem badanych przyjmują charakter istotnych, wyróżniających, wartościowych i trudnych do skopiowania atutów. W większości przypadków nie mają one charakteru specyficznego, typowego dla wąskiej grupy przedsiębiorstw, jakie stanowią firmy rodzinne. Wskazane kompetencje odnoszą się bowiem do tradycyjnych atrybutów, wykorzystywanych przez większość podmiotów gospodarczych w rywalizacji rynkowej. Mimo dużej powszechności wskazanych atutów można zidentyfikować kilka, których specyfika znajduje swoje odzwierciedlenie w działalności badanych firm. Przede wszystkim chodzi tutaj o wysoką kulturę pracy utożsamianą z podejściem do nabywcy, a także otwartość i elastyczność, doświadczenie i umiejętności właściciela oraz zaangażowanie w realizację celów. Należy podkreślić, że prezentowane oceny dotyczą niewielkiej próby badanej, często mając charakter subiektywny i tendencyjny, co skłania do prowadzenia dalszych badań w tym kierunku.

Bibliografia

Agha S., Alrubaiee L., Jamhour M. (2012), *Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance*, „International Journal of Business and Management”, Vol. 7, No. 1, ss. 192–204.

Bacha E. (2012), *The Impact of Information Systems on the Performance on the Core Competence and Supporting Activities of a Firm*, „Journal of Management Development”, Vol. 31, No. 8, ss. 752–763.

Chen Y., Wu T. (2007), *An Empirical Analysis of Core Competence for High-Tech Firms and Traditional Manufactures*, „Journal of Management Development”, vol. 26, no. 2, ss. 159–168.

Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. (1999), *Defining the Family Business by Behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 23, No. 4, ss. 19–39.

Collins L., O'Regan N. (2010), *The Evolving Field of Family Business*, „Journal of Family Business Management”, Vol. 1, No. 1, ss. 5–13.

Cyrus K.M., Moghaddam M.R. (2014), *Core Competence – a New Model*, [online], www.savellibrary.com/file/core-competency-a-new-model, dostęp: 7.03.2016.

Eden C., Ackermann F. (2010), *Competences, Distinctive Competences, and Core Competences* [w:] R. Sanchez, A. Heene, T.E. Zimmermann (red.), „Research in Competence-Based Management”, Vol. 5, ss. 3–33.

Fiegenger M.K. (2010), *Locus of Ownership and Family Involvement in Small Private Firms*, „Journal of Managing Studies”, Vol. 47, No. 2, ss. 296–321.

European Commission (2009), *Final Report on the Expert Group Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, November, [online], http://edz.bib.uni-mannheim.de/daten/edz-h/gdb/09/family_business_expert_group_report_en.pdf, dostęp: 12.03.2018.

Firma rodzinna to marka (2016), Raport z badania przeprowadzonego w ramach projektu *Statystyka firm rodzinnych*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań.

Francioli F., Albanese M. (2017) *The Evaluation of Core Competencies in Networks: The Networks Competence Report*, „Journal of Intellectual Capital”, Vol. 18, No. 1, ss. 189–216.

Harms H. (2014), *Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research*, „International Journal for Financial Studies”, Special Issue Performance and Behavior of Family Business, ss. 280–314.

Henssen B., Voordeckers W., Lambrechts F., Koironen M. (2011), *A Different Perspective of Defining Family Firms: The Ownership Construct Revisited*, Conference paper, 11th Annual World Family Business Research Conference, At Sicily, Italy.

Ji G. (2012), *Research on the Intrinsic Relationship of Customer Value and Corporate Core Competence*, International Conference on Medical Physics and Biomedical Engineering, [online], www.sciencedirect.com, dostęp: 16.02.2016.

Kak A. (2004), *Strategic Management, Core Competence and Flexibility: Learning Issues for Select Pharmaceutical Organizations*, „Global Journal of Flexibility Systems Management”, vol. 5, no. 4, ss. 1–15.

Ljungquist U. (2007), *Core Competency Beyond Identification: Presentation of the Model*, „Management Decision”, Vol. 45, No. 3, ss. 393–402.

Ljungquist U. (2013), *Adding Dynamics to Core Competence Concept Applications*, „European Business Review”, Vol. 25, No. 5, ss. 453–465.

Lopes R., Sbragia R., Qualharini E. (2015), *The Psychological Contract and Project Management as a Core Competence of the Organization*, 29th World Congress International Project Management Association, Panama.

McCabe H.M. (2012), *Simple Enough? Implementing a Smooth Client Relation to Reduce Friction*, „Practitioner”, Vol. 8, No. 7, [online], <http://cymcdn.com/sites/www.ffi.org> dostęp: 12.03.2018.

Memili E. (2015), *Performance and Behavior of Family Firms*, „International Journal of Financial Studies”, Vol. 3, ss. 423–430.

Meneses R., Coutinho R., Pinho J.C. (2014), *The Impact of Succession on Family Business Internationalisation*, „Journal of Family Business Management”, Vol. 4, No. 1, ss. 24–45.

Ng H.S., Kee D.M. (2018), *The Core Competence of Successful Owner-Managed SMEs*, „Management Decision”, Vol. 56, No. 1, ss. 252–272.

Nowak D., Wojtkowiak G. (2016), *Identyfikacja i ocena kluczowych kompetencji w przedsiębiorstwach przemysłowych – wyniki badań*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, Vol. 4, No. 2, ss. 52–69.

Prahalad C.K., Hamel G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June, ss. 78–90.

Reynaud E., Simon E. (2006), *The Secrets of a Good Winery: Core Competence*, „British Food Journal”, Vol. 108, No. 4, ss. 243–255.

Rusin A. (2016), *Firmy rodzinne. Największe problemy*, „Medical Maestro Magazine”, Vol. 12, ss. 1629–1776.

Sharma P., Chrisman J., Gersick K. (2012), *25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future*, „Family Business Review”, Vol. 25 No. 1, ss. 5–15.

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

Więcek-Janka E., Lewandowska A. (2017), *Model pięciu poziomów definiowania przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVIII, Zeszyt 6, ss. 159–176.

Yang C.C. (2015), *The Integrated Model of Core Competence and Core Capability*, „Total Quality Management & Business Excellence”, Vol. 26, No. 1, ss. 173–189.

Zachary R.K. (2011), *The Importance of the Family System in Family Business*, „Journal of Family Business Management”, Vol. 1, No. 1, ss. 26–36.

Zellweger T.M., Eddleston K.A., Kellermanns F.W. (2010), *Exploring the Concept of Familianness: Introducing Family Firm Identity*, „Journal of Family Business Strategy”, Vol. 1, No. 1, ss. 54–63.

Andrzej Marjański | amarjanski@san.edu.pl

Spółeczna Akademia Nauk, Zakład Przedsiębiorczości i Firm Rodzinnych

Katarzyna Staniszevska

Spółeczna Akademia Nauk, Zakład Przedsiębiorczości i Firm Rodzinnych

Justyna Marjańska-Potakowska

Spółeczna Akademia Nauk, Zakład Przedsiębiorczości i Firm Rodzinnych

Zrozumienie specyfiki małych przedsiębiorstw
rodzinnych jako źródło synergii w relacjach
z administracją publiczną

**Understanding the Specificity of Small Family
Enterprises as a Source of Synergy in Relations with Public
Administration**

Abstract: Small family enterprises play an important role in the economy of Poland and the European Union. In their functioning they are closely related to the local environment and constitute one of the key links in regional development. An important element supporting their development and competitiveness may be aid programs whose effects depend to a large extent on good relations between public administration and entrepreneurs, bringing synergy effects for both parties.

The aim of the article is to identify the reasons that, in the opinions of entrepreneurs running small family businesses, determine their relations with public administration and affect the reduction or lack of synergy effect resulting from cooperation.

Key words: family business, family entrepreneurship, small enterprises, management sciences, public administration

Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany stwarzają nowe wyzwania w prowadzeniu działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwa nie istnieją w próżni, lecz w konkretnych warunkach społeczno-gospodarczych, na które wpływają procesy globalne, integracja europejska oraz polityka Unii Europejskiej.

Przedsiębiorczość stanowi podstawę gospodarek rynkowych, a umożliwienie jej rozwoju to jedno z większych wyzwań prowadzonej przez państwo polityki gospodarczej. Również społeczeństwo potrzebuje efektywnych przedsiębiorstw, które są siłą napędową rozwoju i stabilności kraju, tworzą dobrobyt materialny i stabilne miejsca pracy, a także wprowadzają innowacje [Obłój 2010, ss. 9–10].

Przedsiębiorczość rodzinna odgrywa kluczową rolę w procesie rozwoju gospodarczego, a małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne stanowią podstawę gospodarek krajów członkowskich UE, w tym także Polski. Ich funkcjonowanie jest ściśle związane ze środowiskiem lokalnym, stanowi jedno z ważnych ogniw rozwoju regionalnego. Wiele z tych przedsiębiorstw funkcjonuje w środowisku wiejskim, często oddalonym od dużych aglomeracji i znaczących ośrodków przemysłowych, co stwarza znaczące bariery rozwojowe związane z rozproszeniem geograficznym i niższym w stosunku do obszarów miejskich uzbrojeniem infrastrukturalnym [Groszkowski 2014, ss. 101–112].

Przedsiębiorstwa rodzinne, będąc tak jak i wszystkie inne podmioty gospodarcze uczestnikami rynku, muszą uwzględniać w swych strategiach rozwoju zmieniające się warunki funkcjonowania i pojawiające się szanse związane z polityką gospodarczą państwa i Unii Europejskiej w zakresie programów wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Jednym z kluczowych obszarów interwencjonizmu publicznego jest rozwój przedsiębiorczości, innowacyjności oraz konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw [Nowak, Ryc 2012, ss. 149–152].

Poziom rozwoju i konkurencyjności każdego przedsiębiorstwa, także rodzinnego, jest uzależniony od poszukiwania efektów synergii będących efektem współpracy z innymi podmiotami gospodarczymi, instytucjami nauki oraz administracji publicznej. Jednym z obszarów współdziałania przedsiębiorstw z administracją publiczną są programy pomocowe. Dążenie do osiągania efektów synergii niewątpliwie stanowi wyzwanie w relacjach przedsiębiorstwo–administracja publiczna.

Współpraca administracji publicznej i przedsiębiorstw to jeden z głównych czynników wpływających na rozwój społeczno-gospodarczy kraju, ale także indywidualnych firm [Leydesorff 2013, ss. 1400–1402]. Powszechnie podkreśla się słabe, nieefektywne funkcjonowanie podmiotów administracji publicznej, ale rzadko wy-

mienia się czynniki determinujące ten stan. Wydaje się, że warto podjąć tę problematykę w dyskursie naukowym i badaniach empirycznych. W tym zakresie zachodzi potrzeba budowania efektywnych form współpracy administracji publicznej i biznesów rodzinnych. Podjęcie współpracy wymaga jednoczesnego wystąpienia kilku czynników, takich jak: zaufanie do partnera, odpowiednie kompetencje oraz środowisko sprzyjające kooperacji stwarzające możliwość zabezpieczenia interesów podejmujących współpracę podmiotów [Krupnik 2014, s. 36]. Niezbędne jest również poznanie i uwzględnienie przez administrację publiczną familistycznych cech związanych z rodzinnym charakterem biznesu oraz z ograniczoną wielkością zasobów podmiotu. Zrozumienie tej specyfiki może przyczynić się do osiągania lepszej pozycji na rynku i budowania przewagi konkurencyjnej małych przedsiębiorstw rodzinnych [Hoy 2014, ss. 620–628].

Celem artykułu jest próba wskazania czynników, które zdaniem przedsiębiorców prowadzących małe firmy rodzinne determinują jakość ich relacji z administracją publiczną i wpływają na obniżenie lub brak efektu synergii płynącego ze współdziałania. Ponadto w artykule zostaną zaprezentowane wyniki badań, zrealizowanych w Zakładzie Przedsiębiorczości i Firm Rodzinnych SAN, dotyczących opinii właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych na temat pozyskiwania bezzwrotnego finansowania zewnętrznego poprzez udział w programach wsparcia mikro i małych przedsiębiorstw realizowanego w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013 i 2014–2020.

Specyfika małych przedsiębiorstw rodzinnych a efekt synergii

Jedną z podstawowych barier w budowaniu współpracy i dążeniu do osiągnięcia synergii jest nieznanomość specyfiki działania drugiej strony. Administracja wie za mało o naturze i uwarunkowaniach funkcjonowania oraz strategiach rozwoju małych przedsiębiorstw rodzinnych. Dla administracji główną determinantą normującą działanie przedsiębiorstwa jest obowiązujące prawo, natomiast w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem determinantą tą jest rynek. Małe przedsiębiorstwa stanowią kluczowy element gospodarki, stanowiąc ponad 95% ogółu przedsiębiorstw [Przedsiębiorczość w Polsce 2015, s. 38]. Szacuje się, że ok. 80% polskich małych i średnich przedsiębiorstw to firmy rodzinne, z czego wynika, że podjęta problematyka dotyczy znakomitej większości podmiotów gospodarczych, wnoszących istotny wkład w rozwój gospodarczy i społeczny, zarówno kraju, jak i poszczególnych wspólnot lokalnych.

Przedsiębiorstwa rodzinne odróżnia od innych podmiotów gospodarczych szeregi stałych i wieloaspektowych zależności występujących pomiędzy podmiotem a rodziną właścicielską. Przedstawiciele administracji publicznej rzadko dostrzegają, że właśnie te zależności wpływają na korelację strategii przedsiębiorstwa ze strategią rodziny. Nie dostrzegają także kwestii zachowania ciągłości działania przedsiębiorstwa poprzez przeprowadzenie procesu sukcesji, ponadto niespotykanego w innych podmiotach wykorzystania w sposób formalny lub nieformalny zasobów rodziny, a także familistycznej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz wysokiego poziomu rodzinnego kapitału społecznego będącego emanacją rodziny jako struktury społecznej [Sułkowski, Marjański 2009, s. 31]. W małych przedsiębiorstwach rodzinnych brak wyraźnego oddzielenia spraw rodziny i spraw przedsiębiorstwa. System biznesowy stanowi powtórzenie systemu wartości rodziny; wartości ekonomiczne współistnieją z wartościami rodzinnymi, moralnymi i szeregiem innych [Lewandowska, Hadryś-Nowak 2013, ss. 173–185]. Niezbędne staje się w związku z tym wypracowanie mechanizmów pozwalających na podejmowanie właściwych decyzji biznesowych pomimo problemów wynikających z przenikania się obu sfer wpływów, tj. rodziny i przedsiębiorstwa [Leszczewska 2015, s. 124].

Specyfikę małego przedsiębiorstwa determinuje w dużej mierze również ograniczoność zasobów i wielkość przedsiębiorstwa [Marjański 2012, ss. 26–34]. Przejawia się to niewielką liczbą zatrudnionych pracowników, ograniczonymi zasobami finansowymi, niechęcią do korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania oraz niewielkim udziałem w rynku. Obszar działalności tego typu podmiotów ogranicza się z reguły do rynku lokalnego czy regionalnego, zauważalna jest skłonność do internacjonalizacji działania. Z reguły przedsiębiorstwem samodzielnie zarządza właściciel, który ma dominujący wpływ na jego strategię i funkcjonowanie. Nierozdzielenie własności i zarządzania to istotny wyróżnik jakościowy. Duże znaczenie ma również posługiwanie się w większości przypadków jedynie własnym kapitałem, co może wpływać na ograniczenia w dynamice rozwoju.

Specyfika ta powoduje, że procesy tworzenia i rozwoju nie są tożsame z procesami zachodzącymi w innych podmiotach gospodarczych, a w procesie zarządzania małym przedsiębiorstwem rodzinnym oprócz racjonalnych czynników ekonomicznych liczą się zawsze potrzeby rodziny i jej członków. Rodzina jest podstawowym źródłem zasobów ludzkich, intelektualnych, jak również rzeczowych i finansowych. W procesie zarządzania podjęcie ryzyka i zaangażowanie rodzinnych zasobów wymaga akceptacji członków rodziny. Ponadto członkowie rodziny pełnią jednocześnie kilka ról społecznych, co bywa niekiedy przyczyną trudności. Konieczne jest zawsze dążenie do zachowania równowagi pomiędzy systemem rodziny i systemem przed-

siębiorstwa [Sułkowski, Marjański, Sułkowska 2018, ss. 257–258]. Prowadzenie małego rodzinnego biznesu nie ogranicza się jedynie do wykonywania pracy, ale jest z reguły „sposobem na życie” [Hytti 2006, s. 2].

Tylko w małych przedsiębiorstwach rodzinnych nie następuje całkowite oddzielenie dwóch form organizacji życia społecznego, a więc funkcjonowania rodziny i prowadzenia działalności gospodarczej. Należy zwrócić uwagę, że nigdzie nie spotkamy się z większą odpowiedzialnością zarządzających niż w małej firmie rodzinnej, w której rola planisty, wykonawcy i kontrolera skupiona jest w rękach właściciela-zarządzającego. W firmach rodzinnych występuje silna identyfikacja z wartościami przedsiębiorstwa w zakresie realizowanej misji, wynikająca z poczucia wspólnoty, przynależności do niej i tożsamości generacyjnej, jaką posiadają jej członkowie; wyższy jest bowiem poziom motywacji wynikający z bycia członkiem rodziny, która prowadzi firmę [Klimek 2014, s. 27]. Połączenie w jednym podmiocie gospodarczym cech małego przedsiębiorstwa i cech firmy rodzinnej powoduje, że zarządzanie i metody prowadzenia biznesu są odmienne od metod stosowanych przez inne przedsiębiorstwa. Podstawowe różnice wynikają głównie z odmiennej struktury wewnętrznej podmiotu, kluczowej roli właściciela-zarządzającego oraz wpływu wąskiego grona członków rodziny właścicielskiej. Natomiast z powodu ograniczonej wielkości i zasobów ich strategie w wyborze rynku często mają charakter niszowy, co jednocześnie zapewnia przedsiębiorstwu zachowanie dużej elastyczności i szybkiego dostosowania się do zmieniających się wymagań rynku. W małych biznesach rodzinnych wartości, marzenia i idee, a w późniejszym okresie funkcjonowania także wielopokoleniowa tradycja, w znacznym stopniu wpływają na ich zachowania strategiczne.

Współczesne organizacje, aby zrealizować wyznaczoną strategię, budują swoje funkcjonowanie i rozwój w oparciu o partnerstwo, kooperację i kooperację w relacjach z innymi podmiotami. Realizacja takiej filozofii działania wymaga określenia wspólnych celów oraz wzajemnego zaufania, wspólnych korzyści, właściwej komunikacji, a także zrozumienia potrzeb i specyfiki partnera [Moczydłowska 2012, ss. 75–85]. Problematyka zaufania stanowi jeden z istotnych obszarów kapitału społecznego [Fukuyama 2003, s. 169].

Osiągnięcie synergii, jak wskazuje S.R. Covey [1996, ss. 280–298], jest wyzwaniem wynikającym z zastosowania w społecznych interakcjach zasad twórczego współdziałania obserwowanego często w naturze. Dzięki synergii całość staje się czymś więcej niż sumą poszczególnych części. Gdy występuje wysoki poziom wzajemnego zaufania, dzięki synergii można tworzyć rozwiązania lepsze niż pierwotnie zakładano, czego świadomi są wszyscy zaangażowani w proces tworzenia. Istotą synergii stanowi docenianie różnic i zrozumienie, że ludzie nie widzą świata takim, jaki on

jest, ale takim, jak oni go postrzegają. Synergia działa także w przypadku występowania negatywnych sił, w sytuacji współzależnej ograniczającej wzrost i zmianę.

Mimo że prywatna przedsiębiorczość stanowi w Polsce podstawę gospodarki wolnorynkowej, nadal panują niedoskonałe warunki dla jej funkcjonowania. Prócz radzenia sobie w ryzyku prowadzenia działalności biznesowej przedsiębiorcy muszą się zmagać z niewydolnym aparatem państwa. Przyczyny słabej współpracy pomiędzy administracją a przedsiębiorcami można zidentyfikować w wielu obszarach. Należą do nich, np. niska jakość przepisów prawa, niewystarczające nakłady finansowe czy, rzadziej wskazywane, czynniki kulturowe oraz przekonania i postawy urzędników, które w dużym stopniu określają kształt relacji urzędnik–przedsiębiorca [Glinka, Hensel 2012, ss. 87–88].

Zrozumienie przez administrację publiczną specyfiki małych przedsiębiorstw rodzinnych oraz stworzenie klimatu zaufania wydaje się ważne, by zachęcić przedsiębiorców do kreowania strategii rozwoju uwzględniających możliwości wykorzystania bezzwrotnych form pomocy publicznej.

Charakterystyka Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich w obszarze wspierania rozwoju działalności gospodarczej

Istotnym czynnikiem wpływającym na rozwój małych przedsiębiorstw rodzinnych jest ich środowisko lokalne i regionalne (w tym także podmioty administracji publicznej), które pozwala na tworzenie powiązań sieciowych i lepszy udział w lokalnych systemach produkcyjnych oraz wdrażanie innowacji, które mogą zapewnić większą dynamikę rozwoju [Lisowska 2013, ss. 42–43]. Przedsiębiorstwa funkcjonujące na obszarach wiejskich są istotnym czynnikiem dynamizującym rozwój lokalny. Poziom i kierunki rozwoju obszarów wiejskich są w dużej mierze zdeterminowane funkcjonowaniem pozarolniczych podmiotów gospodarczych; przedsiębiorczość w jej pozarolniczym wymiarze jest szczególnie pożądana do pobudzania wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich [Groszkowski 2014, ss. 101–112].

Jednym z istotnych czynników sprzyjających rozwojowi polskich małych i średnich przedsiębiorstw są różnego rodzaju fundusze europejskie przeznaczone na działania rozwojowe. Jako preferencyjne źródła finansowania mogą w znaczący sposób wpływać na wzrost konkurencyjności podmiotów z sektora MSP. Pozyskanie dotacji ze środków publicznych stanowi nieodpłatne bezzwrotne wsparcie przedsiębiorstwa w procesie rozwoju i polepszania pozycji konkurencyjnej, a jednocześnie

jest korzystne z punktu widzenia interesu publicznego. Tego typu finansowanie jest istotnym czynnikiem zmniejszającym bariery ekonomiczne powszechnie występujące w strategiach rozwoju małych przedsiębiorstw, a niekiedy w dłuższym okresie czasu warunkuje przetrwanie podmiotu na rynku [Cyran 2016, ss. 197–209].

Elementem polityki rozwoju regionalnego jest wspólna polityka rozwoju obszarów wiejskich, która swym oddziaływaniem obejmuje również małe przedsiębiorstwa. W krajach OECD, w tym także w krajach Unii Europejskiej, kryterium zaliczenia danego terenu do obszarów wiejskich stanowi udział ludności rolniczej i wiejskiej powyżej 15% w ogólnej strukturze ludności oraz fakt, iż dana jednostka osadnicza nie ma statusu miasta. Najpopularniejszym programem pomocowym jest Program Rozwoju Obszarów Wiejskich [Duczkowska-Małysz, Duczkowska-Piasecka 2017, ss. 150–151, 160], w którym jednym z sześciu priorytetów jest „wspieranie integracji społecznej, zmniejszanie ubóstwa i rozwoju gospodarczego na obszarach wiejskich” [Ec.europa.eu].

W ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich 2007–2013 [Obwieszczenie 2007] zarządzanego przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi realizowane było działanie 413 – „Wdrażanie lokalnych strategii rozwoju”. Program obejmował tereny wiejskie całego kraju: gminy wiejskie, gminy miejsko-wiejskie, z wyłączeniem miast powyżej 20 tys. mieszkańców oraz gminy miejskie z wyłączeniem miast powyżej 5 tys. mieszkańców. Podstawę realizacji założeń strategicznych programu stanowił Krajowy Plan Strategiczny Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013. Działania były współfinansowane z Europejskiego Funduszu Rolnego na Rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz ze środków krajowych przeznaczonych na ten cel w ustawie budżetowej. Jednym z działań w osi 3 było tworzenie i rozwijanie mikroprzedsiębiorstw skutkujące m.in. tworzeniem pozarolniczych miejsc pracy.

Do celów działania należało stworzenie warunków wzrostu konkurencyjności gospodarczej obszarów wiejskich oraz rozwijanie przedsiębiorczości i rynku pracy prowadzące do wzrostu zatrudnienia na obszarach wiejskich. Beneficjentami mogły być podmioty podejmujące działalność lub działające jako mikroprzedsiębiorstwo. Wysokość pomocy wynosiła do 100 tys. zł na jedno utworzone stanowisko pracy, do 200 tys. zł na dwa stanowiska i do 300 tys. na co najmniej trzy nowe stanowiska pracy. Poziom dofinansowania wynosił maksymalnie 50% kosztów kwalifikowanych operacji [Program 2016]. Proces naboru realizowany był przez lokalne grupy działania, a realizacją projektu ze strony administracji publicznej zajmowały się Oddziały Regionalne Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa. Niestety w gronie partnerów uczestniczących w procesie konsultacji PROW 2007–2013 na 139 podmiotów nie było żadnego podmiotu reprezentującego środowisko małych firm rodzinnych, i tylko jedna fundacja rozwoju przedsiębiorczości [Załącznik 2015].

Obecnie realizowany jest PROW na lata 2014–2020, który obejmuje swym zakresem wsparcie rozwoju przedsiębiorczości poprzez ułatwianie różnicowania działalności, zakładania i rozwijania małych przedsiębiorstw, a także tworzenia miejsc pracy [Program 2017]. Jest to działanie 19.2 „Wsparcie na wdrażanie operacji w ramach strategii rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność”. Nabór wniosków realizowany jest przez lokalne grupy działania, a realizacją projektu ze strony administracji publicznej zajmują się urzędy marszałkowskie.

Możliwości doskonalenia relacji administracja publiczna–przedsiębiorca rodzinny – wnioski z badań

W ramach badań jakościowych przeprowadzono 12 wywiadów pogłębionych opartych na powtarzalnym scenariuszu badawczym, z możliwością zadawania rozmówcom dodatkowych pytań pozwalających na uszczegółowienie podjętej problematyki. Scenariusz wywiadu został opracowany przez zespół badawczy i skonsultowany w trzema ekspertami zewnętrznymi. Wywiady przeprowadzono w małych przedsiębiorstwach rodzinnych funkcjonujących na obszarach wiejskich w województwie łódzkim wśród właścicieli firm, które były beneficjentami lub ubiegały się, albo aktualnie się ubiegają, o pozyskanie dotacji z programu. Dobór próby obejmował podmioty spełniające kryteria małego przedsiębiorstwa, które zadeklarowały się jako przedsiębiorstwo rodzinne i spełniały wymogi przyjętej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego jako organizacji gospodarczej opartej na więziach i zależnościach rodzinnych, która dąży do trwałego utrzymania w przyszłości decydującego wpływu rodziny na biznes poprzez udział we własności, zarządzaniu i odpowiedzialności, z zamiarem przekazania go następnym pokoleniom.

Przeprowadzone badania pozwoliły na zidentyfikowanie czynników, które w opinii przedsiębiorców utrudniają rozwój dobrych relacji z administracją publiczną i na sformułowanie rekomendacji mogących służyć osiągnięciu efektu synergii w obszarze wzajemnych relacji prowadzących do rozwoju badanych przedsiębiorstw, a tym samym lokalnych społeczności na obszarach wiejskich.

W badanych przedsiębiorstwach dostrzeżono wysoki poziom wiedzy biznesowej i świadomości specyfiki małego przedsiębiorstwa i wpływu familizmu na jego funkcjonowanie. Przedsiębiorcy mieli świadomość, że dla rozwoju małego przedsiębiorstwa rodzinnego konieczne jest podejmowanie działań inwestycyjnych prowadzących do podniesienia konkurencyjności. Jako jeden ze sposobów osiągnięcia tego wskazywali skorzystanie z bezzwrotnej dotacji ze środków publicznych.

Pozytywnie oceniali samą koncepcję wsparcia małych firm z terenów wiejskich oraz przeprowadzanie naboru przez lokalną grupę działania z terenu, gdzie są zlokalizowane ich firmy. Podkreślali, że dzięki temu mogli liczyć na doradztwo i profesjonalną pomoc w wyjaśnieniu założeń podczas przygotowania wniosku. Pozytywny odbiór budzili urzędnicy, którzy traktowali przedsiębiorcę jak partnera we wspólnie realizowanym projekcie i życzliwie oraz kompetentnie pomagali w doprowadzeniu do podpisania umowy oraz rozliczenia dotacji.

Jako czynniki negatywne wskazywano:

- Zbiurokratyzowanie procesu przygotowywania wniosku oraz fakt, że wniosek nie uwzględnia specyfiki małego przedsiębiorstwa rodzinnego. Regulaminy konkursowe napisane są niezrozumiałym językiem, liczą po kilkadziesiąt stron, ale nie wyjaśniają wszystkich kluczowych kwestii, co powoduje rozbieżności pomiędzy oceną urzędnika i przedsiębiorcy.
- W programie PROW 2007–2013 zasadniczo niską orientację na jakość obsługi przedsiębiorców w Oddziale Regionalnym Agencji Rozwoju i Modernizacji Rolnictwa. Przyjmowano ich na klatce schodowej, ponieważ w oddziale nie było pomieszczenia do obsługi klientów.
- W tymże programie zwracano także uwagę, że w gorszej sytuacji były istniejące przedsiębiorstwa, ponieważ nowe dostawały w ocenie dodatkowe punkty.
- Długi okres rozpatrywania wniosków o dotację, co stawia pod znakiem zapytania przyjęte w biznesplanie założenia.
- Brak spójnej polityki informacyjnej obejmującej całokształt zagadnień związanych z realizacją projektu.
- Zmianę terminu udzielenia odpowiedzi przez przedsiębiorcę z 21 dni (PROW 2007–13) na 7 dni w obecnie realizowanym programie, a z drugiej strony konieczność oczekiwania przez okres 4 miesięcy na zweryfikowanie złożonego wniosku. Jest to jednoznaczne stawianie w gorszej sytuacji przedsiębiorcy, który musi pod rygorem utraty dofinansowania złożyć wymagane wyjaśnienia.
- Brak u części kadry administracji publicznej dostatecznych kompetencji niezbędnych do realizacji celów programu oraz działanie jedynie według ścisłych schematów.

Przedsiębiorcy postulowali uproszczenie nadmiernie zbiurokratyzowanych procedur i dostosowanie ich do specyfiki firm, co przyczyniłoby się do szybszego wprowadzenia nowych innowacyjnych produktów i rozwiązań technologicznych. W obecnej bardzo trudnej sytuacji w zakresie zatrudnienia nowych pracowników sugerowano odstępianie od wymogu tworzenia nowego miejsca pracy na rzecz autentycznego podnoszenia innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorca zarządzający przedsiębiorstwem często nie jest w stanie poświęcić tak dużej ilości

czasu na realizację trudnych i niezrozumiałych wymagań zapisanych w projekcie.

Ci przedsiębiorcy, którym w ramach PROW 2007–2014 udało się zrealizować złożony wniosek i uzyskać bezzwrotne wsparcie, uznają, że warto było ponieść wszelkie trudy. Uzyskane środki pozwoliły w szybszym czasie wzmocnić pozycję rynkową ich małych przedsiębiorstw rodzinnych.

Niestety byli również tacy, którzy pomimo uzyskania pozytywnej oceny złożonego projektu przez lokalną grupę działania, z powodu biurokratyzacji, trudnych do zrozumienia wymagań i procedur oraz sposobu traktowania przez urzędników, nie zrealizowali projektu.

Podsumowanie

Problematyka współdziałania przedsiębiorstw z administracją publiczną stanowi interesujące, choć jednocześnie trudne zagadnienie badawcze. Wydaje się, że potrzebne jest nowe podejście do kwestii tworzenia warunków rozwoju i podnoszenia konkurencyjności małych przedsiębiorstw rodzinnych, a tym samym przyczyniania się do szeroko rozumianego rozwoju regionu i kraju. Mimo że administracja publiczna odgrywa inną rolę niż przedsiębiorcy w systemie gospodarczym państwa, i inaczej postrzega rzeczywistość, należy dążyć do osiągnięcia synergii przynoszącej szereg pozytywnych efektów, zarówno dla przedsiębiorców, jak i administracji publicznej, a w efekcie całego społeczeństwa. Należy postulować prowadzenie badań ewaluacyjnych i oceny skuteczności programów.

Podstawą funkcjonowania administracji publicznej w relacjach z małymi przedsiębiorstwami rodzinnymi w zakresie realizacji programów wsparcia powinno być dążenie do osiągnięcia efektów synergii oparte o przygotowaną strategię uwzględniającą specyfikę małych przedsiębiorstw rodzinnych związaną z familizmem oraz ograniczonymi zasobami. Konieczne są postępy i uproszczenia w systemie zarządzania środkami unijnymi, umożliwiające skorzystanie z tej formy pomocy przez większą liczbę podmiotów. System ten powinien opierać się na partnerstwie i zaufaniu oraz uwzględnianiu opinii przedsiębiorców przy określaniu programów oraz uzyskaniu społecznej akceptacji. Sprawna realizacja programów wsparcia przedsiębiorczości może przynieść szereg korzyści dla przedsiębiorców, ale przede wszystkim dla państwa.

Wzrost konkurencyjności małych przedsiębiorstw rodzinnych stanowi szansę dla polskiej gospodarki w podnoszeniu jej na wyższy poziom, a także zwiększaniu jej konkurencyjności na rynku europejskim i światowym. Ze strony przedsiębiorstw rodzinnych potrzebna jest natomiast strategiczna orientacja na udział w programach pomocowych i pozyskiwanie bezzwrotnego kapitału zewnętrznego ze środków publicznych.

Bibliografia

Covey S.R. (1996), *7 nawyków skutecznego działania*, Wydawnictwo Medium, Warszawa.

Cyran K. (2016), *Ograniczenia wdrażania działań innowacyjnych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 276, ss. 197–209.

Duczkowska-Małysz K., Duczkowska-Piasecka M. (2014), *Rodzinna przedsiębiorczość na obszarach wiejskich wobec wyzwań globalnych* [w:] R. Sobiecki (red.), *Przedsiębiorstwa rodzinne w globalnej gospodarce*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

Ec.europa.eu/agriculture/rural-development-2014-2020_pl.

Fukuyama F. (2003), *Kapitał społeczny* [w:] L.E. Harrison, S.P. Huntington (red.), *Kultura ma znaczenie*, Żysk i S-ka, Kraków.

Glinka B., Hensel P. (2012), *Relacje urzędnik – przedsiębiorca* [w:] A.P. Wiatrak (red.), *Aktualne problemy zarządzania – teoria i praktyka. Monografia naukowa z okazji 40-lecia Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Groszkowski T. (2014), *Pozarolnicza działalność gospodarcza w wielofunkcyjnym rozwoju obszarów wiejskich*, „Prace Naukowe WWSZIP” nr 1, ss. 101–112.

Hoy F. (2014), *Entrepreneurial Venturing for Family Business Research* [w:] *The Sage Handbook of Family Business*, Sage, Los Angeles.

Hytti U. (2006), *Entrepreneurship, Family and Gender; Family in the Life Stories of Owner-managers*, Turku School of Economic and Business Administration, Turku.

Klimek J. (2014), *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse*, PTM, Warszawa.

Krupnik S. (2014), *Współpraca* [w:] P. Dardziński, M. Dulak, M. Jelonek, M. Kędzierski, S. Krupnik, W. Przybylski, A. Rzegocki, J.F. Staniłko (red.), *Przedsiębiorczość, głupcze! Jak wejść na drogę do bogactwa?*, Fundacja Lepsza Polska, Wydawnictwo Księgarnia Akademicka, Kraków.

Leszczewska K. (2015), *Wpływ więzi rodzinnych na funkcjonowanie firm rodzinnych* [w:] J. Klimmek, C. Żelazko (red.), *Innowacyjność firm rodzinnych*, SGH, Warszawa.

Lewandowska A., Hadryś-Nowak A. (2013), *Wpływ czynników rodzinności na postrzegania przedsiębiorstwa rodzinnego przez interesariuszy zewnętrznych w świetle badań własnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 6, cz. I, ss. 173–185.

Leydesorff L. (2013), *N-tuple of Helices* [w:] E.G. Carayannis (red.), *Encyclopedia of Creativity, Innovation and Entrepreneurship*, Springer, Nowy Jork.

Lisowska R. (2013), *Zarządzanie rozwojem małych średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Marjański A. (2012), *The specific character of family businesses* [w:] *Family in business for business in family. Methodology for the support of family Businesses*, Polish Agency for Enterprise Development (PARP), Warsaw.

Moczydłowska J. (2012), *Zaufanie jako determinanta relacji przedsiębiorcy – przedstawiciele administracji samorządowej*, „Zarządzanie i Finanse”, 4/2, ss. 75–85.

Nowak A.Z., Ryć K. (2012), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce – wyzwania i problemy* [w:] P. Wiatrak (red.), *Aktualne problemy zarządzania – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Obłój K. (2010), *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa.

Obwieszczenie (2007) Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 12 października 2007 r. w sprawie Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013 (MP. nr 94, poz. 1035, z późn. zm.).

Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013 (2016), Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014–2020 (2017), Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi.

Przedsiębiorczość w Polsce (2015), Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne*, Poltext, Warszawa.

Sułkowski Ł., Marjański A., Sułkowska J. (2018), *Entrepreneurship of Family Business in the European Union* [w:] **A.M. Dima** (red.), *Doing Business in Europe. Economic Integration Processes, Policies and the Business Environment*, Springer, Cham.

Załącznik 16, pdf. [www. http://www.minrol.gov.pl/Wsparcie-rolnictwa/Program-Rozwoju-Obszarow-Wiejskich-2007-2013/Dokumenty-analizy-raporty](http://www.minrol.gov.pl/Wsparcie-rolnictwa/Program-Rozwoju-Obszarow-Wiejskich-2007-2013/Dokumenty-analizy-raporty) (17.04.2018).

Cześć III

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Olimpia Grabiec | olimpiagrabiec@gmail.com

Wyższa Szkoła Humanitas, Wydział Administracji i Zarządzania

Małgorzata Smolarek | msmolarek@poczta.fm

Spółeczna Akademia Nauk, Wydział Nauk Stosowanych w Krakowie

Motywacja jako istotny element procesu zarządzania zasobami ludzkimi w firmach rodzinnych

Motivation as an Important Element of Human Resources Management in Family Business

Abstract: Human resources are one of the most important resources of every enterprise. Therefore, adequate motivation system is an important issue related to human resources management. Motivation function plays a key role in achieving company's objectives. In case of family business, there is also the issue of fair motivation of employees who are family members and those who are not. To make the company to perform well, all employees should be able to cooperate and agree to achieve particular objectives. This is possible only in case of adequate motivation. Therefore, the main goal of this article is to identify and assess motivators and an analysis of motivation system in the context of family businesses in small and medium-sized enterprises. In the further section of this elaboration, results of empirical research carried out in scope of these issues have been presented.

Key words: motivating, family businesses, human resources, organisation, management

Wstęp

Jak stwierdził Jan Klimek [za: Lewandowska i in. 2016, s. 8] wartości organizacji są materią, która tworzy markę firmy i dlatego są one tak ważne. Firmy świadome swojego czynnika rodzinności, posiadające odpowiednie mechanizmy Ładu Rodzinnego oraz działające w perspektywie długoterminowej, to marki same w sobie.

Na sukces przedsiębiorstwa rodzinnego składa się wiele elementów, jednym z kluczowych jest sposób zarządzania firmą, czyli działania skierowane na zasoby posiadane przez organizację. Powstanie większości firm rodzinnych bez wątpienia motywowane było chęcią stabilizacji oraz zapewnienia rodzinie bezpieczeństwa finansowego. Wraz z ich rozwojem cele szczegółowe stawiane sobie przez przedsiębiorców z pewnością się zmieniały. Każde przedsiębiorstwo nastawione jest bowiem na realizację konkretnych celów, które z kolei przekładają się na poszczególne działania. Podstawowym celem działalności gospodarczej, także firmy rodzinnej, jest zapewnienie jej trwałości oraz rozwoju. Właściciele firm rodzinnych kładą szczególny nacisk na ten cel, ponieważ chcą, aby ich dokonania były kontynuowane przez kolejne pokolenia. Ponadto istotną kwestią dla przedsiębiorców rodzinnych jest maksymalizowanie zysków firmy. Można się domyślać, że każdy chce zarabiać na działalności jak najwięcej, jednak z racji tego, że nierzadko firmy rodzinne są jedynym źródłem utrzymania całych pokoleń, to właśnie w rodzinnych biznesach osiągnięcie zysków odgrywa największą rolę.

Nie ulega wątpliwości, że za sukcesem każdego przedsiębiorstwa stoją jego pracownicy. Bez kapitału ludzkiego żadna organizacja nie mogłaby z powodzeniem funkcjonować na rynku. Dlatego też motywowanie do pracy jest jednym z kluczowych elementów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. O ile w tradycyjnym podejściu do motywacji, jedynym czynnikiem mogącym wywrzeć wpływ na zachowanie pracownika było wynagrodzenie, tak dziś dostrzega się także inne rodzaje motywatorów, których celem jest osiągnięcie pewnego wyniku pracy [Grabiec, Jędraszczyk-Kałwak 2017c, s. 44].

W związku z powyższym głównym celem niniejszego opracowania jest identyfikacja, ocena motywatorów oraz analiza systemów motywacji stosowanych w firmach rodzinnych.

Firmy rodzinne – ujęcie teoretyczne

Istotą każdej firmy rodzinnej jest swoiste sprzężenie dwóch elementów składowych, a mianowicie rodziny i firmy. Wyznacza ono sposób funkcjonowania, cele, system kul-

tywowanych wartości oraz politykę finansową. Sprzężenie to wpływa na wszystkie poczynania podmiotu, co powoduje specyficzne sprzeczności, zagrożenia i słabości, a wszystko dlatego, że członkowie rodziny dzielą pracę i własność [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 20]. Stają się one tym samym nie tylko ośrodkiem władzy i zarabiania pieniędzy, ale także centrum życia rodzinnego [Marjański 2010, ss. 30–31].

W literaturze istnieje wiele definicji firm rodzinnych, jednak nie wypracowano dotąd jednego spójnego wyjaśnienia tego pojęcia. Według najszerszego rozumienia, firmą rodzinną nazywa się każdą działalność, w której co najmniej dwóch członków jednej rodziny pracuje razem w przedsiębiorstwie należącym do jednego z nich [Fleming 2000, ss. 105–107]. Z kolei Łukasz Sułkowski [2006, s. 20] przedsiębiorstwo rodzinne określa jako podmiot gospodarczy, w którym większość struktury własności oraz funkcja zarządzania całym podmiotem pozostają w rękach jednej rodziny.

Węższe definicje firm rodzinnych zwykle bazują na następujących kryteriach [Fleming 2000, ss. 50–51]:

- Kryterium strukturalnym – członkowie rodziny posiadają więcej niż 50% udziałów firmy (tzw. pakiet większościowy). Przykładem może być definicja Rika Donckelsa i Erwina Fröhlicha nazywających firmą rodzinną przedsiębiorstwo, w którym minimum 60% udziałów stanowi własność członków jednej rodziny [Donckels, Fröhlich 1991, ss. 93–105]. Różne definicje w odmienny sposób przedstawiają „wymagany” udział procentowy we własności firmy, zwykle jednak kładą one nacisk na posiadanie przez członków rodziny pakietu większościowego;
- Kryterium subiektywnym – sam przedsiębiorca nazywa swoją firmę biznesem rodzinnym. Zdarza się bowiem, że nowopowstałe przedsiębiorstwo postrzegane jest przez jego właściciela jako firma rodzinna, mimo że pod żadnym względem nie nosi znamion tego rodzaju organizacji. Przedsiębiorca może jednak snuć plany o przekazywaniu firmy przyszłemu pokoleniu, współpracy z żoną czy rodziną, dlatego również takie firmy postrzegane mogą być jako rodzinne przedsiębiorstwo;
- Kryterium funkcjonalne – członkowie danej rodziny bezpośrednio zaangażowani są w prowadzenie firmy. W przypadku tego rodzaju definicji zwykle mówi się o liczbie członków rodziny pracujących w firmie i sprawujących w niej funkcje kierownicze, a także zwraca uwagę na to, że to rodzina nadaje kierunek rozwoju przedsiębiorstwa;
- Kryterium transferu międzypokoleniowego – firmą rodzinną jest przedsiębiorstwo w którym ma miejsce pełna sukcesja. Autorem jednej z takich definicji jest R. G. Donnelley, którego zdaniem firmą rodzinną nazywa się przedsiębiorstwo, dla którego znacznie zasłużyły się przynajmniej dwie generacje danej rodziny [za: Sułkowski 2011, s. 12].

Autorzy Raportu *Firma rodzinna to marka* [Lewandowska i in. 2016, ss. 12–14] zaproponowali model 5 poziomów definicyjnych firmy rodzinnej, w którym poziom 5 to przedsiębiorstwa potencjalnie rodzinne, w jakich większość udziałów należy do osoby fizycznej (osób fizycznych) – założyciela firmy albo nabywcy udziałów w firmie, lub znajduje się w posiadaniu jej małżonka, rodziców, dzieci albo bezpośrednich spadkobierców dzieci. Poziom 4 to przedsiębiorstwa z tożsamością rodzinną, w których nastąpiło dostrzeżenie rodzinności w biznesie i kształtowana jest tożsamość firmy rodzinnej, przejawiająca się w samouznaniu firmy jako rodzinnej przez rodzinę właściciela. Poziom 3 to jednopokoleniowe firmy rodzinne, które zakładają to, co przedstawiono w poziome 5 i 4 oraz wpływ rodziny na planowanie długofalowe, podejmowanie decyzji przynajmniej jednej osoby z rodziny zgodnie z definicją *European Commission Enterprise and Industry Directorate-General*¹. Z kolei poziom 2 to firma rodzinna u progu sukcesji, która realizuje to, co wcześniejsze poziomy, ale pojawiają się w niej także zaangażowanie przynajmniej dwóch osób w codzienne zarządzanie i zaangażowanie członków rodziny w działania zarządu ze sprecyzowaną intencją sukcesji. Poziom 1 to wielopokoleniowa firma rodzinna – jest to definicja bardzo wąska, która zakłada wszystko to, co na niższych poziomach oraz przebyłą sukcesję.

Zauważyć należy, że pojęcie przedsiębiorstwa rodzinnego nie występuje w polskim prawie rodzinnym, nie stanowi też odrębnej kategorii prawa gospodarczego [Stefański 2014, ss. 323–334]. Firmy rodzinne są podmiotami mocno zróżnicowanymi, a brak formalnych kryteriów ich wyróżniania powoduje, że w grupie tej znajdują się przedsiębiorstwa o różnych formach prawnych, własnościowych, wielkości i odmiennych metodach zarządzania [Safin 2006, ss. 1–2]. Większość firm rodzinnych, szczególnie mniejszych podmiotów, nie posiada sformalizowanej misji przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa te najczęściej kontynuują i rozwijają pomysły biznesowe będące głównymi motywami rozpoczęcia działalności [Sułkowski 2004, ss. 133–134].

Motywacja – ujęcie teoretyczne

Pojęcie motywacji jest definiowane na różne sposoby. W kontekście zarządzania przez motywację rozumie się wszystko, co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymu-

1. Definicja ta zakłada, że większość głosów jest w posiadaniu osoby (osób) fizycznej, która założyła firmę albo nabyła udziały w firmie, lub w posiadaniu jej małżonka, rodziców, dzieci albo bezpośrednich spadkobierców dzieci; głosy większościowe mogą być bezpośrednie lub pośrednie; przynajmniej jeden przedstawiciel rodziny albo krewny jest zaangażowany w zarządzanie lub administrowanie firmą; w przypadku spółek notowanych na giełdzie mówi się o firmie rodzinnej, jeśli rodzina założyła lub nabyła udziały w firmie lub jej potomkowie posiadają 25% głosów wynikających z posiadanego kapitału.

je zachowania ludzi [Aniszewska 2007, s. 133]. Michael Armstrong [2011, s. 211] postrzega motywację jako taki sposób wpływania na innych, aby zmierzali oni w pożądanym przez nas kierunku. W ujęciu potocznym motywacją jest naruszenie spokoju i ukierunkowanie zachowań jednostki [Bańka 2007, s. 207], a więc podjęcie pewnego działania w reakcji na bodziec.

