

Przedsiębiorczość i Zarządzanie

TOM XV, ZESZYT 7

CZĘŚĆ II

<http://piz.san.edu.pl>

Firmy Rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania

część 2

Redakcja naukowa

Bogdan Piasecki

Andrzej Marjański

Łódź 2014

Całkowity koszt wydania Zeszytu 7, części II
sfinansowany ze środków Społecznej Akademii Nauk

Zeszyt recenzowany

Redaktorzy naukowci: Bogdan Piasecki, Andrzej Marjański

Korekta językowa: Dominika Świech, Tomasz Jermalonek

Skład i łamanie: Tomasz Jermalonek

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© Copyright by Społeczna Akademia Nauk

ISSN: 1733-2486

Wydawnictwo
Społecznej Akademii Nauk
ul. Kilińskiego 109, 90-011 Łódź
42 676 25 29, w. 339, e-mail: wydawnictwo@spoleczna.pl

Wersja drukowana wydania jest wersją podstawową

Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii,
ul. Duża 1, 05-270 Marki, www.c-p.com.pl; biuro@c-p.com.pl

Spis treści:

Wstęp	5
I. Zarządzanie biznesem rodzinnym	
Anna Lemańska-Majdzik <i>Firmy rodzinne na rynku nieruchomości – studium przypadku</i>	9
Anna Grześ, Urszula Gołaszewska-Kaczan <i>Outsourcing a specyfika firmy rodzinnej</i>	21
Hanna Mizgajska <i>Kwalifikacje właścicieli oraz sposób finansowania małych firm rodzinnych i nierodzinnych w Wielkopolsce. Podobieństwa i różnice</i>	31
Kennedy Magio Obombo, Mónica Velarde Valdez, Marcela Rebeca Contreras Loera <i>Gestión de la empresa familiar pequeña del sector turístico</i>	43
Grzegorz Włodarski <i>Zarządzanie kierowcami w firmie rodzinnej z branży TSL</i>	61
Maria Pawlak <i>Role kierownicze właściciela firmy rodzinnej</i>	73
Izabela Nizialek, Nicoletta Baskiewicz <i>Wykorzystanie social media do komunikacji przedsiębiorstwa branży meblarskiej</i>	81
Aleksandra Majda, Błażej Socha <i>Relacja własność – zarządzanie i jej wpływ na wyniki finansowe polskich firm rodzinnych. Raport z badań własnych</i>	93
II. Konkurencyjność i kooperacja w firmach rodzinnych	
Paula Pyplacz <i>Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych w aspekcie wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych</i>	113
Danuta Janczewska <i>Zarządzanie relacjami z klientem a podnoszenie konkurencyjności firm rodzinnych – studium przypadku</i>	121
Wojciech Popczyk <i>Kapitał społeczny w firmach rodzinnych. Struktura i mechanizm kreowania kapitału rodziny</i>	133
III. Innowacje i zarządzanie zmianą w biznesie rodzinnym	
Ewa Więcek-Janka, Marta Pawłowska <i>Problematyka innowacji technologicznych w przedsiębiorstwach rodzinnych</i>	149
Małgorzata Sosińska-Wit <i>Współpraca firm rodzinnych z jednostkami badawczo-rozwojowymi w województwie lubelskim</i>	161

Małgorzata Niklewicz-Pijaczyńska*Koncentracja na wewnętrznych źródłach innowacji barierą rozwoju firm rodzinnych.....* 173**Kamil Decyk, Małgorzata Juchniewicz***Potencjał innowacyjny mikroprzedsiębiorstw* 185**Karolina Gałązka***Innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych województwa lubelskiego* 197**Jadwiga Kaczmarska-Krawczak***Znaczenie innowacji w procesie rozwoju firm rodzinnych* 209**Iwona Gorzeń-Mitka***Wykorzystanie koncepcji bricolage w zarządzaniu firmą rodzinną* 221**Ewa Strońska, Justyna Trippner-Hrabi***Innowacyjność w małych i średnich przedsiębiorstwach* 231**IV. Źródła finansowania i zarządzanie finansami w biznesie rodzinnym****Alicja Winnicka-Popczyk***Finansowe uwarunkowania wyboru formy prawnej biznesu w firmach rodzinnych* 249**Beata Bieńkowska***Ocena wybranych źródeł finansowania działalności – opinie właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych* 261**Olga Martyniuk***Przedsiębiorstwa rodzinne na rynku NewConnect a ryzyko inwestycyjne* 273**Anna Motylska-Kuźma***Zarządzanie finansami w firmach rodzinnych – wyniki dotychczasowych badań.....* 285**Wioletta Czemieli-Grzybowska***Pomoc publiczna w zarządzaniu przedsiębiorstwem rodzinnym* 299**Małgorzata Okręglicka***Leasing w finansowaniu małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce* 313**Artur Stefański***Przedsiębiorstwa rodzinne a oferta i procedura kredytowa banków* 323**Tomasz Jasiński***Modelowanie ryzyka kredytowego w małych i średnich firmach rodzinnych przy wykorzystaniu sztucznych sieci neuronowych* 335

Wstęp

Rozwój przedsiębiorstw rodzinnych ma podstawowe znaczenie dla rozkwitu i stabilności całej gospodarki, sytuacji na rynku pracy oraz rozwoju lokalnego i regionalnego, a także wielu innych dziedzin życia gospodarczego i społecznego.

Specyfika przedsiębiorstwa rodzinnego wynika w pierwszym rzędzie z łączenia działalności gospodarczej ze sferą rodziny. Badacze przedsiębiorstw rodzinnych z różnych obszarów nauki interesuje jednak także to, w jaki sposób te relacje przekładają się na poszczególne obszary funkcjonowania i rozwoju biznesu rodzinnego i na ile podlegają one szczególnym uwarunkowaniom, a na ile są zbliżone do funkcjonowania nierodzinnych podmiotów gospodarczych.

Powiększające się grono badaczy, powstające nowe obszary badawcze oraz coraz szerzej prezentowane wyniki badań empirycznych pozwalają na sformułowanie twierdzenia, że badania firm rodzinnych stały się ważnym obszarem dociekań i analiz naukowych oraz dyskusji nad metodyką ich prowadzenia.

W prezentowanej publikacji (podzielonej na cztery części) podjęto dyskusję nad zróżnicowanymi aspektami związanymi ze specyfiką zarządzania biznesem rodzinnym w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, problematyką konkurencyjności i kooperacji oraz zagadnieniami związanymi z wyborem źródeł finansowania i zarządzaniem finansami w biznesie rodzinnym.

W pierwszej części opracowania, autorzy zawarli analizy wyników przeprowadzonych badań obejmujących specyfikę zarządzania firmą rodzinną. W pierwszym artykule zaprezentowano specyfikę osiągania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa rodzinne prowadzące działalność w zakresie pośrednictwa obrotu nieruchomościami. W dalszej części zamieszczono analizę zastosowania outsourcingu w kontekście specyfiki biznesu rodzinnego oraz poszukiwanie podobieństw i różnic firm rodzinnych i nierodzinnych w zakresie kwalifikacji ich właścicieli oraz źródeł finansowania, zaprezentowano także wyniki badań rodzinnych przedsiębiorstw z Meksyku obejmujące problematykę planowania strategicznego i budowy kultury organizacyjnej. W kolejnym artykule zaprezentowano rozważania dotyczące uwarunkowań wpływu stosowania nowoczesnych rozwiązań IT w zarządzaniu czasem pracy kierowców. Podjęto także analizę ról kierowniczych wypełnianych przez właściciela zarządzającego firmą rodzinną oraz rolę komunikacji w dotarciu do klienta w przedsiębiorstwach branży meblarskiej. Zaprezentowano również wyniki badań empirycznych oraz badania relacji występujących pomiędzy zaangażowaniem menedżerów zewnętrznych a wynikami biznesu rodzinnego.

W drugiej części przedstawiono zagadnienia obejmujące problematykę konkurencyjności i kooperacji w przedsiębiorstwach rodzinnych. Autorzy artykułów dokonali analizy możliwości zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych poprzez wykorzystanie w ich działalności nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz wykorzystanie specyfiki firmy rodzinnej w budowaniu relacji z klientami, a także zwrócenie uwagi na rolę kapitału społecznego rodziny.

W trzeciej części podjęto zagadnienia związane z innowacjami i zarządzaniem procesami zmian w firmach rodzinnych. Prezentowane artykuły obejmują zagadnienia wprowadzania innowacji technologicznych oraz ocenę współpracy

z sektorem B+R, a także modeli innowacji możliwych do wdrożenia przez przedsiębiorstwa rodzinne. W kolejnych tekstach zaprezentowano wyniki badań mających na celu określenie potencjału innowacyjnego i identyfikację jego kluczowych elementów oraz ocenę działań innowacyjnych firm rodzinnych, a także znaczenie innowacji w procesie rozwoju firmy rodzinnej. W końcowej części zawarto przemyślenia dotyczące wprowadzania nowych koncepcji w zarządzaniu oraz roli innowacyjności w rozwoju małych i średnich firm rodzinnych.

Czwarta, końcowa część obejmuje problematykę wyboru źródeł finansowania i zarządzania finansami w firmach rodzinnych. Autorzy prezentowanych w tej części artykułów ukazali uwarunkowania finansowe wyboru formy organizacyjno-prawnej i dokonali oceny wybranych źródeł finansowania oraz analizy aktywności na rynku NewConnect przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych. W kolejnych artykułach dokonano przeglądu wyników badań z zarządzania finansami family business na świecie i w Polsce oraz analizę form pomocy publicznej kierowanej do małych i średnich przedsiębiorstw. Wskazano ponadto na alternatywne źródła finansowania inwestycji oraz wykorzystanie kredytów bankowych jako zewnętrznego źródła finansowania. W końcowym artykule wskazano na możliwości modelowania ryzyka kredytowego poprzez wykorzystanie sztucznych sieci neuronowych.

Zebrane w tym tomie prace ukazują jedynie część prowadzonych w ostatnich latach badań związanych z zarządzaniem firmą rodzinną. Wydaje się jednak, że w istotny sposób wskazują na nowe obszary badawcze i pogłębiają wiedzę z zakresu podejmowanej tematyki. Mamy nadzieję, że prezentowane opracowanie będzie mogło stanowić źródło inspiracji oraz refleksji dla badaczy poszukujących optymalnych rozwiązań w różnych sferach funkcjonowania przedsiębiorczości rodzinnej.

Bogdan Piasecki,

Andrzej Marjański

I

Zarządzanie biznesem rodzinnym

Anna Lemańska-Majdzik
Politechnika Częstochowska

Firmy rodzinne na rynku nieruchomości – studium przypadku

Family firms on the real estate market – a case study

Abstract: Real estate market has a specific character – his results both from the character of real properties as the subject of sale and from the varied group of its participants. The paper represents an attempt to show the specificity of the real estate market and the results of own studies. A survey conducted on a group of service enterprises operating as real estate agencies allowed to identify success factors for family companies and to define their position on the market. The most important success factors which impact the functioning of family enterprises on the real estate market included: experience, focus on one area of the business conducted, employing family members, good localization of the agency, co-operation with other agencies and chosen marketing activities. The competitive position of family service companies on the market is, according to entrepreneurs, very good despite a very strong level of competition.

Key-words: family firms, real estate market, real estate agencies, success factors of a company.

Wprowadzenie

Rynek nieruchomości odgrywa duże znaczenie w rozwoju gospodarki na każdym jej szczeblu, wynika to zarówno z liczby transakcji, jak i rozwoju poszczególnych segmentów wchodzących w skład rynku nieruchomości oraz z tempa obrotu nieruchomościami. Rynek nieruchomości łączy stronę popytową, czyli potencjalnych klientów ze stroną podażową, czyli ofertą dla konsumentów, inwestorów, deweloperów, wykorzystując wszelkiego rodzaju umiejętności w zawieraniu jak największej liczby transakcji. Duża liczba transakcji, w tym inwestycji na rynku nieruchomości, prowadzić może m.in. do wzrostu gospodarczego. Rynek nieruchomości to również miejsce, gdzie potrzebni są specjaliści, zarówno w procesie produkcji, wymiany, jak i podziału i konsumpcji, którzy w sposób pośredni i bezpośredni wpływają na przebieg, ilość i jakość transakcji. Jedną z charakterystycznych grup funkcjonujących na rynku nieruchomości są pośrednicy w obrocie nieruchomościami. Przedsiębiorstwa usługowe świadczące usługi pośrednictwa są coraz częstszymi podmiotami biorą-

cymi udział w transakcjach rynkowych, wśród nich wyróżnić można przedsiębiorstwa rodzinne, które są specyficzną grupą firm.

Wśród wielu definicji firmy rodzinnej wyróżnić można m.in. następującą, która określa, że firma rodzinna to każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym: wspólnie pracuje co najmniej dwóch członków rodziny, co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem, a członkowie rodziny posiadają większościowe udziały w przedsiębiorstwie [Kowalewska 2009, s. 52]. Tak, więc firma rodzinna charakteryzuje się tym, iż przedsiębiorstwo jest zarządzane przez jednego z właścicieli, który zatrudnia członków rodziny.

Firmy rodzinne odgrywają ważną rolę w gospodarce naszego kraju trudno, bowiem znaleźć dziedzinę gospodarki, w której nie funkcjonowałyby firmy rodzinne. Struktura wielkości firm rodzinnych odzwierciedla strukturę sektora małych i średnich przedsiębiorstw ogółem w Polsce. Biznes rodzinny wpływa zarówno na wartość Produktu Krajowego Brutto (PKB) w kolejnych latach, jak i na liczbę nowych miejsc pracy. Potwierdza to m.in. raport, w którym określa się, że w Polsce firmy rodzinne zatrudniają około 1 milion 300 tysięcy pracowników, co daje około 21% ogółu zatrudnionych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Ponadto wskazuje się, że przedsiębiorstwa rodzinne należące do sektora MSP wytwarzają ponad 10% ogółu polskiego PKB. Dla porównania w strukturze udziału w PKB przedsiębiorstw, sektor małych i średnich firm generuje co drugą złotówkę, w tym najmniejsze firmy prawie co trzecią [Sułkowski, Mariański 2009, s. 34; Łapiński, Nieć, Rzeźnik, Zakrzewski 2012, s. 18; Łapiński, Nieć, Rzeźnik, Zakrzewski, Talar 2013, s. 15].

Czynniki warunkujące rozwój polskich przedsiębiorstw rodzinnych, określone w literaturze przedmiotu m.in. jako determinanty powodzenia firm, mają zarówno charakter zewnętrzny, jak i wewnętrzny. Wśród czynników zewnętrznych wyróżnić należy bodźce płynące z makro- i mikrootoczenia ekonomiczno-społecznego, natomiast wśród czynników wewnętrznych – bodźce wynikające z charakteru firmy czy jego właściciela. Praktyka krajów o rozwiniętej gospodarce rynkowej potwierdza, że czynniki wewnętrzne silniej warunkują przyszły rozwój firmy w porównaniu z czynnikami zewnętrznymi [Jeżak 2004, s. 322].

Celem niniejszego opracowania jest próba pokazania specyfiki rynku nieruchomości oraz przedstawienie wyników badań własnych przeprowadzonych na grupie przedsiębiorstw usługowych funkcjonujących na rynku nieruchomości w zakresie pośrednictwa, które zadeklarowały się, jako firmy rodzinne. Przeprowadzone badanie pozwoliło na zidentyfikowanie czynników powodzenia firm rodzinnych (rodzinnych biur pośredniczących w obrocie nieruchomościami) oraz pozwoliło na określenie ich pozycji na rynku (w opinii właścicieli badanych przedsiębiorstw).

Specyfika rynku nieruchomości – wybrane aspekty

Funkcjonowanie rynku nieruchomości jest ograniczone tymi samymi cechami, które ograniczają funkcjonowanie rynku w ogóle oraz specyficznymi cechami nieruchomości jako przedmiotu obrotu rynkowego [Bryx 2008, s. 74].

W związku z tym, można określić, że rynek nieruchomości, na którym funkcjonują różnego rodzaju grupy podmiotów, to rynek charakteryzujący się szczególnymi cechami, które są tylko dla niego specyficzne, ze względu na specyficzne cechy nieruchomości.

Tabela 1. Cechy rynku nieruchomości, ich przyczyny i skutki

Lp.	Cecha rynku nieruchomości	Przyczyny występowania danej cechy	Skutki występowania danej cechy
1.	NIEJEDNOLITOŚĆ	przede wszystkim bardzo duża różnorodność rynku nieruchomości	zróżnicowanie wartości nieruchomości, konieczność specjalizacji zawodowej np. dla pośredników czy zarządców, zróżnicowanie procedur, m.in. wyceny, powiązanie niektórych rynków podległych rynkowi nieruchomości
2.	NIEDOSKONAŁOŚĆ	brak informacji o rynku, brak racjonalność podejmowanych decyzji zakupowych, różnorodność dóbr	trudności w osiągnięciu równowagi rynkowej,
3.	MAŁA ELASTYCZNOŚĆ	słaba reakcja mechanizmów rynkowych, jakimi są popyt i podaż na zmiany cen	trudności w osiągnięciu równowagi rynkowej, silne wahania na rynku
4.	KONIECZNOŚĆ FACHOWEJ OBSŁUGI	transakcje na rynku nieruchomości nie są możliwe bez niektórych lub nawet wszystkich specjalistów obsługujących ten rodzaj rynku (np. pośrednik, rzeczoznawca, notariusz)	konieczność ciągłego doskonalenia, konieczność nabywania uprawnień i doświadczeń
5.	LOKALNY CHARAKTER	strony transakcji występują często na tym samym rynku, potencjalni nabywcy przy wyborze nieruchomości szukają pomocy wśród lokalnych specjalistów (np. pośredników, rzeczoznawców), ponadto oceniają osobiście każdą nieruchomość	konkurencja jest ograniczona i dotyczy zazwyczaj rynku lokalnego, transakcje mają zazwyczaj charakter lokalny
6.	NISKA EFEKTYWNOŚĆ	niska zależność pomiędzy ceną a wyceną nieruchomości, cena nie odzwierciedla wszystkich informacji rynkowych	często brak wyczerpujących informacji dla inwestorów, trudności wyceny nieruchomości
7.	INTERWENCJONIZM PUBLICZNY	konieczność planowania przestrzennego, ochrona zabytków, ochrona gruntów rolnych i leśnych, interwencjonizm w zakresie polityki czynszowej	mechanizmy rynkowe zostają znieszczone, gdyż obok popytu i podaży występuje interwencjonizm państwa

Źródło: Opracowanie na podstawie E. Kucharska-Stasiak (2006), *Nieruchomości w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, ss. 43–53.

W literaturze przedmiotu cechy rynku nieruchomości są w bardzo szeroki sposób omawiane i charakteryzowane. Syntetyczne zestawienie cech charakterystycznych dla rynku nieruchomości wraz z przyczynami oraz skutkami ich występowania przedstawia tabela 1.

Rynek nieruchomości to również pewien proces, w wyniku którego kupujący i sprzedający wymieniają prawa do nieruchomości na określonych warunkach. Istotnym elementem tego procesu jest konkurencja, czyli dążenie do przedstawienia korzystniejszych od innych ofert pod względem m.in. jakości, czy ceny, które wpływają na decyzję zawarcia transakcji [Foryś 2008, s. 42]. Ogromną rolę w tym procesie odgrywają uczestnicy rynku nieruchomości, którzy mogą wpływać na liczbę, jakość i decyzje związane z transakcjami.

Na rynku nieruchomości, ze względu na jego złożoność i rozległość czynności, funkcjonuje wielu uczestników, którzy są bardzo różnorodną grupą. Według H. Henzel [2007, s. 17], najogólniej można je podzielić na trzy grupy:

- podmioty transakcji nieruchomościowych,
- podmioty obsługujące (wspomagające) rynek nieruchomości,
- podmioty instytucjonalne (urzędowe) rynku nieruchomości.

Pierwsza grupa to podmioty, które są stronami transakcji nieruchomościowych rynkowych i pozarynkowych. Do transakcji rynkowych zalicza się tutaj wszelkiego rodzaju umowy kupna-sprzedaży, zmiany prawa własności, nabycia, dzierżawy, najmu, użyczenia itp. prawa do nieruchomości, natomiast podmiotami realizującymi transakcje rynkowe są głównie podmioty gospodarcze, jednostki samorządowe, firmy deweloperskie, osoby fizyczne, Skarb Państwa itp. Do transakcji pozarynkowych zalicza się takie, przy których następuje zmiana właściciela nieruchomości, bez ekwiwalentu pieniężnego, np. darowizna, spadek itp.

Do grupy podmiotów obsługujących rynek nieruchomości, zwanych specjalistami zalicza się przede wszystkim [Henzel 2007, s. 17; Kozłowski 2008, ss. 352–354; Gawron 2010, s. 22]:

- pośredników w obrocie nieruchomościami, zadaniem których jest kojarzenie stron transakcji nieruchomościowych, dotarcie do najszerszego rynku i największej oferty nieruchomości celem skojarzenia jak największej grupy potencjalnych stron transakcji i przedstawienie możliwie najlepszych ofert nieruchomości,
- zarządców nieruchomościami, których działalność związana jest z utrzymaniem nieruchomości w stanie odpowiedniej sprawności technicznej i kondycji finansowej, ale równocześnie systematyczne jej modernizowanie w celu ciągłego wzrostu jej wartości w czasie; od sprawnego systemu zarządzania nieruchomością zależą, bowiem m.in.: jej wartość oraz atrakcyjność dla potencjalnych klientów,
- doradców, których rolą jest wspomaganie decyzji stron transakcji nieruchomościowych, jak również pomoc podczas np. inwestycji na rynku nieruchomości,
- geodetów, którzy posiadając odpowiednie uprawnienia są niezastąpieni np. w sytuacjach, gdy stan geodezyjno-prawny nieruchomości przeznaczonej do obrotu rynkowego jest nieuregulowany,

- rzeczoznawców majątkowych, których zadaniem jest oszacowanie wartości nieruchomości,
- notariuszy, którzy sporządzają akt transakcji nieruchomościowej.

Uczestnicy rynku nieruchomości są nierozłącznym elementem obrotu nieruchomościami, zarówno w momencie przeniesienia praw własności do nieruchomości, jak również, gdy następuje zmiana użytkownika danej przestrzeni [zobacz: Bryx, Matkowski 2001], dlatego też można określić, iż przedsiębiorstwa usługowe prowadzące działalność w zakresie pośrednictwa stanowią ważną grupę przedsiębiorstw wpływających na rozwój tego rynku.

Rola pośrednika w obrocie nieruchomościami jest istotna podczas zawierania przez strony transakcji, gdyż wpływa pośrednio na rezultat, szybkość, jakość owej transakcji. Budowanie relacji między potencjalnym klientem a pośrednikiem w obrocie nieruchomościami jest ważne, bowiem stanowi podstawę ich wspólnego działania, efektem którego jest finalizacja transakcji. Odpowiednie cechy i postawy pośrednika wpływają na budowanie owych relacji biznesowych tworząc swoiste warunki dla kreowania więzi w układzie pośrednik-klient [Tomski 2012, ss. 10–15]. W miarę rozwoju rynku nieruchomości w Polsce zawód pośrednika ulega transformacji, stale zwiększa się jakość świadczonych usług i ich zakres. Wpływ na to mają sami pośrednicy, którzy poprzez stałe wewnętrzne doskonalenie i umiejętności odpowiadania na rosnące zapotrzebowanie klientów, świadczą usługi na coraz wyższym poziomie [Lisiecki 2009, s. 71] i coraz sprawniej zarządzają swoimi przedsiębiorstwami.

Powodzenie tego typu przedsiębiorstw prowadzących działalność na tak specyficznym rynku, jakim jest rynek nieruchomości, zależy od wielu czynników, które w literaturze przedmiotu grupowane i opisywane są zarówno jako czynniki sukcesu, czynniki powodzenia [Sztucki 1996], czy czynniki wzrostu firmy [Davidsson, Kirchoff, Hatemi, Gustavsson 2002, s. 337, 347]. Wszystkie określone determinanty mają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku, bez względu na przyjęty podział, np. czy pochodzą z obszaru osoby przedsiębiorcy, czy z obszaru firmy [Bieńkowska 2004, s. 155], czy zaliczamy je do grupy czynników wewnętrznych czy zewnętrznych [Raport z badania czynników sukcesu mikroprzedsiębiorstw 2010, ss. 14–20]. Determinanty ponadto można podzielić na czynniki, które miały decydujący wpływ na obecną sytuację firmy oraz te, które przedsiębiorcy chcieliby wykorzystać w przyszłości w celu poprawy pozycji konkurencyjnej swojego przedsiębiorstwa [Sipa 2009, ss. 232–241].

Określenie czynników wspomagających sukces firmy, a nawet wpływających na powodzenie działalności ułatwia przedsiębiorstwu odnalezienie „drogi rynkowej” [Lemańska-Majdzik, Tomski 2013, s. 203]. Jak wskazuje S. Ellon [1985, s. 8] identyfikacja czynników powodzenia przedsiębiorstwa ma bardzo duże znaczenie praktyczne, gdyż ich znajomość umożliwia wyjaśnienie powodów różnego tempa rozwoju firmy oraz umożliwia m.in. wskazanie właścicielowi firmy odpowiedniego sposobu zarządzania nią i przyjęcia odpowiedniego kierunku racjonalnego działania.

Metodologia badawcza

Badanie metodą case study firm rodzinnych prowadzących swoją działalność na terenie miasta Częstochowy przeprowadzone zostało w okresie grudzień – styczeń w 2013/14 roku na grupie przedsiębiorstw usługowych prowadzących działalność w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami. Dobór próby był doborem celowym. Do badania wybrane zostały 4 przedsiębiorstwa, które zadeklarowały, iż zatrudniają członków rodziny i co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem, w związku z tym są firmą rodzinną oraz prowadzą swoją działalność na terenie miasta Częstochowy.

Celem badania było pokazanie specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych prowadzących działalność w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami na terenie miasta Częstochowy oraz określenie determinantów, które wpływają na ich powodzenie na rynku. Ponadto przeprowadzone badanie pozwoliło na scharakteryzowanie badanej grupy, określenie głównych celów ich działalności oraz pokazanie ich pozycji wobec konkurentów.

Do badania zostały wykorzystane kwestionariusze wywiadu, zbudowane w większości z pytań otwartych, co pozwoliło na uniknięcie sugerowania odpowiedzi oraz własne wypowiedzi przedsiębiorców.

Charakterystyka usługowych firmy rodzinnych działających na rynku nieruchomości

Badane usługowe firmy rodzinne prowadziły swoją główną działalność w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami i deklarowały, że jest to ich jedyna prowadzona działalność. Często zdarza się, iż firmy prowadzące tego typu działalność zajmują się dodatkowo zarządzaniem, wyceną nieruchomości czy doradztwem na rynku nieruchomości, w tym przypadku takich deklaracji nie było.

Właścicielami biur pośredniczących w obrocie nieruchomościami w większości okazały się kobiety (posiadające zawodową licencję pośrednika) pomiędzy 30 a 49 rokiem życia posiadające wykształcenie wyższe (trzy przypadki).

Wśród badanych przedsiębiorstw rodzinnych jedynie jedna jest firmą młodą, gdyż funkcjonuje na rynku zaledwie trzy lata, natomiast trzy pozostałe prowadzą niezmienną działalność od ponad 20 lat. Wszystkie badane firmy rodzinne deklarują, iż zatrudniają od 2 do 9 pracowników najemnych, czyli są mikro firmami.

Pozycja konkurencyjna firmy rodzinnej na rynku nieruchomości

Wszystkie badane przedsiębiorstwa usługowe prowadzące działalność w zakresie pośrednictwa na rynku nieruchomości, zdają sobie sprawę z dużej konkurencji na lokalnym rynku, 3 na 4 przedsiębiorstwa oceniają poziom konkurencji, jako bardzo wysoki, natomiast jedna firma określa poziom konkurencji, jako wysoki. Jednocześnie wszystkie badane firmy deklarują, iż ich pozycja na rynku jest dobra. Ta dobra ocena własna firmy, zdaniem ich właścicieli, wskazuje na fakt, iż są to przedsiębiorstwa stabilne, które funkcjonując na rynku przy tak dużej konkurencji utrzymują stałą bazę dotychczasowych klientów oraz prowadzą działania w kierunku pozyskiwania nowych klientów. Na pod-

stawie badań okazało się, że w ostatnim okresie pozyskanie nowych klientów stało się priorytetem dla wszystkich przedsiębiorstw. Przy niezmiennym obszarze działalności przedsiębiorstw, tego typu cel podczas funkcjonowania na rynku, jest dość trudny do realizacji. Docelowa grupa klientów badanych przedsiębiorstw usługowych jest praktycznie taka sama, więc procedury ich pozyskiwania muszą się nieco różnić w obrębie poszczególnych firm. Nowe pomysły na szukanie potencjalnych klientów są praktycznie czynnikami decydującymi o powodzeniu przyszłych planów wszystkich badanych firm. Na uwagę zasługuje ponadto fakt, iż 3 na 4 badane przedsiębiorstwa wskazują ich obecnie głównym celem ich działalności jest przetrwanie na rynku, co wynika z faktu dość słabej koniunktury na rynku nieruchomości, która wiąże się z małą liczbą zawieranych transakcji, w tym transakcji z udziałem firm pośredniczących w obrocie nieruchomościami, niskiej liczbie zaciąganych kredytów w związku z zakupem nieruchomości, czy niską liczbą inwestycji w obszarze działania badanych przedsiębiorstw usługowych.

Czynniki powodzenia firmy rodzinnej prowadzącej działalność na rynku nieruchomości

Badani przedsiębiorcy pośredniczący na rynku nieruchomości wskazują, iż działalność ich firmy zależy od wielu czynników, które w pośredni bądź bezpośredni sposób wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku nieruchomości, a co za tym idzie na sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem. Wśród wielu elementów mających wpływ na ich działalność gospodarczą, zdaniem wszystkich właścicieli firm usługowych, największe znaczenie mają:

- posiadane doświadczenie,
- koncentracja się na jednej dziedzinie prowadzonej działalności,
- zatrudnianie członków rodziny,
- dobra lokalizacja biura,
- współpraca z innymi biurami,
- wybrane działania marketingowe.

Doświadczenie posiadanie przez badane firmy usługowe wynika z wieloletniego prowadzenia swojej działalności gospodarczej w przypadku 3 na 4 przedsiębiorstwa. W przypadku jednego wynika z faktu, iż obecny właściciel badanego przedsiębiorstwa, wcześniej przez ponad 12 lat pracował na podobnym stanowisku jako pracownik najemny (pośrednik bez licencji), jednak po uzyskaniu licencji pośrednika w obrocie nieruchomościami zdecydował się na prowadzenie własnej firmy w tej samej dziedzinie działalności. Tak, więc wszyscy badani właściciele firm rodzinnych charakteryzują się dużym doświadczeniem i według nich jest to kluczowy czynnik wpływający na sukces ich przedsiębiorstwa. Koncentracja na jednej dziedzinie działalności, w tym przypadku na usługach w pośrednictwie, to również według badanych, kluczowy czynnik zapewniający powodzenie ich firmom. Zdaniem właścicieli, dywersyfikacja działalności jednego przedsiębiorstwa nie sprzyja sukcesowi firmy, gdyż wiąże się to z rozproszeniem celów i z trudnościami w wyznaczeniu priorytetów dla przedsiębiorstwa. Zatrudnianie członków rodziny to kolejny, zdaniem właścicieli badanych firm, czynnik, który wpłynął na powodzenie ich

przedsiębiorstwa. Jednak samo zatrudnienie członków rodziny, zdaniem badanych przedsiębiorców, nie wystarcza. Należy jasno określić role wszystkich pracowników, w tym przede wszystkim pracowników z rodziny, dbać o dobre relacje między pracownikami z rodziny a pracownikami nie z rodziny oraz zwracać uwagę na przepływ informacji wśród wszystkich pracowników, dbając o to, aby wszyscy pracownicy bez względu na zależność rodzinną, mieli taki sam dostęp do informacji w przedsiębiorstwie. Dobra lokalizacja biura przedsiębiorstwa, zdaniem właścicieli firmy, to kolejny czynnik wpływający na jej powodzenie. Opinia taka wynika z pewnością z doświadczenia badanych przedsiębiorców oraz z tradycyjnego postrzegania przedsiębiorstwa. Zdaniem właścicieli firm usługowych, to właśnie oni dbają i zabiegają o to, aby finał transakcji odbywał się w biurze przedsiębiorstwa. Teoretycznie, każda transakcja na rynku nieruchomości, w której uczestniczy biuro pośrednictwa w obrocie nieruchomościami powinna odbywać się w biurze danej firmy, jednak w obecnej sytuacji, gdzie mamy do czynienia z bardzo dużą liczbą powstałych tego typu przedsiębiorstw, praktyka wygląda nieco inaczej. Dużo transakcji odbywa się na terenie nieruchomości klientów oraz miejscach publicznych, wyznaczonych przez strony transakcji. Dobra lokalizacja to również niezmienna lokalizacja, wszyscy przedsiębiorcy podkreślili, że zmiana lokalizacji mogłaby wpłynąć źle na postrzeganie ich firmy przez klientów. Współpraca z innymi biurami, to kolejny element wpływający na powodzenie badanych przedsiębiorstw, polega na działaniu w ramach systemu wielokrotnego oferowania nieruchomości – MLS. Wejście do systemu, w którym współpracuje kilkadziesiąt (lub więcej) biur pośredniczących w obrocie nieruchomościami na terenie miasta Częstochowy, pozwoliło zdaniem właścicieli firm, na zwiększenie liczby klientów firmy, a co za tym idzie na zwiększenie obszaru działalności przedsiębiorstwa. Uczestnictwo w systemie MLS, zdaniem właścicieli firm usługowych, nie wiąże się z wysokimi kosztami, ani trudnościami w obsłudze technicznej platformy ofert, natomiast w perspektywie czasu pozwala na zwiększenie dochodów firmy, w tym dochodów jej właścicieli. Tak, więc decyzja o współdziałaniu przedsiębiorstw w tej samej branży przyczyniła się do zwiększenia konkurencyjności na rynku w porównaniu z innymi firmami oraz pozwoliła na osiągnięcie sukcesu badanych przedsiębiorstw usługowych. Zdaniem badanych przedsiębiorców decyzja o współdziałaniu to jedna z najlepszych decyzji podjętych podczas prowadzenia własnej działalności gospodarczej. Ostatnim czynnikiem, wśród najbardziej znaczących determinant powodzenia firmy, są działania marketingowe, w postaci reklam i ogłoszeń. Charakter tych działań wynika w dużej mierze z doświadczenia badanych przedsiębiorców na rynku nieruchomości oraz z wypracowania sobie pewnych standardów. Jednym z nich jest stała współpraca z wydawcami gazet codziennych oraz gazet ogłoszeniowych. Stałe miejsce, wzór, jak i charakter reklam przyczyniły się, w opinii badanych przedsiębiorców, do rozpoznawania marki badanych firm wśród klientów.

Podkreślić należy, iż wszyscy badani przedsiębiorcy/właściciele usługowych firm rodzinnych uważają, że ich przedsiębiorstwo odniosło sukces i utożsamiają go z sukcesem osobistym. Jako właściciele przedsiębiorstw nie wyobrażają sobie, aby nie utożsamiać się ze swoją firmą. Wynikać to może za-

równie ze skali badanych przedsiębiorstw, jak i z faktu, iż badane firmy to przedsiębiorstwa rodzinne. Badani przedsiębiorcy podkreślali w wywiadzie, iż zaangażowanie członków rodziny (pracowników) podczas prowadzenia działalności gospodarczej jest dużo większe w porównaniu z pracownikami niebędącymi członkami rodzin. Powodzenie, czy sukces przedsiębiorstw rodzinnych można powiedzieć tkwi w interesie wszystkich członków rodziny, gdyż daje im zatrudnienie oraz dochód. Często zdarza się również, iż ambicje członków rodziny, co do przyszłości i powodzenia firmy, nie pozwalają im na rezygnację z przyszłych planów, gdyż dotyczą one wszystkich członków rodziny zatrudnionych w firmie.

Podsumowanie

Rynek nieruchomości to rynek o specyficznym charakterze, wynika to zarówno z charakteru nieruchomości, które są przedmiotem obrotu, jak również z różnorodnej grupy jego uczestników. Jedną z grup podmiotów funkcjonujących na rynku nieruchomości są przedsiębiorstwa pośredniczące w obrocie nieruchomościami, które coraz częściej uczestniczą w transakcjach przeniesienia praw własności do nieruchomości, jak również, gdy następuje zmiana użytkownika danej przestrzeni. Rozwój tej grupy przedsiębiorstw zależy od wielu czynników, zarówno w wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Przeprowadzone badanie na grupie usługowych przedsiębiorstw rodzinnych prowadzących działalność na terenie miasta Częstochowy pozwoliły m.in. na określenie czynników powodzenia firm w opinii ich właścicieli.

Rodzinne przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku nieruchomości i świadczące usługi w zakresie pośrednictwa, na podstawie badań, okazały się mikro firmami prowadzonymi przez wykształcone kobiety, które posiadają licencję zawodową w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami. Właściciele badanych firm deklarują, iż pośrednictwo to ich jedyna działalność, którą prowadzą w większości ponad 20 lat.

Na podstawie przeprowadzonych badań okazało się, iż przedsiębiorcy – właściciele firm rodzinnych uważają, że ich przedsiębiorstwo odniosło sukces i utożsamiają go z sukcesem osobistym. Badani przedsiębiorcy dobrze oceniają pozycję swojej firmy na rynku wśród, ich zdaniem, bardzo dużej konkurencji. Ponadto powodzenie swojej firmy postrzegają przez pryzmat czynników wewnętrznych, które pośrednio bądź bezpośrednio wpływają na funkcjonowanie ich przedsiębiorstwa na rynku. Zdaniem właścicieli firm rodzinnych najbardziej istotnym czynnikiem powodzenia firmy jest posiadane doświadczenie. Dzięki niemu przedsiębiorcy potrafią podejmować właściwe decyzje i sprawnie zarządzać firmą. Wśród czynników powodzenia przedsiębiorcy wymieniają ponadto koncentrację się na jednej dziedzinie prowadzonej działalności, zatrudnianie członków rodziny, dobrą lokalizację biura, współpracę z innymi biurami oraz wybrane działania marketingowe, które wiążą się bezpośrednio lub pośrednio z doświadczeniem badanych przedsiębiorców.

Bibliografia:

Bieńkowska B. (2004), *Lokalne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] Brdulak J., Kulikowski M. (red.), *Przedsiębiorczość stymulatorem rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Instytut Wiedzy, Warszawa.

Bryx M., Matkowski R. (2001), *Inwestycje w nieruchomości*, Poltext, Warszawa.

Bryx M. (2008), *Rynek nieruchomości. System i funkcjonowanie*, Poltext, Warszawa.

Davidsson P., Kirchhoff B., Hatemi J. A., Gustavsson H. (2002), *Empirical Analysis of Business Growth Factors Using Swedish Data* P., „Journal of Small Business Management”, vol. 40, no. 4.

Ellon S. (1985), *Determinant of Corporate Performance*, „Omega”, nr 6.

Foryś I. (2008), *Ekonomiczno-finansowe aspekty obrotu nieruchomościami*, [w:] Brzeziński Z. (red.), *Pośrednik na rynku nieruchomości*, Poltext, Warszawa.

Gawron H. (2010), *Podstawy zarządzania nieruchomościami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Henzel H. (2007), *Rola pośrednika na rynku nieruchomości*, Difin, Warszawa.

Jeżak J. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne: funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.

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

Kozłowski E.P. (2008), *Rynek nieruchomości*, [w:] *Nieruchomości w Polsce. Pośrednictwo i Zarządzanie. Kompendium*, (pod red.) Brzeskiego W.J., Cichonia D., Jurka K., Rogatko B., Europejski Instytut Nieruchomości, Warszawa-Kraków.

Kucharska-Stasiak E. (2006), *Nieruchomości w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Lemańska-Majdzik A., Tomski P. (2013), *O sukcesie przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 98, Seria: Administracja i Zarządzanie (25).

Lisiecki J. (2009), *Rola pośrednika na rynku nieruchomości* [w:] Foryś I. (red.), *Obrót nieruchomościami*, Poltext, Warszawa.

Łapiński J., Nieć M., Rzeźnik G., Zakrzewski R., Talar M. (2013), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce*, [w:] Zadura-Lichota P., Tarnawa A. (red.) *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*, PAPR, Warszawa.

Łapiński J., Nieć M., Rzeźnik G., Zakrzewski R. (2012), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce*, [w:] Zadura-Lichota P., Tarnawa A. (red.) *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*, PAPR, Warszawa.

Sipa M. (2009), *Determinanty konkurencyjności małych przedsiębiorstw – wybrane aspekty*, [w:] Okręglińska M., Ławińska O. (red.), *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

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

Sztucki T. (1996), *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Tomski P. (2012), *Identyfikacja relacji w układzie pośrednik-klient na rynku nieruchomości*, „Świat Nieruchomości” nr 3 (81).

RAPORT Z BADANIA CZYNNIKÓW SUKCESU MIKROPRZEDSIĘBIORSTW (2010), Pentor, Research International [online], http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/po-lish/files/czynn_sukc_mikro.pdf, dostęp: 15 luty 2014.

Anna Grześ
Uniwersytet w Białymstoku

Urszula Gołaszewska-Kaczan
Uniwersytet w Białymstoku

Outsourcing a specyfika firmy rodzinnej

Outsourcing and unique of family business

Abstract: The aim of the article is to analyze the use of outsourcing in the family business in the context of its unique. The authors note, the unique of family firms determines the approach to the process of preparation, implementation and monitoring of outsourcing projects. They proceed with caution in using of outsourcing. Analysis of the case study proves that owners of chosen family business understand the essence and objectives of outsourcing. They were heavily involved in the selection and monitoring of effective outsourcing projects based on the partnership coupled with limited trust.

Key-words: outsourcing, family business, effectiveness.

Wstęp

Ostatnie kilkanaście lat to okres rosnącego zainteresowania outsourcingiem, jako narzędziem umożliwiającym poprawę lub przynajmniej utrzymanie dotychczasowej pozycji firmy na rynku poprzez obniżenie kosztów i/lub skupienie się na kluczowych obszarach działalności, które decydują o jej efektywności i konkurencyjności. Za zastosowaniem outsourcingu przemawia także niedostępność potrzebnych zasobów materialnych i ludzkich w firmie. Z założenia, jest on narzędziem przewidzianym do stosowania w dłuższym horyzoncie czasowym, pomocnym w realizacji zamierzonych celów firmy i wspomagającym jej długookresowy rozwój. A odpowiednio przygotowany i przeprowadzony może odegrać istotną rolę w reorganizacji firmy, poprawiając jej standing finansowy oraz elastyczność i szybkość reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu. Bravard, Morgan [2010, s. 14] stwierdzają, że sam „outsourcing jako narzędzie nie jest ani dobry, ani zły. O tym czy przyniesie skutki pozytywne, czy negatywne dla firmy i osób w niej pracujących przesądza sposób, w jaki zostanie wdrożony”. Podstawowymi kryteriami branymi pod uwagę przy zawieraniu kontraktów outsourcingowych są: poziom redukcji całkowitych koszt-

tów wydzielenia zadania/procesu oraz korzyści i ryzyko wynikające ze współpracy z podmiotem zewnętrznym.

Mając na uwadze fakt dużego zainteresowania outsourcingiem, postanowiono przyrzeć się temu zastosowaniu tego narzędzia z punktu widzenia charakterystycznych cech firm rodzinnych i możliwości rozwoju tych podmiotów. Należy zaznaczyć, że analiza outsourcingu w odniesieniu do wymienionych podmiotów jest utrudniona, gdyż ani w badaniach statystycznych ani w badaniach dotyczących działalności outsourcingowej przedsiębiorstw nie uwzględnia się kryterium podziału firm na rodzinne i nierodzinne. Z dużym prawdopodobieństwem można jednak powiedzieć, że wśród badanych podmiotów mogły występować firmy rodzinne.

Obserwacja praktyki wskazuje, że mikro, małe średnie przedsiębiorstwa rodzinne, będące jedną z podstawowych grup tego sektora, stosują outsourcing. Zlecają one część lub całość niektórych funkcji bądź procesów niezbędnych do funkcjonowania zewnętrznym podmiotom specjalizującym się w danym obszarze ze względu na niedostatek lub brak dostępnych kwalifikacji i umiejętności członków rodziny lub zatrudnionych pracowników spoza rodziny oraz niewystarczające zasoby finansowe i techniczne. Należą do nich np. funkcje, takie jak księgowość, ochrona mienia, transport czy obsługa informatyczna. Choć tematyka outsourcingu jest szeroko analizowana w literaturze polskiej i zagranicznej, należy jednakże zauważyć, że samo zagadnienie outsourcingu w kontekście specyfiki firm rodzinnych jest słabo rozpoznane.

Celem artykułu jest analiza zastosowania outsourcingu w kontekście specyfiki firmy rodzinnej. Autorki stawiają przy tym hipotezę, że właściciele i menedżerowie w jednej osobie wykazują duże zaangażowanie w wyborze efektywnych i zarazem opartych na partnerskiej współpracy projektów outsourcingowych.

Do analizy zagadnienia posłuży dostępna literatura przedmiotu oraz studium przypadku wybranej firmy rodzinnej.

Istota outsourcingu

Jak wspomniano we wstępie, rosnące zainteresowanie outsourcingiem oznacza, że przedsiębiorstwa upatrują w nim narzędzie mogące poprawić ich efektywność funkcjonowania w obliczu rosnącej globalizacji i dużej dynamiki rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych. Outsourcing oznacza bowiem podjęcie decyzji o wydzieleniu części lub całości danego procesu / funkcji do zewnętrznego podmiotu, który specjalizuje się w danym rodzaju działalności i wykona to zlecenie przede wszystkim taniej i bez pogarszania jego poziomu jakości. Przedsiębiorstwa wykorzystują go do wydzielenia na zewnątrz zarówno części lub całości funkcji podstawowych i pomocniczych (np. księgowość, obsługę informatyczną, obsługę kadrową i płacową, szkolenia, obsługę prawną, logistykę, ochronę mienia, sprzątanie, produkcję, marketing i inne). Zastosowanie tego narzędzia wymaga posiadania wiedzy i pewnego doświadczenia w tym obszarze oraz świadomości korzyści i zagrożeń, jakie niesie za sobą współpraca pomiędzy dostawcą i odbiorcą usług outsourcingowych w ramach kontraktów, będących formą transakcji. Przebieg procesu outsourcingu wybranej funkcji zawiera się w następujących etapach:

1. ocena strategiczna,
2. analiza potrzeb,
3. ocena dostawców,
4. negocjowanie kontraktu,
5. przeniesienie procesu lub funkcji na zewnątrz,
6. zarządzanie relacjami,
7. kontynuacja, modyfikacja, zakończenie współpracy [Power, Desouza, Bonifazi 2008, s. 50].

Żaden z wymienionych etapów cyklu nie może zostać pominięty. W dodatku każdy etap powinien być przygotowany z należytą starannością, aby wyeliminować lub ograniczyć różne rodzaje ryzyka, gdyż wiążą się one z wysokimi całkowitymi kosztami, w szczególności kosztami transakcyjnymi ex-ante oraz ex-post opisywanymi przez O. Williamsona w teorii kosztów transakcyjnych. [szerzej Grześ 2011, ss. 113–122]. Od poziomu tych kosztów oraz sposobu przygotowania i wdrożenia będzie zależało powodzenie kontraktów outsourcingowych, dlatego właściciele i/lub zarządzający firmami rodzinnymi muszą bacznie obserwować. Z obserwacji praktyki wynika bowiem, że zazwyczaj, gdy dany kontrakt przyniesie korzyści dla firmy, przedłuża się go na kolejne okresy, a także rozszerza na ewentualne inne funkcje. Na wzrost kosztów transakcyjnych mogą wpływać następujące rodzaje ryzyka:

- wyboru niewiarygodnego dostawcy,
- pogorszenia sytuacji finansowej dostawcy,
- uzależnienia się od dostawcy, a w dłuższym okresie przejęcia firmy przez dostawcę,
- pogorszenia jakości usług i utraty części klientów,
- utraty własności intelektualnej,
- braku lub małego doświadczenia w realizacji projektów outsourcingowych po obu stronach,
- zbyt niskiego oszacowania kosztów transakcji, spowodowanego brakiem standaryzacji funkcji,
- powstania konfliktu w trakcie współpracy między firmą a dostawcą. [Power, Desouza, Bonifazi 2008, ss. 80–84].

Istotne ograniczenie ryzyka i związanych z nim zagrożeń już na etapie przygotowania kontraktu, a także w trakcie wdrożenia może przynieść szereg korzyści. Należą do nich:

- redukcja kosztów ogółem prowadząca do wzrostu rentowności prowadzonej działalności,
- uwolnienie zasobów od mało efektywnych zadań i przesunięcie części z nich do obszarów kluczowych dla organizacji,
- usprawnienie obsługi klienta,
- możliwość ograniczenia powierzchni biurowej zajmowanej przez wydzielone na zewnątrz stanowiska lub przeznaczenia jej na realizację innych zadań,
- zamiana kosztów stałych na koszty zmienne, które są dopasowane do zapotrzebowania na produkty/usługi przedsiębiorstwa,

- poprawa jakości pracy poprzez możliwość koncentracji na zadania kluczowych,
- możliwość skorzystania z know-how dostawcy usług outsourcingowych, z nowoczesnego oprogramowania i technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Istotnym elementem outsourcingu jest formuła współpracy pomiędzy dostawcą i odbiorcą usług outsourcingowych. Opiera się na relacjach o różnym stopniu sformalizowania, poczynsz na od umowy SLA (Service Level Agreement), skończywszy na partnerstwie opartym na wzajemnym zaufaniu obu stron przynoszącym obustronne korzyści [szerzej Grześ 2011, ss. 161–181].

Specyfika zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym

Niezależnie od przyjętej definicji, położenia geograficznego czy zakresu badań przedsiębiorstwa rodzinne są obecnie uznawane za dominującą formę przedsiębiorczości w świecie. Badacze są zgodni, że zaangażowanie rodziny w prowadzenie biznesu jest tym czynnikiem, który wyróżnia firmy rodzinne na tle innych podmiotów. To zaangażowanie w tradycyjnym ujęciu jest rozumiane jako kompozycja: własności (ownership), governance, zarządzania (management), i sukcesji międzypokoleniowej (transgenerational succession) [Chua, Chrisman i Sharma 1997]. Jednakże wraz ze wzrostem rozmiarów biznesów rodzinnych zauważono, że wspomniane zaangażowanie ulega rozmyciu niekoniecznie stanowi wyróżnik firmy rodzinnej. Obserwacją praktyki wskazuje, że firmy o takim samym zaangażowaniu traktują siebie jako firmy rodzinne bądź niekoniecznie. Dlatego badacze wskazali także kolejne cechy, za pomocą których można określić biznes rodzinny. Są nim: wpływ rodziny nad zachowania strategiczne firmy [Davis i Tagiuri 1989]; dążenie do zachowania kontroli, zachowania firm rodzinnych (family firms behavior), unikalne, nierozłączne, synergiczne zasoby i możliwości wynikające z zaangażowania członków rodziny i więzi rodzinnych [Habbershon, Williams i MacMillan, 2003, Chrisman, Chua i Sharma 2005].

Różnorodność powyżej wymienionych kwestii wskazuje, że zarządzanie biznesem rodzinnym w warunkach zaostrzającej się konkurencji jest dużym wyzwaniem dla właściciela i niejednokrotnie menedżera w jednej osobie. Musi on bowiem w rozwoju swojego biznesu umiejętnie połączyć trzy podstawowe wymiary, takie jak własność, rodzina, przedsiębiorstwo [Gersick, Davis, McCollom Hampton, Lansberg 1997, s. 6; Sułkowski, Marjański 2009, ss. 21–24,]. Sprzężenie wymienionych trzech wymiarów wyznacza cele, system wyznawanych wartości i podejście do zarządzania posiadanymi zasobami kadrowymi i finansowymi w firmach rodzinnych, choć również powoduje specyficzne konflikty oraz słabości i zagrożenia.

Praktyka pokazuje, że małe polskie firmy rodzinne nie zwiększają istotnie swoich rozmiarów z powodu ograniczonych zasobów, rodzinności i dążenia do utrzymania własności i kontroli [por. Sułkowski, Marjański 2009, s. 150]. Charakterystyczną cechą firm rodzinnych jest system wyznawanych wartości przez właściciela firmy. M. Stradomski [2013, ss. 12–13], zauważa, że „w żadnym innym typie przedsiębiorstwa nie występuje tak silne uzależnienie modelu funkcjonowania przedsiębiorstwa od charakterystyki behawioralnej

właściciela”. Właściciel ma świadomość uzależnienia ekonomicznego rodziny od firmy, powiązania reputacji firmy i reputacji rodziny, zaangażowania członków rodziny w działalność przedsiębiorstwa. Rozwój firmy rodzinnej wymaga bowiem od niego bardzo dużego zaangażowania (zwłaszcza na pierwszym etapie) oraz ciągłego uczenia się i doskonalenia, intuicji i pokory w prowadzeniu biznesu rodzinnego. Właściciel wykazuje dużą determinację w wyborze efektywnych projektów inwestycyjnych, gdyż jest zainteresowany utrzymaniem, a następnie przekazaniem swojej firmy następcom [James 1999, ss. 41–55]. Wymienione cechy determinują podejście do definiowania celów przedsiębiorstwa. W odróżnieniu od nierodzinnych firm z rozproszonym kapitałem, firmy rodzinne skupiają własność i kontrolę w ręku jednej rodziny i koncentrują się na dążeniu do stabilizacji i zrównoważonego rozwoju niż na maksymalizacji stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału [Astrachan, Klein, Smyrnios 2002].

Istotne znaczenie w definiowaniu celów odgrywają zasoby finansowe oraz zasoby ludzkie, społeczne i intelektualne. Ich wartość przejawia się w bezpośrednim lub pośrednim zaangażowaniu członków rodziny, w zaufaniu, lojalności, wzajemnej solidarności członków rodziny, więziach z innymi grupami społecznymi, świadomości konieczności doskonalenia się i niesłabnącego zaangażowania, gdyż wszyscy pracują dla „wspólnego dziecka”. Dla przykładu, Habbershon, Williams, MacMilan [2003, ss. 451–465], Pearson, Carr, Shaw [2008, ss. 949–969] podkreślają, że normy rodzinne, kapitał społeczny są cennymi zasobami, trudnymi do imitacji lub substytucji. Carney (2005) dodaje, że cechy governance rodzinnej firmy takie jak skąpstwo, personalizm i partykularyzm mogą prowadzić do korzyści w zakresie kosztów, pomagać w rozwoju kapitału społecznego i zachęcać do kreowania nowych pomysłów. Wskazane relacje rodzinne zazwyczaj mają tendencję do osłabiania się i rozmycia się w miarę wzrostu i rozwoju firmy i wymagają wtedy większego profesjonalizmu w działaniu. Tomski [2013, s.127] podkreśla „mogą być one poddawane odpowiedniemu zarządzaniu w celu uzyskania przewag konkurencyjnych, właściwych wyłącznie firmom rodzinnym”.

Rozważania nad zastosowaniem outsourcingu w kontekście cech firm rodzinnych

Na tle powyższych rozważań rodzi się pytanie: kiedy firmy rodzinne sięgają po outsourcing? Czym kierują się one przy wdrożeniu outsourcingu i czy ich specyficzne cechy ułatwiają bądź utrudniają jego wdrożenie?

Biorąc pod uwagę fakt, że małe polskie firmy rodzinne nie są skłonne do zwiększania swoich rozmiarów i starają jak najdłużej utrzymać swoim ręką własność i kontrolę, można wstępnie zaryzykować stwierdzenie, że nie są zbyt mocno zainteresowane stosowaniem outsourcingu w szerszym zakresie. Mniejsza skala działania wiąże się z mniejszą skalą potrzeb, co może oznaczać, że koncentrują się na kluczowych obszarach swojej działalności, a w przypadku braku kompetentnych zasobów ludzkich lub zbyt wysokich kosztów ich utrzymania zlecają zewnętrznym wykonawcom funkcje pomocnicze (obsługę księgową, kadrowo-płacową, prawną itp.) niemalże na początku istnienia swojego biznesu. Jeśli ta współpraca przebiegała na zasadach partnerstwa połą-

czonego z zaufaniem i nie powodowała pogorszenia jakości usług i utraty klientów oraz utraty kontroli nad firmą, to była kontynuowana z korzyścią dla obu stron na zasadzie win-win.

Dla przykładu, w przypadku zlecenia obsługi księgowej odpowiedzialność podatkową za skutki popełnionych błędów przez biuro rachunkowe ponosi przedsiębiorca, gdyż to na nim spoczywa obowiązek dostarczenia wszystkich dokumentów niezbędnych do prawidłowego wyliczenia zobowiązania podatkowego. Biuro rachunkowe ponosi natomiast odpowiedzialność za skutki nie-solidności, czyli wadliwego prowadzenia księgowości. Przedsiębiorca może dochodzić roszczeń na drodze powództwa cywilnego. Traktując ten przykład, jako kontrakt outsourcingowy, należy zauważyć, że w celu uniknięcia finansowych przy ograniczonych zasobach finansowych firm rodzinnych korzystniej jest zdecydować na outsourcing w przypadku braku odpowiednich własnych zasobów kadrowych i informatycznych. Jednakże przy tym działaniu występuje ryzyko wyboru niewłaściwego dostawcy usług, pogorszenia poziomu świadczonych usług, powstania konfliktu pomiędzy dwiema stronami. Dlatego właściciele i zarządzający firmami rodzinnymi są żywotnie zainteresowani wyborem właściwego dostawcy outsourcingowego, który rzetelnie prowadziłby księgi i wspomagał w rozwiązywaniu problemów podatkowych otrzymując za swoją pracę adekwatne wynagrodzenie. Poszukują zatem rozwiązań własnych problemów poprzez baczna obserwację otoczenia i konsultacje w gronie rodziny, oraz częściowo poprzez wsparcie zaufanych osób z zewnątrz (doradców). Starają się dokładnie je przeanalizować w oparciu o posiadane kompetencje i intuicję.

Potrzeba stosowania outsourcingu wynika również z unikalności, rzadkości zasobów, jakimi może dysponować firma. Zgodnie z teorią zasobową firmy [Barney 1999], im zasoby firmy są wartościowsze, radsze, unikalne, trudniejsze do imitacji i substytucji, tym mniej prawdopodobne ze względu na zagrożenie lub słabą opłacalność jest zastosowanie outsourcingu. Zwłaszcza w przypadku firmy rodzinnej dysponującej zasobami o takich cechach podjęcie decyzji o outsourcingu mogłoby wywołać konflikty pomiędzy członkami rodziny, a w dalszej kolejności doprowadzić do zagrożenia bytu firmy.

W działalności firm rodzinnych można wskazać dwa ewidentne okresy zastosowania outsourcingu. Pierwszy z nich ma miejsce zazwyczaj na początku jej istnienia, gdy występuje głównie niedobór kwalifikacji i umiejętności zasobów ludzkich lub koszt ich utrzymania jest zbyt wysoki ze względu na zbyt małą skalę działania. Drugi, wskazany w krzywej Greinera [1998, s. 9], występuje wraz ze wzrostem biznesu i pojawieniem się wraz z upływem czasu takiej fazy kryzysu, w której rodzina ma duże problemy z samodzielnym zarządzaniem swoim biznesem bez wzmocnienia z zewnątrz. Dlatego wchodzi ona w sojusz, sieci powiązań, lub korzysta z outsourcingu, aby relatywnie szybko uzupełnić niedobór zasobów, skorzystać z technicznego know-how, rozłożyć ryzyko finansowe i operacyjne pomiędzy dwie strony, aby obniżyć koszty funkcjonowania i zmienić ich strukturę. Oprócz wymienionych sytuacji firma rodzinna (podobnie jak i firmy nierodzinne), świadoma korzyści i zagrożeń związanych z outsourcingiem, może po niego sięgnąć, aby uwolnić część zasobów i przyspieszyć swój rozwój, koncentrując się na tym, co robi najlepiej.

Na podstawie powyższych rozważań można postawić wniosek, że akceptacja dla wdrożenia outsourcingu w firmie rodzinnej zależy przede wszystkim od zdefiniowania granic jej rozwoju. Niebagatelne znaczenie mają także inne czynniki jak: skłonność lub awersja właściciela i członków rodziny do ryzyka, akceptacja ewentualnej utraty własności lub kontroli, zaangażowanie i chęć doskonalenia się członków rodziny a także dostępność dostawców usług i możliwości partnerskiej współpracy opartej na zaufaniu i lojalności obu stron umowy. Wymienione czynniki wpływają na poziom kosztów transakcyjnych [por. Memili, Chrisman, Chua, Jess 2011]. Im te koszty będą niższe, tym zainteresowanie wykorzystaniem outsourcingu może wzrosnąć.

Podejście do outsourcingu w firmie rodzinnej – case study.

W celu uzupełnienia teoretycznych rozważań danymi empirycznymi poproszono właścicieli jednej z firm rodzinnych o zajęcie stanowiska odnośnie wykorzystania przez nich outsourcingu. Firma TOBO Datzuk działa w branży meblarskiej od 1998 roku. Obecnie mieści się w okolicach Białegostoku i zatrudnia 38 osób, spośród których 4 osoby są członkami rodziny. W firmie wykonywana jest zdecydowanie większa część procesów (w szczególności procesy produkcyjne), dla usprawnienia których poczyniła ona relatywnie duże inwestycje w aktywa trwałe. Właściele firmy podjęli również decyzje o outsourcingowaniu na zewnątrz następujących funkcji: księgowości, serwisu informatycznego, utrzymania stron www i obsługi prawnej. Tego typu działania wymuszone zostały poprzez systematyczny rozwój firmy i coraz trudniejszą do osiągnięcia efektywność podstawowego obszaru działalności w połączeniu z jego wysoką jakością. Poziom zysków nie był też tak wysoki, aby można było zatrudnić specjalistów takich jak: informatyk, księgowy czy grafika odpowiedzialnego za stronę www. Dlatego w 2007 roku po ocenie strategicznej firmy właściele dokonali analizy potrzeb i zdefiniowali funkcje/czynności do outsourcingu. Wśród wymagań dotyczących danego projektu outsourcingowego zostały określone: szczegółowy opis zlecenia (specyfikacje i wymagania zleconych zadań), standardy i zalecenia, których dostawca musi przestrzegać oraz wymagany stały poziom obsługi (czyli opisane najważniejsze kwestie dotyczące zlecanych projektów, opisany minimalny wymagany poziom obsługi oraz mierniki kontroli). Wybór tych wymagań w stosunku do projektu wskazuje na dużą ostrożność i ograniczone zaufanie właścicieli w podejściu do zewnętrznych dostawców. Równie ważna była możliwość bezpiecznej współpracy i egzekwowania ewentualnych uchybień na podstawie prawidłowo przygotowanej umowy.

Przy wyborze dostawcy do współpracy właściele brali pod uwagę reputację oraz doświadczenie i umiejętność personelu dostawcy-kandydata, historię działalności w branży, stopień gotowości do świadczenia usług na minimalnym wymaganym poziomie, plan zatrudnienia i kontroli kosztów. Firma zawarła z nimi umowy na czas nieokreślony z możliwością wypowiedzenia. O zawarciu umowy z dostawcami zdecydowały głównie takie kryteria jak: opłacalność wykonywanych usług oraz opinie o dostawcach i ich doświadczenie. Dostawcami tych usług są przede wszystkim małe firmy. Wybór powyższych kryteriów wskazuje, że właściele przyjęli strategię dobrej jakości za

rozsądną cenę. Dominującym sposobem rozliczenia się z wykonawcą usług jest stała cena (ryczałt) plus opłata za dodatkowe usługi. Taka forma rozliczenia jest stosunkowo łatwa do kontroli i szacowania w przyszłości.

Właściciele firmy zdają sobie sprawę z faktu, że oprócz przygotowania równie ważne jest monitorowanie współpracy z dostawcą. Realizacja tego zadania również spoczywa na ich barkach. W szczególności jest za nią odpowiedzialny właściciel. Oprócz właścicieli do nadzorowania i oceny pracy dostawców są włączani także poszczególni pracownicy posiadający umiejętności wynikające z zajmowanego stanowiska oraz pełnionych ról, mający z nimi bezpośredni kontakt. Ze względu na duże dociążenie pracą monitorowano jednakże tylko wykonanie zlecenia, ewentualnie dodatkowe koszty, jeżeli należy ponieść. Tym nie mniej właściciele starają się, aby współpraca polegała na bieżących kontaktach, a jakiegokolwiek przyczyny problemów oraz ich skutki były analizowane na bieżąco.

Właściciele mają świadomość, że do realizacji usługi na jak najwyższym poziomie niezbędne jest przekazanie możliwie wielu informacji. Należy jednak w tym miejscu zaznaczyć, że wydzielone czynności nie mają bezpośredniego wpływu na kluczową działalność. Właściciele przyznali, że w początkowym okresie współpracy zdarzały się nieporozumienia pomiędzy dwiema stronami. Obecnie komunikacja pomiędzy firmą a dostawcą przebiega bardzo dobrze. Nieporozumienia zdarzają się bardzo rzadko i wynikają głównie nowych potrzeb i wysokich wymagań firmy, którym dostawca nie zawsze jest w stanie sprostać. Sam fakt, że współpraca trwa już stosunkowo długo, a umowy były odnawiane, uprawnia do stwierdzenia, że obecnie właściciele stosują model partnerstwa połączonego z ograniczonym zaufaniem, a korzyści czerpią obie strony: dostawca i odbiorca.

Stworzona przez właścicieli filozofia działania firmy przyczyniła się do tego, że wszyscy pracownicy, który mają kontakt z dostawcą, są świadomi tego, że dzięki sprawnej współpracy opartej na ograniczonym zaufaniu mogą osiągnąć wysokie wyniki. Jak również zauważalne korzyści w postaci:

- obniżenia całkowitego kosztu wykonania zlecenia (ok. 30%),
- zmniejszenia zatrudnienia o 6 osób,
- możliwości skoncentrowania się właścicieli na kluczowych kwestiach dotyczące rozwoju dzięki zleceniom funkcji na zewnątrz,

potwierdzają słuszność wydzielenia czterech wskazanych na początku czynności. Dużą zasługą w powodzeniu realizacji tych procesów spoczywa bardzo dobrym merytorycznym przygotowaniu właścicieli firmy i ich dążeniu do ciągłego uczenia się i doskonalenia, intuicji i pokory w prowadzeniu biznesu rodzinnego oraz wyboru efektywnych projektów, przynoszących korzyści dla firmy i rodziny.

Podsumowanie

Analiza zależności pomiędzy specyficznymi cechami firm rodzinnych a ich podejściem do outsourcingu wykazuje, że cechy: takie jak: własność, kontrola, bardzo duże zaangażowanie właścicieli determinują podejście do procesu przygotowania, wdrożenia i monitorowania projektów outsourcingowych.

Właściciele wykazują dużą ostrożność w podejmowaniu decyzji o zleceniu na zewnątrz określonych czynności/funkcji. Akceptacja dla wdrożenia outsourcingu w firmie rodzinnej zależy przede wszystkim od zdefiniowania granic jej rozwoju oraz od rodzaju outsourcowanych funkcji oraz od kompetencji właścicieli i członków ich rodzin oraz ich skłonności do ryzyka, a także opłacalności ekonomicznej zastosowania outsourcingu.

Analiza studium przypadku pokazała, że właściciele badanej firmy rodzinnej rozumieją istotę i cele outsourcingu. Głównie stosują outsourcing w działalności pomocniczej. Wykazują oni bardzo duże zaangażowanie w wyborze efektywnych kontraktów outsourcingowych. Właściciele czuwają nad przebiegiem tych kontraktów, choć do ich monitorowania zobowiązują również pracowników bezpośrednio współpracujących z dostawcami. Kilkuletnia współpraca oparta na zasadzie partnerstwa połączonego z ograniczonym zaufaniem przynosi pożądane korzyści dla obu stron.

Bibliografia:

Astrachan J., Klein S., Smyrnios K. (2002), *The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem*, "Family Business Review", nr 15(1).

Carney M. (2005), *Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms*, "Entrepreneurship Theory and Practice", nr 29.

Chrisman J.J., Chua J.H., Sharma P. (2005), *Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm*, "Entrepreneurship Theory and Practice", nr 29.

Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. (1999), *Defining the family business by behaviour*, "Entrepreneurship Theory and Practice", nr 23.

Davis J.A., Tagiuri R. (1989), *The influence of life-stage on father-son work relationships in family companies*, "Family Business Review", nr 2.

Gersick K.E., Davis J.A., McCollom Hampton M., Lansberg I. (1997), *Generation to Generation. Life cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.

Greiner L.E. (1998), *Evolution and Revolution and Organizations Grow*, "Harvard Business Review", May June.

Grześ A. (2011), *Outsourcing w świetle ekonomii kosztów transakcyjnych*, [w:] Pietrucha J. (red.), *Teoria ekonomii wobec przeobrażeń strukturalnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 80.

Grześ A. (2011), *Relacje między parterami outsourcingowymi w łańcuchach dostaw*, Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej nr 31.

Habbershon T., Williams M., MacMillan I. (2003), *A unified systems perspective of family firm performance*, "Journal of Business Venturing", nr 18.

James H. (1999), *Owner as manager, extended horizons and the family firm*, „International Journal of the Economics of Business”, nr. 6.

Pearson A.W., Carr J.C., Shaw J.C. (2008), *Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective*, "Entrepreneurship Theory and Practice", Vol. 32

Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C. (2008): *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Warszawa.

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

Tomski P. (2013), *O przewagach konkurencyjnych firm rodzinnych w kontekście teorii zasobowej*, [w:] Marjański A., Piasecki B. (red.), *Firmy Rodzinne – wyzwania globalne i lokalne* cz.2, Seria Przedsiębiorczość i Zarządzanie T.XIV, z.6.

Hanna Mizgajska
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**Kwalifikacje właścicieli oraz sposób finansowania małych
firm rodzinnych i nierodzinnych w Wielkopolsce.
Podobieństwa i różnice**

Owners' qualifications and financing methods of small family and non-family firms in the Wielkopolska region. Similarities and differences

Abstract: The aim of the article is to answer the question whether qualifications and financing methods of owners of small family and non-family firms are similar or different. The owner's or manager's qualifications are understood as the level of formal education, training and professional experience. Professional experience refers to a period prior to establishing one's own business, holding a managerial position, having a job in line with formal education as well as experience in running one's own firm. Financing methods refer to making use of bank credits and EU funds. The study used empirical material collected through questionnaires among twenty-six family and fifty-six non-family firms employing up to fifty people each in the Wielkopolska region. The study showed that small family firms differ substantially from non-family ones in respect to the level of formal education of the owners and how long the company has been on the market. Formal education of owners of small family firms is lower than those of non-family ones. Family-run businesses, however, are able to operate on the market longer than the non-family firms.

Key-words: family firms, non-family firms, qualifications, small firms, education, financing method.

Wstęp

W polskiej literaturze problematyka przedsiębiorstw rodzinnych pojawiła się stosunkowo niedawno, bo dopiero po 1989 roku. Datująca się od tego okresu możliwość zakładania własnych firm jest połączona z tzw. przedsiębiorczością rodzinną przejawiającą się zakładaniem rodzinnych biznesów. Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią poważną część tworzącego się sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Według badań Pentora z 2009 [2009, s. 247] roku firmy rodzinne stanowiły 36% wszystkich firm, w tym 38% mikro, 28% małych i 14% średnich przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa rodzinne mają poważny wkład w rozwój gospodarczy kraju. Według autorów cytowanego raportu firmy ro-

dzinne zatrudniały w badanych latach 21% ogółu zatrudnionych w MSP i wytwarzały 10,4 % PKB.

W Polsce firmy rodzinne pomimo stale rosnącej ich liczby nie doczekały się swojego miejsca w statystyce GUS.

W literaturze polskiej dotyczącej firm rodzinnych z sektora małych i średnich przedsiębiorstw niewiele miejsca poświęca się badaniom podobieństw i różnic w sposobie prowadzenia firm rodzinnych i nierodzinnych. Uważa się, że główne różnice dotyczą sfery wartości i kultury organizacyjnej i są związane z problemami sukcesji. Intencją autorki artykułu jest sprawdzenie czy teza wysunięta przez autorów projektu Pentora (2009) o braku istotnych różnic w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami rodzinnymi i nierodzinnymi jest prawdziwa.

Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie czy kwalifikacje właścicieli firm oraz źródła finansowania małych firm rodzinnych i nierodzinnych są podobne czy różne.

Przez kwalifikację właściciela / menedżera rozumie się stopień wykształcenia formalnego, udział w szkoleniach oraz doświadczenie zawodowe. Doświadczenie zawodowe dotyczy doświadczenia zawodowego przed założeniem własnej firmy, zajmowanego stanowiska kierowniczego przed założeniem własnej firmy, pracy zgodnej z wyuczonym zawodem oraz stażu pracy w kierowaniu własnym przedsiębiorstwem. Natomiast sposób finansowania to korzystanie z kredytów oraz ze środków UE.

Na podstawie literatury oraz znajomości praktyki sformułowano następujące hipotezy badawcze:

Hipoteza 1: Właściciele małych firm rodzinnych charakteryzują się niższym poziomem wykształcenia formalnego aniżeli właściciele firm nierodzinnych.

Hipoteza 2: Właściciele firm rodzinnych mniej czasu poświęcają na szkolenia aniżeli właściciele firm nierodzinnych.

Hipoteza 3: Właściciele firm rodzinnych częściej pracują niezgodnie z wyuczonym zawodem aniżeli właściciele firm nierodzinnych.

Hipoteza 4: Właściciele firm rodzinnych mają większe doświadczenia kierownicze aniżeli firm nierodzinnych.

Hipoteza 5: Właściciele firm rodzinnych mają dłuższy staż pracy aniżeli właściciele firm nierodzinnych.

Hipoteza 6: Firmy rodzinne istnieją dłużej na rynku aniżeli nierodzinne.

Hipoteza 7: Firmy rodzinne korzystają częściej z kredytów aniżeli firmy nierodzinne.

Hipoteza 8: Właściciele firm rodzinnych rzadziej ubiegają się o środki finansowe z UE.

W pracy wykorzystano materiał empiryczny zebrany w sposób celowy metodą ankietową z 26 firm rodzinnych i 56 firm nierodzinnych zatrudniających do 50 osób w Wielkopolsce. Materiał został zebrany za pomocą wywiadu bezpośredniego z osobą przedsiębiorcy. Ankietyzacja przedsiębiorstw została przeprowadzona przez studentów III roku studiów licencjackich w PWSZ w Kaliszu w ramach prowadzonego przedmiotu przedsiębiorczość i innowacyjność wśród firm, które funkcjonują dłużej niż trzy lata na rynku. Wywiady

ankietowe były przeprowadzone w 2012 roku na terenie województwa wielkopolskiego, a informacje o firmie i sposobach zarządzania dotyczą 2011 roku.

Materiał badawczy przetworzono metodami analizy porównawczej, takich jak test zgodności chi-kwadrat, test t-Studenta oraz analiza wariancji.

W literaturze przedmiotu nie ma uniwersalnej definicji firm rodzinnych. Wielu autorów wręcz podkreśla brak zgodności poglądów w kwestii teoretycznej i operacyjnej definicji przedsiębiorstw rodzinnych [Birley 1997, s. 30, Westhead, Cowling 1998, ss. 30–52, Chua, Chrisman, Sharma 1999, ss. 19–39]. Co różni firmy rodzinne od nierodzinnych? Jedne z definicji akcentują rodzinę, zarządzanie i własność [Gersick i inni 1997, s. 42]. Według innych autorów [Chrisman, Chua, Sharma 2003, s.50] jest to rodzaj własności, zarządzanie, struktura, strategia, osiągnięte wyniki, etyka oraz planowana sukcesja. Litz [1995, s. 75] podał bardziej kompleksową definicję firm rodzinnych. Według Litza definicja powinna zawierać dwa komplementarne zakresy. Pierwszy to zakres oparty na strukturze a drugi na intencji. Przez strukturę autor rozumie typ własności oraz sposób zarządzania. Natomiast przez intencje rozumie wartości i preferencje członków rodziny. Litz [1995, ss. 71–81] i Sharma [2004, ss. 1–36] twierdzili, że nawet nowo utworzone przedsiębiorstwa można zdefiniować jako rodzinne jeżeli są zakładane z intencją ich kontynuacji jako firmy rodzinne. W badaniach małych przedsiębiorstw rodzinnych w literaturze anglojęzycznej część autorów opiera definicję firmy rodzinnej na jednym kryterium podanym w kwestionariuszu ankietowym. Czy uważa Pan/Pani swoje przedsiębiorstwo za rodzinną firmę? Odpowiedź twierdząca jest wystarczająca do zakwalifikowania firmy jako rodzinnej [Cooper, Upton, Seaman 2005, ss. 242–256; Fernandez i Nieto 2005, ss. 77–89; Guldbrandsen 2005, ss. 57–76, Murphy 2005, ss. 123–133, Zahra 2005, ss. 23–40].

W Polsce mamy do czynienia z przedsiębiorstwami, które stosunkowo niedawno zostały założone, bo większość w latach dziewięćdziesiątych i są kierowane przez pierwsze pokolenie właścicieli. Dla potrzeb przeprowadzonych badań, mając na uwadze polskie uwarunkowania oraz małą wielkość badanych firm uważano za zasadne oparcie się na tym jednym wyżej przytoczonym kryterium.

W związku z tym w niniejszym opracowaniu za małe przedsiębiorstwo rodzinne uważa się firmę założoną oraz prowadzoną z intencją jej kontynuowania jako firmy rodzinnej.

Badanie różnic i podobieństw między małymi firmami rodzinnymi i nierodzinnymi w literaturze

W Polsce badaniem różnic między przedsiębiorstwami rodzinnymi a nierodzinnymi poświęcony był cytowany już raport Pentora z 2009 roku. Autorzy projektu zbadali łącznie 1280 firm w 2008 roku. Zdecydowaną większość badanych przedsiębiorstw stanowiły mikro firmy – 87 %, małe 11% i 2 % średnie firmy.

Autorzy projektu za firmę rodzinną przyjęli podmiot z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw o dowolnej formie prawnej, w którym co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie, co

najmniej jeden członek rodziny ma wpływ na zarządzanie i członkowie rodziny posiadają udziały w przedsiębiorstwie.

Według wyników tego raportu nie ma różnic między przedsiębiorstwami rodzinnymi i nierodzinnymi ze względu na wiek firm, zasięg działania oraz podejmowane inwestycje. Autorzy tego projektu zbadali, że średni wiek firmy rodzinnej i nierodzinnej na rynku wynosi 14 lat. Również podkreślili, że firmy rodzinne i nierodzinne działają głównie w skali lokalnej i niewielka ich część (2 %) ma zasięg międzynarodowy. Badane firmy nie różniły się pod względem podejmowanych działań inwestycyjnych łącznie z zakupem środków trwałych. Autorzy przeprowadzonych badań wskazali, że obroty firm rodzinnych były wyższe od nierodzinnych. Firmy rodzinne charakteryzowały się wyższą skłonnością do finansowania inwestycji za pomocą kredytu. Natomiast firmy nierodzinne były bardziej skuteczne w pozyskiwaniu środków z UE.

Podobne badania przeprowadzono w 2001 roku w Belgii [Jorissen, Laveren, Martens i in. 2005, ss. 229–246] na próbie 839 przedsiębiorstw. Przedmiotem badań były między innymi różnice między firmami rodzinnymi i nierodzinnymi w zakresie wykształcenia właścicieli, udziału w szkoleniach oraz długości firmy na rynku. Badania wykazały, że właściciele firm rodzinnych charakteryzują się niższym stopniem wykształcenia, uczestniczą rzadziej w szkoleniach, ale dłużej działają na rynku od firm nierodzinnych. Podobne wyniki dotyczące niższego stopnia wykształcenia formalnego właścicieli firm rodzinnych uzyskali Gallo [1995, ss. 83–97] oraz Reid i Adams [2001, ss. 310–320].

Mniejszy udział w szkoleniach właścicieli firm rodzinnych aniżeli nierodzinnych potwierdzają badania Cromie, Stephenson, Monteith, [1995, ss. 11–34] oraz Reid, Morrow, Kelly i in. [2000 ss. 157–181]. Z kolei dłuższy okres działania firm rodzinnych na rynku od nierodzinnych został potwierdzony w cytowanych już badaniach Cromie, Stephenson, Monteith [1995, ss. 11–34].

Kompleksowe badania różnic między firmami rodzinnymi i nierodzinnymi prowadził Smith [2006, ss. 125–140] w Australii. Max Smith zbadął 871 małych i średnich firm produkcyjnych rodzinnych i nierodzinnych w latach 1995/1996 i 1997/1998. Badane przedsiębiorstwa pogrupował wg tempa wzrostu na firmy nisko, średnio i szybko rosnące. Wyniki jego badań potwierdziły różnice w zarządzaniu firmami rodzinnymi i nierodzinnymi. Badane przez niego firmy rodzinne charakteryzowały się większą liczbą pracujących właścicieli od firm nierodzinnych oraz decyzje w firmach rodzinnych były podejmowane przez właścicieli o niższym wykształceniu formalnym aniżeli w firmach nierodzinnych. Natomiast obie grupy firm były podobne pod względem wielkości grupy zarządzającej, podobna była ich wydajność i prognozowanie budżetu. Ten sam autor [Smith 2007, ss. 279–295] zbadął 2190 firm rodzinnych i nierodzinnych również w latach 1995/1996 oraz 1997/1998. Smith porównywał firmy rodzinne i nierodzinne wg sektora gospodarki. Wyniki jego badań wskazywały, że największe zróżnicowanie między firmami rodzinnymi i nierodzinnymi jest wśród firm produkcyjnych. Jednak generalnie różnice między firmami rodzinnymi i nierodzinnymi wg Smitha [2007] zacierają się i zależą od wielkości firm. Oznacza to, że różnice w zarządzaniu między firmami ro-

dzinnymi i nierodzinnymi są większe dla firm większych a mniejsze, jeżeli porównujemy małe firmy.

Charakterystyka badanych firm

Pośród 26 przedsiębiorstw rodzinnych 81 % zalicza się do firm mikro, 15 % do małych przedsiębiorstw oraz 4% do średnich. Najpopularniejszymi formami organizacyjno-prawnymi badanych przedsiębiorstw były zakłady osób fizycznych (46%), spółki osobowe (11,5%), spółki z o.o. (3,8 %) i cywilne (3,8%) oraz inne formy 34,6%. Zdecydowana większość firm powstała w okresie transformacji. Średni okres funkcjonowania firmy rodzinnej wynosił 12 lat.

Większość spośród badanych 56 przedsiębiorstw nierodzinnych również powstała po 1990 roku. Średni okres funkcjonowania firm nierodzinnych był krótszy i wynosi 8 lat, co oznacza, że duża liczba badanych przedsiębiorstw zaczynała swoją działalność w nowych warunkach rynkowych. Najwięcej przedsiębiorstw funkcjonowało również w formie zakładów prowadzonych przez osoby fizyczne (66%), na drugim miejscu były różne formy spółek (30,7%), a także niewielka liczba przedsiębiorstw spółdzielczych. Spośród przedsiębiorstw nierodzinnych 90% to mikro firmy a 9% małe i 2 % firmy średnie.

Badane przedsiębiorstwa rodzinne to przedsiębiorstwa handlowe (38%) i usługowe (31%) oraz produkcyjno-handlowo-usługowe (15%). Firmy nierodzinne to w większości firmy usługowe (50%) i handlowe (21%) oraz usługowo-handlowe (12,5%). Struktura wielkościowa oraz branżowa badanych firm nie odbiega od struktury małych i średnich firm w Polsce.

Większość badanych firm rodzinnych była zlokalizowana w małych miejscowościach – poniżej 20 tysięcy mieszkańców (69% badanych firm). Gdy tymczasem ponad połowa firm nierodzinnych została założona w miastach powyżej 20 tysięcy mieszkańców (56,6%).

Częstsze utożsamianie się właścicieli firm zakładanych w bardzo małych miejscowościach z firmą rodzinną może też wynikać z trudniejszego rynku pracy. Osoby zakładające swoje przedsiębiorstwo na wsi widzą w nim warsztat pracy dla całej rodziny w przyszłości.

W obu typach przedsiębiorstw zarządzanie spoczywało głównie w rękach właściciela. Jednak w przypadku firm rodzinnych 27% było zarządzanych przez współzałożycieli, a w firmach nierodzinnych tylko 7%.

W firmach rodzinnych w strukturze wiekowej badanych przedsiębiorców zauważalna jest dominacja osób w wieku 51–60 lat (38%). W firmach nierodzinnych właściele są zdecydowanie młodsi – bo najlichniesza grupa przedsiębiorców (45%) to osoby w przedziale wieku od 30 do 39 lat.

Na pytanie jak została założona firma rodzinna 88,5% respondentów odpowiedziało, że sami zakładali od podstaw, 8% poprzez dziedziczenie i 4% przez zakup. Mały procent respondentów, którzy odziedziczyli swoje firmy potwierdza zasadność nieuwzględnienia w zastosowanej definicji firm rodzinnych zagadnienia sukcesji.

Z koeli firmy nierodzinne powstały w 96% przez założenie od podstaw, 2 % przez zakup a 2 % podało inne przyczyny. Sposób zakładania badanych firm jest podobny jak innych małych firm w Polsce.

Wyniki badań

Do sprawdzenia hipotez użyto testu chi kwadrat, który umożliwia sprawdzenie hipotez w przypadku cech niemierzalnych, a dla cech mierzalnych zastosowano test t -Studenta oraz analizę wariancji.

Porównując wykształcenie formalne w obu typach firm można zauważyć, że w firmach rodzinnych zdecydowanie więcej właścicieli posiadało wykształcenie zawodowe aniżeli w nierodzinnych (30,77% w porównaniu 13,29%) oraz mniejszy był odsetek właścicieli z wykształceniem wyższym (19,23 % w porównaniu do 41,07%) (patrz wiersz 2 i 4 tabeli 1.)

Różnica między stopniem wykształcenia formalnego jest statystycznie istotna na poziomie 0,09. W tym przypadku można powiedzieć, że hipoteza 1 dotycząca niższego poziomu wykształcenia formalnego właścicieli firm rodzinnych jest potwierdzona na poziomie 0,09.

Właściele firm rodzinnych poświęcają mniej dni na szkolenie w ciągu badanych trzech lat aniżeli firm nierodzinnych. Udział w szkoleniach więcej aniżeli 3 dni w latach 2008–2011 deklarowało 56,25% firm rodzinnych, a wśród nierodzinnych (73,3%) (patrz wiersz 7 tabeli 1). Ta różnica nie jest statystycznie istotna. Stąd hipoteza 2 dotycząca mniejszego udziału właścicieli firm rodzinnych w szkoleniach nie może być potwierdzona.

Większy odsetek właścicieli firm rodzinnych zaznaczył, że pracuje w swoich firmach niezgodnie z wyuczonym zawodem w porównaniu do firm nierodzinnych (68,82 w porównaniu do 39,42%) (patrz 10 wiersz tabeli 1). Przedstawiona różnica nie jest statystycznie istotna. W związku z tym hipoteza 3 nie została potwierdzona.

W firmach rodzinnych większy odsetek właścicieli pracował na stanowisku kierowniczym przed założeniem własnej firmy aniżeli w firmach nierodzinnych (odpowiednio 32,5% w porównaniu do 23, 64%)(patrz wiersz 12 tabeli 1). Różnica nie jest statystycznie istotna w związku z tym hipoteza 4 również nie została potwierdzona.

Sztaż pracy właścicieli przedsiębiorstw został przedstawiony za pomocą dwóch wskaźników poniżej 30 lat pracy i powyżej 30 lat. Większy odsetek właścicieli firm rodzinnych pracował powyżej 30 lat aniżeli firm nierodzinnych (75% w porównaniu do 57%) (patrz wiersz ostatni tabeli 1). Różnica nie jest istotna statystycznie i w związku z tym hipoteza 5 także nie została potwierdzona.

Tabela 1. Kwalifikacje w firmach rodzinnych i nierodzinnych

Cecha	Firmy rodzinne		Firmy nierodzinne		Statystyka χ^2	Stopnie swobody	Poziom istotności P
	Liczba	%	Liczba	%			
Wykształcenie					9,34	5	0,0964
Zawodowe	8	30,77	8	13,29			
Średnie	13	50,00	25	44,64			
Wyższe	5	19,23	23	41,07			
Szkolenia w dniach					1,61	1	0,2050
do 3 dni	7	43,75	12	26,67			

Powyżej 3 dni	9	56,25	33	73,33			
Czy obecna praca jest powiązana z wyuczonym zawodem					1,77	1	0,1829
Tak	7	41,18	23	60,53			
Nie	10	58,82	15	39,47			
Na jakim stanowisku poprzednio pracował					0,81	1	0,3692
Kierowniczym	7	32,35	13	23,64			
Niekierowniczym	15	67,65	42	76,36			
Staż pracy przed rozpoczęciem działalności					1,91	1	0,1637
Do 30 lat	5	25	15	43,00			
Powyżej 30 lat	15	75	25	57,00			

Źródło: Badania własne.

Różnice między długością trwania firm rodzinnych i nierodzinnych na rynku zbadano za pomocą dwóch testów parametrycznych: testu t- Studenta i analizy wariancji (tabela 2 i tabela 3). Oba testy wykazały, że długość firm rodzinnych i nierodzinnych wyrażona w latach jest zróżnicowana. Przy czym firmy rodzinne istnieją dłużej na rynku aniżeli nierodzinne. Hipoteza została statystycznie potwierdzona.

Tabela 2. Porównanie długości firm na rynku w firmach rodzinnych i nierodzinnych (za pomocą testu t- Studenta)

Średnia dla firm rodzinnych	Średnia dla firm nierodzinnych	T	Df	p
12,96154	9,500000	1,97093	78	0,052279

Źródło: Badania własne.

Tabela 3. Porównanie długości firm na rynku w firmach rodzinnych i nierodzinnych (za pomocą analizy wariancji)

Liczba firm rodzinnych	Liczba firm nierodzinnych	Odchylenie standardowe dla firm rodzinnych	Odchylenie standardowe dla firm nierodzinnych	Iloraz F	Poziom istotności P
26	54	5,765281	7,999410	1,925196	0,076543

Źródło: Badania własne.

Następnie zweryfikowano tezy dotyczące różnic w sposobie finansowania firm rodzinnych i nierodzinnych.

Większy odsetek firm rodzinnych korzystał z kredytów aniżeli firm nierodzinnych (34,62 w porównaniu do 23,64%) (patrz wiersz 1 tabela 4). Prawidłowość nie jest statystycznie istotna. W związku z czym hipoteza 7 nie została statystycznie potwierdzona. Z kolei mniejszy odsetek firm rodzinnych od nierodzinnych aplikował w badanych latach o środki UE (12% w porównaniu do 23, 21%) (patrz 2 wiersz tabela 4). Prawidłowość jest statystycznie nieistotna i hipoteza nie została statystycznie potwierdzona.

Tabela 4. Sposób zarządzania w firmach rodzinnych i nierodzinnych

Cecha	Firmy rodzinne		Firmy nierodzinne		Statystyka Chi kwadrat	Stopnie swobody	Poziom istotności p
	Liczba	%	Liczba	%			
Czy firma korzystała w ciągu ostatnich lat z kredytów					1,08	1	0,2997
Tak	9	34,62	13	23,64			
Nie	17	65,38	42	76,36			
Czy firma ubiegała się o fundusze UE					1,37	1	0,2416
Tak	3	12,00	13	23,21			
Nie	12	88,00	43	76,79			

Źródło: Badania własne.

Wnioski z badań

Badania wykazały, że małe firmy rodzinne różnią się od nierodzinnych stopniem wykształcenia formalnego właścicieli oraz długością firmy na rynku. Różnica ta jest statystycznie istotna. Poziom wykształcenia formalnego właścicieli małych firm rodzinnych jest niższy od firm nierodzinnych. Natomiast firmy rodzinne dłużej funkcjonują na rynku od nierodzinnych.

Ponadto wyniki badań pokazały, że właściciele przedsiębiorstw rodzinnych rzadziej korzystają ze szkoleń aniżeli nierodzinnych, pracują częściej aniżeli w firmach nierodzinnych niezgodnie z wyuczonym zawodem, ale za to mają większe doświadczenie kierownicze aniżeli właściciele firm nierodzinnych. Korzystają częściej z zewnętrznej formy finansowania, jakim jest kredyt ale rzadziej aplikują o środki UE. Wprawdzie ta część wyników badań jest statystycznie nieistotna, ale bardzo prawdopodobne, że na brak istotności statystycznej wpłynęła zbyt mała liczebność badanych przedsiębiorstw.

Wyniki badań dotyczące niższego poziomu wykształcenia formalnego właścicieli firm rodzinnych w porównaniu z firmami nierodzinnymi oraz dłuższego funkcjonowania firmy rodzinnej na rynku od nierodzinnej potwierdzają cytowane badania Jorissena i innych [2005, ss. 229–246].

Uzyskane wyniki badań nad różnicami w zakresie kwalifikacji właścicieli oraz sposobach finansowania ich działalności nie potwierdzają cytowanej tezy Smitha [2007] o niewielkich różnicach między małymi firmami rodzinnymi i nierodzinnymi.

Natomiast są częściowo zgodne z wynikami badań Pentora 2009 i to w zakresie różnic w stopniu korzystania z kredytów i aplikowania o środki UE. Z kolei nie potwierdzają wyników autorów projektu o równym wieku przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych. Przy czym należy zaznaczyć, że autorzy projektu do badania różnic zastosowali zwykle wskaźniki struktury i w związku z czym nie wiadomo czy ich wyniki były statystycznie istotne.

Wynik badań dotyczący dłuższego funkcjonowania firmy rodzinnej na rynku aniżeli nierodzinnej jest ważnym argumentem, wskazującym na większą trwałość tych firm w naszej gospodarce.

Zakończenie

Badania nad różnicami między małymi firmami rodzinnymi i nierodzinnymi w Wielkopolsce udowodniły, że istnieją różnice między tymi firmami w zakresie szeroko pojętej kwalifikacji, wieku firm i sposobów finansowania. Porównawcze badania małych firm rodzinnych i nierodzinnych o podobnym zakresie powinny być kontynuowane w skali kraju. W przyszłości zakres badań powinien być poszerzony o porównanie sposobów i stylów zarządzania oraz uzyskanych wyników finansowo-ekonomicznych obu grup firm.

Otrzymane wyniki badań mają również znaczenie praktyczne. Szczególnie wyniki związane z niższym poziomem edukacji właścicieli firm rodzinnych oraz możliwym brakiem wiedzy branżowej związanym z prowadzeniem własnej firmy niezgodnie z wyuczonym zawodem oraz małym udziałem w szkoleniach. Wyniki te są kierowane do instytucji odpowiedzialnych za edukację, instytucji i stowarzyszeń wspierające biznes, a także do polityków wspierających MSP w Polsce. W programach nauczania różnego typu uczelni oraz szkół licealnych powinny się znaleźć przedmioty promujące zakładanie i prowadzenie własnego przedsiębiorstwa. Z kolei instytucje wspierające biznes powinny organizować szkolenia adresowane do grupy małych firm rodzinnych. Programy tych szkoleń powinny proponować pozyskanie konkretnej wiedzy branżowej. Wydaje się, że ten aspekt w odniesieniu do małych firm tworzonych na bazie warsztatów rzemieślniczych był, być może słusznie, słabiej akcentowany. Powszechnie uważano, że właściciele małych przedsiębiorstw usługowo-rzemieślniczych posiadają wiedzę branżową a potrzebna im jest wiedza z zakresu zarządzania. Stąd rozwój małych firm rodzinnych powinien być wyzwaniem dla stowarzyszeń branżowych w organizowaniu dla nich szkoleń. Ponadto rozwój firm rodzinnych ze względu na ich większą stabilność od nierodzinnych powinien być jednym z celów promowania polityki wspierania małych firm. W nowych projektach unijnych powinny się znaleźć programy specjalne adresowane do grupy małych firm rodzinnych. Programy UE, które by uwzględniały ich specyfikę i umożliwiły łatwiejszy dostęp do środków finansowych.

Bibliografia:

Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy PARP, 2009 [online] http://firmyrodzinne.pl/download/pentor/Raport_koncowy_Badanie_firm_rodzinnych, dostęp : 20 .01. 2014.

Birley S. (1997), *The family and the business*. London: Grant Thornton.

Chrisman J.J., Chua J., Sharma P (2003), *Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family firm*, Coleman White Papers Series , Coleman Foundation.

Chua J., Chrisman J.J., Sharma P. (1999), *Defining the family business by behavior*, "Entrepreneurship Theory and Practise", 23 (4).

Cooper M., Upton N., Seaman S. (2005), *Customer relationship management: a comparative analysis of family and nonfamily business practices*, "Journal of Small Business Management", vol.43, no 3.

Cromie S., Stephenson B., Monteith D. (1995), *The management of family firms: An empirical investigation*, "International Small Business Journal", 13 (4).

Fernandez Z., Nieto M. (2005), *Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: some influential factors*, "Family Business Review" vol. 18, no 1.

Gallo M.A. (1995), *The role of family business and its distinctive characteristic behavior in industrial activity*, "Family Business Review", 12 (1).

Gersick K.E., Davis J., Hampton M., Lansberg I. (1997), *Generation to generation: Life cycles of the family Business*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Gulbrandsen T. (2005), *Flexibility in Norwegian family – owned enterprises*, "Family Business Review", vol.18, no. 1.

Jorissen A., Laveren E., Martens R., Reheul A. (2005), *Real versus sample – based differences in comparative family business research*, "Family Business Review", vol. 18 (3).

Litz R.A. (1995), *The family business: toward definitional clarity*, "Family Business Review", 8 (2).

Murphy D. (2005), *Understanding the complexities of private family firms: an empirical investigation*, "Family Business Review", vol. 18, no,2.

Reid R.S., Adams J.S. (2001), *Human Resource Management – a survey of practices within family and non-family firms*, "Journal of European Industrial Training", 25 (6).

Reid R., Morrow T., Kelly B., Adams J., McCartan P.(2000), *Human resource management practices in SMEs: A comparative analysis of family and non-family businesses*, "Journal of the Irish Academy of Management", 21 (2).

Sharma P. (2004), *An overview of the fields of family business studies: Current Status and Directions for the Future*, "Family Business Review", 17 (1).

Smith M. (2006), *An empirical comparison of the managerial development of family and non-family SMEs from Australia's manufacturing sector*, "Journal of Enterprising Culture", vol. 14, no. 2.

Smith M. (2007), *"Real" managerial differences between family and non-family firms*, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research", vol. 13, no.5.

Westhead P., Cowling, M. (1998), *Performance contracts between family and non-family unquoted companies in the UK*, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research" 3 (1).

Zahra S. (2005), *Entrepreneurial risk taking in family firms*, Family Business Review, vol. 18, no. 1.

Kennedy Magio Obombo
Universidad de Occidente

Mónica Velarde Valdez
Universidad de Occidente

Marcela Rebeca Contreras Loera
Universidad de Occidente

Gestión de la empresa familiar pequeña del sector turístico

Management of a small family business in a sector of tourism

Abstract: Family businesses have particular priorities and structures that often reflect specific management styles based on family goals and life-style rather than strict business goals. The present study aimed at contributing to the body of knowledge on family business in the tourism sector, by examining the planning and management cultures of small family businesses in Mazatlan and the external factors influencing their operations. The study adopted a mixed methodological approach including both quantitative and qualitative methods; a survey of 83 questionnaires as well as five interviews and three focus group discussions with opinion leaders in the tourism industry were conducted. Key findings indicate that many small family business owners in the destination do not have an appropriate management and planning culture, for instance, most of the respondents admitted to developing long-term plans, but they eventually do not use them to control business success and growth. Other issues identified as critical to the management of small family businesses in the destination include the balance between personal, family and business management goals as well as external factors like financial constraints and limited public interest in small family businesses. There is need for training to equip the family business owners with adequate management skills.

Key-words: Small family business, management, tourism, business system.

Introducción

La literatura revela que las empresas familiares en el sector turístico juegan cada vez más un papel crucial en el desarrollo regional de los destinos. En referencia a los hallazgos del estudio realizado por Ginebra [1997], las empresas familiares exitosas en México contribuyen al desarrollo de la comunidad local, ya que crean oportunidades de empleo, elevan el nivel de vida de los residentes y al mismo tiempo atraen nuevos negocios y residentes a las áreas donde se encuentran [Christensen et al. 2008]. Las empresas familiares muestran una tasa de crecimiento relativamente baja, en comparación con las no familiares [Castañeda y Fadul 2002]. También es evidente, a partir de la literatura, que estas empresas suelen enfrentar problemas de gestión y de crecimiento que requieren prácticas de manejo específicas. Es importante mencionar que las empresas familiares tienen prioridades y estructuras particulares que a menudo reflejan el estilo de vida de la familia y el estilo de gestión y administración en lugar de los principios empresariales racionales. Existen áreas de importancia crítica en la gestión empresarial, que han sido descuidados por los propietarios de los negocios familiares en el pasado, a pesar de que estas áreas en gran parte determinan la ejecución y el crecimiento de una empresa, ejemplos son la creación de los planes de negocio y de desarrollo estratégico [Getz y Carlsen 2005; Aronoff y Ward 2001 y Birley 2001]. Teniendo en cuenta que la industria del turismo en Mazatlán está dominada por empresas familiares pequeñas y medianas, el sector sirve como un ejemplo para investigar sus procesos de gestión y el comportamiento del empresario.

Este estudio revela resultados sobre las pequeñas empresas de propiedad familiar en el destino Mazatlán (México). El objetivo principal fue identificar la forma de gestión, el desarrollo de planes y estrategias de las pequeñas empresas turísticas. Se analiza cómo el estilo y proceso de gestión influye en el crecimiento o el éxito de las empresas familiares en el destino, así mismo aborda los problemas o cuestiones asociados con el manejo de las empresas familiares pequeñas, considerando el equilibrio entre los objetivos relacionados con la familia y los que son relacionados con la gestión de negocios. La discusión se compone de factores internos y externos que influyen en la gestión, el crecimiento y desarrollo de las empresas familiares pequeñas.

La recolección de datos se llevó a cabo utilizando como instrumento un cuestionario que se basa parcialmente en una escala desarrollada y utilizada por Getz y Carlsen [2000] y Zapalska [2002 citado en Tirdasari y Dhewanto 2012]. La muestra incluye empresas familiares pequeñas de tres zonas de influencia de Mazatlán [Zona Dorada, Centro histórico y La Marina]. La estructura del artículo incluye en la primera sección la revisión de literatura relacionada con pequeñas empresas de propiedad familiar, mientras que en la segunda se presenta la revisión de una serie de factores que influyen en la gestión y el crecimiento de las empresas familiares. Posteriormente, se presenta una descripción de la metodología adoptada en el estudio y finalmente los resultados del trabajo de campo.

1. Panorama de las empresas familiares pequeñas

Aunque la industria del turismo está dominada por empresas familiares pequeñas y medianas, no fue hasta recientemente que la corriente principal de la investigación turística empezó a dar al tema significativa atención; los investigadores en el turismo comenzaron a tomar en cuenta la comprensión de las características del funcionamiento y objetivos de este grupo. Tanto los programas de gestión empresarial individual como la planificación general del destino pueden beneficiarse de un mejor entendimiento del impacto que tienen los factores internos y externos a la naturaleza y el funcionamiento del sector. La literatura sobre las pequeñas empresas en general es similar en muchos aspectos a la de las pequeñas empresas con propiedad familiar, pero hay una serie de componentes que las diferencian. Uno de ellos es el componente de transferencia de la propiedad (la sucesión intergeneracional) que representa aproximadamente el 30 por ciento de la literatura de negocios familiares [Morrison et. al 2003]. Las interacciones entre las cuestiones de la familia, la dinámica y las operaciones comerciales, incluyendo aspectos tales como el papel del género en la gestión empresarial, problemas familiares y su impacto en el negocio, la propiedad del negocio, la participación de los miembros de la familia en el negocio y la integración de los negocios dentro del ciclo de la familia son aspectos que merecen atención especial [Dyer y Handler 1994]¹.

De la literatura revisada, los autores identifican dos tipos distintos de empresas familiares: las centradas en la familia, donde el negocio se considera como una forma de vida de los miembros de la familia y las centradas en el negocio, donde el negocio se considera como un medio de vida [Astrachan y Kolenko 1994]. Es evidente a partir de la teoría económica, que la decisión de crear una empresa debe ser guiada por una evaluación adecuada de alternativas. En lo referente al uso de tiempo del empresario, se ha encontrado que en muchas empresas familiares, las decisiones para empezar el negocio son impulsadas por el deseo de generar ingresos y empleo para los miembros de la familia, así como para elevar el nivel de vida de los miembros de la familia y para asegurar que la empresa sigue en manos de las futuras generaciones de la familia [Getz et. al. 2004].

De hecho, muchos propietarios de negocios familiares no están interesados en la expansión de los negocios, pueden hasta aceptar una menor rentabilidad y esperar períodos largos para obtener los rendimientos de sus inversiones; se sienten cómodos al mantener un estilo de vida razonable en lugar de expandir el negocio y maximizar las ganancias o ingresos personales [Chen y Elston 2013].

Cañadas y Rojo [2010] encontraron que las empresas familiares pequeñas se caracterizan por estructuras organizativas y de gestión informales donde el propietario actúa como el gerente, controla todo de manera personal, las compras y los gastos se llevan a cabo sin planificación suficiente, además,

¹ Es importante señalar que los objetivos, la planificación, la gestión y el rendimiento del negocio son muchas veces afectadas por las cuestiones familiares, a veces tan graves que las empresas se ven obligadas a cerrar.

muchos de ellos sólo tienen una línea de productos. También se reconoce que las empresas familiares tienden a preocuparse más por los intereses personales, familiares o del estilo de vida familiares y no con los principios conocidos de la gestión empresarial o proyecciones comerciales objetivas. Este tipo de empresas llega a ocasionar problemas y conflictos entre los miembros de la familia relacionados con horas de trabajo, reparto de las utilidades, interrupciones de la vida familiar y las cuestiones de privacidad [Corona 2004].

La mayoría de las empresas familiares son operadas por ex directivos de empresas más grandes que salen de esas empresas por diversas razones, y sobre todo para perseguir los objetivos empresariales [Gallo 1992]. Ghoshal [2005] contribuye a la discusión sobre la naturaleza de las empresas familiares con la presentación de lo que él llama el modelo de la teoría de sistemas de negocios familiares; este modelo sugiere que los subsistemas de la propiedad, la organización, la gestión y la familia tienen efectos interactivos en la operación de cada empresa familiar. La gestión y operación exitosa de la empresa familiar en el sector del turismo se ve obstaculizada por la falta de capacidades de infraestructura tecnológica suficientes [Bird et. al. 2002]. Por otro lado, muchas de estas empresas carecen de la capacidad de gestión y liderazgo [Rodríguez 2003].

2. Gestión y operación de empresas familiares pequeñas

La literatura turística proporciona una serie de contribuciones al tema de la gestión de las empresas familiares. Estas discusiones y debates conducen al análisis de situaciones que están articuladas en el apartado de evidencia empírica de este artículo.

Las definiciones sobre negocios familiares se centran en variables tales como las estructuras de propiedad, participación de los miembros de la familia o sobre los riesgos. Otras definiciones también incluyen aspectos sociales de la vida empresarial. Siempre que los sistemas y actividades familiares interactúen fuertemente con la gestión y funcionamiento de la empresa, la empresa muestra un carácter de negocio familiar, esto significa esencialmente que la gestión, el funcionamiento y el desarrollo de una empresa familiar depende de tres aspectos importantes, es decir: la familia de los empresarios, la estructura de propiedad y de la empresa [Gómez 2005]. En este artículo se adopta la definición dada por Getz y Carlsen [2000], quienes describen a las empresas familiares como "empresas donde el control de la familia propietaria influye significativamente en los procesos de toma de decisiones en un negocio". Adicionalmente Sánchez-Crespo y Vázquez-Vega [2004] mencionan que la relación entre la empresa y la familia crea una cultura empresarial especial y una filosofía, así como procesos únicos para empresas familiares. Por lo tanto, surgen problemas sobre todo para las empresas familiares en el sector turístico, en cuanto a su rendimiento y la gestión operativa. La literatura de las ciencias sociales reporta las siguientes ventajas y desventajas de las pequeñas empresas familiares operacionales.

La primera ventaja operativa de las empresas familiares pequeñas en el sector turístico, es la relación personal con las partes interesadas de la empresa, incluyendo clientes y empleados. La mayoría de las actividades y relaciones de los propietarios de pequeñas empresas no se basan en contratos, sino en las relaciones personales. Esto significa que el propietario o el administrador pueden cultivar la lealtad, ofrecer un servicio personal y tener mejor comprensión del cliente durante la prestación de servicios; el propietario puede potencialmente personalizar los servicios y los productos de manera que sus competidores no pueden imitar. Sin embargo, la cuestión de las relaciones personales a veces puede causar problemas (por ejemplo, los clientes pueden esperar demasiado de la empresa) o de hecho convertirse en una carga para el negocio familiar (por ejemplo, cuando los miembros de la familia que tienen un papel activo en el negocio familiar son incapaces de cumplirlo) o un proveedor proporciona material deficiente o inadecuado, la culpa siempre se dirige al propietario [Goldberg y Wooldridge 1993].

Las empresas familiares pequeñas también tienen ventajas operativas relacionadas con una fuerza laboral relativamente flexible: con frecuencia los miembros de la familia constituyen la parte más importante de la mano de obra, son más flexibles en sus modos de trabajo y están dispuestos a adoptar un estilo de vida acorde a las necesidades y realidades de la empresa. Esta es una consideración importante para las empresas de turismo que tienen un alto grado de estacionalidad, dinamismo y el hecho de que requieren un grado variable de esfuerzos en diferentes momentos del día. Por ejemplo las mañanas son particularmente ocupadas para hoteles familiares; se necesita preparar y servir desayunos, organizar el registro de salidas, organizar pagos para los huéspedes que salen y llevar a cabo la limpieza de forma casi inmediata. Las tardes también son ocupadas, cuando los nuevos huéspedes llegan y en el caso de que el hotel abre el restaurante o bar. El negocio está obligado a pagar al empleado sin importar las horas que estén libres, incluso con pocos clientes, ellos siguen cobrando. A menos que el personal sea flexible para trabajar horas extras y de acuerdo a la demanda, será muy difícil y poco rentable para la empresa cumplir con las exigencias operacionales. Por otra parte, miembros de la familia que trabajan en la empresa son flexibles en lo referente a pagos y muchas veces entienden la escasez de recursos financieros, no exigen pagos mensuales si la situación financiera de la empresa no puede apoyarlo. Por último, no es raro ver a los miembros de la familia ofreciendo su trabajo sin pago con el fin de apoyar al negocio familiar en períodos de mucho trabajo, aunque tengan sus propias profesiones y empleo en otros lugares. Birley [2001] menciona la continuidad como la otra ventaja operativa importante para las empresas familiares. En Europa, por ejemplo, la reputación de las empresas familiares (agencias de viajes, hoteles, restaurantes, tiendas de souvenir entre otras) que han estado operando desde hace muchos años, son más confiables ante los ojos de los clientes y representa un criterio firme para la compra de bienes o servicios. La fuerza y la continuidad de las empresas familiares y su presencia en el mercado, por mucho tiempo se perciben por clientes como resultado de fuertes valores sociales [Getz y Carlsen 2000].

Las empresas familiares en el sector del turismo se enfrentan a una serie de cuestiones operativas recibiendo cada vez más atención en la literatura turística. Estos temas incluyen la práctica informal de los negocios familiares y en otras ocasiones la falta de planificación: las pequeñas empresas familiares a menudo tienen prácticas y procesos empresariales informales [Corona 2004]. Aunque esto puede ser una ventaja (la flexibilidad y la capacidad de reacción rápida), las empresas familiares carecen de un enfoque de gestión y planificación sistemática. Esto significa la falta de procedimientos que lleva a la actuación inadecuada, lo que puede tener graves consecuencias en la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa. En ocasiones no se llevan registros e ignoran la contabilidad y la gestión financiera generando pérdida potencial de ingresos. La falta de estadísticas que son cruciales para la toma racional de decisiones significa que las empresas afectadas pueden calcular mal los indicadores críticos de rendimiento, como el retorno de la inversión, costos y precios [Christense et. al. 2008].

La falta de formación, capacitación y la investigación estratégica también se han identificado como posibles problemas en las pequeñas empresas [European Family Business 2014]. Las funciones de gestión tales como el desarrollo de estrategias, desarrollo de productos, marketing, gestión y la adaptación de la tecnología de calidad son unas de las áreas que han demostrado ser problemáticas para las pequeñas empresas en el sector turístico [Westhead 1997; Morrison et. al. 2003]. En referencia a un estudio realizado en el sector hotelero de África, se encontró que los déficits de capacitación y formación entre los recursos humanos fue la principal fuente de problemas de calidad de los servicios en el sector [Dean 1992]. Algunos empresarios familiares no consideran importante emplear a profesionales cualificados y suficientes para asegurar que sus productos y servicios se desarrollen y comercialicen de manera efectiva [Gallo 1992]. Ellos igualmente destinan solo una pequeña parte de los recursos para la comercialización y por lo tanto les resulta difícil llegar a sus mercados. Esto es un problema para el sector turístico teniendo en cuenta que la clientela a menudo reside en un país diferente, habla varios idiomas y tiene diversas ofertas de viaje en todo el mundo [Dyer y Handler 1994].

3. El entorno externo en la gestión de las empresas familiares pequeñas

Las teorías existentes de la gestión empresarial han demostrado que no se puede separar el ambiente externo del proceso de negocio [Dean 1992]. El aspecto del entorno externo incluye esas fuerzas y elementos fuera de las fronteras de la empresa que afectan y son afectados por sus actividades. También incluye la influencia económica, socio-culturales, político-legales y tecnológicos que forman el contexto más amplio para el crecimiento y desarrollo empresarial [Gómez 2005]. En un estudio llevado a cabo por Carlsen et al. [2001], se encontró que los efectos de las regulaciones, políticas y procedimientos gubernamentales así como las fuerzas jurídicas, las actitudes y el apoyo público a la iniciativa empresarial afectan el éxito de las pequeñas empresas familiares. Estas fuerzas externas afectan los procesos de negocio en

términos de la disponibilidad de préstamos, asistencia técnica, infraestructura, y la información sobre la disponibilidad de oportunidades de préstamos para nuevas empresas [Aronoff y Ward 2001].

También hay estudios que indican otros obstáculos, incluyendo la falta de información sobre el funcionamiento exitoso de la empresa: (limitada capacidad de gestión), impuestos excesivos, las altas tasas de inflación y la falta de asistencia financiera [Ginebra 1997]. Los hallazgos de los autores mencionados sugieren varias opciones de política para el desarrollo de empresas familiares pequeñas; provisión de fondos, incentivos fiscales, fomento y apoyo a la innovación, fomento del espíritu empresarial a través de las instituciones educativas y la minimización de las barreras de entrada [Getz et. al 2004].

Según Cañadas y Rojo [2010], las estructuras sociales y políticas de cada país, generan factores diferentes que afectan el desempeño de las pequeñas empresas. Getz y Carlsen [2000] encontraron que en algunos casos, actitudes públicas negativas sobre todo hacia los dueños de negocios de sexo femenino impide el espíritu emprendedor entre algunos empresarios. Astrachan y Kolenko [1994] analizaron una variedad de factores históricos y culturales que impiden a empresarios contribuir con éxito en el desarrollo económico y tomar ventaja de los beneficios asociados al involucrarse en las pequeñas empresas. Los autores enfatizaron específicamente que hay poco apoyo del sector público en los países en vía de desarrollo.

4. Materiales y Métodos

El presente estudio adoptó la perspectiva metodológica mixta (cuantitativa-cualitativa), mediante un enfoque de triangulación que implicó análisis de datos primarios y secundarios realizado de agosto a diciembre de 2013. En el enfoque cuantitativo, se desarrolló y probó una encuesta de dos páginas aplicada a una muestra piloto de tres empresas familiares pequeñas, las preguntas fueron cerradas con opción de respuesta en escala de Likert de 5 puntos, la cual incorporó cuestiones relacionadas con las influencias internas y externas de la gestión de las empresas familiares en el sector turístico; entre las internas se destacan objetivos personales relacionados con el origen de la empresa, objetivos familiares, objetivos de la gestión empresarial, la formación y la planificación; las externas fueron relativas al entorno legal, político, financiero, no financiero y socioeconómico. Para la encuesta se consideró una población total de 305 empresas familiares turísticas pequeñas (hoteles, restaurantes, bares, cafeterías, centros nocturnos, agencias de viajes y tiendas de souvenir), ubicadas en las zonas de mayor afluencia turística del destino Mazatlán (Zona Dorada, Centro histórico y La Marina). Para garantizar la confiabilidad de los datos estadísticos, se distribuyeron 130 cuestionarios, logrando una tasa de respuesta del 64%. Un total de 83 cuestionarios fueron respondidos, lo que representa una confiabilidad del 90% y un porcentaje de error del 6%. En cuanto a la perspectiva metodológica cualitativa, se llevaron a cabo cinco entrevistas a propietarios de empresas familiares pequeñas, además se realizaron tres

foros con líderes de opinión en la industria del turismo, con el fin de identificar áreas críticas de gestión de las empresas familiares.

5. Resultados y Discusión

Se les pidió a los dueños/gerentes de empresas familiares en Mazatlán que indiquen la frecuencia con la que llevan a cabo la planificación de sus actividades (véase tabla 1); los resultados están en contraste con la literatura sobre las pequeñas empresas, 56.63% de los encuestados admitieron que siempre desarrollan planes a largo plazo para sus actividades. Sin embargo, 51.81% respondió que no utiliza sus planes de negocios para evaluar el desempeño de sus empleados y otro 56.62% admitió que no utilizan sus planes de negocio para controlar el éxito y crecimiento del negocio. Es evidente que las empresas familiares pequeñas en el sector turístico desarrollan planes pero no los utilizan para gestionar y administrar sus negocios.

Tabla 1. Cultura de gestión de planeación de la empresa familiar pequeña

Cultura de gestión y planeación	Distribución de porcentajes					Media
	1	2	3	4	5	
Desarrollamos un plan a largo plazo para nuestras actividades.	9.64%	24.10%	9.64%	34.94%	21.69%	3.02
Utilizamos nuestro plan de negocios para evaluar el desempeño de nuestros empleados.	27.71%	24.10%	24.10%	9.64%	14.46%	2.21
Utilizamos nuestro plan de negocio para controlar el éxito y crecimiento del negocio.	22.89%	33.73%	9.64%	19.28%	14.46%	2.32
Hemos establecido colaboraciones con otros operadores de empresas familiares	33.73%	19.28%	18.07%	9.64%	19.28%	2.17

Fuente: elaboración propia.

La última afirmación trató de conocer si las empresas familiares están dispuestas a cooperar con otros operadores en el sector y para ver cómo afecta esta colaboración el éxito del negocio. En general, la puntuación media para la afirmación de la cooperación con otras empresas fue baja, 53.01% de los encuestados dijeron que no colaboran con otras empresas, representando una media aritmética de 2.17 (1 = nunca, 5 = siempre). Los resultados también son consistentes con los estudios previos, por ejemplo Chen y Elston [2013]; Getz y Carlsen [2000] y Corona [2004]. Algunas veces, las empresas familiares quieren tener el control de sus actividades, manteniendo la propiedad en manos de los miembros de la familia. Estos resultados no son nuevos o sorprendentes a un investigador con experiencia en el campo de negocios familiares. Sin embargo, para Tirdasari y Dhewanto [2012] es importante que

los propietarios de las pequeñas empresas comprendan la necesidad de colaborar con otras empresas y establecer asociaciones a largo plazo con otros proveedores o los profesionales en el sector. Hoteles pequeños, por ejemplo, necesitan una fuerte colaboración y alianzas con operadores y distribuidores, tales como agencias de viajes y los *Destination Management Companies* (DMCs). Paradójicamente, por lo general las empresas más grandes aprecian la importancia de estas asociaciones, mientras que las pequeñas empresas muchas veces no logran apreciar la importancia de la colaboración con otros proveedores de servicios [Aronoff 2001], y de hecho pierden una gran oportunidad de desarrollar un sistema de valor en el que puedan apoyarse entre ellos, tomar ventaja de las fortalezas de los socios y fortalecer su propia competitividad.

6. Gestión del recurso humano

Los encuestados respondieron a tres preguntas relacionadas con la integración y participación de los empleados en la gestión de la empresa familiar. Las respuestas se muestran en la siguiente tabla (ver tabla 2).

Tabla 2. Gestión de Recursos Humanos de la empresa familiar pequeña

Gestión de Recursos Humanos	Distribución de porcentajes					Media
	1	2	3	4	5	
Las reuniones con los empleados son útiles para resolver problemas en la empresa.	10.84%	13.25%	27.71%	24.10%	24.10%	3.06
Los empleados pueden contribuir con su opinión y nuevas ideas para las decisiones de gestión a los miembros de la familia	26.51%	19.28%	25.30%	19.28%	9.64%	2.30
El desarrollo de la empresa debe ser fuertemente influenciado por la cooperación entre los empleados y miembros de la familia.	19.28%	33.73%	24.10%	18.07%	4.82%	2.29

Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los encuestados (48.20%) acordaron que las reuniones con los empleados son útiles para resolver problemas en la empresa. Resulta interesante que las afirmaciones “los empleados pueden contribuir con su opinión y nuevas ideas para las decisiones de gestión a los miembros de la familia” y “el desarrollo de la empresa debe ser fuertemente influenciado por la cooperación entre los empleados y miembros de la familia” recibieron puntuaciones bajas (medias de 2.30 y 2.39 respectivamente). Estas dos afirmaciones representan dos roles importantes para los empleados; como asesores y decisores, señalando que los propietarios de las empresas familiares no delegan estos roles, y mantienen la toma de decisiones

centralizada. Como enfatiza Rodríguez [2003], no les gusta consultar con el personal o delegar funciones que se pueden dejar en las manos de los empleados; no muestran un alto interés en la integración de los empleados de base y establecer colaboración y relaciones a largo plazo.

El empoderamiento de los empleados y su integración en los órganos de toma de decisiones de la empresa fue identificado como un factor de éxito para las pequeñas empresas familiares en el sector turístico. En general, se encontró que los propietarios de empresas familiares son reacios a compartir sus decisiones empresariales o de negocios con los empleados con el fin de mantener el negocio en manos de la familia. Por tanto, es importante que los miembros de la familia que actualmente son los responsables de las empresas aprendan a manejar, involucrar y dar lugar a los empleados claves. Para lograr esto, la idea de empoderamiento de los empleados es de gran importancia, esto permite que los empleados participen en el desarrollo de nuevos productos y servicios, lo que debe ser, de hecho, una parte crucial de la agenda de gestión para las empresas familiares pequeñas. Los empleados también necesitan capacitación para integrarse en las estructuras familiares y para poder desarrollar argumentos que pueden convencer a la familia. Cuestiones como delegación y gestión de cambios también deben ser atendidas en los programas de formación. El problema como dice Christensen et al [2008] es que los propietarios de negocios familiares no dan importancia a la capacitación del personal, lo que limita la optimización de eficiencia; algunos se ven obligados a actuar como personal de primera línea lo que disminuye significativamente el tiempo disponible para la planificación y el desarrollo estratégico [Gallo 1992].

De los resultados cualitativos, varias áreas de la gestión empresarial fueron identificadas como críticas para su desempeño, estos incluyen la gestión del recurso humano y la planificación empresarial. También se identificó la influencia de objetivos personales y la vida de los empresarios en los procesos de negocio como un factor determinante del éxito. Los resultados cualitativos indican que las necesidades de formación no son una prioridad en los negocios familiares. Más de la mitad (70%) de los entrevistados consideran que las empresas familiares deben invertir más en procesos y equipo de trabajo en lugar de formación y capacitación. Por otro lado, la mayoría de los entrevistados estuvieron de acuerdo en que los conflictos dentro de la familia o entre generaciones es un problema serio para la gestión de las empresas familiares pequeñas. El escenario es especialmente común cuando los miembros más jóvenes de la familia intentan realizar cambios, mientras que los miembros mayores de la familia prefieren mantener el *status quo*. Otra cuestión relacionada con lo anterior es la interacción entre la familia y el sistema de negocio familiar, lo cual presenta un reto para equilibrar los objetos personales, familiares y de gestión empresarial.

7. Objetivos personales, familiares y de la gestión empresarial

Las cuatro primeras afirmaciones contemplaron los objetivos personales de los propietarios relacionados con el origen del negocio, la tabla 3 muestra la distribución porcentual de las respuestas y la media global para cada una de

las cuatro primeras declaraciones. Se encontró similitud entre los resultados del presente estudio y los estudios previos, la primera afirmación en particular generó la misma tendencia de los estudios anteriores. 71.09% de los encuestados coincidieron en que querían ser sus propios jefes. Por otro lado, los propietarios fueron indiferentes respecto a si iniciaron el negocio con el objetivo de mantener a su familia unida (42.17% no decididos). Puede ser que en Mazatlán el "asunto de familia" no es simplemente un factor crítico.

Tabla 3. Objetivos personales de la empresa familiar pequeña

Objetivos personales	Distribución de porcentajes					Media
	1	2	3	4	5	
Para ser mi propio jefe	0 %	4.82%	24.10%	28.92%	42.17%	3.97
Para mantener mi familia unida	0 %	4.82%	42.17%	14.46%	38.55%	3.73
Para hacer mucho dinero y disfrutar de un buen estilo de vida	0 %	1.20%	20.48%	34.94%	43.37%	4.12
Para ganar prestigio por operar un negocio	4.83%	10.84%	25.30%	15.66%	43.37%	3.55

Fuente: elaboración propia.

Se notó entusiasmo en relación con los objetivos “para hacer mucho dinero y disfrutar de un buen estilo de vida” y “para ganar prestigio por operar un negocio”, las dos afirmaciones recibieron altos niveles de concordancia (78.31% y 59.03% respectivamente). Estas respuestas parecen apoyar la teoría económica de que las empresas familiares no están establecidas sólo para buscar un uso alternativo de los recursos financieros o tiempo de la familia, sino más bien para ganar dinero y mantener a sus familias con un buen estilo de vida.

En la próxima sección, el conjunto de tres afirmaciones contemplaron los objetivos de la familia al iniciar y operar un negocio familiar. Existe un enfoque general en los resultados, donde los propietarios de empresas familiares en Mazatlán ven a la empresa como medio de subsistencia, estos resultados son similares a los de Getz & Carlsen [2000]. La tabla 4 muestra la distribución porcentual de las respuestas y las medias globales reportadas para cada uno de las afirmaciones. Las tres afirmaciones; “capacitar a los niños para la futura propiedad de la empresa”, “dar trabajo a los miembros de la familia” y “ganar lo suficiente para mantener a la familia y elevar su posición en la sociedad” presentan altos niveles de concordancia (66.26%, 71.09 y 90.37% respectivamente).

Tabla 4. Objetivos relacionados con la familia de la empresa familiar pequeña

Objetivos relacionados con la familia	Distribución de porcentajes					Media
	1	2	3	4	5	
Capacitar a los niños para la futura propiedad de la empresa	9.64%	4.82%	19.28%	38.55%	27.71%	3.41
Dar trabajo a los miembros de la familia	0 %	9.64%	19.28%	14.46%	56.63%	4.02
Ganar lo suficiente para mantener a la familia y elevar su posición en la sociedad	4.82%	0 %	4.82%	24.10%	66.27%	4.28

Fuente: elaboración propia.

Se encontró aún más acuerdo en lo referente a las afirmaciones relacionadas con los objetivos de la gestión empresarial. La tabla 5 muestra la distribución porcentual de las respuestas y las medias generales del último conjunto de afirmaciones.

Tabla 5. Objetivos relacionados con la familia de la empresa familiar pequeña

Objetivos relacionados con la gestión de la empresa.	Distribución de porcentajes					Media
	1	2	3	4	5	
Quiero mantener el crecimiento empresarial y la rentabilidad del negocio	0 %	0 %	0 %	44.58%	55.42%	4.53
Disfrutar el trabajo es más importante que hacer mucho de dinero	0 %	0 %	43.37%	24.10%	32.53%	3.80
Es difícil separar de la vida personal y el negocio	9.64%	0 %	10.84%	44.58%	34.94%	3.67
El negocio debe gestionarse con base en principios empresariales	8.43%	6.02%	33.73%	25.30%	26.51%	3.29
Prefiero mantener el negocio pequeño y bajo control en lugar de crecer demasiado grande	15.66%	9.64%	14.46%	44.58%	15.66%	3.00
Mis intereses personales / familiares tienen prioridad sobre el manejo del negocio	9.64%	9.64%	19.28%	36.14%	25.30%	3.78
La entrega de un producto o servicio de alta calidad es una prioridad	0 %	0 %	9.46%	10.84%	79.52%	4.65
Este negocio se ejecuta en elevadas normas morales	0 %	0 %	14.46%	34.94%	50.60%	4.30
No es necesario contar con los objetivos de negocio formales	14.46%	18.07%	32.53%	19.28%	15.66%	2.72
El negocio debe mantenerse en manos de la familia!	9.64%	4.82%	4.82%	20.48%	60.24%	3.82

Fuente: elaboración propia.

El total de los encuestados (100%) estuvieron de acuerdo en mantener el crecimiento empresarial y la rentabilidad del negocio, al mismo tiempo, muchos creen que disfrutar el trabajo es más importante que hacer mucho dinero (56.63%). Las otras respuestas que generaron altos niveles de concordancia incluyeron: “es difícil separar de la vida personal y el negocio” (79.52%), “prefiero mantener el negocio pequeño y bajo control en lugar de crecer demasiado grande” (60.24%), “mis intereses personales/familiares tienen prioridad sobre el manejo del negocio” (61.44%) y “el negocio debe mantenerse en manos de la familia!” (80.72%). Esto es similar a los estudios previos y una reflexión de las características flexibles e independientes de las pequeñas empresas familiares.

8. Influencias externas a la gestión empresarial

Los pequeños negocios familiares que operan en Mazatlán no son inmunes a la influencia de factores externos (sociales, económicos y políticos). La tabla 6 presenta la distribución porcentual de la ocurrencia de los problemas enfrentados por las empresas familiares en el destino. Se les pidió a los propietarios indicar si los diecinueve aspectos identificados como el entorno político y legal, financiero, no financiero y socio-económico presentaban un reto o afectaban sus actividades o crecimiento. La mayoría de las respuestas muestran medias bajas (Entorno Legal y Político = 1.72, Entorno Financiero = 1.60, Entorno no Financiero = 2.08 y Entorno Socioeconómico = 2.71), lo que implica que los aspectos antes mencionados forman parte de la problemática de la gestión empresarial en el destino.

Tabla 6. Influencias externas a la gestión de la empresa familiar pequeña

Influencias externas a la gestión	Distribución de porcentajes					Media
	1	2	3	4	5	
Entorno Legal y Político						
Apoyo de organismos gubernamentales	34.94%	19.28%	40.96%	0 %	4.82%	1.94
Apoyo de organismos no gubernamentales o redes de pequeñas empresas	19.28%	25.30%	36.14%	14.46%	4.82%	2.34
Leyes y reglamentos	40.96%	30.12%	24.10%	4.82%	0 %	1.72
Costos de preapertura y administrativos	39.76%	45.78%	14.46%	0 %	0 %	1.61
Fiscalidad (Incentivos y Exenciones)	65.05%	30.12%	0 %	0 %	4.82%	1.33
Condiciones de crédito	60.24%	30.12%	9.64%	0 %	0 %	1.37
Promedio general	43.37%	30.12%	20.89%	3.21%	2.41%	1.72
Entorno Financiero						
Acceso a la información relacionada con las opciones financieras	39.75%	45.78%	14.46%	0 %	0 %	1.61
Tasas de interés	60.24%	30.12%	9.64%	0 %	0 %	1.37
Acceso a la asistencia financiera	45.78%	34.94%	19.28%	0 %	0 %	1.58

Actitud de los bancos para la pequeña empresa	50.60%	30.12%	19.28%	0 %	0 %	1.53
Experiencia financiera interna	34.94%	40.96%	19.28%	0 %	4.82%	1.77
Recursos para perseguir opciones financieras	30.12%	50.60%	19.28%	0 %	0 %	1.76
Promedio general	43.57%	38.76%	16.87%	0 %	0.80%	1.60
Entorno no financiero						
Acceso a la tecnología	15.66%	49.40%	30.12%	0 %	4.82%	2.12
Problemas de gestión	14.46%	55.42%	30.12%	0 %	0 %	2.04
Promedio general	15.06%	52.41%	30.12%	0 %	2.41%	2.08
Entorno Socioeconómico						
Importancia de parte del gobierno para las pequeñas empresas	24.10%	30.12%	40.96%	0 %	4.82%	2.09
La competencia interna	40.96%	14.46%	30.12%	0 %	14.46%	1.94
La disponibilidad de mano de obra calificada	20.48%	20.48%	34.94%	9.64%	14.46%	2.44
La demanda interna	20.49%	39.76%	15.66%	19.28%	4.82%	2.21
Estado de Economía	30.10%	20.50%	19.30%	30.10%	0 %	2.16
Promedio general	27.23%	25.06%	28.19%	11.81%	7.71%	2.17

Fuente: elaboración propia.

Los encuestados expresaron su preocupación por el acceso al capital, la asistencia financiera y las barreras institucionales, incluyendo los requisitos de garantía, la falta de información sobre opciones de financiamiento y la familiaridad de los prestamistas con las pequeñas empresas. La mayoría de los empresarios ven limitaciones financieras como la principal barrera para el crecimiento y la expansión. Coincidiendo con lo anterior, las respuestas en las entrevistas y discusiones de grupos focales identificaron las siguientes barreras: el limitado interés público hacia los negocios familiares, el acceso a la asistencia financiera, la falta de familiaridad de los prestamistas, el acceso al capital y la información financiera, problemas con la disponibilidad de recursos. Aun así, las empresas familiares han podido mantenerse en el negocio, debido a sus altos niveles de ahorro personal y familiar que blindan a los negocios de las dificultades de tesorería.

A manera de conclusión

El presente trabajo analizó los factores internos y externos de la gestión empresarial, en específico se estudiaron los factores que influyen en los propietarios de empresas familiares del sector turístico, en su esfuerzo para lograr el éxito empresarial. Se examinó la cultura de planeación y gestión empresarial, los objetivos personales, familiares y de la gestión empresarial además de las cuestiones externas que impiden la operación exitosa de las empresas familiares. Ejemplos de factores socio-económicos, políticos, legales y financieras fueron examinados. El artículo también analizó las competencias de gestión y su importancia en el rendimiento de las empresas familiares.

Es evidente, a partir de los resultados, que un gran porcentaje de las empresas familiares turísticas pequeñas en Mazatlán están interesadas en el crecimiento y rentabilidad de sus negocios. Sin embargo, existen otros objetivos que tienen importancia, por ejemplo la necesidad de dar trabajo a los miembros de la familia y mantenerla unida, no es extraño, que varios de los empresarios familiares inician los negocios no necesariamente para hacer dinero, sino por razones relacionadas con su estilo de vida. Por ello, es importante buscar el balance entre los objetivos personales, familiares y de la gestión empresarial para lograr el éxito empresarial. Por otro lado, se encontró que los propietarios de empresas familiares en el destino no mantienen una cultura deseable de gestión y planeación empresarial, la mayoría desarrollan planes a largo plazo. No obstante, no los utilizan para controlar el éxito y crecimiento del negocio o para evaluar el desempeño de sus empleados. De igual forma, algunos no están preparados o capacitados para gestionar sus negocios profesionalmente y lograr el crecimiento y la rentabilidad. Los resultados del presente estudio apuntan hacia la necesidad de formación y educación para equipar a los propietarios de pequeñas empresas en el sector turístico con las habilidades necesarias en el manejo de los asuntos de sus negocios incluyendo asuntos relacionados con la gestión del recurso humano.

También se encontró, que las pequeñas empresas familiares en el sector turístico son reacias a cooperar con otros proveedores de servicios en la industria o para delegar tareas y responsabilidades de gestión. En el caso de Mazatlán, se encontró que en la mayoría de las empresas familiares, sólo miembros de la familia tienen la responsabilidad de planeación estratégicas y de gestión, el asunto de delegación y empoderamiento de los empleados es ajeno. El turismo es un sector complejo y dinámico, lo que implica que los propietarios de empresas familiares turísticas pequeñas deben desarrollar instrumentos de gestión que les permita analizar y aplicar los procesos empresariales deseables para lograr éxito.

Bibliografía:

Aronoff C., Ward J. (2001), *Family business values: How to ensure a legacy of continuity and success*, Marietta GA: Family Enterprise Publishers.

Astrachan J.H., Kolenko T.A. (1994), *A neglected factor explaining family business success*, *Human resource practices*, "Family Business Review", 6 (251–262).

Bird B.H., Welsch J.H., Astrachan D., Pistrui F. (2002), *Family business research: the evolution of an academic field*, "Family Business Review", 15 (4), 337–350.

Birley S. (2001), *Owner-manager attitudes to family and business issues: a 16-country study*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 26 (2), 63–76.

Cañadas A., Rojo Ramírez A. (2010), *La valoración de la empresa familiar: aspectos clave a desarrollar*, "Estrategia Financiera", N.º 276, Editorial Wolters Kluwer, España.

Carlsen J., Getz D., Ali-Knight J. (2001), *Environmental Attitudes and Practices of Family Businesses in the Rural Tourism and Hospitality Sectors*, "Journal of Sustainable Tourism", 9, 281–297.

Castañeda A., Fadul M. (2002), *Apoyo a la microempresa. Globalización y crisis económica – Incidencia en la financiación de unidades de pequeña escala*, Fundación Corona. Fundación Ford.

Chen S.C., Elston J.A. (2013), *Entrepreneurial Motives and Characteristics: An analysis of small restaurant owners*, "International Journal of Hospitality Management", 35 (294–305).

Christensen Zaracho N., Salazar Nava G., Tomás J. (2008), *Manual de la empresa familiar*, Fundación Nexia y Foro de Empresa Familiar de las Cámaras Vascas, España.

Corona J. (2004), *Características de la empresa familiar*, Colección Biblioteca de la Empresa Familiar, n° 1, Asociación Catalana de la Empresa Familiar, España.

Dean S. (1992), *Characteristics of African American family-owned businesses in Los Angeles*, "Family Business Review", 5 (4), 373–395.

Dyer W., Handler W. (1994), *Entrepreneurship and family business: exploring the connections*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 19 (1): 71–83.

European Family Business (2014), *Family in Business for Long-term*, Consultado el 21 de Marzo, 2014, de <http://www.europeanfamilybusiness.eu/documents/docs/EFB%20Brochure.pdf>.

Gallo M.A. (1992), *Cultura en la empresa familiar*, DGN-457. IESE, en GALLO, M.A.: La empresa familiar 4, Ediciones de la Cátedra de Empresa Familiar, IESE, Barcelona, págs. 227–249.

Getz D., Carlsen J. (2000), *Characteristics and goals of family- and owner-operated businesses in the rural tourism and hospitality sectors*, "Tourism Management", 21, 547–560.

Getz D., Carlsen J. (2005), *A framework for family business theory and research in tourism and hospitality*, "Annals of Tourism Research", 32 (1): 237–258.

Getz D., Carlsen J., Morrison A. (2004), *The Family Business in Tourism and Hospitality*, London, CABI Publishers.

Ghoshal S. (2005), *Bad Management theories are destroying good management*, "Academy of Management Learning and Education", 4(1): 75–91.

Ginebra J. (1997), *Las Empresas Familiares*, México; Ed. Panorama.

Goldberg S., Wooldridge B. (1993), *Self-Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms*, "Family Business Journal", 6: 55–72.

Gómez G. (2005), *¿Son iguales todas las empresas familiares?*, Ediciones Granica S.A Barcelona – España.

Morrison A., Breen J., Ali S. (2003), Small business growth: intention, ability, and opportunity, "Journal of Small Business Management", 41 (4): 417–425.

Rodríguez A. (2003), *La realidad de la pyme colombiana – Desafío para el desarrollo*, Fundes Internacional.

Sánchez-Crespo A.J., Vázquez-Vega J.A.(2004), *Empresa familiar: Guía básica para empresarios y directivos*, Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid.

Tirdasari N.L., Dhewanto W. (2012), *Family Business Succession in Indonesia: A study of Hospitality Industry*, "Procedia – Social and Behavioural Sciences", 57 (9): 69–74.

Westhead P. (1997), *Ambitions, 'external' environment and strategic factor differences between family and non-family companies*, "Entrepreneurship and Regional Development", 9: 127–157.

Grzegorz Włodarski
Spółeczna Akademia Nauk

Zarządzanie kierowcami w firmie rodzinnej z branży TSL

Managing drivers in the family business of TSL industry

Abstarct: Issues, which are described in this description relate to motivate drivers in transport companies. There are: elements of salary affecting the motivation, influence of eco-driving on corporate results and drivers salary. Reducing motivation from existing law. Time management, rests and driving time.

Key-words: Eko-driving, management, time worked, time driving, efficiency, people management, management drivers.

Wstęp

Celem artykułu jest pokazanie wycinka możliwości, obniżenia kosztów małych i średnich przedsiębiorstw transportu drogowego przez poprawę zarządzania czasem pracy zatrudnionych kierowców oraz wprowadzenie zasad eko-drivingu.

Drogowy transport towarów jest obok handlu jedną z najczęściej wybieranych branż przez nowo powstające, w początkowej fazie działalności, jednoosobowe firmy. Wybór właśnie tego rodzaju przedsiębiorczości powodowany jest niską barierą wejścia i wyjścia dla usług drogowego transportu towarów. Znacząca liczba małych podmiotów gospodarczych na rynku prowadzi do zaostrożenia konkurencji w tym obszarze działalności. Bardzo często małe podmioty gospodarcze, aby utrzymać się na rynku, stosują ceny dumpingowe dla swoich usług. Sytuacja ta jest powodowana bardzo dużą konkurencją i niską świadomością ekonomiczną właścicieli, którzy najczęściej zarządzają tymi firmami. Brak dostatecznej wiedzy z zakresu zarządzania prowadzi do pomijania w walce o uzyskanie przewagi konkurencyjnej, obszaru zarządzania personelem. Niestety nawet Instytut Transportu Samochodowego często nie dostrzega w tym elemencie potencjału do osiągnięcia lepszych wyników finansowych. „Obszary, w których firmy transportowe mogą poszukiwać korzystnych dla siebie rozwiązań obejmują elementy związane ze stanem technicznym taboru, zarządzaniem posiadanymi zasobami rzeczowymi, stosowaniem nowoczesnych rozwiązań technologii przewozów, informatycznych, telematycznych, podnoszenia standardów, jakości, wprowadzenia elastycznej polityki

finansowej poprzez stosowaną ofertę cenową dla odbiorców usług”; niestety nic się nie wspomina w opracowaniu [Bentkowskiej-Senator 2011] o motywowaniu pracowników. Jeśli instytucja naukowa nie dostrzega potencjału do uzyskania przewagi konkurencyjnej w zarządzaniu personelem, to trudno wymagać od właścicieli i zarządzających małymi firmami transportowymi, aby taki potencjał zauważali i budowali na jego podstawie elementy przewagi na rynkowej.

Kolejną barierą w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest brak możliwości bezpośredniego kierowania i wpływania na pracowników, ponieważ specyfika współczesnego transportu, w większości przypadków, wymusza bardzo rzadkie kontakty osobiste przełożonych z podwładnymi. Zarządzanie największą grupą zawodową w transporcie drogowym, jest najczęściej intuicyjne i ogranicza się do wydawania poleceń za pomocą telefonii komórkowej. Ten rodzaj motywowania posiada cechy motywowania za pomocą wyznaczania celów, lecz jest to raczej ułomna namiastka tej metody.

Duża mobilność kierowców pojazdów ciężarowych wymaga od zarządzających wspomagania swoich działań nie tylko ogólnie dostępną siecią telefonii komórkowej, lecz również innymi rozwiązaniami technicznymi, między innymi: GPS, GPRS, SMS, FMS i różnego rodzaju systemami przesyłania i analizy danych, opartymi na najnowszych technologiach. Szczególnie pomocnym narzędziem może być nielubiany zarówno przez kierowców jak i właścicieli małych podmiotów gospodarczych tachograf cyfrowy, który umożliwia analizę pracy pojazdu i kierowcy, bez konieczności ponoszenia dodatkowych nakładów finansowych.

Na wyżej wymienione trudności nakłada się jeszcze specyficzny charakter rodziny biznesu i jego skłonność do odmiennego traktowania członków rodziny właściciela oraz pracowników z poza niej. Specyficzny charakter zarządzania biznesem rodzinnym zauważyło wielu badaczy zajmujących się tym obszarem działalności gospodarczej. „Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie rodzinnym odznacza się pewnymi szczególnymi cechami. Są one przede wszystkim związane z własnością, zarządem oraz kulturą bazującą na wartościach i więziach rodzinnych”; trudno polemizować z tezą [Sułkowski, Marjański 2011, s. 131], że poprawa efektywności zarządzania jest obszarem małego zainteresowania zarządzających, którzy nie dostrzegają w tym obszarze natychmiastowego pozytywnego wpływu na efektywność ekonomiczną całego przedsiębiorstwa.

Dlatego według mojej oceny zasadne jest zbadanie tego obszaru z użyciem narzędzi naukowych i przygotowanie solidnego opracowania naukowego, które mogłoby być przewodnikiem zarządzania tą niewątpliwie specyficzną grupą pracowników. Jako wieloletni praktyk zarządzania mam głęboką nadzieję, że w niedalekiej przyszłości takie opracowanie zostanie stworzone, co poprawi efektywność firm z tego segmentu gospodarki.

1. Zarządzanie czasem pracy kierowców w przedsiębiorstwie transportowym

Aby sprostać trudnym wyzwaniom stawianym przed drogowym transportem samochodowym przez obowiązujące prawo, w szczególności takim regulacjom

jak Rozporządzenie 561/2006/WE, Ustawa o czasie pracy kierowców, Kodeks Pracy, przedsiębiorstwa większych rozmiarów z tej branży stosują wysoko zaawansowane technologie informatyczne i telekomunikacyjne. Niestety zdecydowana większość przedsiębiorstw transportu drogowego ma trudności z interpretacją obowiązującego prawa, a zarządzanie czasem pracy pozostawia w gestii zatrudnionych kierowców, którzy najwięcej „wiedzę” zdobywają od kolegów lub z radia CB. Taka sytuacja naraża te organizacje na dotkliwe sankcje finansowe ze strony organów państwa, najczęściej Inspekcji Transportu Drogowego, Policji i Służby Celnej. Z raportu ITD wynika jednoznacznie, że liczba nałożonych kar jest ogromna. „W okresie jedenastu miesięcy 2012 roku inspektorzy Inspekcji Transportu Drogowego przeprowadzili ponad 178 tys. kontroli drogowych pojazdów w zakresie transportu drogowego wydając ok. 7300 decyzji administracyjnych o nałożeniu kary pieniężnej za naruszenia przepisów w związku z wykonywaniem transportu drogowego oraz ponad 31 tys. mandatów karnych ustawy o transporcie drogowym. Ponadto inspektorzy wydali ok. 550 decyzji związanych z naruszeniami ustawy o przewozie towarów niebezpiecznych i nałożyli prawie 25 tys. mandatów karnych za naruszenia przepisów ruchu drogowego. W wyniku stwierdzenia niewłaściwego stanu technicznego pojazdów, zatrzymano ponad 14 tys. dowodów rejestracyjnych. Ponad 50% naruszeń, z ogólnej liczby stwierdzonych w tym okresie, stanowiły naruszenia przepisów dotyczących czasu prowadzenia pojazdu oraz przerw i odpoczynków kierowców, a przeszło 25% – użytkowania urządzeń rejestrujących, natomiast około 15% naruszeń polegało na nieposiadaniu przez kierowcę wymaganych dokumentów podczas przejazdu. Inspekcja przeprowadziła również w tym okresie 2194 kontrole wewnętrzne firm wykonujących przewozy drogowe, wydając 1461 decyzji administracyjnych o nałożeniu kar pieniężnych” [GID 2013, s. 3].

Ilość oraz wysokość sankcji finansowych jest zagrożeniem dla istnienia wielu małych rodzinnych firm. Aby sprostać wymaganiom prawa, konieczna jest w każdej firmie spójna polityka zarządzania. Brak jej nie tylko wpływa w sposób bezpośredni na efektywność tych podmiotów, lecz również niesie zagrożenie dla ich bytu. Niepokoi brak uświadomionych potrzeb szkoleniowych nie tylko w kluczowych sferach działalności firm rodzinnych. „Ankietowani zapytani o powody niekorzystania z inwestycji miękkich najchętniej wskazywali na brak potrzeb w tym zakresie (43%). Trudno jednoznacznie stwierdzić, na ile takie deklaracje są zgodne ze stanem faktycznym, na ile wynikają z nieuświadomienia potrzeb szkoleniowych, a na ile z bagatelizowania inwestycji tego typu” [Kowalewska, Sułkowski, Marjański 2009, s. 172]. Przytoczone w powyższym opracowaniu dane pokazują, że braki wiedzy nie są uświadamiane przez family biznes we wszystkich obszarach działalności tego typu przedsiębiorstw. Niestety firmy rodzinne z branży Transportu Spedycji i Logistyki nie są wyjątkiem.

Systemy informatyczno-telekomunikacyjne stosowane obecnie w nowo produkowanych pojazdach można podzielić ze względu na ich producentów na niezależne i oferowane przez poszczególne marki, systemy producenckie. Rozwiązania te umożliwiają komunikację z kierowcą oraz monitorowanie większości jego czynności. Są to rozwiązania, które pozwalają na zapisywanie

i przesyłanie w czasie rzeczywistym większości danych, systemów pokładowych pojazdów, między innymi: czasu prowadzenia pojazdu, czasu pracy, wypoczynków, stanu paliwa, zapięcia pasów bezpieczeństwa, włączonych świateł, temperatury silnika, ilości hamowań i tym podobnych zdarzeń. Natomiast odrębnym ich obszarem jest analiza danych dostarczanych przez szynę CAN za pomocą transmisji FMS.

Oczywiście istnieją również rozwiązania dostarczane przez producentów niezależnych. Czy są to rozwiązania lepsze? Trudno o jednoznaczną opinię. Systemy wspomagania managerów transportu powinny być szyte na miarę tak jak systemy klasy ERP. Każde przedsiębiorstwo jest niepowtarzalne, posiada inną kulturę organizacji, inne potrzeby, realizuje odmienne cele. Rozwiązania IT powinny być kompatybilne z potrzebami organizacji. Jeśli tak nie jest, to system informatyczny zakupiony najczęściej za duże pieniądze i wdrożony z dużym trudem w najlepszym razie nie przeszkadza w działalności, a częściej jest niestety utrudnieniem.

Na podstawie danych pozyskanych z kart kierowców, systemów pokładowych pojazdu oraz tachografu cyfrowego, można w sposób prawie zautomatyzowany analizować również pracę kierowcy. Takie możliwości daje wiele aplikacji dedykowanych dla tej branży, są to najczęściej TimoCom, Transics oraz wspomniany 4-Trans. Wymienione aplikacje wyliczają czas prowadzenia pojazdu, przerwy, czas pracy, czasy odpoczynku w rozbiciu na dowolne okresy zadane przez operatora. To z kolei pozwala na efektywne planowanie pracy kierowcy.

Analiza danych pozyskanych z karty kierowcy poprzez zderzenia z danymi tachografu cyfrowego pozwala na wyciągnięcie ciekawych wniosków. Powyżej analizowany kierowca 72 godziny swojego czasu pracy przeznaczył na nieuzasadnione postoje. Natomiast czas prowadzenia to 108 godzin. Jak nie trudno wywnioskować prawie 67% procent swojego czasu pracy przeznaczył na czynności niezwiązane z wykonywaną pracą. Mimo tego przy braku tego typu analizy pracodawca musiałby zapłacić nie tylko za pełny wymiar czasu pracy, lecz również za nadgodziny. Przykład ten pokazuje tylko wycinek możliwości poprawy zarządzania kierowcami. Innym źródłem rezerw jest technika prowadzenia pojazdu, zgodna z zaleceniami producentów pojazdów. Niestety opracowanie to nie pozwala na szersze rozwinięcie tego tematu.

2. Eko-driving – moda czy źródło przewagi

W ostatnich latach dużo się mówi w branży transportowej na temat eko-drivingu. W związku z tym rodzi się pytanie czy jest to przejściowa moda czy stały trend prowadzący do ograniczenia kosztów i ochrony środowiska naturalnego. „Ekojazda oznacza sposób prowadzenia samochodu, który jest równocześnie ekologiczny i ekonomiczny. Ekologiczny – ponieważ zmniejsza negatywne oddziaływanie samochodu na środowisko naturalne, ekonomiczny – gdyż pozwala na realne oszczędności paliwa. Przyjmuje się, że oszczędności wynikające z ekojazdy to 5 do nawet 25% – mówi Zbigniew Weseli ze Szkoły Jazdy Renault” [Weseli 2015].

Na podstawie informacji pozyskanych z pamięci komputera pojazdu i stanu czujników, większość systemów informuje o błędach w prowadzeniu pojaz-

du i wspiera zarządzających flotami, w dziedzinie doskonalenia kierowców. Obecny rozwój tego typu rozwiązań pozwala monitorować w czasie rzeczywistym technikę prowadzenia pojazdu – w szczególności takie elementy, jak operowanie pedałem przyspieszenia, ilość hamowań, ilość zatrzymań.

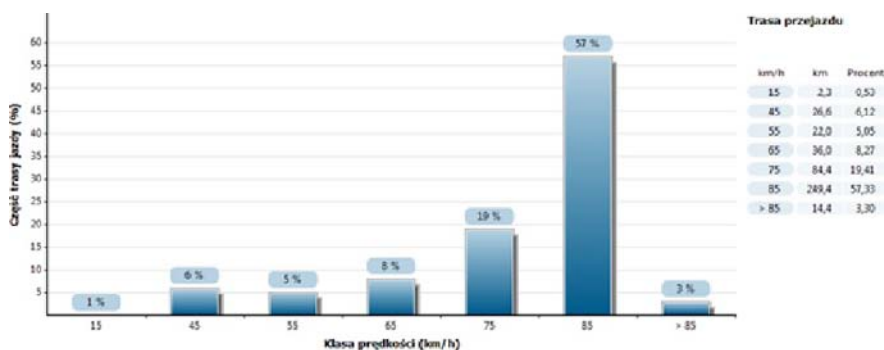
Systemy tego typu dają również możliwość oceny kwalifikacji kierowcy, dostosowania rodzaju i terminu szkolenia. To z kolei umożliwia wdrożenie eko-drivingu, który nie tylko poprawia ekonomiczność użytkowania pojazdu ciężarowego, lecz również wpływa na bezpieczeństwo w ruchu drogowym oraz efektywnie dba o środowisko poprzez niższą emisję: tlenku węgla, tlenków azotu, aldehydów, tlenków siarki, tlenków węglowodorów. Wszystkie wymienione elementy umożliwiają poprawę efektywności szkolenia kierowców oraz redukcję kosztów eksploatacji pojazdu, co z kolei jest elementem przewagi konkurencyjnej. Dodatkową wartością dodaną jest możliwość udostępnienia klientom linków, dzięki którym mogą oni śledzić w czasie rzeczywistym swoje ładunki, które często są bardzo cenne. Niestety zakres tematyczny oraz objętość tego opracowania nie pozwala na głębszą analizę istniejących na rynku systemów wspomagania zarządzania flotą i ich wpływu na efektywność, lecz z punktu widzenia autora jest to bardzo intrygujący temat rozważań.

Prowadzenie pojazdu zgodnie z zasadami eko-drivingu polega przede wszystkim na myśleniu wyprzedzającym przyszłe zdarzanie, które wystąpią za chwilę na drodze. Brzmi to troszkę abstrakcyjnie, ponieważ jak można przewidywać to, co się zdarzy za kilka minut? Otóż można. Kierowca kierujący pojazdem ciężarowym może obserwować drogę na kilkaset metrów przed pojazdem i odpowiednio wcześniej reagować na przyszłe zdarzenia. Prosty przykładem jest skrzyżowanie dróg ze światłami. Prowadząc 40 tonową ciężarówkę można dynamicznie hamować przed światłami lub pozwolić jej na toczenie się z odpowiednią prędkością, co przy dużym doświadczeniu pozwala na jazdę bez zatrzymań. Wiadomo chyba każdemu, że pojazd zużywa najwięcej energii podczas ruszania, a największa jej zamiana na ciepło występuje w czasie hamowania. Podobnie jest z pokonywaniem wzniesień i wieloma innymi elementami techniki prowadzenia pojazdu. Z badań producentów pojazdów ciężarowych wynika, że prowadzenie pojazdu z przestrzeganiem zasad eko-drivingu daje oszczędności w zużyciu paliwa w granicach od 5 % do 25%. Przy średnich przebiegach pojazdów w firmach transportowych około 120 000 kilometrów rocznie i zużyciu paliwa w granicach 34 litrów na 100 kilometrów jest to oszczędność minimum 1,7 litra na 100 kilometrów, to zaś w skali roku daje 2040 litrów, przy założeniu ceny za ON na poziomie 5,5 PLN jeden pojazd może obniżyć koszty o kwotę 11200,00 PLN w skali roku. Wartością dodaną jest mniejsza emisja do atmosfery szkodliwych zanieczyszczeń, większa trwałość takich elementów pojazdu jak zespół napędowy, hamulce oraz opony. W najefektywniej zarządzanym przedsiębiorstwie transportowym w Polsce, według badania agencji DGC, w firmie MEGA SIERPC, dzięki zastosowaniu tylko niektórych elementów eko-drivingu, obniżono zużycie paliwa średnio, o 12%, co między innymi pozwoliło firmie na zajęcie szóstego miejsca w rankingu TOP 1500 wśród wszystkich badanych firm i pierwszego miejsca wśród firm średnich i małych.

Aby efektywnie wprowadzić zasady eko-drivingu potrzeba stałych cyklicznych szkoleń kierowców. Z praktyki autora tego opracowania, opartej na kilkuletniej analizie technik prowadzenia pojazdów, wynika przekonanie, że kierowca po okresie pierwszego szkolenia stosuje pozyskane umiejętności przez pierwszy miesiąc. Dopiero kolejne cyklicznie powtarzane, szkolenia utrwalają uzyskaną wiedzę i umiejętności na dłużej. Producentckie szkoły doskonalenia techniki jazdy zalecają cykliczne szkolenia kierowców, w cyklach 6 miesięcznych, co według autora w początkowym okresie wprowadzania tej filozofii jazdy jest zbyt rzadkie.

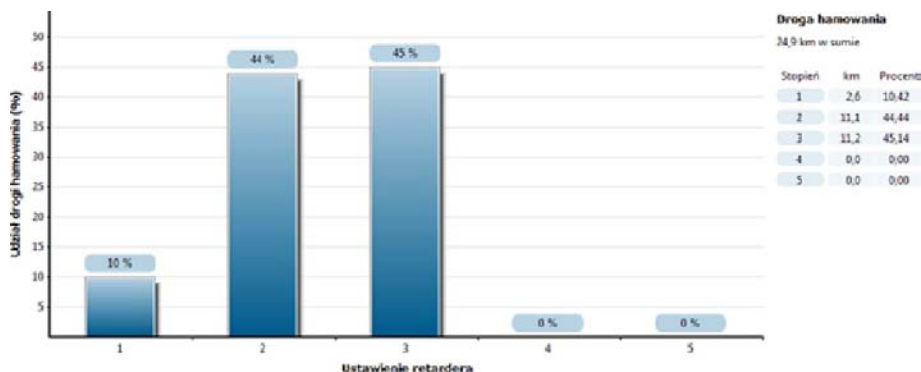
Eko-driving powinien być postrzegany jak źródło przewagi konkurencyjnej, niestety na chwilę obecną przez wiele firm jest traktowany jako przejściowa, nic niewnosząca moda. Jest nieuniknione, że w przyszłości presja efektywności wymusi na większości firm transportowych stosowanie szkoleń kierowców i podjęcie wysiłku w celu wdrożenia zasad eko-drivingu. Na podstawie prostego, pilotażowego badania przeprowadzonego na grupie 37 kierowców, można postawić ostrożną tezę, że kierowcy chcą, aby ich technika jazdy stała się jednym z czynników wpływających na wysokość wynagrodzenia. Uwzględnienie w wynagrodzeniu techniki jazdy dobrze oceniło 23 na 37 badanych, a bardzo dobrze 3. Mimo że przeprowadzona ankieta obejmowała bardzo małą grupę osób, na jej podstawie można bardzo ostrożnie wnioskować o zasadności wprowadzenia oceny techniki jazdy do systemu wynagradzania kierowców.

Rysunek 1. Procentowe i graficzne zestawienie prędkości pojazdu na danej trasie



Źródło: Opracowanie własne za pomocą systemu Cockpit FleetBoard.

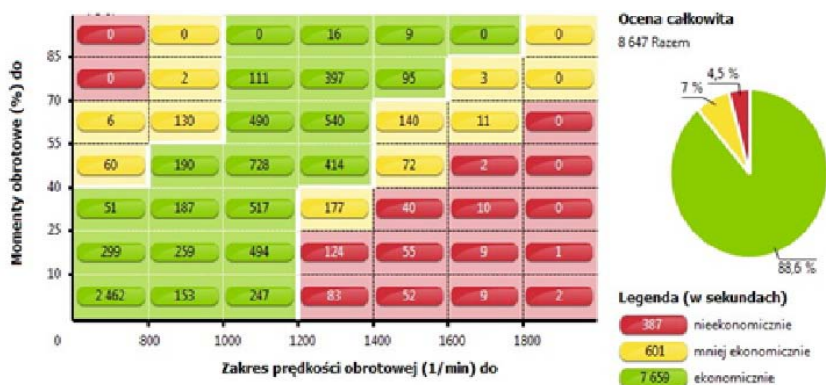
Jest to przykład jednej z wielu możliwości analizy techniki prowadzenia pojazdu. Prędkość pojazdu jest chyba jednym z najważniejszych elementów prawidłowej techniki prowadzenia pojazdu. Obniżenie prędkości pojazdu daje wymierne ograniczenia ilości spalane go paliwa, oszczędza układ hamulcowy poprawia bezpieczeństwo na drodze. Niestety większość kierowców prowadzi pojazdy ciężarowe z prędkością powyżej 90 km/h, taka technika jest nie tylko szkodliwa dla firmy, ale również po prostu niebezpieczna.

Rysunek 2. Droga hamowania bez użycia hamulca zasadniczego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sytemu Cockpit FleetBoard.

Obniżenie prędkości pojazdu jadącego na autostradzie o 5 km/h obniża dzienny przebieg maksymalnie o 50 km, przy czym najczęściej jest to nie więcej niż 20 km. Niestety niewielu kierowców oraz zarządzających transportem zdaje sobie sprawę, że to niewielkie obniżenie prędkości znacząco wpływa na oszczędność paliwa, żywotność systemu hamulcowego i bezpieczeństwo na drodze. Zatem już tak mała zmiana prędkości może przynieść ogromne korzyści.

Do wyżej przedstawionych rysunków obrazujących tylko wycinek możliwości analizy systemu pokładowego Cockpit FleetBoard dostarczanego wraz z nowymi ciężarówkami tej marki, należy dodać chyba najważniejszy wykres, który obrazuje operowanie pedałem przyspieszenia w określonych zakresach momentu obrotowego silnika pojazdu. Zestawienie to daje bezpośrednio odpowiedź o sposobie prowadzenie pojazdu przez kierowcę.

Rysunek 3. Zestawienie prędkości pojazdu w odniesieniu do momentu obrotowego silnika

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sytemu Cockpit FleetBoard.

Jak można zauważyć, system analizy techniki prowadzenia pojazdu jest bardzo rozbudowany i zdolny do gromadzenia wszystkich istotnych danych, zapisywanych w komputerze pokładowym oraz informacji o stanie czujników poszczególnych systemów, co w zasadzie automatyzuje ocenę pracy kierowcy. Dzięki zastosowaniu tego typu rozwiązań ocena pracy pracownika jest wolna od interpretacji człowieka i opiera się na twardych danych pobranych z pojazdu. Oczywiście są możliwości fałszowania danych przez kierowcę, lecz trzeba powiedzieć również, że wszelkie metody fałszowania danych są eliminowane na bieżąco, a sam system ciągle się rozwija. Kolejnym bardzo ważnym czynnikiem przemawiającym za systemami fabrycznymi są ich dużo większe możliwości niż systemów niezależnych. Oczywiście kierując się obiektywizmem nie wolno pominąć, że systemy producentów niezależnych w niektórych obszarach przewyższają systemy fabryczne. Szczególnie jest to widoczne w przedsiębiorstwach, które dysponują flotą pojazdów różnych marek. W tych przypadkach system niezależny od producenta może funkcjonować na wszystkich pojazdach bez względu na ich markę, co pozwala na zbudowanie spójnej platformy informatycznej, pozwalającej na efektywne zarządzanie tego typu taborom samochodowym.

3. Sposób wynagradzania i jego wpływ na efektywność

Autor tego opracowania będąc wieloletnim praktykiem zarządzania przedsiębiorstwem transportowym, w codziennych rozmowach z kierowcami pojazdów ciężarowych odniósł wrażenie, że najskuteczniejszym dla nich motywatorem jest wynagradzanie za przejechane kilometry lub wykonane frachty, czyli uzyskany obrót. Aby potwierdzić lub wykluczyć to odczucie przeprowadził krótką ankietę dotyczącą preferencji kierowców w tym względzie. Ankieta została przeprowadzona wśród pracowników firmy MEGA SIERPC, klientów stacji paliw zlokalizowanej przy ulicy Wróblewskiego w Sierpcu oraz kierowców odwiedzających myjnię samochodów ciężarowych mieszczącą się również w miejscowości Sierpc, przy tej samej ulicy. Na podstawie wyników zaprezentowanej poniżej ankiety można wnioskować, że kierowcy najbardziej cenią premię za dbanie o powierzone mienie oraz składnik oceniający technikę prowadzenia pojazdu. Jest to bardzo zaskakujące, ponieważ o ile technikę prowadzenia pojazdu można oceniać na podstawie twardych danych, to dbałość o powierzony pojazd jest elementem raczej niesprawiedliwym. Jest ona w dużej mierze uzależniona od subiektywnej oceny sprawdzającego, gdyż ustalenie twardych mierników dla tej oceny jest dość trudne. Być może dobre postrzeganie oceny za technikę jazdy jest spowodowane wpływem naszej mentalności. W całej populacji polskich kierowców jest powszechne przekonanie o posiadaniu wysokich kwalifikacji i o tym, że prawie wszyscy kierowcy w naszym kraju bardzo dobrze prowadzą samochody.

Tabela 1. Ankieta ze skalą ważności

Imię i nazwisko:
Wiek:
Masa pojazdu, na którym pracujesz:

Zakreśl odpowiedni numer z prawej strony każdego z poniższych pytań. Numer ten odpowiada Twojej opinii na temat istotności danego zagadnienia. Aby przedstawić swoją opinię, użyj podanej skali.

Pytanie	Skala ocen				
	1	2	3	4	5
Ile osób zatrudnia firma, w której pracujesz?	0-10	10-20	20-50	50-100	Powyżej 100
Ile lat pracujesz, jako kierowca?	0-3	3-5	5-10	10-20	Więcej
Jak oceniasz istniejący w twojej firmie system wynagradzania?	Bardzo zły	Zły	Średnio	Dobry	Bardzo dobry
Jak oceniasz wynagradzanie za ilość przejechanych km?	Bardzo zle	Zle	Średnio	Dobre	Bardzo dobre
Jak oceniasz wynagrodzenie za ilość wykonanych frachtów?	Bardzo zle	Zle	Średnio	Dobre	Bardzo dobre
Jak oceniasz wynagrodzenie za ilość godzin pracy?	Bardzo zle	Zle	Średnie	Dobre	Bardzo dobre
Jak oceniasz wynagradzanie z pracę w godzinach nocnych?	Bardzo zle	Zle	Średnie	Dobre	Bardzo dobre
Jak oceniasz zróżnicowanie pobrań za frachty krajowe i zagraniczne?	Bardzo zle	Zle	Średnie	Dobre	Bardzo dobre
Jak oceniasz premię za oszczędności paliwa?	Bardzo zle	Zle	Średnie	Dobre	Bardzo dobre
Jak oceniasz premię za dbałość o powierzony pojazd?	Bardzo zle	Zle	Średnie 3	Dobre	Bardzo dobre
Jak oceniasz stałe wynagrodzenie miesięczne plus premia?	Bardzo zle	Zle	Średnie	Dobre	Bardzo dobre
Jak oceniasz system wynagradzania uzależniony od techniki prowadzenia pojazdu?	Bardzo zle	Zle	Średnie	Dobre	Bardzo dobre
Jak oceniasz wypłatę większej części wynagrodzenia w delegacjach?	Bardzo zle	Zle	Średnie	Dobre	Bardzo dobre

Źródło: opracowanie własne.

Bardzo ciekawie kierowcy ocenili elementy wynagrodzenia, które są zabronione prawem w transporcie drogowym. Na 37. badanych uzależnienie wynagrodzenia od przejechanych kilometrów dobrze oceniło 22. badanych, bardzo dobrze – 4., pozostali ocenili ten składnik, jako średni. Nikt z badanych nie ocenił go źle i bardzo źle. Podobnie oceniono wynagradzanie za frachty (czytaj: przychód uzyskany przez kierowcę i pojazd). Tę metodę wynagradzania bardzo źle ocenił 1 kierowca, źle – również jeden kierowca.

Autor tego opracowania zdaje sobie sprawę z niedoskonałości przeprowadzonego badania i widzi potrzebę jego pogłębienia. Jednak mimo ograniczonego zakresu, badanie zdaje się potwierdzać obiegowe opinie, mówiące o preferowaniu przez kierowców wynagrodzenia za frachty i przejechane kilometry.

Tabela 2. Sumaryczne zestawienie odpowiedzi uzyskanych w badaniu ankietowym

Pytanie	Skala ocen				
	1	2	3	4	5
Ile osób zatrudnia firma, w której pracujesz?	1	2	2	8	24
Ile lat pracujesz, jako kierowca?	10	3	13	8	3
Jak oceniasz istniejący w twojej firmie system wynagradzania?		1	13	19	4
Jak oceniasz wynagradzanie za ilość przejechanych km?			10	22	4
Jak oceniasz wynagrodzenie za ilość wykonanych frachtów?	1	1	10	18	6
Jak oceniasz wynagrodzenie za ilość godzin pracy?	1	1	13	17	4
Jak oceniasz wynagradzanie z pracę w godzinach nocnych?		2	7	17	9
Jak oceniasz zróżnicowanie poborów za frachty krajowe i zagraniczne?		3	10	22	1
Jak oceniasz premię za oszczędności paliwa?	3	5	9	16	3
Jak oceniasz premię za dbałość o powierzony pojazd?	1	2	6	23	5
Jak oceniasz stałe wynagrodzenie miesięczne plus premia?		1	9	19	7
Jak oceniasz system wynagradzania uzależniony od techniki prowadzenia pojazdu?		3	6	23	4
Jak oceniasz wypłatę większej części wynagrodzenia w delegacjach?	3	1	8	21	3

Źródło: Opracowanie własne.

Niestety rzeczywistość prawna obowiązująca w całej Unii Europejskiej zabrania uzależnienia wynagrodzenia kierowców od przejechanych kilometrów i osiągniętego przychodu. Artykuł 10.1 Rozporządzenia 561/2006/WE, mówi: „Przedsiębiorstwo transportowe nie może wypłacać kierowcom zatrudnionym lub pozostającym do jego dyspozycji żadnych składników wynagrodzenia,

nawet w premii czy dodatku do wynagrodzenia, uzależnionych od przebytej odległości i/lub ilości przewożonych rzeczy, jeżeli ich stosowanie może zagrażać bezpieczeństwu drogowemu lub zachęcać do naruszeń niniejszego rozporządzenia” [Komisja Europejska 2006]. Rozporządzenie to ma na celu przede wszystkim poprawę bezpieczeństwa w ruchu drogowym. Praktyki wynagradzania, szczególnie w małych firmach niestety nie są zbieżne z jego brzmieniem. Dzieje się tak dlatego, że presja kierowców na właścicieli małych firm jest bardzo duża w tym elemencie, a metoda wyliczenia wynagrodzenia prozaicznie łatwa. Innym aspektem przemawiającym za stosowaniem niedozwolonych elementów wynagrodzenia jest przejrzystość i przewidywalność otrzymanej gratyfikacji za pracę dla zainteresowanego pracownika, dlatego większość kierowców opowiada się za tego typu wynagradzaniem.

Zakończenie

Autor ma nadzieję, że mimo bardzo krótkiej formy niniejszego opracowania udało mu się choćby zasygnalizować ograniczenia zapisane w obowiązującym prawie, które skutecznie uniemożliwiają stosowanie motywatorów bezpośrednio związanych z efektywnością pracy. Jest to dla kierowników odpowiedzialnych za motywowanie kierowców dość poważne utrudnienie, dlatego uciekają się do stosowania prostych motywatorów opartych na twardych danych. „Skuteczni kierownicy wiedzą, że ich podwładnym płaci się za osiągnięcia. Skuteczni kierownicy nigdy nie pytają: Jak ten facet układa sobie ze mną stosunki? Pytają: Co on z siebie daje? [Drucker 2011, s. 108].

Skoro tradycyjne modele motywowania ludzi są trudne do zastosowania, zarządzający, którzy chcą działać zgodnie z prawem, powinni sięgnąć po metody nowoczesne oparte na elementach luźno związanych z wydajnością. Nowoczesne metody motywowania, takie jak: Teoria oczekiwań, Modyfikacja zachowań, Teoria wyznaczania celów, można powiązać z takimi elementami jak eko-driving, zużycie paliwa, dbałość o powierzone mienie. Przeprowadzona ankieta i doświadczenie autora pozwalana na ostrożne potwierdzenie tezy o konieczności stosowania tego typu motywacji. I co ważniejsze te metody są dobrze postrzegane przez samych motywowanych. Oczywiście, aby się upewnić o zasadności tej tezy istnieje potrzeba dalszym badań z zastosowaniem triangulacji.

Niestety zarządzania kierowcami w średniej wielkości firmie rodzinnej działającej w branży transportu drogowego wymaga dużo szerszego opracowania, omawiającego nie tylko przytoczone tu tylko elementy. Autor tego artykułu zdaje sobie sprawę, że niniejsze opracowanie jest tylko nieudolną próbą zasygnalizowania niektórych problemów zarządzania, zaś głęboka analiza całościowa wymaga dużo szerszego spojrzenia.

Również przeprowadzone badanie ankietowe nie jest analizą wyczerpującą, a raczej ułomną próbą poznania rzeczywistości i wymaga dużo większej uwagi. Niestety już tak powierzchowne spojrzenie ujawnia duży problem, jakim jest brak naukowych opracowań dotyczących zarządzania personelem w rodzinnych firmach zajmujących się transportem drogowym. Fakt ten smuci autora, ponieważ nieuchronnie zbliża się okres, kiedy polskie firmy transportowe nie będą mogły, jak to czyniły do tej pory, konkurować tylko i wyłącznie

ceną. Już dziś firmy z nowoprzyjętych do Unii Europejskiej państw są tańsze, a firmy rosyjskie również zauważyły możliwość ekspansji na polski i europejski rynek usług transportu drogowego. Jest to duże zagrożenie dla rodzimych firm transportu drogowego. Trzeba również zauważyć, że w cieniu firm rosyjski stoi również potężny sojusznik, czyli państwo Rosja, który tworzy takie warunki, aby ułatwić im uzyskanie przewagi nad podmiotami z poza Rosji.

Pierwszym z brzegu przykładem takiego wsparcia głośno komentowanym w branży są ostatnie wydarzenia związane z pozwoleniami czy karnetami TIR. Dlatego Autor opracowania, będąc wieloletnim praktykiem zarządzania, widzi pilną potrzebę edukacji zarządzających firmami rodzinnymi z tego obszary. Brak działań w kierunku edukacji przedsiębiorców może spowodować utratę dominującej pozycji Polski w europejskim transporcie drogowym, a to z kolei będzie powodować określone skutki społeczne i ekonomiczne dla społeczeństwa.

Bibliografia:

Bentkowska-Senator K., Balke I., Balke M. (2011), *Polski ciężarowy transport samochodowy u progu drugiej dekady nowego wieku*, Instytut Transportu Samochodowego, Warszawa.

Drucker P.F. (2011.), *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa.

Sułkowski Ł., Marjański M. (2011), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.

Publikacje rządowe:

Komisja Europejska (2006), *Rozporządzenie 561/2006/WE*.

Kowalewska A., Sułkowski Ł., Marjański M., i in. (2009), *Badanie firm rodzinnych, Raport końcowy*, Warszawa.

Źródła internetowe:

<http://www.gitd.gov.pl/content/historia-i-terazniejszosc>
dostęp 17 lutego 2014.

<http://www.eko.v10.pl/Ecodriving,zasady,ekonomicznej,jazdy,65718.html>
dostęp 14 lutego 2014.

Maria Pawlak
Spółeczna Akademia Nauk

Role kierownicze właściciela firmy rodzinnej

The managerial roles of a family business owner

Abstract: The owner and – at the same time – the leader of a family business plays a lot of managerial roles in interpersonal, informative and decision-making spheres. Their nature is a consequence of the connection between the context of ownership and management, relying jointly in the owner's hands. The analysis of the activities carried out by the manager shows that he/she performs problem-solving functions – group's task responsibilities, as well as ensures the stability of the group.

Task and team related roles require that an entrepreneur should demonstrate a wide range of leadership competences, with conceptual skills being the most important. In view of the fact that the owner has to carry out numerous roles and display competencies related to professional activities and human resources management one may see that the professionalisation of management in a family business is vital.

Key-words: owner, family business, management roles, entrepreneur's competences, conceptual skills.

Wstęp

Właściciel, pełniąc wiele ról kierowniczych, musi prezentować głębokie przekonanie, że jego przedsięwzięcie biznesowe ma nie tylko cel, ale i wartość.

Cele realizowane w przedsiębiorstwie rodzinnym zostaną osiągnięte w obszarze ekonomicznym, moralnym, gdy przedsiębiorca-lider będzie posiadał kompetencje i umiejętności w wymiarze dostrzegania szans rynkowych i oceny potrzebnych w ich osiągnięciu zasobów osobowo-materialnych. Celem artykułu jest analiza ról kierowniczych, jakie pełni właściciel firmy rodzinnej, w świetle literatury naukowej, która opisuje kategorie ról kierowniczych pełnionych przez przedsiębiorcę i podkreśla charakter organizacji, gdy liderem jest osoba właściciela.

Rozdział I

W roku 1916 Henri Fayol opisał podstawowe funkcje kierownicze – planowanie pracy, organizowanie działań, motywowanie personelu i kontrolowanie. Funkcje te odzwierciedlają cały proces przewodzenia i administrowania w organizacji.

Funkcje kierownicze nie mają swego oddzielnego bytu, pisał w roku 1938 Chester J. Barnard. Są częściami lub aspektami procesu organizacji jako całości, będącego przedmiotem wyspecjalizowanej odpowiedzialności kierowników bądź przywódców [Barnard 1997, s. 255]. Funkcje kierownicze nie musi wykonywać stale ta sama jednostka. Może je realizować po kolei kilka osób wnoszących jakiś swój wkład w tę organizację. Barnard uważał, że w organizacjach złożonych, konieczność komunikacji prowadzi do powierzenia funkcji kierowniczych jednej osobie. Według Łukasza Sułkowskiego kierownicy integrują w swojej działalności kilka rodzajów czynności [Sułkowski 2000, s. 91].

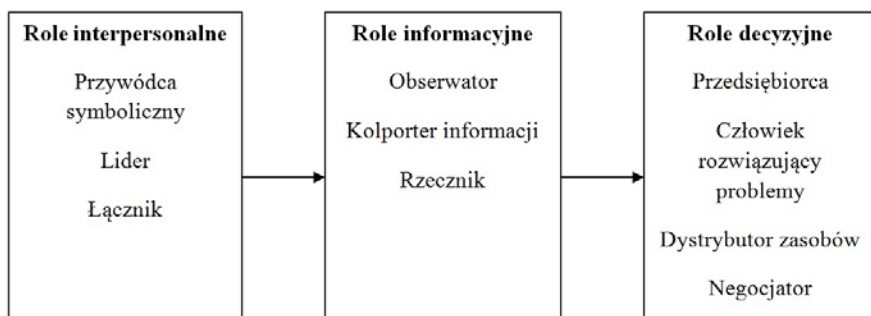
Rola bywa definiowana jako funkcja lub zadanie do spełnienia, z którymi wiąże się w sposób bezpośredni wymagania stawiane wobec osoby ją pełniącej.

Rola w teorii organizacji rozumiana jest jako zachowanie zrelatywizowane do funkcji wykonywanych przez członka organizacji w jej obrębie, rola wskazuje na rodzaj zależności między osobami o określonych pozycjach lub wskazuje, jak osoba na danej pozycji ma się zachować [Mrozewski 2005, s. 26].

W kontekście tytułu publikacji, najważniejsze jest dzieło Henry'ego Mintzberga opublikowane w roku 1975. Henry Mintzberg uważany za znawcę ról menedżerskich, swymi badaniami objął wszystkie rodzaje i szczeble kierownicze. Zaobserwował, że praca na stanowisku decyzyjnym polega na odgrywaniu dziesięciu różnych ról, które można zaliczyć do trzech podstawowych kategorii: interpersonalnej, informacyjnej i decyzyjnej. Praca kierownika jest opisana za pomocą wewnętrznie uporządkowanych zbiorów zachowań identyfikowanych ze stanowiskiem.

Władza formalna decyduje o trzech rolach interpersonalnych, stanowiących jednocześnie podstawę pełnienia trzech ról informacyjnych – te dwie kategorie zachowań pozwalają kierownikowi odgrywać cztery role decyzyjne [Mintzberg 2005, s. 20].

Rysunek 1. Role menadżerów



Źródło: Mintzberg 2005, s.20.

W sferze ról interpersonalnych kierownik jest wobec przełożonych reprezentantem zespołu, którym kieruje, jednocześnie zaś reprezentuje interes całej organizacji wobec swoich podwładnych i otoczenia. Jest to rola reprezentacyj-

na, a obowiązki związane z jej wypełnieniem mogą być rutynowe, nie wymagają poważnej komunikacji ani podejmowania żadnych istotnych decyzji. Wypełnienie ról informacyjnych polega na wykorzystaniu przez kierownika czynności monitorowania otoczenia i samej organizacji oraz na zbieraniu potrzebnych informacji. Menedżer staje się ośrodkiem kierowniczym całej jednostki organizacyjnej, a kluczowym elementem jego pracy jest przetwarzanie informacji. Jego obszar decyzyjny obejmuje role przedsiębiorcy, przeciwdziałanie zakłóceniom, pełnienie funkcji dystrybutora zasobów organizacyjnych oraz funkcji negocjatora [Sułkowski 2000, s. 91]. Role te, według Witolda Kieżuna, wiążą się z trzema funkcjami lidera:

1. funkcją kierownika-organizatora, która obejmuje dobór podwładnych, ustalenie zakresu działania i budowę struktur organizacyjnych,
2. funkcją przedsiębiorcy, która dotyczy realizacji celów organizacji związanych z zaopatrzeniem, produkcją i zbytem produktu,
3. funkcją interpersonalną, dotyczącą wszechstronnych relacji międzyludzkich [Mrozewski 2005, s. 28].

Piotr Wachowiak opisuje typologie ról w zależności od przyjętych kryteriów, którymi są priorytet zadań, zachowania rynkowe i pełnienie funkcji kierowniczych.

Kryterium priorytetu zadań, zorientowanych na przetrwanie organizacji, akcentuje role zachowawcze, wynikające z codziennych problemów i role kreatywne, nastawione na ekspansję w organizacji i dostosowanie jej do zmieniającego otoczenia, także na samorealizację kierowników.

Kryterium zachowań rynkowych wyróżnia role strategiczne, związane z realizacją celów strategicznych i misji, ważne są także role organizacyjne, które umożliwiają menedżerowi koordynowanie przedsiębiorstwa [Wachowiak 2001, s. 33].

Kryterium pełnienia zachowań kierowniczych opisał Kazimierz Mrozowicz. Zaproponował on macierz modelu i cech zachowania w rolach kierowniczych. Przedstawił dominujące cechy behawioralne w świetle modeli zachowań organizacyjnych kierowników, mających charakter autokratyczny, opiekuńczy, wymagający i kolegialny [Mrozowicz 2011, s. 12]. Zasadnicze funkcje kierownicze polegają, po pierwsze – na wyposażaniu organizacji w system komunikowania się, po drugie – na dbałości o zapewnienie jej podstawowych czynników ludzkich, po trzecie – na formalizowaniu i definiowaniu celów.

Menedżerowie pełnią opisane role w swych organizacjach, lecz każdorazowo w ich sprawnym i skutecznym odgrywaniu, olbrzymiego znaczenia nabiera właściwie zorganizowana i funkcjonująca komunikacja pomiędzy nimi a ich podwładnymi [Makowiec, Potocki 2013, s. 6].

Według Michaela Armstronga role kierownika, na które składają się stosunki międzyludzkie, przetwarzanie danych i podejmowanie decyzji, skupiają się na:

- załatwianiu spraw, utrzymaniu tempa ich biegu,
- dowiadywaniu się o aktualnych realiach sytuacji firmy,
- reagowaniu na nowe sytuacje i problemy,
- odpowiadaniu na żądania i pytania [Armstrong 1997, s. 17].

Frederik W. Taylor zauważył, że w pracy kierownika umiejętności kierownicze – wrodzone i nabyte, posiadają istotne znaczenie. David A. Whetten i Kim S. Cameron pogrupowali dziesięć kluczowych umiejętności menedżerskich na dwie kategorie:

1. umiejętności osobiste – polegające na doskonaleniu samoświadomości, kierowaniu stresem, twórczym rozwiązywaniu problemów,
2. umiejętności interpersonalne – związane z ustanawianiem wspierającej komunikacji, zdobywaniem wiedzy i wpływów, mediacją w konfliktach, skutecznym delegowaniem, motywowaniem innych, grupowym podejmowaniem decyzji.

Robert L. Katz wyróżnił techniczne, społeczne i koncepcyjne umiejętności menedżerskie. Twierdził, że na najwyższym hierarchicznie poziomie zarządzania do najważniejszych należą umiejętności koncepcyjne, gdyż są one niezbędne w procesie planowania i organizowania działań, motywowania pracowników do twórczego rozwiązywania problemów.

Każdemu kierownikowi potrzebne są umiejętności koncepcyjne w stopniu, który umożliwia postrzeganie wzajemnych związków między różnymi czynnikami danej sytuacji tak, aby podjęte przez niego działania jak najlepiej służyły interesom całej organizacji [Stoner 2011, s. 33]. Warren G. Bennis i Burton B. Nanus potwierdzili, jak ważną rolę w rozwijaniu efektywnego przedsiębiorstwa odgrywa kierownik, pisząc, że wydobywa on i określa to, co dotychczas było domniemane lub nie wypowiedziane – następnie wymyśla obrazy, metafory i modele skupiające na nowo uwagę [Armstrong 1997, s. 225]. Leonard R. Sayles prowadził w roku 1964 badania nad kadrą kierowniczą, porównał menedżera do dyrygenta orkiestry symfonicznej, który musi „dbać o melodyjne wykonanie utworu”, radząc sobie z problemami muzyków i innymi zewnętrznymi zakłóceniami [Mintzberg 2005, s. 27].

W przypadku przedsiębiorstwa rodzinnego wymienione role i umiejętności kierownicze nabierają szczególnego charakteru z uwagi na osobę właściciela i jednocześnie lidera organizacji.

Rozdział II

Wojciech Popczyk definiuje za Pat Frishkoff pojęcie firmy rodzinnej jako przedsiębiorstwa o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny [Popczyk 2010, s. 56]. Własność i zarządzanie w firmie rodzinnej są zatem skupione w rękach założyciela.

Analiza praktyk organizacyjnych, dokonana przez Łukasza Sułkowskiego, przedstawia proces kierowania charakterystyczny dla firm rodzinnych, który oparty jest na trzech postawach właściciela:

1. komunikowaniu się z zaufanymi osobami w rodzinie przy podejmowaniu strategicznych decyzji,
2. budowaniu autorytetu, przejawiającym się centralizacją władzy,
3. niechęci do wprowadzania sformalizowanych narzędzi kontroli pracowników [Sułkowski 2005, s. 252].

Cele realizowane w przedsiębiorstwie rodzinnym podzielić można na dwie podstawowe grupy:

1. moralne i etyczne, obejmujące: przetrwanie firmy, zdobycie niezależności gospodarczej, budowanie dobrego wizerunku w otoczeniu,
2. ekonomiczne, do których zalicza się: wzrost zysków, zwiększenie udziału rynku, osiągnięcie i realizacja celów sprzedaży [Safin 1993, s. 26].

Cele kierownika mogą być mniej lub bardziej złożone, ale zawsze dzięki nim proces kierowania staje się wyodrębnioną całością, w której istnieje szczególnego rodzaju powiązanie typu nadrzędności i podporządkowania się władzy, będących nieodłącznym atrybutem wszelkiego kierowania [Mroziewski 2005, s. 20].

Często decyzje mogą być podejmowane przez właściciela w sposób niemal automatyczny, na podstawie nabytego w podobnych sytuacjach doświadczenia, utartych schematów, wzorców, opracowanych procedur. Jednak w pracy menedżera zdarzają się także problemy mające odmienny charakter – nieprogramowalne, niestrukturalizowane, społecznie uwikłane, bez gotowych recept na ich rozwiązanie, określone jako trudne [Ścigała 2013, s. 9].

Russell E. Palmer stwierdza, że w organizacji rodzinnej przedsiębiorca musi prezentować przekonanie, że zaplanowane przez niego przedsięwzięcie biznesowe ma nie tylko cel, ale i wartość [Palmer 2013, s. 120]. Przedsiębiorcy są wśród liderów nietypowi, oni podejmują decyzje. Pozwala im to szybko działać i szybko reagować. Przedsiębiorcy-liderzy stają jednak przed trudnym wyzwaniem: muszą zintegrować ze swoją wizją firmy inwestorów, doradców, klientów, sprzedawców i inne osoby.

Zatem, jakość pracy lidera-przedsiębiorcy jest niemniej istotna od jego skuteczności, gdyż ona oznacza zdolność do wzbudzania w ludziach pozytywnych emocji, optymizmu i poczucia sensu wykonywanej pracy, odwoływania się do ich ambicji, odwagi i dumy, mobilizowania do pracowitości i wytrwałości, wyzwalania osobistych pragnień i dążeń. Działania liderów wskazują na szeroki zakres spraw, którymi zajmuje się kierownik, a w konsekwencji na rozległe kompetencje strategiczne, eksperckie, branżowe, menedżerskie, społeczne i organizacyjne [Drzewiecki 2011, s. 9].

Aby zrealizować postanowione cele, lider-właściciel firmy rodzinnej, musi przede wszystkim posiadać kompetencje w zakresie umiejętności dostrzegania szans rynkowych dla swojego przedsięwzięcia, oceny potrzebnych zasobów do jego uruchomienia i dalszej realizacji, a także wiedzę do wyboru zespołu współpracowników.

Właściciel musi posiadać bardzo dużą wiedzę na temat zarządzania. Wszystkie strategiczne decyzje są podejmowane przez zarządzającego. Właściciel w firmie rodzinnej jest decydem praktycznie we wszystkich obszarach funkcjonowania firmy. Badacze naukowi przedsiębiorstw rodzinnych, Łukasz Sułkowski i Andrzej Marjański, wyodrębnili istotne cechy systemu zarządzania w firmie rodzinnej: zarządzanie osobiste (właściciela), scentralizowany model zarządzania i dużą rolę intuicji lidera [Sułkowski 2005, s. 115].

Zauważalna jest zależność funkcjonowania przedsiębiorstwa od osobowości właściciela, która ma znaczny wpływ, najczęściej pozytywny, na prowadzenie biznesu rodzinnego. Familijne biznesy radzą sobie lepiej na tle innych,

szczególnie w trudnych czasach. U podstaw tej korzystnej sytuacji leży postawa „ojca” biznesu, który angażuje w rozwój przedsięwzięcia cały swój trud, doświadczenie, kompetencje, czas, dorobek życia [Masny-Dawidowicz 2013, s. 112]. Właściciel pełni w swojej organizacji wiele ról społecznych i organizacyjnych.

Według Łukasza Sułkowskiego i Andrzeja Marjańskiego trzy kategorie ról kierowników opisanych przez Henry’ego Mintzberga – interpersonalna, informacyjna i decyzyjna – w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych nabierają szczególnego charakteru. W rolach interpersonalnych kierownik, który jest członkiem dominującej rodziny, musi skutecznie godzić interes firmy z interesem rodziny. W rolach informacyjnych przedsiębiorca zobligowany jest, by zapewnić efektywną ścieżkę komunikacji pomiędzy grupą pracowników, należącą do członków rodziny i grupą pracowników spoza rodziny. W sferze decyzyjnej władza w firmie rodzinnej ma charakter nieformalny, powinna znajdować się w przedsiębiorstwie i być sformalizowaną [Sułkowski 2009, s. 138].

Zdaniem autorki tego artykułu, można dokonać podziału dziesięciu różnych ról odgrywanych przez właściciela firmy rodzinnej na dwie grupy:

1. role związane z realizacją zadań, do których można zakwalifikować działania lidera-obszery, propagatora, rzecznika (rola informacyjna), ale również – przedsiębiorcy i dysponenta zasobów (rola decyzyjna),
2. role związane z relacjami międzyludzkimi, realizowane przez lidera-reprezentanta przywódcę, łącznika (role interpersonalne), działania osoby przeciwdziałającej zakłóceniom i negocjatora (rola decyzyjna).

Działania zorientowane na wyniki są takimi, w których drugi człowiek jest postrzegany jako środek do osiągnięcia korzyści i w stosunku do niego są stosowane nagrody i kary. Działania zorientowane na porozumienie ludzi, polegają na racjonalnym argumentowaniu przez właściciela zamierzonego przez siebie działania.

Wielość ról, jakie przychodzi odgrywać właścicielowi firmy rodzinnej, jest wyjątkowa. Do ich wypełnienia, kierownik-właściciel potrzebuje wszechstronnych zdolności, do których należą kompetencje techniczne, interpersonalne, koncepcyjne, diagnostyczne, komunikacyjne, decyzyjne i dotyczące gospodarowania czasem [Griffin 2004, s. 19]. Umiejętności koncepcyjne umożliwiają właścicielowi koordynowanie i integrowanie wszystkich interesów i działań przedsiębiorstwa. Wiąza się one z postrzeganiem organizacji jako całości, rozumieniem współzależności zachodzących między poszczególnymi jej częściami i przewidywaniem, w jaki sposób zmiana w którejkolwiek jej części wpływa na całość firmy. Według Petera Drucker’a kierownik powinien być skuteczny i sprawny tzn. robić właściwe rzeczy i czynić to we właściwy sposób.

W literaturze przedmiotu dostrzega się konieczność profesjonalizacji zarządzania firmą rodzinną na określonym etapie jej rozwoju, poprzez dopuszczenie do zarządzania specjalistów spoza rodziny, udoskonalenie struktur i procedur organizacyjnych, dostosowanie formy organizacyjno-prawnej do etapu rozwoju firmy, uznanie kwalifikacji za jedyne kryterium obsadzania stanowisk kierowniczych [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 325].

Zakończenie

Lider przedsiębiorstwa rodzinnego – będąc jednocześnie jego założycielem – jest przede wszystkim właścicielem. Aby osiągnąć sukces, musi myśleć szeroko. Właściciel budując organizację, musi skupiać się na wszystkich istotnych sferach działalności. Pełniąc rolę kierownika, obejmuje swoim zakresem role zadaniowe i role zespołowe. Wypełnianie ról kierowniczych o tak bardzo szerokim spektrum, wymaga od właściciela umiejętności koncepcyjnych, lecz również istotnych, szczególnie w przedsiębiorstwie rodzinnym, umiejętności społecznych i technicznych. Kierownik-właściciel firmy rodzinnej dysponuje siłą nieformalnego autorytetu, lecz do jej kierowania musi dysponować przede wszystkim szerokimi kompetencjami. Wpływ, jaki wywiera na otoczenie, nadaje kierunek poczynaniom całej firmy, poprzez zmianę nastawienia, kreowanie wizji i budowanie nadziei.

Wielość funkcji kierowniczych realizowanych przez właściciela, ich ciężar gatunkowy skłaniają do wyrażenia poglądu o potrzebie wprowadzenia zarządzania profesjonalnego. Staje się ono istotne na dalszym etapie rozwoju gospodarczego przedsiębiorstwa rodzinnego.

Bibliografia:

- Armstrong M. (1997), *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC.
- Barnard Ch.J. (1997), *Funkcje kierownicze*, Nowoczesność Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik.
- Drzewiecki A., Chelmiński D., Kubica E. (2011), *Dobre przywództwo. Najlepsze praktyki Polskich liderów biznesu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Makowiec M., Potocki A. (2013), *Komunikacyjne zachowania menedżerów małopolskich w kryzysie*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, seria: Nr 1145, „Organizacja i Zarządzanie” z. 50.
- Masny-Dawidowicz M. (2013), *Specyficzne problemy kierowania firmą rodzinną*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV, z. 6.
- Mintzberg H., Kotter J. P., Zaleznik A. i in. (2005), *Praca menedżera – fakty i mity*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice.
- Mroziewski M. (2005), *Style kierowania i zarządzania, wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa.
- Mrozowicz K. (2011), *Teoria zachowań organizacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1/2011, Warszawa.
- Palmer R.E. (2013), *Przywództwo doskonałe*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Popczyk W. (2010), *Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi*, „Problemy Zarządzania”, vol. 8, nr 4 (30).

Safin K. (1993), *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w RFN*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 2.

Ścigała M. (2013), *Trudne sytuacje decyzyjne w pracy menedżera*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 1, IPiSS, Warszawa.

Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2011), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2005), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.

Sułkowski Ł. (2000), *Determinanty procesu kierowania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom II, z. 1.

Wachowiak P. (2001), *Profesjonalny menedżer*, Difin, Warszawa.

Izabela Niziałek
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego

Nicoletta Baskiewicz
Politechnika Częstochowska

Wykorzystanie social media do komunikacji przedsiębiorstwa branży meblarskiej

The use of social media for communication companies of furniture industry

Abstract: The furniture industry in Poland is primarily micro, small and medium-sized enterprises. Financial expenditures that can be spent on advertising and promotions are limited, and therefore increasingly looking for new forms and tools to reach the consumer. One such tool is the use of social media, which for several years have become a popular form of interpersonal communication.

Key-words: communication, social media, furniture industry.

Wstęp

Branża meblarska w Polsce liczy 24 tysiące przedsiębiorstw, z których tylko 100 zaliczanych jest do grupy dużych przedsiębiorstw a 350 do średnich. Do badania zaliczono wszystkie przedsiębiorstwa produkujące meble, oraz przedsiębiorstwa działające w obszarze handlu hurtowego i detalicznego mebli. Analizie poddanych zostało łącznie dziesięć firm reprezentujące poszczególne grupy jednostek:

- firmy dystrybuujące meble, reprezentujące duże przedsiębiorstwa – Abra Sklepy Meblowe, Agata Meble,
- firmy dystrybuujące meble, reprezentujące mikroprzedsiębiorstwa – Ma-labelle,
- producentów i dystrybutorów mebli, reprezentujące duże przedsiębiorstwa – Ikea, Grupa Nowy Styl, Meble Vox, Meble Kler, Forte S.A,
- producentów i dystrybutorów mebli, reprezentujące średnie i mikro przedsiębiorstwa – Omega Meble, Daro Meble.

Dane o rodzajach wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa mediów społecznościowych zostały zebrane w oparciu o następujące założenia: profil w danym medium społecznościowy musi być profilem oficjalny, reprezentują-

cym całą firmą, a nie jej mniejsze jednostki reprezentacyjne, jak poszczególne oddziały. Ponadto pod uwagę wzięto jedynie te profile, do których odnośnik został zamieszczony na stronie głównej firmy (oficjalnej strony internetowej firmy), w widocznym dla internatów miejscu.

1. Znaczenie komunikacji dla przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa działające w obecnej rzeczywistości gospodarczej zostały zmuszone nie tylko do poprawy jakości swoich usług, czy konkutowania cenowego, ale również, a może przede wszystkim do komunikowania się z otoczeniem zarówno wewnętrznym i zewnętrznym. Komunikacja w przedsiębiorstwie umożliwia szybkie przekazywanie informacji pomiędzy poszczególnymi szczeblami organizacji, a równocześnie zapobiega negatywnym skutkom niektórych decyzji. Komunikowanie organizacji jest procesem złożonym, pełniącym wiele funkcji oraz przyczyniającym się do określenia i osiągnięcia różnorodnych zadań.

Proces komunikacji rozpoczyna się od chęci przekazania informacji przez nadawcę, który buduje (koduje) komunikat (symbol) przy wykorzystaniu znanego źródła informacji i za pomocą wybranych przez siebie narzędzi. Następnie przy użyciu wybranego kanału komunikacyjnego (nośnika), wysyła go do odbiorcy. Należy jednak pamiętać, że informacja powinna być tak zakodowana, aby odbiorca zrozumiał, co oznacza dany symbol. Bez odpowiednich umiejętności nadawcy, związanych m.in. z znajomością grupy docelowej czy odpowiednich narzędzi komunikacyjnych, może zdarzyć się tak, że odbiorca źle odczyta sens przekazu, bądź w ogóle go nie zrozumie. Dzieje się tak w dużej mierze, ponieważ odbiorca, odbierając wiadomość, odkodowuje ją i nadaje jej ważne dla siebie znaczenie [Aniszewska 2007]. Skuteczna komunikacja jest kombinacją treści, w której mieszczą się w odpowiednich proporcjach, elementy werbalne i niewerbalne. Kompetentne i przekonująco wypowiedziane słowa ułatwiają porozumienie między ludźmi biznesu w trudnych sprawach oraz rozwiązywanie rozmaitych problemów. Sztuka mówienia, jest wizytówką nie tylko osoby mówiącej, ale i reprezentowanego przez niego przedsiębiorstwa [Stankiewicz 2006]. Trzeba także mieć na uwadze to, że w obecnych czasach, komunikacja werbalna i niewerbalna jest wykorzystywana przez przedsiębiorstwa nie tylko na co dzień, w komunikacji wewnętrznej, ale także podczas spotkań z klientami, dziennikarzami, kontrahentami itp. W efekcie, komunikat wysłany przez organizację trafia zarówno do pracowników, jak i do odbiorców zewnętrznych. Dlatego, ważne jest by przedsiębiorstwo dbało o to, by nadany przez nich komunikat zawsze miał sens, gdyż musi on dotrzeć do świadomości odbiorców i być przez nich odpowiednio rozumiany i przetworzony.

W organizacjach, w których pracownikom pozostawia się większą swobodę podejmowania decyzji, a tym samym łatwość komunikowania się na wszystkich szczeblach organizacji wzrasta również motywacja do pracy. Komunikowanie w organizacji to most pomiędzy zadaniami, potrzebami oraz skutkami [Gajewska 2002, s. 39].

W przedsiębiorstwie można wyróżnić trzy typy komunikacji [Van Riel 1995, s. 2]:

1. Komunikowanie menadżerskie – odpowiedzialność za komunikację rozciąga się przez wszystkie szczeble organizacji. Senior management, kierownicy szczebla średniego i niższego używają komunikacji, aby osiągnąć pożądane rezultaty takie jak:
 - kształtowanie wizji przedsiębiorstwa pośród jej członków,
 - stworzenie i utrzymanie zaufania do liderów organizacji,
 - inicjowanie i zarządzanie procesem zmiany,
 - umacnianie i motywowanie pracowników.
2. Komunikowanie marketingowe – każde przedsiębiorstwo działa w określonej przestrzeni mając kontakty z wieloma grupami celowymi, do których musi dotrzeć. W tym celu komórki marketingowe budują plan działalności marketingowej tzw. promocję mix w skład, której wchodzi następujące elementy:
 - marketing bezpośredni,
 - reklama,
 - promocja sprzedaży,
 - public relations.
3. Komunikowanie organizacyjne – różnorodne formy komunikowania podejmowane przez przedsiębiorstwo w celu utrzymania właściwych kontaktów z grupami celowymi.

Stworzenie systemu komunikacji w przedsiębiorstwie, który eliminuje większość szumów i zakłóceń występujących w tym procesie, prowadzi do jasnego i klarownego obiegu informacji zrozumiałego przez wszystkich pracowników.

2. Social media jako narzędzie nowoczesnej promocji

Formą promocji w Internecie są serwisy społecznościowe tzw. social media. Nazywane są one często nowoczesnym narzędziem promocji, ponieważ jeden z pierwszych witryn tego typu powstała w 1994 roku [www.webmasterview.com/2011/08/social-networking-history/](15.01.2014)]. Należy jednak pamiętać, że w dzisiejszej odsłonie pojawiły się dopiero w 2006 roku, kiedy to magazyn „Time” nagroził tytułem Człowieka Roku „Ciebie”. Jak i również to, że jako narzędzie promocji upowszechniło się w erze Web 2.0, czyli po 2001 roku. Social media nazywane są także jako nowoczesne narzędzie promocji, gdyż od tzw. starych mediów wyróżnia ich hybrydowy charakter, interakcyjność, elastyczność w formie, treści i wykorzystywaniu, niski poziom regulacji i kontroli nad przepływem informacji, szybkość dotarcia informacji do odbiorcy oraz niski koszt nadania przekazu.

Do kategorii mediów społecznościowych zalicza się wszystkie witryny, których zawartość tworzą użytkownicy, niezależnie od tego, jakim służy ona celom – biznesowym, edukacyjnym, rozrywkowym czy jakimkolwiek innym [Bonek, Smaga 2001]. Sam termin „social media” można definiować jako medium podlegającym społecznej kontroli, które zawiera zarazem treść przekazu, jaki i możliwe punkty widzenia odnoszące się do informacji.

Mediami społecznościowymi określa się jako [Bonek, Smaga 2001]: serwisy internetowe, których użytkownicy tworzą profile i korzystają z nich głównie w celach towarzyskich i rozrywkowych (np. Facebook, Google+, NK); mikroblogi, które wykorzystuje się do wymieniać krótkimi informacjami (np. Twitter); społeczności branżowe, bądź profesjonalistów (np.: LinkEd, Goldenline); portale, których zawartość tworzą użytkownicy (np.: Wikipedia, YouTube, Pinterest, Demotywatory); serwisy dziennikarstwa obywatelskiego, gdzie treści tworzą nie dziennikarze a amatorzy (np.: Widomości24.pl); blogi i fora dyskusyjne; serwisy opinii i rekomendacji (np.: Opineo.pl); serwisy e-commerce wykorzystujące mechanizmy społecznościowe jak aukcje, czy wymiana (np.: Allegro.pl).

Wpływ na popularność portali społecznościowych ma coraz łatwiejszy i stale rosnący dostęp społeczeństwa do Internetu, jak i moda na korzystanie z niego. Wśród polskich internautów największą popularnością cieszy się Facebook (2.miejsce, 15,6 mln użytkowników miesięcznie), YouTube (3. miejsce, 15 mln użytkowników), Allegro (6. miejsce, 12,3 mln użytkowników) i NK.pl (10. miejsce, 7,5 mln użytkowników) [www.gemius.pl/aktualności/2013-12-23/01 (16.01.2014)]. Najbardziej popularnym Również polscy przedsiębiorcy najchętniej wybierają Facebook jako kanał komunikacji z odbiorcami, co pokazują wyniki jego rozpoznawalności (75%), drugim portalem jest Nasza Klasa (46%) oraz Twitter (43%) [www.2012.socialenterprise.pl (17.01.2014)].

Podstawową zaletą social media jest to, że mogą być one wykorzystywane na dowolną skalę, bowiem skupiają w sobie grupy osób z wieloma zainteresowaniami. Dostarczając tym samym przedsiębiorstwu możliwości kreowania i szerzenia informacji w sposób najczęściej nieodpłatny. Social media kreuje warunki do wielokrotnego powielania i przekazana kolejnym odbiorcom opublikowanej informacji, dzięki czemu rozprzestrzenia się ona wirusowo. Dodatkowo umożliwia precyzyjnie określić grupę potencjalnych nabywców produktów firmy, dzięki czemu możliwe jest przeprowadzanie zarówno kampanii masowych jak i tych skierowanych do wąskiej grupy. Inaczej rzecz ujmując, social media stają się dla przedsiębiorstwa kreatywnymi i efektywnymi narzędziami promocji, pozwalając wykorzystać praktycznie wszystkie jej instrumenty.

Coraz częściej media społecznościowe postrzegane są przez firmy jako nowy kanał komunikacji z klientem. Dzięki takiej formie komunikacji, mogą nawiązać bezpośredni kontakt z swoimi nabywcami, uzyskując od nich informacje zwrotne. Za jego pośrednictwem są w stanie w łatwy i szybki sposób dotrzeć do precyzyjnie określonego odbiorcy docelowego. Na skutek czego social media stało się popularnym narzędziem prowadzenia działań (bądź wsparciem działań) public relations i kampanii promocyjnych.

Konsumenci często sami szukają możliwości budowania relacji z marką, firmy mogą tą drogą dotrzeć do swoich obserwatorów z informacją o akcjach rabatowych, wysłać komunikat o wprowadzeniu na rynek nowego produktu, swoich osiągnięciach czy zaangażowaniu w akcje charytatywne. Trzeba jednak pamiętać, że nie wystarczy tylko wysłać komunikat. Firma musi aktywnie uczestniczyć w komunikacji z użytkownikami. Internauci widząc

responsywność niektórych firm, są skłonni darzyć je większym zaufaniem. Możliwość dotarcia do masowej publiczności, pociąga za sobą wzrost zasięg komunikatów na temat przedsiębiorstwa, pomnażając tym samym liczbę wirtualnych rozmów na temat swojej marki [Decekers, Falls 2013]. Świadome i planowe prowadzenie swoich profili, często wpływa na wskaźnik popularności, pogłębiając tym samym atrakcyjność i rozpoznawalność firmy w Internecie, oraz zwiększając świadomość o sobie, bądź swoim produkcie. Każde inicjowanie kontaktu z użytkownikiem, czy to w formie porady informacyjnej, reklamy w profilach użytkowników, aplikacji, staje się istotnym elementem do budowania interakcji [Świerczyńska-Kaczor 2012]. Bezpośredni dialog firmy z klientem, niesie ze sobą także wiele zagrożeń, bowiem internauta może odpowiedzieć w sposób niekorzystny lub zainicjować dyskusję na niewygodny dla firmy temat.

Dlatego ochrona reputacji przedsiębiorstwa pełni kluczową rolę w public relations. Rozwój Internetu i jego społecznościowa ewolucja sprawiły, że w sieci można pozyskać wiele informacji, praktycznie o każdym produkcie. Ludzie coraz częściej poszukują informacji o danym wyrobie w wyszukiwarkach społecznościowych, na fanpage'u marki, blogach, czy profilach społecznościowych znajomych. Jednocześnie sami konsumenci są coraz bardziej chętni do dzielenia się swoją opinią i doświadczeniami zawiązanymi z zakupem produktu.

Monitorując swój wizerunek w mediach (w tym opinie na swój temat) firma jest stanie łagodzić wszelakie negatywne komentarze. Będąc aktywnym i zaangażowanym w social media, przedsiębiorstwa może nie tylko zwiększyć grono swoich sympatyków i pozyskać wartościowe dane, jak np. adresy mailingowe, ale także zainicjować działania wspierające przez jej fanów, które są często pomocne w negatywnych dyskusjach. Za pomocą marketingu społecznościowego można także podnieść jakość obsługi klienta. Jeśli firma poprawnie zareaguje na jego komunikat, może to przyczynić się do wzrostu satysfakcji klienta, a w końcowym efekcie na liczbę pozytywnych wzmianek w internecie. Zwiększając liczbę rekomendacji i pomagając w zdobywaniu informacji o produktach, firma oferuje wsparcie decyzyjne w procesie zakupu [Mazurek 2008], w następstwie czego oddziałuje na poprawę wyników sprzedaży.

Poprzez aplikacje i gry, wprowadza do działań marketingowych elementy zabawy, zwiększając tym samym zaangażowanie klienta i stwarza warunki do demonstrowania swoich produktów w czasie rzeczywistym [Trasner 2011].

Jednakże należy mieć na uwadze to, że rozwój i wzrost znaczenia social media w promocji nie oznacza, że każde przedsiębiorstwo powinno angażować się w to nowoczesne narzędzie promocji. Nie każda firma posiada na tyle duży potencjał, by istniał sens jej obecności w social media. Dziś bez dobrej strategii i wyróżnika, nie da się przebić w tłumie marek i ich fanpage'ów. W Polsce zaledwie 35–40% firm posiadających własną stronę internetową ma aktywne konto na Facebooku, Twitterze, NK lub innym serwisie społecznościowym [www.socialenterprise.pl (20.01.2014)]. Podjęcie decyzji o zaangażowanie się w tego typu media, zawsze powinno być zintegrowane z wcześniej wyznaczoną strategią komunikacji firmy i dokładnie przemyślanym działaniem.

3. Analiza wykorzystania mediów społecznościowych przez przedsiębiorstwa branży meblarskiej

W artykule przyjęto, że do branży meblarskiej zalicza się wszystkie przedsiębiorstwa produkujące meble, oraz przedsiębiorstwa działające w obszarze handlu hurtowego i detalicznego mebli. Analizie poddanych zostało łącznie dziesięć firm reprezentujące poszczególne grupy jednostek:

- firmy dystrybuujące meble, reprezentujące duże przedsiębiorstwa – Abra Sklepy Meblowe, Agata Meble,
- firmy dystrybuujące meble, reprezentujące mikroprzedsiębiorstwa – Malabelle,
- producentów i dystrybutorów mebli, reprezentujące duże przedsiębiorstwa – Ikea, Grupa Nowy Styl, Meble Vox, Meble Kler, Forte S.A,
- producentów i dystrybutorów mebli, reprezentujące średnie i mikro przedsiębiorstwa – Omega Meble, Daro Meble.

Dane o rodzajach wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa mediów społecznościowych zostały zebrane w oparciu o następujące założenia: profil w danym medium społecznościowy musi być profilem oficjalny, reprezentującym całą firmę, a nie jej mniejsze jednostki reprezentacyjne, jak poszczególne oddziały. Ponadto pod uwagę wzięto jedynie te profile, do których odnośnik został zamieszczony na stronie głównej firmy (oficjalnej strony internetowej firmy), w widocznym dla internatów miejscu. Nie uwzględniono również odnośników zamieszczonych na podstronach typu „Kontakt”, „O firmie”, jak i również odnośników nieaktywnych tzn. takich, które po kliknięciu na ikonę nie przenosiły użytkownika do strony docelowej. Obrano takie założenia, ponieważ w pracy analizuje się wykorzystywanie social media jako narzędzia komunikacji zewnętrznej firmy, które z założenia powinno być ogólnodostępne.

W tabeli 1 zamieszczono zestawienie rodzajów mediów społecznościowych, do których odnośniki można było znaleźć na stronach internetowych analizowanych przedsiębiorstw w dniu 15 stycznia 2014 roku. Plusy w poszczególnym oknie wskazują na obecność firmy w danym medium, puste miejsca na jego nieobecności.

Tabela 1. Zestawienie rodzajów mediów społecznościowych wykorzystywanych przez analizowane przedsiębiorstwa [dostęp: 15.01.2014]

Przedsiębiorstwo	Rodzaj wykorzystywanego profilu w social media						
	Facebook	Google Plus	YouTube	Pinterest	Twitter	Blog	Serwisy opinii i rekomendacji
Abra Meble	+						
Agata Meble	+						
Daro Meble	+					+	
Forte S.A	+					+	
Grupa Nowy Styl	+		+	+	+		
Ikea	+	+	+			+	
Malabelle	+			+	+	+	+
Meble Kler	+		+				
Meble Vox	+	+	+	+	+	+	
Omega Meble (twojemeble.pl)	+					+	+

Źródło: opracowanie własne.

Z zestawienia wynika, że każde z badanego przedsiębiorstwa posiada profil (tzw. fan page) w najbardziej popularnym serwisie społecznościowy w Polsce, czyli Facebooku. W tabeli nr 2 zamieszczono zestawienie wszystkich profili firm oraz ich aktywnością w grudniu i drugim półroczu 2013 roku. Z zebranych danych wynika, że popularność danej firmy na Facebooku, jest w dużej mierze adekwatne do skali jej działalności. Ikea jako międzynarodowy lider w produkcji i sprzedaży mebli dla indywidualnego odbiorcy, wiedzie prym i zajmuje pierwsze miejsce w zestawieniu z ilością fanów, aż 16 razy większą niż Agata Meble, która uplasowała się na drugim miejscu. Grupa Nowy Styl podobnie jak Ikea, reprezentujące duże przedsiębiorstwo i firmę odnoszącą duże sukcesy na rynku międzynarodowym, wypada nieporównywalnie słabo w stosunku do lidera zestawienia. Dlatego należy sprecyzować, że popularność na Facebooku może zależeć zarówno od skali działalności firmy, ale również od grup do których jest skierowany produkt. Grupa Nowy Styl produkuje wyposażenie do wnętrz publicznych, czyli głównym odbiorcą ich produktów są inne firmy i instytucje. Ich promocja

opiera się głównie na zdobywaniu partnerów biznesowych i budowaniu z nimi relacji. Również małe zaangażowanie Grupy Nowy Styl w nawiązywanie relacji z użytkownikami ich profilu, które odbywa się za pomocą publikowanych wpisów, może znacząco wpływać na niską liczbę fanów. Tą samą sytuację, można zaobserwować także w przypadku Daro Meble. Podobnie jak Grupa Nowy Styl w ostatnim półroczu 2013, publikowała (średnio) na swoim profilu, mniej niż 5 postów miesięcznie.