Motywacja w odniesieniu do zarządzania to złożony proces, którego istotą jest zachęcenie pracownika do wykonywania swoich obowiązków w taki sposób, aby satysfakcjonowały one jego przełożonego, a także przynosiły organizacji wymierne korzyści. Wszelkie narzędzia motywacji można podzielić na stanowiące dla pracownika nagrodę lub karę. Już na przełomie lat 60. i 70. ubiegłego wieku teoretycy motywacji dowiedli, że większość ludzkich zachowań można zmienić, osłabić bądź umocnić za pomocą dwóch czynników: nagród i kar [Franken 2005, s. 17]. Wiadomo, że ludzie wolą być nagradzani aniżeli karani, w związku z tym istotą motywacji z punktu widzenia pracownika jest nagradzanie jego zaangażowania w pracę przy jednoczesnym unikaniu kar. Wartość nagrody zwykle jest oceniana przez podwładnych w sposób subiektywny. Na jej ocenę składają się dwa czynniki: typ uzyskanej nagrody oraz pewna wrażliwość jednostki na dany rodzaj gratyfikacji [Bartkowiak 2003, s. 180].

Motywację można podzielić na wewnętrzną – kiedy wywodzi się ona z osobistych pobudek człowieka, takich jak zaspokojenie potrzeb czy osiągnięcie prywatnego celu, oraz zewnętrzną – czyli zarządzanie bodźcami niezależnymi od jednostki [Reykowski 1979, ss. 131–132]. Motywacja zewnętrzna przejawia się w dwóch rodzajach zachowań osoby motywującej, a mianowicie nagradzanie oczekiwanych zachowań jednostki oraz karanie zachowań, których nie akceptuje przełożony. Nagradzanie ma na celu wzmocnienie pozytywnego wyniku pracy, tak aby ten był w przyszłości powtarzany przez pracownika, z kolei karanie – osłabienie lub wyeliminowanie niepożądanego zachowania poprzez obwarowanie go niemiłym dla pracownika następstwem. Warto zauważyć, że stosując wyłącznie motywację zewnętrzną, na przykład w formie premii finansowych, pomimo uzyskania niemal natychmiastowych efektów, nie udaje się na dłużej utrzymać pozytywnego oddziaływania. Długofalowe efekty przynosi motywowanie czynnikami wewnętrznymi, kiedy to pracownik w życiu zawodowym może liczyć na dobrą „jakość życia w miejscu pracy”. Cytowane pojęcie wiąże się z filozofią polegającą na analizowaniu postaw, zachowań i nastawienia pracownika w miejscu pracy oraz jego oddziaływania na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Ma to na celu zwiększenie zaangażowania podwładnych w życie organizacji poprzez obdarzanie ich zaufaniem i odpowiedzialnością. Dbałość o jakość życia w miejscu pracy polega również na rozpoznaniu potrzeb konkretnego pracownika, a także zapewnieniu mu odpowiednich instrumentów ich realizacji. Zatem celem za-

pewnienia dobrej jakości życia w pracy jest dążenie do realizacji celów przedsiębiorstwa poprzez spełnienie potrzeb jego pracowników [Rose i in. 2006, ss. 2151–2159].

Zgodnie z teorią potrzeb potrzeba samorealizacji nigdy nie może być w pełni zaspokojona i właśnie dlatego najbardziej motywuje do pracy [Armstrong 2011, s. 214]. Inni autorzy koncepcji zaspokajania potrzeb zwracają uwagę na potrzeby egzystencjonalne, takie jak pożywienie czy sen, relacyjne, które dotyczą stosunków międzyludzkich, i rozwojowe – mające na celu osobisty rozwój jednostki [Luthans 1995, s. 151].

Motywowanie w firmach rodzinnych – ujęcie empiryczne

Zaprezentowane wyniki badań zostały pozyskane w trakcie realizacji projektu pod tytułem *Motywacja jako istotny element procesu zarządzania zasobami ludzkimi*. Badania zostały przeprowadzone w okresie lipiec–sierpień 2017 roku na grupie małych i średnich przedsiębiorstw województwa śląskiego. Miały one charakter ankietowy i były anonimowe, a udział był dobrowolny. Dodatkowo w wybranych podmiotach przeprowadzono pilotażowy wywiad bezpośredni, co pozwoliło na uszczegółowienie wstępnie przygotowanej ankiety. Przyjęcie tych technik badawczych pozwoliło na zgromadzenie materiału statystycznego (danych ilościowych, ekonomicznych) oraz jakościowego (postrzeganie, sądy wartościujące, oceny, opinie, świadomość faktów).

Wykorzystany w badaniu kwestionariusz ankiety zbudowany został w większości z pytań zamkniętych. Wysłano go do 103 losowo wybranych małych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie województwa śląskiego. Adresatami byli zatrudnieni pracownicy. W wyniku badania otrzymano 296 wypełnione ankiety. Do analizy przyjęto 219 kompletnych i prawidłowo wypełnionych ankiet.

Rezultaty zaprezentowane w niniejszym opracowaniu stanowią jedynie część przeprowadzonych badań ankietowych: *Motywacja jako istotny element procesu zarządzania zasobami ludzkimi*. Głównym celem badań była analiza sposobów motywacji i ocena, w jakim stopniu są one stosowane w badanych organizacjach. Celami szczegółowymi były m.in. analiza czynników wywierających wpływ na zaangażowanie i wyniki pracy oraz ocena, w jaki sposób realizowane są procesy wynagradzania pracowników w badanych organizacjach [Grabiec, Jędraszczyk-Kałwak 2017b, s. 27].

Ponieważ badanie dotyczyło ogólnie sektora małych i średnich przedsiębiorstw, w dalszej analizie wzięto pod uwagę jedynie odpowiedzi dotyczące firm rodzinnych. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto definicję zaproponowaną przez Fleminga [2000, ss. 105–107], który firmą rodzinną nazywa każdą działalność, w jakiej co najmniej dwóch członków jednej rodziny pracuje razem w przedsiębiorstwie na-

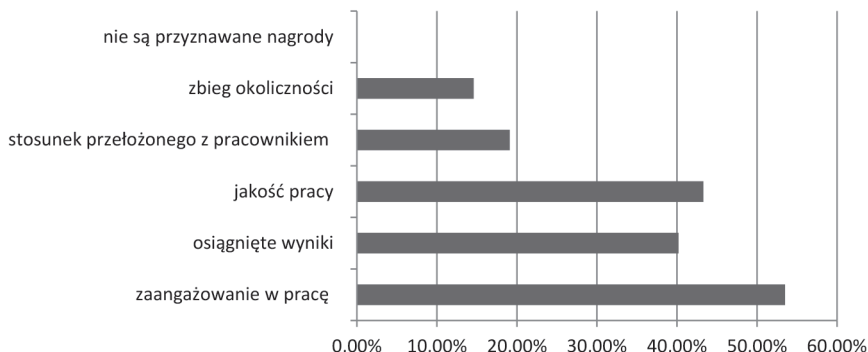
leżącym do jednego z nich. W związku z tym do dalszej analizy przyjęto, że 71,7% badanych (157 ankiet) stanowią pracownicy firm rodzinnych.

W badaniach dobrowolnie wzięło udział 157 pracowników sektora MŚP w województwie śląskim, wśród których było 32,5% kobiet oraz 67,5% mężczyzn. Najliczniej w badaniach reprezentowani byli pracownicy w wieku 36–45 lat (aż 45,2% ankietowanych) oraz pracownicy w wieku od 26 do 35 lat – prawie 35%. Pracownicy do 25 lat stanowili 8,9% badanych, pracownicy w wieku 46–55 lat 4,5%, a powyżej 55 lat – 6,4% ogółu. Podczas badania wykształcenia pracowników okazało się, że przeważali ci z wykształceniem zawodowym (37,6% ogółu badanych) oraz z wykształceniem wyższym (24,8% ankietowanych). Mniej było pracowników z wykształceniem średnim (18,5%), policealnym (14%) oraz podstawowym (5,1%). Biorąc pod uwagę staż pracy w badanym przedsiębiorstwie, najliczniejszą grupę stanowili pracujący od 5 do 10 lat (42,7% badanych) oraz do 5 lat (40,1% ankietowanych). Następnie pracujący od 11 do 20 lat (12,1%) oraz od 21 do 30 lat (5,1%). W przeprowadzonych badaniach nie uczestniczył ani jeden pracownik, który pracowałby w danym przedsiębiorstwie ponad 30 lat. Wśród ankietowanych najliczniejszą grupę stanowili pracownicy fizyczni (38,2%) oraz pracownicy biurowi (35%), a dalej kolejno kadra zarządzająca (9,6%), kadra kierownicza (8,9%) i pracownicy obsługi (8,3%).

Wyniki i wnioski z badań

Z badań wynika, że 58% badanych pracowników zatrudnionych w firmach rodzinnych nie jest odpowiednio motywowanych do pracy, natomiast 42% ankietowanych uważa, że są. Podobne wyniki otrzymano w badaniach zrealizowanych wśród innej grupy docelowej, a mianowicie w małych i średnich przedsiębiorstwach w roku 2016 [Grabiec, Jędraszczyk-Kałwak 2017c, s. 52]. Występujący system motywacji obejmuje nagrody (61,8%), kary (1,9%) oraz nagrody i kary (36,3%). Wśród kar najczęściej stosowane jest obniżenie wynagrodzenia (43,9%), zwolnienie z pracy (29,8%), degradacje (14%) oraz nagany (12,3%). Czynniki, od których zależy uzyskanie przez pracowników nagrody w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych, to przede wszystkim: zaangażowanie w pracę (53,5%), jakość pracy (43,4%) oraz osiągnięte wyniki (40,2%). Zaznaczyć należy, że w pytaniu o nie możliwa była wielokrotna odpowiedź (wykres 1).

Wykres 1. Czynniki, od których zależy uzyskanie nagrody przez pracowników w firmie rodzinnej – możliwość wielokrotnej odpowiedzi (% odpowiedzi)



Źródło: opracowanie własne, na podstawie przeprowadzonych badań.

Specyfika firm rodzinnych ujawnia się podczas analizy możliwości awansu pracowników. W badanych firmach ankietowani przyznali, że istnieje możliwość awansu jednak tylko dla nielicznych osób (59,2% ankietowanych), a 21,7% ankietowanych przyznało, że nie ma możliwości awansu w badanych przedsiębiorstwach. Tylko 19,1% badanych uznała, że istnieje możliwość awansu dla wszystkich pracowników.

Ankietowani oceniali także wagę stosowanych motywatorów według nich (tabela 1) oraz motywatorów, które są stosowane w badanych firmach rodzinnych (tabela 2).

Tabela 1. Ważność motywatorów (1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa)

Motywatory	Struktura % odpowiedzi (N=157)				
	1	2	3	4	5
Wysokie i pewne wynagrodzenie	0,0	0,0	0,6	43,3	56,1
Pakiet socjalny	1,9	15,9	32,5	29,9	19,8
Zapewniony komfort pracy	5,1	12,1	43,3	26,1	13,4
Możliwość szkoleń i samorealizacji	8,9	14,6	44,0	25,5	7,0
Stołość i pewność zatrudnienia	0,0	7,0	23,6	37,6	31,8

Praca dająca satysfakcję	12,1	10,8	35,0	35,0	7,1
Przyjazna atmosfera w pracy	2,5	13,4	33,8	30,6	19,7
Elastyczne godziny pracy	11,5	19,1	28,7	24,8	15,9
Nagrody finansowe	0,00	0,0	19,1	37,6	43,3

Źródło: opracowanie własne, na podstawie przeprowadzonych badań.

Przy ocenie ważności motywatorów wzięto pod uwagę subiektywną ocenę ankietowanych, którzy za pomocą 1 określali, iż motywator jest dla nich najmniej istotny, a za pomocą 5 – najbardziej. Analiza wyników ankiety pozwoliła na wskazanie motywatorów, które w największym stopniu wpływają na zaangażowanie i wyniki pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych. Są to: wysokie i pewne wynagrodzenie (99,4% ankietowanych), nagrody finansowe (80,9%), stałość i pewność zatrudnienia (69,4%), przyjazna atmosfera w pracy (50,3%), pakiet socjalny (49,7%), praca dająca satysfakcję (42,1%) oraz elastyczne godziny pracy (40,7%).

Tabela 2 przedstawia ocenę przez ankietowanych motywatorów stosowanych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych.

Tabela 2. Ocena motywatorów stosowanych w badanych firmach rodzinnych

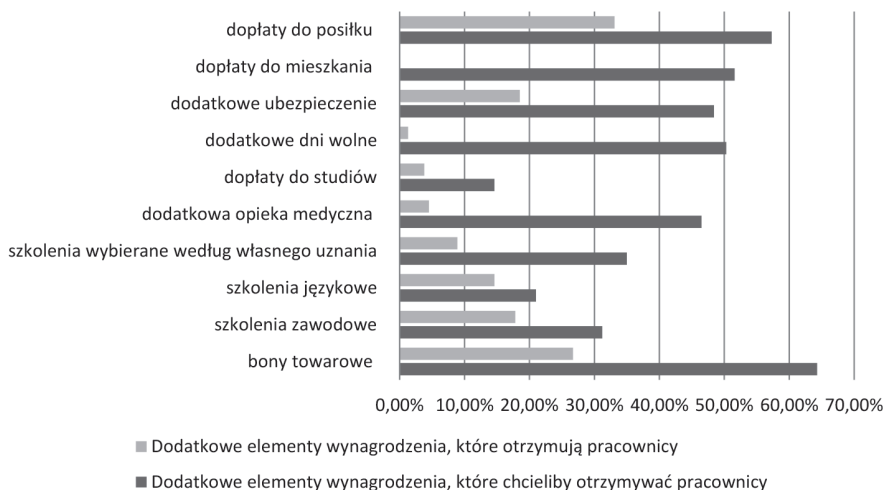
Systemy motywacji stosowane w przedsiębiorstwach	Struktura % odpowiedzi (N=157)			
	Zawsze	Często	Czasami	Nigdy
Wysokie i pewne wynagrodzenie	21,0	23,0	48,4	7,6
Pakiet socjalny	12,1	17,8	41,4	28,7
Zapewniony komfort pracy	15,3	22,3	50,3	12,1
Możliwość szkoleń i samorealizacji	1,9	15,3	65,6	17,2
Stołość i pewność zatrudnienia	24,8	28,0	32,5	14,7
Praca dająca satysfakcję	13,4	26,1	40,1	20,4
Przyjazna atmosfera w pracy	35,0	32,5	19,7	12,8
Elastyczne godziny pracy	5,7	14,6	35,7	44,0
Nagrody finansowe	13,4	32,4	47,8	6,4

Źródło: opracowanie własne, na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród najczęściej stosowanych motywatorów wskazano przyjazną atmosferę w pracy, stołość i pewność zatrudnienia oraz nagrody finansowe. Natomiast motywatory, które są stosowane dosyć rzadko, to możliwość szkoleń i samorealizacji oraz elastyczne godziny pracy.

Analiza wyników badania pozwoliła wyodrębnić dodatkowe elementy wynagrodzenia, które są w największym stopniu pożądane przez ankietowanych. Zaznaczyć należy, że w pytaniu tym możliwa była wielokrotna odpowiedź. Znając zapatrywanie pracowników na dodatki do wynagrodzeń, autorki uznały za zasadne, aby porównać je z faktycznymi dodatkami, które zatrudnieni otrzymują (wykres 2). Największa rozbieżność występuje w przypadku dopłat do mieszkań, bo aż 51,6% ankietowanych chciałoby je otrzymywać, a w badanych firmach rodzinnych nie ma takiej możliwości. Kolejna duża rozbieżność pomiędzy chęcią otrzymania (50,3%) a możliwościami uzyskania (1,3%) dotyczy dodatkowych dni wolnych od pracy oraz dodatkowej opieki medycznej (46,5% do 4,5%). Najczęściej występującą premią do wynagrodzenia są dopłaty do posiłków (33,1%) oraz bony towarowe (26,7%).

Wykres 2. Porównanie dodatkowych elementów wynagrodzenia, które chcieliby otrzymywać pracownicy, z tymi, które otrzymują – możliwość wielokrotnej odpowiedzi (% odpowiedzi)



Źródło: opracowanie własne, na podstawie przeprowadzonych badań.

Zakończenie

Istotnym dla funkcjonowania firm rodzinnych jest fakt postrzegania ich jako takich przez właścicieli. Bardzo często zdarza się bowiem, że pomimo spełniania obiektywnych kryteriów, przedsiębiorcy nie postrzegają swoich biznesów w tym wymiarze. Postrzeganie firmy jako rodzinnej ma istotne znaczenie dla zarządzania nią, jak i samego jej wizerunku. Przedsiębiorcy, którzy postrzegają swoją firmę jako rodzinny biznes również bardziej angażują się w sprawy przedsiębiorstwa.

Firmy rodzinne z minimum kilkuletnią tradycją zwykle posiadają ukształtowaną już kulturę organizacji. Członkowie rodziny posługują się podobnym kodem językowym, a bliskie relacje ułatwiają wymianę zdań oraz opinii. Tego rodzaju rodzinne więzi pozwalają też szybciej załagodzić powstałe konflikty, dzięki czemu wydaje się, że w przedsiębiorstwach rodzinnych panuje zdecydowanie przyjemniejsza atmosfera pracy zarówno dla członków rodziny, jak i niespokrewnionych z nią pracowników.

Kolejną charakterystyczną cechą przedsiębiorstw rodzinnych, związaną również z ich kulturą organizacyjną, są stosunki panujące między pracownikami. W organizacjach prowadzonych przez rodziny, zarówno w opinii publicznej, jak i w rzeczywistości, panuje przyjazna atmosfera. Dzięki temu formalne stosunki z czasem zacierają się i przekształcają w interakcje prywatne.

Motywowanie pracowników ma kluczowe znaczenie dla powodzenia realizacji założeń firmy. Na funkcję motywowania składa się szereg działań administracyjnych, ekonomicznych, psychologicznych, a nawet politycznych, które składają się na systemy motywacyjne. Do takich działań zaliczyć można zarówno premie finansowe, pochwały, jak i umożliwienie pracownikom podnoszenia kwalifikacji.

Aż 58% badanych pracowników zatrudnionych w firmach rodzinnych uważa, że nie jest odpowiednio motywowanych do pracy. Specyfika firm rodzinnych przejawia się także w przypadku możliwości awansu pracowników. Prawie 60% badanych przyznało, że istnieje możliwość awansu jednak tylko dla nielicznych osób. Biorąc pod uwagę motywatory, które w największym stopniu wpływają na zaangażowanie i wyniki pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych, to są to przede wszystkim wysokie i pewne wynagrodzenie, nagrody finansowe oraz stałość i pewność zatrudnienia. Przeprowadzone badania ukazały pozytywne zjawisko w postaci pokrycia się motywatorów, jakie są dla pracowników najważniejsze, z tymi, które są stosowane w firmach rodzinnych sektora małych i średnich przedsiębiorstw. W grupie najczęściej stosowanych motywatorów znalazły się przyjazna atmosfera w pracy, stałość i pewność zatrudnienia oraz nagrody finansowe.

Bibliografia

Aniszewska G. (red.) (2007), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.

Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Kraków.

Bańka W. (2007), *Operacyjne kierowanie pracownikami w organizacjach*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Bartkowiak G. (2003), *Psychologia zarządzania*, Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra.

Donckels R., Fröhlich E. (1991), *Are family businesses really different? European Experiences from Stratos*, „Family Business Review”, Vol. 42, No. 4, ss. 93–105.

Fleming Q. (2000), *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Franken R.E. (2005), *Psychologia motywacji*, GWP, Gdańsk.

Grabiec O., Jędraszczyk Kałwak J. (2017a), *Motivating factors applied in small and medium enterprises*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie”, tom 18, nr 3, ss. 37–49.

Grabiec O., Jędraszczyk Kałwak J. (2017b), *Work commitment as an effect of applied system of motivation*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie”, tom 18, nr 3, ss. 23–35.

Grabiec O., Jędraszczyk Kałwak J. (2017c), *Motywowanie do pracy w opinii pracowników małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie”, tom 18, nr 1, ss. 43–56.

Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.

Lewandowska A., Więcek-Janka E., Hadryś-Nowak A., Wojewoda M., Tylczyński Ł. (2016), *Firma rodzinna to marka. Raport z badania przeprowadzonego w ramach projektu „Statystyka Firm Rodzinnych”*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań.

Luthans F. (1995), *Organizational behavior*, McGraw-Hill, Nowy Jork.

Marjański A. (2010), *Badania małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce* [w:] M. Matejun (red. nauk.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, C.H.Beck, Warszawa.

Reykowski J. (1979), *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWN, Warszawa.

Rose R., Beh L., Uli J., Idris K. (2006), *An analysis of quality of work life and career-related variables*, „American Journal of Applied Sciences”, 3 (2), ss. 2151–2159.

Safin K. (2006), *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Stefański A. (2014), *Przedsiębiorstwa rodzinne a oferta i procedura kredytowa banków*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XV, zeszyt 7, część II.

Sułkowski Ł. (2004), *Organizacja a rodzina. Więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, Dom Organizatora, Toruń.

Sułkowski Ł. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 1, ss. 19–28.

Sułkowski Ł. (2011), *Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XII, zeszyt 6, ss. 9–22.

European Commission Enterprise and Industry Directorate-General [online], <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>, dostęp: 30.01.2018.

Ewa Mazur-Wierzbicka | ewa.mazur-wierzbicka@wp.pl

Uniwersytet Szczeciński

Pozyskiwanie pracowników jako wyzwanie dla firm rodzinnych

Acquiring Employees as a Challenge for Family Businesses

Abstract: Poland is currently one of the countries that suffer from a significant shortage of employees. This also translates into family businesses. The paper focuses on outlining the problem of acquiring employees by family businesses being one of the main challenges that they now have to face – which is the main purpose of the paper.

The purpose of the work dictates its layout. The particular parts of the paper show the specificity of family businesses, it presents the situation of acquiring employees on the market as a challenge for family businesses, as well as ways of acquiring employees by family businesses in the context of the general trend prevailing in the market. The paper employed national and foreign literature on the subject and secondary data.

Key words: family businesses, acquiring employees

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rodzinne stają przed wszystkimi wyzwaniami dotyczącymi współczesnej gospodarki. Jednym z nich jest pozyskiwanie utalentowanych i wykwalifikowanych pracowników. Ważne jest, aby w tym obszarze, w warunkach dużej zmienności otoczenia oraz konkurencji, przedsiębiorstwa rodzinne mogły temu sprostać i pozyskać z rynku pracowników o poszukiwanych przez siebie kompetencjach. Z pewnością specyfika działania firm rodzinnych (szczególnie z sektora MŚP) może stanowić atut w pozyskiwaniu pracowników.

Wobec powyższego za cel artykułu przyjęto przybliżenie problematyki pozyskiwania pracowników przez firmy rodzinne. Celowi pracy podporządkowano jej układ. W poszczególnych częściach artykułu ukazano specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych, przedstawiono sytuację pozyskiwania pracowników na rynku jako wyzwanie dla firm rodzinnych, jak również ukazano problematykę pozyskiwania pracowników z perspektywy firmy rodzinnej. Artykuł oparto na analizie aktualnego piśmiennictwa krajowego i zagranicznego oraz danych wtórnych zawartych w raportach dotyczących firm rodzinnych.

Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych – wprowadzenie do tematyki

Przedsiębiorstwa rodzinne to podmioty bardzo zróżnicowane, tak pod względem skali działania, struktury własnościowej, jak i profilu działalności. Za główne kryteria je identyfikujące przyjmuje się stan własności, zaangażowanie rodziny w prowadzenie biznesu, sposób zarządzania nimi oraz sukcesję rodzinną.

W literaturze przedmiotu przedsiębiorstwo rodzinne definiowane jest na wiele różnorodnych sposobów. Jak słusznie zauważa Jerzy Węclawski, „definicje przedsiębiorstwa rodzinnego rozciągają się od stwierdzeń o charakterze subiektywnym, jak postrzeganie przedsiębiorstwa jako rodzinnego przez samą rodzinę właścicieli, przez deklaratywne, jak kierowanie się wartościami rodziny, czy opisowe, jak posiadanie przez rodzinę decydującego wpływu na przedsiębiorstwo, do kategoryzacji opartej na miarach ilościowych, jak posiadanie przez rodzinę określonego udziału we własności, zarządzie i organach kontrolnych” [2017, s. 334].

Można przyjąć, iż pojęcie przedsiębiorstwa rodzinnego najlepiej oddaje tzw. szeroka definicja, według której jest to przedsiębiorstwo, którego właścicielem lub zarządcą jest przynajmniej jeden członek rodziny [Heck, Trent 2002]. Wojciech Popczyk dla celów poznawczych, monograficznych zaproponował z kolei nieco zmodyfikowaną definicję. Przyjął on, iż przedsiębiorstwo rodzinne to „podmiot gospodarczy zarządzany według systemu wartości i norm etyczno-moralnych rodziny przedsiębiorczej, która go założyła lub przejęła w celu zapewnienia bezpieczeństwa finansowego jej obecnym i przyszłym członkom” [2016, s. 8].

Bazując na wynikach badań zaprezentowanych w raporcie *Firma rodzinna to marka* [Instytut Biznesu Rodzinnego 2016], można stwierdzić, że polskie przedsiębiorstwa rodzinne to głównie mikroprzedsiębiorstwa, których właścicielami w większości są mężczyźni (69%), co – jak zaznaczają autorzy raportu – jest zgodne ze światowymi trendami. W raporcie zwrócono również uwagę na fakt, że aż 92% rodzin bizneso-

wych w Polsce jest w posiadaniu ponad 50% udziałów w firmie (odpowiada to strukturze wielkościowej firm rodzinnych). „Taki pakiet posiadają firmy mikro i małe. Pakiet własnościowy powyżej 25% posiadają firmy małe i średnie” – dodano. Przedsiębiorstwa rodzinne funkcjonują głównie na rynku lokalnym (36%). Na rynku regionalnym działa 24%, natomiast zasięg krajowy ma 26% firm rodzinnych, europejski – 12%, globalny – 2%. Udział polskich firm rodzinnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw jest zbliżony do tego, jaki zaobserwowano w innych państwach europejskich. Firmy te stanowią 75% wszystkich podmiotów w Polsce (podobnie jak w Irlandii, Islandii, Francji, Niemczech oraz Portugalii) [Instytut Biznesu Rodzinnego 2016].

Pozyskiwanie pracowników jako wyzwanie dla firm – idzie nowe...

Napływające w ostatnich miesiącach informacje z polskiej gospodarki jednoznacznie wskazują na spadek stopy bezrobocia w Polsce. Według danych GUS w Polsce w listopadzie 2017 roku wynosiła ona 6,5% – najmniej od 1991 roku. Przyczyn takiego stanu rzeczy jest kilka. Za najważniejsze uznać można: coraz szybciej rozwijającą się gospodarkę, wprowadzoną reformę emerytalną (możliwość przejścia na emeryturę w wieku 65 lat), obserwowaną od lat emigrację Polaków (głównie młodych) oraz fakt, że w związku z tym więcej osób opuszcza rynek pracy niż na niego wchodzi, rozpoczynając karierę zawodową.

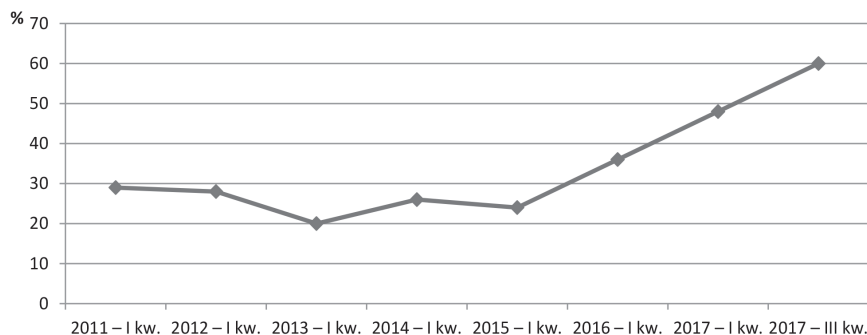
Coraz lepsza sytuacja na rynku pracy jest dla gospodarki rzeczą bardzo pozytywną (szczególnie dla pracowników). Stwarza jednak pewne trudności pracodawcom, którzy zaczynają mieć problem ze znalezieniem odpowiednio wykwalifikowanych kandydatów do pracy. Kluczowym słowem jest tutaj słowo „odpowiednio”, czyli o określonych kompetencjach. Niestety wiele wskazuje na to, że dopóki nie zostanie skutecznie przeprowadzona gruntowna reforma szkolnictwa (z naciskiem na zawodowe), firmy będą zmuszone podejmować działania doszkalające pracowników, aby ci posiadali adekwatną wiedzę i umiejętności do zajmowanego (obecnie bądź w przyszłości) stanowiska.

Według badania zleconego przez Grant Thornton International¹ od 2015 roku obserwowana jest tendencja wzrostowa polskich średnich i dużych firm deklarujących problemy z rekrutacją pracowników. W III kwartale 2017 roku już 60% średnich

1. Badanie przeprowadzono w ramach projektu badawczego International Business Report prowadzonego przez Millward Brown na zlecenie Grant Thornton International. Jest to cykliczne badanie ankietowe prowadzone wśród 10 tys. właścicieli i menedżerów średnich i dużych firm. Obejmuje ono swym zasięgiem 33 kraje świata, w tym w Polskę, gdzie badanych jest 200 firm.

i dużych firm w Polsce problem z rekrutacją pracowników określiło jako „duży” bądź „bardzo duży” (w I kwartale 2013 roku deklaracje takie składało 20% respondentów) (rysunek 1). W niedługim czasie może stanowić to główną barierę rozwoju (obniżyć potencjał rozwojowy), tak w odniesieniu do pojedynczej firmy, jak i całej gospodarki.

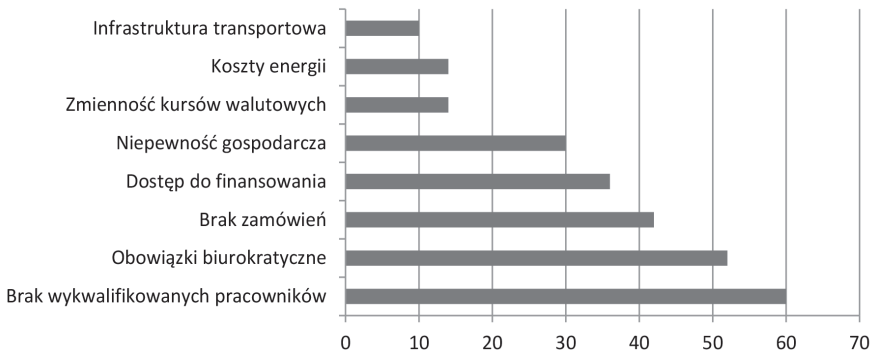
Rysunek 1. Odsetek średnich i dużych firm w Polsce deklarujących „duży” bądź „bardzo duży” problem ze znalezieniem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników (w %)



Źródło: [Firmom coraz mocniej... 2017].

Analizując różne przyczyny wpływające na zmniejszenie potencjału rozwojowego polskich średnich i dużych firm w stopniu „dużym” lub „bardzo dużym”, zauważyć można, że pod koniec 2017 roku to właśnie brak wykwalifikowanych pracowników uplasował się na pierwszym miejscu. Okazało się, że brak rąk do pracy dla pracodawców jest większym problemem aniżeli biurokracja, która wskazywana była przez lata za główny czynnik utrudniający firmom rozwój. Czynniki stanowiące „dużą” i „bardzo dużą” barierę w rozwoju firm w III kwartale 2017 roku przedstawiono na rysunek 2.

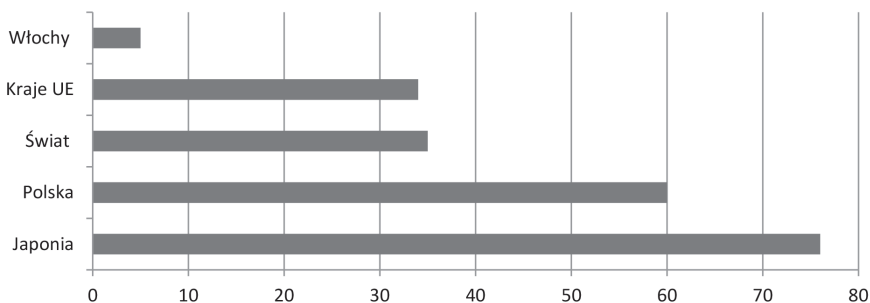
Rysunek 2. Odsetek średnich i dużych firm w Polsce deklarujących, że dany czynnik jest „dużą” lub „bardzo dużą” barierą w ich rozwoju (dane za III kw. 2017 rok; w %)



Źródło: [Firmom coraz mocniej... 2017].

Sytuacja w Polsce w zakresie znalezienia odpowiednio wykwalifikowanych kandydatów do pracy jest jedną z trudniejszych na świecie. Większy problem ze znalezieniem pracowników wśród przebadanych 33 krajów zaobserwowano jedynie wśród pracodawców japońskich. Średnia dla Unii Europejskiej w tym aspekcie pod koniec 2017 roku wynosiła 34% (globalna 35%), czyli była znacząco niższa od tej odpowiadającej polskim realiom (rysunek 3). Najmniejsze problemy ze znalezieniem pracowników wśród badanych krajów miały Włochy. Przyczyn tego można upatrywać w fakcie borykania się tego kraju od kilku lat z kryzysem i bezrobociem.

Rysunek 3. Odsetek średnich i dużych firm deklarujących „duży” bądź „bardzo duży” problem ze znalezieniem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników (dane za III kw. 2017 rok) – Polska na tle wybranych krajów, grup krajów (w %)



Źródło: [Firmom coraz mocniej... 2017].

W Polsce w analizowanym obszarze sytuacja diametralnie zmieniła się w przeciągu dwóch lat. Dwa lata temu odsetek polskich przedsiębiorstw deklarujących kłopoty ze znalezieniem pracowników był zbliżony do średniej globalnej.

Pozyskiwanie pracowników z perspektywy firmy rodzinnej

Zarówno w Polsce, jak i na świecie obserwowana jest dobra kondycja biznesu rodzinnego – zdecydowana większość podmiotów badanych przez różne organizacje wskazuje na swoją pozytywną sytuację ekonomiczną. Według badania *Barometr firm rodzinnych* prowadzonego w 2017 roku przedsiębiorstwa rodzinne oceniły swoją sytuację ekonomiczną w perspektywie najbliższych miesięcy także pozytywnie – wskazanie „bardzo dobrze” lub „dobrze”: Polska – 62% respondentów, Europa – 71% respondentów.

Sytuacja ekonomiczna firm rodzinnych skłania je do dalszego rozwoju, poszerzania portfolio produktowego i usługowego, jak też wprowadzania nowych, innowacyjnych technik sprzedaży. Podstawowe funkcjonowanie firmy, a dodatkowo jeszcze planowany jej rozwój, wymaga tak utrzymania zatrudnionych pracowników, jak i pozyskania nowych, utalentowanych kandydatów do pracy.

Obecnie Polska jest jednym z krajów, który znacząco odczuwa niedobór kadry wykonawców. Ma to również przełożenie na firmy rodzinne. Dla nich bowiem także jednym z podstawowych wyzwań, jakim muszą sprostać, jest dostęp do wykwalifikowanych pracowników na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Potwierdzają to różne, przeprowadzone badania. Pomimo odmiennych prób badawczych w każdym z nich pozyskanie utalentowanych, wykwalifikowanych pracowników jest jednym z głównych wyzwań.

Według badań przeprowadzonych przez KPMG2 w latach 2014–2017 pozyskanie wykwalifikowanej kadry jako wyzwanie dla firm rodzinnych plasowało się między 2 a 4 miejscem w rankingu pod względem istotności (tabela 1).

2. *Barometr firm rodzinnych* 2017 roku to szósta edycja badania przeprowadzonego przez KPMG w wybranych krajach Europy. Polskie firmy rodzinne wzięły w nim udział po raz piąty. Raport został opracowany na podstawie wyników wywiadów internetowych (ang. *Computer Assisted Web Interview – CAWI*), przeprowadzonych 7 maja – 23 sierpnia 2017 roku.

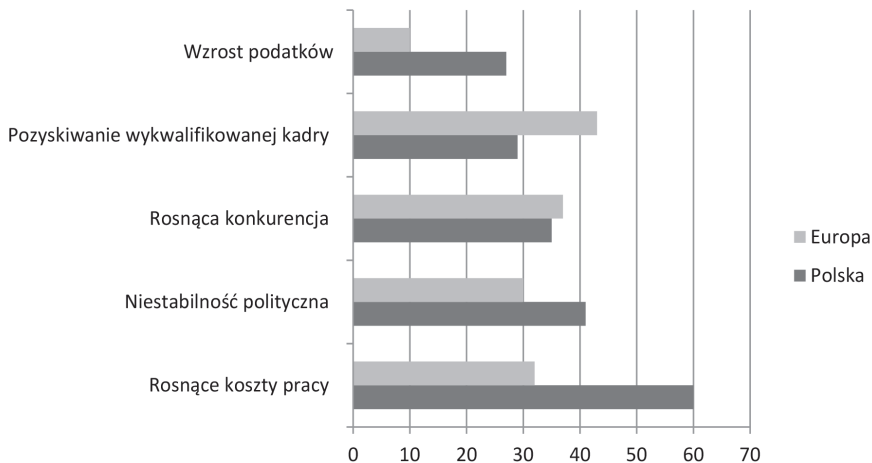
Tabela 1. Wyzwanie dla firm: pozyskanie wykwalifikowanej kadry – miejsce w rankingu oraz procent wskazań w latach 2014–2017

Wyszczególnienie	2014	2015	2016	2017
Miejsce w rankingu	4	2	3	4
% wskazań	26	36	26	29

Źródło: opracowano na podstawie badania Barometr firm rodzinnych [2014, 2015, 2016, 2017].

W 2017 roku z rosnącą konkurencją w pozyskaniu wykwalifikowanych pracowników zmagало się 36% badanych. Było to także wyzwanie dla firm rodzinnych funkcjonujących w innych krajach Europy – w 2017 roku wskazane jako najważniejsze (rysunek 4).

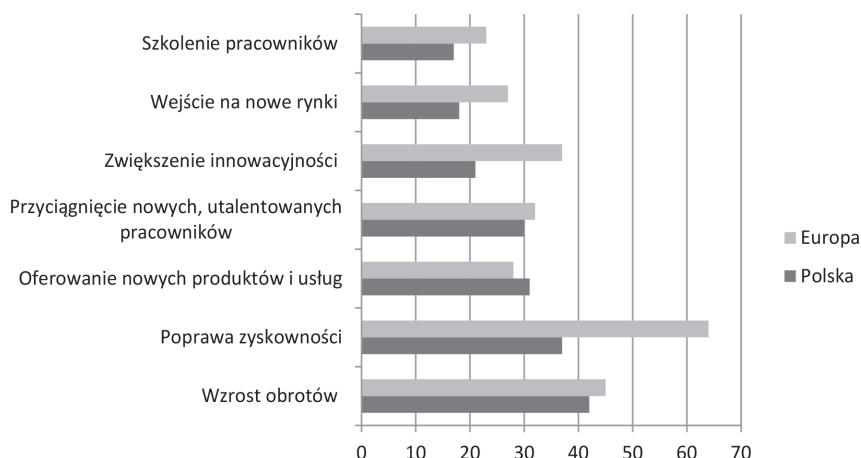
Rysunek 4. Wyzwania stojące przed firmami rodzinnymi w Polsce i innych krajach Europy w 2017 roku (w %)



Źródło: [Barometr firm rodzinnych 2017].

Wobec powyższego nie dziwi, że za jeden z głównych priorytetów na najbliższe dwa lata (od momentu przeprowadzenia badania) zarówno polskie, jak i inne europejskie firmy rodzinne uznały kwestię przyciągnięcia nowych, utalentowanych pracowników (rysunek 5).

Rysunek 5. Priorytety firm rodzinnych w Polsce i innych krajach Europy w 2017 roku (w %)



Źródło: [Barometr firm rodzinnych 2017].

Według badań przedstawionych w 2016 roku przez PwC³ przyciąganie talentów i utrzymanie kluczowych pracowników stanowiło fundamentalne wyzwanie wskazywane przez polskie firmy rodzinne (61% wskazań). Za kolejne co do ważności uznali oni niestabilność rynkową w krajach, w których przedsiębiorstwo prowadzi działalność oraz ograniczenie kosztów. Co ciekawe, 44% respondentów twierdziło, że firmom rodzinnym jest trudniej pozyskać oraz utrzymać najbardziej utalentowanych pracowników niż innym firmom działającym na rynku [Badanie Firm Rodzinnych... 2016].

Także we wcześniejszym badaniu z 2014 roku polskie firmy rodzinne zapytane o „Najważniejsze wyzwania, które będą mieć wpływ na Państwa przedsiębiorstwo w ciągu następnych 5 lat?” uznały, że najważniejszym wyzwaniem będzie zdolność przyciągania utalentowanych i wykwalifikowanych ludzi (57%) (odpowiedzi respondentów badania globalnego wskazywały na 60%, nie było to jednak główne wyzwanie) [Badanie Firm Rodzinnych... 2015].

Istotne staje się zatem podejmowanie przez firmy rodzinne działań, które mogą wspomóc przyciąganie i utrzymanie kadry, dotyczy to przede wszystkim kadry za-

3. Badanie Firm Rodzinnych jest przeprowadzane przez PwC raz na dwa lata. Dotychczas wzięły w nim udział 2802 osoby z 50 krajów, w tym 34 ankietowanych z Polski. Wszystkie ankietowane firmy miały przychody powyżej 10 milionów dolarów.

rzządzającej. W badaniach opublikowanych w raporcie *Barometr firm rodzinnych*, przedsiębiorstwa te wskazały na następujące rozwiązania (2015b):

- oferowanie atrakcyjnego wynagrodzenia (Polska 27%, Europa 47%),
- delegowanie autorytetu i niezależności (Polska 26%, Europa 56%),
- oferowanie jasnej ścieżki kariery i informacji zwrotnej o wynikach prac (Polska 21%, Europa 26%),
- oferowanie stanowiska w zarządzie (Polska 7%, Europa 24%),
- oferowanie udziałów w firmie (Polska 2%, Europa 14%).

Przyciąganie utalentowanych, wykwalifikowanych kandydatów do pracy stanowi zatem kluczowe wyzwanie zarówno dla firm rodzinnych w Polsce, jak i na świecie. Obserwując sytuację społeczno-gospodarczą, można przyjąć, że pozostanie ono jednym z głównych wyzwań dla firm rodzinnych i nie tylko. Czasy, kiedy to pracodawca dyktował warunki i wybierał spośród kandydatów (mając takowy wybór), na razie przeminęły.

Bardzo trafnie ujął to Wacław Chamerski Członek Zarządu PUH RAJBUD:

Obecnie sytuacja w branży jest bardzo wymagająca. Od roku zmagamy się z problemem zatrudnienia, ponieważ na rynku brakuje pracowników – zarówno fizycznych, jak i dobrze wykształconych inżynierów. Dotychczas często decydowaliśmy się na pracowników z Ukrainy i Białorusi, jednak i ich utrzymanie staje się coraz droższe – rosną stawki agencji pracy, a procedury związane z wydawaniem zezwoleń na pracę obcokrajowców trwają nawet pół roku, co znacznie utrudnia planowanie budżetowe i płynne zarządzanie trwającymi projektami. [*Barometr firm rodzinnych* 2017]

Atrybuty firm rodzinnych przy pozyskiwaniu pracowników

Przedsiębiorstwa rodzinne poszukują pracowników zarówno wśród rodziny, znajomych, jak i pośród osób z zewnątrz.

Do zatrudniania członków rodziny i znajomych skłaniają się przede wszystkim małe podmioty rodzinne. Zdeterminowane jest to m.in. łatwym dostępem do potencjalnych pracowników, faktem, iż bliskich obdarzamy większym poziomem zaufania, naciskami ze strony rodziny na zatrudnienie jej członka (sposób na pomoc rodzinie). Zatrudnienie członków rodziny może przynosić szereg korzyści, ale wówczas gdy oprócz więzi rodzinnych pracownicy z rodziny mają odpowiednie kompetencje, w pełni angażują się w wykonywanie powierzonych im prac oraz są lojalni (oczekuje się, że będą bardziej lojalni i mniej roszczeniowi niż pracownicy pozyskani z zewnątrz, a także, że będą w stanie poświęcić się dla przedsiębiorstwa rodzin-

nego, w przypadku gdy napotka ono trudności w funkcjonowaniu). Jeśli jedynym atutem pracowników są ich koneksje rodzinne, zarządzanie nimi staje się bardzo utrudnione. Niekompetencja takich osób może prowadzić do zahamowania rozwoju przedsiębiorstwa. Ma to negatywne konsekwencje tak w wynikach finansowych, jak i w organizacyjnym funkcjonowaniu podmiotu rodzinnego (konflikty, spadek morale wśród innych pracowników – szczególnie wśród osób zatrudnionych z zewnątrz, sumiennie wykonujących swoją pracę).

Część zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi, mając negatywne doświadczenia w zatrudnianiu osób spokrewnionych czy znajomych, poszukując nowych pracowników, kieruje oferty do osób z zewnątrz. W stosunku do nich proces zarządzania przebiega łatwiej. Zatrudniani są oni na podstawie posiadanych kompetencji, łatwiej stawiać im wymagania, rozliczać z wykonanej pracy, jak też zwolnić, wówczas gdy nie będą spełniać oczekiwań zarządzających czy nie będą wywiązywać się z powierzonych im obowiązków. Pozytywnym aspektem jest także fakt, iż w przypadku zwolnienia takich osób nie dojdzie do konfliktu rodzinnego (co mogłoby nastąpić, gdyby zwolniony został ktoś z członków rodziny). Poszukiwanie do pracy kandydatów z zewnątrz wiąże się jednak z koniecznością znajomości podstawowych technik rekrutacyjno-selekcyjnych oraz ponoszenia kosztów z tym związanych.

Firmy rodzinne ze względu swoją specyfikę postrzegane są przez pryzmat konkretnych cech m.in.: trwałości funkcjonowania, wysokiej jakości, zaufania, rzetelności, sumienności, solidności, uczciwości itp. [por. Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004; *Polacy o firmach rodzinnych* 2016]. Stanowi to z pewnością ich atut na rynku i przyciąga kandydatów do pracy z zewnątrz. Powyższe cechy obiecują bowiem potencjalnym pracownikom określone korzyści.

Trwałość funkcjonowania przejawia się m.in. tym, że niektóre biznesy rodzinne przekazywane są z pokolenia na pokolenie. Poprzez to kojarzy się je z determinacją do utrzymania przedsiębiorstwa nawet w warunkach niesprzyjających, kontynuacją etosu działalności, determinacją w realizacji postawionych celów (nie tylko finansowych). Ma to wpływ na dbałość przedsiębiorstw rodzinnych o bezpieczeństwo zatrudnienia czy ograniczenie ryzyka utraty pracy nawet w trudnych warunkach społeczno-gospodarczych. Sprawia to, że miejsca pracy w podmiotach rodzinnych w porównaniu z nierodzinnymi są bardziej stabilne, pracownicy zaś mają większe poczucie pewności zatrudnienia. Wpływa to na powstanie specyficznych, długookresowych więzi, relacji na płaszczyźnie pracownik – przedsiębiorstwo. W tak stworzonych warunkach pracownicy nie są jedynie pracownikami, „trybikami w maszynie”, ale stają się członkami wspólnoty, którą współtworzą [Block 2010]. Wzrasta tym samym poziom identyfikacji pracowników zarówno z przedsiębiorstwem, jak i z jego

partnerami. Aby jednak było to możliwe, nie wystarczy tylko pewność i stabilność zatrudnienia, ale konieczne jest zbudowanie w organizacji atmosfery pracy opartej na zaufaniu. Z kolei m.in. wzrost poczucia zaufania prowadzi do wzrostu zaangażowania, lojalności pracowników (stopa rotacji pracowników w przedsiębiorstwach rodzinnych jest niższa niż w przedsiębiorstwach nierodzinnych). Dodatkowym atutem dla kandydatów z zewnątrz do pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym jest też z pewnością dbałość o rozwój pracowników (dbałość o proces kształcenia, rozwoju osobistego), inwestowanie w ich umiejętności [Barometr firm rodzinnych 2017]. Takie praktyki są także korzystne dla samego przedsiębiorstwa. Prowadzą bowiem zarówno do zwiększania umiejętności zatrudnionych osób, jak i do wzrostu ich wydajności.

Tym, co może przyciągać potencjalnych pracowników do pracy w przedsiębiorstwach rodzinnych, jest również otwartość na indywidualistów. Oznacza to, że w biznesie rodzinnym nie liczy się jedynie efekt wypracowany przez wszystkich (tak jak ma to miejsce w korporacjach) [Barometr firm rodzinnych 2017].

Przytoczone powyżej kwestie z pewnością są tymi, które działają na korzyść podmiotów rodzinnych, skutkiem czego istnieje duża szansa na, że będzie to ich atutem w pozyskaniu z rynku kandydatów do pracy wpisujących się w ich kulturę organizacyjną.

Zakończenie

W Polsce, tak jak i w większości krajów Europy, od kilku lat mamy do czynienia z rynkiem pracownika. Konsekwencją jest coraz mocniej odczuwalny przez polskie przedsiębiorstwa niedobór pracowników. Ma to przełożenie także na podmioty rodzinne.

Podstawowe funkcjonowanie przedsiębiorstw, a także dodatkowo planowany ich rozwój, wymagają zarówno utrzymania zatrudnionych pracowników, jak i pozyskania nowych, utalentowanych kandydatów. Stanowi to jedno z większych wyzwań, przed jakim stoją obecnie biznesy rodzinne, ale nie tylko one.

Przedsiębiorstwa rodzinne nadają duże znaczenie kapitałowi ludzkiemu. W porównaniu z przedsiębiorstwami nierodzinnymi wykazują one większą dbałość o pracowników (także tych pozyskanych z zewnątrz) w wielu ważnych dla nich aspektach, do których zaliczyć można: poczucie bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia, wspieranie rozwoju pracowników, tj. dbałości o ich proces kształcenia, rozwoju osobistego, stwarzanie warunków pracy opartych na relacyjności i zaufaniu. Ich atutem jest również zbiór cech, z jakimi są kojarzone m.in. trwałość funkcjonowania, rzetelność, sumienność. Wszystko to sprawia, że stanowią niewątpliwie znaczącą konku-

rencję dla podmiotów nierodzinnych w obszarze pozyskiwania nowych pracowników i zatrzymania już zatrudnionych.

Bibliografia

Badanie Firm Rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i Świata (2015), PwC, Instytut Biznesu Rodzinnego, PwC Polska Sp. z o.o.

Badanie Firm Rodzinnych. Firmy rodzinne w obliczu zmian (2016), PwC, Instytut Biznesu Rodzinnego, PwC Polska Sp. z o.o.

Barometr firm rodzinnych (2014), KPMG Sp. z o.o.

Barometr firm rodzinnych (2015), KPMG Sp. z o.o.

Barometr firm rodzinnych (2016), KPMG Sp. z o.o.

Barometr firm rodzinnych (2017), KPMG Sp. z o.o.

Barometr firm rodzinnych. W oczekiwaniu na zmiany. (2015), KPMG Sp. z o.o., wrzesień.

Block J.H. (2010), *Family Management, Family Ownership, and Downsizing: Evidence from S&P 500 Firms*, „Family Business Review”, Vol. 23, ss. 109–130.

Firmom coraz mocniej brakuje rąk do pracy (2017), Grant Thornton International.

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. (eds.)**, *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia.

Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.

Polacy o firmach rodzinnych (2016), Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań.

Popczyk W. (2016), *Raz jeszcze o definicji przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Relacje – Magazyn Firm Rodzinnych” nr 6, ss. 10–12.

Instytut Biznesu Rodzinnego (2016), *Firma rodzinna to marka. Raport z badania przeprowadzonego w ramach projektu „Statystyka firm rodzinnych”*, IBR, Poznań.

Węclawski J. (2017), *Czynniki określające cele działalności przedsiębiorstw rodzinnych*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia Sectio H”, Vol. Li, 4, ss. 333–345.

Rosa María Martínez Jiménez | rosimarij@hotmail.com

Universidad Autónoma de Guadalajara Campus Tabasco

Abel Pérez Sánchez | abelperez2002@aol.com

Universidad Autónoma de Guadalajara Campus Tabasco

Concepción Reyes de la Cruz | concepcionreyesdelacruz@hotmail.com

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

El liderazgo y la inteligencia emocional en las empresas familiares de Tabasco, México

Leadership and Emotional Intelligence in Family Businesses in Tabasco, Mexico

Abstract: The result of this research of quantitative approach, is a leadership model based on the works of Bass and Avolio [2004] that includes Emotional Intelligence as a component of it, based on the work of Goleman [1998]. The purpose of the model is its application in family businesses in order to improve the management of the leaders, through the recognition of leadership and emotional intelligence factors, particularly in decision making. This logical hypothetical model [Chamorro 2005] was tested to explain the relationship between both variables in organizations in the State of Tabasco, Mexico. A questionnaire of 56 items was applied for the two variables of the model. The first part of it corresponds to the Leadership, with 36 questions taken from the MLQ 5X Short Form proposal by Bass and Avolio [2004]. The second part focuses on the variable Emotional Intelligence with 20 items based on the work of Goleman [1998] and Reyes [2009]. 327 questionnaires were collected and analyzed using the Structural Equations System supported with the AMOS software. To concluding the validity of the model is to be applied in family businesses.

Key words: family businesses, leadership, emotional intelligence

Antecedentes

Las investigaciones de liderazgo en las organizaciones, tuvieron un desarrollo constante durante el siglo XX. Los primeros estudios identificados sobre la modelización científica del liderazgo datan del siglo XIX con Sir Francis Galton en Inglaterra, quien en 1869 publicó su obra "El Genio Hereditario". Este científico consideró que las habilidades del líder se heredan [Galton 2000]. Posteriormente surgen diversas teorías o modelos de liderazgo dentro del ámbito organizacional, al inicio se hablaba de la teoría del gran hombre. Después vendrían investigaciones que se enfocarían en las características o cualidades del líder, dando origen a la teoría de los rasgos o atributos. Hacia 1940 surgieron estudios que dieron origen a los modelos enfocados en la conducta del líder, posterior a ellos aparecen los modelos de contingencia o situacional y en 1978 los modelos transformacionales o carismáticos [Trechera 2003].

La creación y desarrollo de la inteligencia emocional se le atribuye a Salovey y Mayer [1990], con las contribuciones de Gardner [1994] y Goleman [1996]. Este último autor tiene su propia aportación, con un modelo de competencias de inteligencia emocional de cuatro dimensiones.

La gerencia en las empresas familiares amerita el reconocimiento del Liderazgo y la Inteligencia Emocional para fortalecer su administración. De acuerdo con Ramírez y Fonseca [2010] la empresa familiar es una organización donde la familia posee todas las partes, los miembros familiares ocupan posiciones gerenciales y donde miembros de varias generaciones se encuentran involucrados en el negocio.

El objetivo de esta investigación es proponer un modelo de ecuaciones estructurales confirmado de Liderazgo e Inteligencia Emocional para implementarse en las empresas familiares con la finalidad de proporcionar elementos que fortalezcan su administración, ya que de acuerdo con Rendón [2003] estas organizaciones se enfrentan a la necesidad de cambiar sus estructuras y formas de funcionamiento para ser competitivas, lo que demanda liderazgo e inteligencia emocional para la acertada toma de decisiones.

Bases Teóricas

Liderazgo

Según Bass [1985] la medida en que un líder es transformacional, se mide en primer lugar, en términos de su influencia en los seguidores. Los seguidores sienten confianza, admiración, lealtad y respeto para el líder y debido a las cualidades del

líder transformacional están dispuestos a trabajar más duro de lo esperado en un principio. Estos resultados se deben a que el líder transformacional ofrece a los seguidores algo más que trabajar para beneficio propio; les proporciona una misión y visión inspiradora y les da una identidad.

El Liderazgo Transformacional es el liderazgo carismático. Antonakis [2012] lo define como un enfoque de liderazgo que causa el cambio en las personas y los sistemas sociales. En su forma ideal, se crea un cambio valioso y positivo en los seguidores con el objetivo final de transformarlos en líderes. Es ampliamente reconocido James MacGregor Burns como precursor de la teoría de liderazgo transformacional y transaccional en 1978. Para Burns [1978], el líder transformacional enfatiza lo que un ciudadano puede hacer por su país y el líder transaccional se centra en lo que el país puede hacer por el ciudadano. Burns consideró que el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional eran estilos excluyentes.

Bernard Bass, en 1985, extendió la obra de Burns explicando los mecanismos psicológicos que subyacen al liderazgo transformacional y transaccional. Bass [1985] define al Liderazgo Transformacional como un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder.

El Modelo de Liderazgo Transformacional y Transaccional desde sus orígenes en 1985, fue puesto a prueba por los expertos en liderazgo, pasando por un proceso de ajustes hasta llegar a la propuesta de Bernard Bass y Bruce Avolio denominada de rango completo o rango total en 1991 [Antonakis, Avolio, Sivasubramaniam 2003]. Esta teoría ha sido operacionalizada y puede ser medida de manera fiable por el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (*Multifactor Leadership Questionnaire MLQ*) conocido como MLQ 5X Forma Corta (por sus siglas en inglés) de 45 ítems, como se demuestra en estudios a gran escala que han modelado la heterogeneidad de la muestra.

Los constructos que comprende el modelo de rango completo de acuerdo con Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam [2003], denotan tres estilos de liderazgo: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y No Liderazgo, representados por nueve factores o subdimensiones.

El liderazgo transformacional agrupa los primeros cinco factores que en conjunto integran lo que Bass [1997] denominó carisma/inspiración: Influencia Idealizada como Atributo; Influencia Idealizada como Conducta; Motivación Inspiradora; Estimulación Intelectual; y Consideración Individualizada. Los factores seis y siete corresponden al liderazgo transaccional: refuerzo contingente y administración por excepción activa. Los factores ocho y nueve, corresponden al no liderazgo: administración por excepción pasiva y el *laissez faire*.

Liderazgo Transformacional

Los líderes transformacionales elevan los deseos de logro y superación de sus seguidores, les hacen trascender sus propios intereses, a la vez que promueven el desarrollo de las organizaciones. Bass, Avolio, Jung y Berson [2003] mencionan que la aparición del liderazgo transformacional depende en parte del contexto en el que el líder y los seguidores interactúan.

Influencia idealizada como atributo. Se refiere al carisma socializado del líder, si es percibido como confidente y poderoso, o si es visto como centrado en los ideales y la ética de orden superior.

Influencia idealizada como conducta. Se relaciona con el comportamiento y se refiere a acciones carismáticas del líder que se centran en la fijación de objetivos y seguimiento y control de los resultados.

Premio contingente. Se refiere a comportamientos de liderazgo centrados en aclarar los requisitos de roles y tareas, proporciona a los seguidores recompensas materiales o psicológicas.

Administración por excepción activa. Se relaciona con las transacciones correctivas activas, se refiere a la vigilancia activa de un líder cuyo objetivo es garantizar que se cumplan las normas.

No liderazgo.

El no liderazgo se refiere a la actitud pasiva del líder, suele dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo interviene cuando los problemas se vuelven serios. Los líderes evitan tomar decisiones y verse implicados en asuntos importantes. Es la forma más inactiva de liderazgo y se correlaciona negativamente con los resultados [Judge, Piccolo 2004].

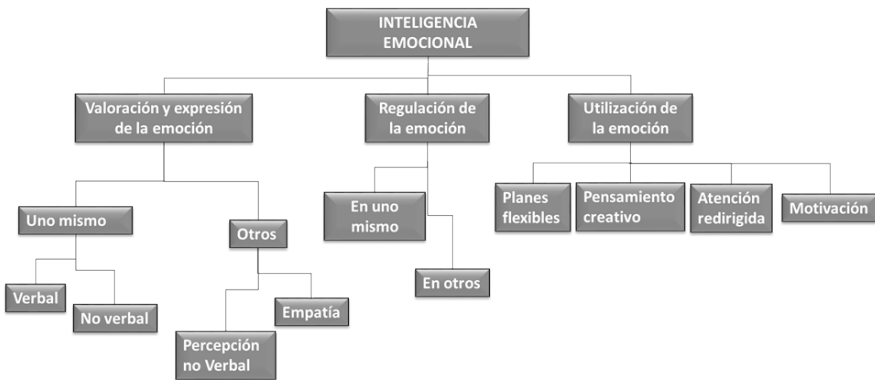
Administración por excepción pasiva (AEP). Esta subdimensión se refiere a operaciones correctivas pasivas, los líderes solo intervienen después de que se ha producido un incumplimiento o cuando ya se han cometido errores.

Laissez faire (LF). Representa la ausencia de una transacción con respecto al liderazgo, en la cual el líder evita tomar decisiones, abdica su responsabilidad y no hace uso de su autoridad. Este componente generalmente se considera la forma más pasiva e ineficaz de liderazgo [Antonakis, Avolio, Sivasubramaniam 2003].

Inteligencia Emocional

El término Inteligencia Emocional se le atribuye a Salovey y Mayer [1990], quienes la definen como la habilidad para manejar los sentimientos y emociones, discriminar entre ellos y utilizar estos conocimientos para dirigir los propios pensamientos y acciones. Los autores propusieron un modelo de tres dimensiones (figura 1), que se convirtió en la base del modelo tradicional de inteligencia emocional de Goleman.

Figura 1. Modelo de Inteligencia Emocional



Fuente: Elaborada con datos de Salovey y Mayer [1990].

Para Goleman [1996] la inteligencia emocional es un concepto amplio, incluye la habilidad para motivarse y persistir frente a las frustraciones, controlar impulsos y postergar gratificaciones. De igual forma permite regular los estados de humor, lo que conlleva a evitar que las desgracias obstaculicen la habilidad de pensar, desarrollar empatía y optimismo [Ugarriza 2015]. Goleman [1998] define la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para automotivarnos, manejar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones [San Lam, O'Higgins 2013].

Goleman en 1996 con base en los estudios de Salovey y Mayer [1990], propuso un modelo de inteligencia emocional de cinco dimensiones: 1) Autoconciencia. Conocer las propias emociones 2. Autocontrol. Manejo de las emociones propias. 3) Automotivación. Regular las emociones al servicio de una meta propositiva. 4) Reconocer las emociones en los demás. En donde la empatía, representa la habilidad relacional más importante. 5) Capacidad para relacionarse con los demás. Competencia y desarrollo de habilidades sociales.

Bisquerra y Pérez [2007] mencionan que el interés por la inteligencia emocional ha crecido y que el modelo de inteligencia emocional más conocido es el desarrollado por Goleman; refieren la reestructura del modelo de cinco dimensiones a cuatro: autoconciencia, autocontrol, conciencia social y gestión de relaciones. Las dos primeras se concentran en las competencias personales de inteligencia emocional y las dos siguientes en las competencias sociales de inteligencia emocional. Para efectos de esta investigación se le denomina Modelo de Inteligencia Emocional Basado en Com-

petencias, mismas que se describen a continuación:

Competencias personales

Autoconciencia: su capacidad de percibir con precisión sus propias emociones y mantenerse al tanto de ellas a medida en que ocurren.

Autocontrol: capacidad de utilizar el conocimiento de las emociones propias, para mantenerse flexible y dirigir positivamente su comportamiento.

Competencias Sociales.

Conciencia social: capacidad para manejar el cúmulo los sentimientos hacia los demás, empatía.

Manejo de relaciones: o habilidad social: capacidad de separar su conciencia de sus emociones y las emociones de los demás para gestionar las interacciones con éxito. Esto incluye clara la comunicación y la eficacia en el manejo de conflictos.

La Inteligencia Emocional y el Liderazgo Transformacional

El liderazgo, es una teoría ampliamente estudiada. Las investigaciones se han ido adaptando a las diferentes épocas y contextos organizacionales en los que se pretenden conocer los estilos de liderazgo manifestados por los líderes que dirigen los grupos de seguidores. Autores como Bass [1985], Bass y Avolio [1994, 1997, 2000, 2004], Bass, Avolio, Jung y Berson [2003], Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam [2003] y Judge y Piccolo [2004], entre otros, se dedicaron a estudiar qué hacen los líderes, cómo motivan a sus seguidores, cómo interactúan sus estilos de liderazgo con distintas condiciones situacionales y cómo pueden hacer cambios en las organizaciones. Establecieron las bases para un cúmulo de investigaciones que se han venido desarrollando en todo el mundo por más de 30 años.

En épocas recientes, ya en la segunda década del siglo XXI, las investigaciones han innovado. Gil, Alcover, Rico y Sánchez [2011] realizan una revisión exhaustiva sobre las principales teorías desarrolladas bajo el epígrafe de nuevos modelos de liderazgo, que ponen el acento en mensajes visionarios e inspiradores, sentimientos y emociones, entre las que destaca el liderazgo transformacional. Fehér [2010] destaca al liderazgo transformacional como un proceso que cambia a las personas al afectar las emociones, los valores, la ética, normas y objetivos a largo plazo. Este proceso de transformación implica evaluar la motivación de los seguidores, la satisfacción de sus necesidades y tratarlos como seres humanos. Las investigaciones más recientes relacionan al modelo de liderazgo transformacional con la inteligencia emocional.

Las organizaciones en la actualidad son dinámicas y cambiantes convirtiendo al liderazgo en motor del logro de objetivos organizacionales. Para Zerpa y Ramírez [2013] los objetivos de la organización dependen de factores asociados a la figura del líder y sus características, identifican que el liderazgo es variable fundamental en el logro de objetivos organizacionales y puede tener relación con otras variables de orden personal como el nivel de desarrollo moral, el juicio y comprensión empática de situaciones y de otras personas para la toma de decisiones y la inteligencia emocional.

Metodología

Mediante un enfoque cuantitativo, con alcance correlacional confirmatorio, se desarrolló un modelo hipotético lógico [Chamorro 2005] de ecuaciones estructurales. Se operacionalizó un instrumento de investigación denominado Liderazgo Emocional de 56 ítems, 36 para liderazgo adaptados del MLQ-5X Forma Corta de Bass y Avolio [2004], así como 20 preguntas de inteligencia emocional adaptadas de Reyes [2009].

Se integró una base de 327 datos aplicando el instrumento de Liderazgo Emocional en las organizaciones de Tabasco, de los cuales el 57.8% son mujeres y el 42.2% hombres. La mayor parte de los encuestados se concentran entre 22 y 36 años de edad. Los encuestados son egresados de instituciones de educación superior.

Se realizaron los cálculos para determinar la fiabilidad compuesta (FC) y la varianza media extraída (AVE). El mínimo recomendado de acuerdo con Haidar [2013] para la FC es de 0.60 y para el AVE es de 0.5, hay validez convergente cuando la fiabilidad compuesta es mayor que el AVE y éste es mayor a 0.5, los resultados se pueden observar en la tabla siguiente:

Tabla 1. Fiabilidad Compuesta (FC) y Varianza Media Extraída (AVE)

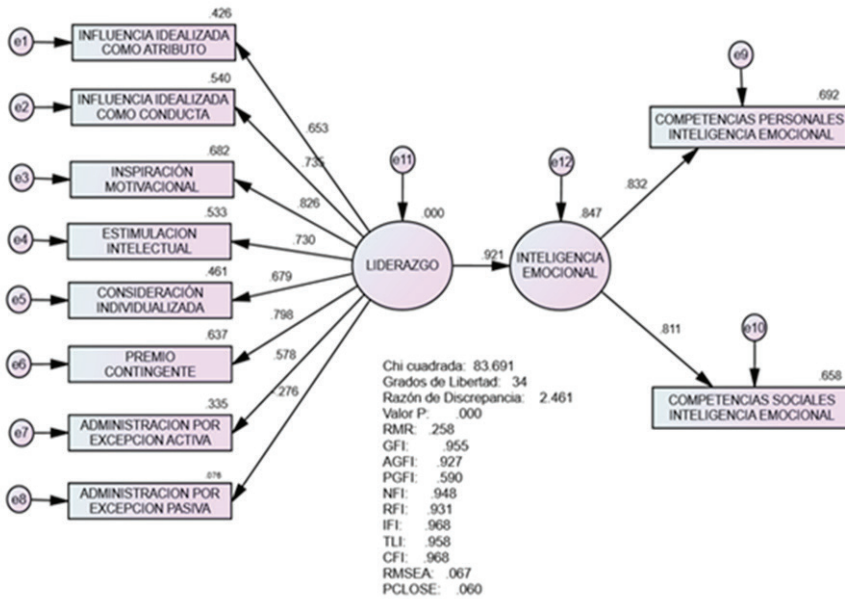
Variable	Dimen- sión	FC	AVE	Varianza Compu- esta		Validez	
				Máxima Varianza MSV	Pro- medio Máxima Varianza ASV	Conver- gente	Di- scrimi- nante
Lidera- zgo	Lide- razgo Trans- forma- cional	0.85	0.89	0.45	0.45	Validez	Validez
	Lide- razgo Transac- cional	0.66	0.38	0.45	0.45	No Vali- dez	No Vali- dez
	No Lide- razgo	0.73	0.79	0.45	0.45	Validez	Validez
Inteli- gencia Emocio- nal	Compe- tencias Perso- nales de Inteli- gencia Emocio- nal	0.88	0.92	0.84	0.84	Validez	No Validez
	Compe- tencias Sociales de Inte- ligencia Emocio- nal	0.61	0.70	0.84	0.84	Validez	No Vali- dez

Fuente: elaborada con datos de la investigación.

Resultados

Dado los problemas de validez convergente y discriminante debido a la naturaleza formativa del constructo liderazgo, se tomó la decisión de utilizar parcelas en la construcción del modelo de ecuaciones estructurales [Haidar 2013]. Cada parcela se integró con las preguntas correspondientes a la variable que representa. El modelo de ecuaciones estructurales confirmado de liderazgo e inteligencia emocional se elaboró en el software estadístico Amos, se presenta en la figura 1:

Figura 1. Modelo Confirmatorio de Liderazgo e Inteligencia Emocional



Fuente: elaboración propia en AMOS con datos de la investigación.

El modelo confirmado de ecuaciones estructurales se integró con dos variables endógenas: liderazgo e inteligencia emocional. Los resultados de la investigación revelan un modelo con 8 factores de liderazgo: Influencia Idealizada Como Atributo (IIA); Influencia Idealizada Como Conducta (IIC); Inspiración Motivacional (IM); Estimulación Intelectual (EI); Consideración Individualizada (CI); Premio Contingente (PC); Administración Por Excepción Activa (AEA); y Administración Por Excepción Pasiva (AEP).

Las características negativas del No Liderazgo solo permitieron incorporar una variable, la administración por excepción pasiva, que representa al menos una acción tardía en la toma de decisiones del líder, después de que se cometieron los errores. La variable inteligencia emocional se incorporó al modelo con sus dos dimensiones: competencias personales de inteligencia emocional (CPIE) y competencias sociales de inteligencia emocional (CPIE).

Los índices de ajuste muestran un modelo parsimonioso, los valores se observan en la siguiente tabla:

Tabla 2. Índices de ajuste del Modelo Confirmado de Liderazgo e Inteligencia Emocional

DATOS	VALORES	RESULTADOS
Chi cuadrada	83.691	
Grados de libertad	34	
P	0	Buen ajuste
CMIN/DF	2.461	
RMR	0.258	Aceptable
GFI	0.955	Aceptable
AGFI	0.927	Aceptable
PGFI	0.590	Aceptable
NFI	0.948	Aceptable
RFI	0.931	Aceptable
IFI	.968	Aceptable
TLI	.958	Aceptable
CFI	.968	Aceptable
RMSEA	0.067	Aceptable
PCLOSE	0.06	Aceptable

Fuente: elaborada con datos de la investigación obtenidos en Amos.

En el proceso de ajuste a los modelos de las dimensiones de estudio, tres de liderazgo: transformacional, transaccional y no liderazgo; y dos para inteligencia emocional: competencias personales y competencias sociales de inteligencia emocional, se tuvieron que eliminar algunas preguntas del cuestionario diseñado para efectos de la investigación.

Las preguntas válidas del instrumento de investigación para liderazgo fueron 27 de 36 propuestas, quedando las siguientes:

Influencia Idealizada como Atributo:

- 1) Considero que los demás se sienten orgullosos de trabajar conmigo.
- 2) Voy más allá del interés propio por el bien del grupo
- 3) Actúo de manera que los demás me respetan.

Influencia Idealizada como Conducta:

- 4) Hablo de mis valores y creencias más importantes
- 5) Específico la importancia de tener un sentido de propósito
- 6) Explico la importancia de que el equipo con el que trabajo tenga una misión.

Inspiración Motivacional

- 7) Hablo con entusiasmo sobre lo que hay que hacer para alcanzar los objetivos.

- 8) Tengo una visión positiva del futuro
- 9) Expreso mi confianza en que las metas se lograrán.

Estimulación Intelectual

- 10) Vuelvo a examinar las soluciones a los problemas para preguntarme si son
- 11) Busco diferentes formas de resolver problemas.
- 12) Puedo hacer que otros analicen los problemas desde diferentes ángulos.

Consideración Individualizada

- 13) Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.
- 14) Considero que cada individuo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones.
- 15) Ayudo a otros a desarrollar sus fortalezas.

Premio Contingente

- 16) Apoyo a otros a cambio de que realicen su mejor esfuerzo.
- 17) Argumento en términos específicos quien es responsable de cada actividad.
- 18) Doy reconocimiento a los demás cuando logran un objetivo común.
- 19) Expreso satisfacción cuando se logran los objetivos.

Administración por excepción activa

- 20) Presto atención a las irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de los estándares.
- 21) Fijo mi atención en resolver los problemas, quejas y fracasos.
- 22) Monitoreo eficientemente todos los errores.
- 23) Dirijo mi atención hacia el incumplimiento de las normas.

Administración por Excepción Pasiva

- 24) No interfiere hasta que los problemas se vuelven serios
- 25) Espero que las cosas salgan mal antes de tomar medidas.
- 26) Creo que: "si no está descompuesto no hay que arreglarlo".
- 27) Demuestro que los problemas deben convertirse en graves antes de tomar acción.

Con relación a las competencias de inteligencia emocional, el ajuste a los modelos redujo el instrumento de investigación de 20 preguntas propuestas a 16. El detalle se presenta a continuación:

Competencias Personales de Inteligencia Emocional:

Autoconciencia

- 1) Soy capaz de reconocer mis emociones y sus efectos
- 2) Conozco mis propias fortalezas y debilidades
- 3) Tengo seguridad en la valoración que hago sobre mí mismo y sobre mis capacidades.

Autogestión

- 4) Soy capaz de manejar adecuadamente mis emociones y los impulsos conflictivos.
- 5) Soy fiel al criterio de sinceridad, integridad y coherencia personal.
- 6) Soy flexible para afrontar los cambios.
- 7) Me suelo esforzar por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia o de calidad.
- 8) Suelo estar dispuesto para actuar cuando se presenta la ocasión.

Competencias Sociales de Inteligencia Emocional

Conciencia Social

- 1) Soy consciente de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.
- 2) Tengo la capacidad de anticiparme, reconocer y satisfacer las necesidades de mis clientes.
- 3) Tengo la capacidad de darme cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.

Manejo de Relaciones

- 4) Sé utilizar tácticas de persuasión eficaces.
- 5) Habitualmente sé negociar y resolver conflictos interpersonales.
- 6) Suelo tener habilidad para dirigir a grupos y personas.
- 7) Suelo tener habilidad para iniciar o dirigir los cambio
- 8) Habitualmente suelo ser capaz de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectiva.

Comprobación de la hipótesis

La hipótesis de la investigación establece que *“El liderazgo se relaciona positivamente con la inteligencia emocional.”* Esto se comprueba mediante el modelo confirmatorio de ecuaciones estructurales de la figura 1. El peso de regresión estandarizado del liderazgo sobre la inteligencia emocional establece una relación positiva de 0.921 que confirma la relación positiva entre las dos variables. Los valores estadísticos como los grados de libertad de 34, chi cuadrada de 83.691 y la razón de discrepancia de los grados de libertad de 2.461 permiten observar el buen ajuste, que se confirma con un RMSEA de 0.067 indicando que se trata de un modelo parsimonioso.

Es un modelo recursivo, es decir, que ninguna variable del modelo tiene un efecto sobre sí mismo. Lo que significa, que en el diagrama de trayectoria del modelo, no es posible iniciar en ninguna variable y, siguiendo una trayectoria de flechas de una sola cabeza, vuelva a la misma variable [Haidar 2013].

Propuesta de implementación para las empresas familiares

Las cargas factoriales del modelo de liderazgo e inteligencia emocional indican la importancia de estas variables para el contexto en estudio. La toma de decisiones de la gerencia en las empresas familiares amerita el reconocimiento del Liderazgo y la Inteligencia Emocional, capacitar a la alta dirección, mandos medios y bajos permitirá a los líderes alcanzar los perfiles óptimos de liderazgo con competencias de inteligencia emocional.

Se recomienda a las empresas familiares la implementación del modelo de liderazgo e inteligencia emocional para dotar a la gerencia de habilidades de liderazgo y competencias emocionales, siguiendo el patrón que se presenta a continuación:

Tabla 3. Modelo de Liderazgo e Inteligencia Emocional para Empresas Familiares

Modelo de Liderazgo e Inteligencia Emocional para Empresas Familiares			
Liderazgo	Inteligencia Emocional		
	Enfoque en Uno Mismo		Enfoque en Otros
	Competencias personales		Competencias sociales
Dotar al líder Atributos. Desarrollar el carisma del líder. Conducta. Establecer valores, creencias y un sentido de misión. Motivación. Desarrollar habilidades para motivar a los seguidores. Intelecto. Conciencia sobre los problemas y reconocimiento de sus creencias y valores. Consideración. Desarrollar habilidades para tutorizar o establecer procedimientos para el coaching. Recompensas. Establecer roles y tareas claros así como programas de recompensas materiales o psicológicas. Administración activa. Garantizar el cumplimiento de las normas. Administración Pasiva. En caso de errores, ejecutar acciones aun cuando sean tardías.	Reconocimiento	Autoconciencia Habilidad para entender los sentimientos propios y autoevaluación precisa. Autoconciencia Emocional Autoevaluación precisa	Conciencia Social Habilidad para analizar con precisión a la gente y grupos: Empatía Orientación al servicio Conciencia organizacional
	Regulación	Autogestión Habilidad para manejar estados internos, impulsos y recursos. Autocontrol Honradez Integridad Adaptabilidad Manejo del éxito Iniciativa	Manejo de las relaciones La capacidad de inducir una respuesta deseable en y con los demás. El desarrollo de los demás Influencia Comunicación Manejo de Conflictos Liderazgo Catalizador de cambios Construcción de lazos afectivos Trabajo en equipo y colaboración

Fuente: elaboración propia con datos de Goleman [1998] en San Lam y O'Higgins [2013] y Bisquerra y Pérez [2007].

A medida que la gerencia de las empresas familiares asuma el liderazgo con inteligencia emocional, logrará tomar decisiones congruentes que beneficien a la organización.

El enfoque en los subordinados permitirá elevar sus niveles de compromiso en la organización, mejorará las relaciones de trabajo a partir de la comunicación clara y precisa, el manejo de conflictos y el trabajo en equipo, permitirá establecer roles y enfoque en la tarea a partir de objetivos bien definidos, programas de recompensa y vigilar que se cumplan las normas.

Referencias

Antonakis J., Avolio B., Sivasubramaniam N. (4 de 2 de 2003), *Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire*, "The Leadership Quarterly", 14, pp. 261–295, doi:10.1016/S1048-9843(03)00030-4

Antonakis J. (2012), *Transformational and Charismatic Leadership* [en:] **J. Antonakis, D. Day, J.A. David, V. Day** (ed.), *The nature of leadership* (2a ed., pp. 256–288). SAGE Publications, Inc, Recuperado el 23 de 08 de 2015, de https://www.researchgate.net/publication/258221547_Transformational_and_Charismatic_Leadership.

Bass B. (2 de 1997), *Does the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?*, "American Psychologist", 52(2), pp. 130–139, Recuperado el 8 de 2 de 2017, de <https://home.ubalt.edu/tmitch/642/Articles%20syllabus/bass%20trans%20ldr%20am%20psy%201997.pdf>.

Bass B.M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, (Ilustrada ed.), Free Press, New York, USA.

Bass B.M., Avolio B.J. (1994), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, SAGE, Thousand Oaks, CA, USA.

Bass B.M., Avolio B.J., Jung D.I., Berson Y. (2003), *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 88, No. 2, pp. 207–218.

Bass B., Avolio B. (2000), *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Second Edition. Sampler Set: technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ Form 5XShort*. Published by Mindgarden, Inc.

Bass B., Avolio B.J. (2004), *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual an Sampler Set*, Mind Garden, New York, USA.

Bisquerra Alzina R., Pérez Escoda N. (2007), *Las competencias emocionales*, "Educación", XX1(10), pp. 61–82, Recuperado el 15 de 10 de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601005>

Burns J.M. (1978), *Leadership*, Harper & Grow, New York.

Chamorro M.D. (2005), *Factores determinantes del estilo de liderazgo del directora*, Universidad complutense de Madrid Facultad de Educación, Madrid.

Fehér J. (2010), *Kortárs Személyes Vezetésil Elméletek: A Transzformativ Felfogás Szerepe és jellemzői (I)*, "Vezetéstudomány", ss. 2–13, doi: XLI. ÉVF. 2010. 3. SZÁM / ISSN 0133-0179.

Galton F. (2000), *Hereditary Genius*, First electronic edition, G. Tredoux (ed.), McMillan and Co., London, Recuperado el 24 de 08 de 2015, de <http://www.mugu.com/galton/books/hereditary-genius/text/pdf/galton-1869-genius-v3.pdf>.

Gardner H. (1994), *Estructuras de la Mente: La Teoría de las Inteligencias Múltiples*, Fondo de Cultura Económica, México, D.F., Recuperado el 31 de 10 de 2015, de http://educreate.iacat.com/Maestros/Howard_Gardner_-_Estructuras_de_la_mente.pdf.

Gil F., Alcover C., Rico R., Sánchez M. (enero-abril de 2011), *Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo*, "Papeles del Psicólogo", (en línea)(32), pp. 38–47, Recuperado el 10 de 06 de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210005>.

Goleman D. (1998), *La práctica de la inteligencia emocional*, (Primera edición: Enero 1W ed.), Kairós, Barcelona, España, Recuperado el 18 de 10 de 2017, de http://educreate.iacat.com/Maestros/Daniel_Goleman_-_La_Practica_De_La_Inteligencia_Emocional.pdf.

Haidar Torres E. (2013), *La Gestión Sistémica en las Instituciones Particulares de Educación Superior (IES) de Tabasco, México*, Tesis, Universidad Autónoma de Guadalajara Campus Tabasco, Villahermosa, Tabasco, México, Recuperado el 29 de 05 de 2017

Judge T., Piccolo R. (2004), *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*, "Journal of Applied Psychology", 89(5), pp. 755–768.

Ramírez M., Fonseca (2010), *Building social capital across generations*, "Family Enterprise Research Conference", México.

Rendón M. (2003), *Cultura y organización en la empresa familiar*, "Revista de Ciencias Sociales y Humanidades", (55), pp. 119–141, Recuperado el 10 de 2 de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6092343>

Reyes M.J. (2009), *Inteligencia-emocional-universidad-de-jaen*, Obtenido de / [jacoboreyesmartos.files.wordpress.com: https://jacoboreyesmartos.files.wordpress.com/2009/10/inteligencia-emocional-universidad-de-jaen.pdf](https://jacoboreyesmartos.files.wordpress.com/2009/10/inteligencia-emocional-universidad-de-jaen.pdf)

Salovey P., Mayer J.D. (1990), *Emotional Intelligence*, Baywood Publishing, Co.,Inc., pp. 185–204, Recuperado el 25 de 11 de 2015, de http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf

San Lam C., O'Higgins E. (2013), *Emotional Intelligence and Leadership Styles in China*, "Asia Pacific Management Review", 18(4), pp. 441–467. doi: 10.6126/APMR.2013.18.4.06

Trechera Herreros J.L. (2003), *Introducción a la psicología del trabajo*, (Ilustrada ed.), Desclee De Brouwer, Córdoba, Argentina.

Zerpa C.E., Ramírez J.J. (2013), *Moralidad, empatía, inteligencia emocional y liderazgo transformacional: un modelo de rutas en estudiantes de posgrados gerenciales en una universidad venezolana*, "Revista Diversitas", 9(1), pp. 109–126, Recuperado el 26 de 10 de 2015, de <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v9n1/v9n1a09.pdf>

Urszula Żuławska | zulawska@world.pl

Spoleczna Akademia Nauk, Varsovia, Polonia

Martha Angélica De la Rosa Hernández

Profesor Investigador en la Universidad Politécnica de San Luis Potosí, México

Estudiante de Doctorado en Gestión en Spoleczna Akademia Nauk, Lodz, Polonia

Aproximación teórica y reflexiones en torno a la administración de personal de la pequeña y mediana empresa

Theoretical Approach and Reflections on the Administration of
Personnel of Small and Medium Enterprises

Abstract: The problem presented in this research, is that the administration of personnel in SMEs, is not systematized, which results in rotation, absenteeism, poor training, demotivation in employees, lack of vision and business growth, to mention some effects. The purpose of this document is to show a conceptual approach and a methodological proposal for the systematization of personnel management in SMEs and the strategies for their operation. The methodology used is documentary research (conceptual theory) of human resources management tools, which can influence the administration of personnel within SMEs. The results show a proposal with ideal elements that could provide effective personnel management for SMEs. The final conclusions and reflections allow us to identify that the systematization of personnel management in SMEs contributes to their strengthening, as well as to assess the importance they have for the growth and development of the States.

Key words: Personnel administration, SMEs, systematization

1. Introducción

La transformación de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento, es la principal característica de la economía del siglo XXI, lo que supone un cambio en la gestión de las organizaciones y en la administración de su personal. En el año 2003 el Banco Mundial señaló que en la nueva economía global, el conocimiento es creado, adquirido, transmitido y utilizado con mayor efectividad por individuos, organizaciones y comunidades que promueven el desarrollo económico y social. Por su parte, ese mismo año, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) señaló que la creación rápida de conocimiento, apoyada por los avances científicos, de tecnologías de información y comunicación, está incrementando la eficiencia, la innovación, la calidad de bienes y servicios así como la relativa equidad internacional [Werther, Davis 2008, p. 32].

En los tiempos de la Revolución Industrial y hasta antes de la Primera Guerra Mundial, la administración de personal carecía de importancia en las organizaciones, se le situaba por debajo del área de producción, calidad y ventas [Werther, Davis 2008; DuBrin 2003].

La Primera Guerra Mundial trajo muchas consecuencias negativas, sin embargo y de manera paradójica, en la administración de personal contribuyó al desarrollo de los modernos departamentos de gestión de recursos humanos en los países participantes, específicamente en aspectos como el reclutamiento, la selección y la capacitación de grandes grupos relacionados con la milicia.

Desde el fin de la Primera Guerra Mundial y hasta la gran depresión, los departamentos de personal realizaron funciones de recién importancia para las empresas. Se les dio mayor atención a las necesidades y requerimientos de los empleados, gracias a las investigaciones realizadas en Hawthorne de la Compañía General Eastern Electric. Estos estudios cuestionaban el principio de eficiencia de la administración científica, argumentando la importancia de reconocer las necesidades humanas de los empleados [DuBrin 2003, p. 8].

Los estudios de tiempos y movimientos y las técnicas de diseño y descripción de puestos, se desarrollaron durante la Segunda Guerra Mundial, así como la incorporación de música ambiental y señalética, estas fueron algunas innovaciones que impactaron en la administración del personal [Werther, Davis 2008, p. 39].

Como ya se mencionó, los avances tecnológicos son la principal característica del siglo XXI. El cambio acelerado y el uso de las nuevas tecnologías han ejercido profunda influencia en la administración del personal, por ejemplo, la mayoría de las grandes empresas cuenta ya con sistemas de gestión de recursos humanos con

el apoyo de interfaces para la realización de las labores fundamentales tales como: reclutamiento, selección, diseño de puestos, nóminas, planes de beneficio social, entre otros, sin embargo, no es el caso de las pymes, quienes siguen preocupadas por aspectos fundamentales para sobrevivir. Los cambios en el ambiente han ejercido gran influencia en el tipo de personas que las pymes necesitan, el grado de preparación, lo que se espera de ellos, incluyendo su desempeño. Desafortunadamente, la pyme carece de sistematización de sus procesos, específicamente el que corresponde a la administración del personal.

Una de las premisas de la presente investigación parte de que las empresas, independientemente de su tamaño, deben entender que quienes logran el éxito de una organización son las personas que laboran en ellas, por lo que resulta pertinente el desarrollo de las competencias del personal, es decir, el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que cada persona posee y su incidencia en el éxito organizacional. Una adecuada administración de personal permitirá que las pymes puedan hacer realidad sus planes de negocio y lograr los objetivos que se plantean. En este sentido el presente artículo busca, a través de la investigación documental, mostrar la relevancia que tiene el personal en las organizaciones, resaltando aspectos importantes que toda empresa y en especial las pymes deben de tomar en cuenta para obtener lo mejor de su gente.

2. Metodología

El presente artículo tiene como objetivo hacer una propuesta metodológica referente al sistema de administración de personal de las pymes, así como las estrategias para su funcionamiento. La metodología utilizada para la realización de este artículo responde a la clasificación que Duverger establece como observación *documental* a través de la revisión de documentos escritos mediante el método clásico [1992, p. 116] que consiste en:

1. Análisis interno.
 1. El carácter racional.
 2. El carácter subjetivo.
2. Análisis externo.
 1. Contexto del documento.
 2. Resonancia del documento.

El alcance de la presente investigación es generar una propuesta conceptual y metodológica a partir de la investigación documental realizada en torno a las herramientas de gestión de recursos humanos, que pueden incidir en la administración

de personal dentro de las organizaciones, específicamente las pymes. Es una investigación cualitativa, ya que solo se describirán los elementos ideales, sin llegar a la recolección y el análisis de datos.

Dado que es una revisión documental, no hay resultados que reportar. Más bien se propone una alternativa desde la perspectiva teórico– conceptual. Se considera que es un trabajo pertinente pues puede incidir en el lector, en aplicar la propuesta aquí planteada, en el ámbito de las pymes.

3. Contexto de las Pymes en México

Las pymes son organizaciones micro, pequeñas y medianas, las cuales en México constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son Pymes que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país [Proméxico 2014; De la Rosa 2017]. Debido a que son elementos clave de la economía nacional se considera de vital relevancia las actividades que éstas desempeñan, y es por ello que hay importantes apoyos y programas que la Secretaría de Economía (SE) brinda a las pymes en México, tales como se muestran en la tabla 1:

Tabla 1. Programas para PyMES en México

Programa	Objetivo
Sistema Nacional de Garantías	Facilitar el acceso al financiamiento a las micro, pequeñas y medianas empresas en condiciones y plazos competitivos.
Programas Emergentes	Impulsar la recuperación económica en las zonas afectadas por desastres naturales mediante el otorgamiento de crédito en condiciones preferenciales y esquemas crediticios no tradicionales, a las MiPyMEs que hayan interrumpido la actividad económica.
Asesoría Financiera	Apoyar a las MiPyMEs en el diagnóstico de sus necesidades de financiamiento y en la gestión para obtenerlo.
Intermediarios financieros no bancarios	Que las MiPYMES y los emprendedores tengan acceso a más y mejores opciones de financiamiento a través de más y mejores intermediarios.
Centros México Em- prende	Son centros para el otorgamiento de servicios y apoyos públicos o privados para MiPyMES, de manera integral, accesible, ágil y oportuna, de acuerdo con su tamaño y potencial, en un solo lugar.

Proyectos Productivos	Financiar proyectos de inversión que fortalezcan la competitividad de las MIPyMEs; como medio para detonar la creación y conservación de empleos y el desarrollo regional.
Promoción	Otorgar apoyos destinados a difundir y promover los esquemas y mecanismos para el desarrollo de la productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el acceso a distintas expos y eventos. Asimismo apoya la formación y consolidación de los emprendedores, con la participación del sector empresarial y diversas instituciones públicas y privadas.
Capacitación y Consultoría empresarial	Instrumento que permite a las mipymes ser más rentables y productivas, mediante la identificación de programas de intervención empresarial especializada, dirigida a una o varias de las áreas sustantivas de la empresa.
Moderniza	Recibir una consultoría especializada en control de gestión para empresas turísticas que buscan la obtención del Distintivo "M", otorgado por la Secretaría de Turismo (SECTUR).
Pyme-Jica	Ofrecer servicios de consultoría para aplicar herramientas japonesas para la implementación de mejoras inmediatas a bajo costo

Fuente: Elaboración propia con base en Fondo Pyme; 2018.

Otro aspecto de vital importancia en relación a las pymes es que, llevadas por una adecuada administración, tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande y por ende generar mayor Producto Interno Bruto (PIB) y brindar más fuentes de empleo.

Según la Secretaría de Economía [2015] para ser consideradas como pyme se debe estar bajo los siguientes preceptos, se considera micro empresa aquellas que, independientemente del sector en el cual se encuentren, cuenta con diez trabajadores o menos y tiene un rango de ventas anuales hasta de 4 millones de pesos (mdp); mientras que considera como pequeñas a aquellas empresas del sector comercio que emplean de once a treinta trabajadores y servicio e industrial a partir de once trabajadores y hasta 50; los tres sectores con ventas anuales de 4.01 hasta 100 mdp; y por último las medianas empresas, sector comercio de 31 a 100 trabajadores, servicios de 51 hasta 100 e industrial de 51 a 250 trabajadores, teniendo ventas anuales de 100.01 hasta 250 mdp.

En México, además de los programas gubernamentales, existen organizaciones sin fines de lucro que les brindan apoyo, como lo es el Instituto Pyme, el cual inició sus operaciones en nuestro país y actualmente también se encuentra en Latinoamérica, España y Estados Unidos. El Instituto cuenta con programas en relación a acceso a financiamiento, capacidades, tecnologías, mercados, desarrollo empresarial, cadena de valor y responsabilidad social empresarial [Instituto Pyme 2015; Portales, De la Rosa 2017].