Tabela 2. Zestawienie profili analizowanych przedsiębiorstw w serwisie Facebook wraz z liczbą fanów, częstotliwością nadawanych komunikatów w grudniu 2013 (ilość opublikowanych wpisów) oraz częstotliwością nadawanych komunikatów w II półroczu roku 2013. [Dostęp: 15.01.2014]

Przedsiębiorstwo	liczba fanów	liczba opublikowanych wpisów	
		w grudniu 2013	w II półroczu roku 2013
Abra Meble	25 776	12	66
Agata Meble	32 981	24	125
Daro Meble	615	3	16
Forte S.A	7 478	44	147
Grupa Nowy Styl	1 363	4	26
Ikea	558 923	22	115
Malabelle	5 606	10	57
Meble Kler	3 339	9	47
Meble Vox	28 603	20	90
Omega Meble (twojemeble.pl)	2 064	15	95

Źródło: opracowanie własne.

Drugą najbardziej popularną formą komunikowania się firmy z internautami wśród badanych przedsiębiorstw z branży meblarskiej są blogi. Prócz Daro Meble i Omega Meble, które korzystają z platformy Blogger, firmy prowadzą blog na bazie własnych rozwiązań technicznych. Różnica ta, w dużej mierze wynika z tego, iż firmy używające bezpłatnej platformy jaką jest Blogger, reprezentują średnie i mikro-przedsiębiorstwo. W ten sposób nie muszą ponosić dodatkowych kosztów działalności, związanych z utrzymaniem tego medium. Tylko u jednej z badanych firm, zaobserwowano sporadyczną aktywność w publikowaniu treści na prowadzonym blogu (tab.3). Pozostałe przedsiębiorstwa, regularnie nawiązują kontakt z użytkownikami za pomocą tego narzędzia.

Tabela 3. Zestawienie analizowanych blogów firm wraz datą ostatniej aktywności. [Dostęp: 15.01.2014]

Przedsiębiorstwo	ostatnia aktywność
Daro Meble	15.01.2014
Forte S.A	15.01.2014
Ikea	15.01.2014
Malabelle	15.01.2014
Meble Vox	23.05.2013
Omega Meble (twojemeble.pl)	14.01.2014

Źródło: opracowanie własne.

Cztery spośród badanych przedsiębiorstw posiada oficjalny kanał w serwisie YouTube. Najwięcej wyświetleń swoich filmów i liczby obserwujących kanał (ilość subskrypcji) zanotowała Ikea (tab.4), która na swoim profilu zamieściła głównie spoty reklamowe i filmowe relacje z różnych wydarzeń. Pozostałe firmy również na swoich kanałach udostępniają internautom spoty reklamowe, oraz relacje, filmy instruktażowe i multimedialne prezentacje swoich produktów. Jednak, pomimo bogatej oferty filmów wideo, profile firm na YouTube nie cieszą się dużym zainteresowaniem użytkowników. Filmy bardzo rzadko są komentowane i sporadycznie pojawiają się głosy „Podoba mi się/Nie podoba mi się”. W wypadku firmy Vox, zintegrowanie kanału YouTube za pomocą wtyczki z profilem firmy na Facebooku, również nie pomogło zwiększyć jego popularności. Także fakt, że materiały wideo umieszczane w serwisie YouTube są publikowane na Facebooku i internetowej stronie firmy, nie spowodowało dużego wzrostu zainteresowania wśród użytkowników.

Tabela 4. Zestawienie kanałów w serwisie YouTube wraz z liczbą wyświetleń wszystkich filmów, ilością filmów i liczbą subskrypcji kanału [dostęp: 15.01.2014]

Przedsiębiorstwo	ilość filmów	wyświetlenia filmów	ilość subskrypcji
Grupa Nowy Styl	111	47 018	40
Ikea	51	576 594	71
Meble Kler	16	26 653	14
Meble Vox	94	57 073	37

Źródło: opracowanie własne.

Z serwisu Twitter zaliczanego do mikroblogów, korzystają regularnie trzy przedsiębiorstwa. Największym zainteresowaniem cieszy się profil Grupy Nowy Styl (tab.5) , która jednak nie ogranicza się do wpisów w języku polskim. Dlatego nie można profilu tej firmy porównać z innymi, ponieważ Twitter nie cieszy się wśród polskich internatów taką popularnością, co wśród użytkowników anglojęzycznych. Ponadto, każda z firm połączyła (zintegrowała) swoje konto na tym kanale ze swoim fan page na Facebooku. Skutkuje to tym, że gdy przedsiębiorstwo opublikuje jakiś wpis na Facebooku, zostanie on automatycznie udostępniony na ich kanale na Twitter'ze. Automatycznie kopiujące wpisy z jednego portalu na drugi, oszczędzają czas zarządzającego profilami firmy w social media i pozwalają generować ruch z Twittera na Facebook. Jednak odbywa się to kosztem urozmaicenia treści, bowiem większość wpisów informuje użytkowników o nowym wpisie na Facebooku, a nie o obecnym statusie na Twitter'ze.

Tabela 5. Zestawienie profili analizowanych firm w serwisie Twitter wraz z liczbą obserwujących (tzw. followers), liczbą wpisów (tzw. tweets) i datą ostatniej aktywności [dostęp: 15.01.2014]

Przedsiębiorstwo	liczba obserwujących	liczba wpisów	ostatnia aktywność
Grupa Nowy Styl	475	237	10.01.2014
Malabelle	14	347	15.01.2014
Meble Vox	110	1 359	15.01.2014

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski

Przedstawione wyniki badań wskazują na coraz częstsze wykorzystywanie mediów społecznościowych do działań promocyjnych przedsiębiorstw branży meblarskiej. Niestety firmy często zapominają, że wygenerowanie fan page'u nie może być jedyną inicjatywą, którą realizują. Aby promocja w social mediach przyniosła efekt należy ciągle podtrzymywać zainteresowanie użytkowników profilem, dodając ciekawostki o organizacji, prowadząc kampanie czy akcje. Prowadzenie profilu społecznościowego związane jest z dużym zaangażowaniem i kreatywnością osób odpowiedzialnych za niego. Badania wykazały, że aktywny przedsiębiorstwa może wpłynąć na zwiększenie grona odbiorców danej marki.

Bibliografia:

- Aniszewska G. (2007), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Bonek T., Smaga M. (2001), *Biznes na facebooku i nie tylko. Praktyczny poradnik o promocji w mediach społecznościowych*, Wolters Kluwer Polska S.A, Warszawa.
- Decekers E., Falls J.(2013), *Media społecznościowe bez ściemy. Jak kreować markę*, wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Gajewska I. (2002), *Public relations na firmowym podwórku*, „Marketing w praktyce”, nr 4.
- Mazurek G. (2008), *Promocja w Internecie: narzędzia, zarządzanie, praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.
- Stankiewicz J. (2006), *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.
- Świerczyńska-Kaczor U. (2012), *E-marketing przedsiębiorstwa w społeczności wirtualnej*, Difin, Warszawa.
- Trasner M. (2011), *Blitzmarketing. Praktyczny przewodnik po narzędziach WEB 3.0*, Wolters Kluwer Polska S.A, Warszawa.
- Van Riel C.B.M (1995), *Principles of corporate communication*, PRENTICE HALL, London-New York.
- www.webmasterview.com/2011/08/social-networking-history/ [15.01.2014].
- www.gemius.pl/aktualności/2013-12-23/01 [16.01.2014].
- www.2012.socialenterprise.pl [17.01.2014].
- www.socialenterprise.pl [20.01.2014].

Aleksandra Majda
Uniwersytet Łódzki

Błażej Socha
Uniwersytet Łódzki

**Relacja własność – zarządzanie i jej wpływ na
wyniki finansowe polskich firm rodzinnych.
Raport z badań własnych**

Ownership – management relation and its influence on financial performance on the basis of Polish family businesses. Empirical studies

Abstract: The main aim of the paper is to present the results from empirical study of the impact of employment external manager in family business included in the group of small and medium sized enterprises. The starting point for further discussion refer to theory of corporate governance and the scope of their influence on selected group of enterprises. On the theoretical basis of agency theory, stewardship theory and stagnation perspective authors presents the results of empirical study concerns U Mann-Whitney, Kołmogorow-Smirnow and median tests. The obtained results suggest that on selected group of enterprises the key factors which can improve firm performance are professionalization strategy family members who are involve in management process and implementation succession strategy. It is also important that including this research there is an opportunity to find out if and how the firm performance is connected to the scale of family engagement in management board.

Key-words: family business, financial performance, family involvement, corporate governance.

Wstęp

Firmy rodzinne reprezentują tradycyjną formę prowadzenia działalności gospodarczej na całym świecie. Obecnie można zauważyć znaczący wzrost zainteresowania tą grupą przedsiębiorstw, szczególnie w świetle krajowych badań. Zjawisko to jest spowodowane osiągnięciami przedsiębiorstw rodzinnych na arenie międzynarodowej oraz chęcią poznania i zrozumienia ich specyfiki. Zagadnienia związane z funkcjonowaniem i rozwojem przedsiębiorczości rodzinnej stają się priorytetami w publicznych debatach oraz badaniach prowadzonych zarówno przez instytucje krajowe jak i międzynarodowe.

Pomimo charakteryzującej firmy rodzinne elastyczności, długoterminowej orientacji strategicznej, zaangażowaniu w budowanie i rozwój społeczności lokalnej, jak również znaczącego wpływu jaki przedsiębiorstwa rodzinne wywierają na krajowy i regionalny rozwój gospodarczy, analizowane podmioty muszą mierzyć się z wieloma trudnościami. W pokonywaniu tych trudności użyteczne stają się koncepcje ładu korporacyjnego, opisujące schematy stosunków i relacji zachodzących pomiędzy właścicielami a zarządzającymi w firmach rodzinnych. Wskazane zależności mogą wpływać zarówno pozytywnie, jak i negatywnie na jakość procesów zarządzania a w konsekwencji także na wyniki finansowe omawianej grupy podmiotów. Jak zauważyli Miller i Rice [1967, ss. 216–217] to wpływ i zaangażowanie rodziny w prowadzenie biznesu wymaga wyodrębnienia tej grupy podmiotów od ogółu funkcjonujących firm i prowadzenie pogłębionych badań naukowych w tym obszarze. Dlatego też autorzy opracowania zdecydowali się na analizę porównawczą firm rodzinnych, w których doszło do rozdzielenia funkcji zarządczych od własności oraz takich, gdzie właściciel pełni funkcje zarządcze.

Celem niniejszego artykułu jest zbadanie relacji pomiędzy zaangażowaniem menedżerów zewnętrznych a wynikami finansowymi osiąganymi przez firmy rodzinne. Artykuł składa się z trzech części. Część pierwsza poświęcona została analizie teorii ładu korporacyjnego wykorzystywanej w firmach rodzinnych i wpływowi powyższych teorii na funkcjonowanie tych podmiotów. Część druga zawiera opis próby badawczej i metodologię badawczą. W ostatniej części autorzy przedstawili wyniki empiryczne badań własnych oraz wpływające z nich wnioski.

Przedsiębiorstwa rodzinne w perspektywie teorii ładu wewnątrz korporacyjnego

Teorie: agencji, służebności (*stewardship theory*) i stagnacji (*stagnation perspective*) stanowią podejścia sklasyfikowane w zbiorze koncepcji ładu korporacyjnego. Teorię ładu korporacyjnego można usystematyzować na podstawie mechanizmów, reguł oraz procesów wpływających na zachowanie oraz działalność organizacji z zewnątrz – ład około korporacyjny oraz wewnątrz organizacji – ład wewnątrz korporacyjny. Mając na względzie efektywność funkcjonowania oraz możliwości rozwoju firmy można stwierdzić, że procesy, zbiór zasad i reguł oraz mechanizmy kształtujące działalność organizacji od wewnątrz są kluczowym elementem wspomnianego postępowania. Dalsze analizy pozwalają stwierdzić, że jednym z kluczowych czynników wpływających na podnoszenie efektywności wynikających z wnętrza organizacji może być sposób funkcjonowania relacji pomiędzy właścicielem a menadżerem. Ta swoista relacja budzi zainteresowanie badaczy oraz wciąż stanowi burzliwy temat naukowych dyskusji.

Za punkt wyjścia do rozważań dotyczących wskazanych relacji między menadżerem a właścicielem autorzy przyjęli teorię agencji, która uwypukla możliwość wystąpienia konfliktu oraz potrzebę przywrócenia równowagi pomiędzy interesami właścicieli a kadrą zarządzającą [Jeżak 2010, ss. 144–149]. Narzędziem określającym tę szczególną relację według teorii agencji jest kontrakt, na mocy którego jedna strona (pryncypał) deleguje na drugą (agenta) sprawowanie funkcji zarządczych w swoim imieniu. Podczas tworzenia wskazanej

powyżej relacji ujawnić może się liczne trudności, które mają bezpośredni wpływ na kształt tej współpracy. Do kluczowych obszarów problematycznych należą [Eisenhardt 1989, ss. 57–75]:

- rozbieżność celów,
- czasowa rozbieżność zaangażowania w działalność organizacji,
- rozbieżność postaw wobec ryzyka,
- asymetria informacji.

Należy nadmienić, że wymienione powyżej trudności są ze sobą ściśle powiązane i często w praktyce mamy do czynienia z występowaniem więcej niż jednej okoliczności problemowej. Analizując przypadek przedsiębiorczości rodzinnej w świetle występowania teorii agencji istotnym obszarem rozważań mogą być cechy charakterystyczne firm rodzinnych. Do kluczowych właściwości kształtujących obraz funkcjonowania teorii agencji w biznesach rodzinnych należą:

- długookresowa perspektywa strategiczna¹, która w zdecydowanej większości przekraczająca okres zainteresowania menadżera zewnętrznego),
- istotny, aktywny udział w prowadzenie działalności gospodarczej członków rodziny,
- mniejsza skłonność do podejmowania ryzyka,
- lojalność oraz poczucie bezpieczeństwa,
- brak otwartości na zewnętrzne zasoby ludzkie²,
- niechęć do pozyskiwania zewnętrznego finansowania wynikająca z obawy przed zmniejszeniem bądź utratą kontroli,
- dbałość o reputację firmy.

Uwzględniając zaprezentowane powyżej cechy charakteryzujące biznes rodzinny można dostrzec, że właściciele omawianej grupy podmiotów gospodarczych cechuje niechęć do wprowadzania zmian, zamknięcie oraz skłonność do nadmiernej kontroli, która może prowadzić do ograniczania bądź nawet w skrajnych przypadkach powstrzymania innowacyjnych rozwiązań oraz przedsięwzięć [Stradomski 2010, ss. 56–57]. Z drugiej jednak strony, na podstawie tych samych informacji można zauważyć, że system wartości reprezentowany przez przedsiębiorstwa rodzinne cechuje się zdecydowanie wyższym poziomem zaufania, a tym samym przyczynia się do zmniejszenia dystansu pomiędzy pracownikami oraz pracownikami, a właścicielami. Zaangażowanie

¹ U podstaw przedsiębiorczości rodzinnej znajduje się strategia międzygeneracyjnego transferu własności i/lub zarządzania. Powołując do życia nowym podmiot gospodarczy założyciele zakładają przekazanie go następnemu pokoleniu. Tym samym długookresowa perspektywa strategiczna w przypadku biznesu rodzinnego odnosi się do pełnienia funkcji zarządczych i/lub posiadania firmy przez dekady.

² Pozyskiwanie zasobów ludzkich w perspektywie przedsiębiorstw rodzinnych jest kwestią niezmiernie złożoną. Zatrudnianie członków rodziny bądź osób z bliskiego kręgu właściciela jest sprawą naturalną dla badanej grupy podmiotów gospodarczych. Z drugiej strony firmy rodzinne cechuje brak otwartości i niechęć do zmian, cechy to powinny jednoznacznie wpływać na zamknięcie się na zewnętrzny kapitał ludzki. Jednakże w praktyce omawiana kwestia może wyglądać zupełnie inaczej. Jeżeli potencjalny pracownik wyznaje zbliżone wartości, zasady i normy jak te wpisane w kulturę organizacyjną firmy rodzinnej może być on traktowany na równi z innymi pracownikami wywodzącymi się z rodziny.

członków rodziny i „rodzinne” cechy analizowanych podmiotów gospodarczych przyczyniają się do tworzenia nieformalnych relacji, usprawnienia systemu komunikacji, dbałości o otoczenie wewnętrzne firmy (w tym dbałości o pracowników), a tym samym przekładają się na sumienne i rzetelne wywiązywanie się z obowiązków bez konieczności sprawowania nadmiernej kontroli właścicielskiej [Stradomski 2010, ss. 53–54; Karra, Tracey i Phillips 2006, ss. 861–887].

Niezbędnym w tym miejscu wydaje się odniesienie do wyników jednych z pierwszych badań nad występowaniem teorii agencji w firmach rodzinnych, które wykazały, że budowa bliskich relacji oraz często nieformalny charakter współpracy pomiędzy pracownikami oraz pracownikami i właścicielami powodują nieistotność kosztów agencji. Jednakże późniejsze analizy zgłębiające omawiany temat ukazały znaczne zróżnicowanie w wysokości występujących kosztów agencji. Poza wymienionymi sytuacjami problemowymi występującymi wraz z teorią agencji, w firmach rodzinnych mamy do czynienia z dwoma specyficznymi okolicznościami. Praktyka ukazuje możliwość pojawienia się następujących sytuacji: menadżer wewnętrzny (menadżer, który jest członkiem rodziny) – właściciel oraz menadżer zewnętrzny – właściciel. Obydwie sytuacje mogą nieść zagrożenia dla dalszego funkcjonowania omawianej grupy podmiotów gospodarczych, a każda z osobna będzie rzutowała na tworzenie się innego kształtu współpracy oraz relacji. Ze względu na znaczne różnice w podejściu i następstwach wskazanych sytuacji, każda z nich wymaga odrębnego potraktowania oraz omówienia. Na podstawie przeprowadzonych badań w grupie analizowanych podmiotów gospodarczych, w których doszło do rozdzielenia funkcji zarządczej od własności, znacznie częściej i z większą dozą zaufania funkcja zarządcza została przekazana w ręce wewnętrznego menadżera. Powyższa sytuacja może skutkować przynajmniej dwoma zagrożeniami dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Wewnętrzny menadżer może postępować uwzględniając w zdecydowanej większości korzyści płynące wyłącznie dla jednej grupy pracowników – członków rodziny. Wspomniana sytuacja niesie za sobą również ryzyko zatrudnienia na stanowisku menadżera członka rodziny, którego wiedza, kwalifikacje oraz kompetencje będą niewystarczające do pełnienia owej funkcji [Andre i Ben-Amar 2008]. Wskazane uwarunkowania potwierdzają, że zatrudnienie menadżera wewnętrznego bezpośrednio może przekładać się na niższą jakość zarządzania podmiotem [Bertrand, Schoar 2006, ss. 80–81].

Kolejną zidentyfikowaną trudnością w perspektywie występowania teorii agencji w przedsiębiorstwach rodzinnych jest występowanie asymetrii altruizmu, która bezpośrednio przyczynia się do zwiększenia kosztów agencji. Ze zjawiskiem asymetrii altruizmu mamy do czynienia wyłącznie w odniesieniu do działań mających na celu realizację altruistycznych bądź egoistycznych potrzeb jednostki bądź grupy osób należących do rodziny. Działania te przekładają się na utrudnienia w sprawowaniu efektywnej kontroli i monitoringu przez menadżera oraz właściciela. Analizując drugą wskazaną sytuację, menadżer zewnętrzny – właściciel możemy napotkać istotne bariery związane z brakiem otwartości przedsiębiorstw rodzinnych oraz chęć sprawowania nadmiernej kontroli przez właściciela, która w konsekwencji może doprowa-

dzić do hamowania działań prowadzonych przez zewnętrznego menadżera. Długookresowa perspektywa strategiczna, która wśród biznesów rodzinnych odnosi się do funkcjonowania przez dekady oraz zapewnienia przekazania firmy następnemu pokoleniu, może znacząco przewyższać okres zainteresowania menadżera zewnętrznego, przyczyniając się do odmiennego postrzegania prowadzenia działalności. Na podstawie przedstawionych w niniejszym opracowaniu badań literaturowych oraz wyników badań empirycznych można dostrzec, że w firmach rodzinnych, w których możliwe jest zastosowanie teorii agencji mogą pojawić się dodatkowe okoliczności problemowe wpływające na koszty agencji, które bezpośrednio wynikają ze specyfiki analizowanej grupy podmiotów. Należą do nich odmiennie cele poszczególnych członków rodziny, realizacja działań będących skutkiem osobistych preferencji oraz nadmierna chęć kontroli działań zewnętrznego menadżera. Sytuacje te mogą występować stosunkowo często, ponieważ w zdecydowanej większości biznesów rodzinnych w działalność firmy zaangażowany jest więcej niż jeden członek rodziny.

Ze względu na zawily charakter relacji członków rodziny z firmą, wielu badaczy uważa, że teoria agencji nie ukazuje mnogości rozwiązań jakie występują w przedsiębiorstwach rodzinnych, dlatego też niezbędnym wydaje się przeanalizowanie kolejnej koncepcji ładu wewnątrzkorporacyjnego jaką stanowi teoria służebności. Omawiana koncepcja znacząco różni się od opisanej powyżej teorii agencji, a wskazane odmienności zachodzą na poziomie odwołania się do innych szkół zarządzania. Teoria służebności opiera się na szkole behawioralnej czyli analizuje funkcjonowanie przedsiębiorstwa pod kątem ludzi i relacji zachodzących pomiędzy nimi. Za początek wskazanej koncepcji uznaje się pracę *Organization Man: Relational and Self-actualizing*, Public Administration Review, badacza C Argyris, opublikowaną w 1973 roku, który wyróżnił dwa, przeciwstawne typy pracowników. Pierwszy jest przede wszystkim skupiony na własnym bezpieczeństwie, wyróżnia go niechęć do odpowiedzialności oraz pracy na rzecz innych. Natomiast drugi typ pracownika cechuje chęć do podejmowania działań przekraczających wyłącznie własny interes i bezpieczeństwo, a identyfikacja z powierzonymi mu zadaniami odpowiada stopniowi satysfakcji. Praca opiera się na poczuciu wzajemnego szacunku i zaufania oraz chęci odniesienia wspólnego sukcesu, a także na współpracy i dialogu pomiędzy poszczególnymi pracownikami. Dlatego też, teoria służebności w odmienny sposób traktuje sprawowanie funkcji kontroli, która w tej sytuacji reprezentowana jest poprzez działania wspierające przy podejmowaniu trudnych decyzji bądź działań, których konsekwencje będą uwypuklone w długiej perspektywie.

Zwolennicy teorii służebności odnajdują w niej szereg korzyści, które powinny przełożyć się na efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem. Do kluczowych należą: platforma służąca współpracy oraz komunikacji, nacisk położony na samokontrolę, która wynika z założenia, że kontrola przez innych podważa zaufanie oraz kompetencje drugiej strony i może doprowadzić do znacznego spadku efektywności pracy. Analizując teorię służebności należy również zwrócić uwagę na założenie, że zarówno cele indywidualne menadżera jak i cele właściciela posiadają punkt wspólny. Owa relacja nie zawsze uwidacznia się w krótkiej perspektywie, jednakże w długim okresie cele te nie tylko są

zbieżne, ale również współzależne. Jednakże krytycy omawianej koncepcji dostrzegają wyraźny brak podziału władzy w przedsiębiorstwie, który w konsekwencji może doprowadzić do konfliktów pomiędzy poszczególnymi grupami interesów [Hung 1998, ss. 101–111].

Podkreślając ukazane we wcześniejszej części niniejszego opracowania cechy charakterystyczne dla przedsiębiorczości rodzinnej oraz założenia teorii służebności, znaczna część badaczy przychyliła się do stosowania wskazanego modelu relacji menadżer właściciel do badania omawianej grupy przedsiębiorstw [Greenwood 2003, ss. 491–494; Corbetta i Salvato 2004, ss. 355–362; Eddleston i Kellermanns 2007, ss. 545–565]. Naukowcy szczególnie podkreślają jednoznaczność dotyczącą zależności rodziny od biznesu, altruizm, który skutkuje nawiązywaniem indywidualnych relacji, poczuciem przynależności oraz lojalnością pomiędzy poszczególnymi grupami pracowników oraz wnętrzem firmy i partnerami biznesowymi. Aktywny udział w tworzeniu oraz realizacji strategii *participative strategy* oraz wyznaczanie wspólnych celów również stanowią istotne elementy, które są reprezentowane przez biznes rodzinny i tworzą podstawę teorii służebności. Pomimo wielu cech tożsamyh pomiędzy podejściem wynikającym z teorii służebności a specyfiką funkcjonowania firm rodzinnych, niezbędnym wydaje się zwrócenie szczególnej uwagi na te cechy charakterystyczne omawianej grupy podmiotów gospodarczych, które odznaczają się negatywnym wpływem na procesy zarządzania. Wskazane negatywne rezultaty obrazuje teoria stagnacji.

Z punktu widzenia niniejszej teorii przedsiębiorstwa rodzinne muszą mierzyć się z [Grassby 2000, ss. 1580–1740; Allio 2004, ss. 24–34; Poza, Alfred, Maheshawi 1997, ss. 135–155; Morck i Yeung 2003, ss. 367–382; De Massis, Chua i Chriman 2008, ss. 183–199; Kellermanns i Eddleston 2004, ss. 209–228; Levinson 1971, ss. 90–98; Miller, Le Breton–Miller i Scholnick 2008, ss. 50–78; Bertrand i Schoar 2006, ss. 73–96]:

- ograniczonym dostępem do zasobów,
- konserwatywną strategią,
- powolnym wzrostem,
- zagrożeniem przetrwania.

Ograniczony dostęp do zasobów oznacza, nie tylko znaczną trudność w pozyskiwaniu zewnętrznego finansowania czy dostępu do rynku kapitałowego, w porównaniu do przedsiębiorstw nierodzinnych. Jednakże zależność ta bezpośrednio wpływa na możliwość dostępu do nowoczesnych technologii i pozyskania wysoko wykwalifikowanej kadry. Należy nadmienić, że ze względu na jedną z cech charakterystycznych przedsiębiorstw rodzinnych jaką jest zamknięcie się na pozyskiwanie zewnętrznych zasobów ludzkich często funkcje zarządcze są sprawowane przez osoby z rodziny, którym brak jest odpowiednich kompetencji oraz wiedzy, aby to stanowisko piastować. Jest to bowiem kolejny element wchodzący w skład ograniczonych zasobów. Wskazana sytuacja jest szczególnie niebezpieczna, ponieważ może skutkować narastającym konfliktem wewnątrz firmy.

Badacze podkreślają również konserwatyzm firm rodzinnych, który uwiadacznia się przy podejmowaniu działań związanych z realizacją strategii. Jego podstaw można upatrywać w ograniczonym dostępie do zasobów oraz niechęci

do podejmowania ryzyka. Wskazany konserwatyzm jest również silnie połączony z kulturą organizacyjną firm rodzinnych, która w znacznej mierze jest przenoszona z rodziny, dlatego też szczególną skłonność do prowadzenia działań konserwatywnych mają te przedsiębiorstwa, które są zarządzane przez pokolenie założycieli [Habbershon, Williams i McMillan 2003, ss. 451–465]. Należy nadmienić, że zmiana generacyjna może skutkować zmianą kultury organizacyjnej, a tym samym może wpłynąć na znaczne osłabienie omawianego czynnika. Jednakże z drugiej strony może spowodować wzrost napięć i konfliktów wewnątrz członków rodziny [Davis i Harveston 1999, ss. 311–324; Schulze i in. 2001, ss. 99–116; Lubatkin, Ling i Schulze 2007, ss. 955–971].

Analizując następny czynnik należy zwrócić szczególną uwagę na brak jednoznacznych wyników. Część rezultatów prowadzonych badań empirycznych jednoznacznie ukazuje przedsiębiorstwa rodzinne jako firmy zdecydowanie wolniej rozwijające się. Powodów wskazanej sytuacji należy upatrywać zarówno w ograniczonym dostępie do zasobów, konserwatyzmie, jak również w kulturze organizacyjnej i niechęci do podejmowania ryzyka [Weber i in. 2003, ss. 100–114]. Inne badania empiryczne ukazują odmienne wyniki i dowodzą, że przyczyn należy poszukiwać w objęciu sterów przez następne pokolenie oraz indywidualnych relacjach menadżer właściciel, które mogą również przyczyniać się do stymulacji działań podejmowanych przez firmy rodzinne [Anderson i Reeb 2007, ss. 1301–1328; Kang 2000, s. 51].

Elementem, który przy omawianiu teorii stagnacji w kontekście biznesu rodzinnego uwidaczniany jest również często jest niski odsetek 'przeżywalności' firm rodzinnych, spowodowany występowaniem konfliktów wśród członków rodziny [Le Breton Miller, Miller i Steier 2004, ss. 305–328; Sharma 2004, ss. 1–36; Tsui-Auch 2004, ss. 693–723]. Wskazane konflikty w swej ostatecznej fazie mogą doprowadzić do zaprzestania prowadzenia działalności biznesowej przez firmy rodzinne. Część badaczy upatruje sposobów rozwiązania omawianego problemu w profesjonalizacji, która spowoduje nie tylko budowę statecznego kapitału społecznego wśród przedstawicieli rodziny, ale pomoże również zgromadzić kompetentne zasoby ludzkie, które będą miały fundamentalny wpływ na kształt funkcjonowania firm rodzinnych w długiej perspektywie strategicznej [Arregle i in. 2007, ss. 73–95].

Ze względu na znaczną złożoność relacji panujących w przedsiębiorstwach rodzinnych zastosowanie wyłącznie jednej z przedstawionych koncepcji ładu korporacyjnego wydaje się być błędnym posunięciem. Niemożliwym staje się również odniesienie całej charakterystyki danego modelu zarządzania do wnętrza omawianej grupy podmiotów gospodarczych. Występowanie omówionych modeli zarządzania oraz zaangażowanie członków rodziny może skutkować zarówno pozytywnym jak i negatywnym wpływem na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Należy nadmienić, że ze względu na silną relację pomiędzy prowadzonym biznesem, a rodziną w przedsiębiorstwie panuje kultura promująca realizację wspólnych celów, a nie wyłącznie indywidualnych ambicji, która uwidacznia się w tworzeniu unikalnych relacji nie tylko wewnątrz firmy, ale również wraz z partnerami biznesowymi. Koniecznym wydaje się również uwypuklenie dbałości o budowanie kapitału społecznego, które poprzez występowanie altru-

izmu jest naturalnym elementem procesów zarządzania w firmach rodzinnych. Ze względu na zaangażowanie członków rodziny, badacze wskazują także na niski poziom hierarchizacji organizacji, która wspomaga szybsze podejmowanie decyzji i działań [Minichilli, Corbetta i McMillan 2010, ss. 207–208]. Zależność ta, zwiększa poczucie odpowiedzialności za losy firmy, a tym samym w myśl teorii służebności stanowi narzędzie motywacyjne pracowników do efektywnej pracy na rzecz przedsiębiorstwa.

Z drugiej zaś strony zaangażowanie rodziny w proces zarządzania firmą może przynieść odwrotny efekt i skutkować obniżeniem efektywności. Ze względu na ograniczony dostęp do zasobów ludzkich menedżerami w firmach rodzinnych są często osoby, którym brak jest odpowiednich kwalifikacji, jak również i wiedzy, a podejmowane przez nich decyzje mogą okazać się katastrofalne w skutkach dla dalszego funkcjonowania i rozwoju firmy. Wskazana sytuacja może również skutkować wzrostem nepotyzmu i pogłębiającymi się konfliktami wewnątrz rodziny, a tym samym przyczyniać się do osłabienia kapitału społecznego oraz rozpadu zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych relacji.

Przedstawiony powyżej wpływ zaangażowania rodziny w procesy zarządzania potwierdzają również badania przeprowadzone przez K.A. Eddeleston i F.W. Kellermanns [2007, ss. 545–565]. Kluczowymi według nich czynnikami wpływającymi destruktywnie są panujące konflikty wewnątrz rodziny, brak profesjonalizacji zarządzania oraz konserwatyzm. Jednakże do pozytywnych aspektów można zaliczyć przed wszystkim budowanie kapitału społecznego opartego na altruizmie i lojalności, strategię opartą na podejmowaniu wspólnych decyzji oraz chęć realizacji harmonijnych celów. W oparciu o przedstawione badanie literaturowe oraz analizę badań empirycznych wskazać należy, iż zaangażowanie rodziny może zarówno być odzwierciedleniem siły i przewagi konkurencyjnej jak i słabości oraz przeszkód w prowadzeniu biznesu rodzinnego, a to może mieć wpływ na osiąganę przez te podmioty wyniki finansowe.

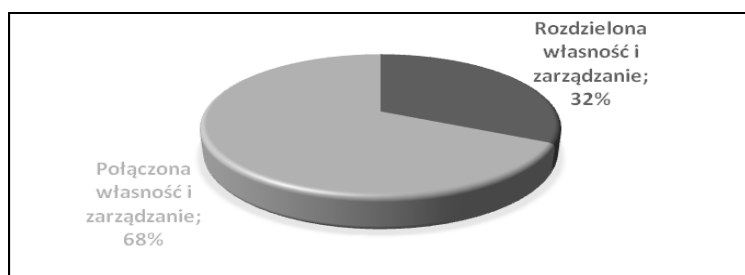
Przeprowadzone dotychczas badania w zakresie wpływu zaangażowania rodziny w zarządzanie firmami rodzinnymi na ich wyniki finansowe nie dają jednoznacznych wyników. Opracowanie Daily i Dolingera [1992, ss. 117–136] nie wykazało żadnej zależności pomiędzy zaangażowaniem rodziny w zarządzanie a wynikami finansowymi. Wyniki badania Westheada i Howortha [2006, ss. 301–315] wskazują, że w firmach rodzinnych zaangażowanie członków rodziny w zarządzanie ma, na wybrane wskaźniki finansowe, większy wpływ niż struktura własności. Nie udało im się jednak udowodnić statystycznej zależności pomiędzy zarządzaniem przez członków rodziny a wskaźnikami finansowymi. Inni autorzy zaobserwowali z kolei, że zarządzanie firmą rodzinną przez członków rodziny prowadzić może do wzrostu stopy zwrotu z inwestycji [Castillo i Wakefield 2006, ss. 37–51] oraz rentowności kapitału własnego [Mazzola, Sciascia i Kellermanns 2013, ss. 568–574]. Minichilli, Corbetta i MacMillan [2010, ss. 205–222] w swoich badaniach udowodnili natomiast, że nominacja na prezesa zarządu osoby pochodzącej z rodziny wpływa pozytywnie na osiąganę przez firmy rodzinne wskaźniki finansowe.

Niejednoznaczność wyników uzyskanych w dotychczas przeprowadzonych badaniach skłoniła autorów do zweryfikowania zależności pomiędzy zarządzaniem a wynikami finansowymi firm rodzinnych na gruncie polskim.

Próba badawcza i metodologia badania

Empiryczna część opracowania ma na celu zbadanie, czy fakt zaangażowania rodziny w zarządzanie firmą wiąże się z osiąganiem przez te podmioty przeciętnie wyższej efektywności gospodarowania. Badaniem objęto firmy rodzinne³ z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Pierwszą grupę stanowiły podmioty gospodarcze, których właściciele nie zasiadają w organach zarządczych. Druga grupa składała się z firm, w których przynajmniej jeden członek organów zarządczych jest jednocześnie właścicielem bądź współwłaścicielem przedsiębiorstwa. Przeprowadzone badanie obejmowało 6813 firm rodzinnych. Na wykresie X przedstawiono strukturę badanych firm w zakresie formy własności i zarządzania. Widać na nim wyraźnie, że w Polsce dominującym w odniesieniu do firm rodzinnych modelem jest wciąż zarządzanie przedsiębiorstwem przez jego właścicieli.

Wykres 1. Struktura badanych firm rodzinnych



Źródło: Opracowanie własne.

Dane liczbowe niezbędne do badania zebrano wykorzystując bazę danych „Amadeus” wydawaną przez Bureau Van Dijk [b.r.]. Badanie empiryczne objęło badanie wyników finansowych przedsiębiorstw za lata 2008–2011. Do analizy statystycznej wykorzystano oprogramowanie SPSS.

Efektywność gospodarowania zmierzona została poprzez szeroko przyjęte w praktyce jak i teorii wskaźniki. Analizę rentowności oparto o wskaźnik rentowności sprzedaży (marżę zysku) oraz wskaźnik rentowności działalności operacyjnej (marża EBITDA). Efektywność wykorzystania kapitałów zaangażowanych w przedsiębiorstwa zmierzono za pomocą wskaźnika rentowności kapitału własnego (ROE) oraz rentowności aktywów (ROA).

³ Ze względu na brak powszechnie przyjętej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego i trudności w dostępie do danych finansowych tych podmiotów jako przedsiębiorstwa rodzinne potraktowano te, których właścicielem jest osoba fizyczna bądź rodzina.

Badanie składało się z dwóch części. W pierwszej części analizy kształtowania się wartości wskaźników efektywności gospodarowania oszacowano miary tendencji centralnej (średnia, mediana) w celu wskazania, która grupa badanych podmiotów cechuje się wyższą efektywnością. Następnie oszacowano wartości statystyk opisujących kształt i symetrię rozkładu. Miało to na celu stwierdzenie, czy rozkład badanych obserwacji ma cechy rozkładu normalnego.

Druga część analizy miała na celu zweryfikowanie hipotez o jednakowym rozkładzie wartości wskaźników i równości median w analizowanych grupach przedsiębiorstw rodzinnych. W związku z faktem, że w żadnej grupie badanych wskaźników nie przyjęto hipotezy o rozkładzie normalnym posłużono się testami nieparametrycznymi. Równość rozkładów zbadano z wykorzystaniem testów U Manna-Whitneya oraz Kołmogorowa-Smirnowa a równość median – testem mediany dla prób niezależnych.

Wyniki badania

Analiza rentowności sprzedaży przedsiębiorstw rodzinnych nie wykazała istotnych różnic pomiędzy badanymi grupami firm rodzinnych. Rentowność działalności operacyjnej okazała się nieznacznie wyższa w grupie firm z rozdzieloną własnością i zarządzaniem. Z kolei marża zysku osiągnięta przez tą grupę podmiotów była ok. 0,2 p.p. niższa niż w grupie odniesienia. Rozkładu wskaźników rentowności sprzedaży w obu grupach cechował się zbliżoną asymetrią i stopniem koncentracji wokół pozycji centralnej. Istotność statystyczną różnic w rozkładzie wskaźnika marży zysku (na poziomie istotności 0,05) w roku 2010 i 2011 wykazano testem Kołmogorowa-Smirnowa. Różnica ta nie została jednak potwierdzona drugim z wykorzystanych testów. Ponadto brak jest istotnych statystycznie różnic w wartości mediany wskaźników rentowności sprzedaży w firmach z rozdzieloną oraz połączoną własnością i zarządzaniem.

Nie wykazano także istotnych statystycznie różnic w rozkładzie i wartości mediany wskaźnika marży EBITDA analizowanych grup przedsiębiorstw. Można zatem wnioskować, że forma zarządzania przedsiębiorstwem nie ma statystycznie istotnego wpływu na rentowność operacyjną i rentowność sprzedaży firm rodzinnych. Charakterystyczna dla obu grup jest stosunkowo wysoka wartość kurtozy świadcząca o wysokim stopniu koncentracji badanej cechy wokół pozycji centralnej.

Tabela 1. Wybrane statystyki opisowe marży zysku analizowanych grup przedsiębiorstw w latach 2008–2010

		2011	2010	2009	2008
Rozdzielona własność i zarządzanie	Średnia	3,96	4,88	5,09	6,58
	Mediana	2,57	3,03	3,21	4,57
	Skośność	-0,68	-0,59	-0,12	-0,15
	Kurtoza	10,49	11,70	8,91	9,27
Połączona własność i zarządzanie	Średnia	4,04	5,18	5,36	6,77
	Mediana	2,73	3,15	3,38	4,41
	Skośność	-0,77	-0,05	-0,32	-0,07
	Kurtoza	11,85	9,76	11,15	10,96
Testy nieparametryczne rozkładu i równości median					
Test U Manna-Whitneya	Z	-0,90	-1,30	-1,16	-0,23
	Istotność asymptotyczna (dwustronna)	0,369	0,192	0,246	0,816
Test Kołmogorowa-Smirnowa	Z	1,40	1,41	1,34	0,99
	Istotność asymptotyczna (dwustronna)	0,039	0,037	0,054	0,285
Test mediany	Chi-kwadrat	0,81	0,48	1,01	0,40
	Istotność asymptotyczna	0,368	0,489	0,315	0,526

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2. Wybrane statystyki opisowe marży EBITDA analizowanych grup przedsiębiorstw w latach 2008–2010

		2011	2010	2009	2008
Rozdzielona własność i zarządzanie	Średnia	9,34	9,65	10,24	11,61
	Mediana	6,08	6,30	6,89	8,10
	Skośność	1,09	0,75	1,24	1,00
	Kurtoza	5,87	7,66	6,55	7,64
Połączona własność i zarządzanie	Średnia	8,66	9,50	9,71	11,01
	Mediana	5,94	6,26	6,90	7,67
	Skośność	0,54	1,20	1,07	1,22
	Kurtoza	9,05	7,23	7,40	8,53
Testy nieparametryczne rozkładu i równości median					
Test U Manna-Whitneya	Z	-0,55	-0,07	-0,53	-1,47
	Istotność asymptotyczna (dwustronna)	0,582	0,944	0,594	0,141
Test Kołmogorowa-Smirnowa	Z	1,25	1,04	0,84	1,31
	Istotność asymptotyczna (dwustronna)	0,087	0,230	0,485	0,066
Test mediany	Chi-kwadrat	0,37	0,01	0,00	1,67
	Istotność asymptotyczna	0,545	0,905	0,958	0,197

Źródło: Opracowanie własne.

W zakresie rentowności aktywów badanie wykazało, że firmy, w których właściciele są jednocześnie zarządzającymi osiągają przeciętnie wyższe wartości wskaźnika ROA niż firmy zatrudniające zewnętrznych menedżerów. Na przestrzeni analizowanego okresu różnica w zakresie średniej wartości rentowności aktywów wynosiła 0,85 p.p. a mediany 0,97 p.p. Potwierdzeniem tej obserwacji są wyniki testu mediany, która dla wszystkich analizowanych lat na poziomie istotności 0,05 pozwalają stwierdzić, że mediana uzyskanej rentowności aktywów w przedsiębiorstwach z połączoną własnością i zarządzaniem jest istotnie wyższa niż w grupie odniesienia. Rozkład osiągniętych wartości ROA w latach 2009–2011 również jest istotnie różny w badanych grupach.

Tabela 3. Wybrane statystyki opisowe rentowności aktywów analizowanych grup przedsiębiorstw w latach 2008–2010

		2011	2010	2009	2008
Rozdzielona własność i zarządzanie	Średnia	6,76	7,93	8,53	12,78
	Mediana	4,18	5,20	5,53	8,43
	Skośność	0,55	0,76	0,26	0,66
	Kurtoza	5,35	5,29	4,52	3,04
Połączona własność i zarządzanie	Średnia	7,33	8,95	9,71	13,41
	Mediana	5,05	5,92	6,81	9,42
	Skośność	0,15	0,60	0,35	0,51
	Kurtoza	6,73	4,75	4,93	3,52
Testy nieparametryczne rozkładu i równości median					
Test U Manna-Whitneya	Z	-3,04	-3,42	-3,22	-1,64
	Istotność asymptotyczna (dwustronna)	0,002	0,001	0,001	0,101
Test Kołmogorowa-Smirnowa	Z	1,68	1,77	2,04	1,28
	Istotność asymptotyczna (dwustronna)	0,007	0,004	0,000	0,074
Test mediany	Chi-kwadrat	6,20	5,20	10,71	4,33
	Istotność asymptotyczna	0,013	0,023	0,001	0,038

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki rentowności kapitału własnego także pozwalają zróżnicować przedsiębiorstwa rodzinne pod kątem własności i zarządzania. Obserwując dane za lata 2009–2011 można stwierdzić, że rozkład wartości rentowności kapitału własnego w grupie przedsiębiorstwa z wewnętrznymi menedżerami był istotnie różny od rozkładu wyników grupy firm z rozdzieloną własnością i zarządzaniem. Ponadto mediana wskaźnika ROE dla pierwszej grupy była istotnie wyższa niż w grupie drugiej – przeciętna różnica w rentowności kapitału własnego wynosiła 1,61 p.p. na korzyść firm z połączoną własnością i zarządzaniem. Warto także nadmienić znaczącą koncentrację wartości wskaźnika ROE wokół wartości centralnej w obu analizowanych grupach podmiotów.

Tabela 4. Wybrane statystyki opisowe rentowności kapitału własnego analizowanych grup przedsiębiorstw w latach 2008–2010

		2011	2010	2009	2008
Rozdzielona własność i zarządzanie	Średnia	7,40	13,58	19,18	25,48
	Mediana	10,17	12,41	12,91	21,46
	Skośność	-6,62	-4,73	3,16	-1,67
	Kurtoza	79,70	59,71	53,21	64,05
Połączona własność i zarządzanie	Średnia	9,29	14,80	16,66	25,59
	Mediana	11,68	13,76	15,56	22,41
	Skośność	-6,85	-6,63	-2,79	0,11
	Kurtoza	80,98	88,20	63,39	68,38
Testy nieparametryczne rozkładu i równości median					
Test U Manna-Whitneya	Z	-2,94	-3,10	-2,45	-0,76
	Istotność asymptotyczna (dwustronna)	0,003	0,002	0,014	0,449
Test Kołmogorowa-Smirnowa	Z	1,55	1,60	1,92	0,66
	Istotność asymptotyczna (dwustronna)	0,017	0,012	0,001	0,781
Test mediany	Chi-kwadrat	7,38	4,83	9,81	1,05
	Istotność asymptotyczna	0,007	0,028	0,002	0,305

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując uzyskane wyniki stwierdzić można, że czynnikiem różnicującym dwie badane grupy przedsiębiorstw jest wartość wskaźnika ROA i ROE. Firmy, w których właściciel zaangażowany jest także w zarządzanie uzyskały wyższą medianę rentowności aktywów w całym analizowanym okresie. Istotną statystycznie wyższą rentowność kapitału własnego udało się potwierdzić natomiast w latach 2009–2011. Ponadto charakterystyczne jest, że wyniki efektywności gospodarowania obu badanych grup firm rodzinnych są silnie skoncentrowane wokół wartości centralnej.

Podsumowanie

Przeprowadzone w opracowaniu badanie miało na celu odpowiedź na pytanie, czy rozdzielenie własności i zarządzania ma istotny wpływ na efektywność gospodarowania firm rodzinnych. Na podstawie analizy ponad 6000 podmiotów z rynku polskiego istotne różnice zaobserwowano w zakresie efektywności wykorzystania kapitałów. Jak wykazało badanie, to firmy, w których właściciel angażuje się w zarządzanie osiągają przeciętnie wyższą rentowność aktywów i kapitałów własnych. Oznaczać to może, że niższe koszty agencji oraz wzajemne zaufanie i samokontrola menedżera wewnętrznego prowadząca do wzmocnienia poczucia odpowiedzialności, w sferze efektywności wykorzystania kapitałów odrywają większą rolę niż ryzyko stagnacji wynikające z zarządzania firmą rodzinną przez jej właściciela.

W zakresie wskaźników rentowności sprzedaży nie odnotowano istotnych statystycznie różnic pomiędzy grupami firm z rozdzieloną i połączoną własnością i zarządzaniem. Można zatem przypuszczać, że fakt zatrudnienia menedżerów zewnętrznych nie będzie wpływał znacząco na osiągnięte marże zysku, zarówno na poziomie operacyjnym jak i netto.

W świetle uzyskanych wyników, w opinii autorów, czynnikami, które mogą dodatkowo wpływać na efektywność firm rodzinnych jest profesjonalizacja wewnętrznych zasobów ludzkich jak i włączenie strategii sukcesji do procesów zarządzania firmą. Natomiast w przypadku zjawiska sukcesji, ze względu na jej szeroki zakres i niewielkie doświadczenie polskich firm rodzinnych we wskazanej tematyce, wpływać ona może zarówno na polepszenie jak i pogorszenie uzyskiwanych wyników finansowych.

Przedstawione w opracowaniu wyniki mogą być także podstawą do dalszych badań, które pozwolą ocenić, czy na uzyskiwane wyniki finansowe firm rodzinnych wpływ ma skala zaangażowania właścicieli w strukturach zarządczych.

Bibliografia:

- Allio M. (2004), *Family business. Their virtues, vices and strategy path*, "Strategy and Leadership".
- Amadeus baza danych (b.r), Bureau Van Dijk, www.amadeus.bvdinfo.com, dostęp: 29.07.2013r.
- Anderson R.C., Reeb D.M. (2007), *Founding family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500*, "Journal of Finance", 58.
- Andre P., Ben-Amar W. (2008), *Family Ownership, agency problems, Corporate Governance and Acquiring Firms Shareholder wealth: Evidence from Acquisitions of New Economy Firms*, "European Financial Management Association Conference, European Financial Management", Athens.
- Arregle J.L., Hitt M., Simon D., Very P. (2007), *The development of organizational social capital: attributes of family firms*, "Journal of Management Studies", 44.

- Bertrand M., Schoar A. (2006), *The Role of Family In Family Firms*, Journal of Economic Perspectives, 20 (2).
- Castillo J., Wakefield M.J. (2006), *An exploration of firm performance factors in family business: Do families value only the "bottom line"?*, "Journal of Small Business Strategy", 17 (2).
- Corbetta G., Salvato C. (2004), *Self-serving or self-actualizing ? Model of man and agency cost in different types of family firms: a commentary on "comparing the agency costs of family and non- family firms: conceptual issues and exploratory evidence"*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 28 (4).
- Daily C.M., Dolinger M.J. (1992), *An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms*, "Family Business Review", 5 (2).
- Davis P.S., Harverston P.D. (1999), *In the founder's shadow: conflict in the family firm*, "Family Business Review", 12 (4).
- De Massis A., Chua J.H., Chrisman J.J. (2008), *Factors preventing intra-family succession*, "Family Business Review", 21 (2).
- Eddleston K.A., Kellermanns F.W. (2007), *Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective*, "Journal of Business Venturing", 22.
- Eisenhardt K.M. (1989), *Agency Theory: An Assessment and Review*, "Academy of Management Review", 14 (1).
- Grassby R. (2000), *Kinship of capitalism*, Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Greenwood R. (2003), *Commentary on: "toward a theory of agency and altruism in family firms"*, "Journal of Business Venturing", 18.
- Habbbbershon T.G., Williams M.L., McMiilan I.C. (2003), *A unified system perspective of family firm performance*, "Journal of Business Venturing", 18.
- Hung H. (1998), *A typology of the theories of the roles of governing boards*, "Corporate Governance: An International Review", 6 (2).
- Jeżak J. (2010), *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Kang D. (2000), *Family ownership and performance in public corporations: A study of the U.S. Fortune 500*, Working Paper 00-0051, Harvard Business School.
- Karra N., Tracey P., Phillips N. (2006), *Altruism and agency In the family firms: exploring the role of family, kinship and ethnicity*, "Entrepreneurship: Theory and Practice", 30 (6).
- Kellermanns F.W., Eddleston K. (2004), *Feuding families: When conflict does a family firm good*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 28 (3).
- Le Breton Milller I., Miller D., Steier L. (2004), *Toward an integrative model of effective FOB succession*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 28 (4).

- Levinson H. (1971), *Conflicts that plague family business*, "Harvard Business Review", 49 (2).
- Lubatkin M.H, Ling Y., Schulze W.S. (2007), *An organizational justice – based view of self-control and agency costs in family firms*, "Journal of Management Studies", 44 (6).
- Mazzola P., Sciascia S., Kellermanns F.W. (2013), *Non-linear effects of family sources of power on performance*, "Journal of Business Research", 66.
- Miller D., Le Breton–Miller I., Scholnick B. (2008), *Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses*, "Journal of Management Studies", 45 (1).
- Miller E, A.K. Rice A.K. (1967), *Systems of Organizations*, Tavistock Publications, Londyn.
- Minichilli A., Corbetta G., MacMillan I.C. (2010), *Top Management Teams in Family-Controlled Companies: 'Familiness', 'Faultlines', and Their Impact on Financial Performance*, "Journal of Management Studies", 47 (2).
- Morck R., Yeung B. (2003), *Agency problems in large business group*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 27 (4).
- Poza E.F., Alfred T., Maheshawi A., *Stakeholders perception of culture and management practice in family and family firms – A preliminary report*, "Family Business Review", 10 (2).
- Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N., Buchholtz A.K. (2001), *Agency relationships in family firms: theory and evidence*, "Organization Science". 12 (2).
- Sharma P. (2004), *An overview of the field of family business studies*, "Family Business Review", 17 (1).
- Stradomski M. (2010), *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoświadczonym*, PWE, Warszawa.
- Tsui-Auch L.S. (2004), *The professionally managed family –ruled enterprise: ethnic Chinese business in Singapore*, "Journal of Management Studies", 41.
- Weber J., Lavelle L., Lowry T., Zellner W., Barrett A. (2003), *Family Inc*, "Business Week", 3857, November.
- Westhead P., Howorth C. (2006), *Ownership and Management Issues Associated With Family Firm Performance and Company Objectives*, "Family Business Review", 19 (4).

II

Konkurencyjność i kooperacja w firmach rodzinnych

Paula Pyplacz
Politechnika Częstochowska

Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych w aspekcie wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych

**The competitiveness determinants of family owned companies in the
aspect of information and communications technology use**

Abstract: The idea of information and communications technology use in current economic activity is shown in this paper. The concept is focused on micro and small family owned companies. The specific features of family owned companies, which may increase or adversely effect competitiveness as well as possibility of gaining and using information and communications technology tools are highlighted.

Key-words: family owned companies, information and communications technology (ICT), Internet, competitiveness.

Wstęp

W gospodarce naszego kraju, ale i wielu innych, przedsiębiorstwo to najczęściej występująca forma organizacji biorąca udział w wymianie rynkowej. Przedsiębiorstwo jest organizacją utworzoną na podstawie czynnika osobowego lub kapitałowego (majątkowego) lub obu łącznie. W ścisłym, formalno-prawnym sensie przedsiębiorstwo jest zorganizowanym zespołem składników niematerialnych i materialnych przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej [Stabryła 2009, s. 133].

Sformułowana w 2004 przez Strużyńskiego teza, iż małe przedsiębiorstwa są motorem zmian sektorowych oraz rozwoju regionalnego [Strużyński 2004, s. 119] jest wciąż aktualna. Udział polskiego sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w Polsce, w tworzeniu PKB jest niższy niż w Unii Europejskiej. Jednak firmy te odgrywają fundamentalne znaczenie dla funkcjonowania gospodarki, a fakt, iż wciąż powstają nowe przedsiębiorstwa pozwala sądzić, iż ich kluczowa rola w budowaniu gospodarki pozostanie długo niezachwiana. Wnioski te potwierdza również raport przygotowany przez Agencję Rozwoju Innowacji nt. „Finansowanie MSP w Polsce w 2012 roku”. 38,3% mikro, małych i średnich firm ocenia pozytywnie swoją sytuację finansową, a co najważniejsze zakładają oni, że kolejne lata będą jeszcze lepsze [Agencja Rozwoju Innowacji 2013].

Wśród sektora MSP wyróżnić można grupę firm rodzinnych, czyli takich, których założyciele i ich potomstwo, bądź krewni stanowią kapitał ludzki spółki i jednocześnie sprawują funkcje kierownicze, menedżerskie bądź pozostają w zarządzie firmy. Rodzina posiada więc taki udział w strukturze własności firmy, który pozwala jej w wystarczającym stopniu na kontrolę działań lub posiada reprezentację w organach zarządzających, pozwalającą jej na ingerencję w bieżące zarządzanie firmą. Ponadto przedsiębiorstwo rodzinne powinno podejmować działania mające na celu przekazanie własności i związanych z nią wartości następnemu pokoleniu [<http://firmyrodzinne.pl/artykuly/firmy-rodzinne-na-polskim-rynku>]. Firmy rodzinne należące do grupy MSP stanowią istotę zarządzania rodzinnego. Wynika to z faktu, iż zarówno w sferach własności, władzy, jak i kultury organizacyjnej czy zarządzania kadrami znaczenie wartości i roli rodziny jest dla nich kluczowe [Sułkowski, Marjański 2011, s. 149].

Przedsiębiorstwa rodzinne oddziałują na gospodarkę całego kraju, stając się coraz ważniejszym „graczem” rynkowym. Równocześnie charakteryzują się pewnymi specyficznymi cechami, które odpowiednio wykorzystane mogą przyczynić się do wzmocnienia pozycji rynkowej. Posiadają również pewne ograniczenia, przez które nie są w stanie m.in. wykorzystywać dostępnych rozwiązań technologicznych i informatycznych. Celem przewodnim niniejszego opracowania jest analiza sytuacji firm rodzinnych – głównie mikro i małych – w zakresie zwiększania ich konkurencyjności dzięki wykorzystywaniu w bieżącej działalności rozwiązań z zakresu szeroko rozumianych technologii informacyjnych – komunikacyjnych (Information and Communications Technology – ICT).

1. Unikalne zasoby firm rodzinnych – elementem przewagi konkurencyjnej

Postrzeganie wpływu małych i średnich przedsiębiorstw na rozwój gospodarki zmieniało się. Do lat 70. ekonomiści uważali, że sektor ten nie odgrywa znaczącej roli w gospodarce, a podstawą nowoczesnej gospodarki są duże przedsiębiorstwa, w których kapitał i praca wykorzystywane są w produkcji na szeroką skalę [Mikołajczyk 2007, s. 22]. Jednak w latach 70. XX wieku rozpoczął się proces odwrotny. Upraszczenie struktury organizacyjnej czy rezygnacja z obszarów pokrewnych lub niezwiązanych z działalnością podstawową stały się punktem naprawy dużych organizacji w zakresie zmniejszania kosztów, czy zwiększania elastyczności działania.

Obecnie gospodarcze i społeczne funkcje pełnione przez mikro i małe przedsiębiorstwa rodzinne zależą zarówno od osiągniętego już poziomu rozwoju gospodarczego, jak i ustroju społeczno – politycznego. Nawet w krajach o podobnym poziomie gospodarki rola tych przedsiębiorstw jest inna, a stan rozwoju zróżnicowany. Odmierna jest bowiem polityka promocji tego sektora, kultura przedsiębiorcza i stosunek społeczeństwa do inicjowania i prowadzenia rodzinnej działalności gospodarczej.

Mikro i małe przedsiębiorstwa rodzinne by funkcjonować na rynku, muszą wykorzystywać swoje unikalne możliwości i zasoby, by przetrwać w wysoko konkurencyjnym obecnie otoczeniu. Konkurencyjność przedsiębiorstwa można analizować w dwóch ujęciach [Flak, Głód 2012, ss. 40–41]:

- statycznym – jako pewien stan obrazujący możliwości danego przedsiębiorstwa w stosunku do konkurentów,
- dynamicznym – jako zdolność przedsiębiorstwa do wykorzystania własnego potencjału i uwarunkowań zewnętrznych, a także polepszenia swojej dotychczasowej pozycji wobec konkurentów.

I właśnie w takim znaczeniu można postrzegać możliwości firm rodzinnych, analizując konkurencyjność jako stosunek specyficznych cech przedsiębiorstwa do cech jego konkurentów. Konkurencyjność ma charakter wielowymiarowy i wyraża sprawność przedsiębiorstwa do wykorzystywania zasobów w procesach tworzenia wartości, przede wszystkim dla klientów, ale również dla pozostałych grup interesów (np. zarządu, właścicieli, potencjalnych inwestorów). Wynika także z wielu wewnętrznych cech i umiejętności radzenia sobie z uwarunkowaniami zewnętrznymi [Flak, Głód 2012, s.41].

Rodzinność oraz ograniczona wielkość podmiotu i jego zasobów, to najbardziej charakterystyczne cechy dla większości przedsiębiorstw rodzinnych, które w sposób zasadniczy wpływają na sposób zarządzania nimi [Sułkowski, Marjański 2011, s. 150]. Mikro i małe firmy rodzinne najczęściej są zarządzane przez swych właścicieli, mają tylko jedną lokalizację, nie posiadają licznych oddziałów. Następuje tam określone zagęszczenie cech menedżerskich ze względu na małe rozpiętości zarządzania, uniwersalizm, znacznie mniejszą skalę produkcji lub obrotu itp. Ważne stają się cechy takie jak: przedsiębiorczość właścicieli i kierownictwa, elastyczność kierownictwa oraz rozwiązywanie konfliktów poprzez wewnętrzne negocjacje.

Dalsze pozytywne cechy mikro i małych przedsiębiorstw rodzinnych, takie jak: niewielkie rozmiary mierzone liczbą zatrudnionych, niewysoka sprzedaż, niski kapitał własny, względnie wysoka, ale nie do końca profesjonalna aktywność marketingowa, innowacyjność, ale w przeważającym stopniu jedynie rynkowa związana z niewielkim ryzykiem, elastyczność, małe wymagania kapitałowe niezbędne do uzyskania nowych efektów produkcyjnych, niewielkie koszty tworzenia miejsc pracy, a także zdolność do mobilizacji prywatnych oszczędności i kapitałów – wskazują na ważne walory konkurencyjne tej grupy przedsiębiorstw [Ślusarczyk 2009, s. 19]. Firmy rodzinne charakteryzują się również wysoką odpowiedzialnością społeczną za działanie przedsiębiorstwa oraz za rodzinę. Przejawiają też skłonność do mniejszej formalizacji zarządzania na rzecz rozwiązań nieformalnych. Wynika to przede wszystkim ze szczególnie wysokiego zaangażowania pracowników oraz zaufania jakim mogą oni się darzyć. Sprzyja to lepszemu komunikacji i możliwościom działania na zasadach ogólnie znanych, przyjętych, ale niekoniecznie spisanych w formie procedur czy wytycznych [Pyplacz 2013, s. 65].

W firmach rodzinnych duże znaczenie przypisuje się koncepcji osobowości organizacji. Świadome kształtowanie osobowości jest trudne. Dotyczy bowiem wewnętrznych mechanizmów integrujących psychiczną i społeczną aktywność członków organizacji w warunkach wyznaczonych przez jej strukturę oraz rodzaj podstawowej działalności. Jednak osobowość organizacji może wyjaśniać wiele elementów związanych z konkurencyjnością firmy na rynku, takich jak: intensywność współpracy pracowników, ich motywację, klimat, wzorce komunikacji itp. [Łobos, Puciato 2013, s. 98]. Nie bez znaczenia pozostaje też

osoba właściciela, który w znaczący sposób ma wpływ na osobowość firmy. Są to niewątpliwie elementy, które wyróżniają przedsiębiorstwa rodzinne.

Jednak brak profesjonalnej kadry ds. technicznych oraz zasobów finansowych utrudnia mikro i małym przedsiębiorstwom prowadzenie zaawansowanych prac badawczo-rozwojowych i wdrożeniowych. Niedostatek wiedzy z zakresu zarządzania rodzi ponadto niebezpieczeństwo, że podejmowane przedsięwzięcia będą charakteryzowały się brakiem strategicznej spójności [Ślusarczyk 2009, s. 28]. Tym samym przedsiębiorstwa chcąc wydłużyć cykl życia oferowanego produktu czy technologii muszą korzystać z technologii i rozwiązań wypracowanych przez zewnętrzne podmioty. Problemem staje się również brak zasobów finansowych przeznaczonych na badania rozwojowe czy na kupowanie informacji z dziedziny nowych technologii.

2. Rola technologii informacyjnych w przedsiębiorstwach rodzinnych

XX i XXI wiek to czas społeczeństwa informacyjnego. Ma na to wpływ globalizacja, która jest wynikiem postępu naukowo – technicznego, na który składają się: nowe technologie informatyczne, rozwój łączności satelitarnej i telefonii komórkowej. Technologia informacyjna rozumiana jest różnorodnie. W naukach o zarządzaniu obejmuje gromadzenie, opracowywanie i rozsyłanie danych za pomocą komputerów, zapewniając organizacjom wymagane informacje. Jest więc często traktowana jako zjawisko czysto techniczne.

W literaturze przedmiotu i w dostępnych badaniach rzadko poruszane są kwestie wykorzystania technologii informacyjnych przez małe organizacje. W niniejszym opracowaniu odniesiono się do wyników wywiadów przeprowadzonych wśród pracowników decyzyjnych 49 małych przedsiębiorstw regionu częstochowskiego, z czego 40 przedsiębiorstw określonych zostało jako przedsiębiorstwa rodzinne, godnie z przytoczoną wcześniej definicją. Omawiana tematyka dotyczy drugiej części badania, której celem było zapoznanie się z sytuacją MSP w zakresie wykorzystywania ICT wspomagających i ułatwiających sprawne zarządzanie zasobami informacji.

Według prof. Nowickiego, aktualnie do podstawowych czynników rozwoju technologii należy zaliczyć [Nowicki 2008, s. 38]:

- zapotrzebowanie przedsiębiorstw na wdrażanie nowych narzędzi technologii informacyjnej głównie w celu utrzymania konkurencyjnej pozycji rynkowej,
- nowoczesne technologie i globalizacje rynków zmieniające gospodarkę w kierunku szerokiego stosowania technologii informacyjnych i wykorzystania zasobów wiedzy w działalności i zarządzaniu przedsiębiorstwem,
- przeobrażenie większości przedsiębiorstw w organizacje skomputeryzowane, działające nie tylko w obszarze rzeczywistego rynku, ale także w przestrzeni wirtualnej.

Biorąc pod uwagę ekonomiczne aspekty, ważnym zagadnieniem jest wyszukiwanie nowych idei na rozwój i jeszcze większe upowszechnienie bieżących przedsięwzięć z zakresu ICT. W działalności przedsiębiorstw coraz większym powodzeniem cieszą się rozwiązania mobilne, stosowane do różnych celów. Takie technologie stosuje się między innymi do [Nowicki 2008, ss.39–41]:

- dokonywania prezentacji na odległość przez pracownika mobilnego, posługującego się przy tym danymi z serwera firmy,
- zbierania i przysyłania danych do swojej instytucji,
- określania lokalizacji pracownika oraz kierowania pracą na odległość,
- przeprowadzenia przy pomocy rejestratorów elektronicznych różnorodnych odczytów, a zarazem możliwości przesłania wyników bezpośrednio do miejsca gromadzenia danych,
- używania rejestratorów elektronicznych w punktach produkcyjnych lub usługowych.

Przedsiębiorstwa, szczególnie z grupy mikro i małych podmiotów, muszą wykorzystywać dostępne rozwiązania by prowadzić działalność efektywnie. Jednym z takich obszarów jest wykorzystanie rozwiązań i możliwości oferowanych przez ICT. Wg Portera można wyróżnić 5 etapów wykorzystywania przez przedsiębiorstwa okazji stworzonych przez erę informacyjną, są to [Nowicki 2005, ss. 16–17]:

Etap I: Ocena nasilenia informacji w produktach i procesach. Szczególnie dotyczy to sektorów ściśle uzależnionych od informacji. W takich przypadkach można spodziewać się, iż inwestowanie w ICT będzie opłacalne.

Etap II: Określenie roli technologii informacyjno – komunikacyjnej w strukturze sektora. Firmy muszą być świadome tego, w jaki sposób technologia może wpłynąć na każdą z pięciu sił konkurencyjności w ich sektorze oraz na zasięg działania. Dzięki temu przedsiębiorstwo będzie gotowe do szybkiej reakcji na zmiany postaw swoich konkurentów.

Etap III: Rozpoznanie i uszeregowanie sposobów uzyskania przewagi konkurencyjnej dzięki technologii informacyjno-komunikacyjnej. Ważne jest by firma wiedziała, które działania w największym stopniu uzależnione są od ICT. Szczególnie mikro i małe firmy rodzinne muszą dokładnie określić zakres, aby nie inwestować w działania, narzędzia czy rozwiązania o niewielkim znaczeniu przyszłościowym.

Etap IV: Ustalenie, czy technologia informacyjna może się przyczynić do powstania nowych dziedzin działalności. Przyjęcie odpowiedniej strategii jest więc niezmiernie ważne, by wiedzieć czy firma zamierza inwestować w nowe obszary działalności.

Etap V: Opracowanie planu wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W planie tym powinny zostać określone przewidywane nakłady na zakup sprzętu i oprogramowania oraz prace rozwojowe nad nowymi wyrobami, w których będzie dominował czynnik informacyjny. Należy także uwzględnić ewentualne zmiany organizacyjne, wynikające z zastosowania technologii. W proces opracowania planu powinien być zaangażowany menedżer najwyższego szczebla – często właściciel firmy rodzinnej, aby na dalszych etapach prac nie stopował, a motywował i zachęcał pracowników do wprowadzania nowości w zakresie wykorzystania ICT.

3. Technologie informacyjne a działalność firmy rodzinnej

Analizując przytoczone etapy korzystania z ICT, widać że mikro i małe firmy są na różnym poziomie zaawansowania w wykorzystywaniu dostępnych rozwiązań. Mimo tego, niewątpliwie powstaje nowe środowisko biznesu, w którym dzięki technologii informacyjno – komunikacyjnej wiedza i informacja stają się kluczowym zasobem w dużej mierze przesądzającym o powodzeniu firmy. Znaczenie ICT wzrasta. Każda nawet najmniejsza firma musi korzystać przynajmniej z podstawowych rozwiązań. Wymierne, ekonomiczne przesłanki powodują, że przedsiębiorcy coraz częściej dostrzegają możliwości płynące z ICT. Zastosowanie technologii informacyjnej może przynieść odpowiednie korzyści firmom rodzinnym, do których zaliczono:

- dostęp do informacji niezależnie od miejsca ich przechowywania,
- łatwość gromadzenia koniecznych informacji,
- proste śledzenie przebiegu procesów biznesowych (np. kontrola nad informacją o zakupach – racjonalne zakupy, kontrolowane wydatki),
- eliminację pośredników,
- ułatwioną analizę sytuacji decyzyjnych,
- zespołowe podejmowanie decyzji (z różnych miejsc),
- integrację procesów informacyjnych za pomocą różnych technik i procedur działania na wszystkich poziomach strukturalnych i funkcjonalnych przedsiębiorstwa,
- skuteczniejsze działania wobec klienta, m.in. uporządkowana wiedza o kontaktach z klientem,
- elektroniczny obieg dokumentów wewnętrznych,
- sprawniejsze działania operacyjne, oszczędności w obsłudze pracowników.

Mikro i małe firmy rodzinne nie inwestują w zaawansowane rozwiązania technologiczne w zakresie Business Intelligence, rozbudowane SWD czy CRM. Jednak niezmiernie ważny i często wykorzystywany jest Internet, który rozumiany jako narzędzie, pozwala przede wszystkim na:

- bezpośrednią łączność ze światem gospodarczym – otoczeniem bliższym i dalszym poprzez m.in. strony WWW, portale firmowe,
- redukcję kosztów komunikacji – skraca się czas komunikacji, zmniejsza koszty rozmów telefonicznych,
- redukcję kosztów operacyjnych – tradycyjny proces gospodarczy przy wykorzystaniu wirtualizacji kreuje duże prawdopodobieństwo zmniejszenia kosztów operacyjnych,
- redukcję kosztów agencyjnych (czy np. nowych oddziałów) – wykorzystana technologia internetowa, pozwala stworzyć i eksploatować system pracy grupowej, dający możliwość synchronizacji pracy poszczególnym pracownikom rozprzestrzenionym terytorialnie,
- wzmocnienie dystrybucji zasobów informacji i wiedzy – rozwój technologiczny multimedialnych baz danych pozwala wszystkim zatrudnionym zdobywać i wymieniać się konkretną wiedzą, której wcześniej nie posiadali.
- uzyskanie efektu skali – technologie internetowe umożliwiają zwiększenie zakresu działalności, co ma ważny wpływ na takie parametry ekonomiczne

ne, jak obniżenie jednostkowych kosztów sprzedawanych produktów i usług, a zarazem zwiększenie sprzedaży. Przy wykorzystaniu technologii internetowej wraz ze zwiększeniem skali działalności można znacznie zredukować koszty jednostkowe.

Globalizacja przynosi wiele korzyści firmom. Jednak wejście na nowe rynki nie jest takie łatwe. Mikro i małe przedsiębiorstwa rodzinne prowadzą działalność często na małych, lokalnych rynkach. Dzięki wykorzystaniu Internetu mogą znaleźć współpracowników i klientów z całego świata oraz być konkurencyjnymi nawet dla większych podmiotów.

Podstawowymi założeniami zastosowania technologii informacyjnych związanymi m.in. ze zwiększeniem zasięgu prowadzenia działalności są:

- rozwój struktury przestrzennej firm, tworzenie nowych oddziałów w innych regionach,
- uzyskanie partnerów mieszkających daleko, wykorzystanie zasad telepracy,
- rozpoczęcie nowego typu działalności, np. elektronicznej,
- zastosowanie technologii mobilnej w działalności biznesowej,
- nowe sposoby komunikacji z partnerami,
- podejmowanie decyzji za pomocą systemów informatycznych, a następnie rozsyłanie ich za pomocą infrastruktury teleinformatycznej,
- przekazanie kompetencji decyzyjnych oddziałom firmy, przy zachowaniu uważnej kontroli kierownictwa firmy.

Działania takie jak elektroniczna sprzedaż czy telepraca wydają się być koniecznością a nawet codziennością. Jednak często przytaczane problemy z finansowaniem nowych przedsięwzięć utrudniają firmom rodzinnym wprowadzanie nowości. Kolejną ważną kwestią jest zjawisko sukcesji firm rodzinnych. W tym aspekcie można spodziewać się eksplozji wdrażania rozwiązań ICT. Młode pokolenie, osób około 30 tego roku życia, rozpoczynające aktywność w zarządzaniu firmą jest bardziej skłonne do wdrażania nowości, traktując je w sposób naturalny, jako konsekwencja współczesnych realiów.

Zakończenie

Nie w każdym miejscu procesu biznesowego informatyka może w równym stopniu dodać wartości. Nie każde rozwiązanie służy w odpowiedniej proporcji zarówno firmie jak i jej pracownikom. Obecnie ważne jest, by w firmie zbudować skuteczną przewagę konkurencyjną opartą o efektywny przepływ informacji i wykorzystanie wiedzy w organizacji.

Oprócz niezmiennie ważnych w obecnych czasach technologii kluczowe znaczenie mają zarządzający firmą ludzie. To od nich w głównej mierze zależy nie tylko kondycja firmy, ale także pozycja na rynku. Aby odnosić sukcesy trzeba posiadać odpowiednią wiedzę, umiejętności, korzystać z doświadczenia. W przypadku firm rodzinnych kwestia wielopokoleniowości przynosi korzyści w zakresie posiadanej i przekazywanej wiedzy a równocześnie sukcesja, przekazywanie funkcji zarządczych młodszemu pokoleniu integruje obszar doświadczenia z nowymi technologiami i rozwiązaniami z zakresu ICT.

Bibliografia:

Agencja Rozwoju Innowacji (2013), *Finansowanie MŚP w Polsce w 2012 roku*, Warszawa

http://izbainwestorow.pl/w_files/downloads/finansowanie_msp_w_polsce_w_2012_r.pdf, dostęp: 10 lutego 2014.

Flak O., Głód G. (2012), *Konkurencyjni przetrwają*, Difin, Warszawa.

<http://firmyrodzinne.pl/artykuly/firmy-rodzinne-na-polskim-ryнку> dostęp: 10 lutego 2013.

Łobos K., Puciato D. (2013), *Dekalog współczesnego zarządzania. Najnowsze nurty, koncepcje, metody*, Difin, Warszawa.

Mikołajczyk B. (2007), *Infrastruktura finansowa MSP w krajach Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa.

Nowicki A. (2008), *Technologie informacyjne dla ekonomistów. Narzędzia. Zastosowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Nowicki A. (red.) (2005), *System informacyjny marketingu przedsiębiorstw. Modelowanie*, PWE, Warszawa.

Pyłacz P. (2013), *Idea klienta wewnętrznego w zarządzaniu firmą rodzinną*, Marjański A., Piasecki B. (red.), *Firmy rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14, z. 6, cz. 2, Łódź.

Stabryła A. (2009), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Strużyński M. (red.) (2004), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, PWE, Warszawa.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2011), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Ślusarczyk St. (2009), *Aktywność marketingowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Danuta Janczewska
Spółeczna Akademia Nauk

Zarządzanie relacjami z klientem a podnoszenie konkurencyjności firm rodzinnych – studium przypadku

Management of relations with customers versus growth of competitiveness of family enterprises – case study

Abstract: In literature of object the issue of creation and development of relationship with clients are notice as one from most important goals of enterprise. Management of relationship with clients is the instrument of influence to recognize of expectation of customers and to create long term cooperation. With reference to management of family enterprise thesis of key importance of relationship with clients are presented in foreign articles, presenting researches of family enterprises [Olbrich 2010; Cooper 2005]. The aim of article is presenting of problems in management of relationship with clients of family enterprise as aspect of growth of competitiveness of company – and presentation an example of family enterprise in confectionery branch.

Key-words: family enterprises, relationship with clients, management, competitiveness.

Wprowadzenie

Strategia Europa 2020 zakłada, że wiedza i innowacje odgrywać będą najważniejszą rolę w osiągnięciu tzw. inteligentnego rozwoju. Realizacja tej strategii powiązanej z budową Gospodarki Opartej na Wiedzy (GOW) oraz ze Strategią Lizbońską wymaga zwiększenia wysiłków zmierzających do podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw. Firmy rodzinne ze względu na znaczący udział w gospodarce będą uczestniczyć w realizacji Strategii Europa 2020 poprzez aktywne działania w zakresie wytwarzania innowacyjnych produktów i świadczenia usług. Jednym z kierunków wspierających osiągnięcie celu strategii Europa 2020 jest stosowanie nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania relacjami z klientami. Orientacja marketingowa i wszystkie jej konsekwencje wyraźnie zaznaczają się w przedsiębiorstwach dużych, natomiast w małych i mikro- firmach zdefiniowanie procesu budowy relacji oraz zarządzania nimi wymaga prowadzenia dalszych badań w celu rozpoznania problemu. Wieloaspektowe korzyści płynące z zastosowania zarządzania relacjami z klientem projektami mogą przyczynić się do wzrostu konkurencyjności firm

rodzinnych. Poglądy prezentowane przez badaczy amerykańskich [O'Donnell 2014, ss. 164–187; Bollen, Emes 2008 s. 23] potwierdzają dużą rolę relacji z klientami w rozwoju firm rodzinnych. Zaawansowane i prowadzone od wielu lat badania amerykańskie uwzględniają wiele aspektów funkcjonowania firm rodzinnych, w tym takie obszary, jak problematyka zarządzania firmami rodzinnymi przez kobiety [Adkins, Samaras, i in. 2013 ss. 196–214], przedsiębiorczości firm rodzinnych, sukcesji oraz specyfiki finansowego wsparcia. W dostępnej literaturze polskiej tematyka zarządzania relacjami z klientami w firmie rodzinnej nie jest często poruszana i szczegółowo omawiana. Brak jest badań nad zarządzaniem marketingiem w firmach rodzinnych, w tym nad zarządzaniem relacjami z klientami.

Definicja firmy rodzinnej

Według danych zebranych przez amerykańskie stowarzyszenie małych firm w USA jest zarejestrowanych 5,6 mln przedsiębiorstw rodzinnych. Dane dotyczące udziału firm rodzinnych w gospodarce światowej świadczą o sile oddziaływania i wpływie firm rodzinnych na gospodarkę światową (por. *The Ranking of 250 most powerful family businesses in the world. Family Business Magazine*, 2/2006, *Family Business Publishing Company, Philadelphia*). Dane dotyczące udziału firm rodzinnych w gospodarce światowej świadczą o sile oddziaływania i wpływie firm rodzinnych na gospodarkę światową¹. Pentor podaje, że w sektorze MŚP ponad 35% firm stanowią firmy rodzinne, przy czym w grupie firm mikro udział ten przekracza 90 %. Firmy rodzinne w branży przetwórstwa żywności stanowią ponad 40 %. Znane są przykłady rodzinnych firm spożywczych, których rozwój zapoczątkowany został w strukturze mikro-, a obecnie rozwinęły się do poziomu dużych organizacji². Polskie firmy rodzinne wytwarzają ok. 10% PKB i tworzą ok. 20% miejsc pracy w sektorze MSP [Kowalewska, 2009, s. 17]. Największy udział firm rodzinnych jest zauważalny w takich branżach, jak: transport i spedycja (ok. 50 proc.), hotelarstwo i restauracje (ok. 50 proc.) czy handel hurtowy i detaliczny (ok. 41 proc.) [Chrastina, Fulara, Kierzkowski 2010, s.27].

Zdaniem Marjańskiego [Marjański 2012, s. 30] dyskusja na temat firm rodzinnych w Polsce rozpoczęła się po roku 2000. Formułuje on tezę, iż rodzinna specyfika implikuje kwestie operacyjne i strategiczne dotyczące zarządzania, a poprzez ich rozwiązywanie poprzez wykorzystanie atrybutów rodzinności mogą osiągać przewagę konkurencyjną. Problem konkurencyjności firm rodzinnych występuje w badaniach J. Jeżaka, W. Popczyka i A. Winnickiej-Popczyk [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, ss. 42–46] w aspekcie teoretycznym oraz w kontekście analizy przyczyn niepowodzeń przedsiębiorstw rodzinnych.

Istnieje wiele definicji firmy rodzinnej, wśród których najwyraźniej zaznacza się zmiana w podejściu do traktowania firmy rodzinnej jako formacji społeczno-

¹ por. *The Ranking of 250 most powerful family businesses in the world. Family Business Magazine*, 2/2006, *Family Business Publishing Company, Philadelphia*.

² Podobne przykłady znajdują się w branży cukierniczej w innych państwach: firma Cadbury, Nestle, Ferrero. W Polsce przykładem może być firma Wedel, firma Blikle, firma Klimek z branży piekarskiej.

ekonomicznej według określonych kryteriów [Marjański, Sulkowski 2011, s. 6]. Definicje te powstały na gruncie doświadczeń amerykańskich firm rodzinnych i były prezentowane w dorobku literatury dotyczącej firm rodzinnych.

Przemiany społeczno-ekonomiczne w USA oraz w innych krajach wpłynęły na powiązanie definicji z kontrolą własności w firmie rodzinnej [Astrachan 1988, ss. 165–189]. Za firmę rodzinną uważa się podmiot, którego właścicielami, współwłaścicielami lub menadżerami zarządzającymi są osoby spokrewnione, często rodzice i dzieci. Definicja firmy rodzinnej może być formułowana subiektywnie – przez samego właściciela wówczas, gdy właściciel lub zarządzający sam określa swoje przedsiębiorstwo mianem rodzinnego. Z kolei kryterium strukturalne określa graniczną wielkość posiadanych przez rodzinę udziałów – na minimum 50% udziałów w przedsiębiorstwie. Zastosowanie kryterium funkcjonalnego wymaga zaangażowania rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa, szczególnie wpływu na zarządzanie oraz obecności rodziny w przedsiębiorstwie (kryterium liczby pracujących w nim członków rodziny). Marjański w swoich badaniach wskazuje, iż firmy rodzinne cechuje współzależność rodziny właścicielskiej z firmą, udział rodziny we własności przedsiębiorstwa, w zarządzaniu i w zatrudnieniu, rodzinny system zarządzania zasobami ludzkimi, świadomość rodzinnego charakteru firmy, sukcesja, rodzinna kultura organizacyjna czy też połączenie rodziny i biznesu w strategii firmy [Marjański 2012, s. 35]. Tak więc firmą rodzinną jest firma, która jest własnością rodziny w całości (lub dominującej części) oraz decydujący wpływ na zarządzanie firmą ma członek (lub członkowie) rodziny. Najbardziej bliskie realiom gospodarczym wydaje się zawarte w definicji kryterium konieczności wystąpienia transferu międzypokoleniowego, podczas którego dokonuje się sukcesja.

Firmy rodzinne są ściślej niż firmy nierodzinne związane ze społecznością lokalną [Szul 2013, s. 530], gdyż za daną firmą stoi konkretna rodzina, znana w danej społeczności lokalnej. Rodzina najczęściej kojarzona jest z trwałością, zaufaniem, przywiązaniem, wzajemnością, pomocą w trudnych sytuacjach, bardziej bliskimi stosunkami.

Zarządzanie marketingowe firmą rodzinną

Pojęcie zarządzanie marketingowe łączy się z procesem zarządzania, w którym instrumenty marketingowe istniejące w przedsiębiorstwie, które mają za zadanie doprowadzić do realizacji misji i osiągnięcia wcześniej założonych celów strategicznych. Badania nad szeroko pojętym zarządzaniem przedsiębiorstwem rodzinnym w Polsce koncentrują się głównie na zagadnieniach kultury organizacyjnej [Sulkowski 2013, s. 14], zarządzaniem zasobami ludzkimi [Rybicka, Orzechowska 2013, s. 53]. Stefańska podkreśla brak badań opisujących czynniki sukcesu polskich firm rodzinnych [Stefańska 2013, s. 200]. Pojawiające się nowe obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego w warunkach nasilonej konkurencji, nowe technologie i techniki komunikacyjne stawiają przedsiębiorstwom rodzinnym określone wymagania dotyczące dostosowania się do wymagań klientów. Blikle opisując specyfikę zarządzania firmą rodzinną [Blikle 2012, s. 39] podkreśla konieczność łączenia wiedzy o zarządzaniu z intuicją, odwagą i wyobraźnią.

Właściciele firm rodzinnych sprawujący zarząd nad przedsiębiorstwem posiadają określone cechy i charakteryzują się postawami przedsiębiorczymi. Zdolności menedżerskie przedsiębiorcy i kreatywność będą kształtować wizerunek firmy oraz zapewnią konkurencyjność firmy [Klimek 2010, s. 58]. Specyfikę firm rodzinnych, w której należy uwzględniać czynniki subiektywne takie jak wartości i postawy reprezentowane przez właścicieli i członków rodziny podkreśla Marjański [Marjański 2012, s. 30]. Powiązania systemu zarządzania firmą rodzinną z rynkiem akcentują Sułkowski Ł. i Marjański A. [Sułkowski, Marjański 2006, ss. 350–351], formułując koncepcję systemu firmy rodzinnej składającego się z trzech elementów: systemu rodziny, systemu własności i systemu zarządzania.

W badaniach nad firmami rodzinnymi Szul wyróżnia następujące kryteria zarządzania [Szul 2013, ss. 527–542]:

- kryteria miękkie (tj. wpływ rodziny na zarządzanie firmą, znaczny udział starszego pokolenia w zarządzaniu, podejmowanie najważniejszych decyzji przez rodzinę, kontrolę rodziny w zarządzaniu, co najmniej 2 pokolenia kontroli nad przedsiębiorstwem)
- oraz kryteria twarde (tj. członek rodziny jest prezesem firmy, więcej niż jeden członek zarządu pochodzi z rodziny, większość zarządu stanowią członkowie rodziny), które określają czy firma jest rodzinną czy nie [Mandl 2008, ss. 17–18].

Zdaniem A. Marjańskiego, firmy rodzinne cechuje współzależność rodziny właścicielskiej z firmą, udział rodziny we własności przedsiębiorstwa, w zarządzaniu i w zatrudnieniu, rodzinny system zarządzania zasobami ludzkimi, świadomość rodzinnego charakteru firmy, sukcesja, rodzinna kultura organizacyjna czy też połączenie rodziny i biznesu w strategii firmy [Marjański 2012, s. 35]. Zarządzanie firmą rodzinną poprzez wykorzystanie wspólnych wartości prezentuje Lewandowska [Lewandowska 2012, ss. 114–120]. Podkreśla ona powiązania wartości wnoszonych przez założycieli, wartości pracowników oraz wartości firmy, które tworzą łącznie kluczowe wartości przedsiębiorstwa. W kontekście udziału członków rodziny w strukturze zarządczej niezbędna staje się umiejętność współpracy z krewnymi wobec licznych problemów powstających podczas zarządzania firmą rodzinną [patrz Fleming 2006]. Badania prowadzone przez Pricewaterhouse Coopers w firmach polskich [Raport Pricewaterhouse Coopers 2007/2008, s. 23] wskazały na dodatkowe czynniki kompetencji i zasobów przedsiębiorstw rodzinnych. Są to:

- silna marka, rozpoznawalna na rynku,
- pomysł na produkt, wysoka jakość, szeroki asortyment,
- zdolność gromadzenia środków finansowych, dostęp do kapitału,
- niższe koszty, możliwość oferowania konkurencyjnych cen,
- skuteczny marketing,
- konsekwencja w działaniu,
- umiejętność zdobywania i utrzymywanie lojalności klientów,
- potencjał techniczny,
- zaopatrzenie.

Badania realizowane przez Pricewaters House [Raport 2007/2008, s. 24] w skali globalnej wskazują na istotne różnice w hierarchii kompetencji i umiejętności firm rodzinnych. W tabeli 1 przedstawione zostały mocne strony firm rodzinnych według regionu lokalizacji działalności.

Tabela 1. Mocne strony firm rodzinnych wskazywane przez określone rynki geograficzne

Ameryka Północna	Europa	Rynki rozwijające się
Lojalność klienta (19%)	Pomysł na produkt (22%)	Mocna marka (38%)
Pomysł na produkt (14%)	Lojalność klienta (13%)	Pomysł na produkt (20%)
Elastyczność (12%)	Możliwości techniczne (11%)	Lojalność klienta (10%)

Źródło: Raport Pricewaters House. *Skuteczne działanie. Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/2008*, s. 24.

Z badań Pricewaters House wynika zależność pomiędzy lokalizacją rynku oraz jego stopniem rozwoju a znaczeniem działań nakierowanych na rynek i na klienta w firmie rodzinnej.

Tworzenie relacji z rynkiem – jako czynnik konkurencyjności firmy rodzinnej

Tomski [Tomski 2013, s. 124] zaznacza, iż przedsiębiorstwo rodzinne generuje unikalne zasoby, będące podstawą przewagi konkurencyjnej. Badania amerykańskie prowadzone wśród firm rodzinnych [Cooper, Upton, Seaman 2005] dowodzą, iż w USA relacje z klientami uważane są za jeden z kluczowych czynników sukcesu firm rodzinnych, co potwierdziły badania prezentowane w tabeli 1. Wśród badań polskich nad przedsiębiorstwami rodzinnymi badania czynników konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych są prezentowane rzadko [Janczewska 2013, ss. 181–192] i nie obejmują szczegółowych zagadnień tworzenia relacji z klientami. Wśród badań prezentowanych w polskiej literaturze przedmiotu dominuje zainteresowanie teorią zasobową oraz koncepcją zarządzania wartościami przedsiębiorstwa rodzinnego. Lewandowska podkreśla znaczenie wspólnych wartości w przedsiębiorstwie rodzinnym [Lewandowska 2012, s. 115] jako elementów kreujących jego strategię rynkową. Może to doprowadzić do wzrostu efektywności firmy rodzinnej oraz kreowania przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa rodzinnego. Podkreślanie i prezentowanie kluczowych wartości firmy rodzinnej poprawia wizerunek firmy oraz podnosi jej społeczną ocenę.

Oceny społeczne działalności firm rodzinnych wskazują, że sektor ten charakteryzuje się korzystnym wizerunkiem wśród społeczeństwa, szczególnie na poziomie lokalnym, gdzie wpływ firm rodzinnych objawia się na wielu płaszczyznach [Szul 2013, s. 539]. Wynika to bez wątpienia z faktu, że firmy rodzinne nierzadko mają decydujący wpływ na lokalną sytuację gospodarczą, często będąc najważniejszymi pracodawcami w regionie.

Pozytywny odbiór firm rodzinnych przez klientów oraz przez głównie lokalne społeczności, dla których firmy rodzinne są najważniejszymi pracodawcami, determinuje pozytywne oceny ich działalności. Firma rodzinna to zaufanie i solidność, wspólnota interesów, stabilizacja, renomowana marka, wysokie wymagania wobec pracowników, wysoka wydajność pracy, dobra atmosfera [PARP 2009, s. 85]. Jednak nie wszystkie firmy rodzinne odwołują się do rodzinnego charakteru obawiając się negatywnych skojarzeń odnoszących się do popierania swoich, zatrudniania swoich, braku miejsca dla osób spoza rodziny. Spośród innych przyczyn niepowodzeń firmy rodzinnej Małyшек wymienia[Małyшек 2011, s. 85]:

- założenie, że dobre relacje w rodzinie zaowocują dobrymi wynikami w przedsiębiorstwie,
- nepotyzm występujący z polityce kadrowej firmy rodzinnej,
- podejmowanie decyzji pod wpływem emocji, a nie w oparciu o realia rynkowe,
- brak planowania sukcesji,
- patriarchalny styl rodziny przenoszony na stosunki w firmie rodzinnej.

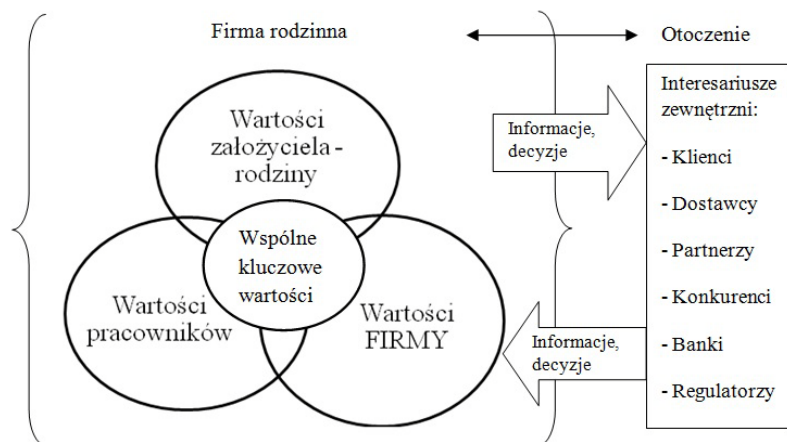
Powiązanie firmy rodzinnej z otoczeniem w procesie budowanie marketingu relacji

Kotler podaje definicję marketingu relacji opartego na budowaniu długoterminowych, opierających się na wzajemnym zaufaniu, obopólnie korzystnych relacjach z klientami, dystrybutorami, dealerami i dostawcami. Jest to osiągnięte dzięki dotrzymywaniu przyrzeczenia dostawy produktów wysokiej jakości, dobrego serwisu i oferowaniu zadowalających cen, jak również poprzez tworzenie silnych więzów ekonomicznych, technicznych i społecznych [Kotler 1994, s. 7].

Analizując możliwości, jakie niesie kreowanie relacji z interesariuszami firmy rodzinnej w literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele teorii oraz koncepcji modelowych dotyczących marketingu relacji [Otto 2001, ss. 40–41]. Polskimi odpowiednikami dla określenia *marketing relationship* są: marketing partnerski, marketing relacyjny, marketing związku-więzi. Oddziaływanie poprzez relacje wymaga poszerzenia działań marketingowych i oprócz tradycyjnych instrumentów marketingowych 4P w marketingu relacji wystąpią działania polegające na tworzeniu, utrzymywaniu i wzbogacaniu relacji z klientem³. Powiązania przedsiębiorstwa rodzinnego z interesariuszami jako podstawy zarządzania strategicznego w firmie rodzinnej zostały przedstawione na rysunku 1.

³ Za autora pierwszej definicji marketingu relacji uważa się L. Berry, który zaprezentował swoją koncepcję w roku 1983 [Berry, Shostack, Upah, 1983].

Rysunek 1. Relacje z interesariuszami jako podstawa budowania marketingu relacji w firmie rodzinnej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Lewandowska A. (2012), *Strategia firmy rodzinnej*, [w:] Zawadzka M. (red.) *Firma w rodzinie, czy rodzina w firmie*, Wyd. PARP, Warszawa, s. 114.

Analizując działalność rynkową firm rodzinnych można za Marjańskim i in. wskazać, iż w przeważającej liczbie firm mamy do czynienia z marketingiem zorientowanym na klienta [Marjański 2012]. Podobne stanowisko prezentuje Gonzales-Benito [Gonzales, Gonzales i in. 2014, ss. 1–21], analizując wpływ budowania relacji z otoczeniem na rozwój przedsiębiorstw rodzinnych. Badania Kosberga i Vasqueza [Kosberg, Vasquez 2013, s. 24] prezentujące wpływ kultury organizacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych na kształtowanie relacji z klientami w Meksyku pozwalają na określenie znaczenia tychże relacji dla podnoszenia konkurencyjności małych firm rodzinnych w branży leśnej (szkółki leśne). Badania prowadzone w roku 2007 przez Pricewater House w skali globalnej wskazały na bardzo ważną pozycję działań marketingowych w zarządzaniu firmami rodzinnymi, zwłaszcza budowanie i utrzymywanie relacji z klientami [Raport Pricewaters House 2007, s. 23].

Najbardziej znane teorie dotyczące marketingu relacji zakładają, iż firmy dążą do utrzymania długotrwałej współpracy z odbiorcami, koncentrując się na ich potrzebach i kreowaniu lojalności klientów. Istotę koncepcji marketingu relacji [Otto 2001, s. 53]. Prawidłowe budowanie marketingu relacji wymaga posiadania wiedzy dotyczącej rynku, klientów, umiejętności wykorzystania wyników badań marketingowych, a w przypadku firm rodzinnych intuicji oraz doskonałej znajomości branży, w której działa firma.

Budowanie relacji z klientami może być analizowane jako proces. Kotler definiuje poziomy relacji z klientem, charakterystyczne dla sposobu, w jaki przedsiębiorstwo odnosi się do klientów [za Otto 2001, s. 71]. W tabeli

2 przedstawione zostały poziomy relacji z klientem sformułowane przez Kotlera [Kotler 1994, s. 9].

Tabela 2. Poziomy relacji klient – firma

Poziom relacji	Opis zachowania przedsiębiorstwa
Podstawowy	Produkt jest wszystkim czego potrzebujesz
Reagujący (reaktywny)	Zadzwoń do mnie, jeśli mnie potrzebujesz
Odpowiedzialny	Dzwonię, aby upewnić się czy z produktem jest wszystko w porządku
Proaktywny	Potrafię rozszerzyć zastosowanie produktu
Partnerski	Pragnę pomóc ci w osiągnięciu sukcesu wszelkimi sposobami

Źródło: Otto J. (2001), *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa, s. 71.

Poziomy relacji klient – firma znajdują odniesienie w działalności firm rodzinnych, które przystępując do utrwalania kontaktów z klientem starają się zdobyć jego zaufanie, dostarczyć mu satysfakcji z oferowanych produktów i usług. Kolejne poziomy relacji z klientem trwają w czasie i mają charakter procesowy – co oznacza, iż przejście do następnego poziomu (etapu) relacji jest możliwe po potwierdzeniu poprzedniego. Potwierdzeniem wypełnienia tego celu jest dokonanie kolejnego zakupu przez klienta.

Studium przypadku – budowanie relacji z odbiorcami w rodzinnej firmie w branży cukierniczej

Przykładem budowania długotrwałych relacji z odbiorcami w branży cukierniczej może być przedsiębiorstwo rodzinne Edbol z Bydgoszczy. Bydgoskie przedsiębiorstwo Edbol Sp. Z o.o. rozpoczęło działalność w roku 1980, początkowo jako mikro- firma produkująca pieczywo cukiernicze, a następnie działalność została rozwinęta o produkcję galanterii czekoladowej, czekolad, pralin i ciastek. Przykładowy proces budowy relacji przez firmę rodzinną z odbiorcami czekolad pokazuje tabela 3.

Tabela 3. Elementy budowy relacji z nabywcą w branży wyrobów cukierniczych

Przed sprzedażą czekolady	Transakcja	Proces świadczenia sprzedaży czekolady	Po sprzedaży
– Działania zmierzające do zainteresowania klienta produktem – czekoladą – Przekazanie informacji o firmie, jej celach i ofercie handlowej; produkowanych czekoladach – Przekazanie materiałów informacyjnych o produkowanych czekoladach	– Przedstawienie produktów firmy, próbek czekolad, wzorów handlowych – Przekazanie charakterystyki poszczególnych asortymentów czekolad – Przedstawienie warunków sprzedaży – ustalenie warunków współpracy – dokonanie transakcji	– Profesjonalna obsługa podczas realizacji zamówienia – Gotowość i chęć współpracy z klientem – Zaangażowanie pracowników firmy w rozwiązywanie problemów klientów	– Utrzymywanie kontaktów z klientem – Serwis posprzedażowy – Ustalenie ew. poprawek w realizacji obsługi klienta – celem wyeliminowania błędów – Załatwianie ew. reklamacji – umacnianie więzi z klientem – budowanie długotrwałych kontaktów z nabywcami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Janczewska D. (2001) *Słodka lojalność*, „Cukiernictwo”, nr 3, badań własnych oraz <http://www.edbol.pl>.

Długi czas funkcjonowania firmy rodzinnej Edbol Sp. Z o.o. na rynku oraz świadczy o wysokiej konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz kreowaniu orientacji rynkowej. Pozycja na rynku potwierdza słuszność podjętych działań marketingowych oraz metod budowy relacji z odbiorcami.

Podsumowanie

Budowanie marketingu relacji w firmie rodzinnej może być traktowane jako czynnik wzrostu konkurencyjności. Utrwalanie więzi z klientami jest procesem długotrwałym i wymaga dokładnego rozpoznania rynku oraz jego uczestników. Proces budowy marketingu relacji pozwala na pogłębienie wiedzy o poszczególnych klientach oraz zapoznanie ich z ofertą firmy. Realizacja kolejnych poziomów relacji z klientem może oznaczać, że przedsiębiorstwo rodzinne sukcesywnie zbliża się do klienta, budując jego lojalność i zapewniając wzrost efektywności działań rynkowych. Poznanie mechanizmów procesu budowania relacji z klientami może przyczynić się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa rodzinnego.

Bibliografia:

Astrachan J.H. (1988), *Family firm and community culture*, "Family Business Review" nr 1, ss. 165–189.

Berry L. (1983), *Relationship Marketing*, [w:] Berry L., Shostack G.L., Upah G.D., *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago.

Białoń L., Janczewska D. (2007), *Wiedzołłonność procesów innowacyjnych cz.I, Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego*, Nr 2, tom 17/31, ss. 93–97.

Blikle A. (2012), *Specyfika zarządzania w firmach rodzinnych*, [w:] *Firma w rodzinie, czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, (red.) Zawadka M., Wyd. PARP, Warszawa.

Bollen A., Emmes C. (2008), *Understanding Customer Relationships. How important is the personal touch?*, Ipsos Mori, London.

Chrastina D., Fulara J., Kierzkowski T. i in. (2010), *Raport o sytuacji mikro i małych przedsiębiorstw w roku 2010 – Raport Banku Pekao SA*, Warszawa.

Cooper M.J., Upton N., Seaman S. (2005), *Customer Relationship Management: A Comparative Analysis of Family and Nonfamily Business Practices*, "Journal of Small Business Management", 43 (3).

Fleming Q.J. (2006), *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Wyd. Helion, Gliwice.

Gonzales-Benito O., Gonzales-Benito J., Muñoz-Gallego P. (2014), *On the Consequences of Market Orientation across Varied Environmental Dynamism and Competitive Intensity Levels*, "Journal of Small Business Management", 52 (1).

Craig B.J., Dibrell C., Davis P.S. (2008), *Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance*, "Journal of Small Business Management", vol. 46, issue 3.

Olbrich S. (2005), *Communication Problems in the Family Business*, <http://www.grin.com/en/e-book/162972/communication-problems-in-the-family-business>, data dostępu 12.01.2014.

Janczewska D. (2012), *Audyt marketingowo-logistyczny jako element oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, XIV/6.

Janczewska D. (2001), *Słodka lojalność*, „Cukiernictwo”, nr 3.

Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.

Klimek J., Klimek S. (2010), *Przedsiębiorczość bez tajemnic*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Kosberg S.L., Vasquez Garcia A.W. (2013), *Configuration of the organizational culture in a small family enterprise. The case of Nursery Yautepec in Morelos, Mexico*, [w:] Contreras Loera M.R., Sułkowski Ł., Marjański A. (red.), *Development of small and medium-sized enterprises – an international perspective*, "Studies and Monographs", no. 48, SAN w Łodzi – Universidad Sinaloa Mexico, Łódź-Sinaloa.

Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2010), *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek!*, Wyd. MT Biznes, Warszawa.

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

Lewandowska A. (2009), *Identyfikacja kluczowych wartości jako istotny element konkurencyjności firm rodzinnych*, [w:] Godziszewski B., Kołosowska B., Szolno-Koguc J. (red.), *Zarządzanie w XXI wieku. Koncepcje, trendy, problemy*, Wydawnictwo WSB, Toruń.

Lewandowska A. (2012), *Strategia firmy rodzinnej*, [w:] Zawadzka M. (red.), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Wydawnictwo PARP, Warszawa.

Maes J., Sels L. (2014), *SMEs' Radical Product Innovation: The Role of Internally and Externally Oriented Knowledge Capabilities*, "Journal of Small Business Management" 52 (1).

Małyżek E. (2011), *Czynniki wpływające na sukces i długoterminowe przetrwanie firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 7.

Mandl I. (2008), *Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report*, Austrian Institute for SME Research, Vienna.

Marjański A. (2012), *Specyfika firm rodzinnych*, [w:] Zawadzka M. (red.), *Firma w rodzinie, czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Wyd. PARP, Warszawa.

Marjański A., Sułkowski Ł. (2011), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltext, Warszawa.

O'Donnell A. (2014), *The Contribution of Networking to Small Firm Marketing*, "Journal of Small Business Management" 52 (1).

Otto J. (2001), *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

PARP (2009), *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, PARP, Warszawa.

The Ranking of 250 most powerful family businesses in the world (2006), "Family Business Magazine", nr 2, Family Business Publishing Company, Philadelphia.

Raport – Skuteczne działanie – Badanie przedsiębiorstw rodzinnych, Pricewaterhouse Coopers, 2007/08, Warszawa, źródło:

http://www.pwc.pl/pl/publikacje/raport_fbspl.pdf, data dostępu 10.01.2014.

Rybicka M., Orzechowska K.M. (2013), *Family businesses in Poland and staffing problems*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6.

Sułkowski Ł. (2013), *Elementy kultur organizacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6, cz. III.

Samaras A., Gilfillan S.W., McWee W. (2013), *The Relationship between Owner Characteristics, Company Size, and the Work–Family Culture and Policies of Women-Owned Businesses*, “Journal of Small Business Management”, 51 (2).

Szul E. (2013), *Działalność firm rodzinnych w ocenie społecznej*, „Zarządzanie i Finanse – Journal of Management and Finance”, vol. 11, nr 1, cz. 4.

Tomski P. (2013), *O przewagach konkurencyjnych firm rodzinnych w kontekście teorii zasobowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6, cz.II.

<http://www.edbol.pl>

Wojciech Popczyk
Uniwersytet Łódzki

Kapitał społeczny w firmach rodzinnych. Struktura i mechanizm kreowania kapitału rodziny

Social capital in family businesses. The structure and mechanism of creating family capital

Abstract: In the conditions of the economy of the XXI c. intangible resources play a major role in creating business competitive advantage. Human capital is the vehicle of them. To benefit from the intellectual capital, businesses have to work on developing social capital, relational one, which enables the staff to exchange experience, share knowledge and create a new one. Family businesses appear to have a particular form of social capital from the very inception. Family social capital comes from the family, its culture, traditions and results from the frequent, deep and long-lasting personal interactions among family members. Emotional trust and strong moral infrastructure seem to be the most invaluable components of it. In turn, they result in creating such strategic resources like: strong business internal and external social architectures, reputation and mechanism of protecting tacit knowledge, which all are the sources of family business competitive advantage over their non-family counterparts. The paper aims at explaining the emotional and moral processes in family businesses.

Key-words: family businesses, family social capital, emotional trust, moral infrastructure, competitive advantage.

Wstęp

W czasach współczesnych, w gospodarce rynkowej, w warunkach wzmożonej konkurencji sukcesy odnoszą przedsiębiorstwa, które posiadają, rozwijają nieustannie i chronią zasoby niematerialne – wiedzę. Nośnikami tych zasobów są ludzie. Kapitał ludzki, jak nigdy wcześniej, urasta do rangi super strategicznego zasobu. Sam kapitał intelektualny pracowników jest kluczowy ale niewystarczający do tego, żeby odnosić sukcesy. Można bowiem stworzyć zespół piłkarski składający się z samych gwiazd, wyjątkowych talentów, który przegra z zespołem piłkarzy mniej renomowanych ale zgranych, zorientowanych drużynowo i zmotywowanych do współpracy w trakcie gry. W procesie wykorzystywania kapitału intelektualnego jednostek w biznesie oraz tworzenia kapitału intelektualnego organizacji jako całości niezbędny jest kapitał społeczny

oparty na relacjach, komunikacji i wymianie między ludźmi. Wymiana wiedzy, doświadczenia, pomysłów, opinii pozwala lepiej, wszechstronniej wykorzystać posiadane zasoby intelektualne w funkcjonowaniu biznesu, osiągać efekt synergii oraz ma istotny udział w powstawaniu nowej wiedzy, co stanowi wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw. Celem artykułu jest przybliżenie natury kapitału społecznego rodziny w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz opis mechanizmu kreowania jego najcenniejszych komponentów: zaufania emocjonalnego i infrastruktury moralno-etycznej, które mogą być źródłami ich przewagi konkurencyjnej nad odpowiednikami nierodzinnymi.

Natura kapitału społecznego rodziny

Kapitał społeczny można najprościej określić jako potencjał wynikający ze spoistości relacji międzyludzkich powstałych i utrwalanych w czasie, siłę więzi społecznych, które służą interesom wspólnym, a nie wyłącznie interesom indywidualnym i które zwiększają sprawność funkcjonowania i skoordynowanie działań w ramach organizacji społecznych. Związki, które istnieją w społecznej strukturze rodzin różnią się od tych, które można spotkać w grupach, społecznościach czy organizacjach nierodzinnych. Relacje rodzinne odnoszą się tylko do członków rodziny, są silniejsze, bardziej intensywne, trwalsze i stabilniejsze. **Kapitał rodzinny jest specyficzną formą kapitału społecznego**, która może powstać tylko w środowisku relacji rodzinnych, obejmujących pozytywne relacje sieciowe między członkami rodziny, między rodziną a klientami oraz między rodziną a społecznością lokalną.

Składnikami kapitału rodzinnego są **kanały komunikacyjne wewnętrzne** – między członkami sieci rodzinnej, **kanały komunikacyjne zewnętrzne** – między rodziną a podmiotami otoczenia zewnętrznego oraz **normy rodziny** [Hoffman, Hoelscher, Sorenson 2006, ss. 135–144].

Na kanały komunikacyjne wewnętrzne składają się sieci wzajemnych relacji osobowych, które rozwijają członkowie rodziny między sobą w czasie, w ramach rodziny jak i biznesu rodzinnego. Sieci społeczne łączące rodzinę i firmę rodzinną z ich otoczeniem stanowią kanały zewnętrzne (kooperacja z innymi organizacjami, konsulting zewnętrzny, relacje ze społecznością lokalną, szeroko rozumiane układy i znajomości). Drożność kanałów i częstotliwość ich wykorzystywania decydują o ich efektywności w procesie budowania kapitału rodziny.

Normy rodziny tworzą system kontroli społecznej w firmie rodzinnej. Ograniczony zasięg do członków rodziny, intensywność i głębokość interakcji oraz długi, historyczny nawet międzypokoleniowy okres ich trwania przyczyniają się do wykształcenia i utrwalenia silnych norm etyczno-moralnych inaczej mówiąc filozofii/logiki rodziny, która determinuje postawy, wartości i zachowania jej członków wobec siebie nawzajem, wobec biznesu rodzinnego i wobec otoczenia. **Na normy rodziny składają się: zaufanie, zobowiązania i oczekiwania na zasadzie wzajemności, tożsamość, silna reputacja oraz infrastruktura moralno-etyczna.** Filozofia rodziny ułatwia komunikację wzajemną, współpracę, wypracowanie wspólnej wizji biznesu, podejmowanie decyzji, co do strategii jej realizacji, pozwala koncentrować się na wartościach istotnych dla uczestników otoczenia zewnętrznego,

motywuje do większego zaangażowania się członków rodziny na rzecz sukcesu rodzinnego przedsięwzięcia, w końcu redukuje niekorzystne zjawiska agencji w biznesie.

Emocje i moralność jako najcenniejsze składniki kapitału społecznego rodziny

Zaufanie, które jest składową kapitału społecznego rodziny ma charakter emocjonalny i rozwija się już w rodzinie a potem, gdy rodzina zakłada swój własny biznes, wnoszone jest do niego jako zasób strategiczny. Zaufanie emocjonalne ma miejsce, gdy jednostki rozumieją wzajemnie swoje pragnienia, jest zbieżność ich celów, jedność myślenia i odczuwania z uwagi na podzielane normy i wartości. Jednostki identyfikują się ze wspólnymi potrzebami, priorytetami i preferencjami, są gotowe do nadzwyczajnych poświęceń i wyrzeczeń. Najlepszym środowiskiem dla zaufania na bazie emocji i tożsamości jest pokrewieństwo – rodzina. Dążeniem wielu organizacji społecznych jest zbudowanie zaufania między jej uczestnikami, przynajmniej zbliżonego do emocjonalnego jako metody budowania zespołowości, kultury współpracy i wymiany doświadczenia. Duże wysiłki są podejmowane w tym celu, ale efekt końcowy jest nieznamy i oddalony w czasie. W firmach nierodzinnych łatwiej zbudować jest zaufanie oparte o kalkulację czy kompetencje. W firmach rodzinnych jest odwrotnie. Od samego początku biznes dysponuje najcenniejszą formą zaufania opartą o emocje a w celu utrzymania jej właściciele rodzinni powinni budować zaufanie oparte na wiedzy i systemie (procedurach obowiązujących w biznesie). Najlepszą drogą do wytworzenia zaufania opartego na wiedzy/kompetencjach jest uczestnictwo członków rodziny w programach edukacyjnych z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem oraz gruntowne przygotowanie wiedzy zawodowej sukcesorów do pełnienia funkcji menedżerskich w przyszłości. Chodzi o to, żeby eliminować sytuacje, w których zarządzający mogą popełniać błędy wynikające z braku kompetencji, narażać wspólny biznes na ryzyko i niepewność, co jest prostą drogą do erozji i utraty zaufania emocjonalnego wśród członków rodziny.

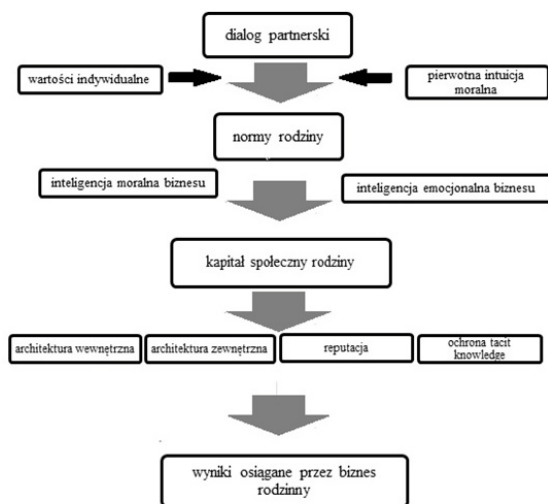
W firmie rodzinnej infrastruktura moralna składa się ze zbioru wierzeń i przekonań na temat rodziny, biznesu, wspólnoty lokalnej oraz ich wzajemnych powiązań. Intensywne, długotrwałe i głębokie relacje w ramach sieci rodziny kształtują, rozwijają i utrwalają te przekonania. Kiedy rodzina zakłada biznes, wierzenia, przekonania i normy dominujące w rodzinie zazwyczaj przenoszone są do biznesu. Zatem to, co różni firmy rodzinne od nierodzinnych to jest dziedziczenie, transfer przekonań i norm jako część ich struktury społecznej. Struktura rodzinna często kształtuje strukturę organizacyjną biznesu a infrastruktura moralna tworzy podstawy formalnego i nieformalnego kodeksu etyki i zachowań w firmie rodzinnej [Sorenson, Goodpaster, Hedberg 2009, ss. 1–14].

Pierwotne źródło filozofii każdej rodziny a szczególnie jej infrastruktury moralno-etycznej stanowią wrodzone, „genetyczne” moralne intuicje ludzkie, które są niezależne od kultury narodowej, czasu i miejsca. Potwierdzają to współczesne badania antropologiczne i społeczne [Brickhouse, Smith 1996, s. 42] a nauka filozofii od dawna forsowała taki pogląd. Te intuicje są gwaran-

tem, że poprzez częste interakcje ludzie mogą wypracować wspólnie podzielane normy, których chcą następnie przestrzegać. Ta powszechna, wrodzona czy intuicyjna świadomość moralna jest bazą moralności, która rozwija się typowo w środowisku rodziny [Haidt, Joseph 2007, s. 20]. Podczas intensywnej komunikacji między członkami rodziny, której celem jest rozwiązanie problemu w samej rodzinie czy w biznesie rodzinnym, ma miejsce odwoływanie się właśnie do intuicji moralnych. Chociaż wypracowanie w ten sposób norm na bazie pierwotnych intuicji moralnych może przebiegać różnie w każdej rodzinie, fundamenty pozostają niezmiennie. Do tych fundamentalnych intuicji moralnych zalicza się:

- a) prawość (postawy fair wobec innych) i oczekiwanie wzajemności w tym względzie,
- b) lojalność w stosunku do grupy czy własnej społeczności,
- c) posłuszeństwo i szacunek wobec prawowitej władzy,
- d) duże znaczenie cnót,
- e) opiekowanie się innymi,
- f) nieszkodzenie innym.

Rysunek 1. Proces moralny i emocjonalny w firmie rodzinnej



Źródło: Propozycja autora w oparciu o koncepcję R.L. Sorenson, K.E. Goodpaster, P.R. Hedberg (2009), *The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance*, "Family Business Review", vol. XX, no 10.

Wrodzoną moralność nazywa się także „inteligencją moralną” [Lennick, Kiel 2007, s. 25]. Określa się ją jako zdolność do rozróżniania dobra od zła, definiowanych zasadami uniwersalnymi, które wyrażają wiarę i przekonania co do zachowań ludzkich wspólne dla wszystkich kultur na świecie oraz zdol-

ność umysłu do ustalenia i wyboru sposobu godzenia własnych wartości, dążeń i czynów z tymi ogólnoludzkimi zasadami. Zalicza się do nich cztery główne zasady: uczciwość, odpowiedzialność, empatię i wybaczenie. Mówi się zarówno o ludziach inteligentnych moralnie jak i o moralnych organizacjach społecznych, w tym biznesowych. Antropolodzy, socjologowie i psycholodzy są przekonani, że ludzie są zaprogramowani, by postępować moralnie. Zebrano nawet dowody, że altruizm, lojalność, empatia czy współdziałanie występują u niektórych gatunków zwierząt. Inteligencja moralna człowieka rozwija się od samych narodzin, z największą intensywnością do piątego roku życia i w kolejnych latach jego socjalizacji czyli jest wynikiem uwarunkowań biologicznych, kulturowych (doświadczenia) i zdrowotnych. Niski poziom inteligencji moralnej wynikać może z uszkodzenia mózgu, choroby psychicznej lub ułomności emocjonalnej spowodowanej patologiami rodziny. Inteligencja moralna kształtuje przekonania, wartości i postawy człowieka, które z kolei wpływają na jego dążenia i cele a te determinują jego czyny i zachowania. Spójność między myśleniem, dążeniami i czynami czyni człowieka moralnym. Nie ma absolutnej, nienagannej inteligencji moralnej. W procesie moralnym mogą pojawiać się uczucia destruktywne tkwiące w ludzkiej podświadomości takie jak zazdrość, zemsta, zachłanność, chęć dominacji, które zaburzają spójność między inteligencją moralną, dążeniami i czynami.

W zarządzaniu współczesnym biznesem akcentuje się dużą rolę inteligencji racjonalnej (IQ) oraz inteligencji technicznej jego menedżerów i kluczowych pracowników. Ich rola jest niewątpliwie ważna, gdyż inteligencja racjonalna pozwala szybko się uczyć a inteligencja techniczna stać się ekspertami w określonych podsystemach biznesu. Inteligencja racjonalna i techniczna są umiejętnościami wyróżniającymi ale nie gwarantują wyrażonej przewagi konkurencyjnej, gdyż liderzy biznesów konkurencyjnych mogą być również inteligentni i doświadczeni branżowo. Inteligencja moralna i emocjonalna to te typy kompetencji, które są trudne do zimitowania przez konkurentów. Inteligencja emocjonalna mimo, że jest doceniana i pożądana w biznesie nie ma jednej wyczerpującej definicji. W oparciu o różne naukowe stanowiska w tej sprawie P. Salovey z Uniwersytetu Yale rozwinął to pojęcie do pięciu elementów: a) świadomość własnych uczuć (samoświadomość), b) kontrolowanie własnych uczuć (samokontrola), c) umiejętność rozpoznawania uczuć innych i panowania nad nimi, d) samodyscyplina, e) umiejętności społeczne (wzbudzanie sympatii i zaufania w relacjach z innymi, gotowość niesienia pomocy i współdziałania). Inteligencja moralna i emocjonalna są wobec siebie komplementarne i wzajemnie determinują swoją efektywność. Liczne badania amerykańskie wpływu poziomu inteligencji moralnej i emocjonalnej menedżerów na wyniki zarządzanych przez nich przedsiębiorstw potwierdzają silną korelację pozytywną. Największe sukcesy osiągają menedżerowie o wysokim poziomie inteligencji moralnej i emocjonalnej [Lennick, Kiel 2007, s. 41].

Komunikacja między członkami rodziny jest zasadniczym mechanizmem, który kreuje, rozwija, powiększa i utrwała inteligencję moralną i emocjonalną. Pozytywny wpływ komunikacji na normy rodziny, które regulują zachowania jej członków oraz stanowią podstawę rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji zależy od jej charakteru. Komunikacja może przebiegać na zasa-

dzie: a) dialogu partnerskiego, b) wyciszania napięć na tle różnicy poglądów, c) dominacji i rywalizacji wiążących się z arbitralnym narzucaniem poglądów i sankcjonowaniem norm przez jedną ze stron. Można w końcu unikać komunikacji w kwestiach drażliwych ale wtedy na skutek braku interakcji pojawi się luka w systemie dzielanych norm i wartości. Pierwsze badania empiryczne efektywności poszczególnych form komunikacji w procesie kreowania wspólnej filozofii rodziny w przedsiębiorstwach rodzinnych [Sorenson 1999, ss. 325–339] wykazały, że dialog partnerski był pozytywnie skorelowany zarówno z wynikami finansowymi osiąganymi przez przedsiębiorstwo jak i z harmonijnymi, dobrymi relacjami między członkami rodziny właścicielskiej. Komunikacja polegająca na łagodzeniu i wyciszaniu napięć miała wpływ pozytywny tylko na relacje w rodzinie, natomiast komunikacja na zasadzie dominacji czy rywalizacji nie była skorelowana pozytywnie ani z wynikami finansowymi osiąganymi przez biznes, ani z dobrymi relacjami między członkami rodziny.

Dialog partnerski w komunikacji w ramach sieci relacji rodzinnych można zdefiniować jako zorientowaną na problem dyskusję, której rezultatem jest osiąganie wzajemnie korzystnych porozumień czy kompromisów [Rahim 1983, ss. 268–376]. Taka forma komunikacji pozwala zrozumieć i wyjaśnić dużą, pozytywną siłę oddziaływania filozofii rodziny na codzienne jej decyzje jak i te o charakterze strategicznym, na decyzje dotyczące życia prywatnego jak i funkcjonowania biznesu. Dialog partnerski jest procesem ciągłym i interakcyjnym, wywołuje określone działanie, które z kolei prowadzi do kolejnej rundy dialogu, procesem, który pogłębia wspólne rozumienie się i potwierdza istnienie w rodzinie ustalonych w ten sposób norm etycznych. Z perspektywy nauki filozofii za pomocą dialogu sonduje się myślenie, przesłanki postępowania i przekonania nie stanowiące jeszcze uznanych i dzielanych norm przez społeczność. Filozofia stoi na stanowisku, iż rolą dialogu nie jest onieśmianie adwersarza czy narzucanie mu wartości moralnych ale wywołanie procesu przypominającego „przeciąganie sznura”, który stanowi istotę uczenia się i wychowania. Dialog kształtuje percepcję moralną. Do fundamentalnych zasad dialogu partnerskiego zalicza się okazywanie szacunku a nie ujmowanie się dumą i wywyższanie się, wyzwanie a nie autokratyzm, przekonywanie, a nie dominowanie [Brickhouse, Smith 1996]. Istnieje zatem związek między procesem etycznym (dialog partnerski) a treściami etycznymi (normy), pośrodku których znajdują się przekonania moralne jednostek. Rodziny, które opierają komunikację bardziej na dominacji czy rywalizacji ograniczając tym samym dialog, zmniejszają prawdopodobieństwo akceptacji wspólnie dzielanych norm etycznych i gotowości ich przestrzegania. Na przestrzeni czasu rodzina artykułuje swoją filozofię (normy rodziny), która determinuje styl i sposoby jej funkcjonowania w ramach sieci rodzinnej, sieci biznesu oraz sieci otoczenia biznesu.

Wola dialogu i zaangażowanie się w jego proces umożliwia jednostkom wyrażanie swoich ocen i poglądów w sposób bezpośredni i szczery. Znając naturę moralności pierwotnej czy inteligencji moralnej należy oczekiwać, że jednostki uczestniczące w dialogu z dużym prawdopodobieństwem koncentrować się będą na takich wartościach jak : prawość, troska o innych i lojal-

ność [Haidt, Joseph 2007, s. 65]. W firmach rodzinnych dialog partnerski będzie instrumentem tworzenia i pogłębiania norm etycznych, które staną się formalnym kodeksem etyki dla biznesu. Problemy czy sytuacje wymagające podjęcia decyzji wznawiać będą kolejne rundy dialogu partnerskiego. Wynikające z nich normy etyczne wzmocnią strukturę i kontrolę społeczną w biznesie, będącą odzwierciedleniem filozofii rodziny. Z uwagi na częstotliwość i głębokość interakcji zachodzących między członkami rodziny dialog partnerski przyczynia się jednocześnie do wyłączenia z procesu tworzenia norm moralnych jednostek nie należących do rodziny. Wyłączność w tym względzie mają członkowie rodziny i dzięki temu istnieje pewność podzielenia i przestrzegania ich. Jednak wypracowane normy rodziny kształtują kulturę organizacyjną biznesu rodzinnego i są drogowskazem dla zachowań i postaw wszystkich uczestników takiej organizacji.

Wysoki poziom inteligencji moralnej i emocjonalnej większości firm rodzinnych tworzy sprzyjający klimat i warunki pracy dla tych, którzy podzielają podobne wartości zgodne z zasadami uniwersalnymi. Są oni lepiej zmotywani, zaangażowani w realizację misji, wizji i celów firmy, z którymi się utożsamiają, czują się bezpiecznie, mniej narażeni są na stresy i frustracje, są bardziej kreatywni i zorientowani na pracę zespołową. Inteligencja moralna firm rodzinnych buduje ich silną reputację, wywołuje ich pozytywny odbiór wśród uczestników otoczenia: instytucji finansowych, dostawców, odbiorców i kooperantów. Badania empiryczne przeprowadzone na 405 małych przedsiębiorstwach rodzinnych w USA, których wyniki opublikowane zostały w 2009 roku potwierdziły, że obecność w biznesie norm etyczno-moralnych będących rezultatem dialogu partnerskiego, kreuje kapitał społeczny, zasób strategiczny pozytywnie skorelowany z wynikami finansowymi osiąganymi przez badane przedsiębiorstwa [Sorenson i inni 2009, ss. 5–11].

Kapitał społeczny rodziny a źródła przewagi konkurencyjnej biznesu

Efektom tak kreowanego kapitału społecznego rodziny w biznesie są zasoby strategiczne natury niematerialnej, które pełnią istotną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi. Należą do nich: *silna architektura wewnętrzna biznesu, silna architektura zewnętrzna biznesu, wysoka reputacja rodziny i biznesu oraz mechanizm ochrony skumulowanej wiedzy i doświadczenia*. Silna kultura współpracy i dzielenia się wiedzą oraz doświadczeniem, zespołowość, zaufanie, lojalność między członkami rodziny, gotowość do wyrzeczeń i poświęceń, wspólnie podzielana i przestrzegana inteligencja moralna kreująca pozytywną filozofię rodziny i formalny kodeks etyczny biznesu, społeczna kontrola ograniczająca koszty i konsekwencje agencji tworzą **architekturę wewnętrzną biznesu**. Orientacja na oczekiwania *stakeholders*, empatia, uczciwość oraz zasady fair play w relacjach z klientami, dostawcami czy innymi kooperantami, łatwość tworzenia sieci biznesowych i funkcjonowania w nich, szczególnie odpowiedzialność społeczna w zakresie ochrony środowiska i działalności na rzecz lokalnej społeczności kreują pozytywne, silne relacje biznesu rodzinnego z otoczeniem krajowym i międzynarodowym, zwane **architekturą zewnętrzną biznesu**. Uczciwość, niezawodność, wysoki poziom jakości i bez-

pieczeństwa oferty biznesowej determinują siłę marki i **wysoką reputację biznesu oraz rodziny**. Kapitał społeczny rodziny pozwala na skuteczną ochronę tacit knowledge – źródła przewagi konkurencyjnej w zakresie technologii i wiedzy niekodowanej przed inwigilacją ze strony konkurentów. Skumulowana wiedza i doświadczenie biznesowe jest przedmiotem transferu międzypokoleniowego, dzięki czemu mogą być skutecznie chronione.

Wpływ inteligencji moralnej i emocjonalnej w przedsiębiorstwach rodzinnych na ich pozycję konkurencyjną – raport z badań własnych

W celu zweryfikowania opisywanych wcześniej zależności (rys.1) między formą komunikacji członków rodziny prowadzącej działalność gospodarczą, normami etycznymi-moralnymi i zaufaniem emocjonalnym – głównymi składnikami kapitału społecznego rodziny będących wynikiem tej komunikacji – a pozycją konkurencyjną i wynikami finansowymi osiąganymi przez biznes rodzinny, autor przeprowadził badanie pilotażowe wśród przedsiębiorców zajmujących się handlem internetowym antykami. Metodą zastosowaną w badaniach był wywiad pogłębiony telefoniczny przeprowadzony z 12 przedsiębiorcami w pierwszej połowie lutego 2014 r. Kluczem wyboru przedsiębiorców do wywiadów była ich nienaganna karta historii przebiegu dotychczasowych transakcji i opinii wystawianych przez klientów, duża ilość przeprowadzonych do tej pory transakcji oraz relatywnie długi czas funkcjonowania w tej formule prowadzenia działalności gospodarczej. Zatem, przed rozpoczęciem wywiadów nie wiadomo było, ilu rozmówców może reprezentować biznesy rodzinne. Wybrani zostali przedsiębiorcy, którzy w swoim segmencie osiągalni największe sukcesy i cieszyli się silną reputacją wśród kupujących. Autor zwrócił się z prośbą o wywiad do 20 przedsiębiorców z tego samego segmentu przedstawiając im wcześniej drogą e-mailową listę pytań/zagadnień, które go interesują, cel badań oraz informacje na swój temat w postaci linku do strony internetowej wydziałowej. Pytania dotyczyły głównie kwestii osobistych, relacji rodzinnych, warunków socjalizacji i systemu wartości samych rozmówców, ich doświadczeń wynikających z prowadzenia e-biznesu, źródeł sukcesu, jaki odnieśli. Sami przedsiębiorcy mieli określać poziom rentowności swojej działalności. Większość pytań miała charakter otwarty. Ostatecznie na wywiad wyraziło zgodę 12 przedsiębiorców, trzech nie wyraziło zgody z uwagi na osobisty charakter pytań, pięciu nie odpowiedziało w ogóle. Wywiad trwał od 40 minut do 1 godziny.

Wszyscy przedsiębiorcy objęci badaniem zajmują się e-handlem w ramach portalu Allegro mniej więcej od 2008 roku. Ten młody, specyficzny segment sektora obrotu antykami wydaje się być atrakcyjny z uwagi na rosnącą popularność formuły e-handlu w Polsce oraz na rosnące zainteresowanie rodaków zakupem antycznych przedmiotów po okazjonalnych cenach. Jeszcze do niedawna tego typu przedmioty można było nabywać tylko w antykwariatach, na jarmarkach staroci lub realizując transakcję z osobami prywatnymi, najczęściej zamieszczającymi swoje oferty sprzedaży antyków w mediach. Ponieważ w czasie Drugiej Wojny Światowej Polska utraciła bezpowrotnie znaczną część zabytkowych przedmiotów domowego użytku oraz obrazów, które były na wyposażeniu gospodarstw domowych, ceny ocalałych przedmiotów utrzymy-

wały się na wysokim poziomie, przez co były one dostępne przez długi okres tylko dla zamożnej części społeczeństwa. Kraje Europy Zachodniej nie ucierpiały podczas wojny pod tym względem i do dziś w obiegu znajduje się tam obfitość oryginalnych przedmiotów mających dużą wartość historyczną i kolekcjonerską. Po wstąpieniu Polski do struktur Unii Europejskiej w 2004 roku wielu polskich przedsiębiorców wykorzystało szansę, która polegała na legalnym sprowadzaniu z Europy Zachodniej, głównie z Niemiec, Wielkiej Brytanii i Skandynawii drobnych antyków w dużych ilościach i sprzedaży ich w kraju poprzez Internet, pozwalający oferentom na dotarcie do szerokiej rzeszy potencjalnych odbiorców. Klientami internetowymi są kolekcjonerzy, firmy trudniące się aranżacją wnętrz lub kupujące antyki na wyposażenie biur (np. kancelarie adwokackie), sklepy antykwaryczne oraz pasjonaci lubiący otaczać się zabytkowymi przedmiotami.

Kluczowymi czynnikami sukcesu w segmencie badanych przedsiębiorców są: uczestnictwo w ponadgranicznych sieciach współpracy w zakresie pozyskiwania zabytkowych przedmiotów zagranicą (kanały zaopatrzeniowe), silne, pozytywne relacje z odbiorcami/klientami internetowymi (lojalność klientów docelowych), nienaganna reputacja, bogaty, atrakcyjny asortyment oferowanych przedmiotów oraz umiejętności w zakresie pakowania i zabezpieczania ich w przesyłce.

Na asortyment oferowany przez badanych przedsiębiorców składają się: zabytkowe formy z metali kolorowych (figurki, świeczniki, naczynia), platery, porcelana, zabytkowe książki, obrazy oraz meble. Ponieważ nie są to produkty nowe a pochodzące z XVIII, XIX i XX wieku, ich stan jest zróżnicowany. Są przedmioty zachowane w bardzo dobrym stanie jak na swój wiek, nie wymagające kosztownych renowacji, ale z wiadomych względów większość przedmiotów posiada defekty, które obniżają ich wartość i w wielu przypadkach trzeba poddawać je zabiegom konserwatorskim po zakupie przez klienta. Często zdarzają się oferenci na Allegro, którzy chcą szybko sprzedać swoje przedmioty ale główną przeszkodą w tym są wspomniane defekty. Niemoralną praktyką nagminnie stosowaną przez nich jest ustalanie niskich cen początkowych aukcji takich przedmiotów, pomijanie niedoskonałości w opisach i ukrywanie ich na zamieszczanych zdjęciach. Zdarza się, że oferenci okazują się pospolitymi oszustami, którzy inkasują zapłatę i nie wywiązują się z obowiązku dostarczenia wylicytowanych przedmiotów. Kiedy w karcie historii ich dotychczasowych transakcji pojawi się większa ilość ocen i opinii negatywnych od zawiedzionych klientów, zmieniają swoją nazwę, zakładają nowe konto i zaczynają działalność od podstaw.

W transakcjach internetowych zawieranych w drodze sformalizowanych procedur aukcyjnych pierwszoplanową rolę odgrywa zaufanie, rzetelność w sporządzaniu opisów i wykonywaniu zdjęć wystawianych przedmiotów przez oferenta oraz jego reputacja mierzona ilością pozytywnych, neutralnych i negatywnych opinii kontrahentów wystawianych po zrealizowaniu transakcji. Utrzymanie przez przedsiębiorcę idealnej (wolnej od uwag i negatywnych opinii) karty komentarzy i ocen posprzedażnych przy realizacji dużej ilości transakcji, w relatywnie długim okresie funkcjonowania na portalu jest sytuacją wyjątkową i szczególnie trudną. O ile niemoralne i nieuczciwe praktyki

sprzedających skutkują słusznie, niechlubną kartą historii ich transakcji, poważni i odpowiedzialni oferenci mogą być narażeni na nie zawsze czyste intencje kupujących, obarczani są konsekwencjami niezawinionego uszkodzenia lub zaginięcia zabytkowych przedmiotów podczas przesyłki. Groźba otrzymania negatywnej opinii posprzedażnej wynikać może także z niezadowolenia kupujących wywołanego rozbieżnością między stanem rzeczywistym przedmiotów a ich oczekiwaniami ukształtowanymi na podstawie zdjęć i opisów aukcji bądź nieświadomością zwyczajowego stanu przedmiotów zabytkowych.

Wyniki badań

1. Wszyscy badani przedsiębiorcy oświadczyli, że prowadzą działalność gospodarczą na bazie rodzinnego gospodarstwa domowego a dziesięciu z dwunastu przedsiębiorców, że członkowie ich rodzin regularnie angażują się w biznes. Dla połowy badanych jest to jedyne źródło ich utrzymania. Najczęściej działalność prowadzą współmałżonkowie w wieku 35–55 lat, którym pomagają dzieci. Prawie we wszystkich przypadkach założyciele mają pasję do antyków i sami je kolekcjonują, są w stanie prawidłowo określić ich wiek i styl. W przypadku jednego przedsiębiorcy wcześniej istniały rodzinne tradycje antykwareczne. Nikt z rozmówców nie ma formalnego wykształcenia w zakresie historii sztuki czy konserwacji zabytków. Większość przedsiębiorców ma jednak wykształcenie wyższe (oboje współmałżonków): geologiczne, ogrodnicze, rolnicze, ekonomiczne i inne.
2. Przedsiębiorcy określili sami swoją działalność jako rentowną lub średniorentowną.
3. Wśród rodzin rozmówców panują bardzo dobre lub dobre relacje. Małżeństwa wspólnie podejmują decyzje i rozwiązują problemy w drodze wypracowania kompromisu satysfakcjonującego strony. Dużo uwagi przywiązują do wychowania dzieci. Komunikacja w rodzinach oparta jest na dialogu partnerskim. Nikt nie uznał komunikacji w swojej rodzinie za opartą na dominacji jednej ze stron, rywalizacji czy unikania komunikowania się. Alternatywne formy komunikowania się za każdym razem były szczegółowo wyjaśniane rozmówcom.
4. Na pytanie czy rozmówcy są szczęśliwi i spełnieni padły odpowiedzi, że są szczęśliwi, ale nie do końca spełnieni w dziewięciu przypadkach, inni nie udzielili odpowiedzi. Nawet rozmówczyni mająca niepełnosprawnego syna, będąca przez długi czas bezrobotną uznała, że jest szczęśliwa i nie w pełni spełniona.
5. Systemy wartości wszystkich rozmówców wykazywały bardzo duże podobieństwo. Na pierwszym miejscu u wszystkich była rodzina, następnie praca i zdrowie – wymiennie miejscami w hierarchii a w dalszej kolejności uczciwość, rzetelność, bezpieczeństwo, gra fair play (prawość), też wymiennie.
6. Na pytanie otwarte, co może być źródłem Pana/Pani wysokiego poziomu inteligencji moralnej i emocjonalnej w biznesie (te pojęcia zostały szczegółowo wyjaśnione rozmówcom), wskazywano głównie na wychowanie wyniesione z domu rodzinnego. Padły także odpowiedzi: wyższe wykształcenie, autorytety (np. rektor i wykładowca uczelni, ukończonej przez jed-

nego z rozmówców), szkolenie marketingowe w poprzednim zatrudnieniu (system akwizycji w Amway). Jeden z rozmówców podkreślił rolę matki w kształtowaniu jego inteligencji moralnej, która do tej pory jest cenionym i aktywnym pedagogiem a jedna z rozmówczyń rolę babci. Na końcu dopiero, po sugestii autora wymieniano przekonania religijne ale bez entuzjazmu. W jednym tylko przypadku rozmówca jako najważniejsze źródło wymienił przekonania religijne, katolickie a następnie wykształcenie wyższe.

7. Każdy rozmówca angażuje się w aktywność charytatywną. Są to pojedyncze przypadki uczestnictwa w zbiórkach funduszy na leczenie chorych dzieci, świadczenie darmowych usług transportowych potrzebującym, przekazywanie 1% swoich podatków na celowe wsparcie osób poszkodowanych przez los.
8. Na pytanie, jak radzą sobie badani przedsiębiorcy ze sporadycznymi problemami z klientami na Allegro, aby uniknąć negatywnych opinii i ocen w karcie historii transakcji, wymieniane były różne metody od polubownego rozwiązywania sporów, możliwości zwrotu lub wymiany zakupionych przedmiotów, udzielania specjalnych gratyfikacji (zwrotu części zapłaconej ceny) po korzystanie z przewidzianych na Allegro procedur. W rzadkich, jak podkreślali przedsiębiorcy, sytuacjach kryzysowych, wykazują dobrą wolę, klasę i kierują się zawsze zadowoleniem klientów.
9. Większa część rozmówców nie była świadoma roli, jakie pełnią biznesy rodzinne w gospodarce rynkowej, ale wszyscy uznali, że jest to formuła godna upowszechniania, zwłaszcza, gdy „bezrobocie w kraju jest wysokie”, dostęp do finansowania zewnętrznego ograniczony a rodzina „trzyma się razem i wspiera emocjonalnie”. Podczas wywiadu większość przedsiębiorców uświadomiła sobie, że najlepsze, najbardziej korzystne relacje biznesowe mają z dostawcami zagranicznymi też działającymi w formule biznesu rodzinnego. Łączy ich wieloletnia przyjaźń, zaufanie i wspólny punkt widzenia na rodzinę i biznes. Jeden z rozmówców potwierdził rodzinny charakter swojego głównego dostawcy ale zaznaczył, że raczej kieruje się zasadą „korzystania z tańszych ofert” przy zawieraniu transakcji a nie charakterem biznesu kontrahenta.

Analiza stron internetowych aukcji wystawianych przedmiotów przez badanych przedsiębiorców dowodzi ich wyjątkowego profesjonalizmu wymaganego przez specyfikę domeny i standardy e-biznesu. Dobór języka, dokładne i wyczerpujące opisy wystawianych przedmiotów wraz ze szczegółowymi zdjęciami, atrakcyjna oprawa stron aukcji, możliwość i łatwość ewentualnego kontaktu ze sprzedającym przed licytowaniem, budzi zaufanie i pomaga pokonywać niepewność i poczucie ryzyka, które towarzyszą zakupom internetowym. Wyrazem szacunku, uznania i zadowolenia klientów są treści zamieszczanych przez nich komentarzy i opinii w karcie historii przeprowadzonych transakcji przez sprzedających. Nie są to tylko krótkie, zdawkowe, standardowe wypowiedzi. Znaleźć można długie komentarze o charakterze emocjonalnym, pisane z potrzeby serca, zachwytu i wdzięczności.

Zaprezentowane relacje z przeprowadzonych wywiadów stanowią ilustrację treści teoretycznych zamieszczonych we wcześniejszych częściach artykułu.

Wyniki badań potwierdzają istotny związek między kapitałem społecznym rodziny a zwłaszcza między infrastrukturą moralno-etyczną i emocjonalną a pozycją konkurencyjną firm rodzinnych i pozytywnym odbiorem społecznym ich aktywności gospodarczej. Bliskie relacje rodzinne i komunikacja między członkami rodziny oparta na dialogu partnerskim tworzą niepowtarzalne warunki dla kształtowania, utrwalania i rozwoju wysokich standardów etycznych, wspólnie podzielanych i przestrzeganych. Wyniki badań prowokują do refleksji nad unikalnością i wagą środowiska rodziny dla etycznych zachowań przedsiębiorczych człowieka i zachęcają do pogłębionych badań w temacie kapitału społecznego rodziny.

Wnioski

Natura kapitału społecznego rodziny oraz mechanizm jego tworzenia, opisany w artykule, pozwala na sformułowanie następujących konkluzji:

- Przedsiębiorstwa rodzinne dzięki silnym, głębokim i częstym interakcjom personalnym wśród członków rodziny są w stanie wygenerować szczególną formę kapitału społecznego, zasobu niematerialnego, która jest źródłem ich przewagi konkurencyjnej nad przedsiębiorstwami nierodzinnymi.
- Wyjątkowymi komponentami kapitału społecznego rodziny są zaufanie emocjonalne oraz silna infrastruktura moralno-etyczna. Są one wynikiem wyróżniających umiejętności rozwijania inteligencji emocjonalnej i moralnej w rodzinie i w biznesie, które obok inteligencji racjonalnej i technicznej są determinantami sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa bez względu na jego charakter. Inteligencja moralna i emocjonalna to te typy kompetencji, które są trudne do zimitowania przez konkurentów.
- Badania empiryczne i obserwacje potwierdzają, że największe sukcesy odnoszą przedsiębiorstwa najbardziej inteligentne moralnie i emocjonalnie. Przedsiębiorstwa rodzinne mają zatem duży potencjał generowania wartości dodanej.
- Efektywnym instrumentem rozwijania inteligencji moralnej i emocjonalnej jest komunikacja oparta na dialogu partnerskim.

Bibliografia:

Brickhouse T., Smith N. (1996), *Plato's Socrates*, Oxford University Press, Oxford, UK.

Haidt J., Joseph C. (2007), *The moral mind: How five sets of innate intuitions guide the development of many culture-specific virtues, and perhaps even modules*, [w:] Carruthers P., Laurence S., Stich S. (red), *The innate mind: Future and foundations*, Oxford University Press, New York.

Hoffman J., Hoelscher M., Sorenson R. (2006), *Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory*, "Family Business Review", vol.XIX, no 2.

Lennick D., Kiel F. (2007), *Inteligencja moralna*, Purana, Wrocław.

Rahim M.A. (1983), *A measure of styles of handling interpersonal conflict*, "Academy of Management Journal", 26.

Sorenson R.L. (1999), *Conflict strategies used by successful family businesses*, "Family Business Review", vol.XII, no.4.

Sorenson R.L, Goodpaster K.E., Hedberg P.R. (2009), *The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance*, "Family Business Review", vol. XX, no 10.

III

Innowacje i zarządzanie zmianą w biznesie rodzinnym

Ewa Więcek-Janka
Politechnika Poznańska

Marta Pawłowska
Politechnika Poznańska

Problematyka innowacji technologicznych w przedsiębiorstwach rodzinnych

The issue of technological innovation in family businesses

Abstract: The paper presents the results of literature and empirical research on making changes with particular emphasis on technological innovation. The issue of innovation is the focus of research of family businesses since the early 60s the twentieth century. Already have noted the significant impact of family involvement on the degree of technological innovation. The purpose of this article is to review and systematization of knowledge about technological innovation in family businesses. It also has an incentive to expand their knowledge and further research in this area.

Key-words: Family Business, Technological Innovation.

Wprowadzenie

Innowację można opisać na wiele sposobów. Bez niej trudno sobie wyobrazić rozwój cywilizacji, organizacji, a także pojedynczego człowieka [Więcek-Janka 2006]. W *Encyklopedii prakseologii i teorii organizacji* [Pszczółowski 1978] określa się ją jako „wytwór nowy (nowość zrelatywizowana do miejsca i czasu), który przez naśladownictwo zostaje upowszechniony w praktyce”. W teorii organizacji znane jest tzw. zarządzanie przez zmianę (*management by innovation*), które postuluje nie tylko innowacje w produkowanych wyrobach i świadczonych usługach, lecz także organizacyjne, technologiczne czy ekonomiczne.

W literaturze przedmiotu można znaleźć podejścia kosztowe, rozwojowe, procesowe, systemowe, twórcze i ewolucyjne. Ich brzmienie i autorów podano klasyfikacji i przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Klasyfikacja podejść do definiowania innowacji

Przedstawiciel	Rok	Podejście	Definicja innowacji (zmiany)
Argyris	1965	kosztowe	Koszty zmiany szybko rosną, w miarę jak maleje okres pożytecznego życia nowych idei
Pietra-siński	1971	Rozwojowe	Zmiany celowo wprowadzane przez człowieka lub zaprojektowane przezeń układy cybernetyczne, polegające na zastępowaniu dotychczasowych stanów w rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio w świetle określonych kryteriów i składającymi się w sumie na postęp
Makar-czyk	1971	Systemowe	Wartość kulturowa, organizacyjna czy materialna, która w danych warunkach czasowych i przestrzennych jest traktowana przez ludzi jako nowa
Freeman	1976	Techniczno-technologiczne	Firma dąży do określenia wizji wyrobu, następnie go projektuje, produkuje, testuje i w ostatecznym etapie wprowadza gotowy produkt, usługę, bądź technologię na rynek
Woodman	1989	Interwencjonistyczne	Każda istotna modyfikacja jakiegokolwiek części organizacji
Masłyk-Musiał	1996	Procesowe	Przekształcenie istniejącego układu według ustalonych procedur, przewidujące równocześnie rezultaty tego przekształcenia ukierunkowane przez celowość działań przedsiębiorstwa
Drucker	1999	Systemowe	Innowacja jest zawsze tym, co stwarza okazję dla wszystkiego co nowe i odmienne. Systematyczna zmiana polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian i systematycznej analizie okazji do społecznej lub gospodarczej zmiany
Penc	1999	Procesowe	Zmiany planowane połączone z działaniami twórczymi pozwalają minimalizować konflikty i przyspieszają adaptację zmiany
Więcek-Janka	2004	Ewolucyjne	Determinanta rozwoju organizacji na drodze wewnętrznej adaptacji lub zewnętrznej imitacji o ewolucyjnym charakterze wymuszona zmianami otoczenia
Tidd, Bessant	2009	Procesowe	Innowacje przedstawiają jako proces, w którym firmy identyfikują nowe możliwości i okazje, po czym przekształcają je w rzeczywistość

Źródło: opracowanie własne.

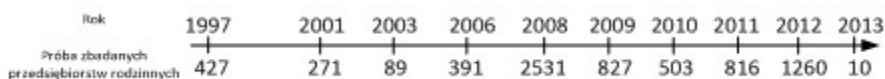
Jedną z możliwych wprowadzanych w firmach rodzinnych innowacji są te technologiczne. Innowację technologiczną definiuje się jako proces, poprzez który firma dąży do określenia wizji wyrobu, następnie go projektuje, produkuje, testuje i w ostatecznym etapie wprowadza gotowy produkt, usługę, bądź technologię na rynek [Freeman 1976]. Ten typ innowacji zyskał w ostatnich latach na znaczeniu, ponieważ kształtuje konkurencyjność produktową lub usługową firm na konsumpcyjnym rynku. Realizowane na świecie badania empiryczne wskazują, że firmy angażujące się w rozwój technologii i wdrażające innowacje techniczne przodują na rynku osiągając przewagę konkurencyjną

[Georski, Machin, Van Reenen 1993]. Aspekt innowacji technologicznych w firmach rodzinnych stał się obiecującym obszarem badań, ponieważ istnieją poważne powody by twierdzić, że efekty innowacji technologicznych firm rodzinnych i firm nie będących w posiadaniu rodziny, różnią się. Thomsen i Pedersen [2000] stwierdzili różnice osobowościowe właścicieli firm rodzinnych, które mogą znacząco wpływać na działalność inwestycyjną, skłonność do ryzyka oraz dywersyfikacji planów. Więcek-Janka [2008] wykazała ponadto różnicujące cechy psychofizyczne u właścicieli firm rodzinnych skłonnych do wprowadzania zmian w stosunku do firm nierodzinnych. Różnice te mają ważne znaczenie w stosunku do osób zarządzających firmami niebędącymi własnością rodziny, gdzie stwierdzono większą skłonność do ryzyka i poszerzoną skalę działalności inwestycyjnych i prac badawczo – rozwojowych. Co więcej, zaangażowanie rodzin w procesy zarządzania i kierownictwa może prowadzić do rozwoju unikalnych cech przedsiębiorstwa rodzinnego [Habbershon, Williams 1999]. Cechy te mogą stanowić wartość dodaną i mieć znaczący wpływ na innowacyjność technologiczną.

Temat niniejszego artykułu dotyczy innowacji technologicznych w przedsiębiorstwach rodzinnych. Freeman [1976] wyróżnił innowacje technologiczne jako szczególnie istotne dla rozwoju firmy. Jego podejście procesowe, w którym firma dąży do określenia wizji wyrobu, następnie go projektuje, produkuje, testuje i w ostatecznym etapie wprowadza gotowy produkt, usługę, bądź technologię na rynek. W procesie tym szczególną rolę odgrywają prace badawczo – rozwojowe. Są one wewnętrznym wieloetapowym procesem, który obejmuje badania podstawowe i wdrożeniowe, kreowanie wizji i cech produktu, rozwój, po czym dochodzi do produkcji oraz w ostateczności wprowadzenia na rynek gotowego produktu, usługi czy technologii [Chiesa 2001].

De Massis, Frattini i Lichtenthaler [2013] przeanalizowali setki artykułów z okresu 1971–2013 wyłaniając spośród nich 23 teksty badawcze dotyczące innowacji technologicznych w przedsiębiorstwach rodzinnych. Wyszukiwane artykuły były za pomocą słów kluczowych z czasopism zajmujących się problematyką firm rodzinnych oraz z czasopisma „top 14 zarządzania innowacjami” wymienionych w Thieme [2007]. W tabeli 2 przedstawiono listę ograniczoną do dwudziestu trzech badań realizowanych na świecie. W latach 1997–2013 zbadano różne aspekty wprowadzania innowacji technicznych i technologicznych w 7135 firmach rodzinnych. W badaniach tych brali udział badacze z USA, Wielkiej Brytanii, Francji, Niemiec, Włoch, Hiszpanii, Belgii, Holandii, Kanady i Tajlandii.

Rysunek 1. Liczebności badanych przedsiębiorstw na świecie ze względu na innowacyjność technologiczną



Źródło: opracowanie własne.

Wyniki zrealizowanych badań opublikowano w czasopismach naukowych, które zostały następnie wykorzystane w analizie tekstowej. Siedemnaście spośród wszystkich przedstawionych w tabeli 2 artykułów zajmuje się porównaniem firm rodzinnych i nierodzinnych. W większości przedstawiono wyniki badań w przedsiębiorstwach małych i średnich. Firmy z wytypowanych artykułów to w większości przedsiębiorstwa przemysłu wytwórczego, a w znacznej mniejszości do usług i technologii. Poddane badaniu 7135 przedsiębiorstwa stanowiły rozległą i bardzo zróżnicowaną próbę, badaną w różnym czasie i w odmiennych warunkach kulturowych. Mimo to, można uznać ją jako wystarczającą do określenia, iż wprowadzanie innowacji technicznych i technologicznych w firmach rodzinnych przebiega odmiennie do podobnych firm nierodzinnych.

Tabela 2. Przegląd literatury badawczej

Autorzy badan	Rok	Typ	Opis próby	Rodzaj badań
Westhead	1997	empiryczny (an. jakościowa)	427 angielskich niezależnych firm	Firmy rodzinne vs nierodzinne
McCann i in.	2001	empiryczny (an. jakościowa)	271 amerykańskich firm ze stany Waszyngton	Tylko firmy rodzinne
Gudmundson i in.	2003	empiryczny (an. jakościowa)	4262 ankiety indywidualne z 89 amerykańskich firm	Firmy rodzinne vs nierodzinne
Craig i Dibrell	2006	empiryczny (an. jakościowa)	391 amerykańskich MSP z różnych gałęzi przemysłu	Firmy rodzinne vs nierodzinne
Craig i Moores	2006	empiryczny (an. jakościowa)	268 firm australijskich (pierwsza próba) i 67 firm australijskich (druga próba)	Tylko firmy rodzinne
Sirmon i in.	2008	empiryczny (an. jakościowa)	2531 francuskich firm produkcyjnych	Firmy rodzinne vs nierodzinne
Chen i Hsu	2009	empiryczny (an. jakościowa)	369 tajwańskich firm z przemysłu elektronicznego	Firmy rodzinne vs nierodzinne
Chin i in.	2009	empiryczny (an. jakościowa)	317 tajwańskich firm z przemysłu elektronicznego	Firmy rodzinne vs nierodzinne
Pittino i Vistin	2009	empiryczny (an. jakościowa)	141 małych i średnich włoskich firm rodzinnych	Tylko firmy rodzinne
Czarnitzki i Kraft	2009	empiryczny (an. jakościowa)	10 niemieckich spółek akcyjnych	Firmy rodzinne vs nierodzinne
Wagner	2010	empiryczny (an. jakościowa)	252 amerykańskie firmy z indeksu S&P 500	Firmy rodzinne vs nierodzinne

Munari i in.	2010	empiryczny (an. jakościowa)	1000 firm z Francji, Niemiec, Włoch, Norwegii, Szwecji i Wielkiej Brytanii	Firmy rodzinne vs nierodzinne
Llach i Nordqvist	2010	empiryczny (an. jakościowa)	151 hiszpańskich firm produkcyjnych	Firmy rodzinne vs nierodzinne
Bergfeld i Weber	2011	empiryczny (an. jakościowa)	10 niemieckich firm rodzinnych	Tylko firmy rodzinne
Cassia, De Massis i Pizzurno	2011	empiryczny (an. jakościowa)	4 włoskie MPS należące do różnych przemysłów	Tylko firmy rodzinne
Hsu i Chang	2011	empiryczny (an. jakościowa)	124 ankiety indywidualne z 76 tajwańskich firm	Tylko firmy rodzinne
Munoz-Bullon i Sanchez-Bueno	2011	empiryczny (an. jakościowa)	736 kanadyjskich firm	Firmy rodzinne vs nierodzinne
Block	2012	empiryczny (an. jakościowa)	154 spółki należące do przemysłu badawczo-rozwojowego	Firmy rodzinne vs nierodzinne
Cassia, De Massis i Pizzurno	2012	empiryczny (an. jakościowa)	10 włoskich firm z różnych branż	Firmy rodzinne vs nierodzinne
Chrisman i Patel	2012	empiryczny (an. jakościowa)	964 produkcyjnych firm należących do indeksu S&P 1500	Firmy rodzinne vs nierodzinne
Classen i in.	2012	empiryczny (an. jakościowa)	167 produkcyjnych MSP z Belgii i Holandii	Firmy rodzinne vs nierodzinne
Lichtenthaler i Muethel	2012	empiryczny (an. jakościowa)	119 niemieckich firm produkcyjnych	Firmy rodzinne vs nierodzinne
De Massis, Frattini i in.	2013	empiryczny (an. jakościowa)	10 małych włoskich firm z różnych branż	Firmy rodzinne vs nierodzinne

Źródło: De Massis, Frattini, Lichtenthaler [2013, ss. 10–31].

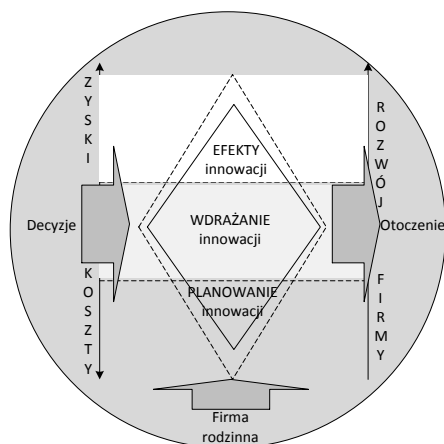
W tabeli 2 przedstawiona klasyfikacja, przeprowadzonych w ostatnich 16 latach badań, wskazuje na duży stopień rozproszenia geograficznego. Poszerzenie badań o Afrykę, Europę Wschodnią, Amerykę Łacińską i Azję, dałoby pełny obraz problematyki wprowadzania innowacji w firmach rodzinnych, co pozwoliłoby na zidentyfikowanie różnic kulturowych wpływających na to zjawisko oraz pozwoliłoby na opracowanie mapy globalnych wyników badanego obszaru.

1. Model innowacji w przedsiębiorstwach rodzinnych

Spośród wszystkich badań przedstawionych w tabeli 2, można wyróżnić kilka tematów, które dotyczą w głównej mierze trzech etapów innowacji: planowania innowacji, wdrażania oraz jej efektów. W realizowanych w tym zakresie

badaniach poruszono także aspekty relacji między etapami, roli i zaangażowania rodziny w cały proces.

Rysunek 2. Model wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwach rodzinnych



Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystując metodę abdukcyjną analizy badań autorki opracowały koncepcyjny model odzwierciedlający proces wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwie rodzinnym¹. Na rysunku 2 zilustrowano przebieg procesu wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Na etapie planowania innowacji zaangażowanie rodziny zauważalne jest przede wszystkim w ponoszonych wydatkach inwestycyjnych na prace badawczo-rozwojowe, które generują koszty. Szereg badań, także polskich [Barbera, Hasso 2013; Glinka, Gudkova 2010; Więcek-Janka 2010] wskazuje na wysoką niechęć wobec zmian zwiększających koszty funkcjonowania firmy. Wnioski z badań dotyczących tego obszaru są w dużej mierze zgodne i wskazują na negatywny związek między udziałem zaangażowania rodziny i poziomem intensywności badawczo-rozwojowej. Ponadto, długoterminowe i niepewne inwestowanie w badania i rozwój wiąże się z ograniczoną skłonnością do ryzyka głównych udziałowców [Munari 2010].

Końcowy etap efektów innowacji badany był ze względu na związek z wynikami biznesowymi firm rodzinnych. Chin i in. [2009] pokazują, że ścisła kontrola w strukturze własnościowej charakterystyczna dla firm rodzinnych hamuje ich innowacyjność. Ponadto, stwierdza, że zaangażowanie rodziny jest negatywnie związane z ilością i jakością otrzymanych patentów. Podobne wnioski można wyciągnąć po zapoznaniu z badaniami przeprowadzonymi przez Czarnitzkiego i Krafta [2009], którzy wykazali, że firmy z podzielonym udziałem kapitałowym są bardziej innowacyjne, czyli posiadają więcej paten-

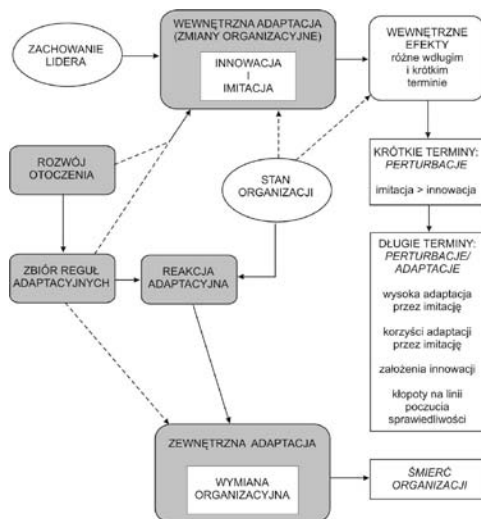
¹ Model należy traktować jako wynik badań eksploracyjnych, który wymaga weryfikacji w badaniach eksplanacyjnych.

tów w porównaniu z firmami z innymi strukturami kapitałowymi niż przedsiębiorstwa rodzinne. Odmienne stanowisko przedstawia natomiast Gudmundson i in. [2003], którzy w swoich badaniach wykazują, że posiadanie udziałów własnościowych przez rodzinę jest pozytywnie związane z możliwością wprowadzenia nowych produktów i usług. Podobnie Llach i Nordqvist [2010] stwierdzili, że firmy rodzinne są bardziej innowacyjne niż te nie będące w posiadaniu rodziny. Jest to wynikiem ich cech ludzkich, kapitału społecznego, marketingowego i gospodarczego.

Z kolei na etap wdrażania innowacji został zbadany w niewielkim stopniu. W literaturze przedmiotu występuje niewielka ilość artykułów dotyczących bezpośredniego wpływu zaangażowania rodziny na innowacyjność technologiczną w zakresie procesów wytwórczych. Tematem tym zajęli się Cassia i in. [2012], wskazując, że zaangażowanie rodziny w charakterystykę procesu rozwoju nowego produktu wpływa dodatnio na długoterminowy ciąg rozwoju nowych produktów. Co więcej, w badaniach Classena i in. [2012] wskazano mniejszą liczbę różnych typów źródeł zewnętrznych lub firm partnerskich, które pomogłyby w pozyskaniu środków na ich działalność innowacyjną. Ponadto, firmy rodzinne uważane są za bardziej elastyczne w zakresie struktur i procesów decyzyjnych [Craig, Dibrell 2006].

Zbadano także relacje między wdrażaniem innowacji a jej efektami. Naukowcy stwierdzili, że pozyskiwanie informacji przez firmy rodzinne, zarówno w odniesieniu do jej rozpiętości i szybkości (z jaką dane są uzyskiwane), jest pozytywnie skorelowane z innowacyjnością [Craig, Moores 2006]. Co więcej, przedsiębiorstwa rodzinne o wspólnych wartościach rodzinnych, silnym pragnieniu podniesienia renomy nazwiska, kształtowaniu wizerunku i wysokim poziomie komunikacji między członkami rodziny, mogą być bardziej skuteczne w rozwijaniu nowych produktów i innych decyzjach innowacyjnych.

Jedno z przedstawionych ujęć innowacji (por tab. 1) traktowanej, jako *determinanty rozwoju organizacji na drodze wewnętrznej adaptacji lub zewnętrznej imitacji o ewolucyjnym charakterze wymuszona zmianami otoczenia*, jest związane z osobą właściciela firmy rodzinnej lub jej sukcesorem. To ich zadaniem jest dostrzegać korzyści w innowacjach i to oni powinni zostać inicjatorami lub agentami zmiany. Od ich zachowań i przyjętej taktyki wiele zależy. Na nich skupiają się obciążenia związane z pogodzeniem bieżącego stanu organizacji i wymagań zewnętrznych (rynkowych). Droga wewnętrznej adaptacji, poprzez zmianę myślenia pracowników i wyznaczanie celów krótko- i długoterminowych, pozwala na identyfikację i przezwyciężenie przeszkód we wdrażaniu nowości. Innym rozwiązaniem jest strategia imitacji czyli korzystania z rozwiązań benchmarkingu.

Rysunek 3. Udział lidera we wprowadzaniu zmiany

Źródło: Więcek-Janka [2006, s. 62].

Jeżeli jednak lider grupy nie podejmie się roli agenta zmiany zarówno drogą adaptacji lub imitacji, a warunki zewnętrzne tę zmianę wymuszają, może dojść do silnych zaburzeń i konfliktów organizacyjnych, prowadzących w najlepszym razie do wymiany kadrowej, w najgorszym zaś – do upadku przedsiębiorstwa. Rolę liderów przedsiębiorstw we wprowadzanie innowacji przedstawiono na rysunku 3.

Zebrany materiał badawczy pozwala na sformułowanie tezy, że najważniejszym aspektem realizacji innowacji technologicznych w firmach rodzinnych jest jego procesowy charakter i zaangażowanie rodziny poprzez poszukiwanie szans, zabezpieczenie środków i zasobów ludzkich na ich realizację.

Podsumowanie

Rok rocznie wzrasta znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych. Ich rola w gospodarkach wszystkich kontynentów jest nie do przecenienia, a największa liczba przedsiębiorstw rodzinnych to tych z sektora MŚP. Specyfika ich funkcjonowania dotyczy zapewnienia bezpieczeństwa rodzinie, co generuje opór wobec nowości, zwłaszcza tych niepewnych. Można postawić tezę, że innowacyjność technologiczna firm rodzinnych różni się od tej realizowanej w firmach nie pozostających własnością rodziny. Jak wynika z realizowanych badań² właściciele firm rodzinnych deklarują, że w ich firmach wykorzystują innowacje technologiczne głównie w celu utrzymania stabilnej pozycji konkurencyjnej na rynku. Dostrzegają w nich szansę na maksymalizację mocnych stron i minimalizację słabości firm poprzez ciągłe doskonalenie i pozyskiwanie wiedzy.

² Badania realizowane w 2011 roku przez E. Więcek-Janka.

De Massis, Frattini, Lichtenthaler [2013] dokonali oceny wcześniejszych badań dotyczących innowacji technologicznych w firmach rodzinnych, w których odnoszą się do procesu realizacji innowacji poprzez pomiary bezpośredniego wpływu zaangażowania rodziny na planowanie i efekty innowacji. Temat oddziaływania zaangażowania rodziny na wdrażanie innowacji jest stosunkowo nowy i niezbadany, dlatego też jedna z przedstawionych na rysunku 1 części modelu (wdrażanie innowacji) wymaga pogłębionych badań.

Zidentyfikowano także pewne luki badawcze, które wymagają rozwinięcia w przyszłych badaniach. De Massis, Frattini i Lichtenthaler [2013] wskazują na kilka luk badawczych istniejących na styku przedsiębiorczości rodzinnej oraz innowacyjności technologicznej. Upatrują w nich możliwości do prowadzenia dalszych badań, które pozwolą na pełne poznanie roli innowacji technologicznych w firmach rodzinnych oraz warunków jakie akcelерują ten proces. Dotyczą one wpływu zaangażowania rodziny po pierwsze w etapie wdrażania innowacji, co wiąże się z odmiennym dla każdej kultury podejmowaniem decyzji, kształtowania wewnętrznych relacji rodzinno-biznesowych oraz roli jednostki i grupy w strukturach rodzinno-biznesowych. Po drugie efektów innowacji. Należałoby wyjaśnić jak wykorzystywane są efekty wprowadzanych innowacji, jakie generują korzyści i jak wpływają na strukturę rodzinno-biznesową.

Mimo ponad siedmiotysięcznej próby w badaniach realizowanych na świecie nie udało się jednoznacznie określić czy firmy rodzinne są bardziej czy mniej innowacyjne od firm nierodzinnych. Często podejmowane są próby odpowiedzi na to pytanie, jednak brak jednoznacznej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego i jej uznaniowość sprawia, że odpowiedź ta jest niepełna³. Należy więc proponować rozpatrywanie pojęcia przedsiębiorstwa rodzinnego w szerokim kontekście, dzięki czemu możliwe będzie rozpoznanie źródła i elementów kontekstowych niejednorodności firm rodzinnych. Wyrażne rozgraniczenie różnic w cechach firm rodzinnych wskaże, jaki może to mieć wpływ na ich zachowania innowacyjne. Cechą charakterystyczną dla danej firmy może być np. lokalizacja, typ prowadzonej działalności czy też specyficzna branża. Również skłonność firm do nabywania i komercjalizacji wiedzy poza obszarem firmy może być różna w zależności od typu firmy [Van de Vrande, Vanhaverbeke, Duysters 2009].

Autorki niniejszego artykułu mają nadzieję, że przedstawione badania będą stanowiły zachętę do poszerzenia wiedzy o innowacjach technologicznych przedsiębiorstw rodzinnych, co skutkować będzie pracami akademickimi w tej dziedzinie badawczej.

³ UE zapowiedziała przyjęcie jednoznacznej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego w 2014.

Bibliografia:

Barbera F., Hasso T. (2013), *Do We Need to Use an Accountant? The sales Growth and Survival Benefits to Family SMEs*, "Family Business Review", 26, ss. 256–271.

Cassia L., De Massis A., Pizzurino E. (2012), *Strategic innovation and new product development in family firms: An empirically grounded theoretical framework*, "International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research", 18, ss. 198–232.

Chiesa V. (2001), *R&D strategy and organization: Managing technical change in dynamic contexts*. London, England: Imperial College Press.

Chin C.L., Chen Y.J., Kleinman G., Lee P. (2009), *Corporate ownership structure and innovation: Evidence from Taiwan's electronics industry*, "Journal of Accounting Auditing Finance", 24 (1), ss. 145–175.

Classen N., Van Gils A., Bammens Y., Carree M. (2012), *Accessing resources from innovation partners: The search breadth of family SMEs*, "Journal of Small Business Management", 50, ss. 191–215.

Craig J. B. L., Dibrell C. (2006), *The natural environment innovation, and firm performance: A comparative study*, "Family Business Review", 19, ss. 275–288.

Craig J. B. L., Moores K. (2006), *A 10 year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms*, "Family Business Review", 19, ss. 1–10.

Czarnitzki D., Kraft K. (2009), *Capital control, debt financing and innovative activity*, "Journal of Economic Behavior & Organization", 71, ss. 372–383.

De Massis A., Frattini F., Lichtenthaler U. (2013). *Research on technological innovation in family firms: present debates and future directions*, "Family Business Review", 26, 1, ss. 10–31.

Drucker P. (1985), *Innovation and entrepreneurship*. New York, NY: Harper & Row.

Freeman C. (1976), *Economics of industrial innovation*, London, England: Printer.

Georski, P., Machin, S., & Van Reenen, J. (1993), *The profit-ability of innovating firms*, "RAND Journal of Economics", 24, ss. 198–211.

Glinka B., Gudkova S. (2010), *Wybrane uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce*, „Problemy zarządzania”, vol. 8, nr 4, ss. 29–42.

Gudmundson, D., Tower, C.B., & Hartman, E.A. (2003), *Innovation in small business: Culture and ownership structure do matter*, "Journal of Development Entrepreneurship", 8 (1), ss. 1–18.

Habbershon, T.G., & Williams, M. (1999), *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*, "Family Business Review", 9, ss. 157–170.

Llach J., Nordqvist M. (2010), *Innovation in family and non-family businesses: A resource perspective*, "International Journal of Entrepreneurial Venturing", 2, ss. 381–399.

Munari F., Oriani R., Sobrero M (2010), *The effects of owner identity and external governance systems on R&D investments: A study of Western European firms*, "Research Policy", 39, ss. 1093–1104.

Thieme J. (2007), *Perspective: The world's top innovation management scholars and their social capital*, "Journal of Product Innovation Management", 24, ss. 241–229.

Thomsen S., Pedersen T. (2000), *Ownership structure and economic performance in the largest European companies*, "Strategic Management Journal", 21, ss. 689–705.

Tidd J., Bessant J.R. (2009), *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*, New York, NY: John Wiley.

Van De Vrande V., Vanhaverbeke W., Duysters G. (2009), *External technology sourcing: The effect of uncertainty on governance mode choice*, "Journal of Business Venturing", 24 (1), ss. 62–80.

Więcek-Janka E. (2010), *Mikroprzedsiębiorstwa rodzinne w Wielkopolsce (2008–2010)*, „Problemy zarządzania”, vol. 8, nr 4, ss. 87–107.

Więcek-Janka E. (2006), *Zmiany i konflikty w organizacji*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Więcek-Janka E. (2008), *Internacjonalizacja jako element cyklu życia przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] Dworzecki Z., Romanowska M. (red.), *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, ss. 297–310.

Małgorzata Sosińska-Wit
Politechnika Lubelska

Współpraca firm rodzinnych z jednostkami badawczo-rozwojowymi w województwie lubelskim

**Cooperation of family businesses with research-development in the
region of Lublin**

Abstract: Changes taking place in the context of globalization mean that increasing the role of innovation, research and new technologies in the functioning of businesses, including SMEs. To survive companies must adequately and timely respond to changes, and this is possible only if the advantage of the opportunity offered by the development of science. The article presents the work of family businesses operating in the Lublin province of the B + R. Empirical data were obtained from the Statistical Office, and the survey of 79 family businesses operating in the province of Lublin

Key-words: region, research and development, collaboration with research units.

Wstęp

Współczesna gospodarka stawia przed przedsiębiorstwami zupełnie nowe wyzwania, wymagające współpracy w zakresie przepływu wiedzy pomiędzy instytucjami publicznymi a prywatnymi. Globalizacja zainicjowała procesy zmian polityczno-ekonomicznych w relacjach pomiędzy: światem nauki, biznesem i sektorem publicznym, zbliżając te strefy do siebie. Do pełnego rozwoju gospodarczego niezbędny jest jeszcze jeden element – kapitał społeczny. Warunkiem sukcesu jest takie zarządzanie rozwojem regionu, aby te sfery mogły współpracować i wypracowywać wspólne korzyści.

Uniwersytety, jednostki sektora B+R, samorządy oraz przedsiębiorcy, głównie z sektora MSP odgrywają znaczącą rolę w rozwoju każdego regionu. Najważniejszym czynnikiem rozwoju, oprócz dostępności źródeł finansowania jest współpraca tych podmiotów, co prowadzi do powstania przedsiębiorstw konkurencyjnych, łatwo adoptujących się do nowych warunków, wykorzystujących najnowsze zdobycze nauki i techniki, także w wymiarze międzynarodowym. Innowacyjne i konkurencyjne przedsiębiorstwa są więc głównym motorem rozwoju regionalnego.

Zarządzanie firmą rodzinną zwłaszcza tą najmniejszą, staje się poważnym wyzwaniem dla przedsiębiorców tworzących firmy, jako zabezpieczanie rodzi-

ny w trudnych warunkach rynkowych. Źródła sukcesu nastawionego na rozwój lub przetrwanie, należy upatrywać w relacjach wewnętrznych takich firm. Przynależność do rodziny wzmacnia siłę spójności organizacji, lęk o przyszłość rodziny, współzależność celów, synergię w działaniu, wykorzystanie wiedzy ukrytej co sprawia, że firmy rodzinne są istotnym podmiotem funkcjonowania gospodarki lokalnej.

Celem artykułu jest ocena współpracy firm rodzinnych z sektora małych i średnich przedsiębiorstw z sektorem B+R na terenie województwa lubelskiego, a także wpływ tych działań na kreowanie lokalnej przedsiębiorczości. Przyjęta hipoteza badawcza głosi, że firmy rodzinne chętniej i w szerszym zakresie współpracują z sektorem B+R, niż podmioty nierodzinne funkcjonujące na tym samym rynku. Podmiotem badań są firmy rodzinne zlokalizowane na obszarze województwa lubelskiego, zaś przedmiotem ocena stopnia ich współpracy z sektorem B+R. W pracy wykorzystano dane statystyczne zawarte w raportach i analizach Głównego Urzędu Statystycznego oraz badania ankietowe przeprowadzone na grupie 254 mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie województwa lubelskiego.

Rola współpracy sektora B+R w rozwoju przedsiębiorczości

Zgodnie z koncepcją gospodarki opartej na wiedzy (GOW), jednym z ważniejszych czynników determinujących tempo i poziom rozwoju gospodarczego regionu jest innowacyjność, transfer i wykorzystanie wiedzy. Warunkiem dynamiki innowacyjnej gospodarki regionu, generowania podaży nowości jest natomiast działalność badawczo-rozwojowa, szeroki dostęp do oryginalnych rozwiązań naukowo-badawczych, usług technologicznych, doradztwa i edukacji [Działalność... 2013, s.25].

W wyniku postępujących procesów globalizacji zaczynają pojawiać się warunki, które zmuszają podmioty do zwiększania nakładów na badania i rozwój. Efektywnie funkcjonujące i konkurencyjne przedsiębiorstwa wymagają prowadzenia i wdrażania badań naukowych.

Zgodnie z metodyką przyjętą przez GUS nakłady na badania i rozwój są to nakłady bieżące poniesione na badania podstawowe, stosowane i prace rozwojowe, oraz nakłady inwestycyjne na środki trwałe związane z działalnością B+R. Natomiast sama działalność badawczo-rozwojowa to: systematycznie prowadzone prace twórcze, podjęte dla zwiększenia zasobu wiedzy jak również dla znalezienia nowych zastosowań dla tej wiedzy [Działalność... 2013, s. 32].

Badania stosowane podobnie jak podstawowe są prowadzone celem zdobycia nowej wiedzy. Różnica polega na tym, że są one ukierunkowane na konkretny, praktyczny cel. Prace rozwojowe są to prace prowadzone w sposób systematyczny, na bazie dotychczasowo zdobytej wiedzy wynikającej zarówno z badań, jak i praktyki, których celem jest wytworzenie nowych materiałów, produktów, urządzeń, usług itd. lub istotne ich usprawnienie [Wasilewski 1997, s. 39]. W literaturze udział prac rozwojowych w nakładach na działalność B+R traktowana jest jako miernik tzw. bliskości do rynku działalności badawczo-rozwojowej.

Instytucje otoczenia biznesu (IOB) mają za zadanie pomagać we wzroście konkurencyjności oraz w podnoszeniu poziomu innowacyjności MSP. Pomoc

ta wyraża się w świadczeniu usług: informacyjnych, doradczych, szkoleniowych, proinnowacyjnych, szkoleniowych i finansowych.

Instytuty badawcze to państwowe jednostki organizacyjne, tworzone w celu prowadzenia badań naukowych oraz prac rozwojowych ukierunkowanych na wdrożenie i zastosowanie w praktyce wyników tych badań. Do instytutów badawczych włączone zostały jednostki badawczo-rozwojowe oraz państwowe instytuty badawcze [Ustawa... 2010].

W badaniach dotyczących barier współpracy między sferą nauki i biznesu podkreśla się niską świadomość wśród przedsiębiorców co do takiej współpracy. Jako bariery takiej współpracy wymieniane są najczęściej: brak uregulowań prawnych i podatkowych, wysokie ceny oferowanych badań, brak ofert dostosowanych do potrzeb rynkowych i brak znajomości realiów rynkowych przez ośrodki naukowe, biurokracja i zbyt wolne tempo współpracy [Bariery... 2006, s. 12].

Z prowadzonych badań wynika, że małe i średnie firmy za podstawowe źródła innowacji mają prace badawcze prowadzone we własnej firmie, oraz własne rozwiązania projektowe. Badania i projekty przygotowuje zwykle zespół inżynierów, a wiodącą rolę bardzo często odgrywa właściciel. Nie ukrywają oni, że pierwotnym źródłem innowacji były dla nich często odbyte studia, a także rozpoczęta na uczelni praca naukowa, a impuls do utworzenia firmy prywatnej, obok powodów materialnych, stanowiła chęć sprawdzenia projektu w działalności biznesowej. W niektórych firmach znaczącą rolę odegrała także tradycja rodzinna [Sosnowska, Łobejko 2006, s.11].

Wspieranie badań i innowacyjności polskiej gospodarki będzie mieć priorytetowe znaczenie w latach 2014–2020. Zostaną skierowane środki unijne do obszarów priorytetowych z punktu widzenia rozwoju danego kraju i jego regionów. Tzw. inteligentne specjalizacje mają prowadzić do wzmocnienia jakości badań oraz pozycji krajowych jednostek badawczych na arenie międzynarodowej. Programem, który w największym stopniu będzie wspierał innowacyjność, działalność badawczo-rozwojową jest Inteligentny Rozwój. Ma on umożliwić skuteczne przekształcanie pomysłów w niespotykane dotąd rozwiązania, technologie, produkty czy usługi.

Nakłady na B+R w województwie lubelskim i w kraju

Poziom rozwoju sektora B+R najczęściej mierzy się wskaźnikiem GERD rozumianym jako wysokość nakładów na prace B+R w stosunku do PKD kraju. Wskaźnik ten jest silnie zróżnicowany pomiędzy krajami UE. Dla Polski jednak dość niski. Istotnym parametrem jest również struktura finansowania tych nakładów, jak widać w tabeli 1 w Polsce i województwie lubelskim odbiegająca znacznie od średniej europejskiej.

Tabela 1. Wysokość nakładów na B+R w % PKB i struktura wg źródeł finansowania w 2011 w i Unii Europejskiej, Polsce i województwie lubelskim

	Nakłady na B+R w % PKB	Zagranica	Przedsiębiorstwa	Rząd
UE	2,03	8,9%	53,9%	34,6%
Polska	0 77	13,4%	28,1%	55,8%
lubelskie	0,65	bd	bd	Bd

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL – Banku Danych Lokalnych GUS, <http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane> (stan z 20.02.2014 r.).

Ogólna wartość nakładów na działalność badawczą i rozwojową (B+R) w 2012 r. wynosiła w cenach bieżących 14 352,9 mln zł, co oznacza przyrost w porównaniu z rokiem poprzednim o ok. 2,66 mld zł (22,8%), a w porównaniu z 2007 r. wzrost o 116% . Wzrost środków przeznaczonych na badania (szczególnie w okresie ostatnich dwóch lat) przyniósł pewną poprawę w finansowaniu sfery B+R. Średni wskaźnik nakładów na B+R w relacji do PKB (GERD/PKB) wzrósł z 0,57% w 2007 r. do 0,77% w 2011 r., ale jest to zaledwie 1/3 GERD/PKB dla 27 krajów Unii Europejskiej, który osiągnął w 2007 r. 1,85% a w 2011 r. 2,03% [BDL].

Z ogólnej kwoty 14 352,9 mln zł przeznaczonych na działalność B+R w 2012 r., na sektor rządowy przypadało 27,9% środków (35,9 % w 2010 r.), szkolnictwa wyższego 34,4% (37,2% w 2010 r.) oraz przedsiębiorstw 37,2% (26,6% w 2010 r.). Niepokojącym zjawiskiem w Polsce jest niski udział środków przedsiębiorstw w nakładach ogółem przeznaczonych na działalność B+R. [Przedsiębiorczość... 2012, s. 42].

Można jednak zaobserwować korzystne zmiany: spadek zaangażowania sektora rządowego a wzrost roli przedsiębiorstw w strukturze finansowania. Polska zadeklarowała w KPR do 2020 r. w ramach wiodących celów strategii „Europa 2020” osiągnięcie 1,7% udziału w PKB nakładów na badania i rozwój (B+R).

Tabela 2. Nakłady na działalność badawczą i rozwojową (ceny bieżące) w mln. zł. i struktura wg źródeł finansowania

Wyszczególnienie	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Polska	5 892,8	6 673,0	7 706,2	9 070,0	10 416,2	11 686,7
Lubelskie	180,8	246,1	239,9	295,9	362,2	378,0
w sektorze przedsiębiorstw	23,40%	12,72%	17,80%	16,32%	13,42%	20,11%
w sektorze rządowym	39,05%	52,38%	43,14%	38,46%	37,36%	34,47%
w sektorze szkolnictwa wyższego	37,56%	34,86%	39,10%	45,25%	49,23%	45,37%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL – Banku Danych Lokalnych GUS, <http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane> (stan z 20.02.2014 r.).

Województwo lubelskie charakteryzuje się znacznie niższymi nakładami na działalność B+R, niż wynosi średnia dla Polski (Tabela 2). W 2012 r. nakłady w województwie stanowiły 4,5% nakładów w kraju (3,69% w 2007 r.). Nakłady na 1 mieszkańca wynosiły 300,8 zł i były niższe od średniej w kraju o 19,2 %. Struktura finansowania również na niekorzyść różni się od średniej krajowej. W województwie na szkolnictwo wyższe przypadało aż 45,4% środków, sektor rządowy 34,5%, a przedsiębiorstw 20,1% środków [BDL]. Analizując zmiany struktury środków w czasie można również zaobserwować wzrost od 2007 zaangażowania przedsiębiorstw, ale wyniki województwa nadal są dużo niższe od średniej krajowej.

Tabela 3. Liczba jednostek z działalnością badawczo-rozwojową

Wyszczególnienie	2000	2002	2004	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Polska	860	838	957	1 085	1 144	1 157	1 298	1 767	2 220	2 733
Lubelskie	27	27	34	42	42	39	44	67	87	97
Udział	3,14%	3,22%	3,55%	3,87%	3,67%	3,37%	3,39%	3,79%	3,92%	3,55%

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL – Banku Danych Lokalnych GUS, <http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane> (stan z 20.02.2014 r.).

Województwo lubelskie posiada dobrze rozwinięte zaplecze badawczo-rozwojowe (Tabela 3). Lublin jest piątym co do wielkości ośrodkiem akademickim. Szkoły wyższe funkcjonujące w regionie prowadzą obok działalności dydaktycznej także działalność naukowo-badawczą i wdrożeniową. Ośrodki naukowe podejmują działania zaradcze, które można określić jako inicjatywy budowania innowacyjnych sieci współpracy do których należą: Lubelskie Konsorcjum Naukowe LKN (powstałe w 2009), którego celem jest integracja środowiska naukowego w wprowadzaniu zrównoważonego rozwoju, badań i monitoringu środowiska, nowoczesnych technologii oraz wdrażania i popularyzowania wiedzy ekologicznej, Lubelski Inkubator Przedsiębiorczości PL (założony w 2007), którego celem jest wspieranie przedsiębiorczości, w tym ludzi młodych i początkujących przedsiębiorców (również finansowo), Lubelskie Centrum Transferu Technologii, którego celem jest pozyskiwanie i realizacja projektów finansowanych ze środków unijnych w zakresie transferu techniki i technologii. Jednym z kluczowych przedsięwzięć województwa lubelskiego jest Lubelski Park Naukowo-Technologiczny (LPNT), którego głównym celem jest zbudowanie środowiska innowacyjnego w regionie, pozwalającego na efektywny transfer technologii z instytucji naukowo-badawczych do przedsiębiorstw. W strukturze szkół wyższych w województwie lubelskim funkcjonują centra technologiczne, które z uwagi na zaawansowany poziom prac naukowo – badawczych weszły w skład struktury sieciowej LPNT. W regionie działają

również trzy Centra Doskonałości – dwa w Lublinie i jedno w Puławach. Dobrze w województwie funkcjonują także lokalne i regionalne agencje rozwoju (współpracujące blisko z przedsiębiorstwami i naukowcami).

Województwo lubelskie posiada kilka niezależnych instytucji wspierających współpracę przedsiębiorców w zakresie pozyskiwania nowych technologii. Od kilku lat przy Instytucie Agrofizyki PAN w Lublinie działa Regionalny Punkt Kontaktowy Programów Ramowych UE zajmujący się doradztwem w zakresie pozyskiwania środków UE na prace badawcze i badawczo-rozwojowe [Osęka 2008, s. 59].

Prace badawczo-rozwojowe w województwie lubelskim w znacznej mierze finansowane są ze środków budżetu państwa w formie grantów na badania lub projektów celowych, współfinansowanych przez przedsiębiorstwa partycypujące np. we wdrożeniu. Tylko niewielka część projektów jest współfinansowana przez przemysł, a nieliczne projekty są realizowane przeważnie przez duże firmy z grupy wysokiej techniki. W większości projekty zgłaszane przez działające w regionie instytucje naukowo-badawcze do finansowania z budżetu Państwa dotyczą badań podstawowych nie znajdujących bezpośredniego przełożenia na wzrost konkurencyjności przemysłu Lubelszczyzny. W trakcie analizy lubelskiego rynku innowacji stwierdzono między innymi, że prawie 30% jednostek naukowo-badawczych posiada patenty, głównie krajowe. Co piąta analizowana instytucja posiada wynalazki, które mogą podlegać opatentowaniu. [Osęka 2008, ss. 58–59].

Charakterystyka próby badawczej

W celu przeanalizowania działalności firm rodzinnych oraz ich współpracy z sektorem B+R, przeprowadzone zostały badania ankietowe wśród podmiotów funkcjonujących na terenie województwa lubelskiego. Badaniami objęto 254 jednostki gospodarcze z tego 79 przedsiębiorstw (co stanowi 31% całej próby badawczej) to jednostki funkcjonujące na bazie rodzinnego biznesu.

Pośród przebadanych firm rodzinnych zdecydowana większość podmiotów to mikro przedsiębiorstwa – prawie 95%. W dalekiej pozycji znalazły się zarówno małe i średnie jednostki gospodarcze, stanowiące nieco po ponad 2,5% podmiotów.

Na pytanie zadane respondentom o okres funkcjonowania na rynku – najczęściej wskazywaną odpowiedzią (ponad 24%) był czas powyżej 20 lat, w przedziale pomiędzy 10 a 20 lat funkcjonuje ok. 20,2% podmiotów. Tylko 17,7% podmiotów funkcjonuje na rynku krócej niż 5 lat. Ponad 77% badanych firm prowadzona jest dopiero przez pierwsze pokolenie właścicieli.

Z długim okresem funkcjonowania podmiotów rodzinnych związane są wysokie kompetencje i doświadczenie zawodowe deklarowane przez właścicieli firm rodzinnych, gdzie ponad połowa (52%) uznaje swoje kompetencje za bardzo wysokie.

Tabela 4. Metody zarządzania stosowane w badanych firmach

Wyszczególnienie	Wszystkie badane podmioty	W tym firmy rodzinne
konsultacje z pracownikami	30,41%	33,33%
zachęta do pracy grupowej	10,81%	10,00%
zadania do indywidualnego wykonania	16,22%	10,00%
ścisły podział obowiązków	33,78%	36,67%
kierowanie firmą jednoosobowo	8,78%	10,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w okresie listopad 2013–styczeń 2014.

Pomimo tego w firmach rodzinnych częściej niż w pozostałych podmiotach stosowany jest ścisły podział obowiązków i kierowanie firmą przez jednego właściciela (Tabela 4). Chociaż również chętniej przeprowadzane są konsultacje z pracownikami, być może dlatego, że są oni członkami rodziny. Jako główny czynnik wskazujący na powód założenia firmy ponad 70% podmiotów wskazało chęć pracy na własny rachunek, a dopiero w dalszej czynnik materialne (29%).

Tabela 5. Jaki jest wpływ nowych technologii na państwa firmę

Wyszczególnienie	W tym firmy rodzinne
Miały umiarkowany wpływ	26,58%
Miały mały wpływ	36,71%
Miały duży wpływ	12,66%
Nie mam zdania	22,78%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w okresie listopad 2013–styczeń 2014.

Badane podmioty określają najczęściej jako mały lub umiarkowany wpływ nowych rozwiązań technologicznych na funkcjonowanie firmy (Tabela 5). Jako kierunek rozwoju firmy rodzinne najczęściej wskazują: nowe produkty i usługi – 54,43%, wzrost istniejącego udziału w rynku – 51,90%, rozwój posiadanego potencjału – 22,78%, inwestycje kapitałowe – 13,92%.

Właścicielom firma rodzinna najczęściej kojarzy się ze wspólną pracą członków rodziny (65%), ciągłością pokoleń (24%), oraz wspólnym rodzinnym kapitałem [Badanie... 2009, s. 85].

Ocena współpracy firm rodzinnych z sektorem B+R w województwie lubelskim na przykładzie badań ankietowych

Z przeprowadzonych badań wynika, że tylko 11,4 % podmiotów prowadzi współpracę z sektorem B+R, a 2,53% podmiotów prowadzi własną działalność

badawczo-rozwojową, przy odpowiednio 16,92% i 4,33% dla wszystkich badanych podmiotów.

Tabela 6. Waga współpracy na poziomie B+R z punktu widzenia przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Wszystkie badane podmioty	W tym firmy rodzinne
1	2,36%	1,27%
2	3,54%	3,80%
3	4,72%	3,80%
4	2,76%	0,00%
5	3,54%	2,53%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w okresie listopad 2013–styczeń 2014.

Tylko 2,53% podmiotów uważa współpraca na poziomie B+R jest bardzo istotna, a odpowiednio 7,6% że umiarkowanie lub mało istotna (Tabela 6). Działalność B+R za nieistotną uważa 1,27% podmiotów prowadzących taką działalność, pozostałe podmioty nie współpracują z sektorem B+R, należy więc uznać, że dla nich ta działalność jest również nieistotna. Wskaźniki dla firm rodzinnych są niższe od wskaźników dla wszystkich przebadanych przedsiębiorstw.

Tabela 7. Zwiększenie intensywności kontaktów z sektorem B+R, w przyjętej perspektywie czasowe do 2015 r.

Wyszczególnienie	Wszystkie badane podmioty	W tym firmy rodzinne
Niskim	24,14%	11,11%
Umiarkowanym	65,52%	77,78%
Wysokim	10,34%	11,11%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w okresie listopad 2013–styczeń 2014.

Z przeprowadzonych badań wynika, że większość podmiotów nie zamierza w najbliższej perspektywie zwiększyć swojego zaangażowania w działalność B+R, chociaż nie wyklucza takiego zainteresowania w przyszłości (Tabela 7).

Tabela 8. Stopień dopasowanie oferty sektora B+R do oczekiwań firm w przyjętej perspektywie czasowej do 2015r.

Wyszczególnienie	Wszystkie badane Podmioty	W tym firmy rodzinne
Niskim	20,69%	11,11%
Umiarkowanym	72,41%	66,67%
Wysokim	6,90%	22,22%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w okresie listopad 2013–styczeń 2014.

Badane firmy w większości nie dostrzegają także możliwości dopasowania w najbliższym czasie oferty sektora B+R, w taki sposób aby podmiot był zainteresowany skorzystaniem z niej. Chociaż udział firm rodzinnych, które mają taką nadzieję w stopniu wysokim jest wyższy niż wśród ogółu przebadanych podmiotów (Tabela 8).

Tabela 9. Fundusze strukturalne przeznaczone dla małych i średnich przedsiębiorstw, z których aktualnie korzysta jednostka

Wyszczególnienie	Wszystkie badane podmioty	W tym firmy rodzinne
Projekty inwestycyjne	2,76%	2,53%
Projekty badawczo-rozwojowe	1,97%	2,53%
Projekty doradcze	1,18%	2,53%
Promocja gospodarcza	0,39%	1,27%
Własność intelektualna	0,39%	0,00%
Szkolenia specjalistyczne	3,94%	2,53%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w okresie listopad 2013–styczeń 2014.

Z przeprowadzonych badań wynika, że tylko 11,4% firm rodzinnych korzysta również z funduszy strukturalnych, przy 10,63% ogółu badanych podmiotów (Tabela 9).

Tabela 10. Współpraca przedsiębiorstwo lub korzystanie z usług

Wyszczególnienie	Wszystkie badane Podmioty	W tym firmy rodzinne
Portal internetowy e-Praca, e-Inkubator	1,57%	2,53%
System Promocji Innowacji	1,57%	1,27%
Współpraca z uczelniami	3,94%	3,80%
Jednostki naukowo-badawcze	2,36%	2,53%
Uczestniczy w klastrze	1,97%	0,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w okresie listopad 2013–styczeń 2014.

Ok 10,13% firm rodzinnych korzysta z usług różnego rodzaju podmiotów świadczących usługi w zakresie B+R, przy 11,42% dla wszystkich przedsiębiorstw (Tabela 10).

Tabela 11. Korzystanie z pomocy w zakresie

Wyszczególnienie	Wszystkie badane podmioty	W tym firmy rodzinne
Doradztwa, szkoleń i przygotowania biznes planów	5,51%	5,06%
Pomocy w pozyskiwaniu środków finansowych	4,72%	6,33%
Tworzenia banków danych i wymiany informacji	0,79%	0,00%
Pośrednictwo w transferze technologii	1,57%	0,00%
Kooperacji i pośrednictwa	0,39%	0,00%
Poszukiwania partnerów	1,18%	0,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w okresie listopad 2013–styczeń 2014.

Firmy rodzinne najchętniej korzystają z pomocy w zakresie pozyskiwania środków finansowych, w drugiej kolejności z doradztwa i szkoleń. Łącznie z tego typu pomocy skorzystało 11,39% firm rodzinnych, przy 14,17% podmiotów ogółem (Tabela 11).

Mimo niskiego wykorzystania oferty sektora B+ R w działalności firm rodzinnych, pozytywnym zjawiskiem wydaje się być fakt że jednostki te mają szerokie plany rozwojowe (Tabela 12). Na pytanie zadane respondentom o kierunki tych planów ponad 33% jednostek wskazało na wprowadzenie nowych produktów co jednocześnie przedłoży się na wzrost istniejącego udziału w rynku przy jednoczesnym wzmocnieniu sektora MŚP województwa lubelskiego. Oprócz wprowadzenia nowych produktów, jednostki na bazie rodzinnego biznesu mają w planach także rozwój potencjału zarówno gospodarczego jak i ludzkiego (nieco ponad 14%).

Tabela 12. Kierunki planów rozwojowych w firmach rodzinnych w %

Lp.	Wyszczególnienie	Udział (%)
1.	Inwestycja kapitałowa	8,59
2.	Rozwój potencjału	14,06
3.	Wzrost istniejącego udziału w rynku	32,03
4.	Nowe branże	7,03
5.	Nowe kraje	4,69
6.	Nowe produkty (usługi)	33,59
Razem:		100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w okresie listopad 2013–styczeń 2014.

W wyniku przeprowadzonych badań okazało się, że prawie 38% ankietowanych uważa że ich wyniki finansowe w porównaniu z rokiem poprzednim poprawiły się co niewątpliwie wpływa na wzmocnienie sektora MSP województwa lubelskiego. Pozytywnym zjawiskiem wydaje się być fakt, że prawie 47% respondentów wykazało, że ich wyniki pozostały na tym samym poziomie.

Zakończenie

Dominujące współcześnie teorie endogenicznego rozwoju gospodarczego, za główny czynnik sukcesu gospodarczego i powiększenia dobrobytu społeczeństwa uznają postęp techniczny generowany, przede wszystkim przez inwestycje w kapitał ludzki oraz postęp technologiczny, przy czym jest on rezultatem świadomej strategii, wynikiem ponoszonych inwestycji i prac badawczo rozwojowych. Dotyczy to również podmiotów MSP, które muszą opierać swoją przewagę na wiedzy, informacji i wynalazczości.

Umiejętność komercyjnego wykorzystania postępu naukowego, tworzenie bodźców stymulujących prace wynalazcze, inwestycje w kreatywny kapitał ludzki stanowią wyznacznik sukcesu rynkowego. Podmioty skoncentrowane na tradycyjnych strategiach rozwoju, nie dostrzegają barier. Przeprowadzona analiza wskazuje na znacznie niższy udział nakładów na sektor B+R, a także niekorzystną strukturę źródeł finansowania uzależnioną od środków uczelni wyższych i sektora rządowego w województwie lubelskim w porównaniu do kraju. Pozytywnym zjawiskiem jest dynamiczny wzrost wartości tych środków, gdzie w 2012 w porównaniu do 2007 r. ich wartość wzrosła o 165%.

Firmy rodzinne posiadają w założeniu cechy sprzyjające kreatywności i innowacyjności. Zaliczyć do nich należy aktywny udział członków rodziny w działalności przedsiębiorstwa, motywującą kulturę organizacyjną, tworzenie międzypokoleniowej wizji rozwoju, wysoki stopień zaufania oraz zaangażowania w sukces przedsiębiorstwa [Piecuch, 2012, s289]. Przeprowadzone badania nie potwierdzają jednak postawionej we wstępie tezy. Współpraca badanych firm rodzinnych z sektorem B+R jest niższa niż średnia dla przebadanych firm nierodzinnych. Jedynie w zakresie pozyskania funduszy strukturalnych przedsiębiorstwa rodzinne przewyższają przedsiębiorstwa nierodzinne.

Firmy rodzinne stanowią wzną część sektora MSP. Obszarem ich działalności jest najczęściej lokalny rynek, dlatego są ściślej niż firmy nierodzinne związane ze społecznością lokalną. W związku z tym firmy rodzinne poczuwają się do większej społecznej odpowiedzialności wobec pracowników, klientów oraz otoczenia. Powinny być więc one liderem również w relacjach z sektorem B+R.

Bibliografia:

Badanie firm rodzinnych, Raport końcowy (2009), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

BDL – Banku Danych Lokalnych GUS, <http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane> (stan z 20.02.2014 r.).

Bariery współpracy przedsiębiorców i ośrodków naukowych (2006), Raport MNISW Departament Wdrożeń i Innowacji, Warszawa.

Działalność badawcza i rozwojowa w Polsce w 2012 r. (2013), GUS, Warszawa.

Oseka M. (2008), *Analiza potencjału badawczo-rozwojowego w województwie lubelskim*, [w:] Baczek T. (red.) *Raport o innowacyjności województwa lubelskiego w 2007 roku*, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.

Piecuch T. (2012), *Atuty i bariery funkcjonowania firm rodzinnych*, [w:] Adamczyk J., Hall H. *Zarządzanie – teoria, praktyka i perspektywy*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.

Przedsiębiorczość w Polsce Raport Ministerstwo Gospodarki (2012), Departament Strategii i Analiz, Warszawa.

Sosnowska A., Łobejko S. (2006), *Małe i średnie polskie przedsiębiorstwa w Polsce w warunkach konkurencji: pozytyw i trudności w rozwoju*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości Warszawa.

Wasilewski L., Kwiatkowski S., Kozłowski J. (1997), *Nauka i technika dla rozwoju. Polska na tle Europy: konteksty, miary, tendencje*, Redakcja Wydawnictw Ośrodka Przetwarzania Informacji, Warszawa.

Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o instytutach badawczych (Dz.U. z 2010 r. Nr 96, poz. 618).

Małgorzata Niklewicz-Pijaczyńska
Uniwersytet Wrocławski

Koncentracja na wewnętrznych źródłach innowacji barierą rozwoju firm rodzinnych

Focus on internal sources of innovation as an obstacle to the development of family businesses

Abstract: The article raises the issue of a multi-faceted family businesses closure, including the closure of their ongoing innovation processes. For its approximation, the article is divided into two parts. The first characterizes open innovation model assumptions and possibility of its implementation in innovation processes of family businesses, as well as an assessment of family businesses openness based on the results of Ł. Sułkowski and these contained in the Report of the Polish Agency for Enterprise Development. The second part provides own research on openness to external sources of innovation. The openness was examined using the method of citations analysis contained in patent documents filed in the Patent Office.

Key-words: open innovation, patents, innovations, family businesses.

Wstęp

Niewątpliwie najbardziej istotnym dziś czynnikiem wpływającym na konkurencyjność przedsiębiorstw jest zdolność generowania i komercjalizacji innowacji. Jej źródła uległy obecnie swoistemu przewartościowaniu. Zarówno na gruncie teorii ekonomii jak i praktyki gospodarczej szala w coraz większym stopniu przechyla się w kierunku akcentowania znaczenia źródeł o charakterze zewnętrznym względem organizacji. Związane jest to z otwieraniem procesów innowacyjnych, tak by dzięki dywersyfikacji bodźców maksymalizować potencjał firmy oraz wzmacniać jej pozycję konkurencyjną. Jest to zupełnie nowy paradygmat zakładający, że innowacje są efektem zróżnicowanych interakcji pomiędzy użytkownikami, podmiotami gospodarczymi i środowiskiem, w którym funkcjonują. Zdaniem H. Chesbrougha koncepcja otwartych innowacji jest modelem, „w którym firmy mogą i powinny wykorzystywać zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne pomysły w swoich procesach innowacyjnych oraz wewnętrzne, jak i zewnętrzne ścieżki wprowadzania innowacji na rynek”. [Chesbrough 2003] Konsekwentnie podążające tą drogą przedsiębiorstwo może również uczynić krok dalej. Uwalniając opracowane przez siebie inno-

wacje, rezygnując tym samym z instytucjonalnej ochrony praw własności intelektualnej (w szczególności przemysłowej) może sprawić, że staną się one tzw. dobrem publicznym, zwiększającym dobrobyt ogółu (koncepcja *free revealing* E. von Hippela). Model *open innovation* pozwala w znacznym stopniu na wyeliminowanie lub znaczne ograniczenie różnorodnych barier innowacji, tych o charakterze rynkowym, ekonomicznym oraz związanym z dyfuzją wiedzy [Baczko 2012]. Problem otwartości innowacyjnej w przypadku firm rodzinnych jest jednak głębszy niż w przypadku przedsiębiorstw nierodzinnych, ponieważ cechuje go dodatkowy aspekt. Zamknięcia nie tylko na partnerów zewnętrznych, ale również na potencjał własnych pracowników – nie rodziny. Ponieważ filary przedsiębiorczości rodzinnej stanowią skupienie własności w rękach rodziny, dominujący wpływ na podejmowanie decyzji dotyczących przedsiębiorstwa oraz intencja przekazania firmy kolejnemu pokoleniu [Więcek-Janka 2013, s. 261] zrozumiałe jest, że wiodącą rolę w jego zarządzaniu pełnią właściciele oraz ich następcy prawni i to od ich kreatywności, determinacji, umiejętności oceny ryzyka, doboru strategii rozwoju zależy długookresowy sukces firmy rodzinnej. W dzisiejszym świecie technologii i konkurencyjności opartej na innowacyjności, jest to zarówno zaletą jak i wadą. Osobiście, emocjonalne zaangażowanie właścicieli jest gwarancją sukcesu lub co najmniej trwania firmy, jednocześnie jednak przekonanie o konieczności samodzielnego rozwiązywania problemów, kreślenia celów i narzędzi służących ich realizacji, bazowanie wyłącznie na własnej inwencji [Sułkowski 2009] może powodować zamykanie się firm rodzinnych na zewnętrzne źródła innowacji. Zatem czy firmy rodzinne to zamknięte, skoncentrowane na patriarchalnym przywództwie podmioty aktywne na peryferiach współczesnego rynku, czy dostosowujące się do zmieniającego otoczenia przedsiębiorstwa efektywnie wykorzystujący potencjał wewnętrzny jak i zewnętrzne źródła innowacji?

Celem publikacji jest, po pierwsze prezentacja modelu *open innovation* i możliwości jego wdrożenia w procesy innowacyjne firm rodzinnych, po drugie analiza otwartości firm rodzinnych oparta na wynikach badań przeprowadzonych przez Ł. Sułowskiego i Raportcie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. W artykule przeprowadzono również badania własne wykorzystujące dane Urzędu Patentowego RP. Badania te dotyczyły otwartości dwóch, innowacyjnych firm rodzinnych – Adamed Sp. z o.o. i Fakro PP Sp. z o.o. i opierały się na analizie ilościowej i jakościowej cytowań zwartych w dokumentach patentowych. Okres badawczy objął lata 2003–2013, tak by możliwe było sformułowanie wniosków o charakterze długookresowym.

Założenia i istota modelu „open innovation”

Koncepcja otwartości innowacyjnej H. Chesbrougha jest konsekwencją ewolucji wcześniej stosowanych modeli procesów innowacji i jego naturalnym następca. R. Rothwell wyróżnił w tym względzie pięć ich grup:

- model liniowy, popytowy (*market pull*) i podażowy (*technology push*);
- model zakładający interakcję źródeł rynkowych i postępu technologicznego oraz sprzężenia zwrotne informacji pomiędzy przedsiębiorstwem a nauką i techniką (interaktywny łączony);

- model zakładający interaktywne wykorzystanie potencjału wewnętrznego oraz współpracę z podmiotami zewnętrznymi – dostawcami i odbiorcami (interaktywny równoległy);
- model sieciowy składający się z pierwotnych i wtórnych powiązań między poszczególnymi elementami (aktorami) procesu innowacji [Rothwell 1992, ss. 221–239].

Open innovation jako model nieliniowy stoi w opozycji względem tradycyjnego, zamkniętego procesu innowacji, którego zwieńczeniem jest najczęściej instytucjonalna ochrona wygenerowanych samodzielnie rozwiązań – praw własności przemysłowej. Źródła tak rozumianych innowacji mają charakter *stricte wewnętrzny*, inspiracje, pomysły i rozwiązania pochodzą od pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie, są efektem prowadzonych prac badawczo – rozwojowych i wymagają znaczącego wysiłku finansowego, organizacyjnego i czasowego. Otwartość innowacyjna zrywa z tradycją samowystarczalności badawczej. Przedsiębiorstwo przestaje być wyalienowanym w swym wysiłku innowacyjnym bytem, z korzyścią dla siebie staje się aktywnym i świadomie współpracującym elementem sieci. „Otwarte podejście oznacza, że firmy powinny w większym stopniu korzystać z zewnętrznych pomysłów i technologii w swoim biznesie oraz pozwalać korzystać innym firmom z nieużywanych obecnie pomysłów” [Chesbrough 2006]. Należy przy tym pamiętać, że chodzi tu nie tylko o „zestaw działań prowadzących do pojawiania się innowacji, ale również model kreowania, objaśniania i badania tych działań [West, Wanhaverbeke, Chesbrough 2006]. Poprzez systematyczne dopingowanie i badanie wewnętrznych i zewnętrznych źródeł dla innowacji, integruje się badania z możliwościami i zasobami firmy [West, Gallagher 2006, ss. 319–331]. Koncepcja *open innovation* realizowana jest poprzez szeroką współpracę z firmami zewnętrznymi, wykorzystanie różnorodnych ścieżek wprowadzania innowacji na rynek oraz integrowanie zewnętrznej i wewnętrznej informacji. Czynnikiem warunkującym powodzenie tak stymulowanych, a następnie komercjalizowanych innowacji jest dostęp do najlepszych źródeł wiedzy [Stawicki, Ponder 2010, ss. 10–12]. W charakterze zewnętrznych źródeł innowacji mogą wystąpić niezwykle zróżnicowane podmioty – kontrahenci, instytucje badawcze, konkurenci, uczelnie wyższe, ale również i coraz częściej – konsumenci. Model *open innovation* charakteryzuje zatem holistyczne podejście do procesu innowacji oznaczające uwzględnienie w nim m.in. celów firmy, zarządzania procesowego, optymalizacji zasobów i zróżnicowanych źródeł innowacji. Tym samym strategia polegająca na równoczesnym i planowym poszukiwaniu, rozpoznawaniu i wykorzystywaniu różnorodnych źródeł innowacji, celowe ich integrowanie z możliwościami organizacji [Inauen, Schenker-Wicki 2011, ss. 496–520; West, Gallagher 2006, ss. 319–331], warunkuje efektywność procesów innowacji. Otwarcie procesów innowacyjnych może wynikać z różnych motywacji, jednak do najsilniejszych należą niewątpliwie dywersyfikacja ryzyka aktywności innowacyjnej, minimalizowanie związanych z nią kosztów oraz osiąganie korzyści skali. Istotnym czynnikiem jest także kwestia wykorzystania zjawiska konwergencji technologicznej i synergii zasobów [Buganza, Verganti 2006]. Bez względu jednak na impuls wiodący firmę na drogę otwartości, jest ona dziś pierwotną przesłanką innowacji [Więzek, Balcercowicz

2009]. Jeżeli za K. Laursenem i A. Salterem przyjmiemy zatem, że „otwartość rozumiana jest jako liczba różnych zewnętrznych źródeł aktywności innowacyjnej firmy”, to z powodzeniem możemy założyć, że im silniejsza dywersyfikacja źródeł, tym wyższy stopień otwartości przedsiębiorstwa [Laursen, Salter 2004, ss. 1201–1215].

Zamknięcie firm rodzinnych wyrazem klanowości zarządzania

Regułę tę można z powodzeniem odnieść do typologii otwartości każdej organizacji, także firmy rodzinnej. Tu jednak okazuje się, że problem ten nabiera dodatkowego, szczególnego wymiaru. W drodze ku otwartości innowacyjnej, firmy rodzinne muszą bowiem pokonać jeszcze jedną barierę – kultywowanie familijności skutkujące jej zamknięciem. Nie sposób bowiem podważyć faktu, iż przedsiębiorstwo rodzinne jest tworem dualnym – kształtowanym przez rodzinę i interesy firmy. Biznes ten „funkcjonuje w oparciu o różne, ale zaadaptowane wzajemnie cele, a ich realizacji (przyp. autorski) poświęca swoją energię w perspektywie wielopokoleniowej poprzez zarządzanie i kontrolę jego działalności” [Więcek-Janka 2013, s. 259]. Tym samym, zarządzający realizują jedną z alternatywnych strategii – uwzględniającą albo priorytet interesów firmy, albo priorytet interesów rodziny albo też wypadkową obu powyższych interesów [Sułkowski 2009]. To co wyróżnia firmy rodzinne, to fakt, iż nastawione są one przede wszystkim na przetrwanie, w mniejszym zaś stopniu na rozwój. Czynniki te sprawia, że są one z jednej strony długookresowym uczestnikiem rynku, z drugiej jednak często uzyskują silną pozycję konkurencyjną. Przewaga konkurencyjna jest jednak najczęściej wynikiem kompilacji dwóch czynników, osobistego, silnego zaangażowania założyciela oraz jego kompetencji. Ta okoliczność stanowi fundament sukcesu firm rodzinnych, ale z czasem może się stać kotwicą uniemożliwiającą dalszy ich rozwój. Jak wynika z badań [Sułkowski 2011 ss. 19–20] aż 90% przebadanych firm opiera swoje funkcjonowanie na wiedzy, umiejętnościach i doświadczeniu właściciela, który często nakierunkowany jest przede wszystkim na zapewnienie stabilizacji i bezpieczeństwa. Tym samym „Firmy rodzinne, w których centralną, przywódczą rolę odgrywa kilka osób silnie powiązanych procesami współzależności i które zatrudniają osoby potrzebujące gwarancji pracy, dochodów oraz stałych, trwałych relacji będą miały nasilone naturalne tendencje obronne, a niechęć wobec zmiany będzie szczególnie silna” [Majerska 2012, s. 85]. W konsekwencji, postrzegane są jako organizmy hermetyczne, nietolerancyjne, hierarchiczne i kolektywistyczne [Żukowska, Pindelski 2012, s. 131], w których autonomia zespołów pracowniczych ograniczona jest do niezbędnego minimum [Dyer, Handler 1994, ss. 71–84]. Autokratyczność kierowania zapewnia co prawda jego spójność, ale jednocześnie jest źródłem potencjalnego konfliktu wynikającego ze ścierania się przeciwstawnych opcji działania i zróżnicowanych interesów poszczególnych zespołów pracowniczych [Blikle 2012 s. 41]. A. Blikle wyróżnia w tym względzie siedem grup interesów tworzących dwadzieścia osiem potencjalnych kierunków komunikacyjnych. Należą do nich:

- pracownicy nie będący ani właścicielami, ani członkami rodziny,
- pracownicy będący właścicielami, ale nie będący członkami rodziny,
- właściciele nie będący ani pracownikami, ani członkami rodziny,

- pracownicy będący zarówno właścicielami, jak i członkami rodziny,
- pracownicy będący członkami rodziny, ale nie będący właścicielami,
- właściciele będący członkami rodziny, ale nie będący pracownikami,
- członkowie rodziny nie będący ani pracownikami, ani właścicielami [Blikle 2012, s. 41].