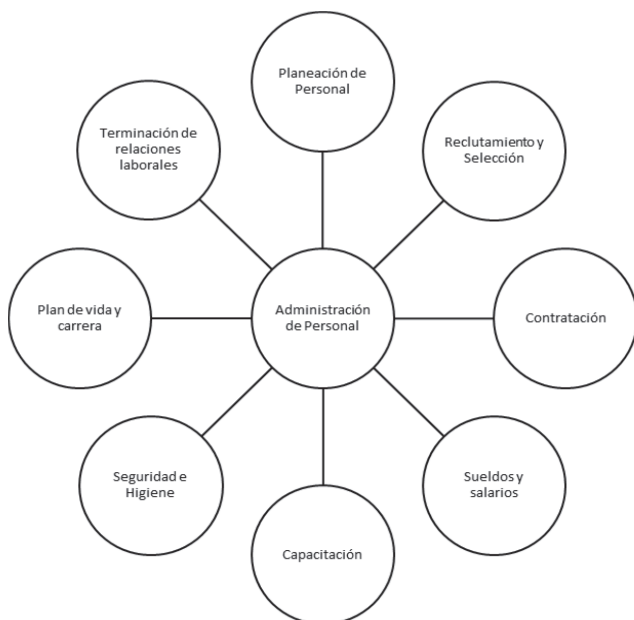
4. Importancia del departamento de personal en las Pymes

La revisión de la literatura muestra que el personal es elemento decisivo dentro de las estrategias de crecimiento organizacional. Según Werther y Davis [2004] el recurso humano es el grupo de personas que se encuentra dispuesto, capaz y deseoso de trabajar para contribuir a los objetivos de la empresa. Para Portales (2017) es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución que se determina por ejercer varias lista de actividades precisas para cada zona. Mientras que para Chiavenato [2005] la administración del personal consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Sereno [2016] propone la administración de personal como una de las estrategias para alcanzar el éxito empresarial.

Uno de los principales problemas que tienen las pymes es la ausencia de sistematización de sus procesos [Portales 2017; De la Rosa 2017], lo que trae como consecuencia fallas estructurales en la administración de su personal. En la figura 1 se muestran de manera sistemática las funciones básicas que deben tener el departamento de personal particularmente de las pymes.

En primer lugar, se requiere de *planeación de personal*, a fin de que se puedan establecer las necesidades y los requerimientos de los diversos departamentos y con ello proceder al *reclutamiento y selección* del personal, función que busca atraer a los mejores candidatos y elegirlos para trabajar en la organización. Se debe tener en cuenta que este proceso es determinante para la pyme, debido a que el impacto negativo que tiene el contratar una persona impropia para el puesto, está directamente relacionada con el fracaso de los objetivos organizacionales e impedirá que un elemento con las capacidades y potencialidades necesarias contribuya al éxito de la organización [Martínez, Portales y Palos 2015].

Figura 1. Sistema de administración de personal para una pyme. Cada círculo corresponde a una función específica de la administración de personal



Fuente: Elaboración propia a partir de Werther y Davis 2008.

La función correspondiente a la *contratación* es muy importante para la pyme, pues es menester seguir todos los procesos legales y organizacionales, como contratos, reglamentos, manuales e información general de la organización, para que las personas puedan incorporarse a laborar. En cuanto a la función de *capacitación*, además de ser una obligación legal para el patrón ofrecerla a sus empleados [LFT 2017,37], brinda beneficios tanto al personal como a la empresa; con respecto a los empleados, la capacitación permite la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que a las personas le servirán para la vida, independientemente de que estén o no en la organización. Para la pyme, representa espacios de dialogo y análisis que los puede llevar al replanteamiento de sus acciones en beneficio de todos.

Los *sueldos y salarios* son fundamentales para el funcionamiento de la organización. En la mayoría de las pymes esta función la realiza el contador de la organización, concretándose únicamente a los aspectos económicos, dejando de lado otro tipo de compensaciones y reconocimientos, tema que se abordará más adelante.

La pyme debe asegurar que las personas trabajan en condiciones seguras a fin de garantizar el sano desempeño de los trabajadores, por lo que la *seguridad y la higiene*, se convierten en mecanismos de regulación que constatan la seguridad en el trabajo. En cuanto al *plan de vida y carrera* es una función que permite proyectar el crecimiento del personal y desarrollar su potencial dentro de la organización.

Finalmente, la función correspondiente a la *terminación de las relaciones laborales*, permite que la terminación del trabajo, ya sea porque así lo determina alguna de las partes (empresa o empleado), se lleve a cabo de forma profesional, evitando con esto demandas laborales y problemas en el futuro.

Con base en lo anterior se puede decir que los objetivos y metas organizacionales se logran a través de las personas que en ella laboran, resaltando que existe una mayor probabilidad si se cuenta con la sistematización del proceso de administración de personal, además de que las personas estarán dispuestas a brindar su máximo rendimiento en la organización, si ellas se quedan con el sentimiento que mientras se cumplen los objetivos organizacionales se están también cumpliendo sus propios objetivos y percibiendo que las empresas se preocupan y cuidan de ellas. Por todo lo anterior, se confirma que para la pyme, existe la necesidad de un departamento de personal que coadyuve a la relación saludable entre ésta (la pyme) y su personal.

5. Retos de las pymes en relación a la Administración del Personal

En épocas pasadas era fácil definir para las organizaciones lo que esperaban de sus empleados y a su vez lo que estos querían lograr en las organizaciones, por su parte, las empresas buscaban empleados leales y con estabilidad empresarial, respetuosos de los niveles jerárquicos y a su vez a éstos se les brindaba el reconocimiento y la certidumbre de contar con un empleo durante un largo tiempo de su vida laboral [Hatun 2010]. Sin embargo las exigencias del entorno transformaron a las empresas en entes más competitivos y en busca de los mejores, como menciona Hatun [2010] la vieja estabilidad laboral fue remplazada por una era de cambios rápidos y de turbulencia, afectando a todas las organizaciones y sobre todo a aquellas que se encuentran en una clara desventaja de competir con los presupuestos tan altos que invierten las grandes empresas en materia de reclutamiento y selección de personal, claro ejemplo de ello son las pymes.

Las desventajas con las que cuenta las pymes son variadas, respecto a la administración de personal se pueden resaltar que, hay ausencia de sistematización de sus procesos, lo que trae como consecuencia que en ocasiones las empresas no cuentan

con la información necesaria que permita determinar el tipo de personal que ocupan para el desempeño de las actividades propias de la organización, no cuentan con personal especializado para la atracción y selección del recurso humano adecuado, les cuesta trabajo contratar a personal especializado o capacitado debido a los altos costos que esto genera para la empresa, aunado a ello no cuentan con los ingresos para que la empresa pueda capacitarlos o actualizarlos y si lo llegan a hacer, sufren el abandono de los empleados, los cuales migran a empresas que tiene posibilidad de pagar salarios más altos.

5.1. Ausencia de documentación de Perfiles de Puestos

Los perfiles de puestos representan una herramienta para la organización del trabajo en las empresas y por ende para optimización de los recursos y la calidad de los procesos, evitando con ello repetición u omisión de tareas por parte de las personas, así como especialización en el trabajo y en la toma de decisiones, para evitar desperdicios, para realizar estos nos menciona Jones y George [2010] que las empresas deben identificar las tareas, los deberes y responsabilidades que constituyen un puesto y de los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarlo; una vez identificados estos aspectos documentarlos para que queden por escrito y sirvan de guía para la adecuada elección del personal que ha de desempeñar esa labor, y se eviten errores de contratar a personas poco calificadas para el puesto de trabajo o dejar la elección de personal a una simple comparación de persona a persona, entre el nuevo candidato a ocupar el puesto y el que lo ocupaba con anterioridad.

En ausencia de la función de *planeación de personal*, y como es una tarea que requiere tiempo y dedicación por parte de los actores involucrados (departamento de personal, la persona que ocupa el cargo y del jefe), es común que las pymes no documenten las descripciones y especificaciones de su personal.

5.2. Ausencia de Profesionales en la Incorporación del Personal

Las personas representan una ventaja competitiva para las organizaciones, sin embargo esto ha implicado nuevas exigencias y retos en torno al responsable de realizar el reclutamiento y la selección del personal que laborará dentro de la organización. Para las pymes, contar con profesionales especializados en reclutamiento y selección de personal requiere un costo adicional, es común que se deje esta importante función al gerente o dueño de la empresa o bien, al jefe del puesto que se va a ocupar,

quien no cuenta con la preparación adecuada para llevarlo a cabo o lo ve como una actividad secundaria y de poca importancia.

En ausencia de departamento de personal, las pymes tienen la opción de utilizar los servicios de especialistas como lo son las empresas que se dedican al reclutamiento y la selección (outsourcing) y cuyos costos son por la búsqueda y selección del puesto que se requiere cubrir en el momento y además, por lo general, estas empresas otorgan una garantía en relación al personal de nuevo ingreso. Otra opción, en el caso de México, es recurrir a los servicios que de forma gratuita brinda el Servicio Nacional de Empleo [SNE 2018] en materia de reclutamiento y selección de personal.

5.3. Bajo Presupuesto Destinado a Capacitación de sus Empleados

La capacitación debe verse como una inversión de la empresa, así como la incorporación de esta importante función al sistema de administración de personal ya que el trabajador siempre necesitará ser sometido a procesos de capacitación para que con ello pueda alcanzar su máximo rendimiento y productividad en sus puestos [Díez y Abreu 2009].

Es menester desarrollar las competencias requeridas del personal a través de sistemas de capacitación y desarrollo innovadores, que impacten la rentabilidad del negocio. La transmisión del conocimiento y el aprendizaje tienen una importancia crítica y requieren el uso de medios tecnológicos de vanguardia que faciliten el proceso y optimicen las inversiones destinadas a este tipo de iniciativas.

Sin embargo y debido a cuestiones económicas, las pymes invierten poco o nada para capacitar a su personal; según el Instituto Pyme [2016], la capacitación está teniendo actualmente una importancia clave para la sobrevivencia y desarrollo de las empresas, si bien la empresa no cuenta con los recursos suficientes para brindar capacitación a sus empleados, existen programas para dar capacitación a las pymes impulsados por el gobierno como se muestran en el cuadro 1 de este documento.

5.4. Fuga de Personal Capacitado

Según Maguregui (2008) el personal es objeto de deseo y las organizaciones se esfuerzan por atraerlo, retenerlo y aprovechar al máximo su potencial. En este sentido es importante tener en cuenta que, si bien es complicado atraer al candidato idóneo para el puesto, es más complicado aún lograr que no se vaya de la organización, más aún cuando en otras empresas los beneficios y compensaciones son mayores. Lo an-

terior resulta en ausencia de la función de *planeación de vida y carrera*, que permite a la pyme, en colaboración con los trabajadores, construir su proyecto de vida y con ello disminuir las posibilidades de que las personas se vayan de la organización.

La revisión de la literatura y la experiencia empírica nos muestran las ausencias de sistematización de la administración de personal en las pymes, lo que trae como consecuencia carencias y prácticas no favorables. Sin embargo, considerando la importancia que estas organizaciones tienen para el desarrollo económico y social de los países, vale la pena señalar algunas recomendaciones que podrían ayudar a que las pymes enfrenten los retos que representa la administración de su personal.

6. Cómo hacer frente a los retos que nos presenta la Administración de Personal en las pymes

La primera acción que se debe llevar a cabo es la sistematización de los procesos, específicamente de la administración de personal, incluyendo personal especializado en la materia que permita la instrumentación de las propuestas que a continuación se plantean:

A. Liderazgo enfocado en el desarrollo de las personas y capaz de gestionar apoyos

El liderazgo es un concepto importante para comprender la dinámica de las organizaciones y los éxitos o los fracasos de las mismas, debido a que es el líder quien toma las decisiones importantes sobre el rumbo de la empresa. Ogliastri [2005] nos habla de la diferencia que existe entre un gerente y un líder, haciendo referencia a que un gerente puede ser bueno y competente pero carecer de liderazgo y esto evitara que dé resultados excepcionales, que es lo que requiere una empresa y daría un verdadero líder.

Koontz y Weihrich [2003] definen al liderazgo como el arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo; mientras que Jones y George [2010] mencionan que un líder es aquel individuo que puede ejercer influencia sobre los demás para ayudarlos a alcanzar los objetivos del grupo o la organización.

En base a las definiciones y abordando el tema que se ocupa en el presente documento, se puede determinar que los buenos lideres fomentan el rendimiento de la empresa y mientras que un inadecuado liderazgo por parte de la directiva degradan dicho rendimiento, es decir corresponde a los líderes, al personal de la organización [Kaiser, Hogan y Craig 2010] lograr que todos en la empresa realicen sus funciones de

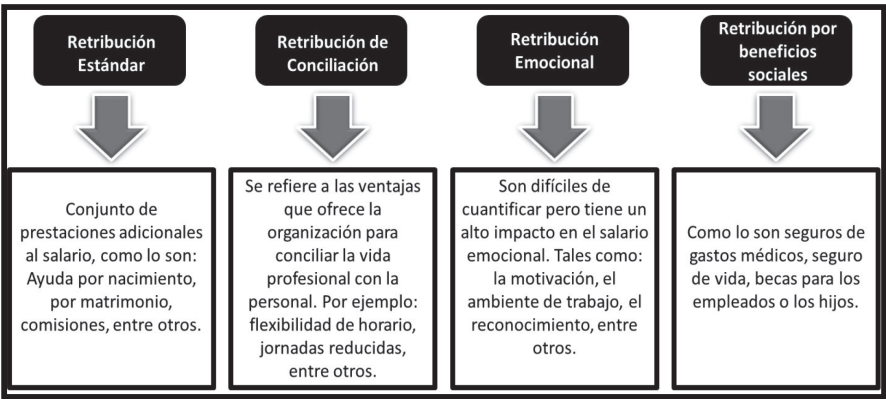
manera productiva alcanzando lo máximo de cada miembro de la organización, así como creando condiciones que conduzcan a la eficiencia del equipo y gestionando con gobierno e instituciones los programas y apoyos que se les brinda a las pymes para ser aprovechados en beneficio de la organización.

B. Salario Emocional.

Más allá de un salario económico, una forma de incrementar la fidelidad del personal hacia la organización, es a través de un clima laboral idóneo, en donde se perciba satisfacción en el trabajo y alta motivación, esto engloba aspectos como la formación, la correcta asignación de competencias o el reconocimiento, ya se formal o informal, del logro de los empleados y desarrollo de carrera profesional.

Reconociendo lo anterior surge el término de *salario emocional* como un medio para que, más allá de la sola retribución monetaria, se considere la importancia de otros tipos de retribución laboral. González (2010) aborda este término desde una clasificación que incluye cuatro tipos de retribución, siendo estas la Estándar, la Conciliación, la Emocional y la de beneficios Sociales; la figura 2 muestra en qué consiste cada una de las retribuciones. Algunos ejemplos de salario emocional son: los horarios flexibles, el teletrabajo, los planes de formación, guardería, días libres, beneficios sociales, espacios de distracción, capacitación, voluntariado, reconocimiento, por mencionar algunos.

Figura 2. Clasificación de Salario Emocional. Elementos que componen el salario emocional y algunos ejemplos



Fuente: elaboración propia a partir de González 2010, citado en Portales y De la Rosa 2017.

Por lo anterior, es recomendable que las pymes incrementen el salario emocional, que no implica inversión económica, sino más bien reconocimiento para el trabajador y su labor en la empresa, preocupación por el equilibrio entre la vida laboral y familiar. Lo anterior traerá como consecuencia natural que los empleados incrementen su compromiso con la organización, la satisfacción laboral y el grado de motivación.

C. Captación de colaboradores recién egresados

Según Gutiérrez [2014] la atracción de jóvenes universitarios puede ser una gran solución para contar con talento innovador, creativo y con energía dentro de las organizaciones. De acuerdo con Soto [citada en Gutiérrez 2014] los jóvenes se pueden convertir en un poderoso aliado de la empresa y hacer carrera en ella hasta llegar a ser los directivos de las mismas, algunas de las ventajas, además de brindar un costo bajo de reclutamiento, selección y contratación, es que cuentan con alto grado de energía y el deseo de aprender, son moldeables y por tanto es más fácil que acepten y vivan la cultura de la empresa, mejoran el clima laboral, generan en ésta ideas creativas e innovadoras, que debido a la “ceguera de taller” han dejado de ver los que llevan laborando en ella por largo tiempo.

D. Capacitación para la pyme

En respuesta a la creciente crisis económica y a la competitividad de los productos y servicios, es importante hacer notar la necesidad de evaluar al personal y brindarle las herramientas para que se encuentren preparados para los retos y demandas que se le presentan.

Las pymes deben de aprovechar la capacitación como un medio para mejorar a través del personal. Según León [2010] las necesidades de capacitación rara vez están relacionadas con las necesidades de la empresa, por tal razón la medición y la efectividad del aprendizaje no encuentran impacto en el negocio.

Para romper con esta idea de que no existe relación entre lo que dicta el programa y lo que sucede en la empresa, cada vez son más las organizaciones que se suman a la idea de modificar sus programas de capacitación, cambiando la idea de programas de capacitación que se brindaban una vez al año, en un salón de la empresa y dedicada a desarrollar solo una competencia específica a crear una empresa con una visión de aprendizaje continuo, donde todos los días se aprende algo de los colaboradores con los que se trabajan y compartiendo ideas innovadoras y creativas para generar una cultura de mejores prácticas, con la perspectiva de atender y resolver los problemas reales que se le presentan a la organización [Díez y Abreu 2009].

Por lo tanto, se retoma la propuesta de que las pymes se acerquen a los programas que ofrecen de forma gratuita, las instancias gubernamentales dedicadas a este fin. Otra fuente de capacitación son las universidades, pues a través de éstas, las pymes pueden recibir el beneficio de la transferencia del conocimiento, siendo éste uno de los compromisos de toda Institución de Educación Superior.

E. Delegar Funciones

Según Koontz y Weihrich [2003] delegar consiste en investir de autoridad a un subordinado para que tome decisiones o cumpla tareas con un grado de responsabilidad, para que estas sean cumplidas.

Sin embargo es sumamente común que en las pymes, los dueños se encuentren involucrados directamente en el desarrollo y administración del negocio, y es razonable pues están atendiendo sus intereses, lo que se considera como inadecuado, es que ellos sean quienes realicen todas las actividades y tomen todas las decisiones, basados en ideas como “nadie lo puede hacer mejor que yo”, “no tengo dinero para pagarle a alguien más”, “yo conozco mejor que nadie el desarrollo del negocio”...; aquí es donde cobra relevancia el aprender a delegar las actividades y enfocarse cada quien en sus funciones, pues los dueños pueden concentrarse en la búsqueda del crecimiento del mercado y las mejores prácticas para funcionar y expandirse [Revista Pyme 2015].

F. Consolidación de un Equipo de Trabajo.

El logro de los objetivos de una empresa depende del trabajo que en conjunto realizan las personas, debido a que al ser un sistema, lo que realiza cada uno de los involucrados indudablemente afecta positiva o negativamente a los demás. En torno a esto, de acuerdo con Creelman y Kaiser [2010] el tener un equipo es más importante que tener grandes empleados, siempre y cuando se consideren aspectos como los valores, las competencias y la personalidad, ya que al momento de trabajar en equipo, cada miembro tendrá sus propias habilidades, conocimientos, actitudes y perspectivas pero comparten los mismos valores. Así se construyen los grupos multidisciplinarios y heterogéneos.

G. Construcción del futuro laboral del personal

El desarrollo de planes de carrera dentro de las pymes demanda a la organización contar con administración de personal efectiva y con ello generar certidumbre. Convertir a la organización en un espacio en el que las personas quieran trabajar y estén dispuestos a permanecer, a pesar de los cambios en el entorno y el dinamismo continuo que envuelve a las organizaciones.

7. Reflexiones finales

Lo que en este artículo se ha abordado pretende otorgar elementos que contribuyan a la sistematización de la administración de personal en las pymes, y fortalecerla a través de las estrategias como un *liderazgo enfocado en el desarrollo de las personas y capaz de gestionar apoyos*, que permita tener presentes los alcances y las capacidades de la organización y sobre todo, estar atentos a las opciones que existen especialmente para la pyme. Este punto está directamente relacionado con la planeación de personal.

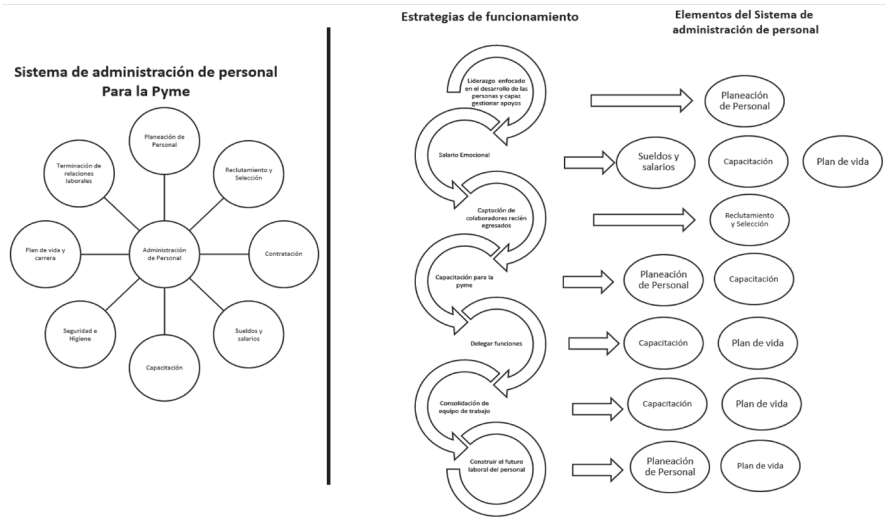
Para que el personal se sienta satisfecho, reconocido y valorado, es necesario el *salario emocional*, que a su vez impactará en el clima laboral y en la actitud de los colaboradores. Esta estrategia se relaciona con los sueldos y salarios, la capacitación y el plan de vida y carrera, elementos fundamentales del sistema de administración de personal. Con respecto a la *Captación de colaboradores recién egresados*, es una estrategia firme que permite allegarse profesionales que apenas se están incorporando al campo laboral, la gran ventaja de esta acción es que la pyme los formará de acuerdo a sus necesidades. Esta acción está reflejada en la función de reclutamiento y selección de personal. La necesidad de profesionalización y *capacitación de la pyme* se puede reforzar con los apoyos que existen en el sector público y los centros especializados, así como en las Universidades y Centros de Investigación que tienen programas para este fin.

En cuanto a la *delegación de funciones* y la *consolidación de un equipo de trabajo* ayudaría a enfocar las actividades a quienes les corresponde, y evitar la duplicidad de funciones. Destacando la importancia de la heterogeneidad de los grupos, fomentando los valores compartidos. Estas dos estrategias se relacionan con las funciones de capacitación y de plan de vida.

Finalmente, la estrategia correspondiente a *construir el futuro laboral del personal* garantiza que las personas trabajen con certeza, de tal forma que la rotación y el ausentismo disminuyan y se incremente la fidelidad de los trabajadores. La figura 3 resume los elementos que en este trabajo se proponen:

- 1) El Sistema de administración de personal para la pyme.
- 2) Estrategias de funcionamiento y cómo se relacionan con el sistema de administración sugerido.

Figura 3. Estrategias de funcionamiento sugeridas y su relación con el sistema de administración de personal de la pyme



Fuente: Elaboración propia a partir de la presente investigación.

Una vez que se sistematice la administración de personal en la pyme, se está en condiciones de fortalecer y desarrollar el potencial de estas organizaciones. ¿De qué manera puede lograrse? La pyme necesita el apoyo de instancias que la orienten, capaciten e incentiven a contribuir, permanecer y convertirse en punto de partida para el cambio. Estas instancias se encuentran identificadas en el modelo de la triple hélice (universidad-gobierno-empresa) [Etzkowitz y Leydesdorff 2000] que como metodología alternativa, puede contribuir en la generación de productos de vinculación emanados de proyectos de investigación, en donde el enfoque central debe estar cimentado en la necesidad permanente de impactar en la competitividad que permita a la pyme permanecer en el mercado; la innovación que le permita ser líder en su ramo, agente de cambio y estar a la vanguardia y en consecuencia, distinguirse por sus prácticas, que se convierta en un lugar deseable para trabajar, con formas adecuadas, bien remuneradas, incluyentes, y todo esto en su conjunto contribuya al desarrollo social de los estados. Ese es el reto.

Bibliografía

Calderón H.G. (Junio de 2006), *La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas*. Obtenido de SciELO: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922006000100002&lng=en&n, Fecha de consulta: Enero 2016.

Chiavenato I. (2005), *Administración de Recursos Humanos*. Bogota, Colombia: Mc Graw Hill.

Creelman D., Kaiser R.B. (2010), *El valor de la Contratación para un Equipo*” RH Magazine.

De la Rosa M. (2017), *Dilemas y retos de las Pymes en San Luis Potosí, México. Caso de estudio, “Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Firmy Rodzinne. Rozwój teorii i praktyki zarządzania*, Tom XVIII, Zeszyt 6, Część III, pp. 280–297.

Diez J., Abreu J.L. (Septiembre de 2009), *Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: Un estudio de caso*. Obtenido de Impacto de la capacitación interna en la productividad y es Daena: International Journal of Good Conscience, [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%2097-144.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%2097-144.pdf), Fecha de consulta: Enero 2016

DuBrin A. (2003), *Fundamentos del comportamiento organizacional*, ed. Thomson, México.

Duverger M. (1992), *Métodos de las ciencias sociales*, Colección Demos; Editorial Ariel; México; pp. 115–155.

Etzkowitz H., Leydesdorff L. (2000), *The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations*, “Research Policy”, Volume 29, Issue 2, February, pp.109–123.

Fondo Pyme (2018), *Programas para Pymes*; [en línea] <http://www.fondopyme.gob.mx/fondopyme/2010/segmento.asp?Tema=3>; Fecha de consulta: Febrero 2018.

González A. (2010), *Salario Emocional*, “RH Magazine”, 14.

Gutiérrez P. (2014), *El Poder de la Innovación en el Talento Humano*, “RH Magazine”, 12.

Hatum A. (2010), *El caos del talento*, “Revista RH Magazine”, 26.

Hernández S.R., Fernández-Collazo C., Baptista L.P. (2006), *Metodología de la Investigación*. México DF: McGrawHill.

INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2005), *Obtenido de Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación en el Sector Manufacturero. ENESTYC 2005:* http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/sociodemografico/enestyc/2005/ENESTYC_2005.pdf Fecha de consulta: Enero 2016.

Instituto PYME (2015). *Obtenido de* http://www.institutopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=125&Itemid=541, Fecha de consulta: Enero 2016.

Jones R.G., George M.J. (2010), *Administración Contemporánea*, México: Mc Graw Hill.

Kaiser R.B., Hogan R.H., Craig B.S. (2010), *El liderazgo y el Destino de las Organizaciones*, "RH Magazine", 36.

Koontz H., Weihrich H. (2003), *Administración una perspectiva global*, México: Mc Graw Hill.

León M.L. (2010), *Efectividad del Aprendizaje*, "RH Magazine", 36.

Ley Federal del Trabajo (LFT) (2017), *De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores* [en línea] https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/156203/1044_Ley_Federal_del_Trabajo.pdf, fecha de consulta: Febrero 2018.

Maguregui L.A. (2008), *La lucha empresarial por el talento, Proyección del Capital Humano: La revista de RH*, 22.

Martínez R.M., Portales G.P., Palos C.G. (2015), *Incorporación efectiva del talento humano en las organizaciones, ¿cómo integrar a candidatos con competencias asertivas?*, Oikos.

Ogliastri E. (2005), *Revista EAFIT. Obtenido de Liderazgo Organizacional en Colombia: Un Estudio Cualitativo* <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1158/1048>, Fecha de consulta: Enero 2016.

Portales G.P., De la Rosa H.M. (2017), *El talento humano como factor de éxito en las pymes, "Alter Enfoques Críticos. Capital humano y estratégico en el ámbito local"*, Núm. 15, pp. 35–48.

Proméxico (2014)., *Obtenido de Inversión y Comercio; Pymes, eslabón fundamental para el crecimiento en México*: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>, Fecha de consulta: Enero 2016.

Revista Pyme (2015), *Obtenido de Aprender a delegar*: <http://revistapyme.com/index.php/administracion/22-us-canada/371-aprende-a-delegar>, Fecha de consulta: Enero 2016.

Robles S., Ballina F. (2012), *Diseño y validación de un modelo de triple hélice para impulsar la innovación, el desarrollo tecnológico y la competitividad de la micro y pequeña empresa en los municipios de Torreón, Gómez Palacio y Lerdo*; Ponencia presentada en XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración en Informática; disponible en: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C10.pdf>, Fecha de consulta: Febrero 2016.

Secretaría de Economía (2018), *Fondo de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa* [en línea] http://www.fondopyme.gob.mx/fondopyme/index_b.asp, Fecha de consulta: Febrero 2018.

Secretaría de Economía (2015), *Obtenido de* <http://www.gob.mx/se/>, Fecha de consulta: Enero 2016.

Servicio Nacional de Empleo (SNE) (2018), <https://www.empleo.gob.mx/SNE>, Fecha de consulta: Febrero 2018.

Sereno E. (2016), *Todas las claves para alcanzar la excelencia empresarial* [en línea] <http://www.eleconomista.es/aragon/noticias/7933140/11/16/Todas-las-claves-para-que-las-companias-alcancen-la-excelencia-empresarial.html>., Fecha de consulta: Febrero 2018.

Werther W.B., Davis K. (2004), *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México.: Mc Graw Hill.

Werther W., Davis K. (2008), *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas*, Mc. Graw Hill; Sexta Edición, México.

Katarzyna Łukasik | katarzyna.lukasik@wz.pcz.pl

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Wybrane determinanty kształtujące system motywacyjny w firmach rodzinnych – badania własne

Chosen Determinants of Shaping the Motivation System in Family Businesses – Own Research

Abstract: The article attempts to identify and analyze the most important factors shaping the motivation system in the opinion of employees from the selected group of family businesses, which was also the purpose of the study. For its achievement, literature and empirical studies will be analyzed by using the chi-square statistics dependency analysis and the T-Czuprow convergence coefficient. Verification of the collected research material showed that motivational systems in the surveyed companies are slightly different from those occurring in non-family companies, the same applies to the rank of motivational factors.

Key words: motivation, incentives, employees, family businesses

Wprowadzenie

Motywacja w teorii i praktyce jest dość trudnym zagadnieniem, które dotyka różnych dyscyplin naukowych. Mimo że wiele badań na temat motywacji zostało już zrealizowanych, wydaje się, że temat ten wciąż przysparza problemów wielu firmom rodzinnym. Aby najlepiej zrozumieć motywację, przełożeni firmy muszą dobrze pojąć ludzką naturę. Co więcej, istnieje wiele wyzwań, z którymi kierownictwo musi

się zmierzyć, aby stworzyć skuteczny system motywacyjny, który będzie w stanie sprostać potrzebom pracowników firmy. Badania literaturowe pokazują, że istnieje wiele sposobów skutecznego motywowania pracowników, kilka dobrze znanych teorii, które możemy wyróżnić, to przede wszystkim: hierarchia potrzeb wg Masłowa, teoria motywacyjna Herzberga, teoria ERG – C. Alderfera, czy teoria X i Y – D. McGregora. Punkt widzenia przedstawiony przez autorów tych teorii pokazuje, że kierujące życiem każdego człowieka bodźce motywacyjne, nie są tak łatwe do odkrycia i oszacowania [Serafin 2014, s. 10]. Badacze problematyki motywacji w miejscu pracy wskazują na różnorodność czynników motywacyjnych w zależności od grupy ludzi, ale występują też pewne czynniki uniwersalne, jak np.: interesująca praca, dobre zarobki lub poczucie uznania i dowartościowania. Zatem istotnym elementem każdego sprawnego zarządzania organizacją jest określenie najważniejszych czynników motywujących pracowników, tak aby mogli oni z satysfakcją wykonywać powierzone im zadania. Skuteczny system motywowania wpływa na wyniki osiągane w pracy oraz prowadzi do zwiększonych zysków firmy rodzinnej. Problem skutecznego motywowania nabiera nieco innego wymiaru w firmach rodzinnych, ponieważ część personelu stanowią członkowie rodziny, dla których firma jest dorobkiem i bardzo trudno im zachować balans między życiem prywatnym a zawodowym, obie te sfery zazębiają się [Śleszyńska-Świdarska, Busławska 2015, s. 280]. Prócz samomotywacji i mobilizacji do działania, firmy muszą poszukiwać środków do zaspokojenia potrzeb pracowników niebędących członkami rodziny, ale stanowiących cenne zasoby firmy w warunkach wysoce konkurencyjnego rynku, wynikających z braku pracowników o kwalifikacjach zawodowych odpowiadających mniejszym rodzinnym biznesom.

Współczesne spojrzenie na istotę motywacji

Termin *motywacja* nie doczekał się jednolitego wytłumaczenia. Pojęcie motywacji pochodzi od łacińskiego słowa *movere*, które oznacza: poruszać się, wywoływać, napędzać, zachęcać kogoś do czegoś [Elliot, Covington 2001, s. 73]. Wybrane definicje motywacji prezentują w następujący sposób to pojęcie:

- według A. Koźmińskiego to podjęcie określonego działania człowieka [Kostera, Kownacki, Szumski 2013, s. 315];
- W. Okoń definiuje motywację jako aktualne występowanie ogółu motywów u danej osoby [Okoń 1996, s. 178];
- R. Heller określa motywację jako wolę działania oraz przejście z „rozkazuj i rządz” na „radź i zatwierdzaj” [Heller 2000, ss. 6–7];

- Według Armstronga motywowanie to dążenie do osiągnięcia zamierzonego celu i otrzymanie za to odpowiedniej nagrody, która spełni potrzeby pracowników [Armstrong 2005, s. 210];
- dla Cz. Sikorskiego to proces relacji i wymiany pomiędzy pracownikiem i pracodawcą [Sikorski 2004, s. 7];
- motywacja to również kierunek, poziom i trwałość wysiłku, które pracownik podejmuje w pracy [Schermerhorn 2008, s. 259];
- w opinii S. Borkowskiej to tworzenie różnych narzędzi pobudzania, które mają zaangażować pracowników do pracy oraz pozwolić na wykonywanie powierzonych zadań w sposób rzetelny, dający przy tym satysfakcję. Autorka też, że motywacja to problem indywidualny każdego pracownika [Borkowska 1985, s. 9];
- T. Oleksyn sprowadza motywowanie do kierownictwa i ich profesjonalnego przygotowania do pełnienia funkcji motywatora [Oleksyn 2001a, s. 265];
- S. Sudoł określa motywowanie jako zachęcanie personelu różnymi środkami do wykonywania działań i celów służących przedsiębiorstwu [Sudoł 2006, s. 170];
- W teorii zarządzania motywację definiuje się również jako relację pomiędzy przełożonym a pracownikiem i indywidualne podejście do pracownika oraz poznanie jego pragnień i oczekiwań. Dzięki temu praca, jaką wykonuje pracownik, przynosi korzyści przedsiębiorstwu [Zimniewicz 2001, ss. 84–85];

Motywacja pokazuje zatem kierunek ludzkich działań, dający pracownikom energię do osiągnięcia określonego celu. Osiąganie zamierzonych celów jest możliwe, jeśli zostaną do tego użyte odpowiednie środki i narzędzia. Dlatego jednym z zadań menedżera jest rozpoznanie indywidualnych potrzeb i oczekiwań pracownika. Według T. Oleksyna zadania dla przełożonych powinny wyglądać następująco [Oleksyn 2001a, ss. 276–277]:

- rozpoznanie możliwości i zainteresowań pracowników,
- tworzenie takich systemów motywacyjnych, aby pracownik był usatysfakcjonowany i miał możliwość rozwoju,
- przewodzenie w stylu partnerskim – dzielenie się z pracownikiem władzą.

Prawidłowo opracowany system motywacyjny jest tym, co utrzymuje i kontroluje zachowanie ludzkie, tak aby zmotywowani ludzie zachowali się w określony sposób i prezentowali wysoki poziom kreatywności. M. Kopertyńska przedstawia trzy poziomy nowoczesnej motywacji [2009, s. 17]:

- 1) Podporządkowanie – wykonanie zadań zgodnie z powierzoną przez przełożonego instrukcją. Przydatne w sytuacji, kiedy pracownik nie rozumie zadania, nie ma predyspozycji do jego wykonania i nie jest w pełni samodzielnie zaangażowany w wykonanie pracy.

- 2) Identyfikacja – cel jest jasno określony, pojawia się chęć jego osiągnięcia przez pracownika, która zwiększa motywację do działania.
- 3) Zaangażowanie – pracownik wierzy w sukces zadania, który będzie również jego własnym, osobistym sukcesem. Wierzy w to, że tylko on jest odpowiedzialny za sukces, dlatego w pełni angażuje się w realizację powierzonego mu zadania.

Różne rodzaje narzędzi motywacyjnych wykorzystywane w firmach rodzinnych

Instrumenty i narzędzia motywacyjne to zbiór metod, reguł, sposobów i form postępowania oraz rozwiązań organizacyjnych, które wpływają na proces motywowania. Ich różnorodność daje szeroki możliwości firmom rodzinnym kształtowania własnych sposobów motywowania pracowników. Oczywiście adekwatność ich doboru do warunków i potrzeb firmy jest kluczowa. Jednym ze strategicznych bodźców motywacyjnych jest bez wątpienia pieniądź. Wysokie zarobki zawsze były i będą zachętą dla pracowników, ale to, co jest równie ważne w obecnym czasie, to wszelkie pozamaterialne zachęty, których skuteczność bywa zaskakująca [Oleksyn 2016, ss. 331–341]. W dzisiejszych czasach, istniejące potrzeby motywacyjne pracowników są wyższe i często nie są spójne z oferowanym przez firmę systemem motywacyjnym [Watkins, Leight 2009, ss. 519–528]. Dlatego należy proponować pracownikowi takie warunki i możliwości, których nie znajdzie on w żadnej innej firmie, a zwłaszcza u konkurencji. Co w takim razie mają do zaoferowania firmy rodzinne, w kontekście motywacji pracowników? Motywowanie pracowników w małej firmie przede wszystkim opiera się na stworzeniu przyjaznej, a wręcz rodzinnej atmosfery pracy. Pracodawca, znając osobiście każdą zatrudnianą osobę, jest w stanie szybciej zidentyfikować jej potrzeby poprzez bezpośredni codzienny kontakt. Budowanie trwałych, przyjaznych relacji z pracownikami i kształtowanie odpowiedniego klimatu będzie zachęcało zatrudnionego do wydajniejszej pracy.

Motywacji w firmie rodzinnej może również sprzyjać elastyczny czas pracy, a także pozwolenie pracownikowi na dłuższą, niezaplanowaną przerwę, gdy wymaga tego sytuacja np.: na załatwienie niezwłocznych spraw osobistych. Takie zainteresowanie życiem prywatnym pracownika wcale nie musi być postrzegane jako coś negatywnego, związanego z ingerowaniem w sferę, która nie dotyczy środowiska pracy, wręcz przeciwnie: może świadczyć o wysokiej empatii kierownictwa firmy rodzinnej i chęci pomocy. Podnosi to morale w miejscu pracy i buduje pozytywne relacje między przełożonym a podwładnymi, którzy do rodziny nie należą.

Każdy pracownik firmy rodzinnej doceni również sprawną komunikację w firmie [Atiqur, Sarker, Jebbour 2012, ss. 76–78]. Informowanie o najważniejszych decyzjach, postępach czy komplikacjach firmy będzie świadczyło o chęci zaangażowania pracowników w prowadzenie firmy, a ich poczucie ważności i docenienia może być silnym bodźcem motywacyjnym. Najważniejsze cele komunikacji to [Penc 1996, s. 256]:

- wyrażanie myśli, tworzenie pomysłów i propozycji poprzez stworzenie odpowiednich warunków,
- liczenie się z sugestiami podwładnych,
- eliminacja przeszkód komunikacyjnych.

Równie istotnym czynnikiem motywacyjnym w firmach rodzinnych mogą być warunki i standardy pracy, które powinny zapewnić pracownikowi komfort i wygodę pracy. Wydajniej i efektywniej pracuje się w nowoczesnych, czystych i dobrze oświetlonych pomieszczeniach, postrzeganych jako przyjemne [Mukherjee 2005, ss. 123–125].

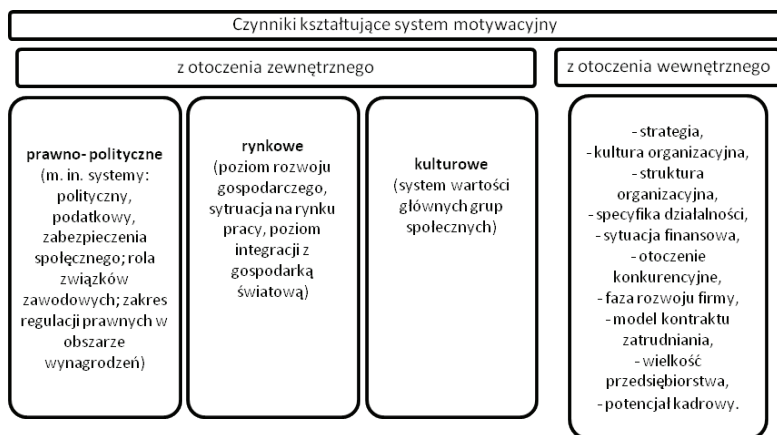
Jeśli w firmie rodzinnej istniałaby możliwość określenia wyraźniej ścieżki kariery, którą mogliby podążać pracownicy spoza rodziny, to powinna ona być im zademonstrowana. Dla niektórych pracowników szansa awansu jest dość istotna, zwłaszcza dla tych, którzy nie pozostają w koligacjach rodzinnych z założycielem/założycielami firmy. Uspokoiłoby to zapewne nastroje w firmie i związane z tym ograniczone możliwości rozwoju, które w mniemaniu niektórych pozostawałyby tylko w zasięgu członków rodziny, nie zawsze kompetentnych i zaangażowanych w rozwój firmy. Awans powoduje wzrost samooceny oraz poczucie uznania i godności osobistej, ale też większą odpowiedzialność za powierzone zadania. Oczywiście awans związany jest również z wyższym standardem życiowym pracownika. Według T. Oleksyna wszyscy pragną i będą pragnąć awansu, bez względu na to co myślą inni ludzie [2001b, s. 48]. Awans powinien wynikać z osiągniętych celów pracownika, wzrostu jego kwalifikacji i talentów. Powinien napędzać pracownika do działania, być czynnikiem rozbudzającym jego zdolności oraz powodować zwiększenie wymagań własnych, jak i innych osób.

Prócz wyżej wymienionych pozafinansowych instrumentów motywacyjnych, istnieje także bardzo cenny zasób każdej firmy rodzinnej, mianowicie kultura organizacyjna, która odgrywa bardzo ważną rolę w motywowaniu pracowników. Kultura organizacyjna jest wyznacznikiem tożsamości firmy. Powinna ona budować relacje międzyludzkie, zaufanie i szczerść między pracownikami. Problemy, które pojawiają się w pracy, powinny być analizowane i rozwiązywane między personelem. Tak rozumiana kultura organizacyjna pozwala pracownikowi się rozwijać [Kostera, Kownacki 1996, ss. 442–443]. Kultura firmy rodzinnej pielęgnowana i rozwijana przez założyciela od początku jej istnienia, zawiera wyraźne normy, wartości i reguły, czy już

mniej widoczne podstawowe założenia, które kształtują zachowanie pracowników. Jeśli są odpowiednio demonstrowane i akceptowane przez członków firmy, to nie będzie problemu z ich przestrzeganiem. Zasady zawarte w elementach kultury firmy potrafią w ten sposób skutecznie motywować do działania.

Reasumując, systemy motywacyjne w każdej firmie znacznie się różnią, w szczególności w firmach rodzinnych, gdzie motywatory mogą być nieco odmienne od tych występujących w firmach nierodzinnych. System motywacyjny kształtuje grupa kilku istotnych czynników, co prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1. Czynniki kształtujące system motywacyjny



Źródło: opracowanie na podstawie: Kopertyńska 2009, ss. 42–63.

Ze względu na wielość czynników definiujących każdy system motywowania, może on być inny nie tylko w różnych przedsiębiorstwach, ale również w odniesieniu do różnych grup pracowników znajdujących się w jednej organizacji [Kopertyńska 2009, s. 42].

Badanie trendów motywacyjnych w wybranej grupie firm rodzinnych

Badanie ankietowe zostało przeprowadzone w grupie 12 wybranych firm rodzinnych w Częstochowie w miesiącach listopad–grudzień 2017 roku. Celem badania było wskazanie trendów w systemach motywacyjnych pracowników firm rodzinnych. W przeprowa-

dzonym badaniu udział wzięło 53 pracowników z 12 wybranych firm rodzinnych. W badaniu wzięli udział zarówno członkowie rodzin założycieli firm, jak i pracownicy nienależący do rodzin założycieli. Narzędziem badawczym wykorzystanym do badania był kwestionariusz ankietowy, uzupełniony wywiadem bezpośrednim. Do weryfikacji otrzymanych wyników badania posłużyła analiza zależności statystyki chi – kwadrat χ^2 , współczynnik zbieżności T-Czuprowa. Tabela 1 przedstawia charakterystykę respondentów.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów

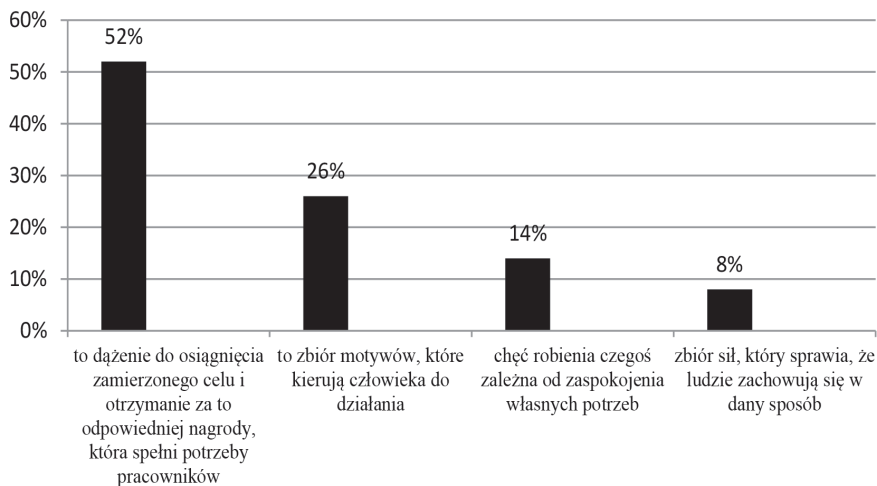
Płeć respondenta	Liczba osób	Wynik procentowy
• kobieta	25	47 %
• mężczyzna	28	53%
Wiek respondent	Liczba osób	Wynik procentowy
• 20–30 lat	29	55%
• 30–40 lat	11	21%
• 40–50 lat	7	13%
• 50 i powyżej	6	11%
Wykształcenie	Liczba osób	Wynik procentowy
• podstawowe	0	-
• gimnazjalne	0	-
• średnie	26	49%
• techniczne	7	13%
• wyższe	20	38%
Staż pracy w przedsiębiorstwie	Liczba osób	Wynik procentowy
• rok lub mniej	9	17%
• poniżej 5 lat	21	40%
• 5–10 lat	15	28%
• 10–20 lat	6	11%
• powyżej 20 lat	2	4%
Stanowisko	Liczba osób	Wynik procentowy
• pracownik umysłowy,	16	30%
• pracownik fizyczny,	25	47%
• kierownik,	4	8%
• student,	0	-
• specjalista	8	15%
Wielkość firmy rodzinnej (liczba zatrudnionych)	Liczba osób	Wynik procentowy
• do 10 osób	36	67,92
• 11–50	14	26,42
• 51–250	3	5,66
• powyżej	0	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych danych.