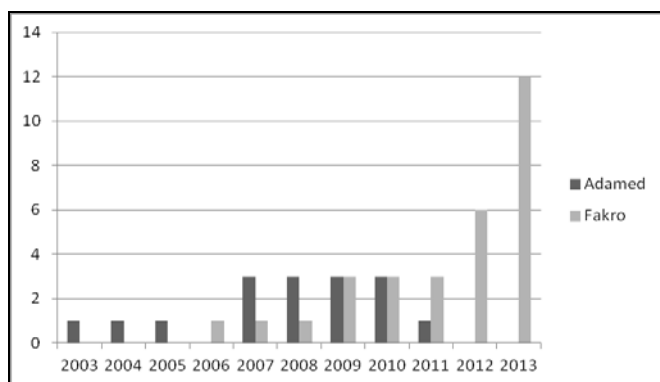
Naturalną kolejną rzeczą tak rozbudowana i silnie zróżnicowana sieć interesów prowadzi do pojawiania się przejściowych lub długookresowych konfliktów. Jednocześnie zróżnicowanie to wbrew oczekiwaniom, nie sprzyja otwieraniu się przedsiębiorstwa na odmienne wpływy i koncepcje, lecz przeciwnie coraz szczelniejszej koncentracji na zasobach własnych. Powyższe wnioski potwierdzają wyniki badań, w których daje się zauważyć wyraźny opór przed dopuszczeniem do zarządzania przedsiębiorstwem zewnętrznymi menedżerów [Sułkowski 2011, s. 122]. Jedynie w nielicznych przypadkach, zarządzanie zostało scedowane na profesjonalną kadre menedżerską. Dotyczy to także firm średnich, w których co prawda członkowie rodziny w większym stopniu biorą udział w procesie decyzyjnym (16% badanych firm), jednak udział zewnętrznych menedżerów nadal ma wymiar jedynie symboliczny. W ostatecznym rozrachunku okazuje się, że i tu wiodącą rolę pełni właściciel – aż 75% średnich przedsiębiorstw kierowanych jest bezpośrednio przez niego [Sułkowski 2011, s. 133]. Negowanie potrzeby zatrudnienia profesjonalistów spoza firmy jest wypadkową trzech zmiennych. Po pierwsze, przeświadczenia, iż koszt ich zatrudnienia przewyższa potencjalne korzyści. Po drugie, emocjonalnego podejścia do firmy wyrażającego się w obawie przed przekazaniem „dzieła życia” i często jedyne źródła utrzymania, w ręce osoby spoza zaufanego kręgu rodziny. I po trzecie, wysokiej opinii właściciela, że jako twórca firmy znający ją od podstaw, posiada również najlepsze predyspozycje i kompetencje do jej kierowania [Sułkowski 2011, s. 134]. Zamknięcie i koncentracja na zasobach wewnętrznych firmy sprawia, że zarządzający firmami rodzinnymi bagatelizują kontakty pozarodzinne, korzyści związane z członkostwem w stowarzyszeniach, zdają się nie dostrzegać również pozytywnych efektów sieci. O ile zatem korzystają z usług zewnętrznych, dotyczą one najczęściej doradztwa prawno-księgowego („o ile jest to absolutnie niezbędne”) [Sułkowski 2011, s. 173]. Potwierdzają to m.in. wyniki badań dotyczące korzystania przez firmy rodzinne z oferty firm outsourcingowych. Outsourcing, czyli „wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa niektórych realizowanych przez nie samodzielnie funkcji i przekazanie ich do wykonania innym podmiotom” [Trocki 2001, s. 13], pozwala nie tylko na oszczędność czasu, potencjału pracowniczego i redukcję kosztów całkowitych dzięki scedowaniu określonych zadań na firmy zewnętrzne. W obszarze aktywności innowacyjnej stanowi przejaw otwartości firmy na współpracę z podmiotami zewnętrznymi. W przypadkach modelowych prowadzi do tworzenia nowatorskich rozwiązań, produktów lub usług i ich rozwijania w ramach sieci współpracy. Tymczasem okazuje się, że firmy rodzinne i owszem w ponad 80 % korzystają z outsourcingu, jednak dotyczy on wyłącznie takich zadań jak rozliczenia księgowe – kadrowe, usługi marketingowe, zaopatrzeniowe, prawne oraz porządkowe [Mikulska 2011, s. 90].

Ale opór przed osobami spoza firmy jest widoczny także w innym wymiarze – dopuszczeniu do kluczowych decyzji związanych z funkcjonowaniem organizacji również zatrudnionych w niej pracowników, nie pochodzących z rodziny. W praktyce wygląda to najczęściej tak, że kluczowe decyzje podejmowane są przez właściciela i pracowników – członków rodziny, natomiast w zasięgu pozostałych pracowników leżą przedsięwzięcia o charakterze co najwyżej operacyjnym („o ile ich rola w istocie nie sprowadza się jedynie do wykonywania poleceń”) [Sułkowski 2011, s. 137]. Potwierdzają to badania przeprowadzone przez Ł. Sułkowskiego – 94% przedsiębiorstw zarządzanych było bezpośrednio przez właściciela, w 5% przybrało ono formę pośrednią – poprzez zatrudnionych w firmie członków rodziny. Co więcej, włączenie pracowników „nierodzinnych” w proces decyzyjny jest przyczyną potencjalnego konfliktu. Ponieważ motywacje obu stron mają odmienne źródło, dlatego też ich strategia oraz perspektywa oceny pewnych działań może być drastycznie różna. Co zrozumiałe, filozofia zarządzania właścicieli ma w przeważającej mierze charakter zachowawczy. Znajduje to odzwierciedlenie m.in. w odpowiedziach na pytanie dotyczących źródeł finansowania działalności oraz strategii. Aż 59% z nich twierdzi, że inwestycje powinny być zasilane kapitałem własnym (jednocześnie twierdzi tak 40% pracowników), 59% uważa, że rozwój firmy powinien odbywać się na zasadzie „małych kroków” minimalizującej ryzyko (odpowiednio 43%) na podstawie gotowych, przetestowanych wcześniej wzorców (odpowiednio 42%, 29%). Tym samym odmiennie oceniana jest rynkowa ekspansja firmy. 33% właścicieli uważa, że firma nastawiona jest przede wszystkim na przetrwanie a nie rozwój. Takie samo przekonanie wyraziło tylko 15% pracowników nierodzinnych. Statystyka takich odpowiedzi dotyczyła również respondentów z grupy średnich przedsiębiorstw [Sułkowski 2011, s. 139]. Ale rozbieżności w zakresie strategii zarządzania firmą pojawiają się nieuchronnie również na płaszczyźnie relacji rodzinnych – m.in. w kontekście zmian pokoleniowych. Dzisiejsza dynamika zmian sprawia, że pokolenie następców musi rozwijać w sobie takie cechy jak otwartość, komunikatywność, kreatywność. W dużym stopniu posiadają oni również specyficzną naturalność dzielenia się wiedzą [Zawadka, Łais 2012, s. 133]. Często budzi to sprzeciw nastawionych na realizację tradycyjnych założeń właścicieli. „Młode pokolenie operuje już zgodnie z nowym paradygmatem relacji społecznych, jakim jest nieograniczony dostęp do wiedzy i natychmiastowa komunikacja. [...] nowy rodzaj globalnej komunikacji jest już jedyną znaną rzeczywistością. Relacje są krótsze, ale częste, nastawione na załatwienie konkretnej sprawy, liczba odbiorców nieograniczona, więzy płytke, niezobowiązujące, bo cały czas każdy pracuje nad powiększeniem własnej sieci” [Zawadka, Łais 2012, s. 133]. Okazuje się, że tylko w 47% przebadanych firm członkowie rodziny mają jednolite zdanie w kwestii zarządzania przedsiębiorstwem. W 5% przedsiębiorstw rozbieżności zdarzają się często, w 28% od czasu do czasu, natomiast w 15 sporadycznie.

Otwartość innowacyjna polskich firm rodzinnych na podstawie cytowań w dokumentacji patentowej

Szczególnie istotnym problemem firm rodzinnych jest kwestia ich otwartości innowacyjnej. Jedną z metod jej prześledzenia jest analiza cytowań (odwołań) do źródeł zewnętrznych zawartych w dokumentach patentowych i o ile są udostępnione, w zgłoszeniach wynalazków. Na potrzeby artykułu przeanalizowano dokumentację dwóch polskich firm rodzinnych, które w latach 2005–2010 (dostępne dane INE PAN) plasowały się w czołówce jako liderzy patentowania. Są to przedsiębiorstwa Adamed Sp. z o. o. oraz Fakro P.P. Sp. z o.o. Jednocześnie działają one w odmiennych branżach co umożliwia zdywersyfikowanie otrzymanych wyników. Na początek warto przyjrzeć się ogólnej efektywności patentowej analizowanych firm (mierzonej liczbą patentów). Liczba otrzymanych przez nie patentów kształtowała się w sposób zaprezentowany na wykresie poniżej (Rys. 1).

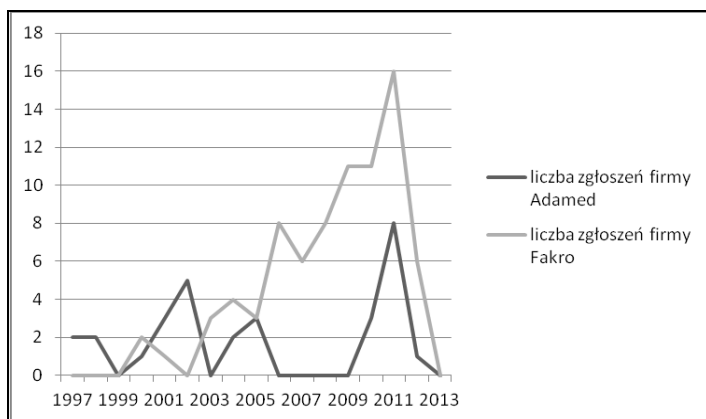
Rysunek 1. Liczba patentów otrzymanych przez firmy Adamed Sp. z o. o. i Fakro P.P. Sp. z o. o. w latach 2003–2013



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Patentowego RP.

W początkowych latach liderem pod względem przyznanych patentów była firma Adamed Sp. z o.o., w latach 2009–2010 oba przedsiębiorstwa otrzymały taką samą liczbę patentów, jednak od roku 2011 zdecydowany prymat przejęła firma Fakro. W roku 2013 liczba jej patentów osiągnęła poziom 12 przyznanych praw wyłącznych. Ale liczba patentów nie zawsze jest odpowiednią miarą aktywności innowacyjnej, choćby ze względu na długość procedury związanej z ich przyznaniem. Dlatego bardziej obiektywna miarą wydaje się raczej liczba zgłoszeń wynalazków. Wielkości te przedstawia kolejny wykres (Rys. 2).

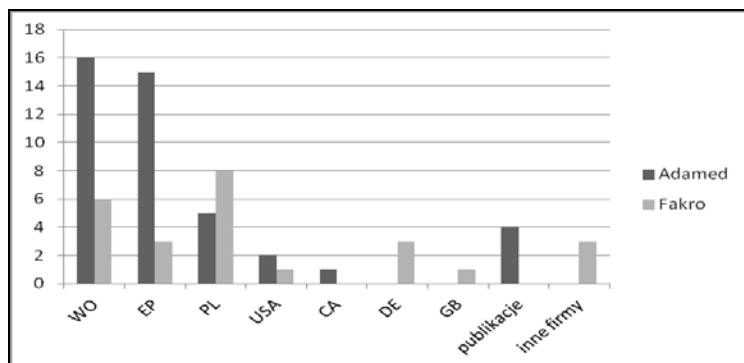
Rysunek 2. Liczba zgłoszeń wynalazków firmy Adamed Sp. z o. o. i Fakro P.P. Sp. z o. o. w latach 1997–2013



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Patentowego RP.

Analiza liczby zgłoszeń wynalazków pokazuje trend analogiczny jak w przypadku udzielonych praw wyłącznych. O ile do roku 2003 przodowała w tym względzie firma Adamed, o tyle od roku 2004 swoją aktywność wynalazczą znacznie zintensyfikowało drugie z przedsiębiorstw. W roku 2009 i 2010 firma Fakro miała po 11 zgłoszeń, by następnie w roku 2011 zwiększyć tę liczbę do 16 (firma Adamed miała w tym roku odpowiednio żadnego, trzy i osiem zgłoszeń.). Zdecydowanie inaczej kształtują się natomiast wyniki dotyczące otwartości innowacyjnej mierzone ilością odwołań do źródeł zewnętrznych (Rys. 3).

Rysunek 3. Liczba odwołań do źródeł zewnętrznych i ich rodzaje



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Patentowego RP.

Analiza odwołań umieszczonych w opisach stanu techniki zawartej w dokumentacji patentowej obu firm, wskazuje, że większą otwartość wykazuje przedsiębiorstwo Adamed. Ogólna liczba cytowań kształtuje się na poziomie 43, z czego najliczniejszą grupę stanowią powołania na publikacje zgłoszeń Europejskiego Urzędu Patentowego (EP) i międzynarodowych ogłoszeń patentowych (WO). Przedsiębiorstwo Adamed powołuje się również czterokrotnie na publikacje zagraniczne: *Journal of Organic Chemistry* (Vol. 60, Nr 25 z 2005 r.) oraz *Calligaro et al. Biorg & Chemistry* (Letters, I, z 1997 r.). Z kolei przedsiębiorstwo Fakro wydaje się bazować przede wszystkim na własnej, rodzinnej inwencji. Całkowita liczba umieszczonych w dokumentacji cytowań zamyka się w liczbie 22, w przeważającej mierze są to odwołania do publikacji polskiego Urzędu Patentowego (jest ich osiem). W odróżnieniu jednak od firmy Adamed, firma Fakro odwołuje się do produktów innych przedsiębiorców – dwukrotnie firmy VELUX i raz firmy DOLLE.

Zakończenie

Nie sposób podważyć faktu, że niezwykle cennym motorem działania i rozwoju firm rodzinnych jest ich wewnętrzny potencjał – lęk o przyszłość rodziny, współzależność celów, synergia w działaniu, wykorzystanie wiedzy ukrytej [Więcek-Janka, Kujawińska 2010, ss. 59–69]. Jednym z bardzo istotnych czynników wpływających na konkurencyjność, a także dającym podwaliny ich innowacyjności jest fakt, iż przedsiębiorstwa rodzinne cechuje duża elastyczność w zakresie dostosowywania do potrzeb klientów. Często „sytuują się w niszach rynkowych, realizują specjalne, nietypowe, niestandardowe zamówienia. Poprzez łatwość zmobilizowania rodzinnych zasobów ludzkich, przedsiębiorstwa są w stanie wykonać zamówienia w krótkich terminach, które dla innych firm byłyby nieosiągalne” [Sułkowski 2009, s. 111]. Co interesujące firm rodzinne będące w tzw. fazie embrionalnej, cechuje słabe przywiązanie właścicieli do danej działalności, deklarujących otwartość na ewentualne przebranżowienie [Sułkowski 2009, s. 145]. Jednocześnie specyficzna klanowość zarządzania firmą, niechęć do nawiązywania współpracy z firmami zewnętrznymi i koncentracja na wewnętrznych zasobach intelektualnych może prowadzić do stagnacji, poprzestaniu na strategii trwania i tym samym zaniechania realizacji projektów o charakterze innowacyjnym stymulującym rozwój firmy i jej ekspansję rynkową. Scharakteryzowane w opracowaniu, wielopłaszczyznowe zamknięcie na wiedzę zewnętrzną wzmacnia konserwatyzm działania. Jak wynika z badań „właściciele firm rodzinnych bardzo rzadko schodzą z raz obranej drogi, a ograniczenie kręgu osób decyzyjnych do rodziny powoduje zmniejszenie dopływu nowych pomysłów, świeżego spojrzenia, co w konsekwencji powoduje wolniejszy rozwój. W pewnym momencie wzrostu firmy wyczerpuje się w rodzinie zasób pomysłów i kompetencji” [Sułkowski 2009, s. 191]. Tym samym bazowanie jedynie na potencjale wewnętrznym (lub wręcz jednostkowym) stanowi wyraz koncentracji na źródle relatywnie ułomnym i ograniczonym. Często oznacza marnotrawstwo także własnego potencjału poprzez niepełne niewykorzystanie posiadanych zasobów pracowniczych. Analiza intensywności odwołań do źródeł wiedzy zewnętrznej dwóch odmiennych branżowo firm rodzinnych wskazuje, że wykazują one zróżnicowanie nie tylko

ilościowe, ale również kierunkowe. Stosunek cytowań do liczby zgłoszeń wynalazków kształtuje się na poziomie zaledwie 1,43 dla firmy Adamed i tylko 0,25 w przypadku Fakro. Warto przy tym pamiętać, że analiza dotyczyła firm – liderów innowacyjności. Wyniki powyższych badań własnych oraz analiza danych wtórnych sugeruje, że dominujące strategie zarządzania kultywowane przez firmy rodzinne, stanowią zaprzeczenie idei otwartej innowacyjności. W tym kontekście, model *open innovation* oznaczający ciągłą konfrontację potrzeb rynkowych z możliwościami firmy i szukanie rozwiązań i inspiracji zarówno w wewnętrznym potencjale jak i źródłach zewnętrznych względem organizacji, wydaje się rozwiązaniem zbyt śmiałym dla familijnej przedsiębiorczości. Polskie firmy rodzinne ograniczone barierą zamknięcia na wpływy pozarodzinne, skoncentrowane na potencjale wewnętrznym i nieufne wobec racjonalnej profesjonalizacji zarządzania, długo jeszcze nie będą gotowe na tylko na otwartość innowacyjną ale również otwartość względem własnych zasobów nierodzinnych. Nie oznacza to jednak, że w miarę zakorzenienia w strukturze rynkowej, sukcesji i silniejszej koncentracji na ekspansywnym rozwoju, również one w sposób naturalny nie zaczną dywersyfikować źródeł innowacji. Narzędzia katalizujące ten proces powinny uwzględniać specyfikę przedsiębiorstwa rodzinnego, z jego wielopłaszczyznową i bardzo skomplikowaną siecią powiązań zewnętrznych i wewnętrznych. Tak by perspektywa otwartości wydała się oczywistą a nie wrogą alternatywą.

Bibliografia:

- Baczko T. (red.) (2012), *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2011 roku*, INE PAN, Warszawa.
- Blikle A. (2012), *Specyfika zarządzania w firmach rodzinnych*, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.
- Buganza T., Verganti R. (2006), *Life-Cycle Flexibility: How to measure and improve the innovative capability in turbulent environments*, "Journal of Product Innovation Management".
- Chesbrough H.W. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Dyer W., Handler W. (1994), *Entrepreneurship and family business: exploring connections*, "Entrepreneurship Theory and Practice" 19 (1).
- Inauen M., Schenker-Wicki A. (2011), *The impact of outside-in open innovation on innovation performance*, "European Journal of Innovation Management", Vol. 14 (4).
- Laursen K., Salter A. (2004), *Searching high and low: what types of firms use universities as a source of innovation ?*, "Research Policy", nr 33.
- Majerska J. (2012), *Opór przed zmianą w firmach rodzinnych*, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.

- Mikulska T. (2011), *Outsourcing rachunkowości w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 6, Łódź.
- Rothwell R. (1992), *Successful industrial innovation: critical success factors for the 1990s*, “R&D Management”, 22 (3).
- Stawicki M., Pander W. (2010), *Metody ewaluacji i kierunki wspierania innowacyjności ze środków UE*, M. Stawicki, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (red.) (2009), *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, PARP, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2011), *Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 6, Łódź.
- Trocki M. (2001), *Outsourcing*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- West J., Gallagher S. (2006), *Challenges of Open Innovation: The Paradox of Firm*, Investment on Open Source Software, “R&D Management”, vol. 36, No 3.
- West J., Wanhaverbeke W., Chesbrough H. (2006), *Open Innovation: Researching A New Paradigm*, Oxford University Press, Oxford.
- Więcek-Janka E., Kujawińska A. (2010), *Źródła przewagi konkurencyjnej mikroprzedsiębiorstw rodzinnych*, Zeszyty Naukowe Ekonomiczne Problemy Usług nr 595 (55), Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Więcek-Janka E. (2013), *Firmy rodzinne – przedsiębiorczość długowieczna*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 3.
- Wziątek-Kubiak A., Balcerowicz E. (2009), *Determinanty rozwoju innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników*, PARP, Warszawa.
- Zawadka M., Łais M. (2012), *Spółeczność [w:] Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.
- Żukowska J., Pindelski M. (2012), *Szanse i ograniczenia innowacyjnej strategii rozwoju firm rodzinnych*, „Współczesne Zarządzanie”, 4.

Kamil Decyk
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski

Małgorzata Juchniewicz
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski

Potencjał innowacyjny mikroprzedsiębiorstw

Innovation potential od microenterprises

Abstract: The aim of the study was to assess the innovation potential and key elements identification of microenterprises innovation activity in warmińsko-mazurskie voivodship. In research, the most important resources group provides for innovative potential were financial elements (4,58). While a detailed components analysis of resource groups, business competence (4,59) was the key elements of innovation potential, cognitive competence (e.g. creativity, originality, openness to change) was the second in this classification (4,54). Three competences groups more, were classified into key innovation components of the innovation potential. In addition, manage relationship with customers and suppliers was rated on 4,39. The results confirm that incorporeal components of innovation potential have an increasing signifiation (skills, knowledge, culture of organization, etc.), compared to material resources (condition of the machinery, computer software, finance, etc.).

Key-words: innovation activity, innovation potential, resources, microenterprise, family busienss, self-employment.

Wprowadzenie

Potencjał innowacyjny jest jednym z dwóch elementów warunkujących działalność innowacyjną przedsiębiorstwa (np. nakłady na działalność innowacyjną, laboratoria badawcze wraz z wyposażeniem). Oprócz niego w literaturze przedmiotu wyróżnia się jeszcze sferę, która dynamizuje przebieg procesów innowacyjnych, w tym generowanie pomysłów, wdrażanie oraz ich komercjalizację. Potencjał innowacyjny zatem odgrywa znaczącą rolę w kreowaniu i skutecznym komercjalizowaniu pomysłów innowacyjnych. Stąd przez zasoby mikroprzedsiębiorstw rozumie się te, którymi powinno ono dysponować, aby wpływać na swoje funkcjonowanie. Potencjał natomiast to zasoby będące w dyspozycji przedsiębiorstwa, które zapewnią skuteczność kreowania i komercjalizacji innowacji [Stankiewicz 2005, s. 103].

W literaturze przedmiotu najczęściej potencjał innowacyjny utożsamiany jest właśnie ze wspomnianymi zasobami. Występuje wiele opracowań, które w ten sposób traktują zasoby. Zgodnie klasyfikacją przytaczaną przez A. Wziątek-Kubiak i E. Balcerowicz [2009, s. 17], wewnętrzne determinanty działalności innowacyjnej można podzielić na bezpośrednio (zasoby innowacyjne) i pośrednio wpływające na innowacje (warunkujące uruchomienie działalności innowacyjnej w firmie). Do pierwszych zalicza się m.in.: zakumulowane zasoby kapitału ludzkiego, szeroko rozumianej wiedzy uprzedmiotowionej, jak i nieuprzedmiotowionej oraz komercyjne, czy organizacyjne. W skład zasobów inicjujących działania innowacyjne wchodzi m.in.: zasoby finansowe, czy stan zadłużenia przedsiębiorstwa, który pozwala ocenić gotowość do innowacji. Na zasobowe podejście do potencjału innowacyjnego firmy wskazuje również M. Krawczyk [2012, s. 161]. Wśród nich autorka szczególny nacisk kładzie na źródła finansowe, potencjał rzeczowy, czy ludzki. W obliczu powyższych rozważań istotnym staje się prawidłowe określenie i oszacowanie bieżącego potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa. Taka ocena sytuacji innowacyjnej firmy może ułatwić podjęcie decyzji o kierunku innowacyjnego rozwoju oraz identyfikację elementów wymagających poprawy, większego nakładu pracy, czy środków. Oszacowanie możliwości innowacyjnych danego przedsiębiorstwa rozpoczyna się od diagnozy aktualnego potencjału innowacyjnego, a ta właściwie przeprowadzona, świadczy o dalszych możliwościach rozwoju jednostki [Wójcik, Sierotowicz 2007, ss. 55–56].

W określeniu potencjału innowacyjnego pomocny jest m.in. model doskonałości, w którego skład wchodzi dziewięć kryteriów doskonałości zarządzania firmą [tab. 1. – *EFQM...* 2005, ss. 6, 18 – 26]. Przytoczonych zostanie pięć z nich, pozostałe cztery to: konsumenci i rezultaty, ludzie i rezultaty, społeczność i rezultaty, zasadnicze rezultaty działalności.

Tabela 1. Wybrane grupy kryteriów zarządzania firmą

Grupy kryteriów doskonałości	Przykładowe kryteria
Przywództwo	– zaangażowanie we wprowadzaniu przejrzystych i ważnych zasad pracy, które wspierają innowacje, – współpraca z właścicielami w celu określenia możliwości i wzrostu otwartości na innowacje.
Polityka i strategia	– określenie priorytetów innowacyjnych, – konsekwentne poszukiwanie i identyfikacja nowych idei i możliwości.
Ludzie	– wykształceni i gotowi do prowadzenia działań w zakresie innowacji, – mają możliwości prowadzenia i kooperacji w zakresie innowacji.
Partnerstwo i zasoby	– właściwe finansowanie innowacji, – dostępność technologii i wiedzy niezbędnych dla danej innowacji.
Procesy	– proces innowacji jest zarządzany i udoskonalany, – ustalone i zarządzanie partnerstwo ukierunkowane na innowacje.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [*EFQM...* 2005, ss. 18–26].

Ponadto do celów identyfikacji i oceny poszczególnych składników potencjału może posłużyć rozbudowana klasyfikacja funkcjonalno-zasobowa zaprezentowana przez M.J. Stankiewicza [2005, s. 118]. Zawarł on w niej 9 sfer, w ramach których określił 90 składników potencjału, mogących determinować zjawisko konkurencji w firmach. Sfery te to: sfera produkcji, zatrudnienia, logistyki, organizacji i zarządzania, zarządzania jakością, marketingu, zasobów niewidzialnych, finansów. Podejście zasobowe do diagnozowania potencjału innowacyjnego prezentował również w swoich badaniach M. Haffer [2004, s. 62]. Wyróżnił on sześć grup zasobowych: zasoby technologiczne, reputacyjne, organizacyjne, ludzkie i intelektualne, fizyczne oraz finansowe. W celu realizacji badań własnych, syntetyzując podejście zasobowe do potencjału innowacyjnego oraz bazując na dostępnej literaturze w tym zakresie, określono pięć grup zasobów, które stanowiły o potencjale mikroprzedsiębiorstw, a były nimi: zasoby materialne i technologiczne, zasoby technologii informacyjno-telekomunikacyjnej (ICT), zasoby finansowe, zasoby organizacyjne oraz zasoby ludzkie ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji właściciela.

Celem opracowania było określenie potencjału innowacyjnego oraz identyfikacja jego kluczowych elementów w działalności prowadzonej przez mikroprzedsiębiorstwa. Kluczowe składniki potencjału badanych podmiotów określono na podstawie reguły Pareto 20:80. Przy jej zastosowaniu spośród wszystkich elementów potencjału innowacyjnego wybrano 20%, które zgodnie z regułą uznano za kluczowe i miały 80% wpływu na determinowane przez nie działania innowacyjne w mikroprzedsiębiorstwach. Oceny poszczególnych składników potencjału dokonali respondenci, mając do dyspozycji pięciostopniową skalę Likerta, gdzie 1 – składnik zupełnie nieistotny z punktu widzenia działalności innowacyjnej, 5 – czynnik najbardziej istotny dla innowacyjności mikroprzedsiębiorstwa.

Badania rozpoczęto w 2011 r. Z uwagi na ten fakt analizie poddano trzy wcześniejsze lata, czyli okres 2009–2011. Zgodnie z metodologią Oslo dotyczącą zagadnień związanych z innowacyjnością o zaistnieniu i prowadzeniu działalności innowacyjnej popartej wdrożeniami można mówić wówczas, gdy przedsiębiorstwo w ostatnim okresie – przynajmniej trzyletnim – wprowadziło do praktyki gospodarczej nową lub znacząco udoskonaloną innowację technologiczną (produkt lub proces) [Stawasz 2005, s. 133]. Badania zrealizowano wśród mikroprzedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie województwa warmińsko-mazurskiego. Doboru próby dokonano metodą nielosową uwzględniając przy tym branże kluczowe dla rozwoju badanego obszaru. Na postawie analizy dokumentów strategicznych rozwoju województwa określono siedem sektorów zaliczanych do tzw. inteligentnych specjalizacji (smart specialisation), a mianowicie: przemysł spożywczy, branża drzewno-meblarska, produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych, produkcja maszyn i urządzeń, branża budowlana, handel i naprawa pojazdów samochodowych oraz sektor turystyczny. Na potrzeby badań określono reprezentatywną próbę badawczą, która wyniosła 382 podmioty. Narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety rozesłano do 509 mikrofirm. Otrzymano zwrot 426 wypełnionych kwestionariuszy (zwrot na poziomie 83,7%). Ostatecznie przeanalizowano dane uzyskane od 382 podmiotów. Badania przeprowadzono metodą

sondażu diagnostycznego w formie rozmów telefonicznych lub podczas wizyty w przedsiębiorstwie. Co prawda grupy badawczej nie podzielono na firmy rodzinne i nierodzinne, jednak jak wskazuje się w literaturze interpretacja tego podmiotu budzi wiele niejasności i nie jest jednoznaczna. Jedną z nich jest przyjęcie, że każda indywidualna działalność gospodarcza jest prowadzona jako firma rodzinna [Żukowska, Pindelski 2012, s. 134]. Przyjmując takie kryterium (w kontekście opracowania), zauważono, iż badaniu wzięło udział 309 mikroprzedsiębiorstw, w których prowadzona była indywidualna działalność gospodarcza, a więc 78,5% przebadanych firm stanowiły organizacje rodzinne. Ponadto należy nadmienić, iż zgodnie z danymi statystycznymi [Adamska 2009, ss. 200–201] mikroprzedsiębiorstwa to w 91,5% firmy rodzinne.

Uwarunkowania wpływające na potencjał innowacyjny przedsiębiorstw

W literaturze przedmiotu występuje wiele informacji na temat występowania dwóch źródeł, które wpływają na potencjał innowacyjny przedsiębiorstw. Po pierwsze są to wspomniane już wewnętrzne warunki w postaci zasobów, a także zewnętrzne czynniki warunkujące potencjał innowacyjny. Zdaniem A. Pomykałskiego [2001, s. 64] proces tworzenia innowacji jest wypadkową właśnie tych dwóch grup czynników. Po pierwsze, zasobów pozostających w dyspozycji przedsiębiorstwa, a po drugie oddziaływania czterech głównych grup uwarunkowań, które tworzą zewnętrzne determinanty działalności (rynek, strefa B+R, ekonomiczne, polityczne i prawne w zakresie B+R oraz społeczne i kulturowe). Przywołany autor wśród zasobów wyszczególnia zasoby finansowe, marketingowe, produkcyjne, badawczo-rozwojowe (B+R) oraz ludzkie. Na obecność zewnętrznych czynników potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw wskazuje także K. Poznańska [1999, ss. 40–41], a także w postaci współpracy w zakresie działań innowacyjnych, M. Juchniewicz i B. Grzybowska [2010, ss. 127–134].

A. Żołnierski [2005, ss. 5–6] określa zarówno endo-, jak i egzogeniczne determinanty potencjału innowacyjnego. Wśród pierwszych z wyróżnionych wymienia się cechy, umiejętności, czy też dostęp do źródeł finansowania innowacji oraz zewnętrznych źródeł wiedzy. Przywołany autor zaznacza, iż na wewnętrzny potencjał innowacyjny wpływ mają:

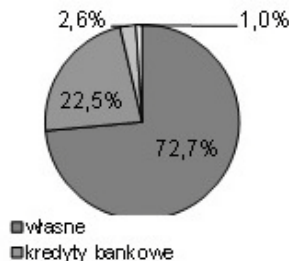
- kadra (doświadczenie, kwalifikacje, umiejętności, zarządzanie informacjami, wiedza),
- badania i rozwój (wyodrębnione komórki B+R, prowadzone prace B+R),
- technologia (komputery, technologia ICT),
- posiadane maszyny i urządzenia oraz stopień ich nowości.

Do zewnętrznych źródeł przywołany autor zalicza m.in. uczelnie wyższe, jednostki badawczo-rozwojowe, firmy konkurencyjne.

Podczas identyfikowania źródeł potencjału innowacyjnego koniecznym jest analizowanie obu grup uwarunkowań, ponieważ w praktyce gospodarczej procesy innowacyjne mają miejsce nie tylko w jednym przedsiębiorstwie. Często wymagana jest kooperacja między podmiotami gospodarczymi, między firmą, a instytucją publiczną, czy naukową. Jak sugeruje J. Woroniecki [2005, s. 187] właściwą praktyką w ocenie potencjału innowacyjnego oraz niezbędny do wzrostu aktywności innowacyjnej jest kompleksowe ujmowanie czyn-

ników oddolnych (wewnętrznych) oraz działań odgórnych (zewnętrznych). Jednak na potrzeby opracowania oraz w obliczu analizowanych wyników badań, uwaga zostanie skupiona wokół endogenicznych źródeł potencjału innowacyjnego. Zdaniem wielu autorów owe możliwości innowacyjne są czynnikiem wpływającym na innowacyjność przedsiębiorstwa [Żołnierski 2005, s. 6; Poznańska 1998, s. 40; Sitkowska 2006, s. 160]. Według drugiej z wymienionych osób, oprócz potencjału na poziom innowacyjności oddziałuje również opór wobec zmian, który często związany jest z brakiem lub niedostateczną informacją na temat modyfikacji w firmie. Taki stan rodzi wśród pracowników lęk i obawy przed nieznanym. A. Poznańska wskazuje również na cztery grupy potencjału determinujące działania innowacyjne w przedsiębiorstwie (potencjał rzeczowy, finansowy, ludzki oraz wiedza techniczna). W ramach pierwszego z wymienionych wyróżnia się m. in.: strukturę aparatury produkcyjnej, możliwości modyfikacji. O potencjale rzeczowym świadczyć może ponadto stopień nowości i zautomatyzowania parku maszynowego oraz wyposażenie laboratoriów i komórek badawczo-rozwojowych. Duże znaczenie w perspektywie korzystania z maszyn ma również infrastruktura z nimi związana, a więc urządzenia energetyczne i infrastrukturalne [Bogdanienko i in. 2004, s. 74]. A. Poznańska [1998, ss. 40–41] wyszczególnia także potencjał finansowy, do którego zaliczyć można zarówno własne możliwości finansowe przeznaczone na przedsięwzięcia innowacyjne, jak i obce (zewnętrzne) źródła finansowania. W strukturze nakładów na prowadzoną działalność innowacyjną w Polsce dominują inwestycje finansowane ze środków własnych (72,7% – rys. 1). Przedsiębiorcy najczęściej wśród zewnętrznych źródeł wskazywali na kredyty bankowe 22,5%, śladowo wykorzystywane natomiast było wsparcie publiczne oraz zagraniczne. Jak wskazuje się w literaturze potencjał finansowy w największym stopniu warunkuje zachowania innowacyjne przedsiębiorstw z uwagi na jego obecność w każdej grupie zasobowej [M. Krawczyk 2010, s. 160]. Szczególnego znaczenia wśród wewnętrznych możliwości finansowania przedsięwzięć innowacyjnych nabiera zdaniem przywołanej autorki gotowość inwestycyjna.

Rysunek 1. Nakłady na działalność innowacyjną wg źródeł finansowania w 2009 r. (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS 2010, s. 22.

Uwarunkowana ona jest jakością oraz możliwościami określenia wymiernych korzyści płynących z danego projektu innowacyjnego [Tamowicz 2011, ss. 25–26].

Ostatnią grupą, w której występuje potencjał determinującym działania innowacyjne w przedsiębiorstwie jest kapitał ludzki wraz z wiedzą, umiejętnościami, predyspozycjami. Podobnie jak potencjał finansowy skorelowany on jest z pozostałymi składnikami potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa. Ponadto zasoby ludzkie są źródłem wiedzy w tym, technicznej jej odmiany. Potencjał ludzki wydaje się być istotnym z punktu widzenia prowadzenia innowacyjnych przedsięwzięć w firmie. Zakumulowana wiedza, doświadczenie oraz indywidualne zachowania i postawy pracowników traktowane są jako zasób niewidzialny i mogą w znaczący sposób decydować o przewadze konkurencyjnej [Decyk, Juchniewicz 2012, ss. 37–38].

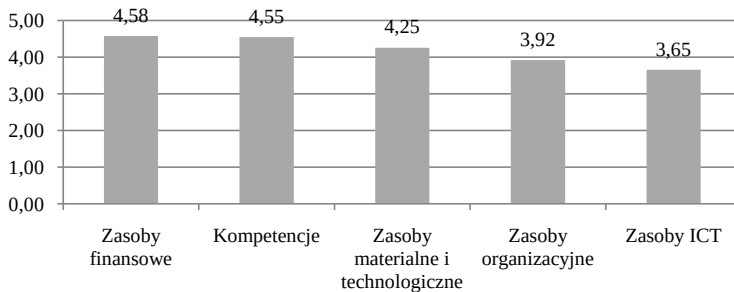
Potencjał innowacyjny mikroprzedsiębiorstw – wyniki badań

Określenie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa jest procesem niezwykle złożonym i uzależnionym od szeregu czynników zewnętrznych, na które podmiot gospodarczy nie ma wpływu, np. stan gospodarki, dostępność zasobów naturalnych, czy faza cyklu życia branży. W obrębie możliwości przedsiębiorcy leży szeroko pojęte zarządzanie przedsiębiorstwem, a w szczególności jego zasobami. W obliczu braku wpływu na warunki zewnętrzne, znaczenia nabiera umiejętność gospodarowania zasobami przez zarządzającego.

Zgodnie z przytoczoną wcześniej metodologią stosowaną przez M. Zastempowskiego [2010 s. 199], wyróżnia się dziewięć sfer funkcjonalno-zasobowych. Podejście tego autora bazuje na twierdzeniu, że o potencjale innowacyjnym jednostki świadczą głównie zasoby przez nią posiadane. Podobne założenie przyjęto do realizacji celu opracowania. Kompilując powyższe podejścia i klasyfikacje uwarunkowań potencjału innowacyjnego, na potrzeby realizacji badań własnych określono pięć grup zasobów: zasoby finansowe, kompetencje, zasoby materialne i technologiczne, zasoby organizacyjne oraz zasoby ICT.

W pierwszej fazie analizowania wyników badań określono znaczenie ogólnie poszczególnych grup zasobów. Respondenci najwyżej ocenili zasoby finansowe. Uznali je za źródło największego potencjału innowacyjnego wśród przebadanych mikroprzedsiębiorstw (4,58 – rys. 2).

Rysunek 2. Grupy zasobów mające wpływ na kształtowany potencjał innowacyjny mikroprzedsiębiorstw (ocena punktowa)



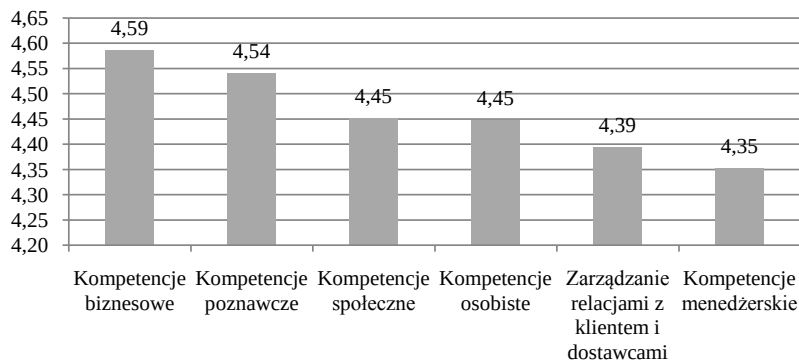
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Niewiele niżej oceniono kompetencje, jakimi odznaczali się właściciele badanych jednostek (4,55). Następne w klasyfikacji znalazły się zasoby materialne i techniczne, a więc wszelkiego rodzaju środki trwałe związane bezpośrednio z procesem wytwarzania innowacyjnych wyrobów i usług, a także pośrednio wykorzystywane w tych czynnościach. Zasoby ICT zostały sklasyfikowane na ostatnim (piątym) miejscu (3,65). Wynik ten jest dość zaskakujący. Przedsięwzięcia innowacyjne w dużej mierze opierają się obecnie na technologiach informatycznych, a wielu przy wielu procesach z nimi związanymi wykorzystuje się komputery, Internet oraz pozostałe zasoby ICT.

W badaniach realizowanych przez D. Grego-Planer [2011, s. 39] wystąpiło podobieństwo w ocenie zasobów finansowych, które sklasyfikowano na drugim miejscu (3,89) za sferą informacji (4,02). Składniki związane z zatrudnieniem znalazły się na piątym miejscu (3,82). Natomiast w porównywalnych wynikach badań realizowanych przez M. Zastempowskiego [2010, s. 234] najwyżej oceniono zasoby w sferze produkcji (3,83 w analogicznej do badań własnych skali ocen) strukturalnie odpowiadające zasobom materialnym i technicznym z badań własnych. W przypadku zasobów finansowych między porównywanymi badaniami występują rozbieżności ich rangowania. W badaniach przywoływanego autora zajęły one dopiero piąte miejsce z oceną 3,50. Zauważono duże podobieństwo wśród kompetencji (sfery zatrudnienia), które w badaniach M. Zastempowskiego sklasyfikowane zostały na trzecim miejscu z oceną, 3,58.

Analiza kluczowych czynników sukcesu opracowana przy wykorzystaniu reguły Pareto 20:80 jest najbardziej miarodajną i rzetelną formą określającą potencjał mikroprzedsiębiorstw. Znalazła ona zastosowanie również w badaniach D. Grego-Planer [2011, s. 40]. Zgodnie z powyższą regułą w badaniach własnych spośród wszystkich 26 czynników warunkujących działania innowacyjne, wybrano sześć (rys. 3).

Rysunek 3. Kluczowe czynniki potencjału innowacyjnego mikroprzedsiębiorstw warunkujące prowadzone działania innowacyjne (ocena punktowa)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Aż pięć spośród nich związanych było z zasobami ludzkimi, a dokładnie z kompetencjami prezentowanymi przez właściciela firmy. Były to kompetencje:

- biznesowe (4,59) – diagnozowanie potrzeb klienta, znajomość branży, wiedza,
- poznawcze (4,54), a wśród nich m.in.: oryginalność, kreatywność, otwartość na zmiany,
- społeczne (4,45), np. precyzyjne wyrażanie pomysłów, kultura osobista, zdolności negocjacyjne,
- osobiste (4,45): pewność siebie, upór w dążeniu do celu,
- menedżerskie (4,35) – umiejętność motywowania, odwaga kierownicza, umiejętności przywódcze.

W przypadku badań D. Grego-Planer [2011, s. 40] wyszczególniono 18 kluczowych składników potencjału innowacyjnego. Wśród nich na pierwszym miejscu znalazła się nowoczesność wyposażenia technicznego komórek B+R (4,50), na drugim potencjał finansowy przedsiębiorstwa (4,46). W klasyfikacji tej, sześć spośród wszystkich kluczowych składników potencjału innowacyjnego związanych było z kapitałem ludzkim, a więc analogicznie jak w badaniach własnych.

Należy zauważyć, że w odniesieniu do badań własnych, w każdej grupie kompetencji znalazły się takie cechy, czy umiejętności, które niewątpliwie mają kluczowe znaczenie dla innowacyjnych działań prowadzonych w przedsiębiorstwie. Kompetencje biznesowe tak naprawdę istotne są na każdej płaszczyźnie zarządzania firmą. Znajomość sytuacji na rynku oraz umiejętność przewidywania zmian była również jednym z kluczowych czynników w badaniach D. Grego-Planer [2011, s. 40]. Kompetencje poznawcze są typowymi dla

działań innowacyjnych. Na ich znaczenie wskazała również przywołana autorka [2011, s. 40], gdzie kreatywność pracowników oceniono na poziomie 4,30. Wyniki te świadczyły o pozytywnym wpływie tego czynnika na prowadzoną działalność innowacyjną. Rozwinięta oryginalność, kreatywność, czy otwartość na zmiany wśród menedżerów, a nawet pracowników niższych szczebli to doskonały potencjał dający znaczną przewagę innowacyjną, trudny do powielenie przez konkurencję. Precyzyjne wyrażanie pomysłów jest niezwykle istotnym aspektem przy zarządzaniu zmianą, z którą wiąże się bezpośrednio proces innowacyjny. Bardziej skłonni do zmian są pracownicy dobrze poinformowani o innowacyjnych przedsięwzięciach niż ci, którym nie są prezentowane założenia innowacyjnych przedsięwzięć. Zadowalającym jest fakt, że kompetencje osobiste (np. upór w dążeniu do celu) zostały również wysoko ocenione (4,45). Często zdarza się, że prace nad przedsięwzięciami innowacyjnymi są zaniechane i niekontynuowane w późniejszym okresie. Umiejętności menedżerskie podobnie jak biznesowe mają znaczenie na różnych etapach prosperowania przedsiębiorstwa oraz w różnych sferach zarządzania nim. Odwaga kierownicza świadczyć może o skłonności do podejmowania ryzykowanych wyzwań na poziomie działalności innowacyjnej w firmie. Ten czynnik potencjału w badaniach M. Zastempowskiego [2010, s. 202] został oceniony na poziomie 3,08, co oznaczało, że nie ma on znaczącego wpływu na innowacyjność, a także nie stanowi kluczowego składnika potencjału innowacyjnego.

Zakończenie

W analizowaniu potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw należy ujmować zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne jego uwarunkowania. Dopiero kompleksowe spojrzenie na te zagadnienie daje pełną wiedzę. W perspektywie opracowania przytoczono cztery formy klasyfikowania czynników wewnętrznych wpływających na potencjał innowacyjny. Cechą wspólną większości podziałów przywoływanych w literaturze przedmiotu, jest podejście zasobowe do problematyki potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw. W zależności od prowadzonych badań stosowane są różne klasyfikacje zasobów. Na potrzeby przeprowadzonych badań zastosowano własny podział zasobów bazując i syntetyzując przywołane w opracowaniu klasyfikacje uwarunkowań potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw, m.in. autorstwa: M. Stankiewicza, M. Haffera, A. Żołnierskiego, czy A. Poznańskiej. Każda z wymienionych osób traktowała determinanty potencjału w sposób indywidualny, jednak w każdym z podziałów można było dostrzec zbieżności. Przykładowo zasoby ludzkie kolejni autorzy określali jako: sfera zatrudnienia, kapitał ludzki i intelektualny, kadra (doświadczenie, kwalifikacje, umiejętności), potencjał ludzki. Analogiczne sytuacje prezentowała w przypadku pozostałych grup zasobowych.

W badaniach własnych udział wzięło 78,5% mikroprzedsiębiorstw rodzinnych. Za kryterium przyjęto fakt prowadzenia przez nie jednoosobowej działalności gospodarczej. Na podstawie analizy wyników badań własnych zaobserwowano, że wśród przebadanych mikroprzedsiębiorstw największe znaczenie miał potencjał finansowy, a wśród niego możliwości finansowania działalności innowacyjnej ze środków własnych. Określając bardziej szczegółowo poszczególne grupy zasobów i wyróżniając w nich konkretne komponenty

zauważono zdecydowaną dominację elementów związanych z zasobami ludzkimi. Pięć z sześciu kluczowych czynników sukcesu świadczących o potencjale innowacyjnym, związanych było z kompetencjami prezentowanymi przez właścicieli badanych firm. Jeden czynnik pochodził natomiast z grupy zasobów organizacyjnych (zarządzanie relacjami z klientem i dostawcami). Jako najważniejszy element potencjału innowacyjnego mikroprzedsiębiorstw uznano kompetencje biznesowe, które są istotnymi z punktu widzenia wszelkiej działalności prowadzonej przez firmę. Na drugim miejscu znalazły się natomiast kompetencje poznawcze, które nabierają szczególnego znaczenia w perspektywie realizowanych działań innowacyjnych. Charakteryzują je takie cechy jak: kreatywność, oryginalność, czy otwartość na zmiany. Pożądane jest zainteresowanie kluczowymi elementami, gdyż to one są najbardziej efektywne podczas prowadzenia działań innowacyjnych w mikroprzedsiębiorstwach.

Bibliografia:

Adamska M. (2009), *Wpływ przedsiębiorczości rodzinnej na gospodarkę kraju* [w:] Wrzeszcz-Kamińska G. (red.), *Spójność społeczna i ekonomiczna Unii Europejskiej*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław.

Bogdanienko J., Haffer m. Popławski W. (2004), *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.

Decyk K., Juchniewicz M. (2012), *Kompetencje mikroprzedsiębiorców jako wewnętrzna determinanta innowacyjności*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 4, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

European Foundation for Quality Management, EFQM, (2005), *Framework for Innovation*, European Foundation for Quality Management, Brussels.

Grego-Planer D. (2011), *Potencjał innowacyjny małych i średnich przedsiębiorstw makroregionu grudziądzkiego*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici”, Zeszyt 404, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.

GUS (2010), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009*. Informacje i opracowania statystyczne GUS, Warszawa.

Haffer M. (red.), (2004), *Innowacyjność i potrzeby proinnowacyjne przedsiębiorstw regionu kujawsko–pomorskiego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.

Juchniewicz M., Grzybowska B. (2010), *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa.

Krawczyk M. (2012), *Gotowość inwestycyjna determinantą innowacyjności przedsiębiorstw – próba pomiaru*, [w:] Dudycz T., Oslbert-Pociecha G., Brycz B. (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Prace Ekonomiczne nr 261 Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Pomykański A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa.

Poznańska A. (1998), *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Sienkiewicz M.J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstw w warunkach globalizacji*. Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń.

Sitkowska R. (2006), *Potencjał innowacyjny firmy i jego czynniki*, [w:] Bućko J. (red.) *Innowacje. Kształcenie. Zarządzanie*, Instytut Technologii i Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom.

Stawasz E. (2005), *Przedsiębiorstwo innowacyjne* [w:] Matusiak K.B. (red.) *Innowacje i transfer technologii – Słownik pojęć*, PARP, Warszawa.

Tamowicz P. (2011), *Gotowość inwestycyjna*, [w:] *Kapitał na start. Finansowanie start-upów 2011*, Lewiatan Business Angels, Warszawa.

Woroniecki J. (2004), *Wykreowanie polskiego systemu innowacji a budowa gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] Okoń-Horodyńska E. (red.), *Rola polskiej nauki we wzroście innowacyjności gospodarki*, PTE, Warszawa.

Wójcik K. Sierotowicz T. (2007), *Potencjał innowacyjny organizacji jako determinanta konkurencyjności* [w:] Bernat T. (red.), *Przedsiębiorstwo i państwo – wybrane problemy konkurencyjności*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

Wziątek-Kubiak A, Balcerowicz E. (2009), *Determinanty rozwoju innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników*, PARP, Warszawa.

Zastempowski M. (2010), *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.

Żołnierski A. (2005), *Potencjał innowacyjnych polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa.

Żukowska J., Pindelski M. (2012), *Szanse i ograniczenia innowacyjnej strategii firm rodzinnych*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 4, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków.

Karolina Gałązka
Politechnika Lubelska

Innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych województwa lubelskiego

Innovation of family businesses in the region of Lublin

Abstract: The innovation of enterprises is an important stimulus to support the development of small family businesses that operate primarily on the local market. Used by companies innovative initiatives have lead to the increase of their competitiveness, the introduction of investment and the development of regional entrepreneurship. In this paper based on statistical data and surveys conducted in Lublin enterprises shows the level and nature of the innovations in family businesses and entrepreneurs subjective feelings related to recent changes.

Key-words: innovation, small and medium-sized enterprises, sources of financing innovation.

Wstęp

Innowacyjność państw, czy regionów jest pochodną potencjału innowacyjnego poszczególnych przedsiębiorstw. Potencjał ten można zdefiniować jako zdolność do efektywnego wprowadzania innowacji, bądź też jako funkcję potencjału innowacyjnego oraz oporu wobec innowacji, jaki stawia załoga przedsiębiorstwa oraz jego otoczenie. Tak sformułowana definicja wskazuje, że na innowacyjność przedsiębiorstw mają wpływ nie tylko zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe ale także wiedza. Nie bez znaczenia pozostaje również otoczenie sektorowe oraz instytucjonalne [Zastempowski 2008, ss. 147–148].

Celem artykułu jest ocena dotychczasowych działań innowacyjnych firm rodzinnych. Podmiotem badań są firmy rodzinne zlokalizowane na obszarze województwa lubelskiego wykazujące inicjatywy na rzecz rozwoju innowacyjności, zaś przedmiotem ocena stopnia dotychczasowych działań. W pracy wykorzystano dane statystyczne zawarte na stronach Głównego Urzędu Statystycznego oraz badania ankietowe przeprowadzone na grupie 254 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie województwa lubelskiego. Przyjęta hipoteza badawcza głosi, że poziom podejmowanych działań innowacyjnych przez firmy rodzinne jako jednego z czynników wspierających przedsiębiorczość województwa lubelskiego jest nadal na niskim poziomie.

Istota i rodzaje innowacji

Miarą konkurencyjności, a jednocześnie przedsiębiorczości jednostek gospodarczych w coraz większym stopniu jest innowacyjność. Przedsiębiorstwa, zwłaszcza nowo powstałe firmy rodzinne chcąc funkcjonować w coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu muszą również uczestniczyć w kreowaniu wiedzy. Unia Europejska chcąc podkreślić zwiększające się znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw (w tym także rodzinnych biznesów) stworzyła szereg programów i dotacji mających na celu wsparcie rozwoju drobnej przedsiębiorczości. Na szczególną uwagę zasługują projekty mające na celu podniesienie poziomu technologicznego i innowacyjności przedsiębiorstw oraz wytwarzanych przez nie produktów [Chynał 2008, ss. 102–103].

Innowacje zmieniają istniejące stany rzeczy. Stają się przedmiotem zainteresowań oraz ożywionych dyskusji wielu dyscyplin naukowych – technicznych, ekonomicznych, społecznych czy nauk o zarządzaniu. Idee innowacyjne powstają w umysłach pojedynczych ludzi, ale również całych zespołów. Następnie są wdrażane, co wymaga ogromnej pracy i starannego przygotowania. Wywołują widoczne skutki, które są nie do przecenienia we wszystkich dziedzinach życia. Stają się czynnikiem determinującym rozwój przedsiębiorczości pojedynczych podmiotów jak i całych gospodarek [Białoń 2010, s. 12].

Rozumienie innowacji nie jest jednolite, a pomimo tego faktu, przyjmuje się, że odgrywają one pozytywną rolę nie tylko w rozwoju mniejszych podmiotów gospodarczych, ale i całych gospodarek [Pawlik 2006, s. 256]. W dostępnej literaturze przedmiotu, niejednokrotnie podejmowano próbę odpowiedzi na proste pytanie: Czym są innowacje i co stanowi ich istotę? Termin innowacje wywodzi się z łac. słowa *innovatio* co oznacza odnowienie. Można ją określić mianem istotnego dla przedsiębiorstwa narzędzia, wykorzystywanego do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub świadczenia nowych usług. Pojęcie innowacji jest różnie postrzegane przez wielu autorów. Faktem, który nie ulega wątpliwości, jest zjawisko polegające na pojawieniu się innowacji w powszechnym obiegu.

Jak wynika z przedstawionych informacji w tabeli 1. zakres pojęcia innowacji jest dosyć szeroki. Różnorodność definicji, pozwala na rozpatrywanie tego zjawiska w czterech kategoriach: innowacja organizacyjna, procesowa, marketingowa, produktowa. Według metodologii „Oslo Manual”¹ wyróżnione kategorie innowacji zdefiniowano następująco:

1. Innowacja produktowa – rozumiana, jako wprowadzenie na rynek nowego towaru/usługi lub znaczące ulepszenie oferowanych uprzednio towarów/usług.
2. Innowacja procesowa – rozumiana, jako wprowadzenie nowych lub znacząco ulepszonych metod produkcji lub dostaw.
3. Innowacja marketingowa – rozumiana, jako zastosowanie nowej metody marketingowej obejmującej znaczące zmiany w wyglądzie produktu, jego opakowaniu, promocji, polityce cenowej.

¹ Oslo Manual – międzynarodowy podręcznik metodologiczny z zakresu badań statystycznych innowacji technicznych (technologicznych).

4. Innowacja organizacyjna – rozumiana, jako zastosowanie nowej metody organizacji działalności przedsiębiorstwa, nowej organizacji miejsc pracy lub nowej organizacji relacji zewnętrznych.

Tabela 1. Wybrane definicje innowacji

Autor / źródło	Treść definicji
J. Schumpeter	Określa innowacje, jako nieciągłe przeprowadzenie nowych kombinacji w pięciu przypadkach: wprowadzenie nowego towaru, wprowadzenie nowej metody produkcji, otwarcie nowego rynku, przeprowadzenie nowej organizacji jakiegos prze-mysłu, zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów [Schumpeter 1960, s. 104].
K. Koziół	Stwierdza, że innowacja polega głównie na organizowaniu. Organizacji produkcji opartej na nowych pomysłach, które służą nowatorom lepiej niż stare. Występują w niej dwa etapy. Jeden z nich to odkrycie nowej wiedzy powodującej wzrost podaży dóbr i usług. Następnie wdrożenie tej wiedzy do procesów produkcji [Koziół 2007, s. 13].
B. Fiedor	Sprowadza definicję innowacji do każdych zmian w danych właściwościach funkcji produkcji. [Fiedor 1970, s. 9].
P. Drucker	Innowacja jest specyficznym narzędziem przedsiębiorczości, działaniem, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa [Drucker 1992, s. 29].
T. Borkowski A. Marcinkowski	W aspekcie socjologicznym, w zależności od przyjętej orientacji teoretycznej, innowacja jest rozpatrywana jako funkcja systemu społecznego lub jako rezultat procesu społecznego definiowania rzeczywistości [Borkowski, Mar-cinkowski 2004, s. 32]
S. Kwiatkowski	Podkreśla nie tylko techniczny, lecz również społeczny charakter innowacji. Twierdzi, że innowacja jest procesem wewnętrznym, w równej mierze tech-nicznym co społecznym, w takim samym stopniu kulturowym co organiza-cyjnym – jest rezultatem procesów, nie zaś rezultatem pozornie tylko dają-cych się kształtować zachowań [Kwiatkowski 2000, s. 43]
A. Pomykański	Traktuje innowację jako proces obejmujący całość działań związanych z kreowaniem pomysłu, powstawaniem wynalazku, a następnie wdrożeniem nowego lub ulepszanego produktu, procesu czy usługi. Zdaniem autora prezentowanej definicji, zdolność do tworzenia i absorbowania innowacji stanowi współcześnie największe wyzwanie [Pomykański 2011, s. 34]
J. Baruk	Innowacja stanowi celowo zaprojektowaną przez człowieka zmianę dotyczą-cą produktu (wprowadzenie do produkcji i na rynek wyrobów nowych lub istotnie ulepszonych), metod wytwarzania (zastosowanie w produkcji metod nowych lub istotnie ulepszonych), organizacji pracy i produkcji (nowe roz-wiązania organizacyjne w znaczeniu strukturalnym i procesowym lub istot-ne udoskonalenie już istniejących) lub metod zarządzania, zastosowaną po raz pierwszy w danej społeczności celem osiągnięcia określonych korzyści społeczno-gospodarczych, spełniającą określone kryteria techniczne, eko-nomiczne i społeczne [Baruk 2002, s. 41]

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując przytoczone definicje innowacji większość autorów sugeruje, że występuje znaczna różnorodność tego zjawiska. Aby uporządkować dotychczas przedstawione informacje, przyjęto jedną definicję, która będzie wykorzystana w dalszych częściach artykułu. Innowacja rozumiana jest zatem

jako zdolność do szybkiego wprowadzania nowoczesnych rozwiązań technologicznych, technicznych i organizacyjnych. Jest głównym determinantem rozwoju mniejszych podmiotów gospodarczych, a co się z tym wiąże rodzinnych biznesów.

We współczesnej firmie innowacyjność jest zatem jednym z kluczowych czynników będących determinantem rozwoju przedsiębiorczości. Uwarunkowania nowej gospodarki opartej na wiedzy sprawiły, że osiąganie nadrzędnego celu przedsiębiorstwa, jakim jest maksymalizacja wartości, nie może odbywać się z wyłączeniem zasobów niematerialnych, kształtujących postawy innowacyjne.

Innowacje determinantą rozwoju firm rodzinnych w województwie lubelskim

Wiele przedsiębiorstw nie tylko o charakterze rodzinnego biznesu działających na obszarze województwa lubelskiego wprowadza innowacje produktowe oraz innowacje usługowe. Innowacje te wdrażane są w dużym stopniu poprzez inwestycje, które są niewątpliwie szansą dla rozwoju Lubelszczyzny.

W okresie 2010–2012 r. nakłady na innowacje w przedsiębiorstwach przemysłowych województwa lubelskiego utrzymywały się na zbliżonym poziomie, osiągając w 2012 r. wartość 588 930 tys. zł. (por. tabela 1.) W przedsiębiorstwach z sektora usług, gdzie w większości były to małe przedsiębiorstwa na bazie rodzinnego biznesu, największy przyrost nakładów na działalność innowacyjną odnotowano w roku 2012. W porównaniu do roku poprzedniego analizowana wielkość była wyższa ponad 4 – krotnie (por. tabela 2.) osiągając wartość 317 714 tys. zł.

Tabela 1. Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach województwa lubelskiego w latach 2010–2012 (w tys. zł.)

Lp.	Wyszczególnienie	Dane w tys. zł		
		2010	2011	2012
1.	Przedsiębiorstwa przemysłowe	544 371	532 033	588 930
2.	Przedsiębiorstwa z sektora usług	48 474	65 271	317 714

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL – Banku Danych Lokalnych GUS,

http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.display?p_id=183201&p_to_ken=0.8742671811635814 (stan z 16.02.2014 r.).

Tabela 2. Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach województwa lubelskiego w latach 2010–2012 (dynamika w %, rok poprzedni = 100%)

Lp.	Wyszczególnienie	Dane w %		
		2010	2011	2012
1.	Przedsiębiorstwa przemysłowe	105,61	97,73	110,69
2.	Przedsiębiorstwa z sektora usług	79,14	134,65	486,76

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL – Banku Danych Lokalnych GUS,
http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.display?p_id=183201&p_token=0.8742671811635814 (stan z 16.02.2014 r.).

Podstawowym źródłem finansowania nakładów innowacyjnych w przemyśle lubelskim są środki własne – średnio 76% wszystkich nakładów (por. tabela 3). Środki pozyskane z budżetu, jak też pozostałe mają niewielkie znaczenie. Ich udział w 2010 i 2011 r. wynosił odpowiednio średnio 2,5% i niecały 1%. Zdecydowanie wyższy w 2011 r., w porównaniu do poprzednich okresów, jest udział środków pozyskanych z zagranicy (10,29% – 2011 rok , 6,74% – 2010 rok) oraz kredytów bankowych (14,63% – 2011 rok , 9,26% – 2010 rok). Następnie w roku 2012 nastąpiło gwałtowne załamanie i wartość udzielanych kredytów bankowych na cele innowacyjne spadła do poziomu 49 479 tys. zł co stanowiło ponad 8% wszystkich nakładów (por. tabela 3.)

Tabela 3. Struktura nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych województwa lubelskiego według źródeł finansowania działalności innowacyjnej w latach 2010–2012

Lp.	Przedsiębiorstwa przemysłowe	tys. zł			Dane w %		
		2010	2011	2012	2010	2011	2012
1	<i>ogółem w tym:</i>	544 371	532 033	588 930	100,00	100,00	100,00
2	środki własne	437 557	437 557	379 393	80,38	82,24	64,42
3	środki budżetowe	16 241	10 976	0	2,98	2,06	0,00
4	środki pozyskane z zagranicy	36 683	54 756	19 405	6,74	10,29	3,29
5	kredyty bankowe	50 405	77 863	49 479	9,26	14,63	8,40
6	pozostałe	3 485	1 119	140 653	0,64	0,23	23,88

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL – Banku Danych Lokalnych GUS,
http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.display?p_id=183201&p_token=0.8742671811635814 (stan z 16.02.2014 r.).

W sektorze usług województwa lubelskiego, podobnie jak w przemyśle, podstawowych źródłem finansowania innowacji w latach 2010–2012 były środki własne (por. tabela 4). Jednak rok 2012 był okresem gdzie znacznie ograniczono nakłady własne na inicjatywy innowacyjne. Środki budżetowe miały niewielkie znaczenie w latach 2010 i 2011, natomiast w 2012 roku ich udział w finansowaniu innowacji w sektorze usług wzrósł do ponad 25%, co było konsekwencją obniżenia wcześniej analizowanych środków własnych. W przemyśle, gdzie w 2011 r. zaobserwowano duży przyrost udzielanych kredytów na cele innowacyjne, tak w przypadku sektora usług rok 2011 również okazał się okresem pozytywnym pod kątem udziału kredytów bankowych w źródłach finansowania innowacji (udział ten wynosił prawie 8%). W 2012 r. uwidocznił się jednak wyraźny spadek do poziomu prawie 3%, który był zdecydowanie niższy niż zaobserwowany w przedsiębiorstwach przemysłowych (8,40 %).

Tabela 4. Struktura nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach z sektora usług województwa lubelskiego według źródeł finansowania działalności innowacyjnej w latach 2010–2012

Lp.	Przedsiębiorstwa z sektora usług	tys. zł			Dane w %		
		2010	2011	2012	2010	2011	2012
1	<i>ogółem w tym:</i>	48 474	65 271	317 714	100,00	100,00	100,00
2	środki własne	38 214	39 413	79 689	78,83	60,38	25,08
3	środki budżetowe	765	0	92 261	1,58	0,00	29,04
4	środki pozyskane z zagranicy	3 368	20 462	58 138	6,95	31,35	18,30
5	kredyty bankowe	3 128	5 198	8 995	6,45	7,96	2,83
6	pozostałe	2 999	198	78 631	6,19	0,30	24,75

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL – Banku Danych Lokalnych GUS,

http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.display?p_id=183201&p_to ken=0.8742671811635814 (stan z 16.02.2014 r.).

Na przestrzeni lat 2010 – 2012, w przedsiębiorstwach przemysłowych województwa lubelskiego przeważały innowacje procesowe, rozumiane jako nowe lub istotnie ulepszone procesy (por. tabela 5). Wyjątek stanowić może rok 2012, gdzie odsetek wprowadzonych innowacji produktowych i procesowych był na zbliżonym poziomie i wynosił około 11%.

Tabela 5. Przedsiębiorstwa innowacyjne przemysłowe w województwie lubelskim wg rodzajów wprowadzonych innowacji w latach 2010–2012

Lp.	Przedsiębiorstwa przemysłowe	Dane w %		
		2010	2011	2012
1.	<i>ogółem w tym:</i>	17,14	19,34	15,90
2.	nowe lub istotnie ulepszone produkty	11,46	12,21	11,38
3.	nowe lub istotnie ulepszone dla rynku produkty	6,06	6,42	5,33
4.	nowe lub istotnie ulepszone procesy	14,2	15,78	10,66

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL – Banku Danych Lokalnych GUS,

http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.display?p_id=183201&p_to ken=0.8742671811635814 (stan z 16.02.2014 r.).

Odsetek wprowadzonych innowacji produktowych w całym analizowanym okresie pozostawał na zbliżonym poziomie około 11–12%. Mimo iż w roku 2012 zaobserwowano spadek zainteresowania innowacyjnością w przedsiębiorstwach przemysłowych to jednak odnotowano przyrost przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych (por. tabela 6). W latach 2010–2011 r. udział ten kształtował się na poziomie nieco ponad 3%, podczas gdy w 2012 r. podwyższył się prawie dwukrotnie do wielkości 5,34%. Tak duża zmiana mogła zostać spowodowana możliwością lepszego postrzegania innowacji jako jednego z czynników determinujących rozwój przedsiębiorczości – zwłaszcza rodzinnej w województwie lubelskim.

Tabela 6. Udział przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych w przedsiębiorstwach przemysłowych województwa lubelskiego w latach 2008–2010

Lp.	Przedsiębiorstwa przemysłowe	Dane w %		
		2010	2011	2012
1.				
2.		3,45	3,57	5,34

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL – Banku Danych Lokalnych GUS,

http://www.stat.gov.pl/bdl/app/dane_podgrup.display?p_id=183201&p_to ken=0.8742671811635814 (stan z 16.02.2014 r.).

Podsumowując, można stwierdzić, iż działalność innowacyjna odgrywa niemałą rolę w rozwoju Lubelszczyzny. W analizowanym okresie występuje sukcesywny przyrost nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach usługowych, przy równoczesnym wzroście wprowadzanych nowych lub

istotnie ulepszonych procesów. Oznacza to, że sektor usługowy, który stanowią niewątpliwie podmioty należące do MŚP, a zwłaszcza firmy rodzinne może odegrać wiodącą rolę w rozwoju gospodarki regionu lubelskiego.

Poziom innowacyjności rodzinnych biznesów na przykładzie badań ankietowych

W celu przeanalizowania działalności innowacyjnej firm rodzinnych oraz jej wpływu na rozwój przedsiębiorczości, przeprowadzone zostały badania ankietowe. Badaniami objęto 254 jednostki gospodarcze zlokalizowane na obszarze województwa lubelskiego – z tego 79 przedsiębiorstw (co stanowiło 31% całej próby badawczej) to jednostki funkcjonujące na bazie rodzinnego biznesu. Pośród przebadanych firm rodzinnych prawie 22 % (17 podmiotów) zadeklarowało że wprowadziło rozwiązania innowacyjne w swojej działalności.

Z odpowiedzi większości respondentów wynika, że wydatki mające na celu poprawę pozycji konkurencyjnej rodzinnych biznesów przeznaczane były w większości na innowacje produktowe i innowacje marketingowe. (por. tabela 7) Jednak na ostatnim miejscu znalazły się innowacje procesowe oraz organizacyjne – ponad 9% udzielonych odpowiedzi. W badanej grupie podmiotów występuje duże zróżnicowanie rodzaju wprowadzanych innowacji, o czym świadczy współczynnik zmienności na poziomie 1,115.

Tabela 7. Rodzaje wprowadzonych innowacji

Lp.	Rodzaje innowacji	szt.	%
1	Innowacja produktowa,	14	66,67
2	Innowacja procesowa,	2	9,52
3	Innowacja marketingowa	3	14,29
4	Innowacja organizacyjna	2	9,52
	Razem:	21 ²	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w okresie listopad 2013–styczeń 2014.

Przebadane podmioty należące do grona rodzinnych biznesów większości (ponad 41%) uważają, że wprowadzone procesy innowacyjne są dosyć istotne i mają znaczący wpływ na rozwój przedsiębiorczości rodzinnej w województwie lubelskim (por. tabela 8).

² W przeprowadzonym badaniu uczestniczyło 79 firm rodzinnych, w tym 17 jednostek potwierdziło działalność innowacyjną, jednak suma wszystkich udzielonych odpowiedzi wyniosła 21 ponieważ 4 spośród przebadanych podmiotów zadeklarowało wdrożenie więcej niż jednego rodzaju innowacji. W pozostałych analizach, tam gdzie suma odpowiedzi jest powyżej 17 oznacza, że ankietowane jednostki udzieliły więcej niż jedną odpowiedź.

Tabela 8. Czy innowacje są istotnym elementem Pana/Pani działalności?

Lp.	Wyszczególnienie	szt.	%
1	Nie są istotne	1	5,88
2	Są mało istotne	3	17,65
3	Nie mam zdania	1	5,88
4	Istotne	7	41,18
5	Bardzo istotne	5	29,41
	Razem:	17	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w okresie listopad 2013–styczeń 2014.

Dokonując dalszej analizy poziomu innowacyjności rodzinnych biznesów, konkretyzując charakter wprowadzonych innowacji większość podmiotów zadeklarowało wprowadzenie nowych technologii (prawie 43%) co niewątpliwie ma wpływ na jakość wytwarzanych wyrobów (usług) i decyduje także o przeważającej ilości innowacji produktowych w województwie lubelskim (por. tabela 9).

Tabela 9. Wprowadzone innowacje miały charakter:

Lp.		szt.	%
1	Nowy model biznesu (nowy pomysł na działalność biznesową)	2	9,52
2	Nowe technologie	9	42,86
3	Nowe produkty	5	23,81
4	Informatyzacja przedsiębiorstwa	4	19,05
5	Ekoinnowacje	1	4,76
6	Razem:	21	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w okresie listopad 2013–styczeń 2014.

Wprowadzone innowacje mają przede wszystkim zasięg lokalny (ponad 44%), a nawet ogólnopolski (prawie 28%) (por tabela 10.).

Tabela 10. Zasięg wprowadzenia nowego produktu, usługi na rynek miał charakter

Lp.		szt.	%
1	Lokalny	8	44,44
2	Regionalny	4	22,22
3	Ogólnopolski	5	27,78
4	Międzynarodowy	1	5,56
5	Razem:	18	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w okresie listopad 2013–styczeń 2014.

Nie ulega wątpliwości fakt, że skala planów rozwojowych – innowacyjnych uzależniona jest od źródeł finansowania. Jako główne źródło finansowania innowacji firm rodzinnych najczęściej wskazywaną odpowiedzią był zysk zatrzymany – prawie 29%, a następnie dopłaty właścicieli – prawie 22%. (por. tabela 11.) Dopiero na trzeciej pozycji pojawiła się możliwość zaciągnięcia kredytu długoterminowego, a następnie pomocy ze strony rodziny. Zatem mimo rodzinnych powiązań właściciele badanych podmiotów preferują zadłużenie w banku bądź ponowne zainwestowanie zysku na rzecz działalności innowacyjnej niż pożyczki w kręgu znajomych, rodziny. W przebadanej grupie firm rodzinnych występuje duże zróżnicowanie źródeł finansowania przedsięwzięć innowacyjnych, o czym świadczy współczynnik zmienności na poziomie 0,929.

Tabela 11. Źródła finansowania przedsięwzięć innowacyjnych

Lp.	Wyszczególnienie	szt.	%
1	Zysk zatrzymany	25	28,74
2	Dopłaty właścicieli	19	21,84
3	Kapitał nowego inwestora strategicznego	0	0,00
4	Kredyt długoterminowy	16	18,39
5	Kredyt preferencyjny	4	4,60
6	Leasing finansowy	12	13,79
7	Leasing operacyjny	0	0,00
8	Dotacje z funduszy Unii Europejskiej	9	10,34
9	Inne (jakie?)	2	2,30
10	Razem:	87	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w okresie listopad 2013–styczeń 2014.

Na pytanie zadane respondentom – Czy przedsiębiorstwo finansowało w poszczególnych latach działania mające na celu poprawę konkurencyjności? – okazało się, że prawie 30% wydatków w firmach rodzinnych to właśnie nakłady na marketing nowych produktów. Ponadto przebadane podmioty systematycznie inwestowały w badania i rozwój a także nowoczesne technologie wytwarzania (por. tabela 12).

Tabela 12. Czy przedsiębiorstwo finansowało w poszczególnych latach

Lp.	Wyszczególnienie	szt.	%
1	Technologie	7	17,07
2	Marketing nowych produktów	12	29,27
3	Projektowanie, wdrożenie innowacji	12	29,27
4	Badania i rozwój (B+R)	8	19,51
5	Sferę zarządzania np. wdrożenie controllingu	2	4,88
6	Razem:	41	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w okresie listopad 2013–styczeń 2014.

Można zatem stwierdzić, iż większość wydatków dotyczących wzmocnienia pozycji przedsiębiorstwa na tle konkurencji, przeznaczona była na innowacje marketingową oraz innowacje procesową przyczyniając się jednocześnie do wzrostu przedsiębiorczości w województwie lubelskim.

Podsumowanie

We współczesnej gospodarce wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw jest ściśle związany z ich zdolnością do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań, podnoszenia jakości oferowanych produktów i usług, a także możliwością zaspokojenia specyficznych potrzeb odbiorców. Mimo niezadowalających pozycji Lubelszczyzny w rankingach innowacyjności, wiele przedsiębiorstw rodzinnych w województwie lubelskim wprowadza innowacje produktowe oraz innowacje usługowe. W sektorze usług województwa lubelskiego, podobnie jak w przemyśle, podstawowym źródłem finansowania innowacji w latach 2010–2012 były środki własne. Środki budżetowe miały niewielkie znaczenie. W przedsiębiorstwach przemysłowych województwa lubelskiego przeważały innowacje procesowe, rozumiane jako nowe lub istotnie ulepszone procesy.

Celem przeprowadzonego badania było dokonanie oceny dotychczasowych działań innowacyjnych firm rodzinnych na terenie województwa lubelskiego w latach 2010–2012. W próbie badawczej znalazły się przedsiębiorstwa reprezentatywne, według autora artykułu, dla charakteru prowadzonych badań i regionu.

Podsumowując stwierdza się, iż w latach 2010–2012, w zakresie wydatków na innowacje w województwie lubelskim dominują innowacje procesowe. Innowacje produktowe z roku na rok cieszyły się mniejszym powodzeniem, co uwidocznione jest również w osiągniętym poziomie przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych.

Przyjęta hipoteza badawcza głosi, że poziom podejmowanych działań innowacyjnych przez firmy rodzinne jako jednego z czynników wspierających przedsiębiorczość województwa lubelskiego jest nadal na niskim poziomie. Mimo stopniowej poprawy innowacyjności przedsiębiorstw nadal inwestują one w swój rozwój jedynie w ograniczonym zakresie. Przyczyn ograniczonej skali działalności innowacyjnej należy upatrywać m.in. w ograniczonym kapitale, jaki mogą przeznaczyć na rozwój oraz w odczuwanym braku potrzeby inwestowania w nowe technologie.

Przedsięwzięcia na rzecz wzrostu aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw z punktu widzenia społeczno-kulturowego należy utożsamiać między innymi z działaniami polegającymi na umiejętnym wykorzystaniu potencjału tkwiącego w polskim społeczeństwie. Istotnym atutem Polaków jest przedsiębiorczość, której wyrazem jest dynamizm w zakładaniu nowych przedsiębiorstw. Ponadto postawy zobojętnienia lub negacji wyrażają bierność społeczną, zaś kreatywność (komponent innowacji), akceptowana w większej zbiorowości jest wyrazem dynamizmu społecznego (aktywności społecznej). Człowiek jako podmiot procesów społecznych winien zatem przyjmować postawę aktywną i twórczą.

Bibliografia:

Baruk J. (2002), *Dylematy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa”, nr 3.

Białoń L. (red) (2010); *Zarządzanie działalnością innowacyjną*; wyd. PLACET, Warszawa 2010.

Borkowski T., Marcinkowski A. (2004), *O wielowymiarowym rozumieniu innowacji, proinnowacyjnych organizacjach i proinnowacyjnym myśleniu*, [w:] Skalik J., *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Chynał H.(2008), *Kredyty bankowe i inne formy finansowania, poradnik dla małych i średnich firm*, wyd., Difin, Warszawa.

Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka i zasady*, Wyd. PWE, Warszawa.

Fiedor B. (1970), *Teoria innowacji: krytyczna analiza współczesnych koncepcji niemarksistowskich*, wyd. PWN, Warszawa.

Kozioł K. (2007), *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, wyd. Uniwersytet szczeciński, Szczecin.

Kwiatkowski S. (2000), *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa.

Pawlik A.(2006), *Instytucje wspierające innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] *W kierunku gospodarki opartej na wiedzy: Innowacyjność, konkurencyjność, współpraca w regionie*, Kielce.

Pomykański A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa-Łódź.

Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, wyd. PWN, Warszawa.

Zastempowski M. (2008), *Ocena składników potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] Popławski W., Sudolska A., Zastempowski M., *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, Dom Organizatora, Toruń.

Jadwiga Kaczmarska-Krawczak
Społeczna Akademia Nauk

Znaczenie innowacji w procesie rozwoju firm rodzinnych

The importance of innovation in family business process development

Abstract: Without innovation, family businesses have little chance of developing and surviving in the market. In the present economy innovation is the core of family business development strategies. If this factor is unknown by managers it can lead to stagnant family business development and even its decline. The main objective of the article highlights innovation and its importance for the family business. The paper presents examples of innovation and its definitions.

Key-words: innovation, family business.

Wprowadzenie

Innowacyjność jest obecnie jednym z najważniejszych czynników rozwoju społeczno-gospodarczego państw i regionów. Nowy typ gospodarki, jaki budują państwa pragnące osiągnąć wysoki poziom rozwoju oraz konkurencyjności bazuje właśnie na innowacjach. Unia Europejska oraz jej państwa członkowskie podążają w tym właśnie kierunku. Wytycznych do budowy konkurencyjnej oraz innowacyjnej gospodarki dostarczała wcześniej Strategia Lizbońska (2000–2010), a obecnie nowa strategia rozwoju Wspólnoty – Europa 2020. Konkurencyjność przedsiębiorstw jest uzależniona od ich zdolności do tworzenia i przyswajania wiedzy oraz wprowadzania innowacji w gospodarce [<http://europejskiportal.eu/id04.html>].

Firmy rodzinne powinny być zatem przedsiębiorstwami innowacyjnymi, zwłaszcza w kontekście kształtowania się gospodarki opartej na wiedzy. Bez działalności innowacyjnej firmy rodzinne nie mają szans rozwoju i przetrwania. We współczesnej gospodarce to właśnie innowacje stanowią rdzeń nowoczesnych strategii rozwoju firm rodzinnych. Czynnik ten nieuświadomiony w porę – może prowadzić do spowolnienia rozwoju firmy rodzinnej, a nawet jej upadku. Celem artykułu jest scharakteryzowanie znaczenia jakie dla rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych mają innowacje. Artykuł obok definicji innowacji i innowacyjności przedsiębiorstw opisuje istotę i rolę innowacji jako jednego z podstawowych czynników rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych i wzrostu ich konkurencyjności.

Definicje innowacji i innowacyjności przedsiębiorstw

Literatura dostarcza wielu różnorodnych rozważań na temat innowacji. Dla Josepha A. Schumpetera, jednego z twórców nowoczesnej ekonomii oraz prekursora badań nad innowacjami, innowacja jest funkcją składającą się z kreatywnego myślenia oraz działania. W tym rozumieniu, innowacją jest zarówno wprowadzenie nowego produktu, nowej metody produkcji, jak i otwarcie nowego rynku sprzedaży, zaopatrzenia czy wprowadzenie nowej formy organizacji. Możemy więc mówić o różnych typach innowacji – technicznych, technologicznych, marketingowych i organizacyjnych.

Według Schumpetera innowacje to chwilowe przedsięwzięcie poszczególnych determinant wytwórczych, nawiązujące do następujących przypadków [Schumpeter 2001, s. 17]:

- zainicjowanie na rynku innego niż wszystkie, nowatorskiego produktu lub odmiany jakiegoś produktu, którego rozwiązania nie są jeszcze znane klientom i odbiorcom,
- zapoczątkowanie nowego sposobu wytwórczego poszczególniej branży, wcześniej nigdzie nie stosowanego w praktyce i nie znanego,
- uzyskanie dostępu do nowego źródła materiałów bądź półwyrobów, bez względu na to, czy jest ono istniejącym od dawna, czy zostało stworzone niedawno na potrzeby konkretnego projektu, pod który wyżej wymienione materiały będą użyte,
- stworzenie nowego sektora określonej branży, w którym dana branża jeszcze nie zaistniała, niezależnie od okoliczności czy taki sektor istnieje czy też jest w trakcie powstawania,
- ukształtowanie nowej, niepowtarzalnej konfiguracji procedur gospodarczych w przedsiębiorstwie w gałęziach takich jak produkcja, oraz w obszarze rotacji towarów.

Schumpeter duże znaczenie przypisywał osiągnięciu pozytywnego wyniku ekonomicznego z wprowadzenia innowacji i możliwości jej wykorzystania w praktyce [Schumpeter 2001, s. 17].

Wyżej wymienione przypadki interpretowane przez Schumpetera odnoszą się do pięciu typów innowacji:

1. wprowadzanie nowych produktów,
2. wprowadzanie nowych metod produkcji,
3. otwarcie nowych rynków zbytu,
4. ukształtowanie nowych źródeł dostaw surowców lub innych środków,
5. tworzenie nowych struktur rynkowych w ramach danego rodzaju działalności [Żurak-Owczarek 2012, s. 91].

Definicje innowacji mogą być również interpretowane w znaczeniu wąskim i szerokim. W ujęciu wąskim innowacja jest traktowana jako wynalazek, który znajduje określone wykorzystanie, natomiast w znaczeniu szerokim innowacja to proces zarządzania, obejmujący różnorodne działania, prowadzące do tworzenia, rozwijania i wprowadzania nowych wartości w produktach lub nowych połączeń środków i zasobów, które są nowością dla tworzącej lub wprowadzającej je organizacji. Postrzegane w ten sposób innowacje obejmują również przenoszenie tych wartości na istniejących bądź nowych partnerów

biznesowych oraz mogą być wynikiem pracy grupy przedsiębiorstw [Niedzielski, Rychlik 2006, s. 21].

Obecnie międzynarodowe standardy i definicje w dziedzinie innowacyjności opierają się na podręczniku *Oslo Manual*, przygotowanym przez OECD. Zgodnie z tym podręcznikiem innowacja to wprowadzanie do praktyki nowego lub znacząco ulepszanego rozwiązania w odniesieniu do procesu, produktu, usługi, marketingu oraz organizacji [OECD, Podręcznik Oslo 2008, s. 48]. Za innowacyjne można uznać zarówno przedsiębiorstwo które wprowadza do praktyki rozwiązania nowe na skalę światową, ale również takie, które wdraża rozwiązania nie stosowane do tej pory w kraju, bądź nie stosowane w samej organizacji. Innowacja nie oznacza więc absolutnej nowości, wystarczy aby wprowadzona zmiana była nowa dla organizacji i już wystarczy aby ją określić jako innowację.

Zdaniem A. Jasińskiego przedsiębiorstwo innowacyjne oznacza organizację, która korzysta z rozwiązań technologicznych wygenerowanych przez inne podmioty na rynku, systematycznie wdraża nowe rozwiązania naukowo-techniczne, dysponuje dużym udziałem nowości w realizowanej produkcji lub świadczonych usługach oraz systematycznie tworzy innowacje i wprowadza je na rynek, do produkcji i organizacji pracy [Jasiński 1995, s.76].

Z innowacją nierozłącznie wiąże się pojęcie innowacyjności, które według P. Niedzielskiego jest „cechą podmiotów gospodarczych lub gospodarek, oznaczającą zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, jak również ich absorpcji, wiążącą się z aktywnym angażowaniem się w procesy innowacji i podejmowaniu działań w tym kierunku; oznacza również zaangażowanie w zdobywanie zasobów i umiejętności niezbędnych do uczestniczenia w tych procesach” [Niedzielski 2005, s. 74]. Innowacyjność często mierzy ilością wprowadzonych innowacji oraz wielkością nakładów przeznaczonych na te działania, a ściślej wiąże się z posiadanymi zasobami, ale także umiejętnością ich wykorzystania, czyli dojrzałością innowacyjną (odpowiednim poziomem kultury organizacyjnej, warunkującym wykorzystanie posiadanych zasobów) [Niedzielski 2005, s. 75].

Podręcznik Oslo wyróżnia cztery następujące rodzaje innowacji:

1. Innowacja produktowa to wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Zalicza się tu znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych.
2. Innowacja procesowa to innowacja w obrębie procesu to wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Do tej kategorii zalicza się znaczące zmiany w zakresie technologii urządzeń oraz/lub oprogramowania.
3. Innowacja marketingowa to wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej.
4. Innowacja organizacyjna to wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem [OECD, Podręcznik Oslo 2008, s. 49].

Z kolei, działalność innowacyjna według Podręcznika Oslo to wszelkie działania (przedsięwzięcia) o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym, których celem jest opracowanie i wdrożenie innowacji [OECD, Podręcznik Oslo 2008, s. 49]. Niektóre z tych działań są innowacyjne same w sobie, inne zaś mogą nie zawierać elementu nowości, lecz są niezbędne do opracowania wdrożenia innowacji. Działalność innowacyjna obejmuje także działalność badawczo-rozwojową, która nie jest bezpośrednio związana z tworzeniem konkretnej innowacji. Podręcznik Oslo Manual wymienia trzy rodzaje działalności innowacyjnej prowadzonej przez przedsiębiorstwo w danym, konkretnym okresie czasu [OECD, Podręcznik Oslo 2008, s. 51]:

- działalność innowacyjna zakończona sukcesem, czyli wdrożeniem innowacji (niezależnie od tego, czy wdrożona innowacja odniosła sukces komercyjny, czy nie),
- działalność niezakończoną jeszcze wdrożeniem innowacji, czyli działalność kontynuowaną, będącą cały czas w danym okresie w trakcie realizacji,
- działalność innowacyjną z jakichś powodów przerwana lub w ogóle zaniechaną przed wdrożeniem innowacji.

Działalność innowacyjna jest obarczona dużym ryzykiem, dlatego nie wszystkie przedsięwzięcia mogą kończyć się sukcesem, czyli wdrożeniem innowacji. Jednak sam fakt podejmowania działalności innowacyjnej przez przedsiębiorstwo przyczynia się do zwiększenia jego wiedzy i umiejętności, które w przyszłości mogą wpłynąć na zakończone powodzeniem wdrożenie innowacji.

Ważne jest, aby właściwie rozumieć innowacyjność. Chodzi o to, aby patrzeć na innowacje szeroko. Z jednej strony innowacje należy traktować jako rezultaty i odnosić je do różnego rodzaju dóbr, usług czy nowych sposobów organizacji, z drugiej jednak strony, innowacje należy traktować jak proces i mówić o zjawiskach innowacyjnych. W tym drugim rozumieniu, co ma tu szczególne znaczenie, innowacje obejmują nie tylko ostateczny rezultat, ale także wszelkie działania poprzedzające tworzenie innowacji, tj. powstanie pomysłu, prace badawczo-rozwojowe i projektowe, produkcję, marketing oraz upowszechnianie innowacji [<http://europejskiportal.eu/id04.html>].

Większość autorów zauważa, a potwierdza to praktyka, następujące cechy innowacji:

- przedmiotem innowacji są wyroby, procesy, organizacja,
- innowacje mają charakter celowy,
- innowacje stwarzają firmie określone szanse,
- innowacje są środkiem do realizacji celów rozwojowych firmy,
- innowacje są korzystną zmianą,
- innowacje są nośnikiem postępu i prowadzą do wzrostu efektywności.

Istota innowacji w rozwoju firm rodzinnych

We współczesnej gospodarce bez działalności innowacyjnej firmy rodzinne nie mają szans rozwoju i przetrwania. To właśnie innowacje są istotnym czynnikiem kształtującym tworzenie nowoczesnych strategii rozwoju firm rodzin-

nych. Rodzina, jej struktura i wartości, mają ogromny wpływ na prowadzenie biznesu, poprzez dostarczenie kapitału ludzkiego i finansowego. Ponadto bliskie relacje pomiędzy członkami rodziny kształtują specyficzne dla biznesu rodzinnego stosunki oraz długoterminową perspektywę działalności firmy. Jednak rodzinność może być pewnym ograniczeniem, gdyż firmy rodzinne dążąc do stabilizacji, mogą unikać ryzykownych przedsięwzięć, tj. wprowadzania zmian czy innowacji. Mają one jednak ogromny potencjał, który odpowiednio wykorzystany może stać się źródłem ich przewagi konkurencyjnej na rynku.

Proces innowacyjny nie jest traktowany jako pojedyncze zdarzenie ale jako zbiór procesów tworzących nowe produkty, technologie czy usługi. Każdy rodzaj innowacji wymaga podjęcia określonych działań innowacyjnych. Różny jest obszar oddziaływania poszczególnych rodzajów innowacji. Innowacje w obrębie produktu dotyczą głównie efektów w obszarze konkurencji, popytu i rynku, a ich celem jest zastąpić produkty wycofane z rynku, poszerzyć ofertę przedsiębiorstwa rodzinnego w zakresie wyrobów i usług, stworzyć produkty przyjazne dla środowiska, zwiększyć bądź zachować udział w rynku oraz umożliwić firmie rodzinnej wejście na nowe rynki zbytu. Ponadto spodziewane jest podniesienie jakości wyrobów i usług, obniżenie zużycia materiałów i surowców. Innowacje w obrębie procesu dotyczą skrócenia czasu reakcji na potrzeby klientów, zwiększenia elastyczności produkcji i świadczenia usług, zwiększenia mocy produkcyjnych lub usługowych, obniżenia zużycia materiałów, skrócenia cyklu produkcyjnego oraz poprawy warunków pracy. Innowacje organizacyjne są ukierunkowane na doskonalenie organizacji i miejsca pracy w zakresie poprawy komunikacji pomiędzy pracownikami firmy rodzinnej, ale też lepszego współdzielenia się informacjami i wiedzą. Innowacje marketingowe dotyczą zarówno klientów wewnętrznych, jak i zewnętrznych firmy rodzinnej [OECD, Podręcznik Oslo 2008, s. 18].

Skuteczność wdrażania innowacji zależy nie tylko od kompetencji i umiejętności właścicieli firm rodzinnych ale również całego personelu, który tworzy klimat innowacyjności. Istotnego znaczenia w tworzeniu strategii firm rodzinnych nabiera kreatywność zatrudnionych pracowników jako warunek niezbędny dla prowadzenia procesów innowacji w przedsiębiorstwie. Nie mniej ważna jest wizja właścicieli określana mianem kultury innowacji. Należy podkreślić, że kultura innowacji to nie tylko ludzie, ale również procedury, regulaminy i zasady, które umożliwiają współdziałanie wszystkich uczestników procesu innowacji. Jeżeli w przedsiębiorstwie brak jest przyjaznej kultury innowacji, to powstałe pomysły i nowe rozwiązania nie mają żadnej szansy rozwoju. Kultura innowacji to między innymi scharakteryzowanie istoty innowacji w długookresowym planowaniu działalności przedsiębiorstwa wynikającym z trendów na rynku, działania konkurencji i nowych technologii. Ta długookresowa wizja powinna znaleźć odzwierciedlenie w odpowiednich zasobach finansowych i ludzkich. Takie działanie świadczy o tym, że właściciele są świadomi tego, że innowacją należy zarządzać. To również świadomość założycieli, że innowacja oznacza uzyskanie przewagi konkurencyjnej, a więc powinna być wspierana i promowana zarówno wśród pracowników, ale również wśród klientów i partnerów biznesowych firm rodzinnych. I wreszcie, kultura

innowacji to umiejętność podejmowania ryzyka i akceptowania niepowodzeń, które są integralną częścią innowacji [Żurak-Owczarek 2012, s. 95].

Ponadto innowacje odgrywają istotną rolę w utrzymywaniu relacji partnerskich klientami. Innowacje wymagają od przedsiębiorstw rodzinnych takiego ukształtowania produktów(usług), procesów, aby móc zaspokoić potrzeby nie tylko obecnych, ale i przyszłych klientów. Oznacza to, że przedsiębiorstwo rodzinne współpracuje w sposób ciągły z klientami, budując i utrwalając z nimi relacje. Te relacje są głównym źródłem innowacji. Pozwala to zwiększyć obszar oddziaływania firm rodzinnych oraz osiągnąć cele strategiczne i finansowe.

Podsumowując powyższe rozważania można stwierdzić, że zdolność do wdrażania innowacji przez firmy rodzinne zależy od wielu czynników (determinantów) o charakterze zarówno zewnętrznym (polityka innowacyjna państwa, powiązania rynkowe i pozarynkowe z partnerami zewnętrznymi), jak i wewnętrznym w stosunku do przedsiębiorstwa. Wśród czynników wewnętrznych H. Albach wymienia [1993, s. 34]:

1. Czynniki strukturalne(twarde):
 - a. Strategia innowacji,
 - b. Struktura organizacyjna,
 - c. Procesy organizacyjne,
2. Czynniki miękkie:
 - a. Kultura organizacyjna – ułatwia koordynację, integrację i motywację działań pracowników w kierunku tworzenia innowacji,
 - b. Styl zarządzania – sprzyja identyfikacji pracowników z wykonywaną pracą, poprawia zadowolenie z wykonywanych zadań i motywację pracowników,
 - c. Kierowanie ludźmi – praca zespołowa, wspólne rozwiązywanie konfliktów,
 - d. System komunikowania się – komunikacja formalna, wynikająca z formalnej struktury organizacyjnej oraz komunikacja nieformalna.

Poza tym innowacje pozwalają firmom rodzinnym na zachowanie dynamicznej równowagi z otoczeniem. Z tego względu właściciele firm rodzinnych, chcący liczyć się na rynku, powinni podejmować się działań innowacyjnych mających zapewnić im odpowiednio konkurencyjną pozycję na rynku. Ponadto innowacje są siłą napędową rozwoju przedsiębiorczości, która poprzez ciągłe poszukiwanie nowych rozwiązań staje się głównym sprawcą postępu.

Otwartość firm rodzinnych na zmiany oraz umiejętne dostosowanie się do turbulentnego otoczenia, warunkuje bycie firmą innowacyjną. Należy podkreślić, że innowacje nie stanowią łatwego narzędzia w walce konkurencyjnej firm rodzinnych, choćby ze względu na wysokie koszty wdrożeń i taki sam poziom ryzyka, związanego zwłaszcza z wprowadzeniem nowych produktów. Dlatego firmy rodzinne mają utrudnione możliwości bycia firmami innowacyjnymi. Dotyczy to firm niedokapitalizowanych, dla których podstawowym celem jest przetrwanie na rynku.

Innowacje w firmach rodzinnych – analiza dotychczasowych badań

W literaturze występuje niewielka ilość badań, które koncentrowałyby się na znaczeniu rodzinności w działalności innowacyjnej firm rodzinnych. Z dostępnych badań wynika, że działalność innowacyjna nie jest zbyt często prowadzona w firmach rodzinnych. Zbyt mały nacisk na innowacje powoduje, że family business nie potrafią przetrwać procesu sukcesji. Choć postawa proinnowacyjna sprzyja rozwojowi w pierwszych latach działalności podmiotu, to kolejne pokolenia często hamują rozwój firmy stając się „opiekunami” zamiast innowatorami. Chcąc utrzymać zrównoważony rozwój firmy rodzinne muszą znaleźć równowagę pomiędzy tradycją i innowacyjnością [Bhatnagar 2010].

Wyniki badań nad innowacyjnością polskich przedsiębiorstw sektora MSP wskazują na spadek ich innowacyjności pomimo zwiększonych nakładów firm na innowacyjność. Badania nad innowacyjnością prowadzone przez INE PAN od 2005 r. pod kierownictwem prof. T. Baczko wskazują na olbrzymie zróżnicowanie dystansu innowacyjnego w stosunku do średniego poziomu Unii Europejskiej przy niewystarczającej dynamizacji czynników determinujących poziom innowacyjności [Baczko, Chaberski 2009, s. 2].

Z badań przeprowadzonych w 2012 roku przez M. Sosińską-Witt wynika, że dla właścicieli firm rodzinnych istotne są procesy o charakterze innowacyjnym. Ponad 65% przedsiębiorstw uznało wdrożenie innowacji za ważne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Analiza struktury nakładów na działalność innowacyjną wymaga zwrócenia uwagi przede wszystkim na niewielkie zaangażowanie przedsiębiorstw w sferę badawczo – rozwojową oraz dominującą rolę nakładów inwestycyjnych. Przedsiębiorstwa rodzinne w strukturze swoich nakładów na działalność innowacyjną, na badania i rozwój przeznaczały w 2008 roku 9,6% [Sosińska-Witt 2013, s. 209].

Celem funkcjonowania firm rodzinnych jest przekazanie zarządzania w ręce kolejnego pokolenia a zatem funkcjonowanie w dłuższym horyzoncie czasowym. Przedsiębiorstwa te zwracają większą uwagę na działania dla dobra rodziny i przyszłych pokoleń niż na działalność innowacyjną [Chaberski 2009, s. 54]. Przedsiębiorstwa rodzinne z uwagi na swoją specyfikę są zatem [Winnicka-Popczyk 2012, ss. 13–14]:

- skłonne do „zainwestowania w siebie” w celu utrzymania, utrwalenia i pomnożenia majątku dla przyszłych pokoleń,
- nie ulegają presji osiągnięcia krótkookresowych korzyści,
- wykazują odporność na załamania koniunkturalne (członkowie rodziny w przypadku kryzysu są zdolni do dużych poświęceń),
- wykazują dużą ostrożność w podejmowaniu ryzyka inwestycyjnego, mając na uwadze majątek rodziny i bezpieczeństwo finansowe,
- cechuje się realizowaniem strategii długookresowych.

Innowacyjność firm rodzinnych zależy od otwartości na nowe wyzwania ich założycieli. To przedsiębiorca angażuje cały swój czas, wiedzę i doświadczenie w tworzenie i rozwój przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Koncentrując się na budowaniu firmy członkowie rodziny nie liczą na szybki zysk, a gdy się pojawia raczej go inwestują niż konsumują [Szczepkowska 2013, ss. 106–108].

Firmy rodzinne są specyficznym podmiotem, który charakteryzuje się wyjątkową wiązką czynników, zasobów i cech. Specyficzna kultura organizacyjna firm rodzinnych oraz jej wartości związane z rodziną mogą sprzyjać rozwojowi innowacji. Jednak równoczesne przenikanie się podsystemu wartości, rodziny i firmy może powodować wiele barier utrudniających tworzenie innowacji. Firmy rodzinne posiadają wiele aspektów, które mogą budować zdolność do innowacji. Wynikają one z charakteru organizacji, środowiska, cech i relacji między członkami firmy. Na szczególną uwagę zasługują zasoby ludzkie, które przyczyniają się do kreowania zdolności do innowacji.

Jak wynika z badań, zdania co do innowacyjności firm rodzinnych bywają podzielone. Z jednej strony wskazuje się na możliwości przekazywania postaw innowacyjnych w drodze sukcesji międzygeneracyjnej oraz na rodzinę jako na jednostkę generującą [Baczko, Chaberski 2009, s. 2]. Z drugiej strony zaznacza się jednak, że firmy rodzinne często trzymają się sprawdzonych wzorców działania.

Andrea Colli porównuje dwa modele firm rodzinnych – dynastyczny i otwarty [Baczko, Chaberski 2009, s. 2]. W pierwszym z nich rodzina jest skoncentrowana na przekazaniu firmy w zarząd kolejnemu pokoleniu, co powoduje, że firma bazuje na poziomie innowacyjności z czasów założycielskich. Drugi model firmy otwartej, zatrudniający personel zarządzający z zewnątrz, jest opisywany przez autorkę jako bardziej dynamiczny i innowacyjny.

Wielu autorów zauważa również, że perspektywa działalności firm rodzinnych skorelowana jest z perspektywą rozwoju rodziny. Arnoff i Ward wskazują, że głównym celem większości firm sektora rodzinnego jest maksymalizacja dobrobytu wielu pokoleń [Baczko, Chaberski 2009, s. 2]. W konsekwencji plany inwestycyjne, cele związane ze wzrostem firmy i kluczowe decyzje strategiczne są podejmowane właśnie w takiej perspektywie. Wskazuje się, że decyzje podejmowane przez menedżerów zewnętrznych mają zazwyczaj dużo krótszy horyzont czasowy. Zakłada się również, że menedżerowie ci mają perspektywę maksymalizacji własnych zysków w czasie zatrudnienia. Działania inwestycyjne podejmowane przez firmy rodzinne wskazują, że zdecydowanym priorytetem stanowią przedsięwzięcia modernizacyjne (zakup nowych maszyn i urządzeń). Niewielką popularnością cieszą się działania szkoleniowo – doradcze, zaś niemal w ogóle nie prowadzi się inwestycji badawczo – rozwojowych. Firmy rodzinne nie różnią się od nierodzinnych pod względem podejmowanych działań o charakterze inwestycyjnym. W obu kategoriach przedsiębiorstw najczęściej dokonywano zakupu środków trwałych (37% firm rodzinnych, 29% firm nierodzinnych), inwestowano w infrastrukturę IT (24%) oraz prowadzono prace budowlano – montażowe (19% firmy rodzinne, 21% nierodzinne). Rzadziej firmy sięgały po wsparcie szkoleniowo – doradcze (13%). Do rzadkości należały przedsiębiorstwa kierujące środki finansowe na zakup nieruchomości (2%–4%) lub prace B+R (2%) [Baczko, Chaberski 2009, s. 3].

Według M. Sosińskiej-Witt analizując rodzaj wprowadzonej innowacji wśród firm rodzinnych największa grupa podmiotów wprowadziła innowacje produktowe (35,14 %), następnie innowacje procesowe (29,73 %) a na trzecim miejscu są innowacje organizacyjne (24,32%) [Sosińska-Witt 2013, s. 211].

Analiza badań MSN i INE PAN w 2011 r. wskazuje, że 35% badanych przedsiębiorstw można zaliczyć do firm rodzinnych lub kontrolowanych przez rodziny. Uwidacznia to znaczny udział innowacyjnych firm rodzinnych w całości zbioru przedsiębiorstw badanych pod względem innowacyjności. Na podstawie danych zawartych w kwestionariuszach badawczych Sieci Naukowej MSN i INE PAN można zauważyć znaczne rozproszenie terytorialne analizowanych innowacyjnych firm rodzinnych. Najwięcej było ich w Małopolsce – 17,5% firm, 15% na Śląsku, po 12,5% na Mazowszu i w Wielkopolsce, 10% na Podlasiu, po 7,5% na dolnym Śląsku i w województwie łódzkim, 5% w województwie zachodniopomorskim oraz po 2,5% w województwach: kujawsko-pomorskim, lubelskim, lubuskim, podkarpackim, pomorskim. Zdecydowana większość (80%) innowacyjnych firm rodzinnych znajduje się w aglomeracjach, pozostałe na terytoriach pośrednich i peryferiach. Bliskość aglomeracji może przyczyniać się do współpracy z ośrodkami badawczymi, transferu i dyfuzji innowacji. Oznacza też bliskość rynku wymuszającego innowacje [Baczko, Chaberski 2009, s. 4].

Badane innowacyjne firmy rodzinne powstały w 80% po 1988 r., z czego 32% funkcjonuje nie dłużej niż 10 lat. Analiza innowacyjnych firm rodzinnych pod względem zatrudnienia wskazuje, że 10% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa do 10 pracowników, 15% przedsiębiorstw zatrudniało od 11 do 50 pracowników, 47,5% – od 51 do 250 pracowników i 23% – powyżej 251 pracowników.

Analiza sektorowa badanych innowacyjnych firm rodzinnych wskazuje na ich znaczne zróżnicowanie sektorowe począwszy od produkcji odzieży, toreb i wyrobów kaletniczych, obuwia, mebli poprzez przemysł chemiczny aż do produkcji wyposażenia elektryczno-elektronicznego pojazdów silnikowych, statków powietrznych i podobnych maszyn. Wśród szerokiego spektrum działalności można także znaleźć firmy związane z sektorem teleinformatycznym, instalowaniem maszyn i sprzętu, produkcją urządzeń, instrumentów oraz wyrobów medycznych, budową obiektów inżynierii wodnej, badaniami naukowymi i pracami rozwojowymi w dziedzinie biotechnologii. Można więc zauważyć działalność zarówno w obszarach niskich i średnio-niskich technologii, średnio-wysokich i wysokich technologii, usług wysoko-technologicznych, usług o mniejszej intensywności wiedzy oraz wiedzochłonnych usług biznesowych [Baczko, Chaberski 2009, ss. 4–6].