Jak wynika z powyższej tabeli, większość pracowników w badanych firmach rodzinnych stanowią mężczyźni, tj. 53% ogółu zatrudnionych, natomiast kobiety stanowią 47% badanych respondentów. Wiek respondentów został podzielony na cztery grupy, najliczniejszą grupę stanowią pracownicy z przedziału wiekowego 20–30 lat (55% wskazań) i 30–40 lat (21% wskazań). Większość badanych zaznaczyło, że posiada wykształcenie średnie (49% wskazań), natomiast wykształcenie wyższe zaznaczyło 38% badanej populacji, a 13% wykształcenie techniczne. Staż pracy badanej grupy pracowników to głównie poniżej 5 lat, na co wskazało 40% z nich, poniżej roku to 17%, 5–10 lat stanowi 28% badanych, 10–20 lat wskazało 11% badanych, powyżej 20 lat pracuje tylko 4% badanych respondentów, z wywiadu bezpośredniego wynikało, że są to osoby piastujące stanowiska kierownicze, zatrudnione w firmach prawie od początku ich istnienia. Jeśli chodzi o rodzaj zajmowanego stanowiska to według wskazań respondentów prezentuje się on następująco: pracownik fizyczny – 47% badanej populacji, pracownik umysłowy – 30% badanej populacji, stanowiska specjalistyczne – 15% badanej populacji, stanowiska kierownicze – 8% badanej populacji. Należy tu podkreślić, że respondenci zajmujący stanowiska kierownicze (tylko 4 kwestionariusze wypełnione przez kierownictwo) w badanych firmach to głównie założyciele firmy lub członkowie ich rodzin.

Rozpoczynając badanie właściwe, w pierwszej kolejności respondenci zostali zapytani o interpretację znaczenia pojęcia *motywacja*. 52% respondentów rozumie je jako „dążenie do osiągnięcia zamierzonego celu i otrzymania za to odpowiedniej nagrody, która spełni potrzeby pracowników”, 26% ankietowych uznało, że „jest to zbiór motywów, które kierują człowieka do działania”, 14% ankietowych stwierdziło, iż „jest to chęć robienia czegoś zależnie od zaspokojenia własnych potrzeb”. Tylko 8% badanych osób wskazało, że motywowanie to „zbiór sił, który sprawia, że ludzie zachowują się w określony sposób” – w literaturze właśnie w taki sposób najczęściej definiowane jest pojęcie motywacji. Wyniki prezentuje rysunek nr 2.

Rysunek 2. Interpretacja znaczenia motywacji wśród respondentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych danych.

Następnie respondenci zostali poproszeni o dokonanie oceny systemu motywacyjnego w ich firmach rodzinnych (rys. 3 i 4).

Rysunek 3. Ocena znajomości systemu motywacyjnego przedsiębiorstwa



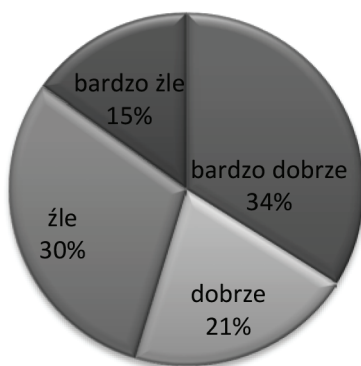
Źródło: opracowanie własne.

Tylko nieznaczna większość ankietowanych (38%) wskazała, że jest jej znany system motywacyjny stosowany przez firmę rodzinną, w której pracuje. 32%

respondentów nie zapoznało się z systemem motywacyjnym w swoich firmach, mało tego w wywiadzie bezpośrednim zdradzają, że nie wiedzieli w ogóle o jego istnieniu. A dla 30% badanych zasady jego funkcjonowania nie są do końca przejrzyste. Wyniki te nie pozostawiają pozytywnego wrażenia w odbiorze sposobów motywacji w firmach rodzinnych, wymagają one dokładniejszego opracowania i promowania wewnątrz firmy.

W nawiązaniu do poprzedniego pytania, respondenci zostali poproszeni o rzetelną ocenę funkcjonowania systemu motywacyjnego w firmie.

Rysunek 4. Ocena systemu motywacyjnego w firmach rodzinnych badanych respondentów

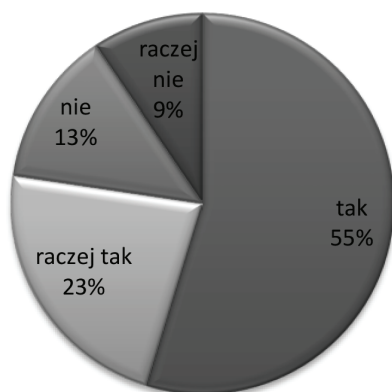


Źródło: opracowanie własne.

Adekwatnie do poprzedniego pytania, nie ma zbyt dużej rozbieżności między odpowiedziami respondentów. Nieznaczna większość badanych pracowników zatrudnionych w firmach rodzinnych pozytywnie ocenia funkcjonujący w swojej firmie system motywacyjny. Tego zdania jest łącznie 55% procent ankietowanych. Natomiast łącznie 45% respondentów nie może wystawić pozytywnej oceny funkcjonującemu systemowi motywacyjnemu w firmie rodzinnej, w której pracuje. Jest to zapewne związane z poprzednimi odpowiedziami, wskazującymi na brak solidnego systemu motywacyjnego w tych firmach.

Mimo mało przychylnych odpowiedzi na poprzednie pytania, w dalszej kolejności respondenci zostali zapytani o zadowolenie z wykonywanej pracy oraz wskazanie czynników najczęściej motywujących ich do pracy (rys. 5).

Rysunek 5. Ocena zadowolenia z pracy w firmie rodzinnej



Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z powyższego rysunku, większość ankietowanych jest zadowolona ze swojej pracy w firmie rodzinnej (wynik łącznych pozytywnych odp. to 78% wskazań), tylko 12% respondentów nie satysfakcjonuje wykonywana praca. Przy bezpośrednim kontakcie tłumaczyli swoje negatywne wskazania słabą możliwością rozwoju w firmie rodzinnej oraz często demotywującym, władczym stosunkiem kierownictwa firmy (tj. założyciela bądź członków rodziny) wobec pracowników niepozostających w koligacjach rodzinnych. Nadal zdarza się stawianie zarzutów firmom rodzinnym o nepotyzm i niesprawiedliwe traktowanie pracowników spoza rodziny.

Przeprowadzone badania dowiodły, iż w firmach rodzinnych kształtowanie czynników motywacyjnych jest nieco odmienne niż w firmach nierodzinnych, co potwierdza badanie statystycznej istotności, wskazujące, czy istnieje zależność pomiędzy posiadanym systemem motywacyjnym a czynnikami motywacyjnymi tj. satysfakcjonującym wynagrodzeniem, przyjazną atmosferą w pracy, możliwością awansu, możliwością podnoszenia kwalifikacji, nagrodami materialnymi, dobrymi relacjami pomiędzy przełożonym a pracownikiem, wyjazdami integracyjnymi, publiczną pochwałą, przydzielaniem trudniejszych zadań, przywilejami, samorealizacją – które wpływają na efektywność pracy.

Autorka badania podjęła próbę określenia, czy pomiędzy między zmiennymi (x_1 - satysfakcjonujące wynagrodzenie, x_2 – przyjazna atmosfera w pracy, x_3 – możliwość awansu, x_4 – możliwość podnoszenia kwalifikacji, x_5 – nagrody materialne, x_6 – dobre relacje pomiędzy przełożonym a pracownikiem, x_7 – wyjazdy integracyjne, x_8 – publiczna pochwała, x_9 – przydzielanie trudniejszych zadań, x_{10}

– przywileje, x_1 – samorealizacja) występuje zależność. W tym celu zostały zweryfikowane hipotezy $H_0: P(X=x_i, Y=y_j) = P(X=x_i)P(Y=y_j)$ (zmienne są niezależne) wobec hipotezy alternatywnej $H_1: P(X=x_i, Y=y_j) \neq P(X=x_i)P(Y=y_j)$ (zmienne nie są niezależne) (tab. 2).

Jeśli prawdopodobieństwo testowe (p) jest niższe od przyjętego poziomu granicznego (poziomu istotności $\alpha = 0,05$), hipotezę zerową o niezależności zmiennych należy odrzucić. Z uwagi na fakt, iż we wszystkich przypadkach $\chi^2 \neq 0$ można wysunąć wniosek, że wartość statystyki χ^2 wskazuje na istnienie zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi (tabela 2).

Tabela 2. Wartość statystyki χ^2 oraz współczynnika T -Czuprowa dla zmiennych charakteryzujących system motywacyjny

Zmienna	wartości statystyki χ^2	współczynnik zbieżności T-Czuprowa
x_1	0,64844	0,71
x_2	0,52618	0,57
x_3	0,10135	0,11
x_4	0,10135	0,11
x_5	0,41813	0,46
x_6	0,45097	0,49
x_7	0,10135	0,11
x_8	0,45097	0,49
x_9	0,10135	0,11
x_{10}	0,41813	0,46
x_{11}	0,10135	0,11

x_1 – satysfakcjonujące wynagrodzenie, x_2 – przyjazna atmosfera w pracy, x_3 – możliwość

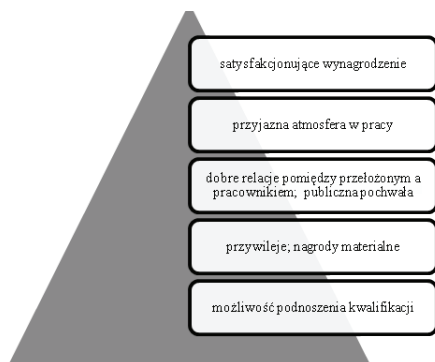
awansu, x_4 – możliwość podnoszenia kwalifikacji, x_5 – nagrody materialne, x_6 – dobre relacje pomiędzy przełożonym a pracownikiem, x_7 – wyjazdy integracyjne, x_8 – publiczna pochwała, x_9 – przydzielanie trudniejszych zadań, x_{10} – przywileje, x_{11} – samorealizacja.

Źródło: opracowanie własne.

Analizując otrzymane dane (patrz tabela 2) można powiedzieć, że badane cechy wykazały występowanie różnej zależności korelacyjnej. Największa wartość współczynnika T -Czuprowa wystąpiła pomiędzy posiadanym systemem motywacyjnym a zmienną x_1 , i x_2 , a następnie – x_6 , x_8 i x_5 , x_{10} . Najmniejszą wartość współczynnika T -Czuprowa odnajdujemy w relacji ze zmiennymi x_3 , x_4 , x_7 , x_9 , x_{11} .

Wynagrodzenie zasadniczo jest najważniejszym determinantem decydującym o wyborze pracy w danym miejscu. Również i w tym badaniu ankietowani wskazali ten czynnik jako istotny w systemie motywacyjnym ich formy rodzinnej (rys. 6). Ważna okazała się także przyjazna atmosfera i komfort pracy, jaki odczuwają pracujący w danej firmie rodzinnej oraz dobre relacje z przełożonym. Respondenci cenią sobie także publiczne pochwały w pracy oraz przywileje (nawet jeśli jest to np. dogodne miejsce parkingowe pod zakładem pracy).

Rysunek 6. Czynniki kształtujące system motywacyjny w firmach rodzinnych – wyniki badania



Źródło: opracowanie własne.

Badania potwierdzają rozważania teoretyczne, w których zaznaczony był słaby wpływ czynnika awansu na kształtowanie systemu motywacyjnego w firmach rodzinnych, co zapewne wynika z braku możliwości pięcia się po szczeblach kariery w tych firmach. Powyższe wyniki wskazują także na możliwość modelowania efektywnego systemu motywacyjnego niskim nakładem finansowym – za pośrednictwem szeroko rozumianych pozapłacowych czynników motywacyjnych.

Podsumowanie

Istotą procesu motywacyjnego jest pobudzenie wewnętrznej siły, która skłania ludzi do określonego działania. Prawdłowo realizowany proces motywacyjny pracowników pozwala firmie sprawnie osiągać określone cele, dzięki zwiększonej satysfakcji pracowników oraz przyjaznej atmosferze pracy. Konsekwencją tych działań jest również świadome i chętnie angażowanie się pracowników w rozwój firmy i utożsamianie się z jej kulturą. W obszarze organizacji pracy i zarządzania zasobami ludzkimi zachodzi zatem ścisła zależność pomiędzy potrzebami człowieka a jego motywacją do pracy. Dobrze umotywowani ludzie, nastawieni entuzjastycznie do wykonywanych zadań, osiągają znacznie lepsze rezultaty – mogą osiągnąć pełny rozwój własnego potencjału. Opracowanie i wdrożenie odpowiedniego systemu motywowania powinno stanowić podstawową działalność każdej organizacji. Przedsiębiorstwo zdające sobie sprawę z tego, jak cennym jego zasobem jest każdy pracownik z osobna, stoi na drodze do sukcesu.

Współczesne kierownictwo firm rodzinnych tj. założyciele czy członkowie rodziny, przyszli sukcesorzy, powinno umiejętnie wykorzystywać cały zestaw środków umożliwiających kształtowanie odpowiednich postaw oraz pobudzanie pracowników do twórczego zaangażowania na rzecz organizacji. Dzięki rozsądnej, zindywidualizowanej i stale udoskonalanej koncepcji, system motywacyjny przyczynia się do pobudzania kreatywnych postaw u swoich podwładnych oraz jednocześnie wzmacnia ich zaangażowanie, entuzjazm i komfort pracy. Pojęcie motywacji do pracy, jej technik oraz zastosowania tych zagadnień w praktyce winny zaistnieć na stałe w świadomości współczesnych kierowników.

Bibliografia

- Armstrong M. (2005),** *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Atiqur M., Sarker R., Jebbour M. (2012),** *Employee motivation through non-financial incentives*, Lap Lambert Academic Publishing GmbH KG.
- Borkowska S. (1985),** *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Elliot A.J., Covington M. (2001),** *Approach and Avoidance Motivation*, "Educational Psychology Review", vol. 13, No. 02, s. 73.
- Heller R. (2000),** *Motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Wiedza i Życie, Warszawa.
- Kopertyńska M.W. (2009),** *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka. Wydanie II*. Wydawnictwo PLACET, Warszawa.
- Kostera M., Kownacki S., Szumski A. (2013),** *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna* [w:] **A. Koźmiński, W. Piotrowski** (red.), *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koźmiński A., Piotrowski W. (1995),** *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mukherjee S. (2005),** *Organisation & Management and Business Communication*, New Age International.
- Okoń W. (1996),** *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Żak, Warszawa.
- Oleksyn T. (2001a),** *Praca i płaca w zarządzaniu*, Wydawnictwo Międzynarodowa Szkoła Menedżerów. Warszawa.
- Oleksyn T. (2001b),** *Sztuka motywowania. Kilka rad dla menedżerów*, „Personel”, nr 15/16, Warszawa, s. 48.

Oleksyn T. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer Polska. Warszawa.

Penc J. (1996), *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Schermerhorn J.R. (2008), *Zarządzanie – kluczowe koncepcje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Serafin K. (2014), *Motywowanie w praktyce. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Katowice.

Sikorski Cz. (2004), *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikami a organizacją*, Difin, Warszawa.

Sudoł S. (2006), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.

Śleszyńska-Świdorska A., Busławska A. (2015), *Kształtowanie systemu motywacyjnego w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XVI, Zeszyt 7, część 3, Wydawnictwo SAN, Łódź, s. 280.

Watkins R., Leight D. (2009), *Handbook of Improving in the Workplace. The handbook of Selecting and Implementing Performance Interventions*, John Wiley & Sons, Nowy Jork.

Zimniewicz K. (2001), *Podstawy zarządzania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości, Poznań.

Laura Elena Zarate Negrete | lezarate@ugto.mx

Universidad de Guanajuato

María Eugenia Sánchez Ramos | maru_sanchezr@hotmail.com

Universidad de Guanajuato

María Elena Aguilera Contreras | me_aguic@hotmail.com

Universidad Autónoma del Estado de México

La importancia del liderazgo en las pymes familiares en el sector de la construcción en México

The Importance of Leadership in Family's Small-medium Enterprises (SMEs) in the Construction Sector in Mexico

Abstract: Leadership in SMEs is fundamental for competitiveness and its permanence in the market, in the case of Mexico SMEs and medium-sized companies are financial funds and represent 99% of the economy, generating 80% of jobs and of which 65% are family members. This reality does not escape the construction sector which represents 10% of the Mexican economy. This qualitative, descriptive and explanatory research aims to analyze the leadership and challenges of SMEs in the construction sector in the city of Guanajuato, based on the study case methodology. The data collection techniques were a designed and application of the interview and direct observation.

The results of the interview, as well as the comparative case study show that family SMEs faces problems with less difficulty when the founder is in charge of the company. However, they are at risk due to: lack of definition in profiles, the sons and daughters are in the same decision-making hierarchy, the staff has friendship links, the legal environment is weak, and finally the founder is not clear about the necessary requirements to appoint his successor.

Key words: SMEs, leadership, permanence

Problema de la investigación

El Banco Nacional de Comercio Exterior diseñó una Encuesta en 2015 para entender de mejor manera la dinámica de las Pymes con la finalidad de apoyar la vida y crecimiento de las mismas; los resultados fueron que de las empresas consideradas en la encuesta el 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total. Le siguen las empresas pequeñas, que son un 2% y tienen el 13.5% del personal ocupado. Las medianas representan 0.4% de las unidades económicas y tienen poco más del 11% de los ocupados.

Tabla 1. Número de empresas por tamaño y personal ocupado

Tamaño	Empresas		Personal ocupado
	Número	Participación	Participación (%)
Micro	3 952 422	97.6	75.4
Pequeña	79 367	2.0	13.5
Mediana	16 754	0.4	11.1
Total	4 048 543	100.0	100.0

Fuente: Resultados de la Encuesta ENAPROCE, 2015 [Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2016].

La información anterior, revela la importancia de las pymes en México, ya que la sustentan la economía y son las generadoras de mayor número de empleos en el país. La presente investigación surge de los retos que enfrentan las pymes familiares específico, los cuales afectan su permanencia y expansión; muchos estudios revelan en un gran porcentaje, estas empresas no superan los cinco años de vida debido en gran parte a ciertos factores como: profesionalización de la empresa, falta de inversión, deficiente diseño de gestión, muerte del fundador, problemas de administración, falta de liderazgo, y carente plan de sucesión.

Fundamentos teóricos

En el presente trabajo se presentan tres ejes teóricos que sustentan la investigación y muestran la orientación epistemológica que son: Empresa familiar, descripción del sector de la construcción y el liderazgo, los cuales se explican de forma sintética a continuación.

I. Empresa familiar

Es importante en primera instancia definir que es una Empresa Familiar, Burgoa, Herrera, & Treviño [2013, p. 2] mencionan diversas concepciones sobre el concepto de acuerdo a varios autores revisados Tabla 2, donde figuran:

Tabla 2. Autores y definiciones.

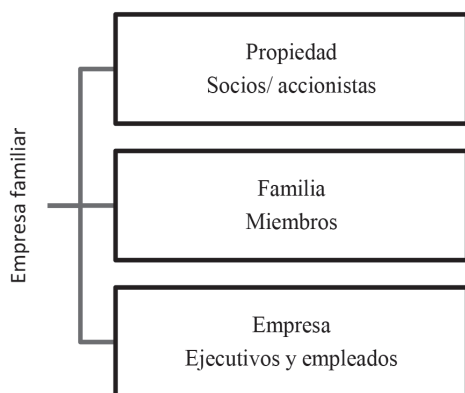
Autor	Año	Definición
Antognolli	2007	Organización operada y controlada por miembros de una familia
McConaughy, Matthews y Fialko	2001	Señalan que son organizaciones públicas cuyo director general es el fundador o un miembro de la familia del fundador
Anderson y Reeb	2003	Mencionan tres principios: la primera, es que la familia continúa teniendo un número importante de acciones en la firma; la segunda es que la familia posee cargos en el Consejo; y la tercera es que el Consejero Delegado o fundador es todavía el CEO activo o uno de sus descendientes
Chrisman, Chua y Litz	2004	Afirman que el porcentaje de propiedad, número de miembros familiares en la administración o sucesor elegido, son los atributos de éstas
De la Rosa, Lozano y Ramírez	2009	Mencionan que si la organización cuyo capital pertenece a un grupo familiar donde trabajan los miembros de una familia al cargo de subordinados ajenos al seno familiar, es considerado como Empresa Familiar
Martínez Nogueira	1984	La conceptualizar como aquella que constituye la conjunción de dos entidades: la empresa (como unidad económica) y la familia (como institución integrante de la sociedad)

Fuente: Adaptado de Burgoa, Herrera, & Treviño [2013].

La característica que distingue a una Empresa Familiar (EF) de una no familiar es la relación de parentesco entre de sus miembros, donde comparten valores, creencias y normas de conducta del entorno familiar [Leach 2009, citado en Burgoa, Herrera, Treviño 2013, p. 3].

Echezárraga, J. M., & Martínez, J. [2010, p. 21] resaltan que EF tienen tres características básicas: su propiedad es controlada por la familia, son dirigidas por miembros de la familia, y deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador. Estos tres grupos como se pueden ver en la Figura (1) tienen mantenerse equilibrados.

Figura 1. Los tres ejes de la empresa Familiar.



Fuente: Adaptado de Tagiuri, Renato, y Davis [1992].

Siguiendo con Leach [2009] en las EF intervienen dos factores: la participación de la familia y el tiempo que se le dedica, en sus inicios es el máximo posible, donde la familia se encuentra enfocada en la empresa, actividades, éxitos y fracasos que afectan a la misma. Ahora bien, resulta fundamental establecer que

“los valores del fundador radican en cuatro aspectos: la religión, la interacción familiar, la interacción con su grupo social y la experiencia individual; de ellos se derivan los valores empresariales, las creencias empresariales y las prácticas empresariales que forman la cultura organizacional, mientras que los valores familiares hacen referencia al empleo de la empresa para generar riqueza dentro la familia, es decir, la empresa es un benefactor familiar”. [Cheng, Schweitzer 1996, citado en Burgoa, Herrera, Treviño 2013, p. 6]

Si bien, a menudo se menciona que la EF carece de una administración estratégica y de profesionalización ya que emerge de forma intuitiva y empírica; De la Rosa, Lozano & Ramírez [2009] aclaran que el existe un liderazgo y control de la organización cuando se integra personal ajeno a la familia, y esta situación genera establecimiento de roles que desempeña la familia a nivel organizacional, así como la separación del ámbito empresarial y familiar. Retomando a Echezárraga, J. M., & Martínez, J. [2010] la coadministración conjunta de la empresa familiar es compleja cuando la familia tiene generaciones numerosas, en donde es difícil escoger un líder, apuntan “El mayor peligro del coliderazgo es tener más de una cabeza visible, sino la

probabilidad de que dos o más líderes no sean compatibles en la filosofía del negocio y estilo de dirección” [p. 24].

Las problemáticas que enfrenta la EF como ya se ha expuesto son variadas, al respecto, Posso [2006] resalta otros factores de conflicto: la sucesión inadecuada o inexistente, escasos recursos económicos y planeación, falta de motivación derivada del poco crecimiento y remuneración, estancamiento de la empresa, y conflicto entre socios familiares.

Un aspecto que es definitivo para el éxito o fracaso de la EF que está vinculado a la cultura mexicana, es sin duda la sucesión. En un inicio como comenta Ginebra [2001] en un inicio suele ser sencilla, debido a que generalmente en ese momento no suelen existir sistemas de planificación formal, tomándose las decisiones empíricamente por parte del fundador; sin embargo, la sucesión a la segunda generación es complicada ya que usualmente se lleva a cabo por deceso del iniciador la cual se lleva a cabo en un momento cargado de subjetividad y sentimentalismo. En la cultura mexicana, los criterios de sucesión refieren un derecho de sangre y primogenitura, el cuál generalmente privilegia al varón sobre la mujer. Al respecto y siguiendo con Ginebra [2001] el ejercicio del poder cuando no se establece bajo criterios de planeación estratégica terminan por destruir no únicamente la empresa sino a la familia; consecuencia generada por la búsqueda del poder entre sus miembros y la carente formalización de la empresa.

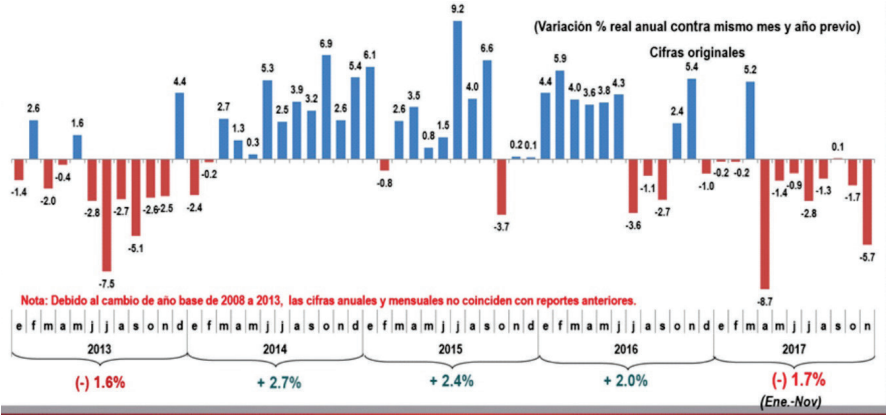
II. Descripción del sector

El sector seleccionado es el de la Construcción, el cuál es importante en el desarrollo del país proporcionando elementos básicos para la sociedad como la edificación de puentes, carreteras, vías férreas, plantas energéticas, industrias, vivienda, escuelas, hospitales, espacios de ocio y esparcimiento necesarios para la sociedad. Sin embargo, este sector depende del suministro de otros sectores industriales como el acero, hierro, cemento, arena, madera, aluminio; beneficiando a 66 ramas de actividad nacional.

La situación actual del sector es negativo como se observa en la imagen (2), durante el período Enero a Noviembre de 2017 el PIB de la construcción registró una caída de (-) 1.7% con relación al mismo lapso de 2016. Este comportamiento fue consecuencia del fuerte descenso de (-) 10.7% observado en la realización de Obra Pública y a la gradual desaceleración observada en la actividad productiva del subsector Edificación (-) 0.3%, todo con relación al mismo período de 2016. Por su parte, el subsector Trabajos Especializados que aporta el 12% al PIB de la construcción, continuó con su expansión, y en período enero-noviembre de 2017 registró un crecimiento de

(+) 4.7%, lo que contribuyó para que la caída del PIB total de la construcción no fuera superior [Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción 2017] .

Figura 2. Situación de la Actividad Productiva de Industria de la Construcción a Noviembre de 2017



Fuente: Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción con información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (año base 2013).

El contexto donde se lleva a cabo el trabajo de investigación es en el estado de Guanajuato, en la ciudad de Guanajuato, a continuación, en la tabla (3) se presenta la actividad económica del sector de la construcción por entidad federativa de enero a octubre de 2017:

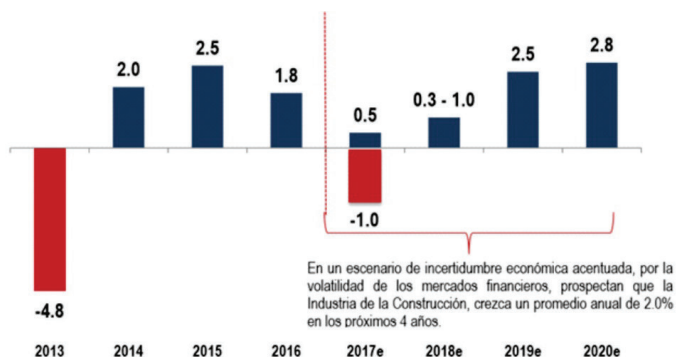
Tabla 3. Actividad económica del sector de la construcción por entidad federativa

Entidad	Ene-Oct 2017	Entidad	Ene-Oct 2017
1. Morelos	71.4 %	17. Aguascalientes	-9.7%
2. Coahuila	62.7 %	18. Durango	- 11.0%
3. Baja California Sur	56.8%	19. Chiapas	-12.3%
4. México	51.8 %	20. Chihuahua	-14.8%
5. Sonora	17.2 %	21. Tamaulipas	- 16.3%
6. Zacatecas	9.7 %	22. Tabasco	- 29.5%
7. Ciudad de México	7.9%	23. Michoacán	- 29.6%
8. Guanajuato	5.7%	24. Veracruz	- 32.7%
9. Colima	5.4%	25. Quintana Roo	- 33.0%
10. Querétaro	3.6%	26. Sinaloa	- 33.4%
11. Jalisco	3.4%	27. Puebla	- 37.1%
12. Nayarit	2.0%	28. Tlaxcala	- 37.8%
13. San Luis Potosí	0.5%	29. Guerrero	- 38.4%
14. Nuevo León	-1.4%	30. Hidalgo	- 39.9%
15. Baja California	-2.7%	31. Campeche	- 41.9%
16. Yucatán	-8.9%	32. Oaxaca	- 49.6%

Fuente: Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción, con datos del *Instituto Nacional de Estadística y Geografía* [2017].

Otra razón que influyó en la selección del sector, fue la escasa información sobre casos de estudio que permitan entender la problemática que enfrentan las pymes familiares para garantizar su supervivencia ante la inminente crisis y desaceleración económica. Tal como lo muestra la figura (3), desde el 2017 al 2020 la situación en incierta y reservada con respecto al fortalecimiento del sector, haciendo el Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción una proyección de crecimiento lento.

Figura 3. Escenarios de Crecimiento para la Industria de la Construcción 2017–2020



Fuente: Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción.

III. Importancia del liderazgo en las pymes familiares

Martos [2009, p. 106] especifica que existen dos vertientes fundamentales en las teorías sobre el liderazgo, las cuales son liderazgo carismático y liderazgo transformacional. Al respecto se rescata

La diferencia entre ambos enfoques del liderazgo, considerada de forma muy general, estriba en que al del liderazgo carismático lo que interesa estudiar es el comportamiento percibido del líder o sus pautas de comportamiento, mientras que el interés para el enfoque transformacional se centra en la naturaleza de la influencia del líder sobre sus seguidores. [Martos 2009, p. 106]

Bass [1985 citado en Martos 2009, p. 107] identificó tres factores aplicables al liderazgo transformacional: a) Carisma, b) Atención individual, c) Estímulo intelectual. Finalmente, prosigue Martos [2009]

gracias a los trabajos de Popper et al [2000], Sosik et al [2002], Hui et al [2005] y Tucker et al [2006], integraron un cuarto factor adicional al que denominaron motivación inspiradora la cual se orienta a la transmisión de entusiasmo, ánimo y optimismo lo que permite que los subordinados manifiesten los comportamientos deseados [p. 107].

Para las empresas familiares, es importante el cumplimiento de metas trascendentes, por lo que este tipo de liderazgo es de gran apoyo para cumplir con la visión a largo y mediano plazo, además de que la cultura paternalista que caracteriza a este tipo de empresas en México, tiene congruencia con la idea de que los directivos son mentores carismáticos y emprendedores como lo especifica la tabla 4:

Tabla 4. Liderazgo y rasgos emprendedores

Dimensiones del liderazgo transformacional	Rasgos del emprendedor
Visión	Búsqueda de oportunidades, conocimiento del mercado, tolerancia a los riesgos
Empowerment	Motivación a la excelencia
Liderazgo impulsor	Liderazgo
Pensamiento innovador	Creatividad y adaptación
Coherencia comportamental	Compromiso y determinación

Fuente: Martos [2009, p. 107].

Objetivo de la investigación

El objetivo primordial es analizar el liderazgo y los retos de las pymes familiares en el sector de la construcción en la ciudad de Guanajuato, a partir de la metodología de estudio de caso con la finalidad de conocer sus estrategias de gestión en un escenario de incertidumbre económica.

Metodología

Esta investigación cualitativa, descriptiva y explicativa tiene como objetivo analizar el liderazgo y los retos de las pymes en el sector de la construcción en la ciudad de Guanajuato, a partir de la metodología de estudio de caso.

Estudio de caso A: (Empresa constructora, fundada en 1993, con 100 empleados, es primera generación, es administrada por su fundador, los accionistas son la segunda generación)

Estudio de caso B: (Empresa constructora, 350 empleados, es primera generación, es administrada por su fundador, accionistas su esposa e hijos)

La Metodología empleada constó de las siguientes fases:

- a)** Investigación documental sobre las EF y Estudio sobre la situación actual en el sector de la construcción en México
- b)** Definición del alcance de la investigación, centrándose en dos casos de estudio similares en cuanto al número de empleados, expansión y lugar de residencia, enfocándose a la ciudad de Guanajuato en el Estado de Guanajuato.

c) Investigación de campo y realización de análisis FODA utilizando la técnica de observación directa.

En este punto, se tomó en cuenta las tres etapas de evolución establecidas por Echezárraga, J. M., & Martínez, J. [2010], las cuales son inicio o despegue: esta es la etapa más difícil ya que la supervivencia de la empresa familiar en muchas ocasiones desaparece en 5 años; la segunda: expansión y formalización: la empresa va más allá de su ámbito local, se caracteriza por la apertura de sucursales, aumento de ventas, incorporación de empleados con estudios y experiencia, estandarización de los procesos y sistemas, y se formaliza la actividad emprendedora. La tercera: es la etapa de madurez del negocio: se requiere más recursos y coordinación, es una etapa de institucionalización que garantiza su supervivencia más allá de sus propietarios y gestores, el ritmo es menos acelerado y en algunas ocasiones es necesario la inversión en la bolsa para conseguir el capital Tabla (5).

Tabla 5. Descripción de las etapas en los casos de estudio A y B.

Empresa familiar	1 etapa Inicio o despegue	2ª etapa Expansión o formalización	3ª Etapa Madurez
Caso A	X	X	
Caso B	X	X	

Fuente: adaptado de Echezárraga, J. M., & Martínez, J. [2010].

d) Diseño de Guía de entrevista semiestructurada con 21 items considerando la Norma ISO 9001:2015, y considerando los criterios de institucionalización de la empresa, sistema de gestión, sucesión y planeación estratégica, y emprendimiento (Figura 4).

Figura 4. Guía de entrevista

Entrevista semiestructurada Fundador de la Empresa Familiar	
Conformación de la empresa	¿Cuándo se fundó la empresa, y que número de empleados tiene? ¿Qué condiciones han mejorado en la empresa (inversión, infraestructura, número de empleados) desde su comienzo hasta este momento? ¿La empresa familiar se rige por el fundador? ¿Cuántas generaciones integra la empresa (fundador, hijos, primos)? ¿La empresa tiene socios, junta directiva ó accionistas que discutan los planes estratégicos
1. Sistema de Gestión	¿Tiene definido los valores, misión y visión de la empresa? ¿Cuenta con un organigrama que defina perfiles de puesto, actividades y funciones? ¿Está delimitado en los puestos la toma de decisiones o es únicamente el fundador quien toma la decisión? ¿Tiene una gerencia de recursos humanos, cuantas personas lo componen? En promedio ¿a cuantos cursos de capacitación asisten sus empleados y que áreas son las que tienen más capacitación?
2. Emprendimiento	¿Se realizan estudios de mercado para mejorar la competitividad? ¿La estrategia de negocio funciona? ¿Por qué? ¿Se ha expandido su servicio a otras ciudades y/o regiones? ¿En que ciudades podría crecer su negocio? En su opinión ¿Qué retos enfrenta el sector de la construcción actualmente en la región?
3. Sucesión	¿sus hijos participan en la empresa? ¿Tiene un plan de sucesión de la empresa? ¿Los futuros sucesores tienen alguna profesión? ¿Cuál? ¿Cuáles son las posibilidades de crecimiento a largo plazo de la empresa? ¿Cuáles son los valores familiares que representan a la empresa? ¿La empresa está institucionalizada? ¿Por qué?

Nota: Fuente: autoría propia [2017].

- a)** Aplicación de entrevista a fundadores de la EF.
- b)** Revisión de resultados aplicando el método de triangulación y método comparativo de concordancias y diferencias.
- c)** Redacción de resultados de investigación y definición de futuras líneas de investigación para proponer estrategias de mejora en el sistema de gestión.

Resultados de investigación

Los resultados obtenidos de la entrevista a los fundadores se muestran a continuación por ítem:

1) Conformación de la empresa

P1. A La empresa se fundó en 1993.

P1. B La empresa se fundó en 1993.

P2. A Se inició con dos operadores de tracto y el servicio que se ofrecía es el traslado de material para la construcción.

P2. B Se inició como una empresa de servicio a de mantenimiento para gobierno.

P3. A El fundador es quien actualmente rige a la empresa

P3. B Yo tomo las decisiones hasta el momento.

P4. A Dos generaciones porque mi papá fue el que inició con un camión.

P4. B Una generación, yo y mis hijos.

P5. A No, soy el único dueño

P5. B Sí, mi esposa quien es mi socia y Mariana mi hija es la administradora.

1) Sistema de Gestión

P1. A No se tiene definido, misión, visión y valores

P1. B Hace diez años lo iniciamos, pero no dimos seguimiento.

P2. A No se tienen perfiles, ni organigrama

P2. B La empresa creció, cambio y no tengo organización, ni organigrama.

P3. A Únicamente "yo"

P3. B Yo y mi hija.

P4. A Solo una persona encargada de la nómina y de altas y bajas al seguro social, no tengo como tal departamento de recursos humanos

P4. B No, tengo solamente una persona que me controla servicio social, pero requiero una persona más.

P5. A No hay capacitaciones

P5. B No, solamente en seguridad y de manera informal de maestro

2) Emprendimiento

P1. A No,

P1. B. No

P2. A No hay estrategia definida es en base a los trabajos

P2. B Únicamente la de cumplir con tres puntos precio, calidad y tiempo.

P3. A Solamente en el estado en otros municipios (Abasolo, Uriangato, Santa Ana Pacueco).

P3. B En el estado

P4. A Competitividad y la baja de precios, debes de competir a base de precios bajos y cuidando recursos

P4. B La delincuencia es lo más difícil en este negocio, el robo de maquinaria y material.

3) Sucesión

P1. A Si, tres de mis cuatro hijos.

P1. B Sí.

P2. A Si, se tiene un plan tentativo, pero los que quiero preparar no quieren.

P2. B Sí, mi hija y ya la estoy preparando

P3. A No, mi hijo está por iniciar la carrera de ingeniero civil, es el más pequeño y el otro tentativo es administrador de empresas.

P3. B Sí, mi hija es ingeniero civil

P4. A Si hay posibilidades de crecer, pero yo no quiero.

P4. B Si, hay posibilidades, pero en las empresas constructoras siempre debes financiar y yo ya no quiero.

P5. A Responsabilidad, compromiso, honestidad, no me gusta quedar mal.

P5. B Responsabilidad y honradez.

Los hallazgos de la investigación se indican en el siguiente cuadro, donde se dan a conocer las semejanzas y las diferencias (Tabla 6).

Tabla 6. Descripción de las etapas en los casos de estudio A y B

Análisis Comparativo Caso A y B	
Semejanzas	Diferencias
Tienen 25 años	El caso A ha tenido un crecimiento gradual, mientras que el caso B es crecimiento acelerado.
Sus fundadores aún las administran.	En el caso B se tiene planeada una secesión, mientras en el caso B no se tiene definido.
Ambas se crearon a partir de otro servicio, no como constructoras	En el caso A no se tiene una junta directiva, ni accionistas.
No tiene planeación estratégica, el crecimiento, se ha dado en base al entorno.	El caso B, tiene problemas relativos a relaciones laborales.
La gestión de ambas empresas, se da en base a la necesidad, pero no en base a la mejora.	
Tienen posibilidades de crecimiento, sin embargo, no quieren crecer.	
No tienen establecida una estructura organizacional, ni delimitación de puestos.	
La toma de decisiones es centralizada.	

Fuente: elaboración propia [2017].

Conclusiones de investigación

Las Pymes de sector de la construcción no cuentan con una planeación estratégica, además la desconocen, esto lo podemos observar desde su fundación, no se cuenta con una gestión, lo cual provoca que no se tenga un orden, ni una delimitación de funciones, esto provoca que el crecimiento sea doloroso, lleno de incertidumbre, por lo que mantenerse competitivos en el mercado, les provoca un desgaste y lo atribuyen a su imagen como empresa y a sus valores.

En las pymes, es frecuente encontrar que no se tienen contemplados los planes de sucesión, por el contrario, de acuerdo a esta investigación los fundadores nos mencionan, que es mejor terminar con la organización o iniciar con otra. Los resultados del estudio establecen que el crecimiento y éxito de los casos de estudio se han derivado del liderazgo del fundador, sin embargo, existen deficiencias en la organización que limitan consolidar en ambos casos la etapa de expansión y formalización como es la cultura organizacional, procesos administrativos y planeación estratégi-

ca. Existe en ambos fundadores la decisión de no tener un crecimiento de su empresa, tal vez derivado de la incertidumbre financiera, seguridad y sucesión.

Bibliografía

Burgoa T., Herrera E., Treviño J. (2013), *Estudio sobre la Administración de Empresas Familiares en México: Principales Problemas y Retos que Enfrentan*, "Revista Daena (International Journal of Good Conscience)", 8(2).

Echezárraga J.M., Martínez J. (2010), *Empresas Familiares. Reto Al Destino*, Ediciones Granica SA.

De la Rosa A., Lozano O., Ramírez J.C. (2009), *Organización, empresa y familia: de la empresa familiar a la organización familiar*, "Gestión y Estrategia", (36), pp. 17–36.

Ginebra J. (2001), *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*, Panorama, México.

Martos M.C.V. (2009), *Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo*, "Revista europea de dirección y economía de la empresa", 18(1), pp. 105–122, Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2878067>, acceso: 1.02.2018.

http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf, acceso: 1.02.2018.

<http://www.jornada.unam.mx/2018/01/21/economia/017n2eco>, acceso: 1.02.2018.

http://www.cmic.org.mx/cmhc/ceesco/2017/Resultados_de_la_Actividad_Productiva_de_la_Construccion_Enero-Noviembre_2017.pdf, acceso: 1.02.2018.

http://www.cmic.org.mx/cmhc/ceesco/2017/Reporte%20CEESCO%20de%20la%20Industria%20de%20la%20Construcción%2019_12_17.pdf, acceso: 1.02.2018.

Irma Carrillo Flores | Irmairma9@hotmail.com

Universidad Autónoma de Aguascalientes

Las mujeres en la empresa familiar Misster Doggie. Una implementación fundada en la teoría de la estructuración de Anthony Giddens

Women in the Family Enterprise Misster Doggie. The Implementation of Concept Founded in the Structuration Theory of Anthony Giddens

Abstract: Some of the challenges that family businesses have to solve derived from their ownership structure – succession in the company, access to stable and diversified funding sources, internationalization strategies to compete in the economic environment and internally, the roots of its workers in time and space. In the present work it is shown how this establishment was achieved by the workers of the company Misster Doggie, following the principles of action in the sociological theory of Structuring. The general objective of this research is to document the impact that the theory of Structuring has, applying it exclusively with women in the family business Misster Doggie. The question that synthesizes the problem under the study is “How to use some of the principles of the Giddens theory in the solution of the problem of the roots of the workers of the company Misster Doggie?”. The methodological approach was the Qualitative because it is about knowing processes, structures and people in a holistic way. The information was retrieved using the interview and observation guides for the workers and the owner of the company. The results obtained in the implementation of the Giddens theory in the company Misster Doggie, make clear that in this company a social system is structured by relationships reproduced by the workers of the company, organized as regular social practices that have an impact on the family system of the workers, contri-

buting to improve the general welfare. This work can be framed in the line of Personnel Administration in family businesses and the implementation of new theories in practice.

Key words: gender family businesses, women workers, structuring theory

Introducción

Son múltiples los artículos y debates teóricos que los investigadores de las Ciencias Sociales que pueden encontrar en la literatura sobre los planteamientos de Giddens, entre ellos están, Andrade [2015], Beltrán [2005], Ortiz [2018], Cambiasso [2015], entre otros. Andrade [2015] hace un acopio de la obra Giddens relacionada con el tema de la modernidad reflexiva: Las nuevas reglas del método sociológico: crítica positiva de las Sociologías interpretativas, Consecuencias de la modernidad, la transformación de la intimidad, sexualidad, amor y erotismo en las sociedades modernas, vivir en una sociedad pos tradicional, Modernización reflexiva. Política, tradición y estética en el orden social moderno, La tercera vía. La renovación de la socialdemocracia, Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas, La tercera vía y sus críticos, Europa en la era global, por mencionar solo algunos. También son múltiples los trabajos de otros investigadores que han realizado críticas y propuestas sobre alguno de los conceptos de la teoría de la Estructuración. Todos ellos, lectura básica para comprender a Giddens. En este contexto, el presente trabajo, muestra el resultado de hacer algunas aplicaciones de la teoría de Giddens en la empresa mexicana Misster Doggie, es un esfuerzo por poner en práctica el concepto de estructura en una empresa familiar mexicana formada casi en su totalidad por mujeres. La pregunta que orientó este trabajo fue la siguiente ¿Cómo usar algunos de los principios de la teoría de Guiddens en la solución del problema del arraigo de las trabajadoras de la empresa Misster Doggie?

Principios de la teoría de Giddens usados en la investigación

Para la realización del este trabajo, se partió de la consideración de que la empresa familiar Misster Doggie se va estructurando gracias al conjunto de prácticas que las trabajadoras han adoptado y compartido para producir y reproducir prácticas que terminan beneficiándolas como personas en primer lugar y como familia en segundo lugar, al trascender la filosofía vivida en la empresa al ámbito familiar del que son parte. Como seres humanos, el personal que trabaja en Misster Doggie, apren-

de a convivir con un conjunto de prácticas expresadas en el manual de identidad de la empresa que permiten observar cómo el establecimiento fluye de manera organizada, consistente y autocrítica en el logro de su principal objetivo. Servir al cliente con calidad y calidez.

Anthony Giddens, según Andrade [2015] caracteriza su obra como un marco conceptual para el análisis de la forma en que los seres humanos hacen su propia historia, un marco para dar cuenta de la forma en que a través de las prácticas sociales los agentes producen, reproducen y transforman a la sociedad. En este marco teórico analítico Giddens define la acción humana a partir de la competencia de los individuos para actuar, realizar las cosas y, en particular, de su capacidad para influir en los comportamientos de otros actores y de transformar las circunstancias y los contextos en los que se producen las interacciones. Estos atributos se completan con la reflexividad, dado que, en el ejercicio del poder, el actor o agente comprende las condiciones en las cuales actúa, tiene objetivos e intenciones en función de los cuales pueden orientar su conducta y tiene expectativas en relación con los demás. En el caso de *Misster Doggie*, cada una de las personas que trabaja en la empresa es consciente del papel que juega en el conjunto y sabe que sus acciones favorecen o entorpecen el funcionamiento armónico de la atención y el servicio que se ofrece. Sin embargo, cada persona vive su individualidad en cuanto a creencias, principios y convicciones; cada persona se alimenta con lo que considera más adecuado y decide si trabajar tiempo completo o dedicar solo medio tiempo para desempeñar su trabajo. Otra decisión importante es que ellas deciden es cambiar de área de trabajo si sienten que podrían desempeñarse mejor o solo por desarrollar nuevos conocimientos, habilidades y destrezas. De esta manera se considera que se relaciona la idea de Giddens de que las reglas de convivencia en la empresa no sólo imponen restricciones sino que también habilitan la acción y, se da la confluencia entre el mundo social provisto de sentido por los actores en su vida cotidiana y los marcos teóricos de sentido generados por los científicos sociales para la reinterpretación del mundo social, en términos de Andrade [2015].

Misster Doggie es una empresa en la ciudad de Aguascalientes México, encargada de la estética para mascotas; sobresale por el uso de productos orgánicos que son probados de manera rigurosa para garantizar calidad y seguridad a los clientes en el baño de sus mascotas. En el establecimiento se cuenta también con la venta de alimento para mascotas y la línea de ropa *Ana's Pets Line* para todo tipo de canino. Teóricamente, "si la estructura puede ser evaluada como un patrón de fenómenos o relaciones sociales, hablar de estructuración significa referirse a las condiciones que rigen las transformaciones de las estructuras y a la reproducción de los sistemas sociales" [Ortiz 1999, p. 81]. Al estudiar la empresa *Misster Doggie*, se destacará la

Filosofía que guía el actuar cotidiano de cada miembro del personal que labora en esa empresa familiar, las reglas de atención, el manual de identidad y el conjunto de prácticas cotidianas que le dan estructura y sentido a la empresa.