Badania przeprowadzone w INE PAN pokazały, że firmy rodzinne mają wiele barier utrudniających czy uniemożliwiających realizację rozpoczętych lub planowanych innowacji. Jako główne bariery wymieniali czynniki finansowe. Przedsiębiorcy wskazywali głównie na brak własnych środków finansowych czy zbyt wysokie koszty innowacji dla prowadzenia działalności innowacyjnej [Sosińska-Witt 2013, s. 209]. Przedsiębiorstwa te finansują działalność innowacyjną głównie w oparciu o środki własne, co oznacza, że nie mają ich dużo do dyspozycji. W przypadku firm rodzinnych wdrożenie innowacji nie zawsze odzwierciedla poziom innowacyjności tych podmiotów. Istotniejsze jest poszukiwanie czynników, powodujących powstawanie innowacji, a nie ocena tylko efektu procesu.

W badaniu innowacyjności przedsiębiorstw istotna jest rola współpracy z jego otoczeniem. Nawiązywanie i utrzymywanie odpowiednich relacji z otoczeniem przyczynia się do budowania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa, co powoduje tworzenie i wprowadzanie nowych rozwiązań. Firmy rodzinne także nawiązują taką współpracę, jest to współpraca w celu pozyskiwania zamówień (33,33% ankietowanych) oraz składania zamówień (24,44%), jak również wprowadzania usprawnień (15,56%) [Sosińska-Witt 2013, ss. 205–216]. Cechą charakterystyczną firm rodzinnych jest działalność w niszach rynkowych i poszukiwanie produktów oraz usług będących odpowiedzią na oczekiwania klientów. 60 % ankietowanych deklaruje, że wprowadzone innowacje mają zasięg przede wszystkim lokalny i regionalny [Szczepkowska 2013, ss. 106–108]. Oznacza to, że wdrażane innowacje charakteryzowały się nowością głównie dla nich samych, a tylko niewielki odsetek przedsiębiorstw wprowadzał zmiany, które były nowościami na rynku krajowym.

Wnioski

W czasach, w których jedynym pewnikiem jest to, że wszystko ciągle się zmienia, innowacje nie są dzisiaj wyborem, ale koniecznością. Utożsamia się je najczęściej ze zmianami oraz szansą na przyszły sukces. Współcześnie innowacyjność odnosi się w coraz większym stopniu do konkurencyjności, do długofalowego rozwoju.

Wdrażanie innowacji umożliwia firmom rodzinnym osiągnięcie wielu znaczących efektów. Praktyka family business wskazuje na szereg sprzeczności polegających na tym, że te same właściwości, które są źródłem sukcesu, mogą okazać się barierą na innym etapie rozwoju, również w podejmowaniu działalności innowacyjnej. Wpływ innowacji na kierunki rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych może dotyczyć różnych obszarów. Każda firma rodzinna powinna być chętna do podejmowania nowych wyzwań, wprowadzania nowych technologii i produktów o wysokiej jakości oraz weryfikowania ich na rynku bo jak zauważa J. Brilman „innowacja stanowi czynnik rozwoju firmy i pozwala firmie na stawienie czoła konkurencji, sprostaniu wyzwaniom stawianym przez konkurentów” [Brilman 2002, ss. 168–170].

Innowacje pozwalają osiągnąć efekt synergii, poprzez wpływ na pozostałe zmiany dokonywane w ramach działalności firmy rodzinnej. Innowacje również pozytywnie wpływają na podejmowane przez założycieli decyzje, które to bezpośrednio determinują kondycję, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo rodzinne.

Badania, dotyczące postawy firm rodzinnych wskazują na dużą świadomość potrzeby takich działań, duży jest również udział firm, które deklarują, że działania innowacyjne podejmą.

Bibliografia:

Albach H. (1993), *Culture and Technical Innovation*, The Academy of Sciences and Technology in Berlin, Berlin.

Baczko T., Chaberski A. (2009), *Innowacyjność firm rodzinnych*, IX Kongres Ekonomistów Polskich, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.

Bhatnagar N. (2010), *Stimulating Innovation In Family Business Firms*, 18.02.2014.

Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

Chaberski A. (2009), *Innovation in family business companies*, V Konferencja Naukowa z cyklu – wiedza i innowacje pt. *Ochrona wiedzy i innowacji*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.

Jasiński A. (1995), *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, „Marketing i Rynek”, nr 3.

Niedzielski R., Rychlik K. (2006), *Innowacje i Kreatywność*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

Niedzielski P. (2005), *Rodzaje innowacji*, [w:], Matusiak K.B. (red.), *Innowacje i transfer technologii – Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

OECD, Podręcznik Oslo, (2008), *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa.

Schumpeter J.A. (2001), *Teoria rozwoju gospodarczego*, [w:] Brzeziński M. (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa.

Sosińska-Witt M. (2013), *Ocena działań innowacyjnych firm rodzinnych na terenie województwa lubelskiego*, [w:] Marjański A. (red.), *Firmy Rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.

Szczepkowska M. (2013), *Innowacje przyszłości rozwoju gospodarki*, cz. I, Naukowe Wydawnictwo IVG, Szczecin.

Winnicka-Popczyk A. (2012), *Firma rodzinna na dobre i złe czasy*, „Magazyn Firm Rodzinnych” nr 4.

Żurak-Owczarek C. (2012), *Kreatywność i innowacyjność – determinanty rozwoju współczesnej organizacji*, [w:] Borowiecki R., Jaki A. (red.), *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje – Strategie – Analiza*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

Strony internetowe:

<http://europejskiportal.eu> dostęp 10.02.20014

<http://www.isb.edu> dostęp 18.02.2014

Iwona Gorzeń-Mitka
Politechnika Częstochowska

Wykorzystanie koncepcji bricolage w zarządzaniu firmą rodzinną

Bricolage in family business management

Abstract: Complexity and changeability of modern economic processes require enterprises to continuously improve their management processes. Family enterprises, which play an important role in economic growth of economies all over the world, constitute a group that is in especially susceptible to dynamism of changeability of the economic environment, because they mostly belong to the group of micro-, small and medium-sized enterprises. These are often companies which have relatively limited resources. They seek new ways of creating their competitiveness in a dynamic environment and limited operating conditions. The answer to their search may be the concept of bricolage.

The aim of this paper is to discuss the bricolage concept in the specific characteristic of the family businesses context as a predisposing them to adapt and use of this. It should be noted that this work is the first in Poland, which introduces the concept of bricolage, and indicates possible use in business management.

Key-words: bricolage, improvisation, family business, management, theory of organization and management.

Wprowadzenie

Złożoność i niepewność, w której współcześnie funkcjonują przedsiębiorstwa skłania je do ciągłego doskonalenia i poszukiwania nowych, często niekonwencjonalnych rozwiązań w kształtowaniu swoich procesów. Dotyczy to rozwiązań zarówno organizacyjnych, technologicznych, jak i zarządczych. Dynamicznie zmieniające się warunki zewnętrzne i wewnętrzne funkcjonowania organizacji powodują, że trwa ona i rozwija się tylko wówczas, gdy potrafi skutecznie dostosować własną zmienność do zmienności otoczenia w którym działa [Penc 2002, s. 51]. Grupą podmiotów, która w szczególny sposób jest narażona na oddziaływanie zmienności otoczenia są podmioty z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (a wśród nich firmy rodzinne). Z jednej strony stanowią one „motor” gospodarek wielu krajów, z drugiej zaś skala posiadanych przez nie zasobów, umiejętności czy możliwości dostępu do kapi-

tału [Okęglicka 2013, ss. 74–84], informacji czy innowacji [Sipa 2013, ss. 119–128] ogranicza ich skuteczność działań w przeciwdziałanie zagrożeniom [Gorzeń-Mitka 2013a, ss. 6–11].

Poszukiwanie dróg doskonalenia działań organizacji, jej przewag konkurencyjnych przy istniejących ograniczeniach jej funkcjonowania (zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych) staje się nie tylko wyzwaniem ale wręcz paradygmatem współczesnego zarządzania [Gorzeń-Mitka 2013b, ss. 11–19]. Systemy funkcjonowania organizacji znacznych rozmiarów bywają nieadekwatne i nieprzystające do warunków i możliwości działania organizacji małych czy średnich. Jedną z koncepcji przystającą do ograniczeń tej ostatniej jest bricolage.

Celem artykułu jest przybliżenie koncepcji bricolage w kontekście cech wyróżniających firmy rodzinne jako predysponujących je do zaadoptowania i wykorzystania koncepcji w kształtowaniu swojej przewagi konkurencyjnej.

Zakres rozważań ograniczono do wyjaśnienia istoty koncepcji bricolage w odniesieniu do nauk o zarządzaniu, wskazanie cech organizacji idealnej w jej kontekście oraz odniesienia tych rozważań do zidentyfikowanych cech specyficznych firm rodzinnych.

Z uwagi, że artykuł ma charakter poglądowy wiodącą metodą jest przegląd literatury przedmiotu w wyróżnionych zakresach rozważań.

Elementem nowości i oryginalności opracowania jest fakt, że stanowi ono pierwszą w Polsce próbę przybliżenia koncepcji bricolage i wskazania możliwości jej wykorzystania w naukach o zarządzaniu.

Bricolage – ujęcie definicyjne

Bricolage¹ jest pojęciem, które po raz pierwszy zostało użyte do opisu specyficznych zachowań w społeczeństwach zamkniętych w 1962 r. przez Claude'a Levi-Straussa² w książce pt. *La pensée sauvage* [Levi-Straussa 1969] (opublikowana w języku polskim pt. *Myśl nieoswojona* w 1969). Termin ten został wprowadzony jako metafora do hermetyzacji procesów hybrydyzacji kulturowej. Ideą bricolage jest:

- z jednej strony – umiejętność zrobienia czegoś z posiadanych zasobów (majsterkowanie) połączona z gromadzeniem różnych zasobów (tzw. „potrzebnych” rupieci),
- z drugiej zaś – zdolność do mobilizowania praktycznej wiedzy do wykorzystania zgromadzonych (posiadanych) zasobów w odmienny sposób niż pierwotnie wskazany czyli do rekombinacji zasobów do nowych celów.

Tym samym określeniem tym opisać można zdarzenia, sytuacje w przypadku których osiągnięcie celu było możliwe przy wykorzystaniu posiadanych „w zasięgu ręki” zasobów. Pojęcie to na przestrzeni ostatnich lat zostało zaadoptowane z antropologii do opisu zjawisk na gruncie różnych nauk takich

¹ Bricolage (fr) – majsterkowanie, dostęp <http://sjp.pl/bricolage> organizacji.

² Claude Lévi-Strauss (1908–2009) – francuski antropolog. Twórca strukturalizmu w antropologii kulturowej. Zaskłynął z opublikowanej w 1962 książki *Myśl nieoswojona*, poświęconej myśli pierwotnej i formom myślenia pierwotnego.

jak kognitywistka, informatyka, przedsiębiorczość, zarządzanie czy teoria organizacji [Duymedjian, Rülings 2010, ss. 133–151].

Przegląd literatury podejmującej problematykę bricolage pozwala na wyróżnienie kilku wiodących cech definicyjnych. A mianowicie bricolage:

- odnosi się do zidentyfikowania działania mającego na celu rozwiązanie problemu w szczególności gdy wiodącą metodą poszukiwań są eksperymenty (zamiast np. prób rozumowania koncepcyjnego);
- oznacza połączenie istniejących zasobów w celu stworzenia rozwiązań; w procesie tym wykorzystuje się rzeczy (zasoby) „pod ręką”, używa łatwo dostępnych umiejętności, wykorzystuje istniejące kontakty;
- oznacza sposoby ponownego wykorzystania zasobów do innych celów niż te, do których były pierwotnie przeznaczone (tym samym preferowaną formą jest wykorzystanie istniejących zasobów zamiast poszukiwania zasobów z zewnątrz).

Koncepcja bricolage może być wykorzystana na wielu płaszczyznach funkcjonowania organizacji. Wśród najczęściej wskazywanych wymienia się [Owusu, Janssen 2013]:

- wykorzystanie zapomnianych, odrzuconych, zużytych lub uznanych za „jednokrotnego użycia” materiałów do stworzenia nowych rozwiązań (*physical inputs*);
- zaangażowanie w realizowane projekty różnych grup interesariuszy: klientów, dostawców, właścicieli (*labor inputs*) przez m.in. regularnie interakcje z zaangażowanymi stronami (fizyczna obecność w trakcie realizacji przedsięwzięcia, interakcji on-line);
- wykorzystanie umiejętności amatorów i samouków a nie tylko ekspertów (*skills inputs*);
- praca wokół zasad i norm (*institutional environment*) np. w celu weryfikacji zgodności powstałych wytworów (rozwiązań) normami lub przepisami.

Bricolage w nowoczesnym sensie można zatem określić jako swego rodzaju pomysłowość, umiejętność improwizacji rozwiązania problemu bez odpowiednich lub oczywistych narzędzi i materiałów.

Bricolage w teorii organizacji i zarządzania

W zarządzaniu koncepcja bricolage została wykorzystana m.in. do opisu funkcjonowania przedsiębiorstw przy dysponowaniu ograniczonymi zasobami i kreowaniu w tych warunkach rozwiązań innowacyjnych. Przykładowo T. Baker i R. E. Nelson w pracy *Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage* [2005, ss. 329–366] dokonując analizy pogłębionej 29 organizacji wskazując, że bricolage można występować w organizacji na wielu różnych poziomach jej funkcjonowania i dotyczyć np. rozwiązań technicznych, organizacji pracy, obsługi klientów, pozyskiwania umiejętności czy rozwiązań prawnych. Z kolei R. Garud i P. Karnoe w pracy *Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship* [2003, ss. 277–300] poprzez studium porównawcze procesów leżących u podstaw powstawania elektrowni wiatrowych

w Dania i Stany Zjednoczone i związanych z przedsiębiorczością technologiczną, której przejawem jest nie tylko odkrywanie możliwości (nowych rozwiązań) w sytuacjach kryzysowych ale także tworzenie nowych możliwości przez współpracę zespołową (w tym przypadku użytkowników i producentów). Wykazują, że mniej zaawansowany technologicznie projekt (duńskie elektrownie wiatrowe) może dzięki kształtowaniu współpracy na różnych poziomach interakcji, (między projektantami i sprzedawcami, producentami i użytkownikami, naukowcami i producentami zewnętrznymi i w końcu pomiędzy decydentami politycznymi a rynkiem) może osiągnąć wyższą efektywność w stosunku do projektu bardziej zaawansowanego (amerykańskie elektrownie wiatrowe). Postulują, że warunkiem osiągnięcia efektywności w ramach bricolage jest posiadanie i wykorzystywanie różnorodnych powiązań wspierających wzajemne zaangażowanie podmiotów. Inicjatywy technologiczne, które nie opierają się na współpracy różnych podmiotów zaangażowanych w ścieżce technologicznej projektu nie mobilizują niezbędnych umiejętności i zasobów.

Koncepcja bricolage na gruncie teorii organizacji i zarządzania znajduje zastosowanie w charakterystyce praktyk organizacyjnych związanych z improwizacją. Do wiodących badań w tym zakresie należy niewątpliwie praca Ch. Moorman, A. S. Miner pt. *Organizational Improvisation and Organizational Memory* z 1998 r. [1998, ss. 698–723] czy spośród nowszych *Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process* autorstwa T. Baker, A.S. Miner i D.T. Eesley z 2003. r. [2003, ss. 255–276]. To ostatnie badanie sugeruje, że inicjatorem procesu improwizacji w firmie może być nie tylko jej założyciel lecz często przenika się on z procesami przedsiębiorczości wywołując tym samym implikacje dla strategii organizacji oraz jej umiejętności. Bricolage odgrywa w tym procesie kluczową rolę, przy czym występuje także poza tym procesem. Jak podkreślają autorzy badania bricolage stanowi „obietnicą pod względem teoretycznym i praktycznym koncepcję badania procesu przedsiębiorczości”. Niektórzy z badaczy wręcz łączą te dwa pojęcia mówiąc o procesie improwizacji bricolage, wykorzystującym nawet najmniejszy z problemów do kreowania innowacji i zmiany strategii organizacji w małych krokach [Crossan i in. 2002].

Interesującą tezę w odniesieniu do bricolage przedstawił K.E. Weick w pracy pt. *The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaste* [Weick 1993, ss. 628–652]. Postuluje on, że bricolage w istotny sposób kształtuje odporność organizacji na ryzyko. Umożliwia organizacji przezwyciężanie sytuacji kryzysowej poprzez wypracowanie wśród jej członków zdolności do działania i poszukiwania rozwiązań sytuacji nietypowych przy wykorzystaniu typowych, dostępnych, ograniczonych zasobów. Wynika to z tzw. idei „rytualnych pomysłów”, stanowiących jeden z paradoksalnych mechanizmów procesu bricolage [Coutu 2002, ss. 46–55]. Znajomość elementów, które składają się na środowisko pracy bricoleur'a i ciągła praktyka wykorzystywania i permutacji elementów tego otoczenia w procesie bricolage wytwarza zdolność do działania w sytuacjach nietypowych np. kryzysowych. Brak efektu sparaliżowania wywołanego nietypową sytuacją umożliwia bezpośrednio zaangażowanie się w proces poszukiwania rozwiązania sytuacji kryzysowej.

Najobszerniejszym obszarem wykorzystania koncepcji bricolage na gruncie zarządzania jest odniesienie jej do problematyki przedsiębiorczości. J.Senyard, T.Baker, P.Davidson [2009] dokonują oceny relacji między bricolage a wydajnością organizacji i wpływu na innowacyjność wykazując ich wzajemne powiązanie.

Należy jednak zaznaczyć, że dotychczasowe badania koncepcji bricolage nie przynoszą jednoznacznych wniosków co do efektywności jej wykorzystania i kształtowania wzrostu organizacji. Proponuje się m.in. wykorzystanie bricolage w ograniczonych, wyselekcjonowanych obszarach funkcjonowania organizacji (*selective bricolage*) gdyż to, jak udowadniają T. Baker i R. Nelson [2005, ss. 329–366], może umożliwić organizacji wzrost w przeciwieństwie do stosowania jej we wszystkich obszarach aktywności firmy (*parallel bricolage*).

W ostatniej części artykułu przedstawione zostaną cechy specyficzne przedsiębiorstwa rodzinnego i skonfrontowanie ich z ideą bricolage.

Specyfika zarządzania w przedsiębiorstwie rodzinnym w kontekście bricolage

Przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają istotną rolę w kształtowaniu wzrostu gospodarczego gospodarek na całym świecie (przyczyniają się do tworzenia aż 90% światowego PKB) [FFI 2014] i stanowią dominującą formę organizacji na całym świecie (w szczególności w krajach rozwijających się). Odsetek zarejestrowanych firm będących pod kontrolą rodzin (co traktowane jest jako swoisty miernik ich pozycji wśród podmiotów zarejestrowanych) waha się od ponad 50% w Unii Europejskiej (UE) do 65–90% w Ameryce Łacińskiej i ponad 95% w Stanach Zjednoczonych [PwC 2008].

Firmy rodzinne definiowane są najczęściej jako te, w których rodzina sprawuje lub ma faktyczną kontrolę nad kierunkiem rozwoju strategicznego biznesu a ten z kolei przyczynia się do dobrobytu rodziny, jej dochodów lub tożsamości³. To wzajemne przenikanie dwóch sfer rodziny i biznesu powoduje, że przedsiębiorstwa rodzinne stanowią szczególny rodzaj organizacji.

Kwestie dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych i wpływu powiązań rodzinnych na działalność są przedmiotem szerokiego spektrum analiz. Można wśród nich wyróżnić dwa główne typy analiz:

- charakterystycznych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa jako takiego (np.: konkurencyjność i jej determinanty, innowacyjność itp.) oraz
- swoistych tylko dla przedsiębiorstw rodzinnych (np.: problematyka sukcesji itp.).

Przykładowo do badań pierwszego typu zaliczyć można rozważania podjęte przez N. Bloom i J. Van Reenen [2006] a przedstawione w pracy pt. *Measuring and explaining management practices across firms and countries*. Dokonali one analizy wpływ modelu zarządzania na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Wykazali w nich m.in., że firmy, w którym dyrektor generalny (CEO) jest wybierany przez *primo geniture*, mają tendencję do bycia źle zarządzanymi. Jednocześnie podkreślono, że koncentracja własności w firmie rodzin-

³ Rozważania na temat problemów definicyjnych firm rodzinnych odnaleźć można w [PARP 2012, Sułkowski, Marjanski 2009].

nej może mieć korzystny wpływ na zmniejszenie problemów typu *pan-sługa* [Gorzeń-Mitka 2007, ss. 57–58] Wykazano również, że własność rodzinna połączona z profesjonalnym zarządzaniem (tj. gdy prezes nie jest członkiem rodziny) wpływa pozytywnie na realizację dobrych praktyk zarządczych. Spostrzeżenia te potwierdzają m.in. badania E.Claver, L. Rienda i D. Quer [2009, ss. 125–135].

Natomiast do badań drugiego typu zaliczyć można rozważania podjęte przez E. Brenes, K. Madrigal i G.Molina [2006, ss. 372–374] w pracy pt. *Family business structure and succession: critical topics in Latin American experience*. Dotyczą one dziedziczenia i kontroli kapitału, które to uznawane są za najważniejsze z czynników prowadzących do problemów w przedsiębiorstwach rodzinnych. Na gruncie polskim problematykę tą omówiono m.in. w raporcie „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych” [Lewandowska 2013], gdzie wskazano na główne problemy w tym obszarze.

Zarządzanie w przedsiębiorstwie rodzinnym charakteryzuje się w niektórych obszarach odmiennymi cechami w stosunku do pozostałych podmiotów. Charakterystyczne cechy przedsiębiorstwa rodzinnego i sposobu zarządzania nim przedstawiono w tabeli 1. Cechy zgrupowano w konfrontacji ze zmiennymi charakteryzującymi pozostałe przedsiębiorstwa (tj. nie będące firmami rodzinnymi).

Tabela 1. Specyfika zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym

Wyróżnienie	Przedsiębiorstwo rodzinne	Pozostałe przedsiębiorstwa
Średni czas funkcjonowania przedsiębiorstwa	Długi, pokoleniowy (choć zagrożeniem mogą być konflikty wewnątrzrodzinne) (średnia 30 lat)	Krótszy (średnia 5–9 lat)
Pełnieni funkcji zarządczych	Członkowie rodziny	Osoby nie powiązane rodzinie
Przekazywanie zarządu	Sukcesja	Awans, kwalifikacje, konkurs
Planowanie rozwoju firmy	Długookresowe, jednopokoleniowe	Krótkookresowe, kadencyjne koncentracja na projektach krótkoterminowych
Zarządzania finansami	Ostrożne, odpowiedzialne, nastawione na perspektywę długoterminową	Umiarkowane, uzależnione od przyjętej strategii, czasami ryzykowne
Wizerunek	Duże znaczenie, często fundamentalne	Umiarkowane
Wartości	Te same wśród członków rodziny, kultywowane na co dzień	Różne, czasami tylko deklarowane
Kultura organizacyjna	specyficzna, przejawiająca się tworzeniem pozytywnej atmosfery w pracy obejmującej wszystkich pracujących	Brak wiodącego typu
Zatrudnianie pracowników	Preferowani z grona rodziny – większe zaufanie	Bez preferencji rodzinnych – decydują inne czynniki (kwalifikacje, doświadczenie itp.)

Zarządzanie zasobami ludzkimi	Spersonalizowane relacje z pracownikami (relacje służbowe i prywatne); lepsze rozpoznanie możliwości pracowników, możliwość indywidualnego dopasowania do stanowiska pracy, wyższa efektywność pracy	Relacje służbowe
Zaangażowanie w działalność przedsiębiorstwa	Większe wymagania w stosunku do członków rodziny	Bez preferencji
Sposób komunikacji	Specyficzny, łatwiejsze wyrażanie opinii, także tych o charakterze negatywnym	Brak wiodącego typu
Podejmowanie decyzji	Szybkie, często nie wymagające konsultacji formalnych z innymi członkami zarządu (rodziny)	Wymagające konsultacji formalnych z właścicielem (zarządem)
Zarządzanie ryzykiem	Intuicyjne, stosowanie prostych metod ograniczania ryzyka	Intuicyjne, często nie uświadomione
Kontakt z klientami	Wysoka elastyczność i zaangażowanie	Wynikające z przyjętego modelu w organizacji
Wrażliwość na zmiany koniunktury	Mała Elastyczność i umiejętność szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków ekonomicznych	Znaczna
Odpowiedzialność za pracowników, społeczność lokalną	Wysoka	Wynikająca z norm prawnych i praktyk

Źródło: opracowanie własne na podstawie [PARP 2012], [Bloom, Van Renen 2006], [Sipa 2012, ss. 270–278], [Gorzeń-Mitka 2013a, ss. 6–11].

Mimo, iż w wielu obszarach funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych nie różni się od sposobu prowadzenia działalności w pozostałych podmiotach to specyfika powiązań sfery rodzinnej i biznesowej kształtuje znacząco ich sposób zarządzania (patrz tabela 1). Należy postawić pytanie czy powyższe cechy predysponują je do zaadoptowania koncepcji bricolage.

W opinii autorki cechami predysponującymi firmy rodzinne do wykorzystania koncepcji bricolage w swoich działaniach jest specyfika wytwarzanej przez nie kultury organizacyjnej, nastawienie na kultywowanie określonych wartości. W szczególności gdy przykładowo wypracowanymi przez przodków wartościami są samodzielność w działaniu i podejmowaniu decyzji. Może to predysponować członków rodziny (zarządzających) do inicjowania i kształtowanie podobnych postaw wśród pracowników. Również podejście do zarządzania zasobami ludzkimi poprzez personalizowanie relacji z pracownikami mogą wpływać lepsze rozpoznanie możliwości pracowników oraz na większe zaangażowanie pracowników w rozwiązywanie problemów organizacji. Kolejną z istotnych cech jest sposób komunikacji (szczególnie istotny w bricolage), a dotyczący zarówno pracowników jak i klientów.

Zakończenie

Bricolage jest koncepcją, która w ostatnich latach wzbudza coraz większe zainteresowanie badaczy w szczególności w obszarze nauk o zarządzaniu. Mimo, iż nie dostarczono jeszcze jednoznacznych dowodów na efektywność jej wykorzystania coraz większa liczba badaczy podejmuje studia w tym zakresie nie tylko o charakterze jakościowym ale również ilościowym [Rönkkö 2013, ss. 43–61]. Na gruncie nauki polskiej niniejsze opracowanie stanowi pierwsze przybliżenie koncepcji na gruncie nauk o zarządzaniu. W kontekście wskazanych cech specyficznych przedsiębiorstwa rodzinne stanowią, w opinii autorki, grupę podmiotów predysponowanych do wykorzystania koncepcji bricolage.

Bibliografia:

Baker T., Nelson R.E. (2005), *Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage*, "Administrative Science Quarterly", nr 50.

Baker T., Miner A.S., Eesley, D.T. (2003), *Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process*, "Research Policy", nr 32.

Brenes E., Madrigal K., Molina G. (2006), *Family business structure and succession: critical topics in Latin American experience*, "Journal of Business Review", nr 59 (3).

Claver E., Rienda L., Quer D. (2009), *Family firms international commitment: The influence of family-related factors*, "Family Business Review", nr 22.

Coutu D.L. (2002), *How resilience works*, "Harvard Business Review", nr 80 (5).

Duymedjian R., Rülings C.C. (2010), *Towards a foundation of bricolage in organization and management theory*, "Organization Studies", nr 31 (2).

Garud R., Karnoe P. (2003), *Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship*, "Research Policy", nr. 32.

Gorzeń-Mitka I. (2007), *Ryzyko w eksporcie. Metody i sposoby ograniczania*, Wydawnictwo KeyText, Warszawa.

Gorzeń-Mitka I. (2013a), *Risk Identification Tools – Polish MSMES Companies Practices*, "Problems of Management in the 21st Century", nr 7.

Gorzeń-Mitka I. (2013b), *Problemy doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Levi-Strauss C. (1969), *Myśl nieoswojona*, PWN, wyd. I, Warszawa.

Moorman Ch., Miner A.S. (1998), *Organizational Improvisation and Organizational Memory*, "The Academy of Management Review", nr 23 (4).

Okęglicka M. (2013), *Dostępność finansowania bankowego a rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] Gorzeń-Mitka I. (red.), *Problemy doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

PARP (2012), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Penc J. (2002), *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu. Procesy adaptacji i współpracy*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.

Rönkkö M., Peltonen J., Arenius P. (2013), *Selective or Parallel? Toward Measuring the Domains of Entrepreneurial Bricolage*, [w:] Corbett A.C., Katz J.A. (red.) *Entrepreneurial Resourcefulness: Competing With Constraints (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Volume 15)*, Emerald Group Publishing Limited.

Sipa M. (2012), *CSR w działalności małych przedsiębiorstw*, "Handel Wewnętrzny" lipiec–sierpień T.1.

Sipa M. (2013), *Ograniczenia wpływające na wdrożenie innowacji przez małe podmioty gospodarcze – aspekt niepowodzenia*, [w:] Gorzeń-Mitka I. (red.), *Problemy doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

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

Weick K.E. (1993), *The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster*, "Administrative Science Quarterly", nr 38.

Bibliografia elektroniczna:

Bloom N., Van Reenen, J. (2006). *Measuring and explaining management practices across firms and countries*. CEP Discussion Paper No 716. London: Centre for Economic Performance London School of Economics and Political Science <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp0716.pdf> [20 luty 2014].

Crossan M.M., Vieira da Cunha J., Cunha M.P.E., Dusya V. (2002), *Time and Organizational Improvisation*. FEUNL Working Paper No. 410. <http://ssrn.com/abstract=881839> [20 luty 2014].

Family Firm Institute (2014). Global data points, <http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints> [15 luty 2014].

Lewandowska A. (red.) (2013), *Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych*, <http://www.kodywartosci.pl/badania.html> [20 luty 2014].

Owusu W. A., Janssen F. (2013), *Social Entrepreneurship: Effectuation and Bricolage Approaches to Venture Establishment in West Africa*, EMES-SOCENT Conference Selected Papers, no. LG13-42, <http://www.iap-ocent.be/sites/default/files/Owusu%20%26%20Janssen%20ECSP-LG13-42.pdf>. [20 luty 2014].

PwC (2008), *Skuteczne działanie. Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08 przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers* http://www.pwc.pl/pl_PL/pl/publikacje/raport_fbspl.pdf [20 luty 2014].

Senyard J., Baker T., Davidson P. (2009). *Entrepreneurial bricolage: Towards systematic empirical testing*. "Frontiers of Entrepreneurship Research", nr 29, z. 5 <http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol29/iss5/> [20 luty 2014].

Ewa Stroińska
Spółeczna Akademia Nauk

Justyna Trippner-Hrabi
Spółeczna Akademia Nauk

Innowacyjność w małych i średnich przedsiębiorstwach

Innovation of small and medium-sized enterprises

Abstract: The main aim of the article is to present the possibilities to support innovation in the sector of small and medium-sized enterprises and identify activities and programs designed to support innovative projects. Small and medium-sized enterprises stimulate the growth and development of the economy, mobilizing human resources and capital. These companies are a source of growth and innovation in all sectors and create jobs for citizens. SMEs offset the negative economic trends and support the restructuring of industries. Development of small and medium-sized enterprises, and consequently their role in the national economy are dependent on economic policy, economic stability and the availability of funding sources.

Key-words: small and medium-sized enterprises, innovation, economy growth.

Wstęp

W obecnych czasach przedsiębiorstwa międzynarodowe lub firmy posiadające dominującą pozycję na rynku krajowym decydują o możliwościach funkcjonowania przedsiębiorstw, a w efekcie wpływają na ich konkurencyjność. Nogalski i Karpacz określają konkurencyjność jako zdolność przedsiębiorstwa do przetrwania na rynku z danym produktem, przy utrzymaniu wysokiego poziomu ceny w stosunku do poniesionych kosztów lub przy niewielkich stratach powstałych w wyniku modernizacji produktu lub cyklu produkcyjnego [Nogalski, Karpacz 2004]. Konkurencyjność jest cechą, która określa charakterystyczne umiejętności przedsiębiorstwa, dzięki którym podejmuje ono działania zapewniające stały i trwały rozwój oraz umacnia swoją pozycję na rynku. Można ją zatem zdefiniować jako wielowymiarową cechę przedsiębiorstwa, wynikającą z jego wewnętrznej charakterystyki oraz z umiejętnością przystosowania do zachodzących w otoczeniu zmian.

Na konkurencyjność przedsiębiorstwa wpływają czynniki, które można podzielić na następujące poziomy:

- makroekonomiczny – konkurencyjność utożsamiana jest tu ze zdolnością konkurencyjną kraju, a ta odnosi się do długookresowego rozwoju gospodarczego; determinantami konkurencyjności na tym poziomie są: wielkość zasobów naturalnych, efektywność wykorzystania źródeł produkcyjnych, system społeczno-ekonomiczny, polityka rządu oraz oddziaływanie na międzynarodowe otoczenie ekonomiczne,
- mikroekonomiczny – do czynników konkurencyjności organizacji można tu zaliczyć: pozycję konkurencyjną w przeszłości, potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa, strategię konkurencyjną przedsiębiorstwa,
- mezoekonomiczny – na tym poziomie wyznacznikami konkurencyjności organizacji są: wyposażenie w czynniki produkcyjne, czynniki popytowe, warunki tworzenia, organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami, kształtowanie układu branżowego [Sobczak 2011].

Konkurencyjność szczególnego znaczenia nabiera w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw, w których to upatruje się wzmocnienia rozwoju gospodarczego kraju. To one przyczyniają się do stymulacji wzrostu i rozwoju gospodarki. Wpływają na zasoby ludzkie poprzez przedsiębiorczość, niezależność oraz poprzez aktywizację rynku pracy (cechą charakterystyczną dla sektora usług jest wysoka pracochłonność). W przypadku MŚP¹ mamy do czynienia z łączeniem funkcji kierowniczych i właścicielskich dzięki czemu zarządcy wypracowują większy zysk. Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw sprzyja tworzeniu gospodarki wolnorynkowej, ponieważ ich większa liczba oznacza zwiększenie konkurencji, ta zaś ma kluczowe znaczenie dla tworzenia wolnego rynku.

Na wzrost konkurencyjności MŚP wpływają w większości czynniki na poziomie mezoekonomicznym [Sobczak 2011, s. 33]. Aby zbudować przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa z tego sektora powinny korzystać z czynników ulokowanych we wnętrzu przedsiębiorstwa oraz tych, które mogą zostać pozyskane w wyniku z relacji z otoczeniem.

Najczęściej do czynników wewnętrznych korzystnie wpływających na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw zalicza się ukierunkowanie na innowacyjność, które występuje w wyniku ograniczonej skali produkcji i indywidualizacji zaspakajanych potrzeb nabywców.

Rola innowacyjności w rozwoju firm

Innowacja jest nierozdzielnie powiązana z pojęciem reformy, zmiany. W języku potocznym innowacja oznacza wprowadzenie czegoś nowego, innego, odmiennego, atypowego czy reformę. Słowo to pochodzi od łacińskiego słowa „innovatio”. Tempo i zakres tworzenia oraz wdrażania innowacji jest jednym z podstawowych czynników decydujących o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

¹ MŚP – akronim słów małe i średnie przedsiębiorstwa.

Pojęcie innowacji do nauk ekonomicznych wprowadził w 1911 roku J.A. Schumpeter. Definiował on innowację jako:

1. wprowadzenie do produkcji wyrobów nowych lub też udoskonalenie dotychczas istniejących,
2. wprowadzenie nowej lub udoskalonej metody produkcji,
3. otwarcie nowego rynku,
4. zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów,
5. zastosowanie nowych surowców i półfabrykatów,
6. wprowadzenie nowej organizacji produkcji.

Działalność innowacyjna w rozumieniu Schumpetera to tworzenie zmian fundamentalnych lub radykalnych, polegający na przekształceniu nowej idei lub wynalazku technologicznego w produkt rynkowy lub proces. Jego zdaniem wszelkie upowszechnianie innowacji stanowi osobny rodzaj zmian, zwany imitacją. Co oznacza, iż innowacja jest zmianą niepowtarzalną, jednorazową, natomiast zmiany o charakterze imitacyjnym są ciągle, powtarzalne [Matusiak 2011].

W literaturze można znaleźć wiele definicji innowacji. Jednak większość z nich nawiązuje do definicji Schumpetera.

Tabela 1. Definicje innowacji

Autor definicji	Definicja innowacji
B. Fiedor	Każda zmiana we właściwościach produkcji
S. Kuznets	Innowację jako nowe zastosowanie starej lub nowej wiedzy do procesów produkcji, inicjującej zastosowanie wynalazku
J. Mansfield	Innowacje to pierwsze wykorzystanie wynalazku
P. Kotler	Innowacja odnosi się do jakiegokolwiek dobra
P.F. Drucker	Innowacja jest szczególnym narzędziem przedsiębiorstw, za pomocą którego wprowadza się zmiany umożliwiające podjęcie nowej działalności gospodarczej lub świadczenie nowych usług
A. Pomykański	Innowacja to wykorzystanie pewnych pomysłów lub wynalazków przy zebraniu odpowiednich kryteriów gospodarczych w celu osiągnięcia odpowiednich korzyści. Jest ona ułokowana jako zdolność organizacji do stałego poszukiwania i upowszechniania innowacji
E.M. Rogers	Innowacja to wszystko, co jest postrzegane jako nowe, niezależnie od obiektywnej nowości danej idei czy rzeczy
C. Freeman	Pierwsze handlowe wprowadzenie (zastosowanie) nowego produktu, procesu, systemu lub urządzenia

Źródło: Lichniak I. (2009), *Nauka o przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, s. 333.

Stosowną powszechnie przy analizach innowacyjności jest definicja opracowana przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organization for Economic Co-operation and Development, OECD) w trzeciej edycji Podręcznika OSLO – „innowacja to wdrożenie w praktyce gospodarczej nowego albo znacząco udoskonalonego produktu, usługi lub procesu, w tym także

wdrożenie nowej metody marketingowej lub organizacyjnej redefiniującej sposób pracy lub relację firmy z otoczeniem” [Bukowski, Szpor, Śniegocki 2012, s. 3].

Definicja OECD określa warunki jakie musi spełnić rozwiązanie innowacyjne:

- nie każde nowe rozwiązanie jest innowacją, warunkiem jest jego praktyczne zastosowanie,
- każda innowacja musi być nowością sensu stricte, jednakże nie jest wysze­gólnione, czy rozwiązanie jest nowe na skalę światową, rynkową, czy tylko danego przedsiębiorstwa,
- nie każda innowacja ma charakter techniczny – co oznacza, iż innowacja­mi są także rozwiązania w zakresie procesów, marketingu i organizacji re­definiujące sposoby pracy lub relację firmy z otoczeniem.

Z kolei definicja działalności innowacyjnej przedstawionej w Podręczniku Oslo opiera się na założeniu, iż jest ona traktowana jako ogół działań o charak­terze naukowym, technicznym, organizacyjnym, finansowym i komercyjnym, których efektem jest wdrażanie innowacji. Część działań ma charakter inno­wacyjny, natomiast pozostałe działania mimo, że nie są nowością są niezbędne do wdrażania innowacji. Działalność innowacyjna obejmuje również działal­ność w zakresie badawczo-rozwojowym (B+R), niezwiązaną bezpośrednio z tworzeniem konkretnej innowacji [Piech 2009, s. 201].

W odróżnieniu od innowacji innowacyjność nie posiada powszechnie obowiązującej definicji. Jest traktowana jako jeden z wyznaczników przewagi rozwoju przedsiębiorstwa. Innowacja dotyczy określonej strefy, dziedziny, natomiast innowacyjność może dotyczyć różnych dziedzin i sfer oddziaływania w różnych kierunkach. Innowacyjność w przedsiębiorstwie oznacza skłonność do tworzenia i wdrażania nowych oraz udoskonalonych produktów, technolo­gii, stylu zarządzania, wprowadzania w życie innowacji w sprzyjających wa­runkach do realizacji strategii innowacyjnych. Cechą wspólna innowacji i innowacyjności jest „efekt współzależności”, który oznacza, iż innowacyjność jest procesem, którego wynikiem jest innowacja. Bez innowacyjności nie ma innowacji [Lichniak 2009, s. 334]. Innowacyjność mierzona jest często ilością tworzonych i wdrażanych innowacji. Powiązana jest z posiadanymi przez przedsiębiorstwo zasobami: ludzkimi, rzeczowymi, kapitałowymi, innowacyj­nymi oraz z umiejętnością ich wykorzystania, czyli dojrzałością innowacyjną.

W analizach teoretycznych spotkać można wielość klasyfikacji innowacji. Fakt ten wynika z różnic w sposobie definiowania innowacji przez autorów oraz braku jednego powszechnie akceptowanego wyjaśnienia terminu, wystę­puje więc wiele podziałów oraz zależnych od nich rodzajów innowacji. W arty­kule zasygnalizujemy jedynie najbardziej klasyczny podział innowacji doko­nywany z wagi na przedmiot zmian. Według tego ujęcia można dokonać po­działu innowacji na: innowację technologiczną, organizacyjną, ekonomiczną i społeczne.

Determinanty innowacyjności

Firmy są innowacyjne dzięki własnej zdolności organizacyjnej oraz kontaktom ze swoimi dostawcami i kontrahentami. Procesy innowacyjne wymagają wspólnie działań wewnętrznych i zewnętrznych. Innowacyjność zależy od sze-

regu czynników determinujących zakres oraz poziom jej działania. Generalnie można wskazać na funkcjonowanie dwóch kwalifikacji determinant.

Jeden podział ujmuje jako źródła tworzenia innowacji miejsce ich powstawania, wskazując na czynniki wewnętrzne, które są zależne od przedsiębiorstw oraz czynniki zewnętrzne odzwierciedlające wpływ otoczenia na działalność innowacyjną przedsiębiorstwa. Wewnętrzne determinanty innowacyjności są wynikiem działalności przedsiębiorstwa i opierają się na jego zasobach. Kwalifikacja wewnętrznych determinant innowacji opiera się na podziale na czynniki bezpośrednio wpływające na innowację, będące zasobami innowacyjnymi oraz czynniki które pośrednio wpływają na innowację określające warunki wprowadzenia innowacji przez przedsiębiorstwo.

Do zasobów innowacyjnych, bezpośrednio wpływających na innowację zalicza się:

- zasoby kapitału ludzkiego (w tym poziom jego wykształcenia i kwalifikacji zatrudnionych pracowników),
- zasoby zakumulowanej wiedzy, które są określane na podstawie wydatków w dziedzinie B+R oraz poprzez badania naukowe przeprowadzane w przedsiębiorstwie a także zakres współpracy z innymi podmiotami,
- zasoby wiedzy uprzedmiotowionej posiadanej przez przedsiębiorstwo w postaci środków trwałych;
- zasoby wiedzy nieuprzedmiotowionej posiadanej przez przedsiębiorstwo w postaci wartości niematerialnych i prawnych;
- zasoby wiedzy zewnętrznej zdobytej przez przedsiębiorstwo w wyniku asymilacji pozytywnych efektów od innych podmiotów rynku poprzez współpracę,
- zasoby komercyjne,
- zasoby organizacyjne [Wziętek-Kubiak, Balcerowicz 2009, s. 17].

Do czynników wewnętrznych zalicza się również strategię innowacyjną firmy, planowanie innowacji, zdolności przywódcze kadry zarządzającej oraz stopień zaangażowania działań marketingowych w planowaniu działalności innowacyjnej. Ważnym czynnikiem jest również system zarządzania i skala wartości przedsiębiorcy i zarządu (oczekiwania, cele i misje przedsiębiorstwa). Innowacyjna firma charakteryzuje się systemem zarządzania zorganizowanym zgodnie z zasadami „systematycznej innowacji”, polegającej na monitorowaniu zmian zachodzących w dostępności źródeł innowacji, pożytecznych dla bieżącej i długookresowej polityki przedsiębiorstwa. Innowacyjne zarządzanie polega na budowaniu kultury innowacyjnej i przedsiębiorczej oraz stosowaniu specyficznego stylu kierowania poprzez docenianie i nagradzanie nowych idei i pomysłów pracowników, zachęcanie do współudziału w tworzeniu nowych rozwiązań oraz do podejmowania ryzyka i wspierania zmian [Matusiak 2011].

Wewnętrzne determinanty innowacji towarzyszą procesowi tworzenia i wdrażania innowacji oraz wprowadzania nowego produktu na rynku za pomocą działań marketingowych. Wpływają one na uruchomienie procesów innowacyjnych w zakresie organizacji przedsiębiorstwa. Tworzone są nowe formy innowacji (marketingowe czy organizacyjne). Efektywność wprowadzonych innowacji technicznych uzależniona jest również od umiejętnego wpro-

wadzenia różnych rodzajów innowacji oraz dostosowania ich do innych wprowadzonych już w przedsiębiorstwie. Wzrostowi konkurencyjności przedsiębiorstwa sprzyja skracanie okresu pomiędzy różnego rodzaju innowacjami przez nie wprowadzanymi [Wziątek – Kubiak, Balcerowicz 2009, s. 16].

Determinanty zewnętrzne innowacji pochodzą z otoczenia zewnętrznego (krajowego i międzynarodowego) w którym funkcjonuje oraz z którego zasobów korzysta (pośrednio lub bezpośrednio) przedsiębiorstwo. Wyznaczane są więc przez środowisko w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Należą do niego:

- **funkcjonalne źródła innowacji, które** obejmują odbiorców, dostawców i kontrahentów oraz konkurentów; aktywność innych podmiotów (w tym także dostawców zagranicznych oraz przedsiębiorstw finansowanych kapitałem zagranicznym) funkcjonujących na tym samym obszarze i w tej samej dziedzinie co przedsiębiorstwo,
- **instytucje sfery nauki i techniki** – są to w większości publiczne instytucje (uczelnie wyższe, instytuty naukowe i badawcze, centra badawcze), których funkcją jest tworzenie nowej wiedzy naukowej i technicznej (odkryć, wynalazków, nowych rozwiązań itp.);
- **instytucje i organizacje zajmujące się wspieraniem i pośrednictwem w dziedzinie innowacji, posiadających zazwyczaj zasięg regionalny, będące** z reguły publicznymi instytucjami (parki naukowe, centra innowacji, centra transferu technologii, inkubatory), których zadaniem jest pośrednictwo w dostępności dla małych przedsiębiorstw do zewnętrznych zasobów wiedzy, finansów, doradztwa, pomoc w nawiązywaniu współpracy z kontrahentami, określaniu potrzeb oraz wykorzystywaniu w firmie nowych rozwiązań;
- **instytucje finansowe**, będące źródłem finansowania inwestycji przez firmy, należą do nich banki, fundusze podwyższonego ryzyka, fundusze pomocowe, firmy świadczące usługi finansowe, inwestorzy prywatni itp.;
- **specyfika techniczna sektora**, w którym działają – młode sektory gospodarki charakteryzują się większą innowacyjnością produktową i technologiczną oraz mają duży kontakt z różnymi źródłami innowacji, dojrzałe strefy natomiast działalność innowacyjną ograniczają do zmian w procesie produkcyjnym oraz transferu technologii poprzez zakupy rzeczowe;
- **specyfika lokalnego środowiska**, w którym działają obejmującą jego historię, infrastrukturę, klimat ekonomiczny, bazę dostawców, dostęp do wiedzy naukowej i technologicznej;
- **polityka innowacyjna państwa** (polityka naukowa, techniczna i przemysłowa), tworząca sprzyjające warunki do rozwoju przedsiębiorstw poprzez stymulację kierunków ich rozwoju, wpływając na ich strategię, wspiera dostęp do zewnętrznych usług na rzecz innowacji zmniejszając koszty dostępu, ułatwia nawiązywanie współpracy firm z instytucjami badawczymi, finansowymi i doradczymi, publikuje nowe rozwiązania techniczne oraz udziela pomocy w procesie wdrożeniowym innowacji;
- **mechanizm rynkowy oraz otwartość gospodarki**, tworzące warunki do rozwoju przedsiębiorczości i konkurencyjności w gospodarce po-

przez sprzyjanie i niejednokrotnie wymuszanie wprowadzania innowacji przez przedsiębiorstwa;

- **system edukacji i szkoleń** obejmujący placówki szkolnictwa wszystkich szczebli, jednostki kształcenia, jednostki szkoleniowe, itp., głównym ich celem powinno być kształtowanie cech przedsiębiorczych, tj. umiejętności oceny i chęci podejmowania ryzyka i odniesienia sukcesu, pobudzanie wyobraźni, wynalazczości oraz pomysłowości [Matusiak 2011, ss. 48–50].

Na innowacyjność przedsiębiorstw oddziałuje także struktura rynku. W tym wypadku ważny jest udział poszczególnych przedsiębiorstw generujących określony rodzaj konkurencji występującej na rynku (cenową lub poza cenową) wpływając na wybór rodzaju innowacji (produktowa, procesowa) oraz rodzaj wybranej przez przedsiębiorstwo strategii. Oddziaływanie cenowe sprawia, iż innowacja wprowadzona przez przedsiębiorstwo prowadzi do znaczącej obniżki jego kosztów produkcji, co umożliwia obniżkę cen towarów i zwiększa przewagę konkurencją na rynku. Natomiast oddziaływanie poza cenowe prowadzi do powstania nowego produktu, który sprawia, że dotąd oferowane przez konkurentów towary są przestarzałe, nie atrakcyjne. Jednocześnie na innowacyjność wpływa poziom rozwoju gospodarki, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje (w tym współpracuje z innymi podmiotami rynku), reagowanie przedsiębiorstwa na oddziaływanie gospodarki światowej, a także działanie w międzynarodowych strumieniach handlowych i produkcyjnych [Wziątek-Kubiak, Balcerowicz 2009, s. 16].

Identyfikacja zewnętrznych czynników innowacji opiera się na „koncepcji efektów zewnętrznych wiedzy”, pochodzenia krajowego i międzynarodowego. Koncepcja ta ukazuje niezamierzony i nieodpłatny wpływ działania innowacyjnego jednego przedsiębiorstwa na inne. Charakter wpływu (w tym jego efekty) może być pozytywny (*spillovers*), w sytuacji gdy działalność innowacyjna przedsiębiorstwa stymuluje inne do wprowadzania innowacji, lub charakter negatywny – gdy prowadzi do wykluczenia ich z rynku (ujemne efekty zewnętrzne wiedzy). Koncepcja zewnętrznych efektów wiedzy wskazuje, że im wyższy jest poziom innowacyjności podmiotów otoczenia przedsiębiorstwa, tym silniej generowane są proinnowacyjne bodźce. W wypadku niskiego poziomu innowacyjności ważnym źródłem innowacji mogą stać się międzynarodowe efekty zewnętrzne wiedzy (pośredni wpływ wiedzy powstającej za granicą na przedsiębiorstwo krajowe) [Wziątek-Kubiak, Balcerowicz 2009, s. 19].

Drugi podział determinant innowacyjności dokonywany jest w uwagi na jej uprzedmiotowione i nieuprzedmiotowione. Uprzedmiotowiane determinanty innowacji mają postać materialną. Zalicza się do nich:

- maszyny i urządzenia wykorzystywane w produkcji przez przedsiębiorstwo,
- materiały i półprodukty,
- infrastrukturę telekomunikacyjną i informacyjną przedsiębiorstwa.

Nieuprzedmiotowiane (niematerialne) determinanty innowacji określane są jako zasoby wiedzy lub jako zasoby intelektualne. Należą do nich wszelkie posiadane przez przedsiębiorstwo patenty, licencje, bazy danych, badania naukowe, wykształcenie, zasoby komercyjne, które odzwierciedlają postrzeganie firmy, jej reputację, znak firmowy, procesy organizacyjnych integrujące

komórki prowadzące działalność innowacyjną z pozostałą częścią przedsiębiorstwa [Wziątek-Kubiak, Balcerowicz 2009, s. 16].

Należy podkreślić, iż w porównaniu do innych krajów Unii Europejskiej poziom innowacyjności w Polsce znajduje się na niskim poziomie. Ze względu na fakt, iż gospodarka polska zajmuje jedno z najniższych miejsc w międzynarodowych porównaniach i rankingach konieczne jest podjęcie intensywnych działań mających na celu zwiększenie aktywności przedsiębiorstw w dziedzinie innowacyjności. W szczególności dotyczy to działań promocyjnych i informacyjnych, mających na celu ułatwianie przedsiębiorcom MŚP dostępu do instrumentów wspomagających.

Innowacyjność w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw

Tworzenie korzystnych warunków dla zrównoważonego rozwoju polskiej gospodarki poprzez wspieranie innowacyjności i aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw oraz promocja przyjaznych środowisku form produkcji i konsumpcji jest zadaniem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). PARP jest agencją rządową, podlegającą Ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Agencja zarządza funduszami pochodzącymi z budżetu państwa oraz z Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwoju zasobów ludzkich. Celem PARP jest realizacja w ramach trzech programów operacyjnych Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej [Juchniewicz, Grzybowska 2010, s. 52].

W latach 2007–2013 w ramach polityki innowacyjnej realizowane były dwa programy:

- Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka (PO IG);
- Program Operacyjny Kapitał Ludzki (PO KL) [*Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013 wspierające wzrost gospodarczy i zatrudnienie. Narodowa Strategia Spójności*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2007, s. 4]

Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka przyczyniał się do realizacji celów Strategii Lizbońskiej poprzez przeznaczenie ponad 90% środków na działania w obszarach: B+R, innowacje, technologie informacyjne i komunikacyjne. PO IG był skierowany przede wszystkim do przedsiębiorców, planujących realizację innowacyjnych projektów, związanych z B+R, nowoczesnymi technologiami, inwestycjami o dużym znaczeniu dla gospodarki lub wdrażaniem i stosowaniem technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Celem Programu było wspieranie szeroko rozumianej innowacyjności poprzez bezpośrednie wsparcie działań z zakresu innowacyjności produktowej, procesowej, marketingowej i organizacyjnej [Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka 2007–2013 Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2007, s. 64]. Wsparcie to udzielane było niezależnie od sektora czy branży, której dotyczy oraz udzielane było na poziomie lokalnym lub regionalnym. Wspierane były projekty, które wykazywały określony stopień innowacyjności co najmniej w skali kraju lub na poziomie międzynarodowym. Jako cel główny Programu Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013 określono rozwój polskiej gospodarki w oparciu o innowacyj-

ne przedsiębiorstwa. Cel ten miał być osiągnięty poprzez realizację następujących celów szczegółowych:

- zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw – uzyskane poprzez działania ułatwiające tworzenie, transfer i rozpowszechnianie nowoczesnych rozwiązań pomiędzy przedsiębiorstwami oraz ich otoczeniem; działania te polegały na wdrożeniu kompleksowych instrumentów wsparcia odpowiednio dopasowanych do potrzeb dużych przedsiębiorstw oraz przedsiębiorstw sektora MSP, w szczególności nowo powstałych, jak i dla wdrażających innowacje ważne dla całej gospodarki;
- wzrost konkurencyjności polskiej nauki – uzyskany poprzez wzmocnienie sektora nauki zapewniając mu odpowiednią bazę badawczą oraz poprzez ukierunkowanie istniejących zasobów na prowadzenie badań w dziedzinach priorytetowych dla rozwoju kraju; sprzyjać miało temu finansowanie badań naukowych na priorytetowych kierunkach oraz polepszenie wyposażenia jednostek naukowych poprzez zapewnienie aparatury naukowo-badawczej (specjalistycznej i unikatowej) oraz polepszenie infrastruktury informatycznej nauki;
- zwiększenie roli nauki w rozwoju gospodarczym – uzyskane poprzez badania naukowe, kształcenie, dofinansowanie projektów dotyczących badań podstawowych i przemysłowych, prac rozwojowych oraz projektów rozwojowych; ważny był również proces uzyskiwania ochrony praw własności przemysłowej, komercjalizacji wyników prac B+R oraz ich wdrożeń w gospodarce; efektem tych działań miało być zwiększenie nakładów przedsiębiorców w zakresie tworzenia i wdrażania innowacji co miało przyczynić się do wzrostu gospodarczego, ponieważ wiedza, innowacje i kapitał ludzki są jego siłą napędową i służą zrównoważonemu rozwojowi społeczeństwa;
- zwiększenie udziału innowacyjnych produktów polskiej gospodarki w rynku międzynarodowym – poprzez działania mające na celu zapewnienie potencjalnym inwestorom informacji oraz pełnej obsługi, ułatwiającej lokowanie inwestycji na terenie Polski. Efektem podjętych działań miał być wzrost liczebności oraz wartości inwestycji, na zwiększenie udziału przedsiębiorstw zarejestrowanych w Polsce, w szczególności MŚP, w globalnym obrocie gospodarczym.
- tworzenie trwałych i lepszych miejsc pracy – dzięki wzmocnieniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw na Jednolitym Rynku Europejskim (JRE) oraz rynkach międzynarodowych; odbywać się to miało poprzez wspieranie innowacyjnych przedsięwzięć, tj. prowadzenia prac B+R, inwestycji oraz doradztwa i szkoleń niezbędnych do realizacji inwestycji; program miał na celu koncentrowanie wsparcia w zakresie tworzenia trwałych i lepszych miejsc pracy, zwłaszcza w sektorach będących nośnikami gospodarki opartej na wiedzy (nauka, działalność badawczo-naukowa, gałęzie przemysłu tzw. wysokiej techniki, sektor usług społeczeństwa informacyjnego); osiągnięcie tego celu było warunkowane realizacją pozostałych celów szczegółowych PO IG);

- wzrost wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych w gospodarce – osiągnięty poprzez instrumenty przyczyniające się do wzrostu wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych przez administrację publiczną, przedsiębiorstwa oraz obywateli; wynikiem miał być rozwój polskiej gospodarki oraz poprawa pozycji Polski wśród krajów Unii Europejskiej pod kątem wykorzystania ICT94 [Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka 2007–2013 Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2007, ss. 66–75].

Wdrażanie powyżej wymienionych przykładowych zmiennych miało oddziaływać na przedsiębiorstwa a poprzez to wpływać na zrównoważony wzrost gospodarczy, który może się zmieniać pod różnymi kierunkami, z różnym efektem oraz ze zmienną dynamiką. Należy jednakże wskazać, iż dość często wskazuje się na kluczową rolę jaką pełnią w rozwoju małe i średnie przedsiębiorstw. Z jednej strony ich pozycja i udział wskazuje o dynamice zmian gospodarczych z drugiej podkreśla się, iż ich rozwój przebiega często inaczej niż w przypadku dużych przedsiębiorstw, z uwagi na odmienne czynniki jakimi jest uwarunkowany. Małe i średnie przedsiębiorstwa mogą być ograniczone posiadanymi zasobami oraz niską pozycją na rynku. W związku z czym rozwój opierają swój rozwój głównie na interakcjach z otoczeniem [Matejun 2011, s. 193].

Polityka wobec sektora MŚP ma na celu wspieranie przedsiębiorstw poprzez ograniczanie lub ułatwianie przewyższania barier rozwojowych, dostarczanie lub stymulowanie czynników rozwojowych lub dzięki jednoczesnemu ograniczaniu negatywnych determinant rozwoju oraz wzmacnianiu czynników konstruktywnych.

Celem polityki jest:

- zapewnienie przedsiębiorstwom sprzyjających warunków do funkcjonowania i konkutowania,
- zapewnienie przedsiębiorstwom wzrostu ich potencjału wytwórczego,
- wspieranie procesu tworzenia nowych miejsc pracy oraz koncentrowanie się na ich konkurencyjności,
- ulepszanie ramowych warunków konkurencji [Matejun 2011, s. 196].

Instrumenty polityki wobec MŚP muszą być tak skonstruowane aby zapewniały równowagę pomiędzy atutami małych i średnich przedsiębiorstw, ich słabościami, mocnymi stronami dużych przedsiębiorstw oraz tendencjami na rynku. Z instrumentów tych mogą korzystać wszystkie przedsiębiorstwa (niezależnie od wielkości) lecz z reguły przeznaczone są one dla przedsiębiorstw sektora MŚP. Pomoc dla przedsiębiorstw polega na:

- udzielaniu grantów (darowizn) – będące bezzwrotną pomocą udzielaną przez państwo,
- udzielaniu kredytów preferencyjnych – udzielane na korzystnych warunkach dotyczących stopy procentowej, okresu karencji, okresu i warunków spłaty, kredytów z gwarancjami rządowymi,
- możliwości zakupu akcji przedsiębiorstwa przez władze publiczne po cenie wyższej niż cena obowiązująca na rynku kapitałowym,

- ulgach – redukcja składek, ulgi podatkowe, korzystne ceny nośników energii, przyznawaniu premii związanych z preferowanymi przez państwo decyzjami,
- przyznawaniu dotacji subwencji dla osób otwierających działalność gospodarczą,
- prywatyzacji,
- zamówieniach publicznych (zastyganie zamówień wyłączenie dla MŚP, odkładanie zamówień wyłącznie dla MŚP, określenie limitów wartości zobowiązań, warunki płatności korzystniejsze dla MŚP) [Safina 2008, ss. 216–217].

Kluczowy zakres wsparcia rozwoju MŚP obejmuje:

1. instrumenty ekonomiczne i finansowe – zalicza się do nich zwolnienia i ulgi podatkowe, subwencje budżetowe, fundusze gwarancyjne dla firm sektora MŚP, opłaty związane z gospodarczym wykorzystaniem środowiska oraz kary związane z jego zanieczyszczaniem;
2. instrumenty informacyjne – dotyczą gospodarki danego regionu, barier rozwoju przedsiębiorstwa, warunków kształtujących dochody potencjalnych inwestorów oraz działań marketingowych obejmujących działalność wydawniczą i organizację przez przedsiębiorstwo wystaw;
3. instrumenty organizacyjne – dotyczą kreowania przedsiębiorczości poprzez tworzenie inkubatorów przedsiębiorczości oraz parków technologicznych, organizacji ośrodków doradztwa, będących instytucjami wspierania rozwoju MŚP;
4. instrumenty inwestycyjne – powiązane są z infrastrukturą techniczną, społeczną oraz ochroną środowiska [Safina 2008, ss. 223–224].

System wsparcia rozwoju przedsiębiorczości w Polsce opiera się na współpracy partnerów na trzech poziomach działania:

1. poziom centralny, gdzie działania realizowane są przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, której celem jest stymulowanie i kreowanie postaw przedsiębiorczych. Agencja realizuje działania mające na celu udzielanie wsparcia i rozwoju konkurencyjności przedsiębiorstw, kadr, instytucji otoczenia biznesu oraz regionów. Ponadto PARP realizuje działania mające na celu identyfikowanie potrzeb przedsiębiorców, w szczególności MSP, oraz wykorzystanie tej wiedzy przy tworzeniu propozycji nowych działań na rzecz przedsiębiorczości, innowacyjności i rozwoju zasobów ludzkich. Jednocześnie Agencja realizuje działania na rzecz wspierania współpracy międzynarodowej.
2. poziom regionalny, gdzie działania realizowane są przez Regionalne Instytucje Finansujące (RIF), będące regionalnym partnerem PARP. Instytucje współpracują przy wdrażaniu programów adresowanych do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Do funkcji RIF należy udzielanie informacji o dostępnych programach dotacji i warunkach uczestnictwa oraz obsługa administracyjna wdrażanych programów. Jednocześnie RIF współpracują z PARP w zakresie monitoringu merytorycznego i finansowego wdrażanych programów, są odpowiedzialne za sporządzanie raportów merytorycznych i finansowych oraz prowadzą bazy danych o uczestnikach programów.

3. poziom „bezpośrednich usługodawców”, gdzie działania wykonywane są przez ośrodki Krajowego Systemu Usług dla MŚP, Punkty Konsultacyjne oraz akredytowanych wykonawców usług.

Istotne znaczenie w polityce rozwoju innowacyjności i przedsiębiorczości MŚP mają specjalne strefy ekonomiczne, w których działalność gospodarcza może być prowadzona na warunkach zdefiniowanych w ustawie o specjalnych strefach ekonomicznych z dnia 20 października 1994 r. (Dz. U. 1994 nr 123 poz. 600). Ustanowienie strefy ma na celu przyspieszenie rozwoju gospodarczego części terytorium kraju, w szczególności poprzez:

1. rozwój konkretnych rodzajów działalności gospodarczej,
2. rozwój innowacyjnych rozwiązań technicznych i technologicznych oraz ich wykorzystanie w gospodarce narodowej,
3. rozwój eksportu,
4. zwiększenie konkurencyjności wytwarzanych wyrobów i świadczonych usług,
5. wykorzystanie istniejącego majątku przemysłowego i infrastruktury gospodarczej,
6. tworzenie nowych miejsc pracy,
7. zagospodarowanie zasobów naturalnych zgodnie z zasadami równowagi ekologicznej [Ustawa z dnia 20 października 1994r. o specjalnych strefach ekonomicznych, Dz.U. z 1994 nr 123, poz. 600. Art. 2–3].

Celem zachęcenia inwestorów do inwestowania w specjalnych strefach ekonomicznych stosowane są zwolnienia z podatku dochodowego oraz zwolnienia z podatku od nieruchomości. Stanowią one pomoc publiczną, która jest udzielana zgodnie z zezwoleniem na prowadzenie działalności gospodarczej na terenie danej strefy. Zezwolenie określa warunki:

- zatrudnienia przez przedsiębiorcę przy prowadzeniu działalności gospodarczej na terenie strefy przez określony czas określonej liczby pracowników;
- dokonania przez przedsiębiorcę na terenie strefy inwestycji o wartości przewyższającej określoną kwotę; terminu zakończenia inwestycji;
- maksymalnej wysokości kosztów kwalifikowanych inwestycji i dwuletnich kosztów kwalifikowanych pracy.

Zgodnie z art. 12 ustawy o specjalnych strefach ekonomicznych, o zwolnienie z podatku dochodowego od dochodów uzyskanych z działalności gospodarczej mogą ubiegać się osoby prawne lub osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą prowadzące działalność na terenie strefy w ramach zezwolenia, odpowiednio na zasadach określonych w przepisach o podatku dochodowym od osób prawnych lub w przepisach o podatku dochodowym od osób fizycznych [Ustawa z dnia 20 października 1994r. o specjalnych strefach ekonomicznych..., art. 12]. Jest to podstawowa korzyść wynikająca z inwestowania w specjalnej strefie ekonomicznej. Maksymalna wysokość zwolnienia z podatku dochodowego wynika z wartości pomocy publicznej, która przysługuje danemu przedsiębiorcy w związku z kosztami kwalifikacyjnymi inwestycji. Pomoc publiczna w ramach zwolnienia z podatku dochodowego wynosi:

- dla dużych przedsiębiorców – od 30% do 50% kosztów kwalifikowanych,
- dla średnich przedsiębiorców – od 40% do 60% kosztów kwalifikowanych,
- dla małych przedsiębiorców – od 50% do 70% kosztów kwalifikowanych.

Za inwestycje kwalifikujące się do wsparcia instrumentem specjalnych stref ekonomicznych uznaje się inwestycje innowacyjne, realizowane w sektorach priorytetowych, wspierające rozwój klastrów, parków przemysłowych i technologicznych zwiększające stopień uprzemysłowienia regionów słabo uprzemysłowionych, tworzące określoną liczbę nowych miejsc pracy oraz wymagające określonych minimalnych kosztów kwalifikowanych inwestycji. Z tego też względu ten rodzaj wsparcia jest bardzo istotny dla MŚP.

Należy wskazać, iż strefa finansowa jest powiązana z innowacyjnością przedsiębiorstwa, w równie mocno jak strefa zarządzania. Jedną z większych barier dla polskich przedsiębiorstw MŚP, zwłaszcza tych wprowadzających innowacje, jest bariera finansowa, czyli brak odpowiednich funduszy na wdrażanie innowacji. Z uwagi na ograniczone wewnętrzne źródła finansowania oraz niechęć np. instytucji finansowych, w stosunku do inwestowania w ryzykowne innowacyjne przedsięwzięcia realizowane przez małe i średnie przedsiębiorstwa, ważną rolę odgrywa kapitał zagraniczny [Janasz 2011, s. 40].

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) stały się kluczowym źródłem finansowania procesów rozwojowych i restrukturyzacyjnych. Inwestycje finansowane z źródeł zagranicznych stymulują wzrost gospodarczy, przyczyniają się do tworzenia nowych miejsc pracy, mobilizują modernizację struktury gospodarczej i wpływają na konkurencyjność towarów, usług i gospodarki. Małe i średnie przedsiębiorstwa rzadko mogą pozwolić sobie na posiadanie z własnych ośrodków badawczych, z tego też względu częściej nabywają nowe rozwiązania poza rynkiem krajowym. Traktują również uważają kapitał zagraniczny za bezpieczniejsze źródło finansowania w porównaniu z kredytami. Należy jednak podkreślić, iż bezpośrednie inwestycje zagraniczne nie są wyłącznie źródłem kapitału finansowego lecz wzmacniają również przepływ wiedzy, technologii i metodologii zarządzania [Kolarz 2006, s. 8].

Wpływ BIZ na przewagę konkurencyjną powiązany jest z koncepcją M.E. Portera, który uważał, że przewagę determinuje wyposażenie przedsiębiorstwa w czynniki wytwórcze, czynniki popytowe, odpowiednia struktura działowa oraz warunki jego tworzenia, organizacji i zarządzania. Na podstawie tych czynników, które charakteryzują gospodarkę, możliwe jest zdefiniowanie jej ekonomicznego rozwoju, który jest regulowany przez zasoby wytwórcze (praca i surowce), innowacje, inwestycje, oraz dobrobyt przedsiębiorstw [Zachorowska 2006, s. 35].

Gospodarka krajowa powinna umożliwiać korzystanie z finansowania zagranicznego przedsiębiorstwom, a w szczególności przedsiębiorstwom z sektora MŚP, co przyczyni się do powstawania innowacyjnych, wysoko rozwiniętych technologicznie przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa te cechując się wysokim potencjałem rozwojowym mają duży wpływ na całą gospodarkę krajową. Szczególnie ważne jest umożliwienie im dostępu do źródeł finansowania ich rozwoju za pomocą wprowadzania innowacji.

Podsumowanie

Małe i średnie przedsiębiorstwa pobudzają wzrost i rozwój gospodarki, mobilizują zasoby ludzkie oraz kapitałowe. Przedsiębiorstwa te są źródłem wzrostu i innowacyjności we wszystkich branżach oraz stwarzają miejsca pra-

cy dla obywateli. MŚP równoważą negatywne trendy ekonomiczne i wspomagają restrukturyzację branż. Rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, a w konsekwencji ich rola w gospodarce krajowej uzależnione są od prowadzonej polityki gospodarczej, stabilności ekonomicznej oraz dostępności źródeł finansowania.

Celem artykułu było przedstawienie możliwości wsparcia innowacyjności w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw oraz wskazanie działań i programów mających na celu wsparcie innowacyjnych przedsięwzięć. Wśród czynników wpływających na innowacyjność przedsiębiorstw największe znaczenie ma polityka innowacyjna, której celem jest wspieranie innowacyjności gospodarki poprzez pomoc we wprowadzaniu nowych produktów, usług, procesów technologicznych czy technik zarządzania. Głównym podmiotem jej oddziaływania są przedsiębiorstwa. Z kolei MŚP chcąc sprostać lub osiągnąć przewagę na konkurencję zmuszone są do wykorzystywania innowacji, które kojarzone są z postępem i nowoczesnością co oznacza, że sektor ten zwiększa innowacyjność gospodarki.

Bibliografia:

Bukowski M., Szpor A., Śniegocki A. (2012), *Potencjał i bariery polskiej innowacyjności*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa.

Dominiak P. (2005), *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, PWN, Warszawa.

Janasz K. (2010), *Kapitał w finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce. Źródła i modele*, Difin, Warszawa.

Janasz K. (2011), *Znaczenie Bezpośrednich inwestycji zagranicznych w modernizacji gospodarki kraju*, [w:] *Wybrane problemy modernizacji gospodarki Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 22*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Juchniewicz M., Grzybowska B. (2010), *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Kolarz M. (2006), *Wpływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich na innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

Krajewski K., Śliwa J. (2004), *Lokalna przedsiębiorczość w Polsce. Uwarunkowania rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Lichniak I. (2009), *Nauka o przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

Matejun M. (2011), *Instrumenty wspierania rozwoju firm sektora MSP w teorii i w praktyce zarządzania*, [w:] Matejun M., (red.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.

Matusiak K.B. (2011) (red), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A. (2004), *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, AJG: Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.

Piech K. (2009), *Wiedza i innowacje w rozwoju gospodarczym w kierunku pomiaru i współczesnej roli państwa*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka 2007–2013 Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013 (2007), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.

Safina K. (2008), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Skowronek-Mielczarek A. (2007), *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, C.H Beck, Warszawa.

Sobczak K. (2011), *Konkurencyjność sektora MŚP w Polsce*, [w:] Adamik A. (red), *Kształtowanie konkurencyjności przewagi konkurencyjnej*, C.H. Beck, Warszawa.

Strategia Lizbońska: Droga do sukcesu Zjednoczonej Europy, Departament Analiz Ekonomicznych i Społecznych Urzędu Komitetu Integracji Europejskiej, maj 2002.

Ustawa z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. z 2004r. Nr 173, poz. 1807.

Ustawa z 23 kwietnia 1964r. Kodeks cywilny., Dz.U. z 1964r. Nr 16, poz. 96 z późniejszymi zmianami.

Ustawa z dnia 20 października 1994r. o specjalnych strefach ekonomicznych, Dz.U. z 1994r. nr 123, poz. 600.

Wziętek-Kubiak A., Balcerowicz E. (2009), *Determinanty rozwoju innowacyjności formy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników*, CASE-Centrum Analiz Społeczno – Ekonomicznych, Warszawa.

Zachorowska A. (2006), *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

IV

Źródła finansowania i zarządzanie finansami w biznesie rodzinnym

Alicja Winnicka-Popczyk
Uniwersytet Łódzki

Finansowe uwarunkowania wyboru formy prawnej biznesu w firmach rodzinnych

The financial determinants of selecting a legal form in family businesses

Abstract: The purpose of this paper is an analysis of legal organisational forms chosen by family firms due to the financial risk level and possibilities gaining fund sources for business development, particularly equity one. Also the author intend to formulate essential conclusions from literature studies, valuable and helpful in economic activity practice in the field of selecting the most appropriate legal form. The considerations start with the presentation of family business finance management specificity, reflecting the moderate attitude to a business growth rate, the reluctance to meet a high financial risk and the anxiety to control business ownership. Next, there are presented the determinants of selecting individual legal forms at the stage of establishing a business and the circumstances of changing it at the later stages of business functioning. In the end the author analyses the most popular family business legal forms from their financial security and business development points of view.

Key-words: family business finances, business legal form, family business legal forms.

Wstęp

Podjęmowane decyzje strategiczne (a często również bieżące) powinny zapewnić firmie rodzinnej nie tylko ekonomiczną efektywność działania, ale także pomyślność i bezpieczeństwo związanej z nią rodziny. Proces ten przebiega w zdecydowanej większości firm rodzinnych w sposób świadomy, zamierzony i obejmuje wszystkie funkcjonalne obszary działalności przedsiębiorstwa, szczególnego znaczenia nabiera jednak w sferze zarządzania finansami. Jednocześnie wśród współczesnych poglądów dotyczących firm rodzinnych przeważają te, które akceptują podobne prorodzinne podejście do biznesu, uznając je za właściwe i zgodne z naturą tych podmiotów. Należyte zarządzanie firmą rodzinną wymaga zatem podejmowania decyzji służących zapewnieniu długookresowego dobrobytu firmie i rodzinie. Decyzją mającą istotny wpływ na funkcjonowanie firmy w długim okresie, zarówno w całościowym jej wymiarze jak i w dziedzinie finansów, jest wybór odpowiedniej formy organizacyjno-prawnej, będącej swego rodzaju ustrojem każdego przedsiębiorstwa. Celem

niniejszego artykułu jest próba analizy form organizacyjno-prawnych obieranych przez firmy rodzinne pod względem: powodowanego przez te formy ryzyka finansowego oraz możliwości pozyskiwania źródeł finansowania rozwoju, zwłaszcza w postaci kapitału obcego. Rozważania prowadzone będą zatem pod kątem identyfikacji głównych finansowych uwarunkowań wyboru formy prawnej biznesu w firmach rodzinnych oraz oceny skutków takiego wyboru dla bieżącego i przyszłego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zamiarem autorki jest również wyprowadzenie z przeprowadzonych studiów literaturowych podstawowych wniosków służących praktyce procesu gospodarowania w zakresie właściwego doboru formy prawnej. Opracowanie nie zawiera wykazu różnic w zakresie zobowiązań podatkowych w poszczególnych formach prawnych biznesu, zwłaszcza w odniesieniu do podatku dochodowego. Zagadnienie to może posłużyć za przedmiot oddzielnych analiz. Zasadniczą część artykułu rozpoczyna prezentacja specyfiki zarządzania finansami w firmach rodzinnych, wyrażającej się m.in. w umiarkowanym stosunku do tempa wzrostu firmy, niechęci do ponoszenia nadmiernego ryzyka finansowego czy nieodpartej woli kontrolowania własności przedsiębiorstwa. W dalszej części opracowania przedstawione zostały uwarunkowania wyboru określonej formy organizacyjno-prawnej w momencie utworzenia przedsiębiorstwa oraz okoliczności jej zmiany na dalszych etapach funkcjonowania przedsięwzięcia. Konkluzję stanowi analiza poszczególnych form prawnych firm rodzinnych pod kątem ich bezpieczeństwa finansowego i możliwości finansowania rozwoju. Dokonano również statystycznego opisu struktury liczebności populacji polskich podmiotów gospodarczych o różnych formach prawnych w latach 2003–2013. Przytoczono jednocześnie wyniki przeprowadzonych w 2009r. przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości badań ustroju prawnego w 1280 firmach rodzinnych i nierodzinnych.

Specyficzne cechy zarządzania finansami w firmach rodzinnych

Optymalne zarządzanie finansami należy do czterech głównych czynników rozwoju firm rodzinnych, obok: planowania sukcesji władzy i własności, profesjonalizacji zarządzania oraz umiejętności pokonywania negatywnego wpływu konfliktów rodzinnych na działalność firmy. Finanse firm rodzinnych wyróżnia określona specyfika, na którą składają się: **szczególna logika finansowa** oraz wynikająca z niej **bariera niezależności** czyli umiarkowany stosunek do obcych źródeł finansowania.

Słynny hiszpański badacz biznesu rodzinnego **M.A.Gallo** zauważa, że „szczegółność logiki finansowej” firm rodzinnych nie jest spowodowana brakiem wiedzy lub technicznych umiejętności lecz **osobistymi preferencjami decydentów finansowych, najczęściej właścicieli-założycieli**. Wpływ założycieli może być **bezpośredni**, jeżeli są osobami żyjącymi lub **pośredni**, kontynuowany przez sukcesorów w ramach rodzinnej tradycji. Osobiste preferencje mogą dotyczyć stosunku do trzech powiązanych ze sobą de facto kwestii: **tempa wzrostu firmy, stopnia ponoszonego ryzyka oraz kontroli własności**.

Umiarkowany stosunek do tempa wzrostu firmy – firmy rodzinne są przeważnie starsze niż nierodzinne, a jednak osiągają niższe wskaźniki

sprzedaży. Wiele z nich „wzrasta” wolniej lub „nie chce” wzrastać tak dużo i szybko, jak byłoby to możliwe przy wykorzystaniu wszelkich dostępnych źródeł. Po żywiołowym na ogół starcie, który uczynił je silnymi i umożliwił przetrwanie przez długi okres czasu, firmy te wydają się stopniowo podupadać, co nastrocza im poważnych trudności zwłaszcza w okresie zmiany generacji. Przyczyną umiarkowanego stosunku do wzrostu przedsiębiorstwa i wyboru źródeł finansowania może być niechęć do ponoszenia nadmiernego ryzyka. **Niechęć do ponoszenia ryzyka** – wysoki stopień ostrożności dotyczy przede wszystkim ryzyka finansowego. Jest to widoczne w znacznie niższym poziomie zadłużenia firm rodzinnych w porównaniu z nierodzinnymi oraz bardziej powściągliwym korzystaniu ze stałego pełnoetatowego personelu. Tymczasem nieuzasadnione odrzucenie kapitału obcego, to często dobrowolna rezygnacja z efektu dźwigni finansowej, czyli możliwości podniesienia rentowności kapitałów własnych, a tym samym maksymalizacji korzyści dla właściciela firmy. Zbyt ostrożny stosunek do ryzyka finansowego może powodować ponadto wycofanie się z podejmowania innych rodzajów ryzyk, w tym głównie ryzyka rozwoju. **Potrzeba kontroli własności przedsiębiorstwa** – pomimo, że firmy rodzinne mają przeciętnie niższy kapitał zakładowy niż nierodzinne i potrzebują środków finansowych, z trudem akceptują inwestorów rynku kapitałowego: prywatnego czy publicznego, jak również partnerów z instytucji finansowych, głównie banków.

Drugi element specyfiki finansów firm rodzinnych stanowi **bariera niezależności**, czyli ograniczony zakres i sposób korzystania ze źródeł finansowania, zwłaszcza finansowania obcego, u podstaw którego, poza czynnikami ekonomicznymi, najczęściej leżą **opory natury psychologicznej**. Badacze ustalili, że:

- firmy rodzinne mogą korzystać z ogólnie dostępnych rodzajów kapitału, nie istnieją odrębne, specyficzne i właściwe tylko tym podmiotom źródła finansowania. Stwierdza się natomiast wyższą efektywność i umiejętność ich wykorzystania,
- dostępność określonych źródeł finansowania jest silnie związana z procesem rozwoju przedsiębiorstwa, wyrażanym jego wielkością oraz siłą wpływu rodziny na zarządzanie i własność,
- z obawy przed ryzykiem finansowym firmy rodzinne z najwyższą ostrożnością korzystają z kredytu czy pożyczki, czyli źródeł najpopularniejszych. Chętniej, ale też nie bez oporów, zwracają się po pozakredytowe niekonwencjonalne formy finansowania, jak: factoring, leasing, wkłady kapitałowe (prywatne typu: Private Equity, Venture Capital, Anioły Biznesu czy kapitał typu Mezzanine lub pozyskiwane na rynku publicznym: w alternatywnym systemie obrotu NewConnect lub na rynku regulowanym, czyli GPW S.A.),
- na szeroko rozumiane strategie wzrostu firm rodzinnych oraz sposób ich finansowania decydujący wpływ mają następujące czynniki: stopień koncentracji własności w ramach zarządu rodzinnego, stopień profesjonalizacji zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym, cechy demograficzne właścicieli (ich wiek, wykształcenie, doświadczenie, osobowość) oraz wymogi makroekonomiczne i specyfika branży, w której firma działa.

Rodzinny charakter (np. możliwość szybkiej mobilizacji dodatkowych rodzinnych zasobów finansowych) oraz lojalność, oddanie i gotowość do poświęceń szeroko pojętej załogi mogą stanowić **skuteczną ochronę firmy przed negatywnymi wpływami otoczenia, w tym przed poważnymi kryzysami finansowymi**¹.

Forma prawna biznesu jako decyzja konstytutywna przedsiębiorstwa

W każdym przedsiębiorstwie, obok decyzji funkcjonalnych dotyczących bieżącego działania, podejmowane są **decyzje konstytutywne**, szczególnie istotne z punktu widzenia rozwoju firmy rodzinnej. Jako decyzje przedsiębiorcze leżą w gestii właścicieli, względnie osób zarządzających w ich imieniu całym przedsiębiorstwem i w zasadzie nie mogą być delegowane na niższe szczeble. Z tego względu nazywane są też pierwotnymi, bo podejmowane są autonomicznie. Odnoszą się do przedsiębiorstwa jako całości, mają w dużym stopniu charakter jednorazowy lub bardzo rzadki, z reguły są nieodwracalne albo bardzo trudno i kosztownie odwracalne, mają długookresowy charakter. Do grupy decyzji konstytutywnych zalicza się zatem decyzje związane z cyklem życia przedsiębiorstwa dotyczące:

- założenia przedsiębiorstwa,
- wyboru formy prawnej i jej zmiany,
- wyboru lokalizacji i siedziby,
- trwałej współpracy z innymi przedsiębiorstwami,
- tempa wzrostu przedsiębiorstwa i połączenia się z innym przedsiębiorstwem,
- sukcesji władzy i własności w przedsiębiorstwie,
- ewentualnego zakończenia działalności przedsiębiorstwa.

Jak zauważa J.Kortan [Kortan 1997, ss. 67–11], formę organizacyjno-prawną należy rozumieć jako prawne podstawy przedsiębiorstwa, do których dostosowana winna być cała organizacja zarządzania oraz wzajemne powiązania, zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego stosunkach zewnętrznych z otoczeniem. S.Sudoł z kolei podkreśla [Sudoł 2006, s. 104], że forma prawna powinna być dostosowana do konkretnego przedsiębiorstwa, a przede wszystkim do:

- jego wielkości,
- liczby właścicieli,
- charakteru działalności,
- posiadanego kapitału.

J.Prus natomiast pisze [Prus 2004, s. 29] o **formie organizacyjno-własnościowej przedsiębiorstwa** i zalicza ją do wyróżników pozycji rynkowej małego i średniego biznesu. Jednocześnie stawia hipotezę, że w grupie małych i średnich przedsiębiorstw pewne formy organizacyjno-własnościowe będą bardziej efektywne niż inne, przez co firmy działające w ramach takich

¹ Szczegółowo na ten temat w: Winnicka-Popczyk A. (2008), *Specyficzne problemy zarządzania finansami w przedsiębiorstwach rodzinnych – wnioski ze studiów literaturowych oraz dotychczasowych badań*, „Przegląd Organizacji”, nr 3, ss. 39–43; Winnicka-Popczyk A. (2012), *O czym należy pamiętać zarządzając finansami w firmach rodzinnych*, „Magazyn Firm Rodzinnych”, nr 2, ss. 13–14.

właśnie form organizacyjno-prawnych zajmą bardziej znaczącą pozycję niż te, które działają według innej formuły. A.Rzetelska zastrzega [Rzetelska 2001, s. 148], że okoliczności decydujące o wyborze prawnej formy prowadzenia działalności gospodarczej są bardzo różnorodnej natury: mogą mieć charakter prawny i pozaprawny, ponadto najczęściej cały zespół czynników wpływa na wybór najbardziej właściwej formy. Determinanty tego wyboru nie podlegają klasyfikacji teoretycznej, daje się natomiast uchwycić pewne względy praktyczne, takie jak: jednoosobowy czy grupowy charakter podmiotu, charakter więzi łączących przyszłych współników oraz skala wzajemnego zaufania, stan zasobności finansowej na etapie podejmowania działalności, ryzyko obciążenia odpowiedzialnością za wypadek zbyt małych zysków lub strat, zakres i branża jak również obciążenia fiskalne przedsięwzięcia. Znaczące – zdaniem A.Rzetelskiej – jest także to, czy działalność polega głównie na wykorzystaniu przymiotów osobistych właściciela i członków jego najbliższej rodziny, czy też pojawi się konieczność zatrudnienia pracowników. Podobnie T.Gorzelany zauważa [Gorzelany 2013, s.49], że wybierając formę prawną prywatnej działalności powinno się uwzględnić następujące elementy: rodzaj i wielkość planowanej działalności, wielkość posiadanych zasobów finansowych, wysokość obciążeń podatkowych i zasady rozliczeń z budżetem państwa, osobowość przedsiębiorstwa (osoba fizyczna, osoba prawna), prowadzenie działalności przez jedną osobę albo przez grupę osób.

Do podstawowych elementów opisanych przez poszczególne formy organizacyjno-prawne zaliczyć można [Kortan 1997, ss. 67–110]:

- określenie zasad odpowiedzialności (głównie za zobowiązania),
- uprawnienia do decydowania i reprezentowania,
- zasady podziału zysku i ewentualnego udziału w stratach,
- możliwość finansowania bieżącego działania i rozwoju przedsiębiorstwa,
- nakłady związane z określoną formą prawną,
- obciążenia podatkowe.

Finansowe aspekty wyboru formy prawnej w biznesie rodzinnym

W przypadku firm rodzinnych zastosowanie mają następujące formy prawne prowadzenia biznesu:

- działalność gospodarcza osoby fizycznej (tzw. przedsiębiorstwa jednostkowe, przedsiębiorstwa jednego właściciela) – w rejestrze REGON jest to osoba fizyczna będąca przedsiębiorcą w rozumieniu ustawy z dnia 2 lipca 2004r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. z 2010r. Nr 220, poz.1447, z późniejszymi zmianami),
- spółka cywilna jako stosunek łączący strony, przez który wspólnicy zobowiązują się dążyć do osiągnięcia wspólnego celu gospodarczego, w szczególności przez wniesienie wkładów. Wkłady wspólników mogą przybrać różne formy, ale muszą mieć wartość majątkową. Choć działalność spółki cywilnej regulowana jest przepisami Kodeksu cywilnego, przedsiębiorcami w rozumieniu ustawy o działalności gospodarczej są wspólnicy spółki,

- spółka handlowa, której utworzenie, organizację, funkcjonowanie, rozwiązanie, łączenie, podział, przekształcenie reguluje Kodeks spółek handlowych. Spółki handlowe dzielą się na: osobowe (jawne, partnerskie, komandytowe, komandytowo-akcyjne) i kapitałowe (z ograniczoną odpowiedzialnością, akcyjne).

Z punktu widzenia zarządzania finansami firmy rodzinnej najbardziej istotne są dwa kryteria doboru formy prawnej: **poziom ryzyka/bezpieczeństwa finansowego firmy i rodziny oraz możliwości pozyskiwania środków na finansowanie rozwoju przedsiębiorstwa**. W przypadku poszczególnych form prawnych kryteria te mogą kształtować się odmiennie.

W **przedsiębiorstwach jednostkowych**, których jest najwięcej wśród firm rodzinnych:

- właściciel jest wobec swych wierzycieli odpowiedzialny w pełni (nieograniczenie) całym swym łącznym majątkiem prywatnym, sam ponosi pełne ryzyko gospodarowania,
- wysokość kapitału własnego zależna jest od aktualnego majątku właściciela oraz od jego powiększenia drogą reinwestycji części zysku,
- uzyskanie kapitału z zewnątrz w formie kredytów i pożyczek jest w dużym stopniu zależne od sytuacji majątkowej i dobrego imienia przedsiębiorcy. Kredyty długookresowe są trudno dostępne [Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 02.07.2004r.].

Spółki cywilne – wspólnicy odpowiadają za zobowiązania spółki całym swym prywatnym majątkiem [Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny]. Forma ta spełnia często rolę tzw. spółki okolicznościowej, tworzonej dla przeprowadzenia określonych przedsięwzięć, także jednorazowych lub dla współdziałania przez określony czas. Pomimo stosunkowo niskiego potencjału tej formy prowadzenia biznesu zainteresowanie nią ze strony przedsiębiorców rodzinnych utrzymuje się na wyrównanym poziomie (tabela 2).

Spółki jawne:

- za zobowiązania spółki jawnej każdy wspólnik odpowiada jak przedsiębiorca jednostkowy, tzn. nieograniczenie całym swym prywatnym majątkiem. Odpowiedzialność ta jest solidarna, tzn. że wierzyciel może np. zaskarżyć jednego tylko, dowolnie przez siebie wybranego wspólnika,
- wysokość kapitału własnego jest tu (jak w przedsiębiorstwie jednostkowym) ograniczona prywatnym majątkiem wspólników oraz możliwością osiągnięcia zysków,
- uzyskiwanie dodatkowego kapitału obcego w drodze kredytu jest w tej formie łatwiejsze niż w przedsiębiorstwie jednostkowym. Przyszłość przedsiębiorstwa nie jest bowiem już tak silnie związana z losem jednej osoby, a wobec istnienia grupy nieograniczenie swym majątkiem odpowiadających wspólników kredytowa wiarygodność tej formy spółki jest wysoka [Ustawa z dnia 15.09.2000r. – Kodeks spółek handlowych z 15.09.2000r].

Spółki partnerskie – partner nie ponosi odpowiedzialności za zobowiązania spółki powstałe w związku z wykonywaniem przez pozostałych partne-

rów wolnego zawodu. Wszyscy partnerzy natomiast odpowiadają osobiście i solidarnie całym swoim majątkiem za zobowiązania spółki nie związane z wykonywaniem wolnego zawodu, np. zaciągnięcie kredytu przez spółkę.

Spółki komandytowe posiadają dwa rodzaje wspólników. Należą do nich komplementariusze, którzy właściwie nie różnią się od przedsiębiorców jednostkowych czy wspólników jawnych (tak jak oni odpowiadają za zobowiązania spółki nieograniczenie, całym swoim – także osobistym – majątkiem) oraz komandytariusze, których odpowiedzialność ogranicza się tylko do wysokości wniesionego wkładu. Ponadto:

- wysokość kapitału ograniczona jest z jednej strony majątkiem prywatnym komplementariuszy, a z drugiej strony wkładami komandytariuszy. Jednocześnie – poza reinwestycją zysku – istnieje możliwość przyjęcia dodatkowych wspólników, zarówno komplementariuszy, jak i komandytariuszy, a także możliwość podniesienia wysokości wkładów,
- jeśli chodzi o dostęp do kapitału obcego, to jednak istnienie komandytariuszy z ich ograniczoną odpowiedzialnością stanowi często czynnik utrudniający w porównaniu np. ze spółką jawną.

Spółki komandytowo-akcyjne łączą w sobie zarówno cechy spółki komandytowej, jak i spółki akcyjnej, co czyni je wyjątkowo atrakcyjną dla firm rodzinnych formą prowadzenia działalności gospodarczej. Za zobowiązania spółki wobec wierzycieli co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczenia (komplementariusz), a co najmniej jeden wspólnik jest akcjonariuszem. Akcjonariusz nie odpowiada za zobowiązania spółki. Komplementariusz odpowiada natomiast za zobowiązania spółki całym swoim majątkiem, solidarnie z pozostałymi komplementariuszami oraz ze spółką. Ponadto odpowiedzialność komplementariusza za zobowiązania spółki jest subsydiarna, co oznacza, że wierzyciel może prowadzić egzekucję z jego majątku dopiero, gdy egzekucja z majątku spółki okaże się bezskuteczna. W celu ograniczenia odpowiedzialności wspólników spółki komandytowo-akcyjnej jako komplementariusza często dobiera się spółkę kapitałową, najczęściej spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością.

W spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością:

- odpowiedzialność udziałowców tej formy spółki jest ograniczona do wysokości ich wkładów,
- wysokość kapitału własnego wynika z posiadania kapitału zakładowego oraz funduszy zapasowych i rezerwowych. Jego zwiększenie może być dokonane w drodze dopłat lub w drodze przyjęcia nowych wspólników,
- jeśli chodzi o uzyskiwanie długookresowego kapitału obcego, spółka ze względu na ograniczenie odpowiedzialności wszystkich wspólników często traktowana jest jako kredytowo mniej wiarygodna.

W **spółkach akcyjnych** akcjonariusze nie odpowiadają za zobowiązania spółki, ryzyko ponoszą jedynie do wysokości wniesionego kapitału. Możemy mieć tu jednak do czynienia z ryzykiem przejęcia firmy rodzinnej na publicz-

nym rynku kapitałowym oraz utraty przez nią rodzinnego charakteru [Ustawa z dnia 15.09.2000r. Kodeks spółek handlowych]².

Według danych na dzień 30.06.2013r. udział poszczególnych form prawnych w ogólnej populacji podmiotów gospodarczych w Polsce kształtował się następująco:

- osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą 73%,
- spółki cywilne 7%,
- spółki jawne 0,82%,
- spółki partnerskie 0,05%,
- spółki komandytowe 0,3%,
- spółki komandytowo-akcyjne 0,08%,
- spółki z ograniczoną odpowiedzialnością 7,6%,
- spółki akcyjne 0,3%,
- spółki handlowe ogółem – 9,15%,
- pozostałe podmioty gospodarcze – 10,85%.

Udział każdej z tych form wykazywał w badanym okresie 2003–2013 tendencję wzrostową. Dane z tabeli 2 wskazują na znaczące miejsce firm mikro, małych i średnich o najprostszych formach prawnych w gospodarce polskiej [GUS 2013, tabela 2].

W przypadku firm rodzinnych w Polsce nie istnieją oficjalne statystyki dotyczące obranych przez te podmioty form prawnych. Jedyne wyniki badań poruszające tę kwestię spotykamy w Raporcie Końcowym „Badania firm rodzinnych” z 2009r., przeprowadzonym przez PENTOR na zlecenie PARP. Badaniu poddano 1280 losowo dobranych firm sektora MMSP, w tym 407 firm rodzinnych i 873 firmy nierodzinne. Wyniki badań prezentowały się następująco:

- najbardziej popularną formą prawną przedsiębiorstw rodzinnych była działalność gospodarcza osób fizycznych. W tej formie funkcjonowało 81% badanych przedsiębiorstw rodzinnych i niespełna dwie trzecie (63%) firm nierodzinnych,
- niemal co piąta firma rodzinna (19%) działała w bardziej zaawansowanych formach prawnych. Wśród firm nierodzinnych analogiczny odsetek wyniósł 37%, a odnotowane różnice były istotne statystycznie,
- poza działalnością gospodarczą osoby fizycznej przedsiębiorstwa rodzinne działały jako spółki cywilne (6%) i spółki jawne (5%) oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (4%). Forma spółki z o.o. była zdecydowanie częściej preferowana przez przedsiębiorstwa nierodzinne (18%), a odnotowana różnica była istotna statystycznie [PARP 2009].

Zakończenie i wnioski

Efektywność i profesjonalizm zarządzania biznesem rodzinnym wymaga dokonania okresowej, dogłębnej analizy aktualnie obowiązującej formy prawnej oraz dostosowania jej do osiągniętego etapu rozwoju przedsiębiorstwa. Forma

² Zestawienie cech form prawnych firm rodzinnych według kryterium ryzyka finansowego i pozyskiwania kapitału na rozwój zawiera tabela 1.

ta powinna bezwzględnie stanowić element wspierający wzrost i rozwój przedsiębiorstwa, a nie barierę jego funkcjonowania, optymalizować ryzyko oraz ułatwiać pozyskiwanie niezbędnych środków finansowych.

Wydaje się, że w firmach rodzinnych czynnikami wyboru formy prawnej mogą być – poza czynnikami właściwymi dla każdego typu przedsiębiorstwa, takimi jak wielkość firmy, liczba właścicieli, charakter działalności czy zasoby kapitału – np. poziom zaufania i przebieg relacji między spokrewnionymi właścicielami, stopień pokrewieństwa (małżeństwo, rodzeństwo, rodzice i dzieci czy inne możliwości), stopień wykształcenia i profesjonalizm właścicieli rodzinnych, ich odporność na ryzyko oraz posiadana wizja rozwoju rodzinnego przedsiębiorstwa. Poglębione badania w tym zakresie zapewne mogłyby rzucić nowe światło na związek między obieraną formą prawną firmy a jej rodzinnym charakterem.

Bibliografia:

Gorzelany T. (2013), *Podjęcie i prowadzenie działalności gospodarczej*, [w]: *Prowadzenie działalności gospodarczej*, WSiP, Warszawa.

GUS (2013), *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, I półrocze 2013r.*, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa.

Kortan J. (red.) (1997), *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.

PARP (2009), *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, Warszawa.

Prus J. (2004), *Funkcjonowanie małego i średniego przedsiębiorstwa*, [w]: Pluta W. (red.), *Finanse małych i średnich przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

Rzetelska A. (2001), *Uwarunkowania prawne podjęcia i wykonywania działalności gospodarczej*, [w]: Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa-Łódź.

Sudoł S. (2006), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.

Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z 02.07.2004r. (Dz.U. 2004 nr 173 poz.1807).

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz.U. 1964 nr 16 poz.93).

Ustawa z dnia 15.09.2000r. Kodeks spółek handlowych (Dz.U. 2000 nr 94 poz.1037).

Winnicka-Popczyk A. (2008), *Specyficzne problemy zarządzania finansami w przedsiębiorstwach rodzinnych – wnioski ze studiów literaturowych oraz dotychczasowych badań*, „Przegląd Organizacji” nr 3.

Winnicka-Popczyk A. (2012), *O czym należy pamiętać zarządzając finansami w firmach rodzinnych*, „Magazyn Firm Rodzinnych” nr 2.

Tabela 1. Zestawienie cech form prawnych firm rodzinnych według kryterium ryzyka finansowego i pozyskiwania kapitału na rozwój

Wyszczególnienie	Działalność osoby fizycznej	Spółka cywilna	Spółka jawna	Spółka partnerska	Spółka Komandytowa	Spółka komandytowo-akcyjna	Spółka z o.o.	Spółka akcyjna
poziom ryzyka finansowego mierzony zakresem odpowiedzialności za zobowiązania	odpowiedzialność całym majątkiem wspólników	odpowiedzialność wspólników nieograniczona i solidarna	odpowiedzialność wspólników nieograniczona i solidarna	odpowiedzialność wspólników nieograniczona i solidarna	odpowiedzialność nieograniczona solidarna komplementariuszy, odpowiedzialności komandytariuszy ograniczona do wysokości sumy komandytowej	odpowiedzialność nieograniczona solidarna komplementariuszy, odpowiedzialności akcjonariuszy ograniczona do wysokości wartości objętych akcji	odpowiedzialność wspólników do wysokości wniesionego wkładu	odpowiedzialność akcjonariuszy ograniczona do wysokości objętego kapitału
możliwości pozyskiwania środków na finansowanie rozwoju	kapitał obcy długoterminowy trudno dostępny, ale łatwiejszy do pozyskania niż w przypadku osoby fizycznej	kapitał obcy długoterminowy trudno dostępny, ale łatwiejszy do pozyskania niż w przypadku osoby fizycznej	możliwość uzyskania kredytu wyższa niż w przypadku działalności jednoosobowej	możliwość uzyskania kredytu wyższa niż w przypadku działalności jednoosobowej	udział komandytariuszy i ich ograniczona odpowiedzialność zwiększa szansę na pozyskanie kapitału od wspólników a zmniejsza od banków	udział akcjonariuszy i ich ograniczona odpowiedzialność zwiększa szansę na pozyskanie kapitału od inwestorów a zmniejsza od banków. Wyjątek stanowią efektywne spółki giełdowe.	udział wspólników i ich ograniczona odpowiedzialność zwiększa szansę na pozyskanie kapitału od wspólników a zmniejsza od banków	udział akcjonariuszy i ich ograniczona odpowiedzialność zwiększa szansę na pozyskanie kapitału od inwestorów a zmniejsza od banków. Wyjątek stanowią efektywne spółki giełdowe.
ocena formy prawnej z punktu widzenia firmy rodzinnej	forma odpowiedzialna dla firm mikro, i małych oraz dla początkowych etapów działalności	podobnie jak w przypadku podmiotów indywidualnych	forma odpowiedzialna dla firm na etapie wzrostu, o większej liczbie właścicieli	podobnie jak w przypadku spółki jawnej	forma dla firm na etapie intensywnego wzrostu, pragnących zachować kontrolę rodzinną	forma dla firm na etapie intensywnego wzrostu, pragnących zachować kontrolę rodzinną	forma dla dojrzałych średnich i dużych firm rodzinnych o dużym potencjale wzrostu	forma dla dojrzałych średnich i dużych firm rodzinnych o dużym potencjale wzrostu

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Liczba podmiotów gospodarki narodowej według wybranych form prawnych w okresie 31.12.2003–30.06.2013

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	30.06.2013
Wyszczególnienie											
Osoby fizyczne	2795860	2763380	2776459	2765348	2787650	2845321	2815617	2942965	2871457	2917272	2939021
Spółki cywilne	279208	276897	277422	278337	280890	276112	267615	271869	276380	279732	280845
Spółki jawne	21370	23381	24847	26429	28587	30298	31353	32390	32711	33388	33541
Spółki partnerskie	581	730	849	971	1086	1203	1317	1428	1621	1775	1849
Spółki komandytowe	763	964	1213	1657	2632	3737	5004	6439	8282	10500	11806
Spółki komandytowo-akcyjne	18	23	43	109	254	517	714	1050	1513	2816	3349
Spółki z o.o.	177380	186431	195029	205558	216887	224345	236355	252411	268550	290291	303551
Spółki akcyjne	8641	8633	8607	8614	8853	8842	8969	9322	9797	10182	10332
Spółki handlowe ogółem	208753	220162	230588	243338	258299	268942	283712	303040	322474	348952	364428
Pozostałe podmioty**	297772	316391	331152	349016	358769	366718	375729	391928	399586	429378	436055
Podmioty gospodarki narodowej ogółem	358593	3576830	3615621	3636039	3685608	3757093	3742673	3909802	3869897*	3975334	4020349

* na spadek liczby podmiotów w 2011r. miała wpływ aktualizacja rejestru REGON w oparciu o informacje o osobach zmarłych uzyskane z rejestru PESEL oraz aktualizacja w oparciu o informacje z Krajowego Rejestru Sądowego o podmiotach wykreślonych z KRS.

** przedsiębiorstwa państwowe, spółdzielnie, fundacje, stowarzyszenia i organizacje społeczne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON*, I półrocze 2013 r., Informacje i opracowania statystyczne, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2013, s. 31.

Beata Bieńkowska
Akademia Techniczno-Humanistyczna
w Bielsku-Białej

Ocena wybranych źródeł finansowania działalności – opinie właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych

**Chosen sources of finance – family and non-family business owners
evaluation**

Abstract: Differences in family and non-family businesses performance have been the subject of long-standing discussion in the literature. Interaction between family and business can influence enterprise operations in the positive or negative way. Access to finance has been traditionally one of the biggest obstacles in SME's development. The paper discusses the problem how firms managed by family and the non-family businesses evaluate some aspects concerning the use of chosen sources of finance. The aim of the research results presented here was to explore whether they differ in opinions on what types of capital is more suitable for their entities: internal or external one. The survey was conveyed in Bielsko-Biała District with the participation of 141 sample of non-family businesses and 41 family firms owners.

Key-words: family business, non-family firm, source of finance.

Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach, w obliczu bardzo wielu możliwości wyboru źródeł finansowania działalności przez przedsiębiorstwa, niesłychanie trudną i złożoną kwestią jest odpowiedni wybór takich źródeł, których pozyskanie będzie się wiązało z jak najmniejszymi kosztami dla przedsiębiorstwa, zapewniając jednocześnie pożądaną przez przedsiębiorców rozwój. Ów rozwój napotyka na wiele barier, wśród których, poza przeszkodami związanymi z rynkiem i otoczeniem oraz niedostateczną wiedzą z zakresu zarządzania, najtrudniejszą do pokonania jest bariera finansowa, co w szczególności dotyczy małe i średnie podmioty funkcjonujące na rynku. Utrudniony dostęp do kapitału odgrywa dużą rolę w przypadku przedsiębiorstw chcących się dynamicznie rozwijać oraz takich, które zamierzają realizować bardzo ryzykowne zadania, a wśród takich przedsiębiorstw coraz częściej zarysowuje się podział na te, które znajdują się pod kontrolą rodziny i takie, w których własność i zarządzanie nie mają rodzinnego charakteru.

Jak wynika z niektórych opracowań, firmy rodzinne i nierodzinne różnią się znacząco w ocenie i wykorzystaniu źródeł finansowania działalności [Chua, Chrisman, Kellermanns, Wu 2011, ss. 472–478.]. Jednocześnie barierę finansowania uznaje się za jedną z największych w działalności małych i średnich firm, w tym rodzinnych obok takich, jak: rynkowe, prawno-podatkowe, innowacyjno-technologiczne, informacyjne, związane z wewnętrznymi procedurami zarządzania, trudności w pozyskaniu wykwalifikowanej kadry, brakiem wiedzy, umiejętności i kompetencji [Skowronek-Mielczarek 2007, s. 11].

Podejście nakierowane na pozyskiwanie środków tak, by zmniejszyć ryzyko utraty kontroli nad firmą może wpływać na ograniczenie konkurencyjności firm rodzinnych w porównaniu z nierodzinnymi. Oczywiście porównanie jednego i drugiego rodzaju przedsiębiorstw jest szeroko dyskutowane w literaturze [Wright, Kellermanns 2011, ss. 187–198.]. Taka dyskusja wydaje się mieć szczególne znaczenie dzisiaj, kiedy jedne przedsiębiorstwa wybierają strategię przetrwania, a inne intensywnie poszukują możliwości rozwoju w warunkach kryzysu. Jednocześnie przedsiębiorstwa rodzinne uważane są za istotne źródło talentów przedsiębiorczych, a przez to są jednostkami o ogromnym znaczeniu dla rozwoju gospodarczego [Surdej, Wach 2010, s. 16]. W opracowaniu zaprezentowano wyniki badań dotyczących różnic w ocenie wybranych źródeł finansowania działalności przez właścicieli firm rodzinnych i nierodzinnych. Ich celem była próba weryfikacji tezy, iż przedsiębiorstwa rodzinne są mniej skłonne do korzystania z zewnętrznych, bardziej ryzykownych form finansowania niż te firmy, w których sytuacja ekonomiczna rodziny nie jest całkowicie uzależniona od kondycji finansowej przedsiębiorstwa.