La propuesta ontológica que sirve de pilar a la empresa, se deriva de la Teoría de la Estructuración de Anthony Giddens y el documento que concentra la implementación práctica de esta teoría es el Manual de Identidad de la Empresa Misster Doggie. En este manual se encuentra la historia de la Empresa, la Misión, Visión, Valores; el Giro de la empresa y su Razón Social. Los Signos de Identidad de Logotipo, Tipografía, Colores, Papelería. Su Estructura Interna: Organigrama, Reglamento Interno y finalmente la descripción de los Medios de Contacto.

La empresa familiar Misster Doggie tuvo su origen en 2015 en la mente de la Licenciada en Diseño de moda Anallancy Rebeca Reyes Carrillo de 23 años de edad. Para poner en marcha esta idea, fue necesario acudir a su madre para apoyo financiero quien aportó el dinero para pagos de la renta, remodelación del local, materia prima para elaborar las prendas de vestir para mascotas y además proporcionó elementos para implementar la teoría Sociológica de Giddens en el proyecto. A continuación se mencionarán los elementos teóricos retomados de Giddens, la manera en que se implementaron y los resultados obtenidos.

Un negocio, al igual que una ciudad en la teoría de Giddens, es un proyecto colectivo orientado a mejorar el bienestar general de la población. En el caso particular de Misster Doggie, los agentes que intervienen en la estructuración son: el personal del negocio, las mascotas y los dueños de las mascotas que solicitan el servicio. La idea primaria que se enseña a las personas que laboran en Misster Doggie es que son parte de una familia y que valores como: el respeto, la empatía, la honestidad, la confianza, el esfuerzo, la paciencia y la tolerancia son fundamentales para lograr el objetivo deseado de mejorar el bienestar general de la población atendida. Así, la manera en que cada valor es entendido según Reyes [2015].

- Respeto: Somos capaces de valorar y dignificar la vida de las mascotas,
- Empatía: Intentamos comprender los sentimientos y pensamientos de las mascotas ya que no pueden expresarlos de manera oral,
- Honestidad: Somos una empresa totalmente transparente con los procesos de estética, servicio y ventas,
- Confianza: Proyectamos total seguridad a nuestros clientes para que así tengan la certeza de dejar a sus mascotas en nuestras manos,
- Esfuerzo: Trabajamos día con día para mejorar nuestros servicios y procesos,
- Paciencia: Amar a los animales no es suficiente para trabajar con ellos, en Misster Doggie brindamos cariño en cada uno de nuestros servicios,

- Tolerancia: Sabemos que las mascotas pueden no controlar sus impulsos, pero en Misster Doggie estamos capacitados para resolver cualquier situación que se presente.

Una de las primeras decisiones que se tomaron en la empresa fue contratar exclusivamente mujeres, a manera de cuasi-experimento social, para poner a prueba la idea de que tienden a ser más colaboradoras las trabajadoras cuando el puesto directivo mayor, está ocupado por otra mujer. De ahí el título de este trabajo, pues se ha reunido información básicamente de mujeres en el desarrollo de la empresa familiar Misster Doggie.

Un principio que ha regido la contratación de trabajadoras en la empresa es que reciban un sueldo que les permita satisfacer sus necesidades personales de transporte, alimentación y vestido. Es común que comenten entre ellas, que son las estilistas mejor pagadas de Aguascalientes; esta conciencia de ser valiosas y bien pagadas les permite sentirse empoderadas y orgullosas de ser parte de la familia Misster Doggie.

Para que los ideales expresados en el manual de identidad cobren vida y se conviertan en prácticas interiorizadas conscientemente, los primeros 15 minutos después de la apertura del local comercial, se dedican de manera puntual y constante para tener una reunión en la que se recuerda como las actividades de cada una de ellas se entreteje para dar como resultado una pauta de consecuencias, se rescata del día anterior la suma de actos indeseados que llevaron a consecuencias no deseadas y se proponen protocolos de acción que generen ciclos de acciones que deriven en resultados mejor controlados. Esta práctica ha llevado a la producción de consecuencias deseadas por tiempos prolongados generando hábitos de rutinización que conscientemente se fueron desarrollando y no imponiendo. De esta manera se hace operativo el principio de Giddens [1999] que las Ciencias Sociales deben estudiar las prácticas sociales ordenadas en tiempo y espacio más que las vivencias de los actores en particular o la totalidad societaria. Y se genera también el concepto de auto-conciencia propuesta por Giddens como el registro del *fluir* de la vida social. En palabras de Ortiz [1999] “los agentes tienen la capacidad de dar cuenta de su acción, de dar razones acerca de ella, tanto a sí mismos como a los demás. La acción en consecuencia tiene dos elementos: las razones que los actores brindan para explicar su actividad y las necesidades o motivos que la generan” [Ortiz 1999, p. 64].

El éxito en el desarrollo humano y financiero que ha experimentado la empresa Misster Doggie, se considera que ha sido producto de las prácticas de las mujeres de la empresa que permiten producir y reproducir un conjunto de prácticas exitosas, el desarrollo de sentido de pertenencia, la interiorización de valores y el sentimiento de vivirse como una familia.

En relación a las reglas y los recursos como propiedades estructurales Giddens propone que éstas sean utilizadas por los actores para orientarse en el mundo social, facilitan las prácticas pero también imponen restricciones, dado que constituyen el lado restrictivo de la acción, en tanto definen un tipo de comportamiento que se espera que realicen los actores sociales conocedores del reglamento que regula las relaciones sociales, según Aronson [1999]. En *Misster Doggie* las reglas emanan de los actores y de esa manera resultan más fáciles de cumplir, por ejemplo. La puntualidad es importante pues el sistema de citas para la recepción- entrega de las mascotas, exige de la conciencia de llegar a tiempo para que el proceso fluya armónicamente en los tiempos estimados y se pueda seguir sirviendo con calidad y calidez al cliente.

La difusión que se hace por redes sociales ha llevado a la empresa a ser conocida en otros estados y a recibir solicitudes para poner tiendas con los mismos productos y servicio que se ofrecen en Aguascalientes. De cuatro solicitudes que se han recibido, solo a dos se les ha autorizado la comercialización de los productos y servicios porque las interesadas han aceptado integrarse a desarrollar el negocio con la misma filosofía que lo hace *Misster Doggie*.

Cabe hacer la aclaración de que haber trabajado solo con mujeres, no debe interpretarse como una limitación metodológica, antes bien, es una potencialidad del estudio pues no se tuvo que trabajar con una muestra representativa de mujeres en una empresa que emplea hombres y mujeres sino que se trabajó con la totalidad de la población de una empresa que contrata mayoritariamente mujeres. Para tener resultados comparativos se puede realizar un estudio que considere recabar información tanto de hombres como de mujeres o uno que estudie solamente hombres para ver las diferencias en los resultados atribuibles al género. De esta manera, se puede recuperar la idea de Giddens de que la acción guarda una estrecha relación con el poder, donde éste se refiere a la capacidad que el actor tiene de intervenir en el curso de los eventos y alterarlos y la consecución de resultados. En consecuencia, la clave para el emprendimiento estará en la forma en que los actores realizan esa producción y reproducción de la vida social.

Por otra parte, para Giddens, el agente humano se centra en tres procesos: el reflexivo, el de racionalización y el de motivación de la acción que se manifiesta en tres niveles de conciencia (la discursiva, la práctica y la inconsciente). Para hacer operativo este principio en la empresa que nos ocupa, se tomó la decisión de poner a la vista el manual de identidad, de tal suerte que basta con detenerse intencionalmente para visualizar en la pared y se encontrarán imágenes sobre valores de trabajo, la misión y visión de la empresa. Aunada a esta práctica se ha instalado otra más, todos los días al iniciar la jornada del día para revisar en 15 minutos los aciertos

y desaciertos que se cometieron en la jornada del día anterior. Hacer este repaso ha servido para hacer un registro reflexivo de la acción, logrando establecer protocolos de prácticas exitosas y crear expectativas que igualen y superen el éxito del día anterior. Como esta reflexión se realiza en grupo, se genera un proceso de racionalización que permite el desarrollo de hábitos y rutinas que posteriormente comparten con nuevas trabajadoras. En este contexto, la motivación a la acción, último proceso del agente humano, se logra cuando las trabajadoras reciben bonos económicos como estímulo al logro de objetivos. Como para la teoría de la estructuración el interés no se encuentra en la intención de la acción, sino en las consecuencias no buscadas de la acción, no siempre se dan bonos en la empresa, algunas veces se ofrecen cenas sorpresas, otras se dan obsequios personales y nunca hay una frecuencia establecida para que estos eventos sucedan. De esta manera, las rutinas se van concientizando y no solo mecanizando.

Parafraseando a Giddens, estudiar la estructuración de los sistemas sociales implica estudiar de qué manera los sistemas sociales son producidos y reproducidos en las interacciones. En el caso de la empresa Misster Doggie, las interacciones producidas al interior de la empresa están relacionadas con la historia de vida de cada una de las trabajadoras y de la propia dueña del negocio, pero se considera que son más determinantes las experiencias vividas en comunidad durante el trabajo que las experiencias que vivieron durante su vida antes de trabajar en Misster Doggie. Ya será motivo de otra investigación hacer un análisis longitudinal de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes con las que se produce y se reproduce la filosofía de la empresa. Es interesante puntualizar que en los tres años de vida de esta empresa, la rotación de personal ha sido muy poca. Solo una persona cambio de trabajo porque al terminar su carrera, le ofrecieron un trabajo de tiempo completo como contadora.

En la teoría Giddensiana de acción-estructura, hay una recuperación del plano consciente de la acción, según Beltrán [2009] en el caso de Misster Doggie, los actores o trabajadoras de la empresa, en el trato que le dan al cliente y a sus mascotas, muestran una conducta humana que va dando sentido y significado a su actuar. El nivel de conciencia de las reglas de convivencia como equipo de trabajo y el trato a los clientes lo tienen tan interiorizado que de manera natural muestran calidez, respeto, empatía y paciencia. Valores que apuntalan la empresa. Es en este ejercicio comunicativo donde se hace evidente un lenguaje de signos y símbolos que se convierten en procesos comunicativos de interacción que deriva en prácticas cotidianas.

En suma, de la teoría Giddensiana, se recuperaron los conceptos y principios relacionados con: el concepto de empresa; el proceso de hacer historia; las competencias para actuar, realizar cosas e influir en el comportamiento de otros actores; los valores,

reglas y recursos para orientarse en la acción; producción y reproducción de prácticas exitosas; el agente humano y sus niveles de conciencia; la estructuración del sistema social y sus interacciones; la teoría de la acción-estructura.

Actores que integran la familia Misster Doggie

Anallancy Rebeca es la dueña de la empresa, licenciada en Diseño de moda e indumentaria textil, diplomada en estilismo canino, soltera de 27 años de edad. Su mayor ilusión es poder tener una empresa consolidada y reconocida por su filosofía de trabajo.

Abril es una ex estudiante de Veterinaria de 27 años de edad que abandono los estudios por embarazo, en la actualidad tiene dos hijos de 5 y 7 años de edad respectivamente. No está casada, pero vive con un hombre que tiene trabajos eventuales pero la mayoría del tiempo se encarga de las actividades domésticas y de atender a sus hijos. Un día ordinario consiste en levantarse a las 6 de la mañana, preparar desayuno para toda la familia, desayunar rápidamente y tomar el transporte urbano que la lleva a tres cuadras del establecimiento de Misster Doggie, al que entra a las 9 de la mañana. Desde esa hora hasta las 2 de la tarde se toma un receso para comer y continúa realizando estéticas caninas hasta las 6 de la tarde. Normalmente toma el transporte urbano para volver a su casa y apoyar a sus hijos con la tarea y preparar los uniformes del día siguiente. El pago que recibe Abril por su trabajo oscila entre los 3400 y 3500 semanales. Esta rutina es de lunes a sábado, descansando solamente los domingos.

Vale es una estudiante de 23 años de edad que actualmente cursa el tercer semestre de la carrera de Administración financiera. Inició a laborar en Misster Doggie para poder pagar sus deudas, sin embargo, a medida que se fue familiarizando con el proyecto tomó la decisión de quedarse hasta que sus actividades como estudiante se lo permitan y requiera de más tiempo para hacer prácticas profesionales y el Servicio Social que le exige su carrera. Su horario de trabajo es de 9 a 2 de la tarde de lunes a viernes y gana 1200 semanales y las actividades que desarrolla por ese pago son: atención de mostrador, auxiliar de estilista, ordenar la boutique, etiquetar prendas, recepción y entrega de mascotas.

Pao es una ex estudiante de preparatoria, aficionada al Físico culturismo, área en la que se ha desempeñado como entrenadora en un gimnasio local. Su necesidad de incrementar su ingreso la llevó a solicitar empleo en Misster Doggie y desde hace un año a la fecha se encuentra desempeñando estas actividades Su horario de trabajo es de 3 a 8 de la tarde de lunes a viernes y gana 1200 semanales y las actividades que

desarrolla por ese pago son: atención de mostrador, auxiliar de estilista, mantener en orden la boutique, etiquetar las prendas, recibir y entregar mascotas.

Coco, Juanita y Paty son las costureras que apoyan a Anallancy en la confección de las prendas y las camas para las mascotas. Es importante destacar que para la producción de prendas y camas, estas costureras, tienen el hábito de involucrar a sus hijas, sobrinas y nietas pues tienen la convicción que las habilidades adquiridas en el proceso las dotan de conocimientos y destrezas que más tarde les ayudarán a perfeccionar un oficio que les puede dar ingresos adicionales a cualquier otro trabajo que puedan obtener por haber estudiado una carrera.

Irma es la persona que apoyó financieramente el negocio y proveyó los conocimientos y estrategias para implementar la teoría de Giddens en el funcionamiento cotidiano de la empresa. Es profesora universitaria adscrita al Departamento de Educación desde hace 36 años. En el desarrollo de este proyecto, aplica los distintos instrumentos de medición que permiten ver los avances de la empresa en todos los aspectos.

Héctor es hermano de Anallancy la dueña de la empresa, es un egresado de Comercio Internacional, actualmente trabaja en una empresa alemana atendiendo la parte logística de las importaciones y exportaciones. Además, estudia la maestría en Comercio Internacional. La principal contribución que se espera de Héctor es la estrategia logística y financiera para exportar los productos elaborados por la empresa Misster Doggie.

Makebrand es una empresa de consultoría constituida por Paty que es Diseñadora gráfica, Adán y Hugo que son especialistas en mercadotecnia, encargados de la Estrategia Creativa y Bernardo que es el diseñador de páginas WEB.

Manual de Identidad que guía la empresa objeto de estudio

Slogan Misster Doggie

Amor y estilo para tu mascota

Empresa

Misster Doggie es una Estética y Boutique dirigida a mascotas (caninos y felinos)

Dirección

Jardines Eternos 108, Panorama 20040, Aguascalientes // 449 204 2249

Descripción

Estética y Boutique dedicada a la venta de alimento, ropa, accesorios y productos para la higiene de las mascotas

Perfil de la empresa

Es una estética y Boutique dirigida a mascotas (caninos y felinos) en donde se pueden encontrar diferentes artículos como ropa, juguetes y productos para limpieza

Productos

Camas, ropa, correas, pecheras, collares, perfumes, carnazas, premios, juguetes, productos para limpieza, zapatos, calcetines, alimento, entre otros

Misión

Somos una empresa hidroclática que se dedica a la estética canina, brindando higiene y compartiendo el amor a los animales

Visión

Ser reconocidos a nivel internacional, nacional y regional por la calidad, profesionalismo y pasión que se pone en el trabajo y por el amor a la mascota como un integrante más de la familia

Valores

Respeto, empatía, honestidad, confianza, esfuerzo, paciencia y tolerancia

Giro de la empresa

Misster Doggie es una Estética y Boutique dirigida a mascotas (caninos y felinos)

Logotipo, tipografía, colores, slogan

El logo Misster Doggie está conformado por la silueta de un perro Lobero Irlandés, y líneas horizontales que denotan elegancia y estilo

Usos de logotipo Papelería, página de Facebook, carnet de estética y anuncio de local.

El logotipo Misster Doggie no estará en croquetería, ni en la Boutique ya que estas últimas solamente son beneficios que ofrece el establecimiento, sin embargo no pertenecen a la línea Misster Doggie. La única variación del logo Misster Doggie es la reducción a su tamaño utilizando solo las iniciales MD

La tipografía

Bondoni FLF: Es un tipo de letra glamorosa, con elegancia, da a entender que el estilo es único, el lugar es distinguido, incluyente y flexible

Los colores

Azul: PMS 332 que nos habla de juventud, alegría, energía, y sobre todo HONESTIDAD

Blanco: 000 C nos denota transparencia, frescura, limpieza y claridad

Slogan

Amor y Estilo para tu mascota.

Queremos que tu mascota se vea tan bien como tú y sabemos que la mejor manera de lograrlo es trabajando con amor

Papelería

El expediente de la mascota, las notas de venta, la caja del producto, las etiquetas, la tienda, los uniformes de las trabajadoras son elementos que tienen los colores mencionados

Agenda y Colores

En Misster Doggie sabemos que cada persona es un mundo, pero estamos seguros que cada mascota lo es también. Por ello tenemos atención personalizada para cada uno, que se adapte a sus necesidades y su carácter. Como por ejemplo

Rosa Perro Grande / gato / agresivo

Amarillo Solo baño

Azul: Primer ingreso

Naranja / verde Estos colores indican que la mascota solo requiere baño

Uniforme

La ropa que se usa consta de una filipina blanco con costuras rosas, jeans y zapatos cómodos; el cabello recogido y cubre boca cuando se esté dentro del área de baño para las mascotas

Organigrama

Es estilo lineal para denotar la igualdad de responsabilidad en el éxito de la empresa Misster Doggie

Reglamento Interno del empleado

El cliente es primero.

Se servicial y agradecido con el cliente y con tu equipo de trabajo, no olvides el ***gracias y por favor***

Sonreír aunque el día esté siendo pesado y terriblemente agotador.

Recordarle a tu compañera/o que es importante estar de buen ánimo y hacer nuestro trabajo con gusto.

Preguntarse constantemente el uno al otro si ocupa ayuda, recuerda que el trabajo en equipo es más productivo.

No exponerse a un perro agresivo, preferible decir que NO se puede con él a exponerse a algún daño.

Sentido común al 100%.

Avisar a la dueña de algún problema o anomalía derivado del trabajo o cuestión personal

Medios de contacto

Facebook: <https://www.facebook.com/DoggieStyle.Oficial/> (@DoggieStyle.Ofical)

Teléfono: 01 449 204 2249

Conclusiones

Con los distintos elementos recuperados de la teoría de Giddens definitivamente, no se agota la teoría de la estructuración pero sí se muestra un ejercicio de un

mecanismo para vincular la racionalidad de la cultura y la racionalidad de la acción en la producción y reproducción de la vida social en la empresa Misster Doggie. Fue evidente a partir de observación y entrevistas a las trabajadoras, que en la empresa se estructura un sistema social entendido como relaciones reproducidas entre actores o colectividades, organizadas como prácticas sociales regulares. Hay que agregar que el sistema social generado al interior de la empresa tuvo impacto en el sistema social familiar de las trabajadoras de la empresa en estudio.

En el manual de identidad de la empresa y en las prácticas cotidianas de convivencia fue posible evidenciar el conjunto de valores promovidos por la empresa. La normatividad que rige a las trabajadoras emana de ellas mismas y se demuestra en el trato que dan tanto a las mascotas como a los dueños de las mascotas y entre ellas.

El éxito en el desarrollo humano y financiero que ha experimentado la empresa Misster Doggie, se considera que ha sido producto de las prácticas de las mujeres de la empresa que permiten producir y reproducir un conjunto de prácticas exitosas, el desarrollo de sentido de pertenencia, la interiorización de valores y el sentimiento de vivirse como una familia.

Finalmente puede también señalarse como conclusión, el aprovechamiento de la extensa producción intelectual tanto de Giddens como de los múltiples autores que debaten teórica y metodológicamente las aportaciones de dicha obra en este intento de encontrar maneras prácticas de operacionalizar la compleja teoría en variables medibles que posteriormente puedan enriquecer de alguna manera de teoría.

Bibliografía

Andrade C.C. (2015), *Los postulados fundamentales de la teoría de la modernidad reflexiva de Anthony Giddens*, "Acta Sociológica", Núm. 67, mayo-agosto de 2015, pp. 87–110, recuperado de: www.sciencedirect.com.dibpxy.uaa.mx/science/article/pii/S0186602815000249?via%3Dihub#abs0015.

Beltrán M.A. (2005), *El dilema: Acción y estructura. Una visión desde Jeffrey Alexander y Anthony Giddens*, "Revista Colombiana de Sociología", 0, (24), pp. 251–271, recuperado de <https://doaj.org/article/aab937988c294c15801718deb54d2b81>.

Cambiasso M. (2015), *Consideraciones críticas sobre la teoría de la estructuración de Anthony Giddens*, "Revista de Pensamiento e Investigación Social", 15(3), pp. 217–232, recuperado en: DOI: <https://doi.org/10.5565/rev/athenea.1406>.

Castillo R. (2017), *Ser y hacer de las familias empresarias, una visión integral*, LID Editorial mexicana, México.

Ortiz L.A. (1999), *Acción, Significado y Estructura en la Teoría de A. Giddens*, "Convergencia. Revista de Ciencias Sociales", 6(20), recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10502002>.

Reyes A.R. (2015), *Manual de identidad corporativa Misster Doggie*, Aguascalientes, Manuscrito, México.

Alina Szepelska | aszepelska@pwsip.edu.pl

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

Społeczno-zawodowe aspekty przedsiębiorczości Polaków, w tym emigrantek w USA

Socio-professional Aspects of Entrepreneurship of Poles, including Emigrants in the USA

Abstract: Referring to the data, which was made public after the last census of USA in 2010, Polonia has reached quite high social and economic position. Structure of education of Polish emigrants has been currently compared to the equivalent structure of American society. Analysis of economic data indicates that annual incomes of Polonia in 2010 were not different from incomes of American family. Moreover, concerning the aspect per capita Poles reached higher amounts than Americans. A wage or salary earner women account for wider group within all employed women. Although, there were many changes within the past years, the type of work performed by women is still strongly connected to traditional men's and women's jobs apportionment. Cleaning and day-care are usually women's activities. However, increase of women's involvement within earners concerning both employees and self-employed workers is to be observed. Emigrants improve their qualifications and invest in themselves more and more, which allows them to obtain better jobs and give them an ability to increase the quality of life as well as correspond directly to the opportunities, which are provided by the American market.

Key words: social and economic position of polish emigrants in USA, structure of education of Polonia

Wstęp

Początkowo emigranci polscy w USA stanowili względnie homogeniczną zbiorowość, która na tle społeczeństwa amerykańskiego zajmowała dość niską pozycję. Szczególnie słaba była jej pozycja na rynku pracy, gdyż na ogół Polacy wykonywali gorzej płatne, nie wymagające kwalifikacji zawody robotnicze. Wynikało to zapewne często z chłopskiego pochodzenia, braku wykształcenia, braku kompetencji językowych, mniejszych aspiracji zawodowych, a nawet z przynależności religijnej; poza tym z różnic kulturowych i odmiennego stylu życia. Wszystko to sprawiało, że zachowania pierwszych polskich imigrantów nie przystawały do norm uznawanych w tamtym okresie przez klasę średnią. Sytuacja ta była również rezultatem uprzedzeń, które pojawiły się wraz z wejściem na rynek pracy licznej słabo wykwalifikowanej siły roboczej, stanowiącej poważną konkurencję dla lepiej wykwalifikowanych wcześniej przybyłych imigrantów. Wszystkie te czynniki nie tylko miały wpływ na społeczno-zawodową sytuację polskiej grupy w USA, ale także na powolny awans społeczny tej zbiorowości. „Istotne zmiany w pozycji społeczno-zawodowej Polaków nastąpiły dopiero w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku”. G. Babiński wykazał, że „w owym czasie różnice między pozycją zawodową osób pochodzenia polskiego a resztą społeczeństwa amerykańskiego istotnie się zmniejszyły” [Babiński 1998, ss. 129–141]. Proces ten w kolejnych dekadach jeszcze się pogłębiał. Dane statystyczne z lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku nie ukazują już praktycznie żadnych różnic strukturalnych pomiędzy grupą polonijną a ogółem amerykańskiego społeczeństwa. Procesy społecznej mobilności były nie tylko rezultatem między-pokoleniowego awansu społeczno-zawodowego, ale wynikały również z ogólnych przemian społeczno-ekonomicznych społeczeństwa amerykańskiego, w nurt których wpisuje się także wzrost aktywności zawodowej kobiet, w tym Polek. W 2012 r. mniej więcej jednym na trzech samozatrudnionych pracowników była kobieta. Badania wskazują, że coraz więcej kobiet decyduje się na założenie działalności gospodarczej. Przedsiębiorczość kobiet wnosi znaczący wkład do gospodarki, jeśli chodzi o liczbę miejsc pracy, innowacje i zwiększenie produktu krajowego brutto [Allen i in. 2007].

Celem niniejszego artykułu jest analiza pozycji społeczno-zawodowej Polaków, w tym emigrantek, w USA. Analizy dokonano na podstawie literatury przedmiotu oraz dokumentów (The Annual Social and Economic Supplement of the Current Population Survey (CPS), U.S. Bureau of Labor Statistics website).

Struktura społeczno-ekonomiczna emigrantów polskich przebywających w Stanach Zjednoczonych

Według danych statystycznych USA z 2010 roku Polonia osiągnęła wyższą pozycję społeczną i ekonomiczną niż zbiorowości obywateli amerykańskich pochodzenia niemieckiego, włoskiego i irlandzkiego, francuskiego czy holenderskiego.

Tworzą ją głównie osoby w średnim wieku (w 2010 roku wynosił on 50 lat i od 2000 roku zwiększył się o 3 lata), przy czym uwzględnia się w tej grupie również osoby, które przybyły do USA przed okresem transformacji ustrojowej w Polsce, czyli przed 1990 rokiem. „W populacji polskich emigrantów w USA przeważają kobiety, które stanowią 56% ogółu. Analizując strukturę według stanu cywilnego, można zauważyć, że tylko co siódma osoba urodzona w Polsce jest w USA stanu wolnego (15,4%). Wśród pozostałych dominują osoby pozostające w związku małżeńskim, które stanowią 63,8% zbiorowości emigrantów z Polski (tabela 1.). Polaków w USA charakteryzuje stosunkowo wysoki poziom wykształcenia. Wykształceniem wyższym legitymuje się bowiem co trzecia osoba urodzona w Polsce (31%); analogiczny odsetek posiada wykształcenie średnie (31,1%)” [Fin 2014, ss. 122–123]. Bardziej szczegółowa analiza wykazuje, że w 2010 roku nastąpił wyraźny wzrost poziomu wykształcenia Polaków w porównaniu z rokiem 2000. W roku 2000 wykształceniem wyższym legitymowało się 22% Polaków. Oznacza to, że najnowsi przybysze są coraz lepiej wykształceni. Struktura wykształcenia polskich emigrantów jest obecnie porównywalna z analogiczną strukturą całego społeczeństwa amerykańskiego.

Tabela 1. Struktura emigrantów polskich (kat. *foreign-born*) w USA w latach 2000 i 2010

Zmienna	Ogół ludności w USA, rok 2010	Osoby urodzone w Polsce, rok 2010	Osoby urodzone w Polsce, rok 2000
Struktura według płci (w %): Kobiety Mężczyźni	50,8 49,2	55,9 44,1	53,5 46,5
Średnia wieku (w %)	37,3	50	47
Stan cywilny: – niezamężni – zameżni – rozwiedzeni – wdowcy	32,1 48,8 10,9 6,0	15,4 63,8 8,8 9,8	16,8 62,1 7,0 12,3

Wykształcenie (w %): – tylko średnie – na poziomie BA i więcej	28,5 28,2	31,0 31,1	29,4 21,9
--	--------------	--------------	--------------

Źródło: [S0201 Selected Population Profile in the United States 2011 American Community Survey, http://factfinder2.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?pid=ACS_11_1YR_S0201&prodType=table, dostęp: 20.08.2013; FBP-1 Profile of Selected Demographic and Social Characteristics: 2000, People Born in Poland, U.S. Census Bureau, Special Tabulations (STP-159), <http://www.census.gov/population/www/socdemo/foreign/datatables.html>, dostęp: 10.01.2009].

Analiza takich danych jak dochód gospodarstw domowych czy dochód per capita pokazuje, że roczne „dochody Polonii w 2010 roku nie odbiegały zasadniczo od średnich zarobków rodziny amerykańskiej, a w przypadku dochodu per capita Polacy osiągnęli nawet wyższe kwoty niż Amerykanie – przeszło 34 tys. dolarów rocznie w porównaniu z 26 tys. dolarów u Amerykanów” [Fin 2014, s. 121]. Średnia wartość domów Polaków była zaś wyższa o ponad 58 tys. niż średnia wartość domów ogółu ludności w USA (tabela 2).

Tabela 2. Charakterystyka ekonomiczna emigrantów polskich (kat. *foreign-born*) w USA w latach 2000 i 2010

Zmienna	Ogół ludności w USA, rok 2010	Osoby urodzone w Polsce, rok 2010	Osoby urodzone w Polsce, rok 2000
Średni dochód rodziny	60 609	63 034	51 373
Dochód per capita	26 059	34 286	25 836
Średnia wartość domów	179 900	238 100	161 900

Źródło: [S0201 Selected Population Profile in the United States 2011 American Community Survey, http://factfinder2.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?pid=ACS_11_1YR_S0201&prodType=table, dostęp: 20.08.2013; FBP-1 Profile of Selected Demographic and Social Characteristics: 2000, People Born in Poland, U.S. Census Bureau, Special Tabulations (STP-159), <http://www.census.gov/population/www/socdemo/foreign/datatables.html>, dostęp: 10.01.2009].

Dane zawarte w censuzie USA z 2010 roku wskazują na wyraźne zróżnicowanie struktury zawodowej Polonii. Z jednej strony na przestrzeni ostatnich dwóch dekad nastąpił wyraźny wzrost koncentracji polskich emigrantów w zawodach wyższego szczebla. W roku 2000 stanowiska te piastowało 26% osób urodzonych w Polsce, zaś w roku 1990 wskaźnik ten wynosił jedynie 20% [S0201 Selected Population Profile in the United States 2011 American Community Survey...]. Z drugiej zaś strony w dalszym ciągu obserwuje się większy niż pośród ogółu społeczeństwa amerykańskiego odsetek Polaków pracujących jako pracownicy fizyczni. „Ostatnie szacunki amerykańskie wskazują, że pracownikiem fizycznym jest co trzeci urodzony w Polsce, przebywający w USA emigrant. Osoby urodzone w Polsce względnie często znajdują jeszcze ciągle zatrudnienie w budownictwie (13,49% obecnie: 5,33% pracowników pochodzenia polskiego i 6,22% całej populacji) i w przemyśle (15,76 % w porównaniu z 11,61% osób pochodzenia polskiego urodzonych w USA i 10,36% całej populacji pracujących)” [Kostrzewa-Zorbas 2013; Cenzus/Bureau of Labor Statistics 2012].

Mimo istotnego skoncentrowania Polaków w sektorze budowlanym Polonia zatrudniana jest także w innych działach gospodarki, w tym w handlu, usługach, edukacji i innej profesjonalnej działalności. Wydaje się jednak, że zbiorowość emigrantów z Polski zaczyna tracić swój głównie robotniczy charakter. Od roku 2000 spada reprezentatywność emigrantów z Polski w grupie pracowników fizycznych o 6 punktów procentowych lub więcej, jeśli uwzględnimy dane spisowe z roku 1990. Przy czym warto pamiętać, że oficjalne statystyki nie uwzględniają grupy emigrantów nielegalnych, którzy w dalszym ciągu są silnie skoncentrowani w kategorii blue-collarworker i/lub wykonują prace związane z najniższymi w strukturze zawodowej stanowiskami.

Wśród Polonii odnotowuje się zwiększenie aktywności gospodarczej. Z opublikowanego raportu Fiscal Policy Institute wynika, że Polacy są na 10 miejscu wśród imigrantów, jeśli chodzi o liczbę założonych firm w USA. W badaniu wzięto pod uwagę wyłącznie imigrantów w pierwszym pokoleniu, urodzonych poza Ameryką. Polaków wyprzedzają między innymi nacje, które są w Stanach o wiele liczniejsze, np. Meksykanie, imigranci z Indii, Chin, Wietnamu czy Korei. Polacy mieszkający w USA na stałe są właścicielami blisko 17 500 drobnych przedsiębiorstw. „Badanie obejmujące wszystkich imigrantów nie dotyczyło przedsiębiorców z polskimi korzeniami, ale urodzonych już w USA” [Fiscal Policy Institute 2012]. Można więc przyjąć, że faktyczna liczba „polskich” firm w Stanach Zjednoczonych może być nieco wyższa.

Charakterystyka zawodowa Polek w USA

Z uwagi na globalne aspekty migracji poszerza się globalny rynek usług, na którym zatrudnienie znajdują także kobiety. „Obecnie wśród migrantów zarobkowych jest relatywnie więcej kobiet niż przed wiekiem, ponieważ nowa gospodarka w «epoce postfeministycznej» w społeczeństwach Zachodu potrzebuje nie tylko robotników-mężczyzn, ale również kobiet” [Gabaccia 2002; Portes i Rumbaut 2006; Ehrenreich i. Hochschild 2002; Slany i Ślusarczyk 2012; Kindler i Napierała 2010; Grabowska-Lusińska 2012; Cieślińska 2012]. Popyt na kobiety pracujące w usługach wzrósł gwałtownie w latach 70. Ten okres stanowi początek zarówno nowej gospodarki, jak i nowego społeczeństwa, w którym zaczęto wyznawać „kontrkulturowe ideały”. Wtedy to zachodnie kobiety, w tym Amerykanki, masowo podejmowały pracę, wprowadzając tym samym na rynek gospodynie domowe, opiekunki dzieci czy chorych [Foner 2000].

Praca oferowana kobietom za granicą jest często nisko wynagradzana, ma niski prestiż, a w przypadku na przykład opieki nad osobami zależnymi oznacza „podwójne związanie” pracownic, które wykonują prace ściśle dotyczące życia prywatnego. Według A. Titkow praca migrantek jest nierzadko przedłużeniem nieodpłatnej pracy wykonywanej przez kobiety na rzecz członków rodzin [Titkow 2012].

Rodzaj wykonywanej przez kobiety pracy, mimo zmian na przestrzeni lat, nadal ma najczęściej związek z tradycyjnym podziałem na prace „kobiecie – sprząatanie i męskie – budownictwo”. Z badań A. Sosnowskiej wynika, że prace, w których specjalizują się polscy imigranci, opierają się na praktycznych umiejętnościach. W wypadku kobiet czystość i pracowitość dają im przewagę na rynku sprzątania [Sosnowska 2013, ss. 37–54]. Rynek sprzątania podzielony był kiedyś na sprząatanie w biurach i sprząatanie mieszkań. Wśród migracji przedsolidarnościowej z legalnym prawem pobytu popularne było sprząatanie w biurach, które uchodziło nie tylko za dobrze płatne, ale także wiązało się z ochroną związków zawodowych, ubezpieczeniem zdrowotnym i planem emerytalnym. Zajęcie to odpowiadało polskiej kulturze gospodarczej, w której mieściły się ciężka praca i „ciutanie”. Sprzątaniem mieszkań natomiast zajmowali się wówczas migranci nowi i nielegalni. Sprzątacze biur stanowili zatem arystokrację na rynku sprzątania [Sosnowska 2014, s. 166]. Pośród zawodów o najniższym prestiżu praca sprzątaczek jest przez same kobiety ceniona bardziej niż inne dostępne dla nich prace – w przemyśle czy usługach. Wynika to z tego, że jest lepiej płatna i zapewnia więcej swobody niż prace alternatywne. „Jednak sprzątaczką w Stanach Zjednoczonych ma niższy prestiż niż pracownik fabryczny, sprzedawca czy pracownik biurowy niższego rzędu” [Macionis 2005].

Pod względem średniego dochodu i profilu zawodowego polskie emigrantki są podobne do emigrantek z regionu nazywanego w literaturze anglojęzycznej „Indiami Zachodnimi” – tej części Wysp Karaibskich, które w czasach kolonialnych utraciła Hiszpania, a przejęła Wielka Brytania, Francja lub Holandia. Około 40 proc. pracujących emigrantek z Polski i z wyżej wymienionych krajów karaibskich jest zatrudnionych w sektorze usług. Jednak udział kobiet pracujących na stanowiskach kierowniczych jest wyższy wśród emigrantek z Karaibów. Zarówno Polki, jak i Karaibki uzyskują dość wysokie dochody. Mimo że we wszystkich tych grupach dochody mężczyzn są średnio wyższe niż kobiet, to w wypadku Polaków ta różnica była zdecydowanie większa i w 2000 r. przekraczała 7 tys. dolarów rocznie (ponad 20% mediany rocznego dochodu gospodarstwa domowego w tej grupie), podczas gdy dla nielatynoskich grup z Karaibów wynosiła ok. 3 tys. dolarów [*The Newest New Yorkers 2000; 2004*]. O ile więc wśród emigrantów z nielatynoskich Karaibów to pozycja na rynku pracy i dochody kobiet wpłynęły na określenie tej grupy jako arystokracji robotniczej, o tyle silna pozycja mężczyzn w budownictwie zapewnia polskim emigrantom pozycję robotniczej elity.

Coraz częściej emigrantki podwyższają kwalifikacje i inwestują w siebie, co umożliwia im otrzymywanie lepszej pracy, podnoszenie standardu życia oraz czerpanie z możliwości, jakie stwarza rynek amerykański [Sakson 2009, s. 37]. Są wśród nich emigrantki z ogromnym potencjałem, które emigrują, aby podbijać amerykański rynek pracy [<http://kobieta.onet.pl>].

Wśród zatrudnionych kobiet ogółem zdecydowanie większą grupę stanowią kobiety zarobkujące. Można jednak dostrzec zwiększanie się udziału kobiet zarówno w grupie pracowników najemnych, jak i samozatrudnionych. W 2012 r. w przybliżeniu jeden na trzech pracowników samozatrudnionych był kobietą. Po tendencji wzrostowej odnotowanej w obszarze pracy kobiet na własny rachunek, od lat 70. do wczesnych lat 90., stosunek kobiet do mężczyzn samozatrudnionych pozostawał na stosunkowo niskim poziomie – około 35%. W 2012 r. jedna na czternaście zatrudnionych kobiet pracowała na własny rachunek, w porównaniu z jedną na dwanaście kobiet w 1993 roku (tabela 3).

Tabela 3. Udział kobiet w sektorze zatrudnionych

Rok	Ogół zatrudnionych		Pracujący na własny rachunek		Zarobkujący	
	ilość w tysiącach	procent kobiet	ilość w tysiącach	procent kobiet	ilość w tysiącach	procent kobiet
1993	125,066	46,7	13,173	35,7	111,893	48,0
2012	151,091	47,4	14,204	35,7	136,887	48,6

Źródło: [Current Population Survey, Annual Social and Economic Supplement].

Istotny wydaje się fakt, że między 1993 a 2012 r. wskaźnik pracujących na własny rachunek wzrósł dla wszystkich żeńskich grup mniejszościowych; gdy wśród mężczyzn wzrósł tylko dla czarnych i z iberyjskim pochodzeniem. Wskaźnik samozatrudnienia nadal pozostaje powyżej średniej dla obywateli USA urodzonych za granicą i nie będących obywatelami. Ponadto obywatele USA urodzeni za granicą zwiększają udział wśród zatrudnionych najemnie i samozatrudnionych, szczególnie w grupie tych drugich [Roche, 2012].

Badanie State of Women-Owned Businesses Report z marca 2014 r., wykonane na zamówienie American Express OPEN, wykazało, że kobiety w USA są właścicielkami ponad 9,1 mln firm. Stanowi to 30% wszystkich przedsiębiorstw zatrudniających 7,9 mln osób. Dochód tych firm to 1,4 bln dolarów. Zgodnie z danymi Biura Spisu Powszechnego od 1997 r. liczba firm, których właścicielkami są kobiety, wzrosła o 68%. Na czele są takie stany, jak Georgia, Teksas, Karolina Północna, Nevada czy Missisipi [State of Women-Owned Businesses Report 2014].

Zakończenie

Analiza dostępnych danych pokazuje wcale nie tak niską pozycję społeczną Polaków, w tym Polek emigrantek przebywających w Stanach Zjednoczonych. Współczesna Polska emigracja w USA jest zbiorowością względnie zróżnicowaną pod względem cech społeczno-ekonomicznych. Tworzą ją głównie osoby w wieku średnim (z przewagą kobiet – 56% ogółu), prowadzące rodzinne gospodarstwa domowe, względnie dobrze wykształcone. Co więcej, jest to grupa o zróżnicowanej strukturze zawodowej, której znaczną część tworzą nie tylko pracownicy fizyczni, ale również coraz częściej kadra wysoko wykwalifikowana. Istotny wydaje się fakt, że wzrasta wskaźnik pracujących na własny rachunek, w tym znacząco dla wszystkich żeńskich grup mniejszościowych. Wskaźnik samozatrudnienia pozostaje powyżej średniej dla oby-

wateli USA urodzonych za granicą. Podsumowując, można przyjąć, że najnowsi polscy emigranci dość szybko przechodzą proces asymilacji strukturalnej, zajmując średnie pozycje w systemie społeczeństwa amerykańskiego. Obraz ten zakłócać mogą nie uwzględnieni w oficjalnych statystykach nielegalni emigranci, pracujący w zawodach znacznie obniżających ich status społeczny.

Bibliografia

Allen E., Elam A., Langowitz N. and Dean M. (2007), *Global Entrepreneurship Monitor: 2007 Report on Women and Entrepreneurship*, MA: Babson College, Wellesley.

Babiński G. (1988), *Przemiany społeczno-zawodowe Polonii amerykańskiej po II wojnie światowej* [w:] **H. Kubiak, E. Kusielewicz, T. Gromada** (red.), *Polonia amerykańska. Przeszłość i współczesność*, Wrocław, ss. 129–141.

Bureau of Labor Statistics 2012.

Cieślińska B. (2012), *Emigracje bliskie i dalekie. Studium współczesnych emigracji zarobkowych na przykładzie województwa podlaskiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

Current Population Survey, Annual Social and Economic Supplement.

Ehrenreich B., Hochschild A. (red.) **(2002)**, *Global Woman. Nannies, Maids and Sex Workers in the New Economy*, New York: Henry Holt and Company.

Fin A. (2014), *Współczesna polska emigracja w Stanach Zjednoczonych: skala, rozmieszczenie przestrzenne, przyczyny wyjazdów*, „Studia Migracyjne – Przegląd Polonijny”, 40, 2(152),

Fiscal Policy Institute 2012.

Foner N. (2000), *From Ellis Island to JFK. New York's Two Great Waves of Immigration*, New Haven, Yale University Press, Russell Sage Foundation, New York.

Gabaccia D. (2002), *Immigration and American Diversity: A Social and Cultural History*, Wiley-Blackwell.

Grabowska-Lusińska I. (2012), *Migrantów ścieżki zawodowe bez granic*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Kindler M., Napierała J. (red.) **(2010)**, *Migracje kobiet przypadek Polski*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Kostrzewa-Zorbas G. (2013), *Awans ekonomiczny, społeczny i polityczny Polonii w USA*, IS-SiSM, AfIB Vistula.

Macionis John (2005), *Sociology*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ).

Portes A., Rumbaut R. (2006), *Immigrant America. A Portrait*, University of California Press, Berkeley.

Roche K. (2012), *Female self-employment in the United States: an update to 2012*, Monthly Labor Review.

Sakson B. (2009), *Współczesne polskie emigrantki osiedlające się w Stanach Zjednoczonych* [w:] *Migracje zagraniczne a polityka rodzinna*, Rzecznik Praw Obywatelskich, Warszawa, s. 37.

Slany K., Ślusarczyk M. Genderowa (2012), *Specyfika rynku pracy – na przykładzie emigrantek w Polsce*, „Studia Migracyjne – Przegląd Polonijny”, 1.

Sosnowska A. (2013), *Robotnicza arystokracja i biedni profesjonaliści. Imigranci z Polski i byłego Związku Radzieckiego w Nowym Jorku na przełomie XX i XXI wieku*, „Central and Eastern European Migration Review”, PAN, Warszawa, ss. 37–54.

Sosnowska A. (2014), *Polski Greenpoint a Nowy York. Gentryfikacja, stosunki etniczne i imigrancki rynek pracy na przełomie XX i XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, s. 166

State of Women-Owned Businesses Report (2014), American Express OPEN.

Titkow A. (2012), *Co to jest praca kobiet?*, „Societas/Communitas”, 1(13).

The Newest New Yorkers 2000. Immigrant New York in the New Millennium. New York City Department of City Planning Population Division, New York 2004.

Strony internetowe:

FBP-1 Profile of Selected Demographic and Social Characteristics: 2000, People Born in Poland, U.S. Census Bureau, Special Tabulations (STP-159), [online] <http://www.census.gov/population/www/socdemo/foreign/datatables.html>, dostęp: 10.01.2009.

<http://kobieta.onet.pl/kobiece-american-dream-oto-polki-ktorym-sie-udalo/z0vcf>.

S0201 Selected Population Profile in the United States 2011 American Community Survey, [online] http://factfinder2.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?pid=ACS_11_1YR_S0201&prodType=table, dostęp: 20.08.2013.

Monika Fabińska | fabinska@uni.lodz.pl

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Przedsiębiorczości
i Polityki Przemysłowej

Współpraca firm rodzinnych z instytucjami otoczenia
biznesu w aspekcie absorpcji wsparcia w ramach
perspektywy finansowej 2014–2020 – analiza
wyników badań ankietowych

**Cooperation of Family Enterprises with Business Support
Institutions in the Aspect of Absorption of the Support under
the Financial Perspective 2014–2020 – Analysis of Survey
Results**

Abstract: Business support institutions are one of the pillars of innovative socio-economic development of the European Union. That is why in the current financial perspective 2014–2020 they are in the group of entities covered by significant support, including financial support from the European Commission. This support is implemented on three levels: macro (member countries, mainly under the Horizon 2020), meso (national) and micro (regional), for which separate programs for financing projects have been developed, the beneficiaries of which are Business Support Institutions. In connection with the above mentioned fields, the question arises whether the support programs implemented by the Business Support Institution in this way influence the development of companies, including family businesses. The purpose of this article is to answer the question whether family businesses use the support of Business Support Institutions and how they assess the level of services provided by these entities. The objective will be verified on the basis of surveys conducted as a part of the research project "Conditions for entrepreneurship and innovation in small enterprises" implemented by

employees of the Department of Entrepreneurship and Industrial Policy of the Faculty of Management at the University of Lodz in the fourth quarter of 2017. The analysis of questionnaire surveys also allow to formulate the preliminary proposals, namely how diagnosed relationships of family businesses with Business Support Institutions can be strengthened.

Key words: Business Support Institutions, support services, programs for family businesses

Wprowadzenie

Instytucje otoczenia biznesu stanowią jeden z filarów innowacyjnego rozwoju społeczno-gospodarczego państw członkowskich Unii Europejskiej i dlatego w obecnej perspektywie finansowej – na lata 2014–2020 – znajdują się w grupie podmiotów objętych istotnym wsparciem, w tym wsparciem finansowym ze strony Komisji Europejskiej. Wsparcie to jest realizowane na trzech poziomach: makro (kraje członkowskie, głównie w ramach programu Horyzont 2020), mezo (krajowym) i mikro (regionalnym), dla których opracowane zostały odrębne programy finansowania przedsięwzięć, których beneficjentami są instytucje otoczenia biznesu.

Z analizy dokumentów unijnych i krajowych wynika, że wsparcie w obecnym okresie programowania ukierunkowane jest w większym zakresie na zaawansowane działania podejmowane przez instytucje otoczenia biznesu (głównie na rozwój wsparcia proinnowacyjnego, zorientowanego na potrzeby prorozwojowe firm), dotyczące m.in. doskonalenia zarządzania tymi podmiotami, realizacji interdyscyplinarnych projektów oraz działań w zakresie internacjonalizacji. W mniejszym stopniu wsparcie to dotyczy elementarnych działań realizowanych zarówno przez już funkcjonujące, jak i tworzące się instytucje otoczenia biznesu, m.in. inwestycji w infrastrukturę czy realizacji podstawowych usług skierowanych do firm.

W związku z powyższym nasuwa się pytanie, czy tak realizowane programy wsparcia mają przełożenie na rozwój firm, w tym rozwój firm rodzinnych. Celem artykułu jest analiza korzystania ze wsparcia instytucji otoczenia biznesu przez firmy rodzinne oraz dokonanej przez nie oceny poziomu usług świadczonych przez te podmioty. Cel zweryfikowany zostanie na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w ramach projektu badawczego „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości i innowacji w małych firmach”, realizowanego przez pracowników Katedry Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódz-

kiego w IV kwartale 2017 r. Analiza badań ankietowych pozwoli także na sformułowanie wstępnych propozycji udoskonalenia relacji między Instytucjami Otoczenia Biznesu a firmami rodzinnymi.

Jakość wsparcia świadczonego przez instytucje otoczenia biznesu działające na rynku krajowym

Jak już zostało wskazane, instytucje otoczenia biznesu stanowią jeden z filarów innowacyjnego rozwoju społeczno-gospodarczego państw członkowskich Unii Europejskiej [Mażewska 2015, ss. 7–26]. Jednakże mimo znaczącego postępu w zakresie rozwoju organizacyjnego instytucji otoczenia biznesu nadal można zaobserwować dysproporcje w zakresie dostępu do ich usług. Zwłaszcza usług specjalistycznych zapewniających wsparcie firm, w tym firm rodzinnych, w realizacji innowacyjnych projektów, z uwzględnieniem projektów interdyscyplinarnych i międzynarodowych [Duliniec 2011, ss. 1–188].

W większości przypadków duże przedsiębiorstwa cechuje lepsza absorpcja innowacji, natomiast małe i średnie firmy rodzinne mają problemy z identyfikacją własnego potencjału i nie potrafią korzystać z zewnętrznych źródeł pomocy.

Dlatego też priorytetem powinno być utworzenie odpowiedniej infrastruktury wsparcia dla działań innowacyjnych firm rodzinnych [Tórz 2015, ss. 42–55]. Istotne znaczenie ma w tym przypadku transfer wiedzy. Dodajmy, że odpowiednia dystrybucja wiedzy zależy od proaktywnego podejścia Instytucji Otoczenia Biznesu.

Konieczne jest zatem rozpowszechnianie wiedzy różnymi kanałami komunikacji [Mażewska, Milczarczyk 2013, ss. 38–41], niemniej jednak same instrumenty dystrybucji wiedzy nie wystarczą i proces ten powinien zostać uzupełniony o generowanie wiedzy na bazie współpracy. Wzrost chęci firm rodzinnych do korzystania z zewnętrznych źródeł pomocy i do współpracy może przyczynić się do przezwyciężenia licznych barier, jakie stoją przed nimi zwłaszcza w początkowej fazie działań innowacyjnych [Bąkowski 2015, ss. 70–87].

Uwzględniono to w programach wsparcia dla firm, w tym dla firm rodzinnych, w których preferowane są projekty realizowane w partnerstwach, w partnerstwach firma i otoczenie a instytucje otoczenia biznesu. Warunek ten dotyczy m.in. konkursu z Działania II.3: Zwiększenie konkurencyjności MŚP, Poddziałania II.3.1: Innowacje w MŚP, w którym firmy, w tym firmy rodzinne, mogą uzyskać dofinansowanie na:

- wdrożenie lub zakup i wdrożenie wyników prac B +R,
- wdrożenie innowacyjnych produktów, procesów wytwarzania produktów lub świadczenie usług, w tym ekoinnowacji.

Działalność firm rodzinnych w dużej mierze koncentruje się na lokalnym rynku [Czajkowska 2014, ss. 313–324], w związku z czym ich związki ze społecznością lokalną mogą być silniejsze aniżeli firm nie będących firmami rodzinnymi. Ich poczucie „lokalnej” społecznej odpowiedzialności w stosunku do kadr, klientów i otoczenia jest relatywnie większe, dlatego też kluczowa wydaje się ich rola jako lidera we współpracy z instytucjami otoczenia biznesu.

W świetle badań regionalnych poziom współpracy firm rodzinnych z instytucjami otoczenia biznesu jest nadal niesatysfakcjonujący [Sosińska-Wit 2014, ss. 161–172]. Co więcej, głównym obszarem absorpcji wsparcia są usługi finansowe – pomoc w pozyskiwaniu środków, w tym środków unijnych. Analiza planów rozwojowych firm rodzinnych wskazuje na pozytywną tendencję, tzn. zainteresowanie współpracą z otoczeniem, również otoczeniem biznesu, w celu realizacji wspólnych projektów w zakresie opracowywania i wdrażania innowacji.

Od kilku lat środowisko wsparcia biznesu udoskonala swoje działania. Jest to wynikiem m.in. dostępu do środków unijnych, ale też wzrostu świadomości reprezentantów tych podmiotów, jeśli chodzi o znaczenie świadczonej przez nie pomocy na rzecz rozwoju gospodarczego. Ścieżka pozytywnych zmian odnosi się także do oferty skierowanej do firm rodzinnych, która z oferty ogólnej jest przekształcana w ofertę profilowaną [Popczyk 2015, ss. 41–50]. Ma to kluczowe znaczenie dla firm rodzinnych ze względu na specyfikę ich działania w zakresie relacji, decyzyjności etc. Jedyny wyjątek w profilowaniu oferty stanowi oferta kredytowa oraz poręczeń kredytowych [Stefański 2017, ss. 509–518]. Instytucje otoczenia biznesu w zakresie świadczenia usług finansowych nie są raczej zainteresowane profilowaniem swojej oferty do potrzeb firm rodzinnych.

Firmy rodzinne, które rozpoczynają, a następnie kontynuują współpracę z instytucjami otoczenia biznesu, mają zwiększony dostęp do wiedzy i kontaktów [Czernecka, Zywert, Butlewski 2017, ss. 147–158]. A zatem zdobywają znaczącą przewagę, która może przełożyć się na efektywniejszą realizację innowacyjnych projektów. W związku z powyższym podejmowanie działań zarówno po stronie instytucji otoczenia biznesu, jak i samych firm rodzinnych pozwoli zoptymalizować ofertę wsparcia zgodnie z zapotrzebowaniem rynkowym (profilowane usługi wsparcia) i umożliwi intensyfikację innowacyjnych przedsięwzięć na bazie kooperacji.

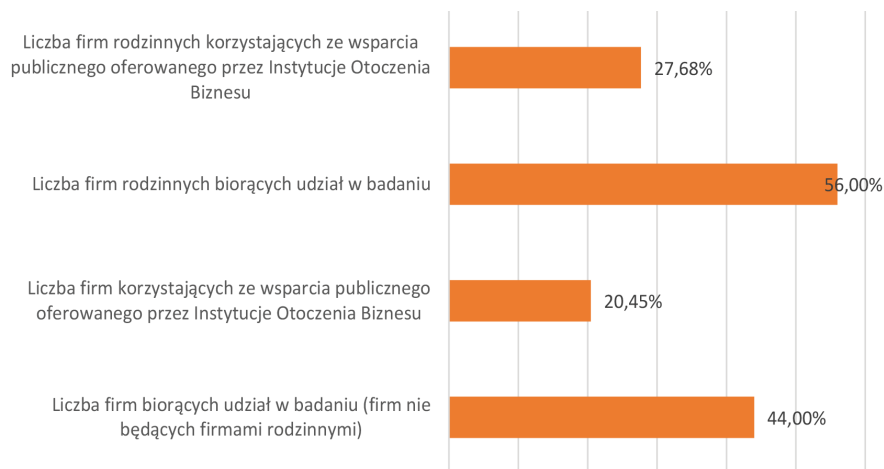
Współpraca firm rodzinnych z instytucjami otoczenia biznesu – wyniki badań projektu „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości i innowacji w małych firmach”

Identyfikacja działań podejmowanych przez firmy rodzinne w zakresie współpracy z instytucjami otoczenia biznesu została przeprowadzona w oparciu o wyniki projektu badawczego „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości i innowacji w małych firmach”, realizowanego przez pracowników Katedry Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w IV kwartale 2017 r. Badanie przeprowadzono metodą CATI na grupie 400 respondentów. Było ono skierowane do właścicieli/współwłaścicieli małych firm innowacyjnych, tzn. takich, które w latach 2014–2017 wprowadziły co najmniej jedną zmianę odnoszącą się do wdrożenia nowych lub modernizacji istniejących produktów/usług, lub też wdrożenia nowych lub modernizacji technicznej metody produkcji/świadczenia usług.

W badaniu ankietowym wzięło łącznie udział 400 przedstawicieli firm, które zatrudniają powyżej 9 pracowników, do maksimum 50 pracowników. Ze względu na wielkość i skalę działalności były to firmy rodzinne małe i średni reprezentujące zarówno sektor produkcji, usług, jak i handlu. W badaniu wzięły udział 224 firmy rodzinne, które stanowiły 56% badanej populacji.

Analizując liczbę firm, które skorzystały ze wsparcia publicznego oferowanego przez instytucje otoczenia biznesu, należy zauważyć, że zdecydowanie więcej firm rodzinnych wskazało na podejmowanie tego typu działań. Liczba firm nie będących firmami rodzinnymi, a korzystających ze wsparcia publicznego oferowanego przez instytucje otoczenia biznesu wyniosła 36 podmiotów, a zatem 20,45% badanej populacji w tej kategorii. W przypadku firm rodzinnych wskaźnik ten wyniósł 27,68% (62 podmioty skorzystały ze wsparcia oferowanego przez instytucje otoczenia biznesu).

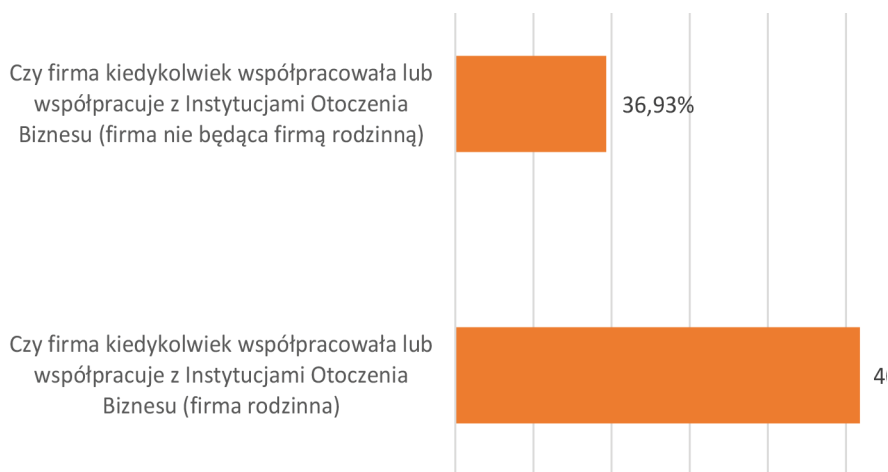
Rysunek 1. Korzystanie ze wsparcia publicznego oferowanego przez instytucje otoczenia biznesu



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu pt. „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości i innowacji w małych firmach”, realizowanego przez pracowników Katedry Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, 2017.

W przypadku współpracy firm rodzinnych z instytucjami otoczenia biznesu sytuacja była analogiczna. Liczba firm rodzinnych, które współpracowały z instytucjami otoczenia biznesu, była wyższa niż liczba pozostałych firm biorących udział w badaniu. Tak więc liczba firm nie będących firmami rodzinnymi, które współpracowały z instytucjami otoczenia biznesu, wyniosła 65 podmiotów, a zatem 36,93% badanej populacji w tej kategorii. W przypadku firm rodzinnych wskaźnik ten wyniósł 40,18% (90 podmiotów współpracowało z instytucjami otoczenia biznesu).

Rysunek 2. Współpraca badanych firm z instytucjami otoczenia biznesu



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu pt. „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości i innowacji w małych firmach”, realizowanego przez pracowników Katedry Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, 2017.

Badane firmy zapytane zostały również o bariery w ramach współpracy z instytucjami otoczenia biznesu. Zarówno firmy rodzinne, jak i firmy nie będące firmami rodzinnymi nie napotkały na znaczące bariery utrudniające współpracę z instytucjami otoczenia biznesu. Na brak problemów/trudności we współpracy z instytucjami otoczenia biznesu wskazało 83,03% firm rodzinnych i 83,33% pozostałych firm. Tylko 16,92% firm rodzinnych i 16,67% pozostałych firm miało trudności w relacjach z instytucjami otoczenia biznesu.

Rysunek 3. Problemy/trudności podczas współpracy badanych firm z instytucjami otoczenia biznesu



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu pt. „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości i innowacji w małych firmach”, realizowanego przez pracowników Katedry Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, 2017.

Wśród czynników utrudniających współpracę z instytucjami otoczenia biznesu badane firmy rodzinne wskazały następujące, w kolejności od najważniejszego do nieistotnego:

- 1) nieprzejrzyste, skomplikowane procedury (procedury dotyczące podjęcia współpracy pomiędzy firmą a instytucją otoczenia biznesu);
- 2) obszerna dokumentacja do wypełnienia;
- 3) długi czas oczekiwania na rozpatrzenie sprawy (sprawy dotyczącej nawiązania współpracy pomiędzy firmą a instytucją otoczenia biznesu);
- 4) organizacja usług o niesatysfakcjonującej jakości merytorycznej, niedopasowanych do potrzeb lokalnych firm (niewystarczające zaangażowanie pracowników tych instytucji w nawiązywanie współpracy z firmami, np. poprzez organizowanie bezpośrednich spotkań w firmie, kontakt telefoniczny);
- 5) niewystarczające przygotowanie merytoryczne pracowników tych instytucji (obszerna dokumentacja do wypełnienia dotycząca podjęcia współpracy pomiędzy firmą a instytucją otoczenia biznesu; biurokracja);

6) problem z dostępem do informacji o ofercie dla przedsiębiorców (brak strony internetowej, lub jej mała czytelność, brak spotkań dla przedsiębiorców, brak zaangażowania lub małe zaangażowanie w przedstawianie oferty firmom);

7) niewystarczające zaangażowanie pracowników tych instytucji.

A zatem elementem blokującym współpracę firm rodzinnych z instytucjami otoczenia biznesu jest biurokracja, w szczególności brak przejrzystych procedur i skomplikowana dokumentacja. Analogiczne wskazania pojawiły się w odpowiedziach firm nie będących firmami rodzinnymi. Warto zwrócić uwagę, że praktycznie nie występuje problem dotyczący merytorycznego przygotowania pracowników instytucji otoczenia biznesu oraz dostępności informacji na temat oferty tych instytucji dla przedsiębiorców. A zatem instytucje otoczenia biznesu są organizacyjnie przygotowane do współpracy z firmami rodzinnymi. Nie mają natomiast wpływu na procedury i dokumentacje, do których stosowania są zobligowane wytycznymi regionalnymi czy krajowymi, na bazie przepisów ustaw i wdrażanych regionalnych programów operacyjnych.

Ankietowani zostali również zapytani o czynniki, które mogą poprawić jakość współpracy między firmami rodzinnymi a instytucjami otoczenia biznesu. Ankietowani wskazali je według hierarchii wpływu danego czynnika na jakość współpracy (zaczynając od czynników kluczowych):

- 1)** uproszczenie procedur (procedur współpracy pomiędzy firmą a instytucją otoczenia biznesu);
- 2)** mobilni doradcy (mobilny doradca – doradca, który jedzie do firmy i na miejscu w firmie przeprowadza usługę doradczą);
- 3)** skrócenie czasu oczekiwania na rozpatrzenie sprawy (skrócenie czasu na rozpatrzenie sprawy dotyczącej nawiązania współpracy pomiędzy firmą a instytucją otoczenia biznesu, np. maksymalnie 1 do 2 dni);
- 4)** profesjonalizacja stron internetowych tych instytucji;
- 5)** wysyłanie do pracodawców biuletynów/newsletterów o udzielanych formach wsparcia;
- 6)** nagradzanie pracowników tych instytucji premią za efektywność pracy (efektywność mierzona np. liczbą nawiązanych projektów z przedsiębiorcami czy odbytych spotkań);
- 7)** monitorowanie jakości pracy (ewaluacja, ukryty klient, monitorowanie jakości pracy pracowników instytucji otoczenia biznesu);
- 8)** strona internetowa z ofertą wszystkich instytucji otoczenia biznesu działających w danym województwie, w którym zlokalizowana jest firma;
- 9)** zwiększenie aktywności tych instytucji na portalach społecznościowych.

Skoro elementem hamującym współpracę firm rodzinnych z instytucjami otoczenia biznesu jest biurokracja, zwłaszcza brak przejrzystych procedur i skomplikowana dokumentacja, to wydaje się, że uproszczenie procedur mogłoby znacząco wpłynąć na wzrost współpracy firm rodzinnych z instytucjami otoczenia biznesu. Ankietowani wyrazili również zainteresowanie dostępem do mobilnych doradców oraz udoskonaleniem stron internetowych tych instytucji. Ważnym elementem poprawiającym efektywność współpracy byłoby także skrócenie czasu oczekiwania na rozpatrzenie sprawy (skrócenie czasu na rozpatrzenie sprawy dotyczącej nawiązania współpracy pomiędzy firmą a instytucją otoczenia biznesu, np. maksymalnie 1 do 2 dni).

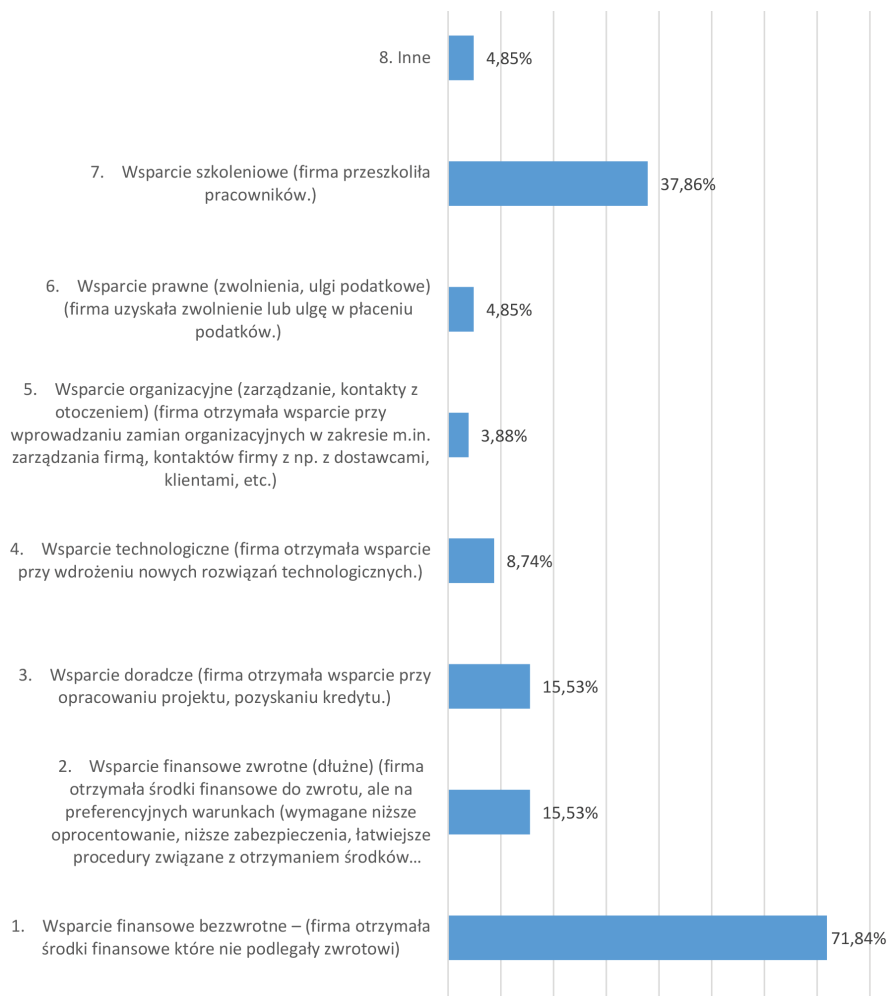
A zatem dla firm rodzinnych ważny jest przede wszystkim czas, w tym czas związany z wymaganymi do przejścia procedurami, potrzebny do nawiązania i podtrzymywania współpracy z instytucjami otoczenia biznesu.

Poddając analizie kwestię współpracy firm rodzinnych z instytucjami otoczenia biznesu oraz ich gotowość do realizacji wspólnych projektów, należy ocenić również poziom zaangażowania firm w korzystanie z zewnętrznego wsparcia publicznego, w tym ze środków UE.

103 firmy rodzinne skorzystały z zewnętrznego wsparcia, w tym wsparcia ze środków UE na rozwój firmy. Analiza rodzaju zewnętrznego wsparcia, także wsparcia ze środków UE na rozwój firmy, wykazała, że najwięcej firm skorzystało z bezzwrotnego wsparcia finansowego. Taką odpowiedź wskazało 71,84% badanych. Na kolejnych miejscach uplasowały się: (i) wsparcie szkoleniowe – 37,86 % wskazań, (ii) wsparcie finansowe zwrotne – 15,53 % wskazań oraz (iii) wsparcie doradcze – 15,53 % wskazań.

A zatem nadal firmy rodzinne poszukują możliwości dokapitalizowania planowanych inwestycji, korzystając między innymi z form bezzwrotnych, w mniejszym zakresie zaś ze wsparcia technologicznego czy doradczego.

Rysunek 4. Rodzaj uzyskanego wsparcia zewnętrznego, w tym ze środków UE na rozwój firmy rodzinnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu pt. „Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości i innowacji w małych firmach”, realizowanego przez pracowników Katedry Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, 2017.

Zakończenie

Polska znajduje się w fazie rozwoju i doskonalania oferty instytucji otoczenia biznesu. Nadal widoczna jest dominacja wsparcia w zakresie pozyskiwania dofinansowania, jednakże zaczynają pojawiać się oferty profilowane, w tym oferty przeznaczone dla firm rodzinnych. Podstawowym problemem, z jakim borykają się zarówno silne, jak i słabsze podmioty instytucji otoczenia biznesu, jest biurokracja, która w znaczącym stopniu ogranicza możliwości współpracy z firmami rodzinnymi.

Należy jednak zauważyć, że zaszczyły zdecydowane zmiany w zarządzaniu podmiotami otoczenia biznesu, które legitymują się nie tylko odpowiednim wyposażeniem, ale także współpracują z ekspertami świadczącymi usługi na rzecz ich grup odbiorców.

Z uwagi na fakt, że zmiany, w tym zamiany dotyczące regulacji i procedur, są procesem długotrwałym, konieczna jest ciągła praca w tym zakresie, koncentrująca się na następujących aspektach:

- 1) Zwiększaniu wiedzy na temat usprawnienia formalności w zakresie rozpoczynania i kontynuowania współpracy firm rodzinnych z instytucjami otoczenia biznesu.
- 2) Zwiększaniu wiedzy firm rodzinnych i podmiotów wsparcia biznesu na temat korzyści związanych z kooperacją i wykorzystaniem wspólnego dorobku i doświadczenia dla celów realizacji innowacyjnych projektów.
- 3) Upowszechnianiu dobrych praktyk w zakresie współpracy instytucji otoczenia biznesu z firmami rodzinnymi poprzez działania sieciowe, organizację spotkań oraz kampanii internetowych.
- 4) Dalszym wzmacnianiu potencjału organizacyjnego instytucji otoczenia biznesu, w tym dalszej profesjonalizacji kadr.
- 5) Umożliwianiu szerokiego dostępu do informacji na temat korzyści i efektów współpracy firm rodzinnych z instytucjami otoczenia biznesu za pośrednictwem różnych narzędzi, m.in.: portali internetowych, punktów konsultacyjnych, artykułów, audycji.

Bibliografia

Bąkowski A. (2015), *Preinkubatory i Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości* [w:] **A. Bąkowski, M. Mażewska** (red.), *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce Raport 2014*, SOOIP, Poznań/Warszawa, ss. 55–70.

Czajkowska A. (2014), *Finansowe wsparcie firm rodzinnych przez instytucje otoczenia biznesu regionu łódzkiego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. I, Wydawnictwo SAN, ss. 313–324.

Czernecka W., Zywert A., Butlewski M. (2017), *Współpraca firm rodzinnych z organizacjami studenckimi na przykładzie Studenckiego Koła Naukowego Progress*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVIII, z. 6, cz. III, Wydawnictwo SAN, ss. 147–158.

Duliniec A. (2011), *Finansowanie przedsiębiorstwa: strategie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Mażewska M. (2015), *Infrastruktura otoczenia biznesu w Polsce* [w:] **A. Bąkowski, M. Mażewska** (red.), *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce Raport 2014*, SOOIP, Poznań/Warszawa, ss. 7–26.

Mażewska M., Milczarczyk A. (red) (2013), *Standardy działania i dobre praktyki w ośrodkach innowacji*, SOOIPP, Warszawa-Poznań.

Popczyk W. (2015), *Rola nauki w idei wsparcia przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. III, Wydawnictwo SAN, ss. 41–50.

Sosińska-Wit M. (2014), *Współpraca firm rodzinnych z jednostkami badawczo-rozwojowymi w województwie lubelskim*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. II, Wydawnictwo SAN, ss. 161–172.

Stefański A. (2017), *Przedsiębiorstwa rodzinne a oferta banków*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVIII, z. 6, cz. I, Wydawnictwo SAN, ss. 509–518.

Tórz A. (2015), *Inkubatory Technologiczne*, [w:] **A. Bąkowski, M. Mażewska** (red.), *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce Raport 2014*, SOOIP, Poznań/Warszawa, ss. 42–55.

Rocío del Carmen Payares Flores | rocio.payares@udo.mx

Universidad de Occidente

Profesora Investigadora de Tiempo Completo

El liderazgo en una empresa familiar para subsistir en un ambiente de cambio organizacional

Leadership in a Family Business to Survive in an Environment of Organizational Change

Abstract: The objective of this work is to analyze and define leadership theories that identify a family business facing problems of competition and economic and political forces that have led the leader to make decisions to incorporate the traditional fishing and tourism activity to organizational change, which support them in subsistence and local development. The methodology is a case study with techniques of bibliographic analysis of leadership theories, data collection through interviews. The results argue that a transformational leadership with assertiveness leads a family company to subsist on a necessary organizational change, in accordance with the actions carried out by local and state governments that have the purpose of modernizing and presenting the population with an alternative to leisure. In conclusion, we identify that leadership theories give us tools to understand the behavior of a leader when making decisions that directly affect the family business, to solve the changes that occur in it.

Key words: Organizational leadership, family business, organizational change

Introducción

Las Sociedades Cooperativas (SC) son sujetos relevantes de investigación ya que contribuyen al desarrollo local, es el caso de SC “Lucenilla”, en el Municipio de Navolato,

Estado de Sinaloa, México, que en el devenir de veinte años aproximadamente, ha apoyado la subsistencia de 58 familias de la Bahía de Altata mediante la actividad pesquera, tomando la decisión de incorporar la actividad turística ante el fenómeno de una mayor competencia y el incremento de las fuerzas económicas y políticas. La Bahía ha sido sujeta de cambios en la infraestructura y el atractivo gastronómico ha conllevado a aumentar la afluencia de visitantes.

El cambio organizacional juega un papel importante al estudiar la cultura de una organización de este tipo; la SC, el cual busca entender la situación de cambios externos e internos en la actividad que se desarrolla en la Bahía, en primer término en la pesca y por otro lado el turismo. Por otra parte, aunque de forma indirecta el estudio del liderazgo de SC como parte determinante en el cambio organizacional deriva de haber estudiado la cultura organizacional de una SC.

Este escenario hace pertinente la investigación cuyo objetivo es identificar la influencia del cambio tecnológico (o de infraestructura) que en el año 2015 tuvo la Bahía de Altata en Sinaloa y explicar el liderazgo y su contribución al cambio de la SC, para que se mantenga el sustento de los socios a través del cumplimiento de metas en las actividades pesqueras y turísticas lleva a identificar el liderazgo transformacional.

Tomamos el liderazgo que tiene el presidente de la SC que en un principio se dedicó a la pesca, pero debido a los problemas en la temporada de veda, tomó la decisión de desarrollar otra actividad, de acuerdo con la experiencia obtenida por la elaboración de pangas, se dedicó a crear su propio restaurante incorporando a la actividad a su familia, de tal manera que su esposa e hijos se dedicaron a la administración de el restaurante tipo barco, el único en su especie en la Bahía de Altata, Sinaloa, México.

El alcance de esta investigación es de tipo descriptivo, en primer lugar se hizo una indagación y se describió la cultura de la Bahía de Altata, lugar que se encuentra en Sinaloa, México, mencionando que los habitantes se habían dedicado principalmente a la pesca, sin embargo debido a los cambios climáticos se han enfrentado con una serie de problemas al querer sacar productos del mar. En los últimos cuatro años el lugar ha sufrido una transformación física y de infraestructura, lo que ha llevado a la gente del lugar a adaptarse a las nuevas formas de trabajar. Esta investigación es un estudio de caso que Rodríguez [2010], explica es un plan que guía al investigador en el proceso de coleccionar, analizar e interpretar los datos obtenidos, y que su elaboración consiste en construir una serie de etapas organizadas en orden cronológico, que incluyan las actividades a desarrollar de la investigación y arribar a los resultados inquiridos [p. 97].

Liderazgo organizacional

Brito [2016, p. 42] afirma que la literatura del liderazgo, sugiere que los líderes organizacionales demuestran tres principales formas de influenciar en sus seguidores: a) el modo directo de influencia (desde lo directivo hasta lo participativo), b) el modo transaccional de influencia, c) el modo transformacional de influencia [Aronson 2001, mencionado en Brito 2016].

“Los líderes transformacionales (TF) conocidos también como carismáticos transformacionales, operan con una preocupación real por otros, son éticos por naturaleza, y parecen ser guiados por un conjunto de valores morales que están basados en principios para hacer lo correcto. Según Bass y Avolio [1994], los líderes transformacionales auténticos colocan con frecuencia los intereses de los otros antes que los propios” [Brito 2016, p. 43].

Pérez y Azzollini [2013, p. 156] informan que se estudiaron una serie de trabajos, los cuales presentan con claridad la influencia que tienen los líderes en las cualidades de tipo positivo en sus seguidores [Villalba Moren 2001] y las personas que desempeñan un liderazgo transformacional identifican a seguidores con mejor satisfacción laboral [Al Hussami 2008; Cuadra Peralta y Veloso Besio 2007; Emery y Barker 2007 Judge, Piccolo y Ilies 2004; Shieh, Mills y Waltz 2001; Yi Feng 2009]. Los líderes transformacionales son aquellos que tienen facilidad para el cambio, fácilmente sustituyen los valores básicos por lo nuevo, cambian las creencias y actitudes de sus seguidores, buscan inspirarlos con la finalidad de obtener resultados positivos, y llegar a los objetivos de la organización con actividades diferentes y novedosas [Bass 1981 citado en Pérez y Azzollini 2013].

Pérez y Azzollini [2013, p. 156] definen: “el liderazgo transformacional como el comportamiento determinado por tres factores: el carisma, la estimulación intelectual y consideración individualizadas, con respecto a lo que necesitan los seguidores [Bass y Avolio 1987], siendo la estimulación intelectual la que se correlaciona significativamente con la satisfacción laboral [Emery y Barker 2007] aunque también hay otros factores que han demostrado ser importantes con respecto a las relaciones positivas en las empresas [Cuadra Peralta y Veloso Besio 2007].

Además Pérez y Azzollini [2013, p. 157] menciona la “Teoría de los sustitutos de liderazgo” donde explica que el liderazgo efectivo es aquel que sabe delegar y determina un nombre para ello “los sustitutos” que funciona como “en lugar de” el líder [Kerr y Jermier 1978]. Y explica que “los sustitutos” pueden en un momento dado debilitar la función del líder o perder poder, puesto que pueden llegar a fungir como parte de la satisfacción del trabajo y entonces el líder deja de ser importante. En pa-

labras del autor el líder deja de ser importante y se debilita, puesto que el sustituto aumenta la satisfacción del trabajo. Menciona a los “neutralizadores”, que son las variables situacionales, que van a ser la respuesta de los subordinados con relación a la satisfacción laboral, volviendo también ineficaz al líder puesto que incrementa de alguna manera la satisfacción del trabajo.

“Ante la situación que prevalece en el contexto mexicano y el tipo de organizaciones que privan en el país, Velázquez [2005] propone un tipo de liderazgo que responda a las necesidades reales de las empresas nacionales, que motive al personal, genere sinergias, incrementa la productividad y desemboque en una alta competitividad. Este estilo de liderazgo es: *el liderazgo empático*”.

Velázquez [2005, p. 78] identifica “el estilo de liderazgo empático que permite al líder ubicarse en el lugar de los seguidores y mediante el conocimiento de los individuos, habilidades para negociar y técnicas de intervención e integración, formar equipos de trabajo que generen valor agregado en sus actividades, dando ventajas competitivas a sus organizaciones, así como un incremento notable de la productividad, mediante innovaciones de calidad a los procesos productivos”.

Continuando con la idea de Velázquez [2005, p. 81] “el requisito indispensable de la aplicación del modelo de liderazgo empático con el objeto de obtener resultados óptimos en el corto plazo, es necesario que la empatía se practique como un estilo de vida y se inserte en la cultura organizacional. Partiendo de la alta dirección, la empatía debe estar comprometida para que transmita sus decisiones, estrategia y energía al comité operativo de calidad, al líder estratégico y al líder operativo, repercutiendo su aplicación en los procesos productivos, tejiéndose una red de competencias que le permiten a la organización generar valor agregado y por lo tanto ventajas competitivas” [p. 81].

Tabla 1. El líder empático

El líder empático debe observar una serie de principios que le permitan integrar su equipo de trabajo, comprender al individuo de forma directa y realizar las tareas con pasión en tiempo y forma, estos principios son:	
Humanismo	El líder empático deber ser por definición humano, comprendiendo a cada uno de sus seguidores, incorporando su creatividad, responsabilidad y constancia para la resolución de conflictos y barreras que encuentre en su camino.
Conocimiento	Debe dominar el campo donde se desarrolla.

Justicia	Como una práctica que le permita el equilibrio entre premiar y sancionar.
Motivación	Elemento indispensable para transmitir energía de trabajo.
Toma de decisiones	Elemento indispensable que le brindará un método y una estrategia para decidir por las mejores alternativas.
Servicio	Hacer del trabajo y la solidaridad con sus compañeros un privilegio.
Asesoría	Apoyar a cada uno de sus seguidores justo en el momento que lo requieran.
Valores	Fomentar la observación de los valores institucionales e individuales de forma práctica y con el ejemplo, es necesario señalar que los valores sólo se aprenden viviéndolos.

Fuente: Elaboración propia con datos de Velázquez 2005, p. 82.

Empresas familiares

Al comenzar a hablar de empresas familiares, es importante primero, definir lo que es empresa, que de acuerdo con Aguirre Baztán [1998], se define como: “una organización humana grupal cuyos miembros se coordinan para alcanzar unos objetivos de producción y beneficio” [Velázquez 2005, p. 73].

Tomando en cuenta el artículo de González y Sánchez [2017] donde explican que el sector empresarial en el área de restaurantes (preparación y venta de alimentos en establecimientos formalmente establecidos con fines de lucro) y concibieron la empresa familiar con referencia de Arenas y Rico [2014, p. 253], y lo definen en tres aspectos: 1) la propiedad o el control de la empresa: cuando el porcentaje de participación de la familia en el capital de la empresa es mayoritario o bien un familiar admite que controla la empresa; 2) el poder que la familia ejerce sobre la empresa: cuando la familia propietaria desempeña funciones ejecutivas en la empresa o bien el director general es un miembro de la familia propietaria; y 3) la intención de transferir la empresa a generaciones venideras: cuando existe el deseo de mantener en el futuro la participación de la familia, el número de generaciones de la familia propietaria que intervienen en la misma o bien cuando los descendientes directos del fundador tienen el control sobre la gestión o propiedad de la empresa.

Para hacer un poco de historia sobre el tema de empresas familiares nos referiremos a lo que afirma Argentina [2011] refiere a que las empresas familiares surgen de las formas comerciales e industriales de una organización lo que permite tener la referencia de empresa. Sin embargo, durante mucho tiempo no se estudió a las orga-

nizaciones como empresa familiar en particular, ha habido poco interés de estudiar la simbiosis empresa y familia.

En México, las investigaciones sobre empresa familiar han presentado una serie de opiniones que por lo mismo menciona el autor que carece de consenso; es decir; no se han puesto de acuerdo totalmente los estudiosos del tema. Aunque la mayoría de estos trabajos hacen referencia del “Modelo de los tres círculos” expuesto por Tagiuri y Davis [1982] especificando que la existencia de la empresa familiar es condición para la existencia e interconexión de tres subsistemas: “la propiedad, la familia y la empresa [Argentina 2011].

Cambio organizacional

Entre los artículos que nos dilucidarán la definición de cambio organizacional, encontramos un documento que analiza de forma metódica una serie de materiales bibliográficos desde el año 2000, para referenciar el tema en el que argumenta que “actualmente, la empresas funcionan como sistemas dinámicos y abiertos, muestras o tienen mecanismos de control que son regulados internamente como parte de una estructura. El movimiento es considerado como parte activa del sistema, y es determinada por relaciones internas y externas. [Romero, Matamoros, Campo 2013, p. 38].

El artículo revisado es una estudio bibliográfico sobre el cambio organizacional, [2013], la cual es una descripción metodológica de 167 referencias (153 bibliografía directa y 14 que complementan), y describe en qué año se construyeron, además de las editoriales. Encontraron que las teorías del cambio organizacional explica cómo las prácticas legitimadas a través del tiempo son un proceso de desinstitucionalización. También mencionan a Greenwood y Hinings [1996] donde y a través de esto prescriben el modelo de cambio organizacional basado en seis etapas [Romero et al 2013].

Tomando como base el mismo artículo mencionado en el párrafo anterior; los autores [Romero et al 2013], relacionan el institucionalismo con algunas contingencias de análisis organizacional, como lo son la dependencia de recursos, ecología organizacional, el cambio organizacional desde un liderazgo de comportamiento y lenguaje. Sin embargo, para este trabajo en particular nos llama la atención la referencia que mencionan sobre la relación que tienen con la teoría de la dependencia. La “Teoría de la dependencia y la Teoría del institucionalismo” consideran el ambiente externo que determina la acción dentro de las empresas [Zucker 1987]. Y menciona también la ecología organizacional, que en conjunto explican la manera en que el

medio ambiente determina el actuar de la empresa, como en el caso del objeto de estudio, el cual ha tenido que adaptarse a lo que sucede en el ambiente para tomar decisiones [Kraatz y Zajar 1996].

Las organizaciones son sistemas abiertos, que presentan sistemas dinámicos, menciona el autor; y establece que presentan mecanismos de control internos y que son percibidos como parte de la estructura del sistema. Ese sistema, se encuentra en movimiento, lo que provoca el origen el cambio el cual es influido por las relaciones externas y que son reguladas por lo interno [Romero et al 2013].

Definiendo cambio organizacional, Chiavenato [2009] dice que cambiar es pasar de un estado a otro. Es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, alteración, interrupción y ruptura. Gibson, Ivancevich y Donnely [2001] mencionan que cambio es ciertamente una de las palabras más frecuentemente usadas en los años 90. Por su parte Ivancevich, Konopaske y Matteson [2006] mencionan que algunos investigadores creen que las organizaciones con la mejor oportunidad de tener éxito son relativamente pequeñas en ramos o industrias en los que los gastos de investigación y desarrollo son relativamente altos, y en los que las barreras de entrada están relativamente bajas. Las empresas en estas industrias experimentaron cambios para sobrevivir y es probable que sean las sobrevivientes en el primer cuarto del siglo XIX. [p. 580]. Por otra parte Fernández y Calguera [2008] autores que consultamos para este trabajo de investigación, los cuales definen el cambio social como el proceso por el cual ocurren alteraciones en la estructura de las funciones de un sistema social.

Por su parte González y Calderón [2007] afirman en su artículo sobre las relaciones entre la actitud hacia el cambio y la cultura organizacional, afirmando que el cambio es comprendido como una alternativa de características esenciales, una alteración de dimensiones o aspectos significativos que genera que el nuevo estado de cosas sea sustancialmente diferente al antiguo, el cual sirvió para entender y conocer más sobre el tema [French y Bell 1996]. Para estos autores el cambio ha sido considerado desde diversas perspectivas teóricas: estratégica, estructural, tecnológica, política, humana y cultural [Motta 2001] y para su investigación las dos últimas son las que más tienen que ver con lo que se está investigando, en lo que hay coincidencia por considerar que las perspectivas humana y cultural están estrechamente relacionadas, sobre todo en lo que aquí nos ocupa.

Otro artículo consultado acerca del cambio en la empresa dice que hay que considerar algunas cuestiones previas al estudiar el cambio organizacional. "Las organizaciones empresariales se ven envueltas hoy en día en un entorno que cambia de forma tan vertiginosa que deben adaptarse a él, so pena de riesgo de sucumbir y,

por consiguiente, desaparecer del mercado. Cuando hablamos de entorno, nos referimos no sólo al político, económico, social, cultural, tecnológico, científico o administrativo, sino también (y sobre todo) a las expectativas de las personas que trabajan en una organización. Así, podemos decir que son muchos los factores que afectan de un modo u otro a una organización, provocando en ellas una necesidad de cambio. Estas fuerzas impulsoras del cambio pueden provenir tanto del interior de la organización como de fuera” [Quirant y Ortega 2006].

Metodología

La metodología utilizada es de tipo cualitativa a través de un estudio de caso por ello se organizan los datos sociales sin perder el carácter unitario del objeto que se investigó, un enfoque que ve cualquier unidad social como un todo, de esta manera un estudio de caso nos lleva a explorar, describir, explicar, evaluar y/o transformar [Rodríguez 2010].

Por lo anterior, se describe la empresa familiar como una forma de administración donde el líder debe tomar en cuenta a los empleados, no solamente como parte de la organización sino por tener un lazo afectivo, que en un momento dado lo hará tomar decisiones que repercutan en el tratamiento de la comunidad; en este caso el restaurante de una pequeña población en la Bahía de Altata en Sinaloa, México, lugar que ha sufrido una serie de cambios y para lo cual los habitantes han tomado en cuenta las estrategias de la sociedad cooperativa (SC) con la finalidad de contribuir en el desarrollo de una comunidad. Las técnicas diseñadas para la recolección de datos fueron la entrevista y la observación, además se analizaron documentos: planes de desarrollo nacionales, estatales y municipales, informes, estadísticas, entre otros.

Se tomó como referencia los resultados de una investigación para obtener el grado de Doctorado en Ciencias Administrativas en donde se estudió la comunicación y la cultura organizacional de una SC pesquera, en donde se entrevistó a 25 de los 58 los socios de la cooperativa, por conveniencia y por los resultados que se obtuvieron. Además, se llevó a cabo una entrevista a profundidad al presidente de la cooperativa turística, dueño de la empresa familiar; para analizar y definir las teorías de liderazgo que identifican a una empresa familiar, de frente a problemáticas de competencia y fuerzas económicas y políticas, que han llevado al líder a tomar decisiones para incorporar la actividad pesquera y turística tradicional al cambio organizacional, y los apoye en la subsistencia y en el desarrollo local.

Resultados y Conclusiones

El cambio es el proceso organizacional que lleva a un estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia, además en el cambio intervienen fuerzas a favor o fuerzas en contra. En las primeras se cuentan las competitivas, las económicas, políticas y globales, las demográficas y sociales y por último las éticas. Las fuerzas en contra se tienen en el poder y el conflicto, la diferencia en la orientación funcional, la estructura mecanicista y la cultura organizacional [Jones 2008]. En el caso investigado hay énfasis en las fuerzas políticas, económicas y globales, las cuales son más continuas y precisan que las organizaciones cambien en cómo y dónde producen bienes y servicios.

Desde este punto de vista analizamos las fuerzas competitivas, considerando lo que los restauranteros de la Bahía de Altata tuvieron que hacer para continuar en el gusto del público que los visita, haciendo sus locales más llamativos, y además mejorando sus servicios, puesto que a partir del 2016 tuvieron mayor afluencia. El cambio principal de esta localidad fue de infraestructura, los dueños de los restaurantes tuvieron que pasar por una serie de cambios, al principio les fue muy difícil aceptar pero con el tiempo se han tenido que ir adaptando para continuar con la actividad.

En esta investigación solamente se presenta una parte de la entrevista en profundidad, se tomó como referencia otro trabajo de investigación referente a la SC ya que la mayoría de los propietarios de los restaurantes con un gran número de empresas familiares, se dedicaron en primer lugar a la pesca y luego al turismo, quedándoles claro que la forma de obtener beneficios de los programas de gobierno, así como cuidar los productos del mar mediante la veda es pertenecer a una cooperativa.

El cambio en cuanto a la infraestructura que ha sufrido la Bahía de Altata, un lugar que durante muchos años era visitada por habitantes principalmente de la Ciudad de Culiacán, capital del Estado de Sinaloa, como un lugar de esparcimiento donde las familias iban a pasar los domingos un rato agradable y tranquilo, por sus apacibles aguas, y en la actualidad se ha convertido en el lugar de mayor afluencia de visitantes; el segundo lugar turístico después de Mazatlán, como lo afirma el Gobierno del Estado en sus documentos oficiales.

Ante estos cambios y la transformación de los espacios, los socios de la SC se han tenido que adaptar y buscar otras fuentes de empleo que les ayude a solventar los gastos de la familia.

Poco a poco los habitantes de la Bahía se han ido adaptando buscando otras oportunidades de sobrevivencia, aunque les ha costado mucho hacerlo, con el apoyo de la organización social se han tenido que adaptar a las actividades que hoy en

día se les presenta, para aprovechar los cambios de forma de vida que están teniendo, de tal manera que la influencia de estos cambios resulte ser positivo y les traigan beneficios y no problemas. Es por eso que además el liderazgo como influencia o estilo y el cambio organizacional de la cooperativa pesquera y turística de Península de Lucenilla, ubicada en la Bahía de Altata en Navolato, Sinaloa, han hecho frente a la globalización, las amenazas competitivas, las modificaciones de las condiciones económicas [Hugues, Ginnett, Curphy 2007].

Hugues et al [2007] explican el liderazgo y cambio, a partir de los retos potenciales de las organizaciones para tratarse de manera efectiva con las implicaciones de la nueva tecnología, la globalización, los climas cambiantes de interés social y político, las amenazas competitivas, las modificaciones de las condiciones económicas, la consolidación de la industria, las variaciones en las preferencias del consumidor, y los nuevos estándares legales y de desempeño. Enfatizan que el alcance de cualquier iniciativa de cambios varía en gran manera y los líderes pueden utilizar habilidades relacionadas con el establecimiento de metas y de la tutoría, la delegación y la autorización para modificar de manera eficaz las conductas y habilidades de quienes les reportan directamente.

Para precisar, la Sociedad Cooperativa Pesquera “Península de Lucenilla” se constituyó en 1985, al autorizarse su funcionamiento para la extracción, captura y aprovechamiento comercial de las especies: camarón, tiburón, escama y almeja. La duración de la concesión fue de veinte años de conformidad con la Ley General de Sociedades Cooperativas.

La bahía de Altata, por su proximidad con Culiacán (40 kilómetros), la capital del estado, recibe una importante afluencia de visitantes atraídos por la gastronomía marina, el principal atractivo turístico de este lugar. Su población a la fecha es de 2001 personas, de las cuales 1022 son hombres y 979, mujeres. La población económicamente activa es de 776 personas [INEGI 2012].