Źródła finansowania działalności rodzinnych i nierodzinnych firm

Każde przedsiębiorstwo, by mogło prawidłowo funkcjonować, potrzebuje kapitału. Pojęcie kapitału nie jest definiowane w jednorodny sposób. W poniższej tabeli zostały zamieszczone definicje kapitału według różnych autorów.

Tabela 1. Przegląd wybranych definicji kapitału

Autor	Definicja
J. Czekaj, Z. Dresler	Wszystkie elementy, które występują po stronie pasywów w bilansie przedsiębiorstwa i stanowią źródło finansowania składników majątkowych zgromadzonych w przedsiębiorstwie.
K. Jajuga	Kapitał stanowią aktywa, które mogą być wykorzystane do osiągnięcia przyszłych korzyści, w tym wytworzenia innych aktywów.
I. Fisher	Kapitał to każdy zasób, wszystko, co ma wartość i służy produkcji dóbr i usług, co ma znaczenie dla wzrostu i rozwoju gospodarki.
P.L. Bernstein	Kapitał jest specyficzną kategorią ekonomiczną, która oznacza nagromadzone dobra (zasoby) służące do realizacji i rozwijania działalności gospodarczej, a cechuje się wartością mającą zdolność do wzrostu.
A. Duliniec	Przez kapitał rozumie się fundusze (zasoby finansowe) powierzone przedsiębiorstwu przez jego właścicieli i wierzycieli.
A. Smith	Kapitałem jest ta część zasobów, która przynosi jego właścicielowi oczekiwany dochód

Źródło: Gos 2012, s. 10.

Poddając analizie źródła finansowania działalności gospodarczej należy zdać sobie sprawę z tego, iż celem owego finansowania jest dostarczenie przedsiębiorstwu kapitału w możliwie najbardziej optymalnej formie, co okazuje się niezbędne, by mogło ono realizować swoje cele. Finansowanie ma charakter dwojaki: z jednej strony oznacza możliwość angażowania środków finansowych dowolnego rodzaju po to, by zapoczątkować procesy produkcyjne i zbytu, z drugiej natomiast świadczy o gotowości do tego, by podjąć procesy natury finansowo-rzeczowej wiążące się z utworzeniem przedsiębiorstwa, jego przekształceniem bądź połączeniem z innym.

Źródła finansowania działalności przedsiębiorstwa dzieli się na wewnętrzne oraz zewnętrzne, gdzie kryterium owego podziału jest pochodzenie kapitału, wyróżnia się także źródła własne i obce, w przypadku których o przynależności do określonej grupy decyduje sytuacja prawna podmiotu dającego kapitał. Kapitał wewnętrzny powstaje w obrębie podmiotu gospodarczego, stanowiąc wartość wytworzoną przez przedsiębiorstwo. Zostaje wygenerowany przez przedsiębiorstwo samodzielnie, bez pomocy podmiotów z otoczenia. Cechą finansowania wewnętrznego jest to, iż jego źródłem są środki finansowe pozyskane poprzez przekształcenia majątkowe, a także gromadzenie kapitału. Do tej grupy zaliczają się środki pochodzące z:

- zysku zatrzymanego,
- funduszy celowych,
- amortyzacji,
- przekształceń struktury majątkowej i struktury kapitałów.

Kapitał zewnętrzny nie powstaje w ramach określonego podmiotu, lecz źródłem jego pochodzenia są inne podmioty, które pożyczają go i pobierają za to opłatę. W przypadku nowo powstałych przedsiębiorstw, kapitał zewnętrzny odgrywa szczególnie istotną rolę, gdyż bez niego nie byłoby możliwe powołanie do życia podmiotu, który nie wygospodarował jeszcze zysku, i z którego mógłby finansować swą działalność gospodarczą. Poszczególne formy kapitału wewnętrznego własnego i zewnętrznego obcego przedstawia poniższa tabela.

Tabela 2. Formy kapitału wewnętrznego własnego i zewnętrznego obcego

Kapitał wewnętrzny własny	Kapitał zewnętrzny obcy
kapitał podstawowy	kredyty (bankowe, kredyty dostawcy i odbiorcy)
kapitał zapasowy	pożyczki
dopłaty wspólników, poszukiwanie nowych wspólników	leasing
emisję dodatkowych akcji	emisja obligacji
pomoc publiczną (np. dotacje)	fundusze Venture capital (w tym Aniołowie Biznesu)
dopłaty akcjonariuszy	sekurytyzacja
wkłady	emisja papierów dłużnych
wpisowe	faktoring
	zobowiązania
	franczyza
	forfaiting

Źródło: opracowanie własne.

Główne cechy kapitału własnego i obcego przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Charakterystyka kapitału własnego i obcego

Kryterium	Kapitał własny	Kapitał obcy
Termin zwrotu	Nieokreślony termin zwrotu	Określony termin zwrotu
Ryzyko dawców kapitału	Wysokie	Niższe niż przy kapitale własnym
Kontrola działalności przez dawców kapitału	Znaczna	Umiarkowana
Koszt kapitału a koszty uzyskania przychodów	Nie stanowią kosztów uzyskania przychodów	Zazwyczaj stanowią koszt uzyskania przychodów

Źródło: Gos 2012, s. 19.

Podstawowe zalety i wady wykorzystania przez przedsiębiorstwa kapitału własnego i obcego przedstawia poniższa tabela (tabela 4).

Tabela 4. Wady i zalety kapitału własnego i obcego

Kapitał własny	Kapitał obcy
Zalety – stabilne źródło finansowania działalności przedsiębiorstwa – wpływa na zwiększenie płynności finansowej przedsiębiorstwa – stanowi pewną bazę gwarancyjną dla wierzycieli	Zalety – elastyczność – umożliwia realizację kosztownych przedsięwzięć – pomaga obniżyć obciążenia podatkowe i zwiększyć rentowność kapitału własnego
Wady – nie zawsze przynosi on oczekiwane korzyści, zwłaszcza gdy występują straty – ryzyko jego utraty w przypadku niekorzystnego rozwoju przedsiębiorstwa	Wady – podlega zwrotowi po pewnym czasie – wierzyciel ma prawo do odsetek – jego uzyskanie wiąże się z koniecznością zabezpieczenia lub gwarancji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ickiewicz 2001, s. 39–41.

Proces podejmowania decyzji co do wyboru źródeł finansowania jest w firmach rodzinnych nacechowany w dużym stopniu emocjonalnie, ponieważ głównym celem rodziny jest zachowanie kontroli nad przedsiębiorstwem i długoterminowe funkcjonowanie. Wynika to z interakcji pomiędzy trzema ważnymi systemami: rodziną, przedsiębiorstwem i własnością [Sułkowski, Marjański 2009, s. 17]. Okazuje się, że te dwa omawiane typy przedsiębiorstw bywają do siebie bardzo podobne, ale w niektórych aspektach wykazują się dużym zróżnicowaniem. Do najważniejszych z nich należą:

- niechętny stosunek do ryzyka, czego wynikiem jest niższy poziom innowacji i niższe tempo wzrostu,
- skoncentrowanie na sobie, dominacja rodziny nad pozostałymi podsystemami,

- konserwatywne zachowania strategiczne, „going global” to sytuacja znacznie rzadziej spotykana w firmach rodzinnych [Szczepkowska 2009, s. 157].

Dzielenie pracy i własności przez członków rodziny [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 20] skutkuje też wspólnym podejmowaniem decyzji finansowych. Stąd w niżej przedstawionym badaniu przyjęto definicję firmy rodzinnej, jako jednostki będącej dominującym źródłem utrzymania rodziny.

Ocena wybranych źródeł finansowania

Badanie panelowe dotyczące oceny lokalnego systemu wsparcia dla przedsiębiorców w Powiecie Bielskim zostało przeprowadzone w okresie listopad 2013 – styczeń 2014 po raz piąty w Katedrze Nauk Ekonomicznych Akademii Techniczno-Humanistycznej. Celem głównym cyklicznie realizowanego badania jest identyfikacja i monitorowanie najważniejszych czynników zachęcających i barier rozwoju przedsiębiorczości na tym obszarze. Wnioski z badań są źródłem rekomendacji dla władz lokalnych i instytucji wspierających rozwój sektora MMSP dla oceny i doskonalenia lokalnego systemu wsparcia. Oceniane przez przedsiębiorców czynniki dotyczą głównie otoczenia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, w tym tego o zasięgu lokalnym, jak i tego o zasięgu regionalnym, krajowym i globalnym. W tym badaniu szczególny nacisk położono na źródła finansowania działalności przedsiębiorstw oraz realizację w praktyce zasad społecznej odpowiedzialności firm. Zróżnicowanie respondentów na firmy rodzinne i pozostałe uwzględniono w badaniu po raz drugi. Jednym z elementów badania były zagadnienia związane z oceną źródeł finansowania działalności, co wydaje się być szczególnie interesujące jeśli chodzi o zróżnicowanie firm na te o charakterze rodzinnym i nierodzinnym.

W badaniu, jak co roku, udział wzięło 167 przedsiębiorców z grupy mikro, małych i średnich firm. W celu wyodrębnienia przedsiębiorstw rodzinnych przyjęto, iż dla odróżnienia ich od pozostałych, konieczne jest, aby spełnione były jednocześnie dwa kryteria:

- przynajmniej dwóch członków wykonuje pracę na rzecz przedsiębiorstwa, przy czym przynajmniej jeden jest jej właścicielem lub współwłaścicielem,
- powyżej 70% dochodów gospodarstw domowych właścicieli pochodzi z pracy wykonywanej na rzecz firmy.

Drugie z zastosowanych kryteriów miało za zadanie wyodrębnić tych przedsiębiorców, dla których sytuacja finansowa rodziny jest silnie zależna od sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy zostali poproszeni, aby stosując się do zdefiniowanych kryteriów określili swoją firmę jako podmiot o charakterze rodzinnym, lub nierodzinnym. Okazało się, że takie kryteria spełniało 13,3% badanej populacji, czyli 26 firm, będących przedstawicielami każdej kategorii wielkościowej i w tym zakresie sytuacja w relacji do roku poprzedniego nie uległa zmianie. Z właścicielami tych przedsiębiorstw zostały przeprowadzone wywiady, przy czym ponieważ w przypadku 7 przedsiębiorstw były to spółki, badaniem objęto wszystkich współników. Otrzymano w rezultacie 41 wywiadów, podobnie jak w poprzednim badaniu.

Celem badania w części dotyczącej źródeł finansowania było sprawdzenie czy występują znaczące różnice w korzystaniu z różnorodnych form finansowania działalności w wyróżnionych grupach przedsiębiorstw. Założono, że

przedsiębiorstwa rodzinne, w których dodatkowo sytuacja ekonomiczna rodziny jest silnie uzależniona od wyników finansowych firmy, w większym stopniu korzystają z kapitałów własnych, natomiast w zakresie kapitałów obcych częściej sięgają po tradycyjne formy finansowania w porównaniu do firm nierodzinnych. Ponieważ w przypadku sektora MMSP często trudno jest rozdzielić te środki, które znajdują się wyłącznie w dyspozycji firmy, od tych, którymi dysponuje właściciel, przyjęto dla celów badania, iż kapitałem wewnętrznym są zarówno środki, które założyciel zaangażował w uruchomienie firmy, jak i te, które przedsiębiorstwo wypracowuje z działalności bieżącej. Są to zatem te kapitały, w które w żaden sposób nie są zaangażowane osoby trzecie. Założono również, że w odniesieniu do źródeł finansowania przedsiębiorstwa rodzinne są bardziej konserwatywne i wykazują mniejszą skłonność do ryzyka. Wynika to również z faktu, iż rodzina jest mniej skłonna wykorzystywać te źródła, które wiążą się z utratą kontroli nad przedsiębiorstwem. Dodatkowo ciekawą wydawała się odpowiedź na pytanie jakie czynniki decydują o wyborze formy finansowania w przypadku firm rodzinnych, a jakie w sytuacji, kiedy rodzina nie ma decydującego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Porównano zatem opinie na temat źródeł finansowania działalności wyrażone przez 41 przedsiębiorców rodzinnych oraz 141 przedsiębiorców-właścicieli firm nierodzinnych. Jeśli chodzi o grupę pierwszą, są to w większości przedsiębiorcy zarządzający firmami w pierwszym pokoleniu (62%). W drugiej grupie takich firm było 63, czyli około 45%. Główne zagadnienia, na temat których przedsiębiorcy wyrażali opinie dotyczyły:

1. Źródeł pochodzenia kapitału na uruchomienie działalności gospodarczej,
2. Źródeł finansowania działalności w ostatnich trzech latach,
3. Oceny bieżącej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa (jaka jest w chwili badania, jak zmieniła się w porównaniu z rokiem poprzednim i jaka będzie ich zdaniem w kolejnym roku),
4. Oceny ryzyka związanego z korzystaniem z różnych źródeł finansowania,
5. Głównych czynników decydujących o wyborze rodzaju finansowania,
6. Najważniejszych barier w dostępie do różnych źródeł finansowania.

Jak pokazuje tabela 5 firmy rodzinne i nierodzinne nie różniły się znacząco, jeśli chodzi o pochodzenie kapitału niezbędnego do uruchomienia działalności. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie dwóch głównych źródeł finansowania, czyli tych, z którego pochodziła największa część kapitału.

Tabela 5. Główne źródła pochodzenia kapitału na uruchomienie działalności

Źródło finansowania	Firmy rodzinne (%) (n=41)	Firmy nierodzinne (%) (n=141)
Oszczędności założycieli	90,2	79,4
Pożyczka od krewnych/znajomych	56,1	46,1
Kredyt/pożyczka bankowa	34,1	22,7
Fundusze UE	4,9	7,8
Fundusz VC, Aniołowie Biznesu	0,0	0,0
Fundusz pożyczkowy	7,32	12,1
Inne	0,0	0,0

Źródło: wyniki badań własnych.

Jak widać, w tym zakresie nie występują znaczące różnice pomiędzy firmami będącymi całkowicie pod kontrolą rodziny i tymi, w których rodzina nie odgrywa dużej roli. Największą rolę w procesie uruchamiania działalności gospodarczej odegrały oszczędności założycieli oraz pożyczki od krewnych i znajomych. Jest to typowe dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Widać tutaj zarówno w przypadku jednego, jak i drugiego rodzaju firm dużą obawę przed uzależnieniem się w początkowej fazie działalności od kapitału zewnętrznego. Jak pokazują badania General Entrepreneurship Monitor z 2012 roku [Tarnawa, Węclawska, Zbierowski, Bratnicki 2013, s. 8] Polacy są nacją, która w największym stopniu obawia się porażki, mimo tego, że swoją wiedzę na temat prowadzenia biznesu nasi rodacy oceniają bardzo wysoko. Wynika to zapewne z faktu, że rozpoczynanie działalności w biznesie wiąże się z ponoszeniem zobowiązań niezależnie od tego, jak jest sytuacja finansowa firmy. Żaden z ankietowanych nie wskazał funduszy VC, ani Aniołów Biznesu jako źródeł finansowania startu ich przedsiębiorstw. Tradycyjne formy, jak pożyczka bankowa, również odegrały pewną rolę w dziedzinie wsparcia właścicieli nowych firm. Fundusze pożyczkowe i fundusze UE są dostawcami kapitału dla nowych przedsięwzięć niezależnie od tego czy firma poddaje się kontroli rodziny, czy też nie. Funduszami odgrywającymi dość znaczną rolę są Bielski Fundusz Poręczeń Kredytowych oraz Fundusz Pożyczkowy Stowarzyszenia Bielskie Centrum Przedsiębiorczości. Są to źródła wspierające powstawanie nowych firm w dość znacznym stopniu.

Zapytano także respondentów o najważniejsze źródła finansowania działalności w ostatnich trzech latach. Wyniki prezentuje tabela 6.

Tabela 6. Źródła finansowania działalności badanych firm w ostatnich trzech latach

Źródło finansowania	Firmy rodzinne (%) (n=41)	Firmy nierodzinne (%) (n=141)
Oszczędności właścicieli	87,8	37,6
Zysk zatrzymany	29,3	78,7
Amortyzacja	39,1	44,7
Fundusze UE	4,9	7,8
Fundusz VC, Aniołowie Biznesu	0,0	0,0
Fundusz pożyczkowy	0,0	0,0
Leasing	29,3	56,0
Factoring	7,3	23,4
Kredyt kupiecki	82,9	70,2
Kredyt obrotowy	95,1	94,3
Kredyt inwestycyjny	2,4	12,1
Inne	0,0	0,0

Źródło: wyniki badań własnych.

Preferowanymi przez obydwie rodzaje firm źródłami finansowania działalności są te wewnętrzne, jak dopłaty wspólników i zysk niepodzielony. W wywiadach bezpośrednich przedsiębiorcy podkreślali, że największym proble-

mem jest utrzymanie bieżącej płynności i to był najczęściej podawany cel, na jaki przeznaczane były środki finansowe. Dlatego najchętniej wykorzystywanymi środkami były oszczędności właścicieli i zysk zatrzymany oraz kredyt kupiecki i kredyt obrotowy. Ponownie w tym przypadku dominują formy tradycyjne. Żadna z firm nie wskazała funduszy VC ani Aniołów Biznesu. Kredyt obrotowy stał się niezbędnym instrumentem, z którego korzystają przedsiębiorstwa niezależnie od charakteru. Jak wynika z danych Bielskiego Funduszu Poręczeń Kredytowych, ponad 90% klientów tegoż funduszu ubiega się o poręczenie kredytu obrotowego, zatem w grupie przedsiębiorstw małych i średnich, niezależnie od stopnia wpływu rodziny na zarządzanie firmą, takie zewnętrzne źródło finansowania jest wykorzystywane w dużym stopniu. Inne zewnętrzne metody finansowania to leasing i kredyt kupiecki. Istotna różnica wystąpiła w przypadku kredytu inwestycyjnego. Aż 17 przedsiębiorstw nierodzinnych, czyli 12,1% wykorzystywało ten rodzaj kredytu w ostatnich latach, zaś w przypadku firm rodzinnych był to tylko jeden przypadek, a więc 22,4%.

Respondenci oceniali także swoją bieżącą sytuację finansową. Wyniki tej oceny prezentuje tabela 7.

Tabela 7. Wyniki oceny sytuacji finansowej respondentów

Rodzaj firmy	Bieżąca sytuacja					W porównaniu z rokiem poprzednim			W następnym roku będzie		
	b. dobra	dobra	ani dobra ani zła	zła	b. zła	lepsz	taka sama	gorsza	lepsz	taka sama	gorsza
Rodzinne (%, n=41)	7,3	56,1	29,3	2,4	4,9	2,4	90,3	7,3	21,9	78,1	0,0
Nierodzinne (%, n=141)	0,0	24,1	61,7	7,8	6,4	7,8	74,8	17,4	16,3	64,5	19,2

Źródło: wyniki badań własnych.

Bieżącą sytuację finansową firmy rodzinne oceniają znacznie lepiej niż pozostałe. Żaden z właścicieli przedsiębiorstw nierodzinnych nie ocenił sytuacji jako bardzo dobrej, natomiast w grupie jednostek rodzinnych taką odpowiedź wskazało około 7% przedsiębiorców. Sytuacja ta wydaje się być bardziej stabilna tam, gdzie rodzina kontroluje organizację, ponieważ ponad połowa właścicieli twierdzi, że ich obecna sytuacja jest dobra, prawie wszyscy deklarują, że nie zmieniła się w relacji do roku poprzedniego a w następnym okresie pozostanie nie zmieniona lub poprawi się. Firmy nierodzinne wykazały mniejszy stopień optymizmu, około 20% z nich oczekuje pogorszenia sytuacji finansowej, a około 17% ocenia bieżący rok jako gorszy od poprzedniego.

Poproszono także badanych właścicieli firm o ocenę ryzyka związanego z wykorzystaniem różnych źródeł finansowania. Było ono oceniane w skali od 1 do 5, przy czym 5 to najniższy poziom ryzyka, a 1- najwyższy.

Tabela 8. Ocena ryzyka związanego z wykorzystaniem różnych źródeł finansowania wśród respondentów (średnia wskazań)

Źródło finansowania	Firmy rodzinne (%) (n=41)	Firmy nierodzinne (%) (n=141)
Oszczędności właścicieli	4,8	4,5
Zysk zatrzymany	4,9	4,6
Amortyzacja	4,9	4,9
Fundusze UE	2,8	3,9
Fundusz VC, Aniołowie Biznesu	1,3	2,7
Fundusz pożyczkowy	2,4	3,6
Leasing	3,3	4,1
Factoring	2,4	3,2
Kredyt kupiecki	4,1	3,9
Kredyt obrotowy	2,9	3,3
Kredyt inwestycyjny	1,6	2,6

Źródło: wyniki badań własnych.

W ocenie ryzyka związanego z wyborem różnych form finansowania widać znaczące różnice pomiędzy przedsiębiorstwami będącymi podstawowym źródłem utrzymania rodziny i tymi, w których te źródła są różnicowane. Znacznie mniej ryzykowne w ocenie przedsiębiorców rodzinnych są wewnętrzne własne źródła kapitału, natomiast środki zewnętrzne postrzegane są jako obciążone większym ryzykiem. Za najmniej korzystne w tej grupie firm uznane zostały: fundusze VC, Aniołowie biznesu oraz kredyt inwestycyjny. Nawet fundusze UE zostały uznane za obciążone dość wysokim ryzykiem, co respondenci tłumaczyli negatywnymi doświadczeniami w korzystaniu lub próbach skorzystania z tego źródła. Wydaje się więc, że tam, gdzie los rodziny jest silnie uzależniony od sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, skłonność do wykorzystywania obcych środków finansowych jest znacznie mniejsza.

Z oceną ryzyka związane były również główne czynniki decydujące o wyborze rodzaju środków finansowych. Nie sugerowano tutaj badanym odpowiedzi, sami mogli swobodnie wypowiadać się na ich temat. Tabela 9 zawiera czynniki najczęściej wymieniane przez przedstawicieli obydwu rodzajów przedsiębiorstw.

Tabela 9. Najważniejsze czynniki decydujące o wyborze źródła kapitału

Firmy rodzinne	Firmy nierodzinne
Bezpieczeństwo firmy i rodziny	Korzystne warunki finansowe
Niskie ryzyko finansowe	Szybkość pozyskania środków
Wymagane zabezpieczenia	Niewiele procedur biurowatycznych
Oferta dostosowana do potrzeb firmy	Niskie ryzyko finansowe
Korzystne warunki finansowe	Oczekiwana korzyść z inwestycji

Źródło: wyniki badań własnych.

Jednostki zarządzane przez rodziny preferują bezpieczeństwo. Są ostrożne w pozyskiwaniu środków obarczonych ryzykiem. To, co dla firm nierodzinnych jest najważniejsze, czyli warunki finansowe, okazało się najmniej korzystne dla przedsiębiorstw rodzinnych. Z bezpośrednich rozmów z przedsiębiorcami wynika, że w sytuacji kryzysu finansowego, który tak naprawdę dopiero zaczyna być w wielu przedsiębiorstwach odczuwalny, najważniejsze jest zachowanie „status quo”. Firmy nie chcą ryzykować mimo pojawiających się okazji rynkowych. Właściciele bardziej chcą zachować dotychczasowy stan. Podobnie sytuacja wyglądała w przypadku barier w dostępie do finansowania. Tutaj poproszono o wybranie tych przyczyn, które zdaniem respondentów w największym stopniu uniemożliwiają takim jednostkom, jak badane dostęp do kapitału. Otrzymano wyniki, jak w tabeli 10.

Tabela 10. Główne bariery w dostępie do różnych źródeł finansowania w opinii respondentów

Firmy rodzinne	Firmy nierodzinne
Wysokie ryzyko związane z finansowaniem zewnętrznym	Wysokie koszty finansowania
Wysokie koszty finansowania	Rozbudowane procedury biurokratyczne
Nadmierne wymagania co do wartości zabezpieczeń	Wysokie ryzyko związane z finansowaniem zewnętrznym
Rozbudowane procedury biurokratyczne	Nadmierne wymagania co do wartości zabezpieczeń
Niedopasowanie ofert do potrzeb firmy	Niedopasowanie ofert do potrzeb firmy

Źródło: wyniki badań własnych.

Przedstawiciele obydwu typów przedsiębiorstw inaczej szeregowali poszczególne przyczyny. W firmach rodzinnych zdecydowanie najczęściej na pierwszym miejscu występowało nadmierne ryzyko związane z pozyskiwaniem finansowania zewnętrznego, zaś w tych nierodzinnych znacznie rozbudowane koszty. Jak widać właściciele przedsiębiorstw rodzinnych również uważają koszty za czynnik ważny, podobnie jak żądanie od przedsiębiorców zabezpieczeń o wartości niewspółmiernej do pozyskiwanego finansowania. W znacznie mniejszym stopniu firmom rodzinnym niż tym drugim przeszkadzają procedury biurokratyczne, natomiast wszyscy badani uznali, że najmniejszy problem stanowi oferta rynkowa, która najwyraźniej jest rozbudowana i nie widzą problemu w znalezieniu czegoś, co dobrze jest dopasowane do potrzeb ich przedsiębiorstwa.

Wnioski

Wyniki badań pokazują, że o ile rodzinne i nierodzinne przedsiębiorstwa nie różnią się znacząco jeśli chodzi o pozyskiwanie kapitału na uruchomienie działalności, o tyle na dalszych etapach rozwoju wykazują znacznie większy niż firmy nierodzinne opór w stosunku do zewnętrznych źródeł finansowania. Może to w znacznym stopniu ograniczać ich konkurencyjność, szczególnie

w dobie globalizacji, gdzie ważne stają się innowacje oraz inwestycje w coraz bardziej nowoczesne wyposażenie oraz coraz sprawniej funkcjonujący kapitał intelektualny. Nie będą one w stanie, korzystając wyłącznie z kapitałów własnych, w takim stopniu i tak szybko jak przedsiębiorstwa nierodzinne rozwijać działalności. Jednocześnie jak pokazuje Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w latach 2011–2012 [Tarnawa, Zadura-Lichota 2013, ss. 9–13] na sytuację rynkową finansową przedsiębiorstw bardzo silnie wpływają obecnie: gorsza koniunktura za granicą, spadek inwestycji w gospodarce, silne osłabienie konsumpcji prywatnej, silne ograniczenie akcji kredytowej banków oraz zaostrzenie polityki pieniężnej poprzez podwyżkę bazowych stóp procentowych. Stąd ostrożne podejście firm rodzinnych do zewnętrznych źródeł finansowania, które zostały przez nie ocenione jako zagrożające stabilności firmy, w połączeniu z budowaniem wiarygodności i długoletniej współpracy z dostawcami i odbiorcami, może w obecnej sytuacji wydawać się dobrą strategią.

Bibliografia:

Chua J.H., Chrisman J.J., Kellermanns F.W., Wu Z. (2011), *Family involvement and new venture debt financing*, "Journal of Business Venturing", 26 (4).

Gos W. (2012), *Kapitał oraz finansowanie działalności gospodarczej*, Difin, Warszawa.

Ickiewicz J. (2001), *Pozyskiwanie, koszt i struktura kapitału w przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.

Skowronek-Mielczarek A., (2007), *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, Wyd. CH Beck, Warszawa.

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

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

Szczepkowska M. (2009), *Uwarunkowania rozwoju polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Zeszyty Naukowe nr 543, Przedsiębiorstwo w globalizującej się Europie, uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

Tarnawa A., Węclawska D., Zbierowski P., Bratnicki M. (2013), *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor Polska 2012*, PARP, Warszawa.

Tarnawa A., Zadura-Lichota P i inni (2013), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw 2011–2012*, PARP, Warszawa.

Wright M., Kellermans F. (2011), *Family firms: A research agenda and publication guide*, "Journal of Family Business Strategy", 2 (4).

Olga Martyniuk
Uniwersytet Gdański

Przedsiębiorstwa rodzinne na rynku NewConnect a ryzyko inwestycyjne

The performance of family business on the NewConnect market and investment risk

Abstract: The alternative share market of the Warsaw Stock Exchange called the NewConnect is a Polish non-regulated market operating on the formula of the alternative trading system. It is especially dedicated to the companies from the SME sector, representing mainly innovative industries, with the good growth prospects for the future transfer to the Warsaw Stock Exchange (WSE). At the end of 2013 NewConnect recorded values of 445 issuers, including 90 family owned companies. This article presents the performance of family versus non – family owned companies on the NewConnect including sector and investment risk analysis, basing on the statistics published by Notoria Serwis, database B&D Professional and the websites of the surveyed companies.

Key-words: NewConnect, Poland, family business, investment risk.

Wstęp

Rynek NewConnect¹ został założony przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie w 2007 roku w formie alternatywnego rynku obrotu (ASO). Jego zadaniem jest umożliwienie dostępu do kapitału dynamicznie rozwijającym się małym i średnim przedsiębiorstwom z dużymi perspektywami rozwoju, mającymi w planach innowacyjne, a więc i często kapitałochłonne inwestycje, dla których główny rynek giełdy jest w danym etapie rozwoju zbyt wymagający i kosztowny². Tak określony profil emitentów oznacza prostsze i tańsze procedury wejścia niż w przypadku rynku regulowanego, a co za tym idzie wyższe ryzyko inwestycyjne, które rekompensowane powinno być potencjalnie wysokim zwrotem będącym wynikiem wzrostu cen papierów wartościowych.

¹ Rynek NewConnect nazywany jest także „małym rynkiem, małym parkietem”.

² W ciągu 6 lat funkcjonowania NewConnect 20 spółek z tego rynku rozpoczęło notowania na GPW S.A. (m.in.: MW Trade, Centrum Klima, Fast Finance, Pragma Inkaso, LST Capital, Tesgas, Krynicki Recykling, Trans Polonia, PTI, Eko-Export, PPH Wadex, Euroimplant, ADV, WDM, MO-BRUK, IQ Partners).

W celu ochrony inwestorów i zwiększenia transparentności rynku akcje określonych spółek są kwalifikowane do jednego z trzech segmentów rynku NewConnect:

- NewConnect Lead,
- NewConnect High Liquidity Risk,
- NewConnect Super High Liquidity Risk.

W pierwszym z nich zgrupowane są najlepsze spółki notowane na ASO, charakteryzujące się wysokim potencjałem rozwoju i dużym prawdopodobieństwem przejścia na główny rynek, do dwóch kolejnych zakwalifikowane są spółki, których akcje charakteryzują się wysokim ryzykiem inwestycyjnym.

Celem artykułu jest analiza aktywności przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych na alternatywnym rynku obrotu ze względu na ryzyko inwestycyjne związane z zakupem ich instrumentów finansowych. W przeprowadzanych analizach wykorzystane zostaną statystyki rynku NewConnect publikowane przez GPW S.A., dane z serwisu Notoria Serwis, baza danych D&B Professional oraz strony internetowe badanych spółek.

1. Istota i rozwój rynku NewConnect w Polsce

Rynek NewConnect został uruchomiony 30 sierpnia 2007 roku przez warszawską Giełdę Papierów Wartościowych jako platforma obrotu papierami udziałowymi, dedykowana innowacyjnym podmiotom poszukującym kapitału. Działa on w formule alternatywnego systemu obrotu (ASO), czyli jako wielostronny system kojarzący oferty kupna i sprzedaży instrumentów finansowych organizowany poza rynkiem regulowanym przez firmę inwestycyjną lub podmiot prowadzący rynek regulowany [Ministerstwo Finansów, 2005, art. 3]. Celem powołania rynku alternatywnego było:

- umożliwienie małym i średnim spółkom pozyskanie środków finansowych, w sposób szybki, prosty i relatywnie tani, zwykle w drodze sprzedaży akcji w ramach oferty prywatnej,
- udostępnienie inwestorom platformy inwestycyjnej grupującej zweryfikowane przez autoryzowanych doradców spółki o dużym potencjale wzrostu [Raport 2012, s. 3].

Funkcjonowanie NewConnect opiera się przede wszystkim na zasadach określonych w Regulaminie Alternatywnego Systemu Obrotu oraz w bieżących uchwałach Zarządu GPW S.A. W porównaniu z głównym parkietem „mały rynek” charakteryzuje się uproszczonymi procedurami wprowadzenia i notowania instrumentów finansowych oraz niższymi opłatami. Jednak w związku z problemami z płynnością, pierwszymi bankructwami oraz częstymi krytycznymi opiniami względem tego rynku z upływem czasu wymagania te zaostrzały się.

Początkowo wśród kryteriów warunkujących debiut na NewConnect nie występowały kryteria ilościowe dotyczące minimalnego okresu prowadzenia działalności czy też kapitalizacji spółki [Mosionek-Schweda 2013, s. 296]. Obecnie wymogi, które musi spełnić jednostka debiutująca na NewConnect to m.in.:

- sporządzenie odpowiedniego publicznego dokumentu informacyjnego, chyba że sporządzenie tego dokumentu nie jest wymagane,
- zbywalność instrumentów finansowych nie jest ograniczona,
- w stosunku do emitenta instrumentów nie toczy się postępowanie upadłościowe lub likwidacyjne,
- wartość nominalna akcji wynosi co najmniej 0,10 zł³,
- co najmniej 15% akcji objętych wnioskiem o wprowadzenie znajduje się w posiadaniu co najmniej 10 akcjonariuszy, z których każdy posiada nie więcej niż 5% ogólnej liczby głosów na walnym zgromadzeniu i nie jest podmiotem powiązany z emitentem,
- kapitał własny emitenta wynosi co najmniej 500 000 zł,
- emitent przedstawi w dokumencie informacyjnym sprawozdanie finansowe lub skonsolidowane sprawozdanie finansowe za ostatni rok obrotowy, sporządzone i zbadane zgodnie z zasadami ASO [Regulamin 2013, Rozdział II, Par. 3].

Spółka może wejść na rynek poprzez:

- *ofertę prywatną*, czyli skierowaną do maksymalnie 149 oznaczonych inwestorów, a wprowadzenie instrumentów finansowych do obrotu odbywa się na podstawie prostego dokumentu informacyjnego przygotowanego przez Autoryzowanego Doradcę przy współpracy z emitentem i zatwierdzonego wyłącznie przez Autoryzowanego Doradcę.
- lub *ofertę publiczną*, która podlega procedurom dopuszczeniowym stosowanym na rynku regularnym [Przewodnik 2013, s. 6].

Koszt pozyskania kapitału na rynku NewConnect obejmuje:

- opłatę za wprowadzenie akcji do obrotu 6 000 zł,
- opłatę za wprowadzenie kolejnych emisji akcji 2 500 zł,
- opłatę za notowanie akcji na rynku NewConnect: w pierwszym roku kalendarzowym notowania 1 500 zł, w kolejnych latach 0,02% wartości rynkowej wszystkich akcji emitenta, jednak nie mniej niż 3 000 zł i nie więcej niż 8 000 zł [Poradnik 2013, s. 10].

Obowiązki informacyjne spółek są również mniejsze niż w przypadku notowania na rynku regulowanym. Do publicznej wiadomości należy przekazywać:

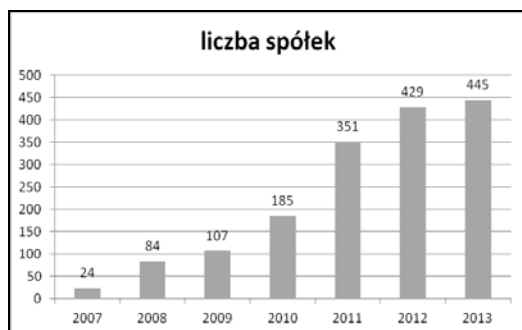
- raporty bieżące zawierające informacje o istotnych zdarzeniach i planach mających wpływ na sytuację rynkową lub cenę instrumentów finansowych,
- raporty finansowe, w tym:

³ Wymóg ten stosuje się odpowiednio do akcji, które powstaną z przekształcenia tych praw do akcji oraz do akcji obejmowanych w wykonaniu tych praw poboru; powyższego wymogu nie stosuje się do akcji, praw do akcji lub praw poboru akcji emitenta, którego inne akcje lub prawa do akcji zostały wcześniej wprowadzone do alternatywnego systemu obrotu bez konieczności spełnienia tego wymogu. Organizator Alternatywnego Systemu może odstąpić od stosowania powyższego wymogu, o ile uzna, że nie zagraża to bezpieczeństwu obrotu lub interesowi jego uczestników [Regulamin 2013, Rozdział II, Par. 3 pkt. 5].

- kwartalne sprawozdania finansowe (bilans, rachunek zysków i strat, informacje dodatkowa, rachunek przepływów pieniężnych i zestawienie zmian w kapitale własnym),
- roczne sprawozdania finansowe wraz z raportem i opinią biegłego rewidenta.

Na koniec 2013 na rynku NewConnect notowanych było 445 spółek (w porównaniu na GPW S.A. – 450 spółek), w tym spółek debiutujących w roku 2013 było 42 (w porównaniu na GPW S.A. – 23), pogrupowanych w następujących sektorach budownictwo (30 spółek), e-handel (10 spółek), handel (69 spółek), informatyka (41 spółek), inwestycje (24 spółki), media (37 spółek), nieruchomości (19 spółek), ochrona zdrowia (23 spółki), technologie (37 spółek), telekomunikacja (11 spółek), usługi finansowe (46 spółek), usługi inne (58 spółek), wypoczynek (14 spółek), recykling (8 spółek), eco–energia (15 spółek), bez określonej branży (2). Liczbę spółek na rynku NewConnect od początku jego istnienia (30.08.2007) do dnia 31.12.2013 przedstawia wykres 1.

Wykres 1. Liczba spółek na rynku NewConnect w latach 2007–2013



Źródło: opracowanie własne na podstawie www.newconnect.pl, dostęp: 14/02/2014.

Moment uruchomienia rynku NewConnect zbiegł się z okresem dużych zawirowań na światowych rynkach finansowych, czego efektem był spadek zaufania inwestorów wobec instytucji finansowych, w rezultacie ograniczenie ich aktywności i spadki indeksów na światowych giełdach. Z tego powodu wiele spółek rezygnowało z emisji swoich akcji w obawie przed zbyt niskimi wycenami. Pomimo tego analiza danych dotyczących kapitalizacji i liczby spółek notowanych w innych europejskich ASO przeprowadzona przez Mosionek-Schweda [2013, ss. 299–301] wskazuje, że polski „mały parkiet” rozwija się lepiej niż inne ASO. Przykładowo na norweskim Oslo Axess na dzień 30.12.2012 notowano walory 34 spółek o łącznej kapitalizacji 2 084,50 milionów Euro (New Connect (2012) – 429 spółek, kapitalizacja 2 723,70 milionów Euro) [szerzej Mosionek-Schweda 2013, ss. 300–301].

W roku 2013 łączna kapitalizacja na „małym parkiecie” wynosiła 10 444,88 milionów złotych (w porównaniu na GPW S.A. 840 780 milionów złotych). Wartość kapitalizacji na rynku NewConnect od początku jego istnienia (30.08.2007) do dnia 31.12.2013 przedstawia wykres 2.

Wykres 2. Kapitalizacja spółek na rynku NewConnect w latach 2007–2013



Źródło: opracowanie własne na podstawie www.newconnect.pl, dostęp: 14/02/2014.

2. Charakterystyka segmentów rynku NewConnect

W zależności od sytuacji spółek notowanych na rynku NewConnect mogą one zostać zakwalifikowane do jednego z segmentów:

- NewConnect Lead,
- NewConnect High Liquidity Risk,
- NewConnect Super High Liquidity Risk.

W celu promowania największych i najpłynniejszych spółek 16 marca 2010 roku utworzono segment *NewConnect Lead*. Należą do niego spółki, które mają największe szanse spełnić kryteria obowiązujące na rynku regulowanym. Po ostatniej weryfikacji spółek (grudzień 2013) zaliczono do tego segmentu 30 przedsiębiorstw (około 7% ogółu), z czego najwięcej należy do branży media (6 spółek, co stanowi 16% spółek tej branży), ochrona zdrowia (5 spółek, co stanowi 22% spółek tej branży). Kwalifikacja spółek do tego segmentu opiera się na analizie jakościowej i ilościowej. Analiza jakościowa polega na weryfikacji czy emitent przestrzega zasad i przepisów obowiązujących w alternatywnym systemie obrotu na rynku NewConnect, w szczególności w zakresie wykonywania obowiązków informacyjnych oraz czy stosuje zasady ładu korporacyjnego. Ocena ilościowa obejmuje następujące wskaźniki rynkowe za okres ostatnich 6 miesięcy:

- średnia wartość kapitalizacji emitenta przekracza równowartość w złotych 5 000 000 euro, zaś w wolnym obrocie w dniu kwalifikacji znajduje się co najmniej 10% akcji tego emitenta,
- średnia liczba transakcji akcjami emitenta przekraczała 5 transakcji na dzień obrotu lub średnia wartość obrotów przekraczała 5 000 złotych na dzień obrotu,

- transakcje akcjami tego emitenta w okresie ostatnich 6 miesięcy kalendarzowych (z uwzględnieniem miesiąca, w którym dokonywana jest okresowa weryfikacja) zawierane były co najmniej w połowie dni obrotu tymi akcjami,
- średni kurs akcji emitenta był wyższy niż 50 groszy, a jego średnia zmienność nie przekraczała 15%.
- akcje emitenta notowane są na rynku NewConnect od co najmniej 12 miesięcy kalendarzowych [www.newconnect.pl, 15/02/2014].

Kolejne dwa segmenty zostały wprowadzone w maju 2012 roku: *High Liquidity Risk (HLR)* i *Super High Liquidity Risk (SHLR)*, do których zaliczane są spółki o wysokim ryzyku inwestycyjnym.

Segment *NC HLR* obejmuje podmioty, które uznawane są za spółki o podwyższonym poziomie ryzyka płynności. Do tego segmentu zaliczane są jednostki, których średnia wartość akcji w wolnym obrocie w ciągu ostatnich trzech miesięcy nie przekracza 1 000 000 zł. Po ostatniej weryfikacji spółek (grudzień 2013) zakwalifikowano do niego 138 jednostek, co stanowiło 31% wszystkich spółek notowanych na „małym rynku”. Najwięcej spółek zakwalifikowanych do tego segmentu należy do branży: inne usługi (22 spółki) i handel (20 spółek). Z badania poszczególnych branż wynika, że 64% spółek branży wypoczynek i 50% spółek branży e-handel to podmioty o podwyższonym ryzyku inwestycyjnym z tego segmentu.

Zakwalifikowanie spółek do segmentu *High Liquidity Risk* skutkuje:

- wykreśleniem akcji spółek z list uczestników indeksów rynku NewConnect,
- szczególnym oznaczaniem spółki w serwisach informacyjnych giełdy,
- odrębną prezentacją spółek w wynikach notowań [www.newconnect.pl 15/02/2014].

Segment *NewConnect Super High Liquidity Risk (SHLR)* obejmuje spółki, które uznawane są za spółki o podwyższonym poziomie ryzyka płynności, które dodatkowo charakteryzują się wysoką zmiennością kursu, a w ich przypadku nastąpiła upadłość lub likwidacja majątku. Kwalifikacja spółek do tego segmentu opiera się na analizie następujących wskaźników rynkowych za okres ostatnich 3 miesięcy:

- średnia wartość akcji w wolnym obrocie w ciągu ostatnich 3 miesięcy nie przekracza 1 000 000 złotych,
- średni kurs akcji emitenta był niższy niż 10 groszy lub jego średnia zmienność przekraczała 10%, lub
- ogłoszono upadłość emitenta, lub
- nastąpiło otwarcie likwidacji emitenta.

Po ostatniej weryfikacji spółek (grudzień 2013) w tym segmencie znalazły się 43 podmioty, z czego 7 należy do branży handel i 6 do branży media. Z badań przedsiębiorstw w ramach poszczególnych branż wynika, że do tego segmentu przypisano odpowiednio 20% spółek branży ecoenergia i 21% podmiotów branży nieruchomości⁴.

⁴ W tym segmencie nie znalazły się żadne spółki z następujących branż: ochrona zdrowia, telekomunikacja, recykling i wypoczynek.

Zakwalifikowanie spółek do segmentu NC SHLR skutkuje:

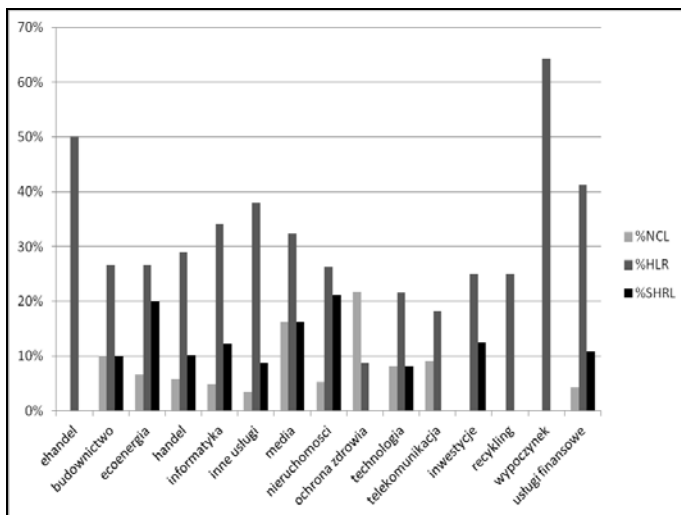
- wykreśleniem akcji spółek z list uczestników indeksów rynku NewConnect,
- szczególnym oznaczaniem spółki w serwisach informacyjnych giełdy,
- odrębną prezentacją spółek w wynikach notowań,
- przeniesieniem akcji spółek do systemu notowań jednolitych.

Weryfikacja listy spółek do poszczególnych segmentów przeprowadzana jest raz na kwartał, na 3 sesje przed zakończeniem miesiąca kończącego kwartał kalendarzowy:

- marzec,
- czerwiec,
- wrzesień,
- grudzień. [www.newconnect.pl 15/02/2014].

Podsumowując można stwierdzić, że 41% spółek notowanych na rynku NewConnect to spółki o podwyższonym ryzyku inwestycyjnym, a zaledwie 7% to przedsiębiorstwa charakteryzujące się wysoką płynnością finansową. Może to uzasadniać fakt dużo mniejszego zainteresowania inwestorów walorami oferowanymi na tym rynku w porównaniu do rynku regulowanego (dużo mniejsza kapitalizacja).

Wykres 3. Rozkład spółek na rynku NewConnect według segmentów NCL, HLR, SHRL



Źródło: opracowanie własne na podstawie www.newconnect.pl, dostęp: 14/02/2014.

Jak wynika z wykresu 3 najbardziej bezpieczne na tym rynku są inwestycje w spółki branży ochrona zdrowia, z których więcej należy do segmentu NCL niż do segmentów oznaczających podwyższone ryzyko inwestycyjne. Z kolei

w przypadku branży wypoczynek 2/3 spółek to podmioty charakteryzujące się istotnym ryzykiem inwestycyjnym.

3. Przedsiębiorstwa rodzinne notowane na NewConnect

Wprowadzenie firmy rodzinnej na rynek NewConnect na odpowiednim etapie jej rozwoju może być szansą na istotną jakościową zmianę jej funkcjonowania bez utraty rodzinnego charakteru [Winnicka-Popczyk 2012, s. 88]. Dzięki temu słabe strony przedsiębiorstw rodzinnych często wskazywane w literaturze przedmiotu tj.: ograniczony dostęp do źródeł finansowania, trudności z profesjonalizacją zarządzania, nieprzejrzysta struktura organizacyjna, niska jakość i transparentność sprawozdań finansowych i informacji o przedsiębiorstwie przekazywanych zewnętrznym interesariuszom mogą zostać ograniczone. Z drugiej strony wejście na „mały parkiet” wiąże się z wydłużeniem procesu decyzyjnego, uzależnieniem przedsiębiorstwa od sytuacji na rynku finansowym, ograniczeniem swobody działania, zmniejszeniem wpływu rodziny na kierowanie przedsiębiorstwem, a nawet niebezpieczeństwem przejścia spółki. Mimo to niektóre spółki rodzinne decydują się na taki sposób pozyskania źródeł finansowania swojej działalności.

Analizując spółki notowane na rynku NewConnect na koniec roku 2013 pod kątem ich rodzinnego charakteru, przyjęto za Popczyk [2013, s. 129] następującą definicję przedsiębiorstwa rodzinnego: „to przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub decydującej jej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcje kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny”⁵. W badaniach przyjęto, że firma rodzinna jest to spółka, w której liczba akcji należąca do jednej osoby lub kilku członków rodziny jest wyższa niż 50%, liczba głosów należąca do jednej osoby lub kilku członków rodziny jest większa niż 50%, co najmniej 1 członek rodziny jest członkiem zarządu lub rady nadzorczej⁶. Do spółek o charakterze rodzinnym notowanych na rynku NewConnect zaliczono łącznie 90 podmiotów. Ich strukturę w podziale na branże prezentuje wykres 4. Analizując ten wykres można zauważyć, że w grupie firm rodzinnych rozkład przedsiębiorstw w poszczególnych branżach jest mniej równomierny niż w przypadku przedsiębiorstw nierodzinnych. W obu grupach podmiotów przeważają spółki z branży handel, odpowiednio wśród przedsiębiorstw rodzinnych to 22% jednostek, wśród nierodzinnych to 16% podmiotów. Największe różnice w ilości przedsiębiorstw w danej grupie można za-

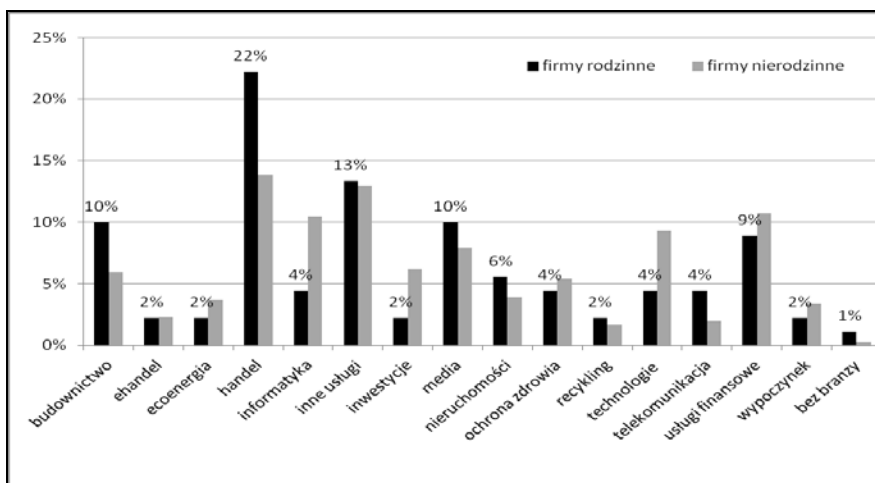
⁵ Podobnie jak Popczyk nie podjęto próby ustalenia zamiaru trwałego utrzymania spółki w rękach rodziny [2013, s.129]. Wynika to z faktu, że w większości polskich przedsiębiorstw rodzinnych proces sukcesji jest nadal na etapie „myślenia” o sukcesji – 70,4% badanych [Kody 2013, s. 5].

⁶ Dane o spółkach (struktura akcjonariatu, władze) zostały ustalone na podstawie:

- danych zawartych w serwisie Notoria Serwis,
 - bazy danych prowadzonej przez wywiadownię gospodarczą Dun&Bradstreet – D&B Professional,
 - stron internetowych spółek,
 - oraz informacji prezentowanych na stronie www.newconnect.pl.
- Dane zostały zebrane w styczniu i lutym 2014 roku.

uważyć w przypadku branż: informatyka, technologie i inwestycje (przewaga firm nierodzinnych) i handel, budownictwo (przewaga firm rodzinnych). Można zatem stwierdzić, że przedsiębiorstwa rodzinne notowane na rynku NewConnect działają częściej w branżach tradycyjnych w porównaniu do podmiotów nierodzinnych.

Wykres 4. Spółki rodzinne i nierodzinne na rynku NewConnect według branż



Źródło: opracowanie własne na podstawie www.newconnect.pl, dostęp: 14/02/2014.

4. Przedsiębiorstwa rodzinne na „małym rynku” a ryzyko inwestycyjne

Jedną z najczęściej wymienianych silnych stron przedsiębiorstw rodzinnych jest ich stabilność oraz podejmowanie niższego ryzyka ze względu na dbałość o bezpieczeństwo rodziny, bowiem trudności finansowe przedsiębiorstwa rodzinnego często mają wpływ na sytuację finansową i relacje w rodzinie właścicieli. Ponadto po analizie wyników licznych międzynarodowych badań empirycznych, Popczyk [2013, s.81] stwierdza, że cechą dużych podmiotów rodzinnych jest osiąganie lepszych notowań akcji na giełdzie w porównaniu do podmiotów nierodzinnych. W przypadku badań małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych również stwierdzono znacząco wyższą ich efektywność [Popczyk, 2013, s.84] w porównaniu do podmiotów nierodzinnych. Można zatem przypuszczać, że *ryzyko inwestycyjne związane z zakupem waleorów firm rodzinnych notowanych na rynku NewConnect powinno być niższe w porównaniu do spółek nierodzinnych*. W tym celu przeanalizowano przedsiębiorstwa zakwalifikowane do poszczególnych segmentów „małego parkietu”. Przależność przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych do segmentów NCL, HLR i SHRL prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Firmy rodzinne i nierodzinne według segmentów na rynku NewConnect

Segment rynku NewConnect	Firmy rodzinne		Firmy nierodzinne	
	Ilość	Procent	Ilość	Procent
HLR	37	41%	100	28%
SHRL	7	8%	36	10%
NCL	6	7%	24	7%
BEZ SEGMENTU	40	44%	195	55%

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.newconnect.pl, dostęp: 14/02/2014.

Jak wynika z danych zaprezentowanych w tabeli 1 blisko połowa (49%) spółek rodzinnych notowanych na „małym parkiecie”, to spółki o podwyższonym ryzyku inwestycyjnym. Ryzyko zakupu akcji spółek rodzinnych oszacowane przez podmiot prowadzący rynek regulowany (GPW S.A.) jest znacznie wyższe niż dla przedsiębiorstw nierodzinnych, z których 38% zostało zakwalifikowanych do segmentów HLR i SHLR. Z największym ryzykiem wiąże się zakup akcji rodzinnych spółek z branży wypoczynek, usługi finansowe i media. W przypadku spółek nierodzinnych najmniej bezpieczny jest zakup walorów spółek z branży e-handel, a także media i podobnie jak w przypadku podmiotów rodzinnych wypoczynek. Analizując przyczyny zakwalifikowania przedsiębiorstw rodzinnych do segmentu SHRL (spółki o największym ryzyku inwestycyjnym) stwierdzono, że 3 z nich są w stanie upadłości, w 2 przedsiębiorstwach stwierdzono średni kurs akcji poniżej 10 groszy, a w 2 spółkach zmienność cen akcji była wyższa niż 10%.

Z kolei do grupy spółek rodzinnych o najmniejszym ryzyku płynności (NCL) odpowiednio zalicza się po 2 z branży budownictwo i handel, i po 1 z branży ochrona zdrowia i informatyka. Najwięcej podmiotów nierodzinnych do tego segmentu należy do branży media i ochrona zdrowia.

Badając zależność pomiędzy liczbą akcji w posiadaniu rodziny a przynależnością przedsiębiorstwa do danego segmentu zauważono, że:

- najwyższa mediana 68,37% dotyczy podmiotów zaliczonych do najlepszych (NCL),
- mediana dla przedsiębiorstw niezakwalifikowanych do żadnego z segmentów (podmioty neutralne) wynosi 62,89%,
- mediana dla podmiotów oznaczonych jako charakteryzujące się wysokim ryzykiem inwestycyjnym jest najniższa i wynosi odpowiednio dla segmentu HLR – 51,45%; dla segmentu SHLR – 57,32%.

Można zatem przypuszczać, że w grupie w przedsiębiorstwach rodzinnych notowanych na „małym rynku”, istnieje dodatnia korelacja pomiędzy wielkością udziału rodziny we własności spółki a poziomem ryzyka inwestycyjnego oszacowanym przez podmiot regulujący rynek NewConnect. Ponadto, badania nie

wykazały bezpośredniego związku pomiędzy ilością osób z rodziny zasiadającą w zarządzie lub radzie nadzorczej a przynależnością podmiotu do danego segmentu „małego parkietu”. W przypadku wszystkich podmiotów należących do grupy najlepszych (NCL) i najgorszych (SHLR) stanowisko prezesa było piastowane przez członka rodziny. Natomiast wśród podmiotów:

- nieprzypisanych do żadnego segmentu w co dziesiątej firmie stanowisko prezesa zarządu nie należało do rodziny,
- przypisanych do segmentu HLR w co 3 firmie stanowisko prezesa zarządu nie należało do rodziny.

Zakończenie

Uruchamiając w 2007 roku alternatywny system obrotu Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie miała na celu umożliwienie:

- małym i średnim podmiotom pozyskanie kapitału na finansowanie działalności, w sposób szybki, prosty i relatywnie tani w porównaniu do rynku regulowanego, zwykle w drodze sprzedaży akcji w ramach oferty prywatnej,
- inwestorom zakup akcji spółek o dużym potencjale wzrostu zweryfikowanych przez autoryzowanych doradców.

Wydaje się, że cele te zostały zrealizowane chociaż moment powołania rynku NewConnect zbiegł się z okresem światowego kryzysu na rynkach finansowych. Na koniec roku 2013 na rynku tym notowano 445 spółek, podobnie jak na rynku regulowanym. Duża różnica w wartości kapitalizacji podmiotów wskazuje jednak, że na „małym parkiecie” notowane są akcje mniejszych przedsiębiorstw, co było celem jego założycieli.

Analizując aktywność przedsiębiorstw rodzinnych na tym rynku można stwierdzić, że stanowią one istotną jego część – 20% spółek. Najwięcej z nich działa w branżach handel, inne usługi, budownictwo i media. Spółki te poddano ocenie pod kątem ryzyka związanego z zakupem ich akcji poprzez analizę segmentów utworzonych na tym rynku. Taka analiza wykazała, że *ryzyko inwestycyjne związane z zakupem walerów firm rodzinnych notowanych na rynku NewConnect jest wyższe w porównaniu do spółek nierodzinnych*. Może to wynikać z kryteriów kwalifikujących spółki do poszczególnych segmentów, głównie dotyczy to segmentu HLR, które mogą okazywać się mniej korzystne dla mniejszych podmiotów⁷. Wskazaniem zatem wydaje się przeprowadzenie pogłębionej analizy kondycji finansowej spółek rodzinnych i nierodzinnych notowanych na „małym rynku”, szczególnie w segmencie HLR.

Bibliografia:

Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie (2007), *Regulamin Alternatywnego Systemu Obrotu*, Uchwała Nr 147/2007 Zarządu Giełdy z dnia 1 marca 2007 r., z późn. zm., www.newconnect.pl, dostęp: 14/02/2014.

Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie (2013), *Przewodnik po rynku Newconnect*, www.newconnect.pl, dostęp: 15/02/2014.

⁷ Dotyczy to kryterium wartości obrotów akcjami poniżej 1 miliona złotych w ciągu ostatnich 3 miesięcy.

Ministerstwo Finansów, *Ustawa z dnia 29 lipca 2005 roku o obrocie instrumentami finansowymi*, Dz.U. 2005 nr 183, poz. 1538 z późn. zm.

Mosionek-Schweda M. (2013), *Aktywność zagranicznych emitentów na małym parkiecie warszawskiej giełdy papierów wartościowych*, Jerzemowska M., Martyniuk O. (red.), „Zarządzanie i Finanse”, Uniwersytet Gdański, Sopot, nr 2, część 2.

Poczyk W. (2013), *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku NewConnect*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Raport: 5 lat NewConnect. Podsumowanie rozwoju (2012), Grant Thornton, Warszawa, www.grantthornton.pl, dostęp: 14/02/2014.

Winnicka-Popczyk A. (2012), *Upublicznienie firm rodzinnych – szanse i zagrożenia*, Sułkowski Ł. (red.) *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIII, z. VII, SAN, Łódź.

Anna Motylska-Kuźma
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Zarządzanie finansami w firmach rodzinnych – wyniki dotychczasowych badań

Finance management in family firms – the results of previous studies

Abstract: The main purpose of this paper is the review of previous research and studies of family business in the topic of financial management. The author takes in consideration results of research conducted in the world and in Poland. First, the article describes the problem of defining family firms and the issue of financial management as the introduction and the background to further reflections. The second part of the papers analyses the publications and research in this subject. The main conclusion of the study is that our knowledge about financial management in family firms is still meagre, despite the fact that number of publications still increases. In Poland the research in financial management in family firms is reduced to the sources of financing, what is far not enough and causes a huge gap in recognition the specific behaviour of those kind of entrepreneurs.

Key-words: finance management, family firms, small firms.

Wprowadzenie

Historia pokazuje, że głównym powodem, dla którego przedsiębiorcy decydowali się zakładać i prowadzić działalność gospodarczą, było oczekiwanie osiągnięcia zysku, który miał być rekompensatą za utracone korzyści, jakie mogliby otrzymać inwestując swój czas, umiejętności i pieniądze w inne działania, prowadzone w tym samym czasie. Pomimo tego, że wielu teoretyków zarządzania pozostało przy tej koncepcji, od dłuższego czasu pojawiają się i są coraz bardziej zauważalne i akceptowalne głosy, że zysk to nie wszystko. Ten kierunek spojrzenia wskazuje, że zysk jest, rzeczywiście, bardzo ważny, ale ważniejsze od niego jest coś więcej. Coś, co nazywane jest ogólnie wartością przedsiębiorstwa. Ta wartość jest szczególnie istotna z punktu widzenia firm rodzinnych, które swoją pozycję budują niekiedy przez wiele pokoleń.

Celem niniejszego artykułu jest przegląd wyników dotychczasowych badań prowadzonych w sferze szeroko pojętego zarządzania finansami w firmach rodzinnych na świecie oraz w Polsce.

Artykuł składa się z czterech rozdziałów, wstępu oraz podsumowania. Rozdział pierwszy przybliża definicję firmy rodzinnej. W rozdziale drugim autorka opisuje podstawowe zagadnienia związane z zarządzaniem finansami w przedsiębiorstwie. Rozdziały trzeci i czwarty analizują wyniki dotychczasowych badań przeprowadzonych w firmach rodzinnych na świecie oraz w Polsce w zakresie zarządzania finansami.

Firmy rodzinne – definicja

Pomimo faktu, że wielu teoretyków i praktyków zarządzania posługuje się terminem *firmy rodzinne*, nie istnieje jedna, spójna definicja, która w miarę dokładnie wyizolowałaby tą klasę firm spośród całej masy przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku (Astrachan i in. 2002; Klein i in. 2005). Większość badaczy przyjmuje własną definicję, uzależnioną od przeprowadzanych badań, zastosowanej metodologii, metody zdobywania danych, przykładowych charakterystyk czy badanych zmiennych związanych ze środowiskiem, w którym przedsiębiorstwo operuje. I tak, na przykład, firmy rodzinne postrzegane są jako te, w których:

- 10 – 20% udziałów należy do członków rodziny (La Porta i in. 1999; Claessens i in. 2000; Faccio i Lang 2002); przy czym warunek ten dotyczy przedsiębiorstw, których akcje i udziały są przedmiotem obrotu publicznego, a sam przedział uzależniony jest od badanego kraju – np. dla Danii wysokość tych udziałów to 50% (Bennedsen i in. 2007);
- członkowie rodziny posiadają więcej niż 50% udziałów, są czynnie zaangażowani w zarządzanie przedsiębiorstwem i posiadają efektywną siłę decyzyjną¹ (Di Giuli i in. 2011);
- założyciel lub członek jego/jej rodziny pełni funkcję dyrektora, prezesa lub ma realny wpływ na podejmowanie decyzji poprzez np. ich blokowanie² (Anderson i Reeb 2003);
- członkowie rodziny posiadają udziały oraz aktywnie pracuje na rzecz przedsiębiorstwa minimum dwóch członków tej rodziny, przy czym przynajmniej jeden z nich ma istotny wpływ na zarządzanie (PARP 2009).

Reasumując, z powyższych definicji wynika, że podstawowymi cechami firmy rodzinnej jest przede wszystkim znaczący udział oraz kontrola nad podejmowanymi decyzjami członków rodziny. Zgodnie z realiami Polskimi, znaczący udział w przedsiębiorstwie oznacza posiadanie przynajmniej 10% pakietu własnościowego³, choć do skutecznego blokowania i podejmowania decyzji konieczny jest pakiet 25–35%, a w sytuacjach strategicznych – nawet 51%. Warto zauważyć, że założyciele lub znaczący inwestorzy/wspólnicy mogą posiadać tzw. udziały uprzywilejowane, dające im większe prawa decyzyjne niż pozostałym właścicielom. Dodatkowo, ze względu na drugi warunek, jakim jest zajmowanie przez przynajmniej jednego członka rodziny stanowiska decy-

¹ Oznacza to, że na czele firmy (CEO) stoi członek rodziny lub rodzina ma większość w podejmowaniu decyzji.

² Posiada min. 5% wszystkich udziałów.

³ Ustawa z dnia 29 lipca 2005r *O ofercie publicznej i warunkach wprowadzenia instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych*, Dz.U. z 2005 r, Nr 185, poz. 1539, art.69.

zyjnego w przedsiębiorstwie, można uznać, że znaczący udział, w tym przypadku, może oznaczać niższe wartości. Tak więc, na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że każde przedsiębiorstwo, w którym członkowie rodziny w sumie mają minimum 25% udziałów oraz przynajmniej jeden z nich zajmuje stanowisko decyzyjne, będzie traktowane, jako firma rodzinna.

Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwie

Prowadzenie działalności gospodarczej to nieustanny proces decyzyjny, a każda z wybieranych opcji bezpośrednio lub pośrednio związana jest z pieniędzmi, a więc z finansami. Podejmowanie decyzji w tym zakresie jest mocno skomplikowane, stąd powstała cała dziedzina naukowa zajmująca się zarządzaniem finansami w przedsiębiorstwie. Obejmuje ona takie zagadnienia, jak:

- analiza finansowa i ekonomiczna, jako podstawowe narzędzia do oceny kondycji przedsiębiorstwa z jednej strony, ale również do weryfikacji skuteczności podejmowanych decyzji przez zarządzających. Z drugiej strony, analiza taka wykorzystywana jest do projekcji przyszłych wydarzeń i trendów związanych z przedsiębiorstwem i z jego możliwościami oraz perspektywami rozwoju;
- efektywność działania, czyli wykorzystywanie dźwigni zarówno operacyjnej, jak i finansowej. Obszar ten zawiera w sobie również dylematy i problemy związane z doбором optymalnej struktury kapitału, która z jednej strony minimalizowałaby całkowity koszt kapitału, przy jednoczesnej maksymalizacji jego rentowności;
- rentowność podejmowanych działań, czyli ocena efektywności planowanych inwestycji, zarówno rzeczowych, jak i kapitałowych, ze szczególnym uwzględnieniem źródeł ich finansowania;
- zarządzanie kapitałem, czyli problemy związane z wyborem i pozyskaniem odpowiednich źródeł finansowania, zarówno długo, jak i krótkoterminowych;
- zarządzanie majątkiem, czyli podejmowanie decyzji w obszarze inwestycji rzeczowych i kapitałowych, ale przede wszystkim rozwiązywanie tzw. problemów krótkoterminowych, czyli zarządzanie majątkiem obrotowym, w tym zapasami, należnościami oraz gotówką;
- zarządzanie płynnością finansową, a więc bilansowanie zobowiązań bieżących aktywami obrotowymi ze szczególnym uwzględnieniem środków pieniężnych wraz z ich ekwiwalentami oraz należnościami krótkoterminowymi;
- zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, zarówno tą, postrzeganą przez właścicieli, jak i tą, postrzeganą przez szeroko rozumiany rynek;
- zarządzanie ryzykiem finansowym, dekomponowane najczęściej na ryzyko operacyjne, walutowe, inwestycyjne oraz struktury kapitału.

W każdym z wyżej wymienionych obszarów opracowane zostały teorie i stworzone praktyki, opierające się na metodach i narzędziach znacznie ułatwiających podejmowanie decyzji finansowych. Jednak nie są one uniwersalne i to, co może wydawać się dobre do zastosowania w dużym przedsiębiorstwie, nie zawsze sprawdza się w firmie nie prowadzącej np. pełnej księgowości. Poza tym, liczba osób zaangażowanych w procesy decyzyjne w tym obszarze, dłu-

gość tego procesu oraz ilość informacji koniecznych do przeanalizowania powodują, że niektóre z proponowanych rozwiązań stają się bezużyteczne. Stąd też, przedsiębiorstwa starają się modyfikować proponowane metody oraz narzędzia i dostosowywać je do swoich potrzeb. Co więcej, w obrębie grup firm o podobnych cechach, modyfikacje te mają zbieżny kierunek. Nie dziwi, więc fakt, że poznanie tych szczególnych zachowań stało się przedmiotem badań na całym świecie. Nurt ten nie ominął także firm rodzinnych.

Firmy rodzinne jako przedmiot badań

Pierwszy artykuł, który co prawda nie wyodrębnia firm rodzinnych, jako osobnej grupy przedsiębiorstw, ale traktuje o sukcesji, ukazał się w 1961 roku w *Administrative Science Quarterly*. Była to publikacja autorstwa D.B.Trow pt. „*Executive succession in small companies*” (Trow 1961). Zapoczątkowała ona nurt badań nad firmami rodzinnymi, jako osobnej klasy podmiotów gospodarczych. Niestety, przez kolejne 20 lat firmy rodzinne, jako przedmiot badań, były stale ignorowane. Nagminnie klasyfikowano je wspólnie z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw. W rezultacie, liczba publikacji na temat tej grupy firm, nie jest tak liczna, jak pozostałych (Bird i in. 2002). Sytuacja zmieniła się zdecydowanie w ostatniej dekadzie, a dokładnie po roku 2000. Benavides – Velasco, Quintana – Garcia i Guzman – Para (Benavides – Velasco i in. 2013) badając 75 różnych czasopism naukowych w okresie 1961 – 2008 zauważyli, że opublikowano w tym czasie 703 artykuły dotyczące firm rodzinnych, z czego 21 przypadało na okres 1961 – 1987. W latach 1988 – 2002 roczna liczba publikacji nie przekraczała 40. W roku 2006 przekroczono liczbę 50 artykułów na rok, a w 2008 – 60 (patrz Tabela 1).

Tabela 1. Liczba artykułów opublikowanych w ciągu roku wg wybranych kategorii SSCI

Kat. SSCI	Business	Business fi- nance	Business ma- nagement	Management	Economics	Economics business	Economics business fi- nance	Economics management	Razem
Rok									
1961 – 1987	2	0	10	4	5	0	0	0	21
1988	23	0	0	2	1	0	0	0	26
1989	15	0	1	0	0	0	0	0	16
1990	18	0	0	0	0	0	0	0	18
1991	20	0	0	1	0	0	0	0	21
1992	22	1	0	0	1	0	0	0	24
1993	26	0	0	3	1	0	0	0	30
1994	19	1	0	1	0	0	0	0	21
1995	23	0	3	0	1	0	1	0	28
1996	26	0	5	0	0	0	0	1	32
1997	17	0	0	2	1	2	0	0	22
1998	30	0	1	2	0	0	0	0	33
1999	24	1	1	2	1	0	0	0	29
2000	17	0	3	1	0	0	0	0	21
2001	25	0	4	8	2	0	0	0	39

2002	24	0	1	1	0	0	0	0	26
2003	28	2	5	5	1	0	2	0	43
2004	34	0	2	2	1	0	0	0	39
2005	31	1	2	6	0	0	1	0	41
2006	39	5	5	5	1	0	0	0	55
2007	33	3	5	7	1	4	2	0	54
2008	39	4	6	9	2	2	1	1	64
Razem	536	16	54	61	19	8	7	2	703

Źródło: opracowanie własne na podstawie Benavides – Velasco i in., 2013, s. 43.

Tak więc, zainteresowanie firmami rodzinnymi i ogólna wiedza na temat ich funkcjonowania stale rośnie, choć w dalszym ciągu jest jeszcze ona zbyt mała w porównaniu z innymi podmiotami. Co więcej, specyfika tej grupy przedsiębiorstw eksplorowana jest w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie oraz w Wielkiej Brytanii. W pozostałych krajach, jeżeli prowadzone są badania na ten temat, to o wiele rzadziej ukazywane są na arenie międzynarodowej (patrz Tabela 2).

Tabela 2. Opublikowane artykuły o tematyce firm rodzinnych wg kraju

Lp	Kraj	Ilość artykułów (%)
1	USA	768 (57,3)
2	Kanada	138 (9,7)
3	Wielka Brytania	109 (8,1)
4	Hiszpania	51 (3,8)
5	Australia	39 (2,9)
6	Chiny	28 (2,1)
7	Włochy	28 (2,1)
8	Szwecja	19 (1,4)
9	Belgia	17 (1,2)
10	Niemcy	17 (1,2)
11	Francja	14 (1,0)
12	Singapur	12 (0,9)
13	Szwajcaria	11 (0,8)
14	Holandia	10 (0,7)
15	Finlandia	9 (0,7)
16	Austria	7 (0,5)
17	Cypr	6 (0,4)
18	Chile	6 (0,4)
19	Indie	5 (0,4)
20	Argentyna	5 (0,4)
21	Norwegia	4 (0,3)
22	Izrael	4 (0,3)
23	Liban	4 (0,3)
24	Republika południowej Afryki	4 (0,2)
25	Brazylia	3 (0,2)
26	Japonia	3 (0,2)
27	Dania	2 (0,1)
28	Grecja	2 (0,1)
29	Meksyk	2 (0,1)
30	Nikaragua	2 (0,1)
31	Turcja	2 (0,1)
32	Urugwaj	2 (0,1)

33	Kostaryka	1 (0,1)
34	Węgry	1 (0,1)
35	Indonezja	1 (0,1)
36	Nowa Zelandia	1 (0,1)
37	Filipiny	1 (0,1)
38	Tajwan	1 (0,1)
RAZEM		1340 (100)⁴

Źródło: Benavides-Velasco i in. 2013, s. 44.

Głównymi tematami poruszonymi w badaniach na temat firm rodzinnych jest, np.:

- sukcesja (np. Handler, 1994; Lansberg i Astrachan, 1994; Sharma i in., 2003),
- ład korporacyjny (np. Dino i in., 2005; Miller i Breton – Miller, 2007),
- zarządzanie strategiczne (np. Christman i in., 2005).

W Tabeli 3 zebrano wyniki wyżej cytowanych badań (Benavides – Velasco i in., 2013) z rozbiem na poruszaną w publikacjach tematykę.

Tabela 3. Artykuły według tematyki

Lp	Temat	Ilość artykułów (%)
1	Planowanie sukcesji, protokoły, kontynuacja działalności	123 (17,4)
2	Teoria organizacji i zarządzania	81 (11,5)
3	Zarządzanie (zarząd, kierownictwo)	70 (9,9)
4	Zarządzanie strategiczne i zarządzanie zmianami	55 (7,8)
5	Interpersonalna dynamika rodziny	55 (7,8)
6	Zarządzanie finansami, rynek kapitałowy, płynność i zagadnienia fiskalne	51 (7,2)
7	Efektywność przedsięwzięć i zarządzanie wartością	45 (6,4)
8	Przedsiębiorczość i innowacje	33 (4,7)
9	Płeć i pochodzenie etniczne	26 (3,6)
10	Zarządzanie zasobami ludzkimi	25 (3,5)
11	Systemy makro (ekonomia i polityka)	21 (2,9)
12	Internacjonalizacja i globalizacja	18 (2,5)
13	Konflikt	18 (2,5)
14	Edukacja firm rodzinnych i konsulting	18 (2,5)
15	Historia biznesu	15 (2,1)
16	Nieruchomości i planowanie podatków	11 (1,5)
17	Zalety firm rodzinnych, cechy odróżniające je od innych podmiotów i źródła konkurencyjności	9 (1,3)
18	Kultura	9 (1,3)
19	Odpowiedzialność społeczna i etyka	9 (1,3)
20	Profesjonalizacja (intensyfikacja zaangażowania zarządzających i specjalistów z zewnątrz rodziny)	5 (0,7)
21	Marketing	4 (0,5)
22	Zarządzanie produkcją	2 (0,2)
RAZEM		703 (100)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Benavides-Velasco i in. 2013, s. 47.

⁴ Każda publikacja może posiadać więcej niż jednego autora, którzy reprezentują różne kraje. Stąd ogólna liczba artykułów jest większa od tych, rzeczywiście przebadanych.

Łatwo zauważyć, że tematyka finansowa podzielona została tu na trzy części:

- zarządzanie finansami, rynek kapitałowy, płynność i zagadnienia fiskalne,
- efektywność przedsięwzięć i zarządzanie wartością,
- nieruchomości i planowanie podatków, jako obszar zarządzania majątkiem trwałym w przedsiębiorstwie.

W sumie ilość publikacji w tych obszarach wyniosła 107, co i tak w porównaniu z sukcesją, czy zarządzaniem stanowi zdecydowaną mniejszość.

Zarządzanie finansami w firmach rodzinnych – wyniki badań

Właściwe zarządzanie finansami postrzegane jest jako klucz do sukcesu i przetrwania przedsiębiorstwa. Nałożenie na siebie przedsiębiorczości i czynnika rodzinnego może skutkować powstawaniem specyficznych relacji o znaczącym wpływie na realizowane strategie finansowe. Potwierdzeniem tego faktu są chociażby badania przeprowadzone przez Lopez – Gracia i Sanchez – Andujar (2007), które dowodzą, że dysponowanie i zarządzanie wolnymi przepływami pieniężnymi przez menedżerów w przedsiębiorstwach rodzinach jest zdecydowanie ograniczone ze względu na silną kontrolę ze strony członków rodziny. Takie i inne, odmienne od powszechnych, zachowania powodują, że obszar badań w tej dziedzinie jest wyjątkowo ważny.

Co zatem wiemy na temat zarządzania finansami w firmach rodzinnych? Odpowiedź jest prosta – nie wiele. Zwróćmy uwagę, chociażby na strukturę kapitału. Powszechnie uważa się, że firmy rodzinne stronią od angażowania kapitałów obcych w finansowanie swojej działalności. Jednak, jak dowodzą badania, sprawa nie jest tak oczywista. Mishra i McConaughy (1999) dowodzą, że firmy rodzinne w USA zadłużają się w mniejszym stopniu niż pozostałe ze względu na obawę przed utratą kontroli nad przedsiębiorstwem oraz zwiększone prawdopodobieństwo zbankrutowania. Jednak inne badania, przeprowadzone przez Anderson i Reeb (2003) wskazują na brak jakichkolwiek różnic w zakresie zadłużenia pomiędzy firmami rodzinnymi i pozostałymi, działającymi na terenie Stanów Zjednoczonych. King i Santor (2008), a także Setia – Atmaja i in. (2009) zauważyli wyższy wskaźnik zadłużenia w Kanadzie i Australii, podczas gdy Margaritis i Psillaki (2010) wykazują odwrotną relację we francuskich firmach produkcyjnych, podobnie jak firmy niemieckie badane przez Ampenberger i in. (2011). Nie ma więc jednoznacznego wniosku dotyczącego struktury kapitału budowanej przez firmy rodzinne. Wielu badaczy uważa, jednak, że różnice w wynikach spowodowane są pewnymi specyficznymi czynnikami, które powinny być brane pod uwagę przy analizie danych. Chodzi tu m.in. o wielkość firmy, generację, upublicznienie czy też stopień powiązania pomiędzy założycielem a zarządem przedsiębiorstw.

Badania prowadzone przez Molly wraz z zespołem (Molly i in. 2010; Molly i in. 2012) pokazują, że struktura kapitału w firmach rodzinnych wygląda inaczej, jeżeli zarządza nim pierwsze pokolenie. Po przeprowadzonej sukcesji, każde kolejne pokolenie jest mniej skłonne do rezygnacji z kontroli nad firmą w zamian za pozyskanie nowych kapitałów. Stąd wskaźnik zadłużenia ma tendencję malejącą lub utrzymuje się na tym samym poziomie. Zupełnie przeciwnie wyniki dały badania przeprowadzone przez Di Giuli z zespołem (2011). Wykazali oni, że wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa oraz objęciem zarządu

przez kolejne pokolenia, wzrasta również zaangażowanie kapitałów obcych. Tłumaczą oni ten fakt cyklem życia przedsiębiorstwa i tym, że firmy starsze, o ugruntowanej pozycji, chcąc się rozwijać przyciągają kapitał obcy, ponosząc przy tym mniejsze ryzyko zagrożenia utraty płynności. Poza tym, szukając możliwości restrukturyzacji lub „świeżego spojrzenia” są skłonne w większym stopniu otworzyć się przed potencjalnymi nowymi udziałowcami, nawet za cenę utraty części kontroli nad firmą. Potwierdzeniem tego faktu są badania przeprowadzone przez Landry, Fortin i Callimaci (2013), na podstawie których zauważono, że firmy rodzinne wykazują mniejszą tendencję do leasingowania majątku trwałego niż pozostałe podmioty. Ciekawostką jest jednak to, że wyjątek od tej zależności wykazują właśnie przedsiębiorstwa o większych perspektywach rozwojowych. Jak widać, również w tym obszarze wyniki badań nie są jednoznaczne.

Maheault (2000) zauważył, że firmy rodzinne dopuszczone do obrotu publicznego wykazują większe zainteresowanie, ale również mają większy dostęp do finansowania zewnętrznego niż te, całkowicie prywatne. Dodatkowo, Coleman i Carsky (1999) wykazali, że skłonność do korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania zwiększa się wraz z wielkością przedsiębiorstwa, a McConaughy – że firmy rodzinne kontrolowane przez swoich założycieli wykazują tendencję do minimalizacji zadłużenia (McConaughy 2000). Badania te dowodzą, że im większy jest wpływ rodziny na działalność przedsiębiorstwa, tym mniejsze zainteresowanie korzystaniem z kapitałów obcych. Tezę tą potwierdzają również badania przeprowadzone przez Schulze wraz z zespołem (2003).

Mniejsze, prywatne firmy rodzinne wolą korzystać z pożyczek od innych członków rodziny w celu finansowania krótkoterminowych potrzeb finansowych, minimalizując tym samym wielkość zobowiązań (Haynes, Walker, Rowe i Hong 1999; Yilmazer i Schrank 2006). Duże, bardziej doświadczone przedsiębiorstwa rodzinne, zarządzane przez osoby niezwiązane z rodziną, wykazują stosowanie bardziej zaawansowanych i wyrafinowanych technik planowania finansowego, takich jak budżetowanie kapitałowe czy zarządzanie kapitałem obrotowym oraz częściej zwracają się o doradztwo w celu podniesienia efektywności wykorzystania swoich zasobów (Filbeck i Lee 2000).

Kolejne badania dotyczą wpływu „rodzinnosci” firm na jej efektywność. Tu, również można spotkać przeciwstawne wyniki i wnioski. Na przykład, Mazzola wraz ze swoim zespołem (2013) przeprowadzili badania, z których wynika, że firmy rodzinne charakteryzują się wyższym poziomem efektywności, mierzonym wskaźnikiem ROE, niż pozostałe podmioty operujące na rynku. Natomiast O’Boyle z zespołem (2012) wykazali, że zaangażowanie rodzinne w biznes nie wpływa znacząco na efektywność przedsiębiorstwa. Efektywność również w tym przypadku mierzona była wskaźnikiem ROE. Brak spójności w otrzymywanych wynikach zauważony został również przez Mazzi (2011), która twierdzi, że jest to spowodowane złożonością problemu i prawdopodobnym brakiem zidentyfikowania i przeanalizowania czynników rzeczywiście wpływających na te relacje.

Badania przeprowadzone przez Carney i Gedajlovic (2002, 2002a) wskazują na zwiększoną efektywność krótkoterminową, większą płynność finansową

wą oraz zmniejszone nakłady finansowe w przedsiębiorstwach, w których założyciel i zarządzający to ta sama rodzina. W rezultacie można domniemywać, że zwiększona kontrola rodziny nad firmą prowadzi do większych efektów w krótkim czasie, ale może hamować rozwój przedsiębiorstwa i inwestycje w dłuższych okresach.

Kolejnym obszarem zarządzania finansami w przedsiębiorstwie jest szeroko rozumiana polityka inwestycyjna. W przypadku inwestycji kapitałowych, a dokładnie rzecz biorąc – przejęć i fuzji, jak pokazują badania (np. Steier 2003) firmy rodzinne chętnie inwestują w inne przedsiębiorstwa rodzinne. Inwestycje rzeczowe, pomijając aspekt ich finansowania omawiany wyżej, najczęściej dotyczą tych obszarów przedsiębiorstwa, które mają zapewnić ciągłość działania i dobrą kondycję. Chodzi tu przede wszystkim o profesjonalizację zarządzania, planowanie sukcesji, szkolenie i rozwój przyszłych menedżerów, inwestycje w B&R, wyposażenie czy nieruchomości (Chittoor, Das 2007).

Podsumowując, publikowane artykuły z dziedziny zarządzania finansami w firmach rodzinnych obejmowały dotychczas głównie takie obszary, jak: budżetowanie kapitałowe, koszt kapitału, struktura kapitału, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie kapitałem obrotowym, pozyskiwanie kapitałów, zarządzanie zyskami, proces i konsekwencje upublicznienia przedsiębiorstwa, wpływ rodziny na wartość firmy i efektywność działania oraz strategie inwestycyjne. Wiedza pozyskana z przeprowadzonych badań nadal jest jednak mocno ograniczona.

Warto zauważyć, że większość przeprowadzanych badań dotyczy głównie firm działających na obszarze kraju, z którego pochodzi autor lub autorzy opracowania. Ciężko, jednak, znaleźć badania, które porównywałyby zachowania firm rodzinnych w obszarze zarządzania finansami w różnych krajach czy sektorach. Jednym z niewielu, który poruszył ten temat był Blanco-Mazagatos wraz z współpracownikami (2007). Badali oni specyfikę finansową firm rodzinnych w kontekście teorii agencji oraz podejścia zasobowego.

Badania dotyczyły również różnic w obszarze wskaźników finansowych pomiędzy małymi i średnimi przedsiębiorstwami, firmami rodzinnymi i pozostałymi oraz pomiędzy biznesami jedno- i wielopokoleniowymi (np. Coleman i Carsky 1999; Filbeck i Lee 2000; Lopez-Gracia i Sanchez-Andujar 2007). Ich wyniki, niestety, nie były zbieżne, co rozwija możliwości i kierunki dalszych badań.

Wyniki badań w Polsce

Jak twierdzi Alicja Winnicka-Popczyk (2011, s. 578), badania w obszarze zarządzania finansami w przedsiębiorstwach rodzinnych, przeprowadzane w Polsce, sprowadzają się głównie do analizy źródeł finansowania. Wspomniana autorka wraz z W. Popczyk przeprowadzili na przełomie lat 1999–2000 badania, na podstawie których stwierdzili, że źródła finansowania działalności stanowią kluczowy problem dla rozwoju i istnienia firm rodzinnych w Polsce (Popczyk, Winnicka-Popczyk 2005, s.60, 63, 67–70). Ważność tego zagadnienia wypływa z jednej strony z trudności, jakie zgłaszają firmy z sektora MŚP, dotyczących dostępu do kapitałów, z drugiej – z postawy i przekonania samych zarządzających i podejmujących decyzje, którzy boją się utracić

kontrolę nad przedsiębiorstwem. Wolą oni nie korzystać z kapitałów zewnętrznych, co odbija się na możliwościach rozwoju i wzrostu prowadzonych biznesów. Taką postawę firm rodzinnych zdają się potwierdzać również badania przeprowadzone przez grupę badawczą: Sułkowski, Haus i Safin (2005, s. 22, 24, 26). Zauważyli oni, że w przypadku tworzenia firmy rodzinnej, do finansowania działalności w większości stosowane były kapitały własne założycieli lub rodziny, a tylko 1/3 badanych przedsiębiorstw skorzystała z kredytu, jako uzupełnienia środków własnych.

W 2009 roku zostały przeprowadzone pierwsze badania firm rodzinnych w Polsce, które swoim zakresem objęły całą Polskę, a wielkość próby wyniosła 1280 przedsiębiorstw, z czego 1/3 stanowiły biznesy o charakterze rodzinnym. Choć same badania miały na celu zidentyfikowanie potrzeb i problemów firm rodzinnych w celu zaprojektowania usługi szkoleniowo – doradczej, to dostarczyły również wiedzy na temat liczebności, struktury czy udziału takich podmiotów w rzeczywistości gospodarczej Polski. Oprócz tych danych, pośród wyników można było znaleźć również pewne informacje dotyczące zagadnień związanych z zarządzaniem finansami, a dokładnie skłonnością firm rodzinnych do korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania. I tak, główny wniosek płynący z powyższych badań w tym obszarze sugeruje, że skłonność firm rodzinnych do finansowania inwestycji za pomocą kredytów jest większa w porównaniu z firmami nierodzinnymi (*Raport PARP*, 2009, s. 82). Ten fakt jest sprzeczny z wynikami wcześniejszych badań, ale sama sprzeczność jest, z kolei, zbieżna z tym, co dzieje się w innych krajach i wynikami badań prowadzonych na świecie. Nie ma zatem jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, czy firmy rodzinne zadłużają się chętniej niż inne podmioty, czy też stronią od kapitałów obcych.

Podsumowując, badania firm rodzinnych w Polsce, szczególnie w zakresie zarządzania finansami, są bardzo ograniczone, zarówno ilościowo, jak i tematycznie. Zawężenie problematyki do stopnia wykorzystywania zewnętrznych źródeł finansowania zdecydowanie nie wyjaśnia podstawowych problemów związanych z tym obszarem. Porównanie stanu wiedzy i badań przeprowadzanych na świecie z polską rzeczywistością ukazuje ogromną lukę i potencjał, jaki nie został jeszcze zagospodarowany.

Podsumowanie

Firmy rodzinne stanowią pewnego rodzaju „silnik” dla większości gospodarek na świecie, a ich szczególne cechy są coraz częściej tematem podejmowanych badań. Nie jest więc zaskoczeniem fakt, że obszar zarządzania finansami oraz samych decyzji finansowych podejmowanych w tego rodzaju podmiotach również stał się przedmiotem intensywnej obserwacji i poszukiwań zależności, które mogłyby z jednej strony wyjaśnić specyfikę familijności i jej wpływ na efektywność podejmowanych działań, z drugiej strony – pomogłyby uniknąć powielania błędów, które mogą doprowadzić do upadku przedsiębiorstwa.

Wyniki badań na świecie dowodzą, że firmy rodzinne potrafią zachowywać się zupełnie inaczej niż pozostałe przedsiębiorstwa na rynku, ale równie często ich decyzje i sposób prowadzenia działalności są zbieżne z ogólnie przyjętymi i poznanymi zwyczajami oraz zasadami. Jedyny pewny wniosek jest taki, że

sama familijność przedsiębiorstwa nie jest czynnikiem wystarczającym do rozróżniania zachowań na rynku. Identyfikowane relacje są uzależnione również od wielkości firmy, stopnia jej upublicznienia, pokolenia, które „trzyma stery” i wielu innych czynników, które zostały już zidentyfikowane lub ciągle czekają na odkrycie.

Pisząc o sytuacji Polski w kontekście firm rodzinnych warto zacytować prof. Łukasza Sułkowskiego i dr Krzysztofa Safina: „Polska jest krajem swobodnego paradoksu, jeżeli chodzi o przedsiębiorstwa rodzinne. Badania wskazują, że rola rodziny w życiu społecznym i sferze wartości jest kluczowa. Familizm jest istotnym rysem rzeczywistości społecznej. Jednak na pytanie, jak to wpływa na rozwój przedsiębiorstw rodzinnych, nadal nie potrafimy powiedzieć.” (*Raport PARP*, 2009, ss. 8–9). Warto dodać do tego cytatu również to, że o ile na temat przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce wiemy coraz więcej, choć w dalszym ciągu jest to wiedza znikoma, to o sferze finansów takich podmiotów nie wiemy nic. Jest to niewątpliwie poważna luka, którą należałoby w najbliższej przyszłości uzupełnić.

Bibliografia:

Ampenberger M., Schmid T., Achleitner A.K., Kaserer Ch. (2011), *Capital structure decision in family firms: Empirical evidence from a bank – based economy*, Review of Managerial Science, Forthcoming, available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1364153>.

Anderson R., Reeb D.M. (2003), *Founding family ownership and firm performance: evidence from the S&P500*, “Journal of Finance”, 58, 1301–1329.

Astrachan J.H. (2010), *Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda*, “Journal of Family Business Strategy”, 1 (1), 6–14.

Astrachan J.H., Klein S.B. & Smirnyos K.X. (2002), *The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving a family business definition problem*, “Family Business Review”, 15 (1), 45–58.

Benavides-Velasco C.A., Quintana-Garcia C., Guzman-Parra V.F. (2013), *Trends in family business research*, “Small Business Economics”, 40 (1), 41–57.

Bennedsen M., Nielsen K., Perez-Gonzalez F., Wolfenzon D. (2007), *Inside the family firms: the role of families in succession decisions and performance*, “The Quarterly Journal of Economics”, 122 (2), 647–691.

Bird B., Welsch H., Astrachan J.H., Pistrui D. (2002), *Family business research: The evolution of an academic field*, “Family Business Review”, 15 (4), 337–350.

Calessens S., Djankov J., Lang L., (2000), *The separation of ownership and control in East Asian corporations*, “Journal of Financial Economics”, 58 (1–2), 81–112.

Carney M., Gedajlovic E. (2002), *The co-evolution of institutional environments and organisational strategies: The rise of family business groups in the ASEAN region*, “Organization Studies”, 23 (1), 1–29.

- Carney M., Gedajlovic E. (2002a), *The coupling of ownership and control and the allocation of financial resources: Evidence from Hong Kong*, "Journal of Management Studies", 39 (1), 123–146.
- Chittoor R., Das R. (2007), *Professionalization of management and succession performance – a vital linkage*, "Family Business Review", 20 (1), 65–79.
- Christman J.J., Chua J.H., Sharma P. (2005), *Trends and direction in the development of a strategic management theory of the family firms*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 29 (5), 555–575.
- Coleman S., Carsky M. (1999), *Sources of capital for small family – owned businesses: Evidence from National Survey of Small Business Finances*, "Family Business Review", 12 (1), 73–86.
- Di Giuli A., Caselli S., Gatti S. (2011), *Are small family firms financially sophisticated?*, "Journal of Banking and Finance", 35, 2931–2944.
- Dino R.N., Lubatkin M.H., Schulze W.S., Ling Y. (2005), *The effects of parental altruism on the governance of family – managed firms*, "Journal of Organizational Behavior", 26 (3), 313–330.
- Faccio M., Lang L. (2002), *The ultimate ownership of western European corporation*, "Journal of Financial Economics", 65 (3), 365–395.
- Filbeck G., Lee S. (2000), *Financial management techniques in family businesses*, "Family Business Review", 13 (3), 201–216.
- Handler W.C. (1994), *Succession in family business: A review of the research*, "Family Business Review", 7 (2), 133–157.
- Haynes G.W., Walker R., Rowe B.R., Hong G.S. (1999), *The intermingling of business and family finances in family – owned businesses*, "Family Business Review", 12 (3), 225–239.
- King M.R., Santor E. (2008), *Family values: Ownership structure, performance and capital structure of Canadian firms*, "Journal of Banking and Finance", 32 (11), 2423–2432.
- Klein S.B., Astrachan J.H. & Smirnyos K.X. (2005), *The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication of theory*, "Entrepreneurship, Theory and Practice", 29 (3), 321–338.
- Landry S., Fortin A., Callimaci A. (2003), *Family firms and these lease decision*, "Journal of Family Business Strategy", 4 (3), 176–187.
- Lansberg I, Astrachan J.H. (1994), *Influence of family relationship on succession planning and training: The importance of mediating factors*, "Family Business Review", 7 (1), 39–59.
- La Porta R., Lopez de Silanes F., Shleifer A. (1999), *Corporate ownership around the world*, "Journal of Finance", 54 (2), 471–517.
- Lopez-Gracia J., Sanchez-Andujar S. (2007), *Financial structure of family businesses: Evidens of the group of small Spanish firms*, "Family Business Review", 20 (4), 269–287.

Maherault L. (2000), *The influence of going public on investment policy: An empirical study of French family – owned businesses*, "Family Business Review", 13, 71–79.

Margaritis D., Psillaki M. (2010), *Capital structure, equity ownership and firm performance*, "Journal of Banking and Finance", 34, 621–632.

Mazzola P., Sciascia S., Kellermanns F.W. (2013), *Non – linear effects of family sources of power on performance*, "Journal of Business Research", 66 (4), 568–574.

McConaughy D.L. (2000), *Family CEOs vs. Nonfamily CEOs in the family controlled firm: An examination of the level and sensitivity of pay to performance*, "Family Business Review", 13 (2), 121–131.

Miller D., Le Breton-Miller I. (2007), *Kicking the habit: Broadening our horizons by studying family businesses*, "Journal of Management Inquiry", 16 (1), 27–30.

Mishra C.S., McConaughy D.L. (1999), *Founding family control and capital structure: The risk of loss of control and the aversion to debt*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", 23 (4), 53–64.

Molly V., Laveren E., Deloof M. (2010), *Family business succession and its impact on financial structure and performance*, "Family Business Review", 23 (2), 131–147.

Molly V., Laveren E., Jorissen A. (2012), *Intergenerational differences in family firms: Impact on capital structure and growth behaviour*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", 36 (4), 703–725.

O'Boyle E.H. Jr, Pollack J.M., Rutherford M.W. (2012), *Exploring the relation between family involvement and firm's financial performance: A meta – analysis of main and moderator effects*, "Journal of Business Venturing", 27 (1), 1–18.

Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2005), *Przedsiębiorczość rodzinna w Polsce w świetle badań własnych. Podstawowe problemy rozwoju polskich firm rodzinnych*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń.

Raport końcowy "Badanie firm rodzinnych", Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), Warszawa, grudzień 2009.

Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N. (2003), *Toward a theory of agency and altruism in family firms*, "Journal of Business Venturing", 18 (4), 473–490.

Setia-Atmaja L., Tanewski G., Skully M. (2009), *The role of dividends, debt and board structure in the governance of family controlled firms*, "Journal of Business Finance and Accounting", 36 (7/8), 863–898.

Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H. (2003), *Predictors of satisfaction with the succession process in family firms*, "Journal of Business Venturing", 18 (5), 667–687.

Steier L. (2003), *Variants of agency contracts in family – financed ventures as a continuum of familiar altruistic and market rationalities*, "Journal of Business Venturing", 18 (5), 597–618.

Sułkowski Ł., Haus B., Safin K. (2005), *Raport z badań przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, [w:] Sułkowski Ł. (red.) *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, „Dom Organizatora”, Toruń.

Trow D.B. (1961), *Executive succession in small companies*, “Administrative Science Quarterly”, 6 (2), 228–239.

Yilmazer T., Schrank H. (2006), *Financial intermingling in small family businesses*, “Journal of Business Venturing”, 21 (5), 726–751.

Winnicka-Popczyk A. (2011), *Możliwości i ograniczenia w pozyskiwaniu kapitału w przedsiębiorstwach rodzinnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 47 (686), 575–588.

Wioletta Czemieli-Grzybowska
Politechnika Białostocka

Pomoc publiczna w zarządzaniu przedsiębiorstwem rodzinnym

Public support for management of family business enterprise

Abstract: Sources of financing of family businesses are very important from the point of view of their participation in the socio-economic development of the every country. Public support is the instrument to promote the formation and development of economic entities. This is the one of the key "non paid" sources of the business financing. The Poland's connection to the European Union and the Polish process of convergence level are implied to our legal solutions. Therefore, all the countries providing assistance from public funds are required to apply community rules on the law of every European Union membership. This article presents the legal conditions of application of public support in Poland. The article presents the analyze the public support in Poland for micro, small and medium-sized enterprises in the period 2001–2010.

Key-words: family firms, public support, sources of funding.

Wstęp

Rosnący udział firm rodzinnych w sektorze MSP, wskazuje na ich znaczącą rolę 78% z 2,2 mln czynnych polskich firm to biznesy rodzinne. Wytwarzają ponad 70% PKB [firmyrodzinne.eu/download/Firmy_rodzinne_w_polskiej_gospodarce_szanse_i_wyzwania.pdf]. Należy więc brać pod uwagę źródła finansowania działalności gospodarczych tak istotnych dla rozwoju społeczno-gospodarczego kraju. Pomoc publiczna stanowiąca instrument wspierania powstawania i rozwoju podmiotów gospodarczych jest jednym z kluczowych „nieodpłatnych” źródeł finansowania działalności gospodarczej.

W związku z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej i rozpoczętym procesem konwergencji wszystkie uregulowania prawne obowiązujące na poziomie wspólnotowym zostały włączone do naszego kraju [Traktat o Unii Europejskiej art.1–4]. Oznacza to, że wszystkie kraje członkowskie udzielające pomocy ze środków publicznych mają obowiązek stosować wspólnotowe regulacje dotyczące dopuszczalności pomocy państw [ustawa o warunkach dopuszczalności, art. 5–7]. Pomoc publiczna przeznaczana jest na różne cele. W literaturze międzynarodowej często wyodrębnia się jej cele zatrudnieniowe i poza

zatrudnieniowe [Girma 2007, ss. 1179–1199]. Pomoc publiczna skierowana bezpośrednio na wzrost zatrudnienia ma charakter programów subsydiujących zatrudnienie [Betcherman 2010, ss. 710–722]. Natomiast mogą też być dotacje wspierające pośrednio wzrost zatrudnienia [Ebersberger 2004, s. 4].

Celowość i efektywność pomocy publicznej jest kolejnym obszarem naukowym podejmowanym w celu uzyskania odpowiedzi na pytanie czy pomoc publiczna pomaga czy też szkodzi w rozwoju przedsiębiorczości. Betcherman przedstawia dowody na pozytywny wpływ dotacji publicznych na rozwój przedsiębiorczości na poziomie regionalnym. Jednakże studium przypadków Kangasharju i Venetoklisa nie wskazuje wpływu pomocy publicznej na ograniczenie poziom wydatków i wzrost zatrudnienie w przedsiębiorstwie [Kangasharju 2002, s. 24]. Natomiast wyniki badań Ebersbergera wskazują, iż istnieje związek pomiędzy udzieloną dotacją a dynamika zatrudnienia w podmiocie gospodarczym. Interesujący wydaje się też artykuł Koski, który koncentrował się na wpływie dotacje dla nowych firm i małych przedsiębiorstw już funkcjonujących o wysokim potencjale wzrostu. Badania wykazały, iż różny jest wzrost, dynamika i związek między dotacjami biznesowymi w nowym przedsiębiorstwach, a inne są zależności w tych obszarach w przedsiębiorstwach już funkcjonujących [Koski 2010, ss. 10–14]. Celem artykułu jest dokonanie analizy pomocy publicznej w Polsce kierowanej mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w latach 2001–2010.

Zasady finansowania działalności gospodarczej w ramach pomocy regionalnej

Ze względu na różnorodność form pomocy publicznej, Komisja Europejska wprowadziła podziały klasyfikacyjne aby ułatwić opracowanie jednolitych zasad dla jej poszczególnych rodzajów oraz kategorii. W ramach klasyfikacji przedmiotowej, zależnie od przeznaczenia wyróżnia się pomoc regionalną, horyzontalną oraz sektorową [Tokaj Krzewska 2004, s. 4]. Dokonując analizy dostępnej pomocy dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, istotnym jest podkreślenie roli pomocy regionalnej, będącej najbliższej przedsiębiorcy.

Pomoc regionalna jest udzielana mikro, małym i średnim przedsiębiorcom, prowadzącym działalność na gorzej rozwiniętych obszarach Wspólnoty, w których poziom rozwoju gospodarczego jest mniejszy od średniej w UE. Pomoc ma na celu długookresowe pobudzenie rozwoju tych obszarów na których poziom produktu krajowego brutto na jednego mieszkańca jest niższy niż 75% średniego poziomu, poprzez zapewnienie zrównoważonego rozwoju we wszystkich regionach państw członkowskich, dzięki wyrównywaniu i korygowaniu negatywnych konsekwencji przestrzennego rozwoju wspólnego rynku [Czemieli-Grzybowska 2013, ss. 133–140]. Pomoc regionalna ma zachęcać przedsiębiorców do podejmowania inwestycji, które bez wsparcia nie byłyby realizowane w gorzej rozwiniętych regionach. Pomoc ta może zostać udzielona, gdy przedsiębiorca przed rozpoczęciem realizacji projektu złoży wniosek o przyznanie pomocy publicznej o charakterze regionalnym, a następnie podmiot odpowiedzialny za zarządzanie programem tej pomocy potwierdzi na piśmie, że projekt kwalifikuje się do otrzymania pomocy [Choroszczak, Mikułec 2004, s. 16].

Za krajową pomoc regionalną uznaje się pomoc na inwestycje dla dużych, małych oraz średnich przedsiębiorstw. Natomiast z krajowej pomocy regionalnej nie mogą korzystać podmioty działające w sektorze rybołówstwa, górnictwa, węgla kamiennego, hutnictwa, żelaza i stali, włókien syntetycznych, a także produkcji artykułów rolnych.

Maksymalną intensywność pomocy określono w krajowej mapie pomocy regionalnej. Mapa pomocy regionalnej stanowi dokument za pomocą, którego udzielane jest wsparcie regionalne. Każdy z krajów Wspólnoty przygotowuje swoje mapy, a następnie przekazuje do Komisji Europejskiej. W drodze notyfikacji Komisja Europejska ocenia zgodność dokumentów i przyjmuje je w formie decyzji [Jankowska, i inni 2008, s. 24]. W przypadku Polski od 1 stycznia 2011 r. obowiązuje nowa mapa pomocy regionalnej, która zastąpiła wcześniejszą mapę opracowaną na lata 2007–2010. Różnica pomiędzy dwoma dokumentami dotyczy obszaru województwa mazowieckiego oraz miasta stołecznego Warszawa. Mapę regionów przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Maksymalna intensywność pomocy regionalnej w okresie 2007–2015

Miejsce lokalizacji projektu	Pułap pomocy w porównaniu do kosztów kwalifikowanych w %
Miasto stołeczne Warszawa	30
Województwa: pomorskie, zachodniopomorskie, wielkopolskie, mazowieckie, dolnośląskie, śląskie	40
Województwa: warmińsko-mazurskie, podlaskie, lubuskie, kujawsko-pomorskie, łódzkie, lubelskie, opolskie, świętokrzyskie, małopolskie, podkarpackie	50

Źródło: Jankowska M., Sokół A., Wicher A., *Fundusze Unii Europejskiej 2007–2013*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 33.

Intensywność regionalnej pomocy inwestycyjnej podwyższa się o 20% brutto dla mikro i małych przedsiębiorstw. W przypadku firm średnich wsparcie jest podwyższane o 10% brutto.

Pomoc regionalna powinna być udzielana w ramach wielosektorowego programu pomocy (w Polsce są to m.in. programy operacyjne), który stanowi integralną część regionalnej strategii rozwoju. Taki program daje możliwość właściwym organom uszeregowania projektów inwestycyjnych według korzyści, jakie przewidują one dla określonego regionu. Podstawą przyznania pomocy regionalnej jest także opracowanie przez państwo członkowskie mapy regionów, które określają obszary, na których można udzielić pomocy regionalnej. Dokument ten musi zostać zatwierdzony przez Komisję Europejską. W Polsce w latach 2007–2015 obowiązuje mapa pomocy regionalnej, która zastąpiła opracowaną na lata 2004–2006 [Czemiel-Grzybowska 2013, ss. 140–160]. Zgodnie z Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 13 października 2006 roku w sprawie ustalenia mapy pomocy regionalnej, maksymalna wiel-

kość tzn. intensywność pomocy regionalnej, ustalana jako stosunek dotacji brutto do kosztów kwalifikujących się do objęcia tą pomocą wynosi (tabela 1):

- 50% na obszarach należących do województw: podkarpackiego, lubelskiego, podlaskiego, warmińsko-mazurskiego, świętokrzyskiego, opolskiego, łódzkiego, kujawsko-pomorskiego, małopolskiego, lubuskiego,
- 40% na obszarach należących do województw: pomorskiego, zachodniopomorskiego, wielkopolskiego, śląskiego, dolnośląskiego, a w latach 2007–2010 na obszarze należącym do województwa mazowieckiego z wyłączeniem Warszawy,
- 30% na obszarze należącym do miasta Warszawy, a w okresie od 2011r. do 2013r. na terenie należącym do województwa mazowieckiego.