Retomando el Plan Estatal de Desarrollo (2017–2021), Sinaloa tiene una población de dos millones 994 mil 153 habitantes [INEGI 2015], equivalente al 2.5% de la población nacional, y contribuye con el 2.11% del PIB nacional, respecto a este último indicador, se ubica en la posición 17 de las 32 entidades (PED 2017–2021).

La SC, en sus relaciones con el gobierno del estado ha logrado modernizar y cuidar el medio ambiente. El beneficio lo han obtenido de varios Programas de acuerdo con el Gobierno del Estado de Sinaloa [GS 2013]: el de Modernización de Embarcaciones Menores con el objetivo de promover el cuidado de los ecosistemas marinos, apoyar la seguridad de los pescadores y reducir costos de operación. El de Repoblación de Embalses, Esteros y Bahías, que consiste en la producción controlada

de semillas, larvas y alevines. Otro Programa es el de Infraestructura para desarrollo Pesquero [GS 2013] que apoyó a los pescadores con una inversión de 14 millones de pesos, en la construcción de la lonja pesquera que ha permitido a las SC pesqueras procesar los diversos productos marinos.

Los socios de la SC además de pescar, administran y desarrollan la gestión para obtener beneficios de los gobiernos en turno para aprovechar los programas que apoyan a los pescadores. También desarrollan una cultura comunitaria y cuidado del medio ambiente, comercializan y venden los productos que extraen del mar de la forma que les beneficie y aportar en el sustento familiar.

Estas actividades de gestión y administración los han llevado a decidir por una actividad paralela a la de la pesca y que les complemente el sustento económico en la época de veda, es decir a una actividad primaria (pesca) se suma una actividad terciaria (el turismo). Esta actividad se realiza con el servicio de paseo en lancha principalmente, pero además esta la zona de los restaurantes en donde los visitantes degustan de la comida del mar.

De acuerdo con el PED (2017–2021) la pesca y la acuicultura en Sinaloa son fuente importante de alimentos no sólo a escala estatal, sino también nacional. El estado se ubica en segundo lugar por su volumen de producción y el primero por su valor de producción, así como por el apoyo en la generación de empleo, recreación, comercio, valor agregado y bienestar económico para el estado, tomando en cuenta que han sido actividades muy productivas.

La actividad turística y de recreación en la Bahía de Altata ha sido favorecida a partir de las estudios de diagnósticos y evaluaciones del potencial turístico de la zona de acuerdo con la Secretaría de Turismo del Sinaloa [SECTUR 2013], inversiones en infraestructura: en Nuevo Altata (Isla Cortés) se ubica la marina (contiguo a la Bahía), y que en 2014, recibió al primer yate procedente de Baja California Sur; se construyó un malecón y un muelle; apoyó al desarrollo gastronómico, entre otros, que ha favorecido un incremento en la afluencia de visitantes, en 2012 se tuvieron 96 mil aproximadamente de acuerdo Presidencia Municipal [PM 2012] mientras que en 2015 se incrementó a 500 mil aproximadamente [PM 2015].

La decisión de la SC alternan actividades de pesca y turísticas integrándose a un cooperativa turística para llevar a cabo la actividad, pues durante todo el año tienen afluencia de visitantes que provienen de la ciudad de Culiacán y de otros sitios expulsores de turistas a partir de mejorar la infraestructura de la Bahía lo que les permite tener otra fuente de empleo; es decir hay fuerzas económicas, políticas y globales continuas que precisan que SC cambie en cómo y dónde producen bienes y servicios [Jones 2008].

Referencias Bibliográficas

Argentina S.M. (2011), *La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación*, "Revista de Contaduría y Administración", 58 (2), abril-junio 2013, pp. 135–171.

Brito J. (2016), *La ética y los estilos de liderazgo*, "INNOVA Research Journal", 41–48.

Chiavenato I. (2009), *Comportamiento organizacional*, México, Mc Graw Hill.

Fernández C., Galguera L. (2008), *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, México: Mc Graw Hill.

Gibson J. Ivancevich J., Donnely J. (2001), *Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*, Mc Graw Hill. México.

González J. V., Calderón G.C. (2007), *Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional*, "Revista Innovar.", Vol. 17, No. 29. Enero a Junio de 2007.

González Macías C., Sánchez Juárez I. (2017), *Sustentabilidad y competitividad en empresas familiares restauranteras*, Universidad de Zulia (Luz), "Revista Venezolana de Gerencia" Año 22, No. 79, pp. 427–446. Maracaibo, Venezuela, Venezuela. ISSN 1315-9984.

Gobierno del Estado de Sinaloa (2013), www.gobiernodelestadodeSinaloa.gob.mx. Consultado 16 de octubre de 2013.

Hugues R., Ginnett R., Curphy G. (2007), *Liderazgo*. México. Mc Graw Hill.

INEGI. Instituto Nacional de Geografía e historia (2012). www.inegi.org.mx Consultado 30 de octubre de 2013.

Ivancevich J., Konopaske R., Matteson M. (2006), *Comportamiento organizacional*, México: Mc Graw Hill.

Jones G. (2008), *Teoría Organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*, México: Pearson Educación.

Romero J., Matamoros S., Campo C.A. (2013), *Sobre cambio organizacional. Una revisión bibliográfica*, "Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales", Vol. 23, número 50. Octubre-diciembre, 2013, pp. 35–52. Universidad de Colombia, Bogotá, Colombia. ISSN: 0121-5051.

Quirant A., Ortega A. (2006), *El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio*, "Revista de Empresa", No. 18, octubre-diciembre de 2006. España.

Pérez Vilar P.S., Azzollini S. (2013), *Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral*, "Revista de Psicología", Volumen 31(1), pp. 152–169. ISSN: 0254-9247.

Plan Estatal de Desarrollo 2017–2021. Sinaloa, www.sinaloa.gob.mx. Consultado mayo 19 de 2016.

Plan Municipal de Desarrollo (2015), www.culiacan.gob.mx. Consultado Mayo 19 de 2016.

Rodríguez M.A. (2010), *Métodos de investigación. Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. Universidad Autónoma de Sinaloa, México. ISBN 978-607-7929-17-8.

SECTUR (2013), Secretaría de turismo, <https://www.gob.mx/sectur/>. Consultado mayo 19 de 2016.

Velázquez Valadez G. (2005), *Liderazgo empático: un modelo de liderazgo para las organizaciones*, "Revista del Centro de Investigación Universidad La Salle", México. ISSN 1405-6690. Volumen 6, No. 23, enero-junio, pp. 81–100.

Magdalena Licznarska | magdalena.licznarska@pg.edu.pl

Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii

Małgorzata Rembiasz | malgorzata.rembiasz@put.poznan.pl

Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania

Znaczenie kobiet w firmach rodzinnych: wczoraj, dziś i jutro

Women's Significance in Family Businesses: Yesterday, Today and Tomorrow

Abstract: This paper provides a review of the literature on women in family businesses. Based on a structured literature review (SLR) method, 81 articles and other research works published since 1997 were analysed. The aim was to contribute to the literature and present what is new in the recent debate and how the evolutionary trend looks like. Over the last twenty years only a few investigations have studied women in family firms. Nevertheless research of that field is dynamic and evolving. The most important findings of this work concern the identification of trends, crucial topics and potential future research toward a better understanding of women in family firms and in order to develop new knowledge. Selected from Google Scholar written in Polish and English studies were classified considering different criteria: main theme, impact, country of research, research method and year.

Key words: family business, family firm, women, literature review, female entrepreneurship, succession

Wstęp

Zainteresowanie badaczy przedsiębiorczością kobiet wyraźnie wzrosło w ciągu ostatnich dwudziestu lat. Powszechnie uznane czasopisma, np. „Entrepreneurship Theory & Practice”, poświęcają temu tematowi specjalne wydania, a nowsze czasopisma, np. „International Journal of Gender and Entrepreneurship”, nieustannie zachęcają do debaty, podkreślając przy tym „znaczący wkład w kreowanie innowacji, tworzenie miejsc pracy i bezpośredni wpływ na rozwój gospodarek narodowych na całym świecie” [De Bruin, Brush, Welter 2006, s. 585] kobiet przedsiębiorców. Widoczny jest także apel o nowe kierunki badań dotyczące przedsiębiorczości kobiet [Ahl 2004], które prezentowałyby różne możliwe pola badawcze i podkreślałyby istotę unikania uproszczeń, którymi posługują się badacze twierdząc, że przedsiębiorczość kobiet jest zasadniczo inna od przedsiębiorczości mężczyzn (zgodnie z perspektywą feminizmu społecznego) lub prezentują stanowisko zupełnie skrajne, uważając, że jest zasadniczo taka sama (zgodnie z poglądami feminizmu liberalnego).

Unikając ograniczeń, które niesie za sobą podążanie za konkretną ideologią feministyczną i jednocześnie uwzględniając różnorodne czynniki wpływające na przedsiębiorczość kobiet, uwagę i zainteresowania badawcze można skupić na firmach rodzinnych, które kreują i oferują im możliwości pełnienia roli zarówno liderów jak i przedsiębiorców [Cappuyns 2007]. Ponadto liderzy firm rodzinnych są zazwyczaj uznawani za przedsiębiorców [Shepherd, Haynie 2009], a ich firmy rozpoznawane jako istotne miejsca, gdzie rodzą się przyszłe pokolenia przedsiębiorców.

Należy stwierdzić, że chociaż firmy rodzinne i ich zachowania są relatywnie nowym obszarem badań, to osiągnęły już one status niezależnej dyscypliny z ustalonymi zasadami, problemami i paradygmatami [Moore 2009]. Niemniej jednak do tej pory stosunkowo mało uwagi poświęcono roli kobiet przedsiębiorców w firmach rodzinnych. Wydaje się, że obszar badawczy obejmujący firmy rodzinne jest wystarczająco zróżnicowany, aby uchwycić istotne zmienne w doświadczeniach kobiet przedsiębiorców.

Niniejszy artykuł koncentruje się na pozycji i znaczeniu kobiet w firmach rodzinnych, dostarczając przeglądu literatury w odniesieniu do okresu ostatnich dwudziestu lat. Jego celem jest określenie trendów w obecnych badaniach związanych z rolą kobiet w firmach rodzinnych za pomocą przeprowadzonej analizy studiów literatury zagranicznej i polskiej oraz zaprezentowanie wniosków dotyczących możliwych przyszłych kierunków badań.

Temat kobiet w firmach rodzinnych z perspektywy wybranych badaczy

W kontekście roli kobiet w firmach rodzinnych szczególną uwagę badaczy, jak dotąd, przyciągały przede wszystkim tematy dotyczące motywacji [Salganicoff 1990], sukcesji [Dumas 1998; Haberman, Danes 2007], barier [Cole 1997], i pełnionych ról [Barrett, Moores 2009; Cesaroni, Sentuti 2014]. Kilku autorów podjęło także próbę przeglądu literatury dotyczącej kobiet w firmach rodzinnych.

Jednym z nich jest Martinez Jimenez [2009], którego przegląd objął 48 artykułów, 23 książki oraz 3 rozprawy doktorskie opublikowane między 1985 a 2008 rokiem. Przegląd ten ukazuje, iż naukowcy, którzy zajmowali się tematem kobiet w firmach rodzinnych, niezależnie czy poprzez badania empiryczne, czy też analizę teoretyczną, na ogół podkreślali zmiany, które pojawiły się na przestrzeni lat w związku z coraz częstszym włączaniem i udziałem kobiet w biznesach rodzinnych. Warto podkreślić, że pierwsze analizy dotyczyły trudności i barier, na które napotykają kobiety włączające się w firmy rodzinne oraz brak docenienia ich pracy [Dumas 1998; Salganicoff 1990]. Z kolei autorzy nowszych prac analizowali głównie potencjalne możliwości i korzyści dla kobiet, które wiążą się z pracą w biznesach rodzinnych. W rezultacie przeprowadzonego przeglądu literatury Martinez Jimenez zidentyfikował z jednej strony bariery, z drugiej – pozytywne aspekty związane z ich udziałem w firmach rodzinnych. Najistotniejsze ograniczenia roli kobiet wiązały się z analizą zjawiska „niewidzialności kobiet”, sukcesji i związanego z nią dość powszechnego preferowania syna jako następcy przez właścicieli firm. Z kolei grupa pozytywnych aspektów obejmowała prace z zakresu dwóch tematów: kariery zawodowej kobiet w firmach rodzinnych oraz prowadzenia firmy rodzinnej. Ten porządek odzwierciedla wspomnianą wyżej ewolucję.

Obok Martineza Jimeneza, przeglądu literatury dokonał także Wang [2010], koncentrując się wyłącznie na literaturze dotyczącej córek i sukcesji w firmach rodzinnych. Celem tego artykułu było zainteresowanie większej liczby badaczy powyższym tematem, gdyż sukcesja jest krytycznym momentem dla każdej firmy rodzinnej, a ciągłe ograniczanie udziału córek w rodzinnym biznesie może doprowadzić do spadku zainteresowania przez nie firmą i tym samym wykluczeniem potencjalnego sukcesora, na czym traci zarówno rodzina, jak i firma.

Zdaniem autorek niniejszego artykułu badacze ci dokonali niewątpliwie bardzo istotnych i potrzebnych przeglądów literatury. W obu opisanych artykułach nie wspomniano jednak o żadnej metodzie dokonania przeglądu literatury. Ponad-

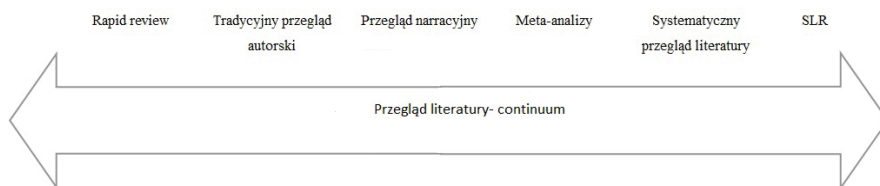
to analizując poszczególne badania, autorzy przeglądów nie uwzględnili zarówno metod badawczych użytych w badaniach, jak i nie zdefiniowali obszaru geograficznego, jakiego dotyczyły. Oznaczenie obszaru jest szczególnie ważne w przypadku analizy roli kobiet w firmach rodzinnych, ponieważ różne modele kulturowe mają niewątpliwie wpływ na zachowania przedsiębiorcze w różnych krajach. Dodatkowo pozwala to na określenie jakie kraje i regiony zostały dobrze, a które słabo zbadane [Massaro, Dumay, Guthrie 2016].

Warto zauważyć, że tradycyjne przeglądy literatury są coraz częściej krytykowane za zbytnią subiektywność [Petticrew, Roberts 2008]. Nawiązują do tej kwestii Denyer i Tranfield [2006, s. 216]: „[...] Najczęściej używaną techniką w badaniach z zakresu zarządzania jest tradycyjny przegląd literatury, w którym badacz podsumowuje i interpretuje wcześniejsze prace w subiektywnym i narracyjnym stylu”. Wartość takiego przeglądu opiera się zatem na założeniu, że osoba go dokonująca posiada bardzo szczegółową i gruntowną wiedzę z danego zakresu [Petticrew, Roberts 2008]. Można tutaj śmiało zaryzykować stwierdzenie, że tylko nieliczni badacze mogą spełnić takie kryteria. Wydaje się zatem, że warto podejmować próby użycia innych metod, na przykład *structured literature review* (SLR).

Charakterystyka metody *structured literature review* (SLR)

Przeglądy literatury mają kilka celów. Zdaniem Petticrew i Roberts [2008] mogą być używane do analizy wcześniejszych teorii lub do dostarczenia podwalin do działania, do stworzenia swobodnego przewodnika dla przyszłych badań czy podsumowań konkretnych zagadnień. Do metod obecnie używanych zalicza się: systematyczny przegląd literatury, tradycyjny przegląd, meta-analizę, przegląd narracyjny, *rapid review* oraz SLR. Główną cechą różnicującą poszczególne typy przeglądów są zasady przyjęte w celu zrealizowania postawionych zamierzeń. Może być to zobrazowane jako continuum (rys. 1), które z jednej strony charakteryzuje się brakiem zasad, zaś z drugiej – jasno określonym zestawem zasad i założeń.

Rysunek 1. Metody przeglądu literatury



Źródło: opracowanie własne na podstawie Massaro, Dumay, Guthrie [2016].

W niniejszym artykule, zgodnie z zaleceniami Massaro, Dumaya i Guthrie'a [2016], została użyta metoda SLR dostosowana do potrzeb przeglądu. W oparciu o SLR zdefiniowano pytania badawcze, na które ma odpowiedzieć przegląd literatury, przeszukano bazy danych i wyodrębniono próbę badawczą. Następnie określono ramy badawcze analizy, identyfikując kryteria klasyfikacji poszczególnych publikacji.

Źródło próby badawczej

Za przykładem Englund i Gerdina [2014], którzy argumentowali użycie Google Scholar w celu uwzględnienia zarówno znanych opublikowanych materiałów, jak i artykułów z czasopism niżej punktowanych oraz rozdziałów w książkach, w niniejszym SLR wybrano tę samą bazę danych. Próba badawcza objęła publikacje w języku polskim i angielskim z obszaru zarządzania i ekonomii, które ukazały się pomiędzy rokiem 1997 a 2017. Przeszukano tytuły, słowa kluczowe oraz abstrakty w bazie z użyciem ustalonych słów kluczowych, na które złożyły się kombinacje określeń matka/żona/córka/kobiety itp. oraz firmy / biznes / przedsiębiorstwo rodzinne itp. W wielu przypadkach, w związku z nieprecyzyjnymi i ograniczonymi informacjami zawartymi w abstraktach, analizie zostały poddane całe artykuły.

Proces przeszukiwania bazy danych dostarczył, po usunięciu dublujących się pozycji, wywiadów, artykułów historycznych, recenzji książek oraz publikacji, których treść, mimo odpowiednich słów kluczowych nie odnosiła się do zagadnienia kobiet w firmach rodzinnych, próbę 86 publikacji.

Wyselekcjonowane publikacje zostały sklasyfikowane według następujących kryteriów: tematu / zagadnienia badawczego, metody badawczej, kraju, którego dotyczyło badanie (dla badań porównawczych wprowadzono oddzielną kategorię), roku publikacji oraz liczby cytowań.

Wyniki przeprowadzonej analizy zostały przedstawione oddzielnie dla literatury światowej i publikacji dotyczących kobiet w polskich firmach rodzinnych.

Wyniki analizy literatury zagranicznej

W oparciu o analizę wyróżniono następujące tematy/zagadnienia (tab. 1): rolę kobiet w firmach rodzinnych (w tym porównanie płci, bariery, porównanie firm rodzinnych i nierodzinnych), sukcesję, obraz właścielek i przedsiębiorczości kobiet oraz *copreneurship*.

Tabela 1. Tematyka publikacji

Rola, w tym:	36	48%
porównanie płci	6	8%
bariery	5	7%
porównanie firm rodzinnych i nierodzinnych	4	5%
Sukcesja	23	31%
Obraz	12	16%
Copreneurship	4	5%

Źródło: opracowanie własne

W całym badanym okresie głównym tematem skupiającym uwagę badaczy była rola kobiet w firmach rodzinnych (36, 48%). Większość publikacji koncentrowała się na opisie obecności kobiet i ról jakie pełnią w rodzinnych biznesach z uwzględnieniem kontekstu i konkretnych warunków w których funkcjonują. Badania skupiały się na analizie efektów, jakie wywierają kobiety na funkcjonowanie firm rodzinnych.

Obecność kobiet traktowana była jako zmienna użyta do analizy np. w modelu regresji. Część naukowców badała czy i jak obecność kobiet w strukturach własności i/lub ich udział w zarządzaniu może wpływać na różne aspekty funkcjonowania firmy, np. jej rozmiar, działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, wyniki finansowe i sposób zarządzania przedsiębiorstwem. Część badań opierała się na porównaniach firm rodzinnych do nierodzinnych oraz firm rodzinnych prowadzonych przez kobiety do tych kierowanych przez mężczyzn. W kilku artykułach skupiono się na roli kobiet w firmach rodzinnych w regionach i krajach rozwijających się ze szczególnymi warunkami ekonomicznymi i kulturalnymi tradycjami, tj. w Indiach, Indonezji, Afryce oraz Ameryce Południowej.

Drugim pod względem istotności tematem była sukcesja (23,31%). Do tego zagadnienia zaliczono publikacje, które odnosiły się głównie do procesu przekazywa-

nia firmy córce przez ojca. Większość artykułów badała wyzwania, przed którymi stoją kobiety w firmach rodzinnych oraz ich drogę stawania się liderkami/właścicielkami. Widoczna jest również próba zbadania sukcesji w różnych kontekstach kulturowych. W przeglądzie literatury pojawiły się badania dotyczące sukcesji w krajach Bliskiego Wschodu, Azji oraz południowej Europy.

Trzecim wyróżnionym tematem, najczęściej podejmowanym przez autorów publikacji, jest przedsiębiorczość kobiet w kontekście właściolek firm rodzinnych. Zagadnienie to najczęściej wiązało się z charakterystyką kobiet przedsiębiorców, opisem ich edukacji, umiejętności zarządczych, doświadczenia i motywacji, a także działań jakie podejmują, aby doskonalić się w roli przywódcy i przedsiębiorcy. W tym temacie poruszane są także wątki obrazu przedsiębiorczych kobiet z uwzględnieniem ich geograficznego kontekstu. Autorzy publikacji badający wizerunek właściolek firm używali także porównań firm rodzinnych prowadzonych przez kobiety do firm nierodzinnych, głównie w celu zbadania różnic w stylu zarządzania.

Ostatnim wyróżnionym w niniejszym przeglądzie tematem jest *copreneurship*. *Copreneurial venture* dotyczy szczególnego typu firmy rodzinnej, która charakteryzuje się tym, że jest prowadzona przez damsko-męską parę razem ze sobą pracującą [Kuschel, Lepeley 2016]. W analizowanych publikacjach badano, w jaki sposób kobiety i mężczyźni definiują swoje role, obowiązki, zaangażowanie zarówno w życie rodzinne, jak i firmowe oraz jak konflikt praca-rodzina może wpływać na sukcesję w firmie i relacje małżeńskie.

Ponadto zarówno jakościowe, jak i ilościowe metody były popularne wśród badaczy, z niewielką przewagą tych drugich (33 do 32). Najrzadziej można zaobserwować metody mieszane oraz inne, np. dotychczasowe przeglądy literatury (po 5 publikacji).

W niniejszym przeglądzie lokalizacja geograficzna rozpatrywana jest wyłącznie w odniesieniu do kraju lub regionu badania empirycznego, nie rozpatrywano lokalizacji pod kątem afiliacji autorów. Najwięcej publikacji odnosiło się do Europy Zachodniej, następnie Ameryki Północnej i Azji. Najrzadziej opisywano kobiety w firmach rodzinnych Ameryce Południowej, Afryce, Europie Wschodniej oraz na Bliskim Wschodzie. W analizie wyszczególniono także badania porównawcze, które w poszczególnych publikacjach odnosiły się do porównań dwóch, pięciu oraz dziesięciu krajów. Zauważalne jest przesunięcie zainteresowania badawczego z regionów i krajów o długiej tradycji badania przedsiębiorczości kobiet, tj. USA czy Wielkiej Brytanii, w kierunku krajów, które mogą być rozpatrywane jako nowy obszar badawczy.

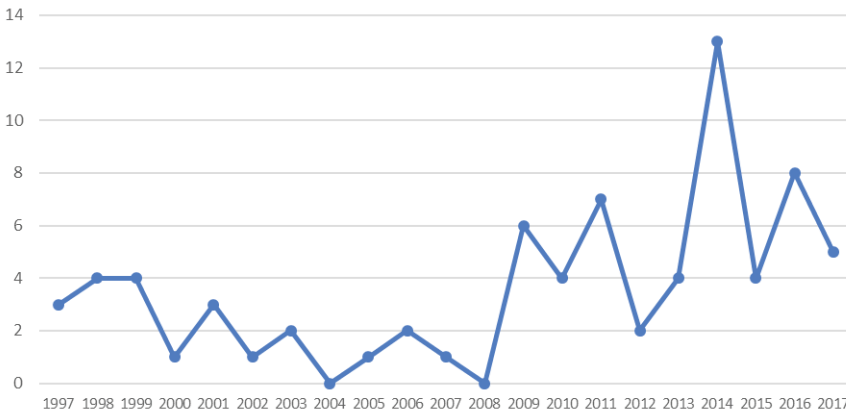
Tabela 2. Obszar geograficzny przeprowadzonych badań

Europa Zach.	26
Ameryka Pn.	13
Azja	13
Australia i Nowa Zelandia	6
Ameryka Pd.	3
Afryka	3
Bliski Wschód	3
Europa Wsch.	3
Badania porównawcze	8

Źródło: opracowanie własne.

Oznaczenie w analizie roku publikacji pozwala, zgodnie z tym co pisze Massaro, Dumay, Guthrie [2016], na analizę próby badawczej w czasie. Nawet jeśli widoczny trend wzrostowy w całym badanym okresie nie jest linearny, to wyniki pozwalają zaobserwować dynamizm i ewolucję w zakresie badań nad kobietami w firmach rodzinnych. Największą uwagę poświęconą temu zagadnieniu można zaobserwować w 2014 roku (wyk. 1.). Ważnego wniosku z analizy dostarcza także porównanie do siebie dwóch okresów: 1997–2006 oraz 2007–2017. Publikacje dotyczące kobiet w firmach rodzinnych zwiększyły ponad dwukrotnie swą liczbę – z 21 do 54. Wynik ten wskazuje bezpośrednio na rosnące zainteresowanie badaną tematyką, ukazując jednocześnie przyszłe wyzwania badawcze.

Wykres 1. Rozkład publikacji w czasie



Źródło: opracowanie własne.

Artykuły uwzględnione w niniejszym przeglądzie pochodziły z ponad 30 różnych czasopism naukowych. Wiodącymi czasopismami zorientowanymi na publikację badań dotyczących kobiet w firmach rodzinnych są „International Journal of Gender and Entrepreneurship” (11 artykułów) oraz „The Family Business Review” (8 artykułów), które opublikowały co czwarty analizowany artykuł.

Wyniki przeprowadzonej analizy w odniesieniu do badań dotyczących Polski

W wyniku przeprowadzonej analizy uzyskano zaledwie 11 pozycji literaturowych (10 artykułów oraz 1 rozdział w monografii naukowej) bezpośrednio lub pośrednio poświęconych tematowi kobiet w polskich firmach rodzinnych. W poszczególnych latach odnotowano następującą ilość publikacji: 2005 r. - 2 (w tym jedna wydana w języku angielskim); 2011 r. - 1; 2013 - 2; 2015 - 3; 2016 - 3. Ponadto odnotowano 2 artykuły o charakterze teoretycznym zawierające przegląd literatury światowej w opisywanym obszarze [Hadryś-Nowak 2014; Stefańska 2014]. Ze względu na małą liczbę publikacji zrezygnowano z przedstawienia wyników w formie wykresów i tabel.

Najczęściej poruszonym tematem (omawianym w 5 z analizowanych publikacji) w polskiej literaturze dotyczącej roli kobiet w firmach rodzinnych jest sukcesja. Temat przedsiębiorczości kobiet (w tym korzyści z założenia własnej firmy) został poruszony w 3 publikacjach. Jedna pozycja koncentruje się na relacjach między małżonkami

prowadzącymi firmę. Ponadto jeden artykuł miał na celu zbadanie kobiecych stylów zarządzania na przykładzie właścicielek firm rodzinnych. W grupie polskich artykułów znajduje się również jedno rozbudowane studium przypadku dotyczące wielu aspektów zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym ze szczególnym uwzględnieniem roli i pozycji w firmie jego właścicielki.

W przeważającej większości polskich publikacji (8 z 11) zastosowano metody badawcze jakościowe, w trzech pozostałych: mieszane (2) i ilościowe (1). Najczęstszą metodą prezentacji wyników badań było studium przypadku opisane dzięki przeprowadzonemu wywiadowi bezpośredniemu.

Jak wynika z przedstawionej analizy przeglądu literatury polskiej, rośnie zainteresowanie tematem firm rodzinnych, lecz temat roli kobiet w przedsiębiorstwach tego typu jest poruszany dość rzadko. Wart odnotowania jest fakt, że autorkami wszystkich analizowanych polskich publikacji były kobiety. Cytowalność artykułów poświęconych polskim badaniom jest w zasadzie zerowa, poza jednym opublikowanym w języku angielskim. Wybrane wyniki ważniejszych badań opisanych w polskiej literaturze przedstawiono poniżej.

Jak już wspomniano, często poruszonym tematem była sukcesja kobiet w firmie rodzinnej i towarzyszące jej problemy. Zaprezentowane przez A. Hadryś-Nowak i E. Więcek-Janek [2016] wyniki badań w formie opisu przypadków córek z firm rodzinnych w Polsce potwierdzają założenie, że środowisko przedsiębiorstw rodzinnych sprzyja rozwojowi kariery zawodowej kobiet. Wszystkie badane kobiety związane były z firmami rodzinnymi od najmłodszych lat, a przedsiębiorstwa te cechowały się demokratycznym stylem zarządzania. W analizowanych przypadkach córki nie doświadczyły zjawiska „szklanego sufitu”. Mimo tak pozytywnych opisów studiów przypadku autorki stwierdzają, że według badań nadal można zaobserwować dyskryminację kobiet w obszarze związanym z wyborem sukcesora. Powodowana jest ona utrwalonym stereotypem, według którego kobiety postrzegane są jako słabsze oraz mniej przedsiębiorcze, co zdecydowanie zmniejsza ich szanse na objęcie stanowisk kierowniczych. Autorki rekomendują kontynuację badań nad rolą i znaczeniem kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce i na świecie w celu sformułowania wniosków i rekomendacji dla firm rodzinnych w zakresie wykorzystywania potencjału kobiet.

N. Baskiewicz [2015] analizując style kierowania stosowane przez badane właścicielki firm rodzinnych stwierdza m.in., że respondentki częściej stosują demokratyczny styl kierowania aniżeli styl autokratyczny, co wyraża się tym, że istotne dla nich są opinie podwładnych. Z drugiej jednak strony lubią podkreślać, że firma jest ich własnością. Reguły matriarchatu są zatem obecne w stylu kierowania kobiet za-

rzządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi. W tych przedsiębiorstwach role matki nakładają się na role szefowej.

W kontekście roli kobiet w firmach tego typu należy odnotować wnioski płynące z przeprowadzonego polskich firmach badania przełożenia relacji rodzinnych na relacje między personelem w firmach rodzinnych. Podczas bezpośredniej współpracy w firmie partnerzy przenoszą problemy rodzinne na grunt działalności firmy. Zarządzające firmami kobiety chciałyby, żeby ich dzieci przejęły w przyszłości rodziny biznes, właściciele mężczyźni pragną tego znacznie silniej. We wspomnianym artykule przedstawiono kilka interesujących studiów przypadku obrazujących relacje i różne spojrzenie na rolę w firmie z perspektywy prowadzących je kobiet i mężczyzn [Baskiewicz, Kukowska 2016].

Wnioski i sugestie dotyczące przyszłych badań

Celem niniejszego artykułu było zaprezentowanie aktualnego przeglądu literatury anglojęzycznej i polskiej dotyczącej kobiet w firmach rodzinnych w odniesieniu do ostatnich dwudziestu lat. Oprócz analizy badań empirycznych i teoretycznych podjęto próbę wskazania przyszłych kierunków badań nad przedsiębiorczością kobiet w kontekście firm rodzinnych. Do tego celu zaadaptowano rygorystyczną metodę przeglądu literatury SLR, która pozwoliła na analizę i klasyfikację publikacji zgodnie z różnymi kryteriami.

Wyniki analizy wskazują, iż w ostatnim okresie pojawiła się znaczna liczba publikacji dotyczących kobiet w firmach rodzinnych. Wyróżniono następujące tematy/zagadnienia: rolę kobiet w firmach rodzinnych (w tym porównanie płci, bariery, porównanie firm rodzinnych i nierodzinnych), sukcesję, obraz kobiet właścielek i przedsiębiorczości kobiet oraz *copreneurship*. Zarówno proces sukcesji z ojca na córkę, jak i analiza różnych ról, jakie pełnią kobiety w firmach rodzinnych nadal wydają się być kluczowymi tematami w tym obszarze badań – w przeciwieństwie do tematu kobiet jako poprzedniczek i sukcesji z matki na potomków, który wydaje się być pomijany w większości analiz. W odniesieniu do wszystkich wyróżnionych tematów stosunkowo nowym i ciekawym zjawiskiem jest zainteresowanie badaczy kobietami w firmach rodzinnych z uwzględnieniem różnych obszarów geograficznych, a tym samym analiza kontekstu kulturowego. Analizując tematykę publikacji dostrzeżono także zupełnie nowy temat jakim są *copreneurial ventures*, który oferuje nową, ciekawą perspektywę dla badaczy. Nowością w debacie dotyczącej kobiet w firmach rodzinnych jest fakt, że na początku zainteresowanie tym tematem wyrażali głównie badacze z Ameryki Północnej, a od roku 2000 istotnego wkładu

dokonałi naukowcy analizujący zjawisko w Europie. W tym samym czasie stopniowo zaczęły pojawiać się artykuły dotyczące Bliskiego Wschodu, Azji czy Afryki, jednakże nadal są one w mniejszości.

Próba wyznaczenia i określenia trendu w obszarze badań nad kobietami w firmach rodzinnych ukazuje, że ma on charakter pozytywny i ewolucyjny. Porównując pierwszą i drugą połowę badanego przedziału czasowego stwierdza się, iż publikacje zwiększyły ponad dwukrotnie swoją liczbę. Niemniej jednak należy w tym miejscu wspomnieć, że artykuły publikowane były w wielu czasopismach, dotyczyły różnej tematyki, a ich wpływ i tym samym cytowalność, z kilkoma wyjątkami, był ograniczony lub wręcz żaden. Grupa odbiorców badań z obszaru dotyczącego kobiet w firmach rodzinnych wydaje się być niszowa. Dynamizm rozwoju tego obszaru wskazuje na poszukiwanie własnej tożsamości.

Przedstawiony przegląd literatury skłonił autorki do zaproponowania następujących obszarów badawczych w temacie roli kobiet w firmach rodzinnych:

- kobiecego stylu zarządzania w kontekście korzyści z zarządzania różnorodnością i wyboru strategii rozwoju firmy,
- edukacji dla przedsiębiorczości w kontekście sukcesji i jak najszybszego włączenia córek w działalność firmy rodzinnej,
- przedsiębiorczości kobiet jako czynnika redukującego, a nie zwiększającego konflikt praca–rodzina,
- wyboru źródeł finansowania przedsiębiorstwa rodzinnego,
- analizy kobiet w firmach rodzinnych w kontekście uwarunkowań kulturowych,
- „niewidzialności kobiet”,
- *copreneurial ventures*.

Przedstawiony wykaz obszarów ma charakter wstępny i wskazuje na zdiagnozowane luki badawcze. Autorki mają świadomość, że nie wyczerpuje on tematu w całości.

Przedsiębiorczość kobiet w Polsce jest zjawiskiem dość często opisywanym w polskiej literaturze obejmującej zarówno wybrane tematy, takie jak przedsiębiorczość kobiet będących matkami [Rembiasz 2016], a także jej bardzo kompleksowe ujęcia [Siemieniak, Łuczka 2016] oraz propozycje nowych podejść i kierunków badań [Wasilczuk, Licznarska 2017]. W przypadku tematu kobiet w polskich firmach rodzinnych można zaryzykować stwierdzenie, że badania na szeroką skalę jeszcze się nie rozpoczęły. Wynika to z jednej strony z faktu trudności w uzyskaniu rzetelnych informacji od właścicieli firm, a z drugiej - z powodu braku dokładnych informacji statystycznych dotyczących firm rodzinnych. Badania takie są jednak potrzebne ze względu na ich udział w gospodarce polskiej, a także na kwestie związane z potrzebą zwiększania aktywności zawodowej i przedsiębiorczej kobiet.

Co prawda studia empiryczne dowodzą, że skuteczny menedżer kojarzy się wciąż głównie z mężczyzną („Think manager – think male” [Safin, Pluta 2013]), jednak silniejsza pozycja kobiet w firmach rodzinnych oznacza rozpowszechnienie stylu zarządzania opartego na budowaniu relacji i współpracy. Firmy te mogą się rozwijać szybciej dzięki zwiększeniu umiejętności wyszukiwania okazji i tworzeniu trwalszych relacji biznesowych.

Bibliografia

Ahl H. (2004), *The scientific reproduction of gender inequality: A discourse analysis of research texts on women's entrepreneurship*, Liber, Malmö.

Barrett M., Moores K. (2009), *Women in family business leadership roles: daughters on the stage*, Edward Elgar Publishing.

Baskiewicz N. (2015), *Reguły matriarchatu w stylach kierowania kobiet – właścielek firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XVI, Zeszyt 7, część III, ss. 179–189.

Baskiewicz N., Kukowska K. (2016), *Podłoże zachowań kształtujących relacje personelu w firmie rodzinnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVII, Zeszyt 6, Część II, ss. 367–380.

Cappuyns K. (2007), *Women behind the scenes in family businesses*, „Electronic Journal of Family Business Studiem”, 1(1), ss. 38–61.

Cesaroni F.M., Sentuti A. (2014), *Women and family businesses. When women are left only minor roles*, „The History of the Family”, 19(3), ss. 358–379.

Cole P.M. (1997), *Women in family business*, „Family Business Review”, vol. 10, no. 4, ss. 353–371.

De Bruin A., Brush C.G., Welter F. (2006), *Introduction to the special issue: Towards building cumulative knowledge on women's entrepreneurship*, „Entrepreneurship Theory and practice”, 30(5), ss. 585–593.

Denyer D., Tranfield D. (2006), *Using qualitative research synthesis to build an actionable knowledge base*, „Management Decision”, 44(2), ss. 213–227.

Dumas C. (1998), *Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm*, Family Business Review, 11(3), ss. 219–228.

Englund H., Gerdin J. (2014), *Structuration theory in accounting research: Applications and applicability*, „Critical Perspectives on Accounting”, 25(2), ss. 162–180.

Haberman H., Danes S.M. (2007), *Father-daughter and Father-son family business management transfer comparison: Family FIRO model application*, „Family Business Review”, 20(2), ss. 163–184.

Hadryś-Nowak A. (2014), *Kobiety w przedsiębiorstwach rodzinnych – przegląd literatury*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XV, Zeszyt 7, Część III, ss. 111–124

Hadryś-Nowak A., Więcek-Janka E. (2016), *Sukcesja kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych – wstępne wyniki badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVII, Zeszyt 6, Część III, ss. 35–47.

Kuschel K., Lepeley M.T. (2016), *Copreneurial women in start-ups: Growth-oriented or lifestyle? An aid for technology industry investors*, „Academia Revista Latinoamericana de Administración”, 29(2), ss. 181–197.

Martinez Jimenez R.M. (2009), *Research on women in family firms: Current status and future directions*, „Family Business Review”, 22(1), ss. 53–64.

Massaro M., Dumay J., Guthrie J. (2016), *On the shoulders of giants: undertaking a structured literature review in accounting*, „Accounting, Auditing & Accountability Journal”, 29(5), ss. 767–801.

Moore K. (2009), *Paradigms and theory building in the domain of business familie*, „Family Business Review”, 22(2), ss. 167–180.

Petticrew M., Roberts H. (2008), *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*, John Wiley & Sons.

Rembiesz M. (2016), *Entrepreneurship of single mothers: selected economic and social aspects*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 68, ss. 167–179.

Safin K., Pluta J. (2013), *Stan i kierunki badań nad procesami sukcesyjnymi w Polsce i na świecie*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV, zeszyt 6, część I, ss. 11–35.

Salganicoff M. (1990), *Women in family businesses: Challenges and opportunities*, „Family Business Review”, 3(2), ss. 125–137.

Shepherd D., Haynie J.M. (2009), *Family business, identity conflict, and an expedited entrepreneurial process: A process of resolving identity conflict*, „Entrepreneurship theory and practice”, 33(6), ss. 1245–1264.

Siemieniak P., Łuczka T. (2016), *Przedsiębiorczość kobiet. Wybrane aspekty ekonomiczne i psychokulturowe*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Stefańska J. (2014), *Kobiety w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XV, Zeszyt 7, Część III, ss. 257–265.

Wang C. (2010), *Daughter exclusion in family business succession: A review of the literature*, „Journal of family and economic issues”, 31(4), ss. 475–484.

Wasilczuk J., Licznarska M. (2017), *Poszukiwanie dobrych odpowiedzi na źle postawione pytania, rzecz o przedsiębiorczości kobiet*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVIII, Zeszyt 6, Część III, ss. 11–22.

Cześć IV

Recenzje

Andrzej Marjański

Zakład Przedsiębiorczości i Firm Rodzinnych Społeczna Akademia Nauk

Recenzja monografii pt. „Ład przedsiębiorstwa rodzinnego. Doświadczenia światowe oraz zalecenia dla Polski” autorstwa Jacka Lipca

Monografia dr. Jacka Lipca stanowi propozycję nowego spojrzenia na problematykę badań nad przedsiębiorstwami rodzinnymi. Podejmuje bowiem tematykę wdrożenia ładu korporacyjnego pozwalającego na zachowanie spójności rodziny i zwiększenia szans na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w rodzinie przez kolejne pokolenia. Problematyka *corporate governance* jest słabo rozpoznana lub prawie nieobecna w dotychczasowych badaniach nad firmami rodzinnymi. Prezentowana monografia wypełnia lukę w tym obszarze badawczym.

To nowe spojrzenie na problematykę ładu przedsiębiorstwa rodzinnego jest, jak można przypuszczać, rezultatem wieloletnich studiów teoretycznych i obserwacji funkcjonowania firm rodzinnych. Autor poszukuje odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób ład rodzinny może przyczynić się do profesjonalizacji w obszarze relacji rodzinno-biznesowych, zwiększając prawdopodobieństwo istnienia przedsiębiorstwa rodzinnego przez kolejne pokolenia. Ma to szczególne znaczenie dla rozwoju firm rodzinnych, dla których, w odróżnieniu od innych podmiotów gospodarczych, wyzwaniem jest umiejętne rozwiązywanie pojawiających się zagadnień związanych z funkcjonowaniem i procesami rozwoju zarówno przedsiębiorstwa, jak i rodziny.

Autor wskazuje przy tym, że problematyka przedsiębiorczości rodzinnej charakteryzuje się interdyscyplinarnością, ponieważ łączy w sobie zagadnienia obejmujące

jące rodzinę, która jest obszarem zainteresowań m.in. socjologii i psychologii oraz jej wpływ na tworzenie, funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa, czyli obszaru nauk o zarządzaniu.

Na początku swojej monografii Autor przeprowadził analizę istoty firmy rodzinnej z perspektywy ładu przedsiębiorstwa rodzinnego w oparciu o bogate studia literaturowe ukazujące złożoność przedsiębiorstwa rodzinnego oraz wzmacniającą lub ograniczającą rolę rodziny w procesie rozwoju podmiotu. Wskazał również na złożoność definiowania samego pojęcia firmy rodzinnej z powodu występujących obiektywnych i subiektywnych kryteriów.

Autor analizuje również pojęcie rodziny, kluczowe dla zrozumienia istoty funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego, podkreślając jej znaczenie jako podsystemu przedsiębiorstwa rodzinnego. Przeprowadzone badanie obejmuje perspektywę socjologiczną i psychologiczną oraz teorię przedsiębiorstwa. W wyniku przeprowadzonych studiów literaturowych Autor wskazuje na istotny wpływ struktury rodziny na charakter firmy rodzinnej, co może powodować rozszerzenie lub ograniczenie udziału członków rodziny w przedsiębiorstwie i uznaje, że dokonanie diagnozy ról członków rodziny jest punktem wyjścia w procesie kształtowania relacji rodzina–przedsiębiorstwo.

Ważną częścią pracy jest ukazanie złożoności koncepcji ładu przedsiębiorstwa rodzinnego i jego ewolucję z ładu korporacyjnego. Autor sięga do istoty ładu korporacyjnego i jego podstaw teoretycznych pozwalających na zrozumienie stworzonej koncepcji ładu przedsiębiorstwa rodzinnego. Autor wskazuje również, że w literaturze polskojęzycznej nie natrafił na doświadczenia polskich firm rodzinnych w zakresie stosowania ładu przedsiębiorstwa rodzinnego. Postuluje również w przekonujący sposób oddzielenie pojęć kontroli własności, nadzoru właścicielskiego oraz ładu korporacyjnego oraz pokazuje metody operacjonalizacji ładu przedsiębiorstwa rodzinnego poprzez np. kodeksy dobrych praktyk.

W ostatnim rozdziale Autor przedstawia swoje prace i wnioski obejmujące doświadczenia wdrożenia ładu w dwóch polskich firmach rodzinnych: Roleski i Łapaj. Analiza tych wdrożeń pokazuje, że ład przedsiębiorstwa rodzinnego można wdrażać w oparciu o różne koncepcje, ale zawsze priorytetem jest przełożenie emocjonalności rodzinnej na efektywność biznesową oraz zwiększenie prawdopodobieństwa trwania przedsiębiorstwa w następnych pokoleniach. Autor pokazuje, że pomimo złożoności procesu wdrożenia ładu przedsiębiorstwa rodzinnego jest on niezwykle korzystny dla rodziny właścicielskiej. Cenne jest również to, że Autor prezentuje autorską propozycję wdrożenia ładu dla innych polskich przedsiębiorstw rodzinnych, co jest nieocenionym materiałem dla zainteresowanych podjęciem takiego procesu.

Monografia dr. Jacka Lipca jest nowatorskim dziełem dotyczącym ładu przedsiębiorstw rodzinnych opartym na bogatej literaturze przedmiotu, głównie obcojęzycznej, i ma wysokie walory poznawcze i aplikacyjne. Stanowi zatem istotną pozycję w dyskursie nad istotą przedsiębiorczości rodzinnej, do której mogą sięgnąć zarówno badacze, jak i zarządzający przedsiębiorstwami rodzinnymi oraz wszyscy zainteresowani problematyką *family business*.



SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK

Studia I i II stopnia

(LICENCJACKIE, INŻYNIERSKIE, MAGISTERSKIE,
JEDNOLITE MAGISTERSKIE)

SPOŁECZNE I HUMANISTYCZNE

- Bezpieczeństwo narodowe
- Dziennikarstwo i komunikacja społeczna
- Europeistyka
- Filologia angielska
- Japonistyka
- Pedagogika
- Pedagogika specjalna
- Pedagogika resocjalizacyjna
- Psychologia
- Socjologia
- Socjokryminologia
- Stosunki międzynarodowe
- Turystyka i rekreacja

EKONOMICZNE

- Finanse i rachunkowość
- Logistyka
- Zarządzanie
- Ekonomia

ARTYSTYCZNE

- Film i sztuki audiowizualne
- Grafika

MEDYCZNE

- Fizjoterapia
- Kosmetologia
- Zdrowie publiczne

PRAWNE

- Prawo
- Administracja

TECHNICZNE

- Architektura i urbanistyka
- Geodezja i kartografia
- Informatyka

Studia podyplomowe

www.podyplomowe.san.edu.pl

PAO: Studia przez internet

www.pao.pl

Studia III stopnia

(SEMINARIUM DOKTORANCKIE)

- Informatyka
- Zarządzanie
- Językoznawstwo

www.san.edu.pl



Studia w języku angielskim:

* Bachelor & Master

- International Business Management
- International Business Communication
- International Tourism and Hospital Management
- IT Management

* American Master from Clark University

- Master of Science in Professional Communication
- Master of Public Administration
- Master of Science in Information Technology

* MBA@SAN z dyplomem Master Clark University Ma

www.clarkuniversity.eu