Zgodnie z wytycznymi Komisji Europejskiej, pomoc regionalna może być przeznaczona na realizację inwestycji początkowych przedsiębiorstw. Wspieranie tych działań ma na celu promowanie ekspansji, modernizacji i dywersyfikacji działalności gospodarczej przedsiębiorstw działających w regionach najmniej rozwiniętych, a także zachęcaniu nowych firm do wchodzenia na te obszary.

Regionalna pomoc inwestycyjna wiąże się z inwestycjami początkowymi. Jest ona przeznaczana na tworzenie nowych zakładów, rozbudowę istniejących, wprowadzanie nowych produktów bądź zmianę całościowego procesu produkcyjnego w zakładzie [Audretsch, Keilbach 2004, ss. 605–616].

Pomoc regionalna może wspierać także kupno zlikwidowanego zakładu. Wkład własny przedsiębiorcy dotyczący inwestycji początkowych, które mają być pokryte z środków pomocy regionalnej musi wynosić co najmniej 25% kosztów. Do otrzymania pomocy regionalnej nie kwalifikuje się inwestycji odtworzeniowych w ramach których następuje odnawianie zużytych środków trwałych.

Komisja Europejska przewiduje udzielanie pomocy regionalnej w związku z inwestycją początkową również na tworzenie nowych miejsc pracy. Przedsiębiorstwo może uzyskać pomoc na utworzenie nowych miejsc pracy, jeżeli zostały one stworzone w okresie 3 lat od zakończenia inwestycji. Nowe miejsca pracy, na które przedsiębiorca uzyskał pomoc regionalną, należy utrzymać co najmniej pięć lat od chwili ich utworzenia, podobnie jak inne inwestycje początkowe finansowane z pomocy regionalnej.

Z powodu istnienia wielu trudności w zakładaniu nowych firm, szczególnie na obszarach słabo rozwiniętych, Komisja Europejska wprowadziła na lata 2007–2013 nową formę pomocy dla nowo powstałych małych i mikro przedsiębiorstw. Właściciele małych i mikro firm mogą uzyskać pomoc, jeżeli od czasu ich utworzenia nie upłynęło więcej niż pięć lat. Maksymalna wielkość pomocy regionalnej dla nowo utworzonych małych i mikro przedsiębiorstw wynosi:

- na terenie należącym do województwa mazowieckiego: 35% – w przypadku kosztów poniesionych w okresie pierwszych trzech lat od utworzenia firmy oraz 25% – w razie kosztów poniesionych w czasie dwóch kolejnych lat,
- na obszarach należących do pozostałych województw: 40% – w przypadku kosztów poniesionych w okresie pierwszych trzech lat od powstania danego

przedsiębiorstwa oraz 30% – w razie kosztów poniesionych w ciągu dwóch następnych lat.

Zatem udzielanie pomocy regionalnej nowym przedsiębiorstwom jest uzależnione nie tylko od obszaru, na którym funkcjonują, ale także od czasu ich utworzenia. Największą pomoc uzyska przedsiębiorca w pierwszym okresie działania i budowania pozycji rynkowej.

Pomoc dla nowych podmiotów gospodarczych może obejmować: koszty administracyjne związane z powstaniem przedsiębiorstwa, koszty zużycia energii, wody, ogrzewania, opłaty z tytułu najmu, wypożyczenia maszyn produkcyjnych, odsetki od pożyczek zewnętrznych, opłaty administracyjne, pokrycie usług prawnych, amortyzacje oraz koszty wynagrodzenia, jeżeli inwestycje czy tworzenie miejsc pracy nie uzyskały wsparcia w postaci innej formy pomocy.

Przeznaczenie regionalnej pomocy publicznej oraz jej wartość w latach 2000–2010 przedstawia tabela 2.

W latach 2000–2010 w ramach pomocy regionalnej najwięcej środków udzielono na wpieranie nowych inwestycji. Do 2006 roku wartość środków przeznaczonych na ten cel stopniowo rosła, osiągając kwotę 1084,90 mln zł, po czym w 2007 roku nastąpił nieduży spadek tej wartości do 970,40 mln zł. Od 2006 roku w ramach regionalnej pomocy zaczęto wspierać także duże projekty inwestycyjne. W 2006 na ten cel przekazano 153,30 mln zł, następnie w kolejnych dwóch latach wartość ta spadła, osiągając w 2008 roku tylko 7,10 mln zł ponieważ 93,69% wszystkich środków przeznaczonych na regionalną pomoc publiczną przekazano przedsiębiorcom na nowe inwestycje.

Tabela 2. Wartość udzielonej pomocy regionalnej w latach 2000–2010 (mln zł)

Wartość udzielonej pomocy regionalnej w mln zł											
Przeznaczenie pomocy	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Pomoc regionalna, w tym:	284,37	48,20	469,60	753,60	854,70	763,60	1558,30	1204,80	4038,80	7746,70	10716
Udział %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
pomoc w celu wspierania nowych inwestycji	-	29,80	409,90	630,90	659	664,50	1084,90	970,40	3784,10	6648,90	9714
		61,83	87,29	83,72	77,10	87,02	69,62	80,54	93,69	85,83	90,65

po- moc na po- kry- cie kosz- tów bieżą- cych dzia- łal- ności	-	18,40	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		38,17									

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Urząd Ochrony Konkurencji i Konkurentów, *Raport o pomocy publicznej w Polsce udzielonej przedsiębiorcom w 2001r.*, Warszawa 2002, ss. 11–12; Urząd Ochrony Konkurencji i Konkurentów, *Raport o pomocy publicznej w Polsce udzielonej przedsiębiorcom w 2003r.*, Warszawa 2004, s. 10–11; Urząd Ochrony Konkurencji i Konkurentów, *Raport o pomocy publicznej w Polsce udzielonej przedsiębiorcom w 2005r.*, Warszawa 2006, ss. 10–11; Urząd Ochrony Konkurencji i Konkurentów, *Raport o pomocy publicznej w Polsce udzielonej przedsiębiorcom w 2007r.*, Warszawa 2008, s. 12; Urząd Ochrony Konkurencji i Konkurentów, *Raport o pomocy publicznej w Polsce udzielonej przedsiębiorcom w 2008r.*, Warszawa 2009, s. 16; Urząd Ochrony Konkurencji i Konkurentów, *Raport o pomocy publicznej w Polsce udzielonej przedsiębiorcom w 2010r.*, Warszawa 2011, ss. 16–17.

Od 2002 roku w ramach regionalnej pomocy publicznej przyznawane jest również wsparcie finansowe na tworzenie nowych miejsc pracy. Na ten cel najwięcej środków, na kwotę 570,40 mln zł przekazano w 2010 roku, w którym ogólna wartość wszystkich środków przekazanych przedsiębiorcom w ramach pomocy regionalnej w badanym okresie była największa. Pomoc wspierająca nowe inwestycje wyniosła 9 714 mln zł, co stanowiło 90,65% ogólnej wartości pomocy regionalnej, natomiast na duże projekty inwestycyjne przeznaczono 2,57% wszystkich środków na kwotę 275,50 mln zł. Poza tym w 2010 roku udzielono także wsparcia finansowego przedsiębiorcom, na podstawie ustawy o spółkach z udziałem zagranicznym w wysokości 156,30 mln zł. Z kolei w latach 2008–2009 w ramach pomocy regionalnej udzielono również wsparcia nowo powstałym małym przedsiębiorcom w wysokości 2,30 mln zł [*Raport*, 2010, ss. 16–17].

Podział pomocy publicznej ze względu na przeznaczenie oraz jej wartość w latach 2000–2010 przedstawia tabela 5.8. Do 2002 roku najwięcej środków udzielanych było w ramach pomocy horyzontalnej, po czym w 2003 roku nastąpił jej spadek. Znacznie wzrósł natomiast poziom pomocy sektorowej osiągając w 2003 roku 20053,2 mln co stanowiło 70% wszystkich środków udzielanych w zakresie pomocy publicznej (tabela 3).

Tabela 3. Przeznaczenie oraz wartość udzielonej pomocy publicznej przedsiębiorcom w latach 2000-2010

Wartość udzielonej pomocy publicznej w mln PLN											
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ogółem	7 712,10	10 860,60	10 378,0	28 355,60	8 809,30	3 745,90	4 468,40	4 847,20	11 622,0	16 185,0	21 236,0
Udział %	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Pomoc regionalna	284,30	48,20	469,60	753,60	854,70	763,60	1 558,30	1204,80	4 038,80	7 746,70	10 716,00
	3,70	0,40	4,60	2,70	9,70	21,00	34,9	24,90	35,10	48,20	50,50
Pomoc horyzontalna	4 964,40	3 569,40	3 451,00	2 840,80	4 453,10	1 821,70	2 183,10	317,70	4 919,50	5 365,70	6 215,10
	64,40	32,90	33,60	10,00	50,50	49,90	48,90	65,50	42,70	33,40	29,30
Pomoc sektorowa	2 323,80	2 700,30	1 835,00	2 0053,20	2 819,00	1 048,50	699,80	448,50	2 524,50	2 661,80	3 387,60
	30,10	24,90	17,90	70,70	32,00	28,80	15,70	9,30	21,90	16,50	16,00
Rolnictwo		2 383,90	1 767,00	1 283,10							
		21,90	17,20	4,50							
Inne	139,60	2 158,80	2 755,00	3 425,00	682,50	12,40	27,20	18,10	39,10	312,90	916,50
	1,80	19,40	26,80	12,13	7,80	0,30	0,60	0,40	0,30	1,90	4,30

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Urząd Ochrony Konkurencji i Konkurentów, *Raport o pomocy publicznej w Polsce udzielonej przedsiębiorcom w 2001 r.*, Warszawa 2002, ss. 11–12; Urząd Ochrony Konkurencji i Konkurentów, *Raport o pomocy publicznej w Polsce udzielonej przedsiębiorcom w 2003 r.*, Warszawa 2004, ss. 10–11; Urząd Ochrony Konkurencji i Konkurentów, *Raport o pomocy publicznej w Polsce udzielonej przedsiębiorcom w 2005 r.*, Warszawa 2006, ss. 10–11; Urząd Ochrony Konkurencji i Konkurentów, *Raport o pomocy publicznej w Polsce udzielonej przedsiębiorcom w 2007 r.*, Warszawa 2008, s. 12; Urząd Ochrony Konkurencji i Konkurentów, *Raport o pomocy publicznej w Polsce udzielonej przedsiębiorcom w 2008 r.*, Warszawa 2009, s. 16; Urząd Ochrony Konkurencji i Konkurentów, *Raport o pomocy publicznej w Polsce udzielonej przedsiębiorcom w 2010 r.*, Warszawa 2011, ss. 16–17.

W latach 2004–2008 ponownie najwięcej wsparcia finansowego udzielono w ramach pomocy horyzontalnej. Z kolei w latach 2009–2010 największą wartość osiągnęła pomoc regionalna. W 2010 wartość tej pomocy wyniosła 10716,00 mln zł, co stanowiło ponad 50,00% całej wartości środków przeznaczonych na pomoc publiczną. Wartość pomocy horyzontalnej w 2010 roku była większa niż w latach ubiegłych, wyniosła 6215,10 mln zł, co stanowiło około 30% całej kwoty środków publicznych, natomiast wartość pomocy sektorowa wyniosła 3387,60 mln zł, co stanowiło 16% wszystkich środków. Pomoc niezakwalifikowana do żadnej z grup wyniosła 916,50 mln zł. Pomoc ta stanowiła rekompensatę dla przedsiębiorców z tytułu realizacji zadań publicznych.

Alokacja pomocy publicznej w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach

Pomoc publiczna może być istotnym narzędziem do szybszego rozwoju działalności przedsiębiorstwa. Odniesienie poszczególnych rodzajów pomocy do faz cyklu życia przedsiębiorstwa przedstawia tabela 4. Przedsiębiorstwo dzięki pomocy publicznej może zwiększyć szanse przetrwania w fazie I, która jest najtrudniejszym etapem rozwojowym i szybciej wejść do fazy II, w której będzie się rozwijać i wzrastać na rynku. Następnie dzięki pomocy publicznej firma może ustabilizować swoją pozycję i powstrzymać ewentualną fazę schyłku w swojej działalności na rynku.

Tabela 4. Pomoc publiczna a fazy cyklu życia przedsiębiorstwa

Rodzaj pomocy publicznej	Fazy cyklu życia firmy		
	Faza narodzin i utrzymania się na rynku	Faza wzrostu	Faza stabilizacji i schyłku
Pomoc regionalna	Pomoc inwestycyjna dla nowo powstałych podmiotów istniejących mniej niż 5 lat	Pomoc inwestycyjna dla średnich przedsiębiorstw	Pomoc inwestycyjna dla dużych przedsiębiorstw
Pomoc horyzontalna	– Pomoc związana z kapitałem podwyższonego ryzyka skierowana dla nowo powstałych przedsiębiorstw – Pomoc inwestycyjna dla małych i średnich firm związana z powstaniem nowego przedsiębiorstwa – Pomoc dla podmiotów z sektora MSP na badania, rozwój i innowacje – Pomoc na usługi doradcze – Pomoc na szkolenia, zatrudnienie – Pomoc w obszarze ochrony środowiska	– Pomoc dla firm z sektora MSP na rozwój istniejącej firmy, modernizację oraz dywersyfikację działalności – Pomoc na rozwój, badania i innowacje – Pomoc dla MSP na usługi doradcze i udział w targach oraz wystawach – Pomoc na szkolenia, zatrudnienie – Pomoc w obszarze ochrony środowiska – Pomoc na badania i rozwój	– Pomoc na szkolenia – Pomoc na zatrudnianie pracowników, będących w trudnej sytuacji oraz osób niepełnosprawnych – Pomoc w obszarze ochrony środowiska – Pomoc na ratowanie i restrukturyzację
Pomoc sektorewa			Pomoc dla sektorów „wrażliwych”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Choroszczak J., Mikulec M. (2009) *Pomoc publiczna a rozwój firmy szanse i zagrożenia*, POLTEX, Warszawa, s. 60.

Pomoc publiczna udzielona małym i średnim przedsiębiorstwom ma na celu pobudzić ich aktywność gospodarczą. Bezpośrednie wsparcie sektora MSP z pomocy publicznej dotyczy środków przekazanych na: tworzenie nowych miejsc pracy, rozwój małych i średnich przedsiębiorstw, ratowanie i restrukturyzację, kapitał podwyższonego ryzyka, pomoc na zatrudnienie, szkolenia, wspieranie nowo powstałych małych firm, nowych inwestycji, spółek z udziałem zagranicznym oraz prac badawczo-rozwojowych. Ich wartość w okresie 2000–2010 przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Wartość pomocy publicznej udzielonej małym i średnim przedsiębiorstwom w okresie 2000–2010 (mln zł)

Wartość udzielonej pomocy publicznej w mln PLN											
Przeznaczenie pomocy	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
pomoc w celu tworzenia nowych miejsc pracy	-	-	59,8	122,7	194,3	99,1	320,1	201	245,2	270,9	570,4
rozwój małych i średnich przedsiębiorstw	6,17	61,9	136,6	132,9	67,5	304,5	322,6	654,8	460,3	28,5	106,4
pomoc na ratowanie i restrukturyzację	478,83	2123,5	2091,3	1750,3	3635,1	13,1	27,3	38,6	21,2	154,1	223,2
kapitał podwyższonego ryzyka	-	-	-	-	-	-	-	8,2	30,6	-	206,8
pomoc na zatrudnienie	1816,5	106,9	228,2	295,1	537,7	1230,3	1 440	2061,4	2957,5	2789,1	2975,2
szkolenia	0,02	466,7	368,5	66	40,4	89,3	210,1	227,8	369,8	671,6	446,7
pomoc dla nowo powstałych małych przedsiębiorstw	-	-	-	-	-	-	-	-	2,2	0,1	-
pomoc w celu wspierania nowych inwestycji	-	29,8	409,9	630,9	659	664,5	1084,9	970,4	3784,1	6648,9	9714
pomoc udzielana na podstawie ustawy o spółkach z udziałem zagranicznym	-	-	-	-	-	-	-	-	-	98,5	156,3
prace badawczo-rozwojowe	94,40	95	136,7	105,6	114,4	153,1	127,6	168,1	173,6	335,4	517,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Raportów o pomocy publicznej w Polsce udzielonej przedsiębiorcom od 2000 do 2010 roku*, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa 2000–2010.

W latach 2000-2010 najwięcej środków w ramach pomocy publicznej udzielono przedsiębiorcom na zatrudnienie (łącznie 16 437,92 mln zł), a następnie na ratowanie i restrukturyzację zagrożonych podmiotów gospodarczych (10 556,53 mln zł). Nieco mniejszą kwotę przeznaczono na szkolenia (2 956,92 mln zł), nowe inwestycje (24 596,4 mln zł) oraz rozwój małych i średnich przedsiębiorstw (2 282,17 mln zł). Natomiast najmniejsze wsparcie w okresie 2000–2010 uzyskali właściciele nowo powstałych małych przedsiębiorstw (2,30 mln zł).

Tabela 6. Udział procentowy udzielonej pomocy publicznej ze względu na skalę wielkości przedsiębiorstwa oraz formę prawną w latach 2001–2010

Wielkość beneficjenta	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
	udział w %								
mikroprzedsiębiorstwa	0	0	0	0	4,60	5,60	9,10	6,80	9,10
małe przedsiębiorstwa	10,00	14,00	6,00	24,50	13,90	13,90	16,90	14,50	15,60
średnie przedsiębiorstwa	7,00	12,00	7,00	16,60	22,80	23,90	30,10	27,10	21,40
duże przedsiębiorstwa	59,00	50,00	80,00	58,90	58,70	56,60	44,00	50,90	53,90
brak danych	24,00	24,00	7,00	0	0	0	0	0	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Raport o pomocy publicznej udzielonej przedsiębiorcom w 2001 roku*, UOKiK, Warszawa 2002, s. 6; *Raport o pomocy publicznej udzielonej przedsiębiorcom w 2003 roku*, UOKiK, Warszawa 2004, s. 6; *Raport o pomocy publicznej udzielonej przedsiębiorcom w 2006 roku*, UOKiK, Warszawa 2007, s. 11; *Raport o pomocy publicznej udzielonej przedsiębiorcom w 2008 roku*, UOKiK, Warszawa 2009, s. 8; *Raport o pomocy publicznej udzielonej przedsiębiorcom w 2010 roku*, UOKiK, Warszawa 2011, s. 9.

W latach 2001–2010 (tabela 6) można zauważyć nieznaczny wzrost pomocy publicznej skierowanej do mikro przedsiębiorstw. Zauważalny szczególnie po skierowaniu strumienia z funduszy strukturalnych (od roku 2007).

Problem finansowania towarzyszy przedsiębiorcom już od momentu organizowania działalności. Pomimo wielu możliwości finansowania, przedsiębiorstwa z sektora MSP najczęściej korzystają z środków własnych, przeważnie w postaci oszczędności właściciela bądź zysku z prowadzonej działalności. Ryzyko finansowania przedsiębiorstwa środkami własnymi jest mniejsze niż w przypadku kapitału obcego, jednak ich wartość jest ograniczona, dlatego też przedsiębiorstwa decydują się dodatkowo na finansowanie działalności za pomocą źródeł zewnętrznych. Do form finansowania zewnętrznego zalicza pomoc publiczną.

Wnioski

Małe i średnie przedsiębiorstwa chcąc pozyskać środki finansowe na rozwój swojej działalności mogą starać się także o otrzymanie pomocy publicznej. Pomoc ta ma charakter selektywny co oznacza przekazywanie pomocy tylko wybranym przedsiębiorcom. Może zostać udzielona w różnej postaci. W okresie 2000–2010 najczęściej pomoc publiczna udzielana była w formie dotacji. Wartość środków przyznawanych w ramach pomocy publicznej znacznie różni się między poszczególnymi województwami. Największe wsparcie finansowe otrzymali przedsiębiorcy posiadający siedzibę w województwa śląskim, a następnie przedsiębiorcy z województwa mazowieckiego. Natomiast najmniejsze dofinansowanie przyznano przedsiębiorcom z województwa podlaskiego oraz lubuskiego. Komisja Europejska w ramach pomocy publicznej wyróżniła pomoc regionalną, horyzontalną oraz sektorową. W analizowanym okresie do

2002 roku najwięcej środków udzielanych było w ramach pomocy horyzontalnej, po czym w 2003 roku nastąpił jej spadek. Znacznie wzrosła natomiast wartość udzielonej pomocy sektorowej, która w 2003 roku stanowiła 70% wszystkich środków udzielanych w zakresie pomocy publicznej. W latach 2004–2008 ponownie najwięcej wsparcia finansowego udzielono w ramach pomocy horyzontalnej. Z kolei w latach 2009–2010 największą wartość osiągnęła pomoc regionalna. Stało się tak przede wszystkim ze względu na wzrost wartości pomocy regionalnej udzielanej przez marszałków w ramach regionalnych programów operacyjnych. W okresie 2000–2010 w ramach pomocy regionalnej najwięcej środków udzielono na wpieranie nowych inwestycji, a następnie na tworzenie nowych miejsc pracy. Pod koniec badanego okresu niewielką pomoc uzyskały także nowo powstałe małe przedsiębiorstwa oraz spółki z udziałem zagranicznym.

W zakresie pomocy horyzontalnej również najwięcej środków przekazano na pomoc bezrobotnym w znalezieniu zatrudnienia. Pomoc horyzontalna wspiera także rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. W badanym okresie można zaobserwować wzrost środków na rozwój firm z sektora MSP. Przedsiębiorcy znajdujący się w trudnej sytuacji mogli ubiegać się o pomoc na ratowanie i restrukturyzację swojej działalności. W analizowanym okresie, w latach 2000–2004 przedsiębiorcy potrzebujący wsparcia na ratowanie swoich działalności osiągnęli największą pomoc finansową, po czym w 2005 roku nastąpił gwałtowny spadek środków przekazanych na ratowanie i restrukturyzację, ze względu na wzrost pomocy udzielanej na zatrudnienie, rozwój sektora MSP oraz szkolenia. Z kolei w badanym okresie w ramach pomocy sektorowej najwięcej środków finansowych przekazano dużym przedsiębiorstwom działającym w sektorze górnictwa węgla. Pod koniec analizowanego okresu wartość ta znacznie zmalała, na rzecz wsparcia sektora wytwarzania energii elektrycznej, a także sektora kinematografii.

Istnieje wiele sposobów pozyskiwania środków na finansowanie rozwoju i prowadzenia działalności gospodarczej. Jednak małe i średnie przedsiębiorstwa najchętniej wykorzystują samofinansowanie, a dopiero w razie konieczności wykorzystują źródła zewnętrzne.

Bibliografia:

Audretsch D.B., Keilbach M. (2004), *Entrepreneurship and regional growth: An evolutionary interpretation*, "Journal of Evolutionary Economics" 14, no. 5.

Betcherman, G., Daysal, N., Meltem, N., Pages, G. (2002), *Do employment subsidies work? Evidence from regionally targeted subsidies in Turkey*, "Labour Economics", nr 17.

Choroszczak J., Mikulec M. (2009), *Pomoc publiczna a rozwój firmy szanse i zagrożenia*, POLTEX, Warszawa.

Czemieli-Grzybowska W. (2013), *Rola pomocy publicznej w finansowaniu małych i średnich przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa.

Ebersberger B. (2004), *Labor demand effect of public R&D funding*. VTT Working papers 9. "VTT Technology Studies", Finland.

Girma S., Gorg H., Strobl E., & Walsh, F. (2007), *Creating jobs through public subsidies: An empirical analysis*, "Labour Economics", nr 15.

Jankowska M., Sokół A., Wicher A. (2008), *Fundusze Unii Europejskiej 2007–2013*, CeDeWu, Warszawa.

Kangasharju A., Venetoklis T. (2002), *Business subsidies and employment of firms: overall evaluation and regional extensions*. VATT discussion papers 268. Finland, Government Institute for Economic Research Finland (VATT).

Koski H., Pajarinen M. (2010), *Access to business subsidies: What explains complementarities and persistency?* Etna Discussion Paper No. 1226. The Research Institute of the Finnish Economy, Finland.

Misiąga F. (red.) (2005), *Pomoc publiczna dla małych i średnich przedsiębiorstw: mity i rzeczywistość*, PWE, Warszawa.

Raport o pomocy publicznej w Polsce udzielonej przedsiębiorcom w 2010 roku, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa, 2011.

Raport o pomocy publicznej w Polsce udzielonej przedsiębiorcom w 2000 roku, UOKiK, Warszawa, 2002.

Raport o pomocy publicznej w Polsce udzielonej przedsiębiorcom w 2010 roku, UOKiK, Warszawa, 2011.

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w latach 2003–2004, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w latach 2005–2006, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007.

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w latach 2007–2008, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w latach 2008–2009, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2001–2002, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2003.

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.

Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1988/2006 z dnia 15 grudnia 2006 r. w sprawie stosowania art. 87 i 88 Traktatu do pomocy de minimis.

Tokaj Krzewska A. (red.) (2004), *Fundusze Unii Europejskiej i inne źródła finansowania przedsiębiorstw*, Forum Media, Warszawa.

Ustawa z dnia 27 lipca 2002r. o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców (Dz.U. Nr 141, poz. 1177).

Wersje skonsolidowane Traktatu o Unii Europejskiej i Traktatu o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, tom 51 nr 2008/C115/01, 9.05.2008.

Małgorzata Okręglika
Politechnika Częstochowska

Leasing w finansowaniu małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

Leasing in financing small and medium-sized enterprises in Poland

Abstract: The small and medium-sized enterprises (SMEs) play critical role in the development of the country. The success of SMEs depends on number of factors. Financial resources are the most important factor in the success of business perceived by small and medium enterprises. They are of vital importance for a business to run operations profitably, but SMEs have comparatively limited resources and greater difficulty in accessing to external funding sources. This is why their investments are financed mainly from own resources.

Leasing is a process by which a firm can obtain the use of a certain fixed assets for which it must pay a series of contractual, periodic, tax deductible payments. The essence of leasing is giving the possibility of using the investment goods without the necessity of becoming the owner of them. Leasing is the main, apart from credit, external source of financing investments working in enterprises. The aim of the paper is to present and evaluate the development of leasing as a source of financing the investments of Polish enterprises, especially SMEs.

Key-words: leasing, financing, investments, small and medium-sized enterprises.

Wstęp

Sprawnie działający sektor małych i średnich przedsiębiorstw to podstawa funkcjonowania gospodarki rynkowej, rozpatrywanej przez pryzmat „zdrowej” konkurencji. Znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw przejawia się wieloaspektowo: w ich wpływie na wskaźniki makroekonomiczne poszczególnych państw, w łatwości ich zakładania i prowadzenia w porównaniu do dużych przedsiębiorstw, co wspomaga kształtowanie postaw przedsiębiorczych czy w ich zdolnościach adaptacyjnych do zmian w otoczeniu i kryzysu [Laib 2013, s. 29]. Niewielkie rozmiar MSP wiążą się jednak ze zwiększonym ryzykiem operacyjnym ich działalności oraz w konsekwencji większym prawdopodobieństwem upadłości. [Serrasqueiro, Nunes 2012, s. 629]. Stąd konieczność stałej analizy poszczególnych obszarów

funkcjonowania MSP, w tym szczególnie obszaru finansów, tak aby wskazywać skuteczne rozwiązania i narzędzia, wspomagające rozwój tego sektora.

Jednym z podstawowych aspektów związanych z funkcjonowaniem każdego przedsiębiorstwa jest posiadanie kapitału, dzięki któremu możliwe jest posiadanie aktywów umożliwiających funkcjonowanie. Kapitał w ramach podstawowej klasyfikacji dzielimy na własny i obcy [Rutkowski 2007, s. 273]. Głównym źródłem finansowania small businessu są środki własne, a kiedy są one niewystarczające przedsiębiorcy zwracają się w kierunku finansowania zewnętrznego [Demirguc-Kunt i in. ss. 932–952], głównie zgłaszając popyt na kredyty bankowe, z których przeważająca część to kredyty krótkoterminowe [García-Teruel, Martínez-Solano 2007, ss. 579–602; Davidson, Dutia 1991, ss. 53–64]. Przyczyny takiego stanu są różnorodne. Z jednej strony to mentalność kredytowa właścicieli, przejawiająca się w nadużywaniu finansowania krótkoterminowego do przejściowego finansowania projektów inwestycyjnych. Z drugiej strony dostęp do kapitału inwestycyjnego jest dla MSP ograniczony trudnymi do spełnienia warunkami jak: konieczność przedstawienia wysokich zabezpieczeń spłaty kredytu czy potwierdzenia stabilnej kondycji finansowej [Łuczka 2001, s. 59]. Ograniczony dostęp do bankowego finansowania inwestycji zmusza przedsiębiorców do poszukiwania alternatywnych form finansowania. Dla small businessu jedną z najkorzystniejszych alternatyw jest z pewnością leasing [Okręglicka 2004, s. 186].

Celem artykułu jest prezentacja i ocena rozwoju leasingu jako alternatywnego źródła finansowania inwestycji polskich przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem sektora MSP.

Idea i ogólne zasady korzystania z leasingu

Rozwój leasing został zapoczątkowany na rynku amerykańskim, a następnie przeniesiony na pozostałe rynki państw wysoko rozwiniętych. W Europie początki leasingu sięgają lat 60. Stanowił on odpowiedź na potrzebę pozyskania środków trwałych przez przedsiębiorstwa, funkcjonujące w warunkach niedoboru kapitałów służących intensyfikacji rozwoju [Galić, Funarić 2008, s. 2]. Szczególnie przydatny okazał się leasing w przypadku małych firm, które nie jako z natury mają ograniczone zasoby kapitału.

Leasing można ogólnie scharakteryzować jako komercyjną formę finansowania działalności przedsiębiorstw, poprzez którą wyspecjalizowana spółka leasingowa lub wręcz producent dóbr oddaje je w użytkowanie przedsiębiorstwom, które nie mają wystarczających środków na zakup, więc muszą zdobyć środki na pozyskanie aktywów trwałych. Leasing jest zatem narzędziem umożliwiającym spotkanie, na tym samym rynku, właścicieli kapitału z tymi, którzy go potrzebują, w celu usprawnienia swoich działań [Vintilă 2004, s. 1].

W Polsce definicja leasingu zawarta jest w art. 791¹ kodeksu cywilnego, który określa, że w umowie leasingu „finansujący zobowiązuje się, w zakresie działalności swego przedsiębiorstwa, nabyć rzecz od określonego zbywcy na warunkach określonych w tej umowie i oddać tę rzecz korzystającemu do używania albo używania i pobierania pożytków przez czas oznaczony, a korzystający zobowiązuje się zapłacić finansującemu w uzgodnionych ratach wynagrodzenie pieniężne, równe co najmniej cenie lub wynagrodzeniu z tytułu nabycia

rzeczy przez finansującego”. Pod pojęciem rzeczy możemy rozumieć zarówno ruchomości, jak i nieruchomości.

Wyjściowymi przyczynami wykorzystania leasingu jako formy finansowania inwestycji mogą być następujące fakty [Bălteanu, Bărbulescu 2012, s. 56]:

- zysk przedsiębiorstwa jest generowany w wyniku efektywnego wykorzystania aktywów, a nie posiadania ich na własność,
- posiadanie przestarzałego wyposażenia stanowi rzeczywistą słabą stroną przedsiębiorstwa,
- pozyskanie prawa użytkowania nowoczesnego i wydajnego sprzętu przy minimalnych nakładach kapitałowych daje szansę rozwoju działalności gospodarczej i stanowi element wpływający na uzyskiwanie lepszych wyników finansowych.

Analizując leasing można postawić pytanie czy jest on w ogóle źródłem finansowania inwestycji, skoro z prawnego punktu widzenia nie powiększa on stanu aktywów przedsiębiorstwa. Należy zauważyć, iż z ekonomicznego punktu widzenia skutki końcowe leasingu są analogiczne jak przy typowych źródłach finansowania, jak kredyt czy pożyczka. Leasing dostarcza bowiem kapitału na niezbędne przedsiębiorstwu dobra trwałe. Wprawdzie w początkowym okresie nie stanowią one własności przedsiębiorstwa, jednakże korzysta ono z nich w pełnym zakresie, przez z góry określony, długi czas, po którym dotychczasowy leasingobiorca może przejąć środek, za kwotę uwzględniającą spłatę wartości rzeczy w trakcie trwania umowy leasingu.

Tradycyjnie, w teorii finansów leasing i kredyt figurują jako substytuty tj. obie formy są stałym, umownym zobowiązaniem, które zmniejsza zdolność przedsiębiorstwa do zaciągania zobowiązań [DeLoof, Lagaert, Verschueren 2007, s. 491]. Oczywiście nie są to doskonale substytuty, gdyż widoczne są wyraźne różnice między nimi. Kiedy firma dokonuje zakupu składnika aktywów, posiłkując się kredytem, uzyskuje prawo zarówno do jego użytkowania, jak i do jego sprzedaży w dowolnym czasie w przyszłości. Przy leasingu firma uzyskuje tylko prawo użytkowania sprzętu w okresie trwania umowy leasing [Smith, Wakeman 1985, s. 895]. Przedmiot leasingu znajduje się zatem pod kontrolą korzystającego, który nie jest właścicielem rzeczy. Może to generować problemy dla firmy leasingowej w zakresie właściwego sposobu użytkowania przedmiotu [Eisfeldt, Rampini 2009, s. 1621].

W literaturze wskazywane są korzyści, dzięki którym leasing może być bardziej preferowaną formą niż zakup ze środków obcych. Stanowią one niejako przeciwwagę wskazanych powyżej niedogodności. Najczęściej podkreśla się korzyści podatkowe wiążące się z wykorzystaniem leasingu, a ponadto redukcję ryzyka inwestycyjnego oraz niepowiększanie zadłużenia (bilansowego) przedsiębiorstwa [Drakos, Goulas 2008, s. 1197].

Standardowo leasing występuje w dwóch podstawowych odmianach: operacyjnej i finansowej. Kryteriami różnicującymi powyższe rodzaje są: zaliczenie przedmiotu leasingu do majątku jednej, bądź drugiej strony umowy oraz czas na jaki umowa została zawarta [Brzeszczyńska 2002, s. 323]. Szczególnie korzystny podatkowo wydaje się zwłaszcza leasing operacyjny, w przypadku którego raty leasingowe stanowią koszt uzyskania przychodów w całości, podczas gdy zakup sprzętu uprawnia do rozliczenia w kosztach amortyzacji oraz

ewentualnie części odsetkowej kredytu bankowego, zaciągniętego na ten zakup [Miller Upton 1976, s. 775]. Leasing przynosi zatem wymierne korzyści przedsiębiorstwu. Modele leasingu pozwalają na długoterminowe ustalenie strumieni płatności dopasowanych do oczekiwanych strumieni zysków do opodatkowania. Pozwala to na rozłożenie parasola ochronnego na przyszłe zyski przedsiębiorstwa.

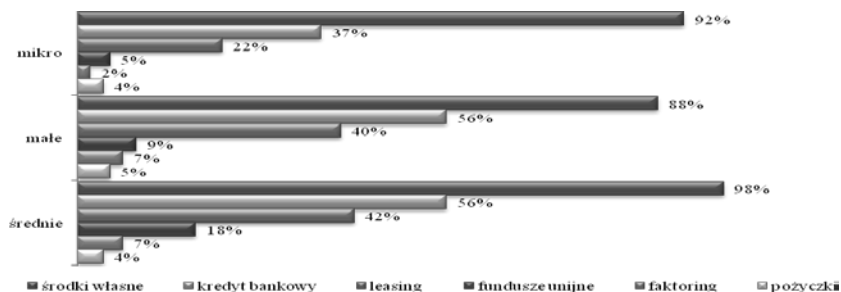
W Polsce dla każdego rodzaju leasingu ustawodawca określił odmiennie skutki podatkowe nie tylko wynikające z realizacji transakcji, ale i jej zakończenia, kiedy to korzystający ma do wyboru trzy warianty tj. przedłużenie umowy leasingu, wykup przedmiotu leasingu przez dotychczasowego korzystającego oraz sprzedaż nieruchomości osobie trzeciej [Martowski, Kośmider 2004, ss. 189–197].

Analizując wady i zalety leasingu niejako naturalnie jest on porównywany do głównego obcego źródła finansowania – kredytu. Efektywność finansowa skłania często przedsiębiorców do wyboru kredytu, który często okazuje się nieco tańszy. Należy jednak pamiętać, że leasing posiada też szereg zalet, które mogą skłaniać do jego wykorzystania, m.in.:

- możliwość finansowania do 100% inwestycji,
- finansowanie pozabilansowe, o charakterze średnio- lub długoterminowym,
- optymalizacja przepływów gotówkowych – wysokość rat można dostosować do przewidywanych możliwości finansowych firmy w poszczególnych okresach,
- pisemna gwarancja odkupienia przedmiotu leasingu po zakończeniu umowy przez dotychczasowego korzystającego,
- większa elastyczność finansowania niż w przypadku kredytów bankowych, do których dostęp obwarowany jest przez prawo bankowe,
- możliwość wykorzystania tzw. leasingu zwrotnego – przedsiębiorca dysponujący majątkiem trwałym, sprzedaje go firmie leasingowej, by jednocześnie podpisać umowę leasingu, gwarantującą przedsiębiorcy jego nieprzerwane użytkowanie. Takie rozwiązanie powoduje odmrożenie znacznej ilości środków finansowych firmy, a nie zmienia zasobu majątku, w oparciu o które przedsiębiorstwo wytwarza dobra lub usługi.

Dzięki leasingowi przedsiębiorstwa mają szansę szybciej reagować na zmiany rynkowe, przyspieszyć tempo absorpcji innowacji technicznych i wytwarzać produkty bardziej konkurencyjne. Zwłaszcza małe przedsiębiorstwa osiągają korzyści z poprzez leasing, szybko uzyskując potrzebne technologie i sprzęt. Skraca to wymiernie okres transformacji technologicznej przedsiębiorstwa czy cyklu odnowy sprzętu [Yang Jianping 2012, s. 35].

Korzyści płynące dla przedsiębiorstwa z wykorzystania leasingu powodują iż jest on często wybierany jako źródło finansowania działalności. Jak wskazują badania TNS Pentor (por. rys. 1) leasing plasuje się na trzecim miejscu, wśród źródeł finansowania, po dominujących w przypadku MSP środkach własnych oraz kredycie bankowym.

Rysunek 1. Źródła finansowania w zależności od wielkości firmy w 2011 r.

Źródło: MŚP pod lupą. Raport, 2011.

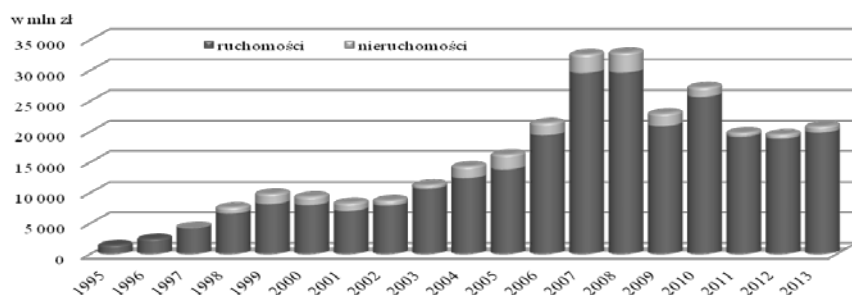
Należy zauważyć, że popularność leasingu rośnie wraz z rozmiarami przedsiębiorstwa i jego wykorzystanie w przedsiębiorstwach średnich jest niemal dwukrotnie większe niż w mikroprzedsiębiorstwach, które charakteryzują się ogólnie znacznie większą niechęcią do zewnętrznego zadłużania się.

Rozwój rynku leasingu w Polsce do 2013 r.

Leasing to wciąż jedno z najbardziej popularnych zewnętrznych źródeł finansowania inwestycji przedsiębiorstw w Polsce. Łączna wartość aktywnego portfela leasingowego na koniec 2013 r. w kwocie 64,5 mld zł (56,5 mld zł dla leasingu ruchomości i 8,0 mld zł dla leasingu nieruchomości) jest porównywalna z wartością salda kredytów inwestycyjnych udzielonych przedsiębiorstwom przez banki (83,9 mld zł według stanu na koniec listopada 2013) [Związek Polskiego Leasingu 2014, *Statystyki*].

Rozwój rynku leasingu w ciągu ostatnich dwóch dekad charakteryzował się zmienną dynamiką. Wahania wartości przedmiotów oddawanych w leasing w poszczególnych latach zmieniały się zasadniczo w sposób zbieżny z wahaniami koniunktury gospodarczej (por. rys. 2). Leasing, jako źródło finansowania inwestycji przedsiębiorstw, zwłaszcza tych należących do sektora MSP, jest szczególnie wrażliwy na zmiany sytuacji gospodarczej. Stąd niewielkie przyrosty PKB w Polsce w 2012 i 2013 r. spowodowały, że na rynku leasingu widoczna jest swego rodzaju stagnacja, daleka od rekordowych osiągnięć branży leasingowej z lat 2008–2009. Po drastycznym spadku wartości przedmiotów oddanych w leasing w 2011 r. (-27,2%) oraz kolejnym, choć już niewielkim spadku w 2012 r. (-1,5%), rok 2013 przyniósł lekkie ożywienie w branży leasingowej (wzrost 6,8%) (por. rys. 1). Wzrost ten został wygenerowany przede wszystkim zwiększonym leasingiem pojazdów ciężarowych (+26,2%) [Związek Polskiego Leasingu 2014, *Wyniki ...*].

Rysunek 2. Wartość przedmiotów oddanych w leasing w Polsce w latach 1995–2013



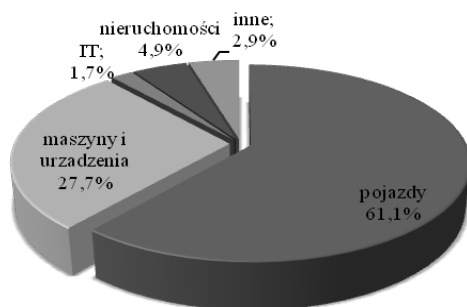
Źródło: Związek Polskiego Leasingu 2014, *Statystyki*.

Leasing zarówno w Polsce, jak i na świecie to w zdecydowanej większości leasing środków transportu drogowego (por. rys. 3). W Polsce obejmuje on niezmiennie ponad połowę wartości wszystkich przedmiotów oddanych w leasing. Należy zaznaczyć, że w zależności od aktualnych rozwiązań podatkowych, dotyczących leasingu samochodów osobowo-ciężarowych¹ mamy do czynienia z okresowym boorem w tym segmencie. Najbliższy planowany rozkwit leasingu tego rodzaju pojazdów to I kwartał 2014 r., kiedy to „chwilowo” nastąpiła „odwilż” w zakresie rozliczania VAT od samochodów osobowych i z homologacją ciężarową.

Niezmiennie ok. 1/3 rynku obejmuje leasing maszyn i urządzeń, głównie dla przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych. Ten rodzaj leasingu jest znacznie mniej determinowany zmianami rozwiązań prawnych, za to zależny jest bezpośrednio od kondycji sektora przedsiębiorstw niefinansowych.

Analizując strukturę przedmiotowa rynku leasingu należy zauważyć niski udział przedmiotów z obszaru IT. Biorąc pod uwagę fakt, iż wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych jest obecnie istotnym czynnikiem rozwoju i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej MSP [Okręglicka 2013, ss. 33–43] jest to z pewnością sytuacja mało korzystna.

¹ Samochody osobowe, przerobione na ciężarowe (najczęściej przez producenta lub sprzedawcę) np. poprzez wstawienie kraty oddzielającej przestrzeń bagażową – stanowi to bezpośrednią odpowiedź na rozwiązania podatkowe w zakresie podatku VAT.

Rysunek 3. Struktura przedmiotowa rynku leasingu w Polsce w 2013 r.

Źródło: Związek Polskiego Leasingu 2014, *Wyniki branży leasingowej za 2013 rok*.

Ostatnie lata to okres stosunkowo trudny dla większości przedsiębiorstw leasingowych. Po okresie wzrostu w latach 2008–2009 odnotowały one wyraźny spadek wartości nowych transakcji. Pomimo tego widoczny jest sukcesywny rozwój przedsiębiorstw leasingowych, na co wskazuje wzrost wartości bilansowych oraz rosnące z roku na rok przychody (por. tab. 1 – dane ogółem). Należy zauważyć, że znacznemu pogorszeniu uległ w roku 2013 wynik finansowy netto branży leasingowej, osiągając wartość ujemną. Sugeruje to istniejące problemy w branży. Potwierdzeniem tego może być chociażby wartość należności przeterminowanych, która na koniec 2013 r. wyniosła ponad 3 mld zł [*Działalność ... 2014*].

Tabela 1. Wybrane dane finansowe dla przedsiębiorstw leasingowych w Polsce w 2012 r. (w mln zł)

Wyszczególnienie	2012	2011	2010	2009	2008
aktywa trwałe	48 791	42 626	38 552	37 796	27 506
aktywa obrotowe	31 589	30 530	27 646	26 127	16 004
kapitały własne	14 573	12 905	11 343	9 706	3 266
przychody z całokształtu działalności	21 653	15 476	14 187	13 764	6 877
koszty z całokształtu działalności	22 105	13 565	13 239	12 869	6 275
wynik finansowy netto	– 969	1 479	686	683	412

Źródło: Główny Urząd Statystyczny 2013, *Działalność przedsiębiorstw leasingowych w 2012 roku*.

Rynek leasingu w Polsce stanowi stosunkowo skromną część rynku europejskiego (3,68%), przy czym udział ten jest wyższy w przypadku ruchomości, a znacznie niższy w przypadku nieruchomości – zaledwie 2,1%. Liderami rynku europejskiego są bezsprzecznie Niemcy i Francja, obejmujące łącznie niemal 40% wartości zawieranych transakcji leasingowych (por. tab. 2).

Tabela 2. Struktura europejskiego rynku leasingu w 2012 r.

Kraj	Wartość w mln euro	Udział % w rynku leasingu
Niemcy	39 655,00	19,53
Francja	39 010,00	19,22
Rosja	19 639,79	9,67
Włochy	18 533,00	9,13
Wielka Brytania	12 003,16	5,91
Holandia	9 520,00	4,69
Szwajcaria	8 151,50	4,02
Polska	7 461,85	3,68
Belgia	7 357,85	3,62
Szwecja	7 235,56	3,56
Hiszpania	7 065,72	3,48
Norwegia	5 186,15	2,55
Austria	4 703,61	2,32
inne	17 488,18	8,61
Rynek europejski – razem	203 011,37	100,00

Źródło: Leaseurope 2012, *The Voice of leasing and Automotive Rental in Europe*.

Podsumowując powyższe dane należy stwierdzić, że w perspektywie ostatniej dekady branża leasingowa w Polsce rozwija się systematycznie, choć dynamika tego rozwoju waha się wyraźnie w poszczególnych latach. Podstawowym czynnikiem, który przyczyniłby się do intensyfikacji rozwoju leasingu byłaby bezsprzecznie poprawa koniunktury gospodarczej, skutkująca poprawą kondycji sektora przedsiębiorstw.

Zakończenie

Małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają istotną rolę w rozwoju każdego kraju kapitalistycznego. Sukces MSP zależy od szeregu różnorodnych czynników, z których jednym z najważniejszych jest dostęp do źródeł finansowania działalności. Ograniczone zasoby środków własnych powodują, że koniecznością dla MSP jest poszukiwanie zewnętrznych źródeł finansowania

Leasing jest obecny na polskim rynku od ćwierćwiecza, stanowiąc jedną z najbardziej popularnych form finansowania inwestycji przedsiębiorstw. Jego istotą jest umożliwienie korzystania z aktywów trwałych, bez konieczności nabywania ich na własność. Znaczenie leasingu jest szczególnie widoczne w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, których dostęp do kredytowania bankowego jest utrudniony i ograniczony. Aby utrzymać i umacniać pozycję konkurencyjną MSP poszukują alternatywnych sposobów absorpcji innowacji technicznych i pozyskania nowoczesnego sprzętu umożliwiającego wytwarzanie konkurencyjnych produktów.

Rynek leasingu w Polsce rozwija się systematycznie, choć ze zmienną dynamiką. Głównym czynnikiem decydującym obecnie o rozwoju tego rynku jest koniunktura gospodarcza, przekładająca się na kondycję finansową sektora przedsiębiorstw i realizowane inwestycje. Stąd słaba koniunktura

gospodarcza w Polsce w ostatnich latach spowodowała pewną stagnację na rynku leasingu i niekorzystne wyniki finansowe wielu przedsiębiorstw leasingowych w Polsce.

Bibliografia:

Bălțeanu C., Bărbulescu O. (2012), *Qualitative marketing research regarding the impact of the crisis on the activity of the leasing companies*, Annals of the "University of Petrosani Economics", Vol. 12, Issue 2.

Brzeszczyńska S. (2002), *Nieruchomość w firmie*, C.H. Beck, Warszawa.

Davidson III W.N., Dutia D. (1991), *Debt, Liquidity, and Profitability Problems in Small Firms*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", Vol. 16, Issue 1.

Deloof M., Lagaert I., Verschueren I. (2007), *Leases and Debt: Complements or Substitutes? Evidence from Belgian SMEs*, "Journal of Small Business Management", Vol. 45, Issue 4.

Demircuc-Kunt, A., Maksimovic, V., Beck, T., & Laeven, L. (2006), *The determinant of financing obstacles*, "International Journal of Money and Finance", Vol. 25.

Drakos K., Goulas E. (2008), *The relative importance of sector and country factors for leasing penetration rates across European industries*, "Applied Economics Letters", 12/15/2008, Vol. 15 Issue 15.

Eisfeldt A.L., Rampini A.A. (2009), *Leasing, Ability to Repossess, and Debt Capacity*, "Review of Financial Studies", Vol. 22, Issue 4.

Galić K. P., Funarić M. R. (2008), *Development of leasing in transitional economies*, Conference Proceedings: International Conference of the Faculty of Economics Sarajevo (ICES). 2008.

García-Teruel P., Martínez-Solano P. (2007), *Short-term debt in Spanish SMEs*, "International Small Business Journal", Vol. 25.

Główny Urząd Statystyczny (2013), *Działalność przedsiębiorstw leasingowych w 2012 roku* [online],

http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PGW_dzialaln_przeds_leasingowy_ch_2012.pdf, dostęp: 15 luty 2014.

Laib Y. (2013), *Determinants of bank financing for small and medium enterprise*. Gestion 2000, Vol. 30, Issue 3.

Leaseurope (2012), *The Voice of leasing and Automotive Rental in Europe* [online],

<http://www.leaseurope.org/uploads/documents/stats/European%20Leasing%20Market%202012.pdf>, dostęp: 16 luty 2014

Łuczka T. (2001), *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Martowski A.M., Kośmider., M. (red.) (2004), *Przewodnik po leasingu w Polsce*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa.

Miller M., Upton C. (1976), *Leasing, buying, and the cost of capital services*, "Journal of Finance", Vol. 31, Issue 3.

- MŚP pod lupą. Raport* (2011) [online],
http://www.efl.pl/finansowanie/EFL_Raport_MSP_pod_lup.pdf, dostęp: 12 luty 2014
- Okręglicka M. (2004), *Leasing Aspekty prawne, organizacyjne i ekonomiczne*, Difin, Warszawa.
- Okręglicka M. (2013), *Zastosowanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach a budowanie przewagi konkurencyjnej*, [w:] Wolniakowska K. (red.), *Zarządzanie podmiotami gospodarczymi w turbulentnym otoczeniu. Aspekty teoretyczne i praktyczne*. Sekcja Wydawnicza WZ Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Serrasqueiro Z., Nunes P.M. (2012), *Is Age a Determinant of SMEs' Financing Decisions? Empirical Evidence Using Panel Data Models*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", Vol. 36, Issue 4.
- Smith Jr C.W., Wakeman L.M. (1985), *Determinants of Corporate Leasing Policy*. "Journal of Finance", Vol. 40, Issue 3.
- Vintilă, A. (2004) *Theoretical and practical aspects of leasing (II)*, Current Law Journal, no. 1 – 2 (16 – 17), [online],
http://revcurentjur.ro/arhiva/attachments_200412/recjurid041_29F.pdf,
dostęp: 13 luty 2014]
- Yang Jianping (2012), *The Research on Financial Leasing and China's Small Micro Enterprises*, "International Business & Management", Vol. 5, Issue 1.
- Związek Polskiego Leasingu (2014), *Statystyki* [online],
<http://www.leasing.org.pl/pl/statystyki/2013>, dostęp: 15 luty 2014
- Związek Polskiego Leasingu (2014), *Wyniki branży leasingowej za 2013 rok* [online],
http://www.leasing.org.pl/files/uploaded/statystyki_2013/statystyki_12_2013/Wyniki-branzy-leasingowej_21.01.2014-final2.pdf, dostęp: 17 luty 2014.

Artur Stefański
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Przedsiębiorstwa rodzinne a oferta i procedura kredytowa banków

Family businesses and bank's credit offers and procedures

Abstract: The aim of this study is to verify if the family character of businesses influence bank's credit offers and procedures. Comparison analysis of bank's offers (20) and questionnaires (80) followed by interviews among bank's employees were used to solve the problem. Time scope of the research covers the period between December 2013 and February 2014. In banks that operate in Poland till now there is no separate offer for family businesses, as consequence there is no separate credit risk standards or procedures for family businesses, but it is worth underlining that bank's employees identify specific features of those firms. The most important features of family businesses in bank's employees opinion which positively influence the credit risk level are: conservatism in management, tradition and reputation, higher share of own capital in capital structure. On the other hand features that negatively influence the credit risk level are: lower efficiency, nepotism and conservatism in management. It is interesting that the same feature: conservatism in management is noticed in the same time as positive (65% of the population) and negative (35% of the population) factor in credit risk estimation.

Key-words: family business, credit risk, bank's offer.

Wprowadzenie

Większość dotychczas prowadzonych badań dowodzi, że firmy rodzinne relatywnie rzadziej, ze względu na swoją specyfiką, korzystają z obcych źródeł finansowania. Niemniej jednak, gdy po takie instrumenty sięgają to najczęściej korzystają z kredytów bankowych [Różański, Marszałek 2012, s. 222]. W tym kontekście interesującym jest badanie, które określa wpływ czynników rodzinności na postrzeganie przedsiębiorstwa rodzinnego przez pracowników instytucji finansowych, którzy jak deklarują, w większości słyszeli o pojęciu „firma rodzinna”. Co więcej prawie połowa badanych (42%) uznała, że rodzinny charakter ma pozytywny wpływ na podejmowanie decyzji o wsparciu finansowym [Lewandowska, Hadryś-Nowak 2013, s. 182].

Wyniki cytowanych badań oraz specyfika wyników finansowych firm rodzinnych (np. niższa rentowność, większy udział kapitału własnego w finansowaniu działalności, czy bardziej konserwatywne zarządzanie kapitałem obrotowym) spowodowały powstanie następujących pytań badawczych:

- a) czy banki wyróżniają firmy rodzinne jako oddzielną grupę kredytobiorców i czy przygotowują dla nich specjalną ofertę produktową i procedurę oceny ryzyka kredytowego?
- b) jak banki i ich pracownicy definiują przedsiębiorstwo rodzinne?
- c) na jakie specyficzne cechy przedsiębiorstw rodzinnych zwraca się uwagę w procedurze kredytowej w bankach, i które z tych cech mają pozytywny, a które negatywny wpływ na decyzję o finansowaniu?

Banki na szeroką skalę wykorzystują segmentację klientów, aby w ten sposób – pomijając aspekt budowania przewagi konkurencyjnej samego banku – precyzyjniej dostosować produkty do cech i potrzeb każdej z wydzielonych grup klientów, a w kontekście kredytowym także, aby precyzyjniej oceniać ryzyko finansowania.

W ramach segmentacji w bankach wykorzystuje się wiele kryteriów, np. rodzaju klientów, wielkości podmiotów, czy nawet płci. Można zatem oczekiwać, że zważywszy na rosnące zainteresowanie przedsiębiorstwami rodzinnymi w otoczeniu społeczno-gospodarczym w Polsce w ostatnich kilkunastu latach, banki zauważyły potrzebę wydzielienia grupy przedsiębiorstw rodzinnych jako osobnego segmentu klientów. Jeśli rzeczywiście tak się stało, to można oczekiwać, że w ślad za tym banki przygotowały dla nich specjalną ofertę produktową, na potrzeby niniejszego opracowania uwaga skoncentrowana zostanie na produktach kredytowych.

Niezależnie natomiast od tego czy oferowane produkty kredytowe są wyspecjalizowane dla grupy firm rodzinnych czy nie, dostosowana do ich specyfiki może być procedura oceny ryzyka kredytowego, w której mogą być zaakcentowane pewne specyficzne cechy firm rodzinnych. To czy taka wydzielona procedura jest stosowana w bankach czy nie jest również przedmiotem niniejszego badania. W tym miejscu należy jednak podkreślić, że banki mogą stosować różne systemy oceny ryzyka kredytowego. Systemy te mogą być klasyfikowane wg różnych kryteriów [Stefański 2010, ss. 133–135], a najczęściej wyróżnia się: systemy eksperckie, systemy klasyfikacyjne oraz systemy ilościowe. Szczególnie te dwie pierwsze grupy mają szerokie zastosowanie w praktyce bankowej. W pierwszym przypadku zakłada się, że wiedza, umiejętności i doświadczenie analityka kredytowego i decydenta są wystarczającymi gwarantami podjęcia prawidłowej decyzji kredytowej. Metody te nie precyzują co i jak dokładnie należy uwzględniać w procesie oceny ryzyka kredytowego, pozostawiona jest większa swoboda doboru czynników podlegających ocenie. W przypadku metod klasyfikacyjnych wykorzystywana jest punktowa metoda oceny ryzyka kredytowego, a zatem wyszczególnione są dokładnie czynniki podlegające ocenie i wskazane są również zasady przyznawania punktów w zależności od stopnia spełnienia określonej cechy przez wnioskodawcę. W tym przypadku można oczekiwać, że w grupie firm rodzinnych inne mogą być czynniki podlegające ocenie (choć to akurat wydaje się mniej prawdopodobne) oraz, że inna będzie waga i liczba punktów przypisana poszczególnych czynnikom. Zatem

niezbędnym będzie zbadanie jaka metoda oceny ryzyka kredytowego jest w danym banku stosowana. Jeżeli jest to metoda klasyfikacyjna to można mówić o formalnym i faktycznym wpływie rodzinności przedsiębiorstwa na system oceny ryzyka kredytowego. Jeżeli stosowany jest system ekspercki to wówczas niezbędne jest pogłębienie badania o opinie analityków kredytowych i decydentów w zakresie cech specyficznych dla firm rodzinnych, które w procedurze kredytowej są w praktyce uwzględniane. Zweryfikowanie procedur kredytowych pozwoli na ocenę które z cech firm rodzinnych są w procedurze kredytowej uwzględniane, które z nich wspierają decyzję o finansowaniu, a które są odbierane jako czynniki zwiększające skalę ryzyka kredytowego.

Podsumowując celem badania jest próba ustalenia wpływu rodzinności prowadzonej działalności gospodarczej na ofertę kredytową banków oraz na procedurę oceny ryzyka kredytowego.

Na potrzeby badania wykorzystana została analiza porównawcza ofert produktowych banków oraz przeprowadzone zostały ankiety wśród pracowników banków uzupełnione wywiadami. W badaniu wzięło udział łącznie 80 pracowników banków, uwzględniono ofertę 20 banków działających w Polsce. Badanie przeprowadzono w okresie od grudnia 2013 roku do lutego 2014 roku.

Definicja i specyfika przedsiębiorstw rodzinnych

Zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków brakuje zgody co do jednolitej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. Mieszczą się w tej kategorii zarówno małe podmioty rodzinne, jak i duże przedsiębiorstwa kontrolowane przez jedną, czy kilka rodzin. Nie ma też konsensusu co do kryteriów wyróżniania firm rodzinnych, choć najczęściej wskazuje się na: rodzinną strukturę własności podmiotu, sprawowanie kontroli strategicznej przez rodzinę, udział członków rodziny w zarządzaniu, a także zaangażowanie więcej niż jednego pokolenia w funkcjonowaniu firmy [Hander 1989, ss. 257–276]. Zresztą jednym z wyraźnie wydzielonych nurtów badawczych w problematyce firm rodzinnych jest poszukiwanie specyfiki takich firm, które mają prowadzić do precyzyjniejszego określanie pojęcia *family business* [Marjański 2011, ss. 167–189].

Rozbieżności w definiowaniu pojęcia przedsiębiorstwa rodzinnego wpływają na wyniki badań dotyczących tej grupy przedsiębiorstw. Na przykład uwzględniając badania prowadzone na rynku amerykańskim przyjęcie różnych definicji firmy rodzinnej prowadzi do m.in. następujących wniosków [Shanker, Astrachan 1996, ss. 107–123]:

- liczba firm rodzinnych zmienia się w przedziale od 4,1 mln do 20,3 mln;
 - liczba zatrudnionych w firmach rodzinnych zawiera się w przedziale od 19,8 mln do 77,2 mln osób;
 - firmy rodzinne posiadają od 12% do 49% udziału w wytworzonym PKB.
- Przegląd literatury przedmiotu pozwala wyodrębnić cztery podstawowe ujęcia przedsiębiorstwa rodzinnego oparte na [Stradomski 2010, ss. 42–48]:
- kryterium własności;
 - kryterium własności i kryterium zarządzania;
 - kryterium prawnym;
 - pozostałe kryteria.

Zgodnie z kryterium własności przedsiębiorstwo rodzinne to takie, w którym rodzina dysponuje większościovym pakietem głosów. Pomimo, wydaje się, jednoznacznego kryterium jakim jest własność, w praktyce pojawiają się problemy metodologiczne, ponieważ inwestorzy prywatni (rodziny) wykorzystują niekiedy złożone konstrukcje prawne do ukrycia swojej obecności jako właściciela w danym podmiocie. Relatywnie często jako kryterium pomocnicze do kryterium własności wykorzystuje się sukcesję rodzinną jako wyróżnik firmy rodzinnej.

Zgodnie z kryterium własności i kryterium zarządzania przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot gospodarczy, w którym:

- rodzina dysponuje większościovym pakietem głosów lub taki większościovym pakiet głosów bezpośrednio lub pośrednio kontroluje,
- zarządzający są członkami jednej rodziny dominującej.

Zgodnie z kryterium prawnym firmy rodzinne to podmioty, których właścicielami w drodze dziedziczenia lub wkładu kapitałowego są członkowie jednej rodziny. Należy podkreślić, że w tym podejściu akcentuje się jedynie wątek kapitałowy, ponieważ pojęcie przedsiębiorstwa rodzinnego nie występuje w prawie rodzinnym, nie stanowi też odrębnej kategorii prawa gospodarczego.

Wymienione powyżej podejścia w definiowaniu przedsiębiorstwa rodzinnego bywają uzupełnione o inne kryteria, przykładem takiego szerszego podejścia jest stosowanie wskaźnika F-PEC (*Family-Power, Experience and Culture Scale*), który poza ujęciem kryteriów własnościowych, zarządczych i kontrolnych uwzględnia także kwestie sukcesji i kultury organizacyjnej [Stradomski 2010, ss. 73–74].

Charakteryzując firmy rodzinne warto podkreślić niektóre z ich cech. Jedną z nich jest to, że właściciele rodinni będą preferować utrzymanie kontroli nad wzrostem wartości przedsiębiorstwa. Zakładanie i prowadzenie firm rodzinnych bywa utożsamiane z działaniami na przetrwanie w niekorzystnych warunkach rynkowych, jako zabezpieczenie rodzin [Więcek-Janka, Kujawińska 2010, s. 59]. Ponadto spośród ogółu podmiotów gospodarczych wyróżnia je element sukcesji [Martyniuk 2013, s.187]. A sposób prowadzenia działalności podyktowany jest w dużej mierze osobistymi cechami ich założycieli i sukcesorów. Te preferencje dotyczą między innymi niskiego stopnia akceptacji ponoszonego ryzyka [Winnicka-Popczyk 2011, s. 581]. Potwierdzają to inne badania, z których wynika, że firmy rodzinne cechują się niższym udziałem aktywów obrotowych [Stradomski 2010, s. 55], co wskazywałoby na bardziej konserwatywne zarządzanie kapitałem obrotowym netto.

Zaangażowanie rodziny w prowadzenie bieżących spraw przedsiębiorstwa może spowodować spadek efektywności podmiotu ze względu na fakt, iż członkowie rodziny będą musieli równocześnie realizować cele biznesowe i pozabiznesowe, co może przełożyć się na niższą rentowność jednostki. Wspiera się to argumentem, że aktywa i koszty są często przenoszone między firmą a osobami prywatnymi oraz przedkładaniem ponad rentowność kapitału własnego (szczególnie krótkoterminową) długoterminowej stabilizacji firmy. W przypadku firm rodzinnych podkreśla się, że charakteryzują się one niewielką skłonnością do ryzyka, co związane jest z preferowaną przez nie stabili-

zacją funkcjonowania w trosce o długoterminowe (wielopokoleniowe) przetrwanie. Skutkuje to większym finansowaniem własnym, a to nie pozwala w pełni wykorzystać efektu dźwigni finansowej dla poprawy ich rentowności [Stradomski 2010, ss. 50–56]. W takich podmiotach pewne wartości są przekazywane z pokolenia na pokolenie i to może powodować, że zarządzanie finansami jest bardziej konserwatywne [Gallo, Tepies, Cappuins 2004, s. 316], a ich natura ma znaczący wpływ na poziom zadłużenia, z reguły niższy [Ampenberger, Schmid, Achleitner, Kaserer 2009; Jewartowski, Kołdoński 2012, ss. 265–278; Winnicka-Popczyk 2005, ss. 69–70].

Metodyka badania i próba badawcza

Badanie przeprowadzone zostało wg następującego scenariusza:

- a) przeanalizowano ofertę kredytową 10 losowo wybranych banków komercyjnych i kolejnych 10 również losowo wybranych banków spółdzielczych zrzeszonych w SGB S.A., badanie przeprowadzono w dniach 10–14.02.2014 roku, oparte jest na ofercie kredytowej dostępnej na stronach internetowych banków – ten etap miał na celu ustalenie czy w ofercie banków wyróżniony jest segment firm rodzinnych oraz czy dedykowane są dla niego specyficzne produkty kredytowe;
- b) przeprowadzono, w grudniu 2013 roku i styczniu roku 2014, ankietę wśród pracowników banków (opis populacji poniżej), której celem było ustalenie czy w bankach, w których są oni zatrudnieni jest wydzielony jako oddzielny segment klientów grupa firm rodzinnych, a jeśli tak, to jak jest przedsiębiorstwo rodzinne definiowane, czy dla tej grupy przygotowana jest oddzielna oferta produktowa i czy uwzględnia się specyfikę firm rodzinnych w procedurze oceny ryzyka kredytowego lub jakie cechy powinny być w takiej procedurze uwzględnione,
- c) następnie, w lutym 2014 roku, przeprowadzono pogłębiony wywiad z 8 pracownikami banków, reprezentowali oni 4 banki, w tym 2 spółdzielcze (z każdego był jeden analityk kredytowy i jeden dyrektor oddziału, w sumie 4 analityków kredytowych i 4 dyrektorów oddziałów banków, w dalszej części referatu nazywani będą „pracownikami kredytowymi”) – ten etap miał na celu ustalenie jaki w procedurze oceny ryzyka kredytowego stosuje się system oceny (ekspercki, klasyfikacyjny itd.), czy uwzględnia się specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych, a jeśli tak jak się przedsiębiorstwo rodzinne definiuje, jakie cechy charakteryzujące przedsiębiorstwa rodzinne są lub powinny być brane pod uwagę w procesie oceny poziomu ryzyka kredytowego, które z tych cech pozytywnie wpływają na decyzje o finansowaniu, a które negatywnie.

Próba badawcza, na której prowadzono badanie w grudniu 2013 roku i styczniu 2014 roku składała się z:

- a) słuchaczy studiów podyplomowych na kierunkach Bankowość i Analiza Finansowa w roku akademickim 2013/2014 w WSB w Poznaniu zatrudnieni, niezależnie od formy prawnej zatrudnienia, w bankach – 11 osób (2 dyrektorów oddziałów, 2 analityków kredytowych, 1 specjalista ds. bezpieczeństwa, pozostali to pracownicy obsługi),

- b) studenci studiów I i II stopnia na kierunku FiR WSB w Poznaniu zatrudnieni, niezależnie od formy prawnej zatrudnienia, w bankach – 61 osób (1 dyrektor oddziału, 1 kierownik filii, 1 analityk kredytowy, 49 pracowników obsługi, pozostali to pracownicy działów administracji, marketingu, prawnego, informatyki i księgowości),
- c) łącznie 72 osoby, w sumie reprezentujące 29 banków, w tym 18 spółdzielczych, warto zauważyć, że w populacji jest tylko 7 osób, które wskazało, że są pracownikami kredytowymi lub decydentami (analitykami kredytowymi były 3 osoby, a 4 osoby były kierownikami filii lub dyrektorami oddziałów), pozostałe osoby to w dominującej większości pracownicy obsługi (55 osób).

Ankieta przygotowana była w taki sposób, że jeśli odpowiedź na pytanie podstawowe „Czy w banku wydziela się jako odrębny segment klientów przedsiębiorstwa rodzinne” była pozytywna wówczas odpowiedzi oparte były na danych banku. Jeśli natomiast odpowiedź na pytanie była negatywna to ankietowani proszeni byli o przedstawienie własnej opinii nt. definicji przedsiębiorstwa rodzinnego i cech specyficznych dla takich przedsiębiorstw, które ich zdaniem wpływają na ocenę ryzyka kredytowego.

Wyniki analizy

W oparciu o analizę oferty kredytowej poddanych w badaniu banków ustalono, że w żadnym z nich nie wydzielono przedsiębiorstw rodzinnych jako oddzielnej grupy klientów, dla których przygotowywana jest odrębna, uwzględniająca ich specyfikę oferta produktów kredytowych. Jest to niepokojące, ponieważ równocześnie zdecydowana większość pracowników banków wskazuje, że dostrzega specyfikę firm rodzinnych (94%), co potwierdzają wyniki zilustrowane w tabeli 1. Można przypuszczać, że cały czas pokutuje przekonanie, że firmy rodzinne są bliższe w swej charakterystyce firmom małym i średnim i oferta kierowana do tej właśnie grupy podmiotów w pełni odpowiada również potrzebom przedsiębiorstw rodzinnych.

Tabela 1. Wyniki badania pracowników banków w sprawie wydzielenia oferty i procedur dla firm rodzinnych

Wyszczególnienie	Liczba i odsetek odpowiedzi		
	Tak	Nie	Nie wiem lub brak odpowiedzi
Czy dostrzegają specyfikę prowadzenia działalności gospodarczej jako firmy rodzinne?	68 (94%)	2 (3%)	2 (3%)
Czy w banku wyróżnia się jako oddzielny segment klientów firmy rodzinne?	1 (1%)	65 (90%)	6 (9%)
Czy dla firm rodzinnych jest wydzielona oferta kredytowa?	0 (0%)	65 (90%)	7 (10%)
Czy dla firm rodzinnych jest wydzielona procedura oceny ryzyka kredytowego?	0 (0%)	56 (78%)	16 (22%)

Źródło: opracowanie własne.

Jednocześnie to, że pracownicy banków poddani badaniu dostrzegają specyfikę firm rodzinnych nie idzie w parze z ofertą banków, w których są zatrudnieni. Bowiem tylko jedna osoba (na 72) deklaruje, że w banku, w którym pracuje jest osobna oferta dla firm rodzinnych, jednak niestety nie zaznaczyła, czy oferta ta dotyczy produktów kredytowych, czy może innych usług banku. Dodatkowo najprawdopodobniej osoba ta nie jest zatrudniona w pionie kredytowym banku i nie potrafiła wskazać czy dla tego typu wnioskodawców stosuje się odrębną procedurę oceny poziomu ryzyka kredytowego. W związku z powyższymi odpowiedziami nie można przybliżyć definicji firm rodzinnych przyjmowanej formalnie w bankach.

W tabeli 2 zawarto subiektywną opinię badanych pracowników banków nt. definicji przedsiębiorstw rodzinnego, z kolei w tabeli 3 zawarte są, wskazane przez badanych, cechy charakterystyczne firm rodzinnych, które zdaniem ankietowanych mogą mieć wpływ na ocenę ryzyka kredytowego. Należy zaznaczyć, że ankietowani mogli wybrać jedną z trzech proponowanych definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, mieli także możliwość sformułowania swojej własnej, jednak z tej opcji nikt nie skorzystał. W zakresie natomiast cech charakterystycznych firm rodzinnych nie został zaproponowany żaden katalog odpowiedzi, ankietowani byli proszeni o wskazanie pięciu ich zdaniem najistotniejszych cech, które mogą wpłynąć na ocenę ryzyka kredytowego. Ankietowani poproszeni zostali jednocześnie o wskazanie, które z tych cech pozytywnie wpływają na poziom ryzyka kredytowego i wspierają decyzję o dofinansowaniu, a które negatywnie.

Tabela 2. Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego w opinii badanych pracowników banków

Przedsiębiorstwo rodzinne to przedsiębiorstwo, w którym:	Odpowiedzi badanych pracowników	
	Liczba	Odsetek
rodzina dysponuje większościovym pakietem głosów lub udziałów albo taki większościovym pakiet bezpośrednio lub pośrednio kontroluje	8	11%
rodzina dysponuje większościovym pakietem głosów lub udziałów albo taki większościovym pakiet głosów bezpośrednio lub pośrednio kontroluje, a zarządzający są członkami jednej rodziny dominującej	48	67%
właścicielami w drodze dziedziczenia lub wkładu kapitałowego są członkowie jednej rodziny	16	22%
Razem	72	100%

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość badanych wskazuje na kryterium własności i zarządzania jako właściwe do definiowania firmy rodzinnej (67%), za to kryterium własności jako wyłączna podstawa definiowania firmy rodzinnej zostało wskazane najrzadziej (11%).

Tabela 3. Cechy firm rodzinnych wpływające na ocenę ryzyka kredytowego¹ w opinii badanych pracowników banków

Specyficzna cecha firm rodzinnych	Liczba wskazań		
	ogółem	wpływ na ocenę poziomu ryzyka kredytowego	
		pozytywny	negatywny
konserwatyzm w zarządzaniu	59	37	22
tradycja	41	41	0
reputacja	38	38	0
większy udział kapitału własnego	35	35	0
niższa rentowność	28	0	28
jakość obsługi klienta	20	18	2
nepotyzm	17	0	17
mniej zdywersyfikowany przedmiot działania	17	6	11
długofalowa perspektywa działania	15	15	0
większy majątek	14	14	0
lepsze zabezpieczenie spłaty	14	14	0
ochrona interesów członków rodziny	13	5	8
mniej dynamiczny rozwój obrotów	11	1	10
strategia działania bądź jej brak	9	3	6
trudności w podejmowaniu decyzji trudnych	7	0	7
brak alternatywy dla aktywności członków rodziny	4	0	4
planowanie działalności gospodarczej	4	2	2
razem	346	229	117

Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy banków wskazali, że najistotniejsze cechy firm rodzinnych, które mogą wpłynąć na ocenę ryzyka kredytowego to: konserwatyzm w zarządzaniu, tradycja, reputacja, większy udział kapitałów własnych, niższa rentowność, jakość obsługi klient, nepotyzm i mniej zdywersyfikowany przedmiot działania. Warto zauważyć, że częściej wskazywano czynniki, które wpływają pozytywnie na ocenę poziomu ryzyka kredytowego. Wśród cech, które wspierają decyzję o przyznaniu finansowania wymieniają przede wszystkim: tradycję, reputację, konserwatyzm w zarządzaniu i wyższy udział kapitałów własnych. Z kolei do czynników wpływających negatywnie na ocenę ryzyka kredytowego zaliczają: niższą rentowność, konserwatyzm w zarządzaniu, nepotyzm i mniej zdywersyfikowany przedmiot działania. Jako ciekawostkę warto podkreślić konserwatyzm działania, cechę tę wskazało aż 59 osób (tj. 82% badanej populacji), przy czym 37 ankietowanych traktuje ją jako zaletę firm rodzinnych, a 22 – jako ich słabą stronę. Podobnie brak jednoznacznego stanowiska dotyczy m.in.: posiadania strategii przez przedsiębiorstwo, planowania dzia-

¹ W tabeli zawarto jedynie takie cechy, które zostały wskazane przez ankietowanych co najmniej dwukrotnie.

łałości gospodarczej, ochrony interesów członków rodziny, ale także zdywersyfikowania działalności.

W kolejnym etapie badania zweryfikowano dotychczasowe ustalenia w oparciu o pogłębiony wywiad z pracownikami kredytowymi. Z ich odpowiedzi wynika, że w żadnym z 4 banków, które reprezentowali nie ma wydzielonej procedury dla oceny ryzyka kredytowego firm rodzinnych, i że stosowana procedura zależy wyłącznie od tego czy firma jest z segmentu MSP, czy przedsiębiorstw dużych. Jednocześnie warto zauważyć, że tylko w jednym z badanych banków spółdzielczych metoda ekspercka jest uzupełniana metodą klasyfikacyjną, w pozostałych bankach stosowana jest wyłącznie metoda klasyfikacyjna.

Pracowników kredytowych banków poproszono wykorzystując proponowane definicje firm rodzinnych o wskazanie takiej, którą uznają za najtrafniejszą. Odpowiedzi były zgodne z wcześniejszymi wynikami. Najczęściej wskazywana była definicja oparta na kryterium własności i zarządzania. Również podobnie jak wcześniej najrzadziej wskazywano na kryterium własności jako wyłączone.

Następnie w oparciu o katalog cech wpływających na ocenę ryzyka kredytowego wskazanych przez poprzednią grupę badanych, również pracowników kredytowych poproszono o wybranie pięciu ich zdaniem najważniejszych w ocenie ryzyka kredytowego cech specyficznych dla firm rodzinnych, pozostawiono także możliwość dopisania cech wcześniej nie wymienionych. Z takiej opcji skorzystano dwukrotnie (każdą cechę jednorazowo) wskazując na relację między pracownikami a właścicielami przedsiębiorstwa jako cechę pozytywnie wspierającą ocenę ryzyka kredytowego oraz płaską strukturę organizacyjną jako cechę negatywną. Wyniki badania opinii pracowników kredytowych banków ilustrują tabele 4 i 5.

Tabela 4. Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego w opinii badanych pracowników kredytowych

Przedsiębiorstwo rodzinne to przedsiębiorstwo, w którym:	Odpowiedzi badanych pracowników	
	Liczba	Odsetek
rodzina dysponuje większościovym pakietem głosów lub udziałów albo taki większościovoy pakiet bezpośrednio lub pośrednio kontroluje	1	12,5%
rodzina dysponuje większościovym pakietem głosów lub udziałów albo taki większościovoy pakiet głosów bezpośrednio lub pośrednio kontroluje, a zarządzający są członkami jednej rodziny dominującej	4	50%
właścicielami w drodze dziedziczenia lub wkładu kapitałowego są członkowie jednej rodziny	3	37,5%
razem	8	100%

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Cechy firm rodzinnych wpływające na ocenę ryzyka kredytowego w opinii pracowników kredytowych

Specyficzna cecha firm rodzinnych	Liczba wskazań		
	ogółem	wpływ na ocenę poziomu ryzyka kredytowego	
		pozytywny	Negatywny
większy udział kapitału własnego	7	7	0
konserwatyzm w zarządzaniu	6	5	1
mniej dynamiczny rozwój obrotów	6	0	6
niższa rentowność	4	0	4
tradycja	3	3	0
mniej zdywersyfikowany przedmiot działania	3	0	3
nepotyzm	2	0	2
większy majątek	2	2	0
reputacja	2	2	0
strategia działania bądź jej brak	2	0	2
trudności w podejmowaniu decyzji trudnych	1	0	1
relacje między pracownikami i właścicielami	1	1	0
płaska struktura organizacyjna	1	0	1
razem	40	20	20

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie, jak w poprzednio badanej grupie, tak i tym razem najczęściej wskazywany cechami charakterystycznymi firm rodzinnych, które wpływają na ocenę ryzyka kredytowego są: konserwatyzm w działaniu i większy udział kapitałów własnych oraz niższa rentowność, tradycja, czy mniej zdywersyfikowany przedmiot działania. Warto zauważyć, że aż 6 na 8 pracowników kredytowych wskazało na mniej dynamiczny rozwój obrotów jako specyficzną dla firm rodzinnych cechę. Co ciekawe, dokładnie tyle samo razy wskazano na cechy, które wspierają podjęcie decyzji o finansowaniu, jak i na te, które decyzje kredytową hamują. Pracownicy kredytowi większą, jak widać, wagę przywiązują do wskazywania obszarów zagrożeń związanych z ewentualnym nieodzyskaniem udzielonego kredytu niż poprzednia grupa pracowników banku. Przy czym struktura częstotliwości wskazań na cechy wspierające i hamujące podjęcie decyzji o finansowaniu jest zbliżona do tej, która wyniknęła z badań poprzedniej grupy pracowników banków.

Podsumowanie

W praktyce bankowej w Polsce jak dotąd nie wyróżnia się jako oddzielnego segmentu klientów przedsiębiorstw rodzinnych, choć pracownicy banków zauważają ich specyfikę. W konsekwencji nie ma oddzielnej dla tej grupy klientów oferty produktowej, nie ma też uwzględniającej ich specyfikę procedury oceny ryzyka kredytowego, a przynajmniej nie jest to wprost artykułowane.

Pracownicy banków wskazują na szereg cech charakterystycznych dla firm rodzinnych, które w ich opinii mogą wpłynąć na ocenę ryzyka kredytowego. Wskazują zarówno na cechy, które mogą te ocenę poprawić wspierając podjęcie decyzji o finansowaniu, do których zaliczają: konserwatyzm w zarządzaniu, tradycje i reputację oraz większy udział kapitałów własnych. Ale także na cechy, które mogą te ocenę pogorszyć, m.in.: niższą rentowność, nepotyzm czy konserwatyzm w zarządzaniu. Zauważyć można, że w przypadku konserwatyzmu w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi pracownicy banków nie zajmują jednolitego stanowiska i mimo, że częściej wskazują, że jest to cecha pozytywna (65% badanych), to jednak nie jest odosobnione stanowisko opozycyjne (35% badanych).

Można oczekiwać, że wzrost świadomości odmienności przedsiębiorstw rodzinnych znajdzie swoje przełożenie na modyfikację oferty produktowej banków i próbę dostosowania usług banków do specyfiki firm rodzinnych.

Bibliografia:

Ampenberger M., Schmid D., Achleitner A., Kaserer C. (2009), *Capital structure decisions on family firms – empirical evidence from a bank – based economy*, CEFS Working Papers Series, nr 5.

Gallo M.A., Tapies J., Cappuins K. (2004), *Comparision of family and non-family business: Financial logic and personal preferences*, „Family Business Review”, nr 4.

Handler W. (1989), *Methodological issues and considerations in studying family businesses*, „Family Business Review”, nr 2.

Jewartowski T., Kołdoński M. (2012), *Struktura kapitału i dywersyfikacja działalności spółek rodzinnych notowanych na GPW*, [w:] Kopiński A., Słoński T., Ryszawska B. (red.), *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 271, Wrocław.

Lewandowska A., Hadryś-Nowak A. (2013), *Wpływ czynników rodzinności na postrzeganie przedsiębiorstwa rodzinnego przez interesariuszy zewnętrznych w świetle badań własnych*, Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6, Łódź.

Marjański A. (2011), *Światowe i polskie badania przedsiębiorstw rodzinnych*, Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, t. XII, z. 7, Łódź.

Martyniuk O. (2013), *Wartość przedsiębiorstwa rodzinnego – rozważania nad istotą i pomiarem*, Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6, cz. 1, Łódź.

Różański J., Marszałek J. (2012), *Struktura finansowania firm rodzinnych na przykładzie przedsiębiorstw regionu łódzkiego*, [w:] Kopiński A, Słoński T., Ryszawska B. (red.), *Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 271, t.2., Wrocław.

Shanker M., Astrachan J.H. (1996), *Myth and realities: family businesses' contribution to the US economy. A framework for assessing family business statistics*, „Family Business Review”, nr 2.

Stefański A. (2010), *Czynniki uwzględniane w procesie oceny poziomu ryzyka kredytowego*, [w:] Znaniecka K., Gradoń W. (red.), *System bankowy i rynki finansowe w warunkach globalnego kryzysu finansowego*, Zeszyty Naukowe Wydziałowe nr 71, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.

Stradomski M. (2010), *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedo-
skonaleym*, PWE, Warszawa.

Więcek-Janka E., Kujawińska A. (2010), *Źródła przewagi konkurencyjnej mikroprzedsiębiorstw rodzinnych*, Zeszyty Naukowe Ekonomiczne Problemy Usług nr 595, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

Winnicka-Popczyk A. (2005), *Polska firma rodzinna z perspektywy pokolenia następców*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Dom Organizatora, Toruń.

Winnicka-Popczyk A. (2011), *Możliwości i ograniczenia w pozyskiwaniu kapitału w przedsiębiorstwach rodzinnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 686, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia nr 47, Szczecin.

Tomasz Jasiński
Politechnika Łódzka

Modelowanie ryzyka kredytowego w małych i średnich firmach rodzinnych przy wykorzystaniu sztucznych sieci neuronowych

Modeling credit risk for small and medium-sized family businesses using artificial neural networks

Abstract: The paper focuses mainly on the issues of use artificial neural networks to model credit risk for small and medium-sized family businesses. One of the most important problem is to make a proper choice of input data. The paper shows, that it is possible to use data sets obtained by the usage of other modelling methods (at least as a researches start point). It was emphasized, that like on the stock market, financial indicators should be used with methods of technical analysis.

Key-words: SME, artificial neural networks, risk, bankruptcy, financial situation.

Wstęp

Termin firmy rodzinne często utożsamiany jest z firmami sektora MŚP. W istocie należy przyznać, że to właśnie MŚP stanowi dominujące środowisko ich funkcjonowania. W niniejszym opracowaniu zostaną przedstawione możliwości dokonywania analiz związanych z ryzykiem kredytowym w firmach sektora MŚP przy wykorzystaniu stosunkowo nowoczesnych narzędzi jakim są sztuczne sieci neuronowe (ANN – ang. Artificial Neural Networks).

Wspomniane narzędzie zostało wybrane z co najmniej kilku powodów. Po pierwsze zupełnie niesłusznie jest ono uważane za technikę, która jak to się często słyszy, polega na „wrózeniu z fusów”, podczas gdy w rzeczywistości ANN stanowią zaawansowane narzędzie matematyczne, bardzo często pod kątem stopnia komplikacji i dogłębności analiz przewyższające inne techniki powszechnie stosowane podczas prognozowania o charakterze finansowym.

Kolejny powód wynika bezpośrednio z zasady funkcjonowania ANN i, co zazwyczaj nie jest podkreślane, niejako predysponuje to narzędzie do wykorzystania w małych firmach – jest nim prostota użytkowania. ANN nie wymagają znajomości wszystkich parametrów modelu, który ma opisywać dane zjawisko. Duża część z nich jest dobierana przez sieć w sposób automatyczny. Zostanie to szczegółowo opisane w dalszej części opracowania.

Budowa i zasada działania sztucznych sieci neuronowych

ANN w istocie są siatką połączonych i komunikujących się neuronów. Komórki są zgrupowane w tak zwane warstwy. W zależności od kierunku przepływu sygnałów ANN dzieli się w uproszczeniu na sieci jednokierunkowe (sygnały – jak sama nazwa wskazuje – przepływają przez sieć tylko w jednym kierunku) oraz rekurencyjne (występują sprzężenia zwrotne powodujące powrót sygnałów z neuronów warstw późniejszych do neuronów warstw wcześniejszych lub tej samej warstwy) [Tadeusiewicz 1998, s. 243]. W obu przypadkach budowa neuronu jest praktycznie identyczna. Pojedyncza komórka nerwowa, analogicznie do modelu biologicznego, posiada wejścia (odpowiedniki dendrytów) oraz jedno wyjście (odpowiednik aksonu). Pojawiające się na wejściu sygnały są mnożone przez sprzężoną z danym wejściem wagę (liczbę rzeczywistą). Tak powstałe iloczyny podlegają w kolejnym etapie operacji sumowania. Utworzona wartość zostaje przekształcona poprzez tzw. funkcję aktywacji, a następnie jest wyprowadzana z neuronu trafiając do kolejnych komórek nerwowych. Jednym z kluczowych elementów doboru optymalnych parametrów modelu jest wybór wspomnianej funkcji aktywacji. Stosowanie przekształceń możliwie zgodnych z modelem biologicznym okazuje się być procesem, który nie prowadzi do powstania ANN charakteryzujących się wystarczająco dobrą jakością działania. Sugeruje się zatem, by model sztuczny był wyposażony w funkcje ciągle [Tadeusiewicz 2001, s. 7], zmieniające swoją wartość albo od 0 albo od -1 do wartości 1. Takimi przekształceniami są najpopularniejsze funkcje aktywacji – logistyczna oraz tangensa hiperbolicznego. Z innych funkcji, których użycie może zakończyć się sukcesem często wymienia się m.in. sinus¹.

W procesie tworzenia modelu konieczne jest określenie liczby neuronów, które będą wchodziły w skład kolejnych warstw. Pierwsza z nich – tzw. wejściowa – ma za zadanie pobranie danych z zewnątrz i rozprowadzenie ich wewnątrz sieci. Neurony tej warstwy są pozbawione możliwości uczenia się, w istocie nie stanowią one o inteligencji modelu, natomiast to dzięki nim pozostałe neurony otrzymują właściwe informacje. Kolejne warstwy to kolejno: ukryte² oraz wyjściowa. Neurony, które wchodzi w ich skład w procesie nauki podlegają modyfikacjom opisanych wcześniej wag. Proces ten powoduje, że ANN uczą się stając się coraz bardziej inteligentne. Jak widać w rzeczywistości ANN zdobywają wiedzę w dużym stopniu same. Rola operatora ograniczona jest do stworzenia pewnych ram modelu i wyboru charakterystycznych parametrów, podczas gdy szczegółowy model, zawierający zależności między zmiennymi objaśniającymi, a objaśnianymi, powstaje *de facto* sam. Zatem to właśnie ANN inteligentnie szukają optymalnej konstrukcji modelu³.

¹ Zdefiniowany jest on w istocie jako wycinek funkcji sinus dla dziedziny z przedziału $(-\pi/2, \pi/2)$, dla wartości po lewej stronie opisanego przedziału funkcja przyjmuje wartość -1 , zaś dla dziedziny powyżej $\pi/2$ – wartość dodatnią równą 1.

² Najczęściej spotyka się modele o 1 i 2 warstwach ukrytych, aczkolwiek można w literaturze przedmiotu odnaleźć także ANN zbudowane w oparciu o większą ich ilość.

³ Istnieją dwa podstawowe sposoby uczenia ANN – bez nauczyciela (tzw. uczenie nienadzorowane) oraz z nauczycielem (najczęściej stosowany w zagadnieniach analizy ryzyka). Szczegółowe zasady funkcjonowania drugiego z wymienionych sposobów w oparciu o tzw. metodę wstecznej propagacji błędów odnaleźć można w [Świąć, Bilski 2000, ss. 73–110].

Ocena ryzyka kredytowego

Ryzyko kredytowe jest zazwyczaj szacowane przez podmioty udzielające kredyty. Typowo ocena taka bazuje na pewnych, wybranych wskaźnikach finansowych danego przedsiębiorstwa. Wspomniany powyżej model ma zazwyczaj istotne ograniczenia. Przede wszystkim niemożliwe wydaje się być stworzenie precyzyjnego systemu funkcjonującego w oparciu o te same wskaźniki i reguły na wszystkich rynkach. Powoduje to, że albo modele takie są mało dokładne albo tworzone są z przeznaczeniem do funkcjonowania w jednej lub kilku wybranych branżach. Kolejny problem dotyczy wyboru parametrów omawianego systemu. Dodatkowo należy zauważyć, że zmieniająca się gospodarka pociąga za sobą konieczność okresowej modyfikacji takiego systemu, a co za tym idzie ponownego oszacowania wag przypisanych jego poszczególnym parametrom wejściowym. Dobrym przykładem jest model Altmana, mimo iż po dziś dzień wymienia się go jako jeden z najbardziej znanych modeli opisujących kondycję finansową przedsiębiorstwa oraz ryzyko jego bankructwa, to rzeczywistości w pierwotnej wersji nie sprawdza się on obecnie w analizach praktycznych. Łatwo można zweryfikować, że duża część firm działających choćby na GPW charakteryzuje się wartością wskaźnika na poziomie bankruta. W rzeczywistości firmy te radzą sobie całkiem dobrze pod względem finansowym, generując nawet zyski dla swoich udziałowców. Model Altmana należy traktować zatem raczej jako pierwowzór tego typu modeli, nie zapominając o konieczności dokonywania okresowych korekt oraz optymalizacji parametrów pod kątem danego rynku (na co zwrócił uwagę sam autor tego modelu) [Altman, Sabato 2007, ss. 332–357]. Dodatkowo zauważyć należy, że w prostych modelach zazwyczaj przyjmuje się, że zależność między danymi wejściowymi a zmienną objaśnianą ma charakter liniowy. Tego ograniczenia pozbawione są systemy oparte o ANN. W ich przypadku problem optymalizacji nie ogranicza się jedynie do wyboru właściwych zmiennych objaśniających oraz ich wag, lecz także do wskazania rodzaju zależności między sygnałami wejściowymi, a wyjściowymi. W praktyce ANN są w stanie modelować zależności w postaci niemal dowolnej funkcji ciągłej [Trafalis 2000, s. 6, Jackson 1997, s. 4, Arsie, Pianese, Rizzo 1999, s. 467]. Daje to w oczywisty sposób możliwość tworzenia systemów dużo bardziej skomplikowanych niż proste modele scoringowe.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można liczne przykłady systemów szacujących ryzyko kredytowe w MŚP przy użyciu ANN. Tradycyjne podejście zostało zastosowane m.in. w badaniach G. Derelioğlu oraz F. Gürgen [2009, ss. 265–268]. Skonstruowany model działał w oparciu o architekturę jednokierunkową, wielowarstwową. Pojedynczy neuron wyjściowy generował odpowiedź modelu, która określała przynależność analizowanej firmy do jednej z dwóch grup: firm stabilnych lub tych zagrożonych podwyższonym ryzykiem upadłości.

Zasadność i opłacalność wykorzystania narzędzi z grupy sztucznej inteligencji nie jest już tylko dostrzegana w teoretycznych publikacjach naukowych. Narzędzie to coraz częściej zostaje doceniane przez duże instytucje finansowe, np. banki. Za przykład posłużyć może publikacja autorstwa F. Siraj, M. H. Yusoff, M. F. Haris, M. A. Salahuddin, S. R. M. Yusof oraz M. R. Hasan [2011, ss. 91–96]. Wymienieni autorzy przy współpracy z MSE Bank opraco-

wali model oceny ryzyka kredytowego przy użyciu modelu opartego o, tak jak w poprzednim przykładzie, tradycyjną architekturę ANN. Na podkreślenie zasługuje stosunkowo wysoka jakość otrzymanych wyników. Analiza, która objęła ponad sto przedsiębiorstw, w przypadku 98,97% poprawnie określiła bezpośrednie zagrożenie upadłością. Należy jednak zauważyć, że o ile pod względem ilościowym wyniki są nadzwyczaj dobre, o tyle brak danych, jak wygląda sytuacja pod względem jakościowym. Inaczej mówiąc, wartość wyjściowa sieci mogłaby zostać użyta nie tylko do stworzenia dychotomicznego podziału przestrzeni rozwiązań, lecz także do zbudowania pewnego wskaźnika ryzyka, lub chociażby podziału politomicznego. Niestety należy oczekiwać, iż poprawność uzyskanych wyników byłaby wówczas zauważalnie mniejsza. Większym problemem byłoby także zbudowanie systemu pozwalającego na ocenę danych wyjściowych modelu. Z tego też powodu przytoczony powyżej system oceny i segmentacji MŚP jest zarówno jednym z najbardziej popularnych, jak i najbardziej precyzyjnych. Kolejną charakterystyczną cechą opisanego modelu jest wykorzystanie tylko jednej warstwy ukrytej i to o niewielkiej liczbie neuronów – 5.

Mimo, że wyniki badań okazały się być zachęcające, to jednak wydaje się, że istnieją liczne metody umożliwiające poprawę jakości funkcjonowania modelu. Jedną z nich zaprezentowana została w publikacji C. Liu oraz X. Xia [2010, ss. 248–251]. Autorzy do nauki ANN nie wykorzystali tradycyjnej metody wstecznej propagacji błędów, lecz model optymalizacji cząstkami roju⁴.

W procesie budowy i optymalizacji modelu zasadne wydaje się być wykorzystanie informacji i osiągnięć pochodzących z innych metod modelowania. Przykładem mogą być sieci bayesowskie (BS – ang. Bayesian Network). Choć zasada ich funkcjonowania zdecydowanie odbiega od reguł rządzących ANN, to jednak część elementów uznać można za wspólną dla obu tych narzędzi. Zauważyć należy, że niezależnie od zastosowanej techniki, wymagane są dane wejściowe modelu, które w możliwie najpełniejszy sposób opisują prognozowane zjawisko. W przypadku zagadnień związanych z kondycją finansową przedsiębiorstwa są to zazwyczaj wskaźniki analizy finansowej. Jako przykład przytoczyć można prowadzone w Polsce badania autorstwa B. Kuczmowskiej, A. Burdy oraz Z.S. Hippe [2007, ss. 802–807] nad wykorzystaniem BS w prognozowaniu sytuacji ekonomicznej MŚP. Autorzy wykorzystali w swoim modelu m.in. takie wskaźniki jak: płynności, opisujące strukturę własności oraz kapitału, opisujące stopień efektywności wykorzystanych czynników produkcji, zyskowności oraz wybrane wskaźniki makroekonomiczne (wielkość eksportu oraz przeciętny kurs walutowy). W kolejnej publikacji ww. autorów ten sam zbiór danych został użyty jako zestaw informacji wejściowych w ANN. Z badań wynika, że modele oparte o ANN wykazały się lepszą jakością prognoz od tych bazujących na BS [Burda, Kuczmowska, Hippe 2007, ss. 808–815]. Oczywiście nie można wykluczyć, że w obu przypadkach istnieje możliwość dalszego polepszenia wyników, np. poprzez dalej idącą optymalizację danych wejścio-

⁴ Szczegółowe omówienie tej metody odnaleźć można m.in. w [Kenedy, Eberhart 1995, ss. 39–43]. Jej porównanie z klasycznymi metodami doboru parametrów ANN znajduje się m.in. w [Jasiński, Ścianowska 2013].

wych. W badaniach H. Matoussi oraz A. Krichene [2011] nad modelowaniem ryzyka kredytowego posłużono się aż 24 zmiennymi o charakterze finansowym należącymi do pięciu grup wskaźników: płynności, zadłużenia, rentowności, bankowych oraz grupy pozostałych zmiennych (występowały w niej dwa wskaźniki nazwane przez autorów wskaźnikami zabezpieczenia oraz wielkości firmy).

Kolejnym, istotnym wynikiem prowadzonych w Polsce badań jest spostrzeżenie, że pojedyncze ANN, mimo iż umożliwiały przewidywanie kondycji finansowej MSP ze stosunkowo dużą dokładnością, zdecydowanie ustępowały modelowi bazującemu na kilku ANN. Jakość prognoz wspomnianego modelu całościowego należy uznać za wyjątkowo dobrą. Procentowa ilość poprawnie przewidzianych dobrych sytuacji finansowych osiągnęła poziom 81,05. Jeszcze lepszy wynik wygenerowany został przy predykcji złych sytuacji finansowych, poprawność odpowiedzi osiągnęła 91,58%. Tak jak podkreślają autorzy, należy zauważyć, że szczególnie ta ostatnia wartość jest bardzo istotna, ponieważ nie wykrycie złej sytuacji finansowej jest zazwyczaj bardziej kosztowne, niż nie doszacowanie dobrej. [Burda, Kuczmowska, Hippe 2007, ss. 811–814]

W literaturze przedmiotu powszechnie wykorzystuje się wskaźniki analizy finansowej jako podstawowe dane wejściowe modelu. Zauważyć należy, że ich zmienność może być niewystarczająca do poprawnego określenia kondycji finansowej firmy, a tym samym do właściwego oszacowania ryzyka kredytowego. Należałoby rozważyć wprowadzenie do modelu informacji, które mają charakter szeregów czasowych o większej częstotliwości. Przykładowo zasadnym wydaje się być użycie danych o charakterze miesięcznym. O ile uzyskanie takich informacji od MSP może być dla instytucji finansowych co najmniej kłopotliwe, o tyle w przypadku analiz prowadzonych wewnętrznie na potrzeby firm (w tym także rodzinnych) dostęp do wymienionych danych nie stanowi najmniejszego problemu. Tak zbudowany model może służyć jako system wczesnego ostrzegania. Użycie danych o stosunkowo wysokiej częstotliwości wiąże się jednak z pewnym niebezpieczeństwem – płynące z systemu błędną informacją spowodowaną wydarzeniami o charakterze koincydentalnym. Wpływ przypadkowości na reakcję systemu można minimalizować poprzez wykorzystanie narzędzi analizy technicznej (co robi się powszechnie np. przy analizach giełdowych). Nawet tak podstawowe wskaźniki jak średnie ruchome stanowią zazwyczaj skuteczny filtr uspakajający zmienne o zbyt „nerwowym” charakterze poprzez minimalizację szumu [White 1992, s. 358, Helme 1999, s. 492]. Prowadzone przez autora wieloletnie badania o charakterze empirycznym wykazały, że często proste średnie ruchome sprawdzają się w mniejszym stopniu niż średnie, w których elementy szeregu czasowego występują z różnymi wagami. Za przykład mogą posłużyć średnie typu wykładniczego (EMA – ang. Exponential Moving Average), ważone (WMA – ang. Weighted Moving Average) oraz VIDYA (ang. Variable Index Dynamic Average). Warto w tym miejscu zauważyć, że skuteczne okazują się być także pozostałe wskaźniki analizy technicznej, w szczególności oscylatory, np. MACD, RSI, ROC, Momentum.

Z pozostałych metod optymalizacji należy wymienić analizę wieloczęstotliwościową (MRA – ang. MultiResolution Analysis) tworzoną w oparciu

o dyskretną transformatę falkową (DWT – Discrete Wavelet Transform). Jej użycie jako metody optymalizacji ANN zostało opisane m.in. w [Jasiński 2004, ss. 23–32], a możliwości zastosowania w firmach rodzinnych w [Jasiński 2012, ss. 277–279]. Ważnym elementem jest także sprawdzenie poprawności funkcjonowania modelu. W literaturze przedmiotu zazwyczaj etap ten jest realizowany poprzez użycie powszechnie stosowanych mierników błędów. Ich wykorzystanie także w ANN należy uznać za wskazane, lecz jedynie w zestawieniu z metodą analizy poprawności funkcjonowania modelu poprzez sprawdzenie jego użycia w warunkach rzeczywistych.⁵

Zakończenie

ANN umożliwiają budowę skutecznego modelu prognozującego kondycję finansową MŚP, czyli głównego środowiska funkcjonowania firm rodzinnych. Przewidywania dotyczące obecnej i przyszłej sytuacji finansowej umożliwiają minimalizację błędnych decyzji, szczególnie tych związanych z pozyskiwaniem zewnętrznych źródeł finansowania w postaci kredytu. ANN mogą być używane z jednej strony przez instytucje finansowe, co pozwoli im po pierwsze na ograniczenie strat poprzez redukcję tzw. złych kredytów, po drugie na zmniejszenie ryzyka zniszczenia firmy rodzinnej poprzez przyznanie oprocentowanego kredytu przekraczającego jej obecne możliwości finansowe. ANN mogą znaleźć zastosowanie także w samych firmach sektora MŚP. Ze względu na stosunkowo niski koszt wdrożenia modelu, szczególnie niewielkie firmy rodzinne powinny zastanowić się nad zasadnością użycia narzędzi z rodziny ANN. Możliwość prognozowania przyszłej sytuacji finansowej własnej firmy, często w rozbiciu na przyszłe wartości poszczególnych przepływów pieniężnych stanowi potężne narzędzie wspomagające zarządzanie finansami każdego przedsiębiorstwa.

Bibliografia:

Altman E.I., Sabato G. (2007), *Modeling Credit Risk for SMEs: Evidence from the US Market*, Dean G.W., Jones S. (red.) „Abacus”, z. 43, nr 3.

Arsie I., Pianese C., Rizzo G. (1999), *Enhancement of Control Oriented Engine Models Using Neural Network*, *Theory and Practice of Control and Systems*, Proceedings of the 6th IEEE Mediterranean Conference, Alghero, Sardinia, Włochy, 9–11 czerwca 1998.

Burda A., Kuczmowska B., Hippe Z.S. (2007), *Ensembles of Artificial Neural Networks for Predicting Economic Situation of Small and Medium Enterprises*, Kurzynski M., Puchala E., Woźniak M., Żołnierek A. (red.), *Computer Recognition Systems 2, Advances in Intelligent and Soft Computing*, z. 45, Springer, Berlin/Heidelberg.

Derelioğlu G., Gürgen F. (2009), *A MLP Based PD Estimation Model For SME Credits*, 24th International Symposium on Computer and Information Sciences, Ankara, Turkey.

⁵ O czym autor pisał już wielokrotnie, m.in. w [Jasiński 2012, s. 279].

Helme S. (1999), *Filters For Neural Net Trading Models*, "Technical Analysis of Stocks & Commodities", nr 17, z. 11.

Jackson T.O. (1997), *Handbook of Neural Computation Part*, z. 97/1, The Institute of Physics Publishing Ltd and Oxford University Press [online], www.iop.org/Books/CIL/HNC, część B4.2, dostęp: 19 marca 2003.

Jasiński T. (2004), *Zastosowanie dyskretnej transformaty falkowej do poprawy wyników uzyskiwanych przez sztuczne sieci neuronowe*, *Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, z. 48, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Jasiński T. (2012), *Wykorzystanie innowacyjnych metod prognostycznych opartych o sztuczną inteligencję w firmach rodzinnych na przykładzie przewidywania szeregów czasowych*, Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Determinanty rozwoju*, t. XIII, z. 8, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Łódź.

Jasiński T., Ścianowska A. (2013), *Możliwości oddziaływania na wzrost gospodarczy poprzez kontrolę poziomu ryzyka kredytowego w bankach przy wykorzystaniu systemów sztucznej inteligencji*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Ekonomia*.

Kenedy R., Eberhart R. (1995), *A New Optimizer Using Particle Swarm Theory*, Proc. of 6th International Symposium on Micro Machine and Human Science, Nagoya, Japan. IEEE Service Center Piscataway NJ.

Kuczmowska B., Burda A., Hippe Z.S. (2007), *Prediction of Economic Situation of Small and Medium Enterprises Using Bayesian Network*, [w:] Kurzynski M., Puchala E., Woźniak M., Żołnierek A. (red.), *Computer Recognition Systems 2, Advances in Intelligent and Soft Computing*, z. 45, Springer, Berlin/Heidelberg.

Liu C., Xia X. (2010), *The credit rating of small and medium enterprises based on neural network*, [w:] Muchin V.E., Hu Z.B. (red.) *IEEC 2010*, 2nd International Symposium on Information Engineering and Electronic Commerce, Ternopil, Ukraine.

Matoussi H., Krichene A. (2011), *Credit risk assessment using Multilayer Neural Network Models. Case of a Tunisian bank*, International Business and Social Science Research Conference in Bangkok.

Siraj F., Yusoff M.H., Haris M.F., Salahuddin M.A., Yusof S.R.M., Hasan M.R. (2011), *i-SME: Loan Decision Support System Using Neuro-CBR Approach*, CIMSIM, Third International Conference on Computational Intelligence, Modelling and Simulation, Langkawi, Malaysia.

Świąć A., Bilski J. (2000), *Metoda wstecznej propagacji błędów i jej modyfikacje*, [w:] Duch W., Korbicz J., Rutkowski L., Tadeusiewicz R. (red.) *Sieci neuronowe*, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa.

Tadeusiewicz R. (1998), *Elementarne wprowadzenie do techniki sieci neuronowych z przykładowymi programami*, Akademicka Oficyna Wydawnicza PLJ, Warszawa.

Tadeusiewicz R. (2001), *Wprowadzenie do sieci neuronowych*, StatSoft Polska Sp. z o.o., Kraków.

Trafalis T.B. (2000), *Neural and radial basis function networks – Lecture 12*, School of Industrial Engineering University of Oklahoma, Norman.

White A. (1992), *Filtering Trades With A Moving Average Slope*, "Technical Analysis of Stocks & Commodities", nr 10, z. 8.