

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Tom XV, Zeszyt 7, Część III, <http://piz.san.edu.pl>

Firmy Rodzinne – współczesne nurty
badań i praktyki zarządzania
Część III

Redakcja: Łukasz Sułkowski, Andrzej Marjański

Łódź 2014

Całkowity koszt wydania Tomu XV, Zeszytu 7, Części III
sfinansowany ze środków Społecznej Akademii Nauk
Zeszyt recenzowany

Redakcja: Łukasz Sułkowski, Andrzej Marjański

Korekta językowa: Dominika Świech, Agnieszka Zytka,
Karolina Martin, Julian Czurko

Skład i łamanie: Marcin Szadkowski

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

<i>Wstęp</i>	5
I. Społeczne i kulturowe dylematy funkcjonowania firm rodzinnych	9
Ewa Więcek-Janka <i>The key to the longevity of a family business – Hōshi Ryokan case</i>	11
Nicoletta Baskiewicz, Izabela Niziałek <i>Kultura organizacyjna przedsiębiorstw rodzinnych jako czynnik ułatwiający wdrożenie organizacji zorientowanej wokół procesów</i>	27
Anna Bąkiewicz <i>Kulturowe uwarunkowania biznesu rodzinnego w Chinach</i>	37
Ewa Mazur-Wierzbicka <i>Rodzina jako szczególny interesariusz przedsiębiorstwa rodzinnego</i>	49
Joanna Wiśniewska-Mikosik <i>Konsekwencje obecności kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce</i>	61
Beata Bieńkowska <i>Ethical dilemmas-family and non-family business approach</i>	73
Wojciech Popczyk <i>Kapitał społeczny w firmach rodzinnych. Nepotyzm a kapitał rodziny</i>	83
Aida Alvarado Borrego, Rocío del Carmen Flores Payares <i>Communication and organizational culture for the development of fisheries cooperative society in Sinaloa. The „Lucenilla Peninsula” case</i>	95
Alicja Hadryś-Nowak <i>Kobiety w przedsiębiorstwach rodzinnych - przegląd literatury</i>	111
Aleksy Banasiak <i>Společná odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem rodzinnym</i>	125
Bartłomiej Stopczyński <i>Facebook w komunikacji marketingowej – użyteczność dla firm rodzinnych</i>	135
II. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych	147
Urszula Gołaszewska-Kaczan, Anna Grześ <i>Możliwość wykorzystania nowoczesnych form szkolenia w firmach rodzinnych</i>	149
María Isabel Rivera Tisnado, Erika Isabel Zazueta Rivera <i>El síndrome de burnout y la eficiencia del personal de gerencia y líderes de la empresa familiar. El caso de la cadena comercial Sam´s Club Culiacán, México</i>	161
Grzegorz Ignatowski <i>Dylematy dotyczące zatrudnienia w perspektywie firmy rodzinnej</i>	181
Andrzej Brzeziński <i>Interesy pracownicze w firmach rodzinnych</i>	193
Jarosław Sokołowski <i>Strategia wynagradzania w firmie rodzinnej</i>	207
Magdalena Przybyła <i>Postrzeganie przedsiębiorstwa rodzinnego przez jego pracowników</i>	217
Małgorzata Krajewska-Nieckarz, Małgorzata Klimka <i>Style kierowania firmą rodzinną a postawy rodzicielskie</i>	231
III. Przedsiębiorczość w zarządzaniu biznesem rodzinnym	243

Ryszard Królik <i>Postawy przedsiębiorcze a strategie przedsiębiorstw rodzinnych</i>	245
Joanna Stefańska <i>Kobiety w firmach rodzinnych</i>	257
Hilda Teresa Ramírez Alcántara, Silvia Pomar Fernández <i>Factores de permanencia y crecimiento de la empresa. Estudio de caso</i>	267
Anna Rybak <i>Czynniki sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych</i>	283
Isabel Corvera Valenzuela <i>Comparativo del nivel empresarial de las empresas familiares y no familiares: el caso de las empresas participantes en una convocatoria de apoyos económicos, en Jalisco, México</i>	293
Monika Walicka <i>Wyznaczniki orientacji przedsiębiorczej w farmaceutycznej firmie rodzinnej – studium przypadku</i>	307
Piotr Tomski <i>Rodzinna osnowa intencji przedsiębiorczych</i>	319
Katarzyna Olejniczak <i>Obrazy przedsiębiorczości rodzinnej</i>	335
IV. Rola biznesu rodzinnego w gospodarce	349
Nataliya Chukhray, Igor Kulyniak <i>Rodzinny biznes oczami polskich i ukraińskich studentów</i>	351
Elżbieta Roszko-Wójtowicz <i>Potencjał rozwojowy polskich przedsiębiorstw rodzinnych – wyniki badań empirycznych</i>	369
Yevhen Krykavskyy, Zoreslava Lyulchak <i>Family business prospects on regional markets of individual sources of heat generation in Ukraine</i>	391
Małgorzata Niklewicz-Pijaczyńska <i>Aktywność wynalazcza na podstawie zgłoszeń patentowych innowacyjnych firm rodzinnych</i>	405

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią charakterystyczną grupę podmiotów gospodarczych obejmujących zarówno małe i duże przedsiębiorstwa, jak i coraz częściej także grupy przedsiębiorstw. Badaczy przedsiębiorstw rodzinnych zawsze intryguje zakres specyfiki, uwarunkowań i sytuacji, w których przedsiębiorstwa rodzinne funkcjonują według własnych reguł, a w których wykazują cechy zbliżone do innych podmiotów o nierodzinnym charakterze. Wśród cech o szczególnym znaczeniu można wskazać wyraźną tożsamość i kulturę organizacyjną firm rodzinnych, związaną z jednoznacznym kojarzeniem podmiotu z rodziną właścicielską, a także specyfikę relacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Relacje w biznesach rodzinnych są przesycane emocjami i dylematami, obejmującymi wybory pomiędzy priorytetami rodziny i przedsiębiorstwa.

Zwiększająca się szybkość zmian i internacjonalizacja prowadzenia działalności gospodarczej wyraźnie kształtują wśród badaczy i praktyków życia gospodarczego zrozumienie roli i znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych we współczesnej gospodarce. To właśnie te podmioty charakteryzują się takimi cechami, jak: długookresowa strategia prowadzenia biznesu, znaczenie wartości godnościowych w zarządzaniu firmą, silne związki z lokalną wspólnotą oraz lojalność wobec pracowników i interesariuszy. Doświadczenia światowe oraz coraz liczniejsze badania polskie potwierdzają tezę, że przedsiębiorczość rodzinna ma coraz szersze znaczenie zarówno teoretyczne, jak i praktyczne.

Wydaje się, że zaprezentowane w niniejszym tomie treści mogą zainspirować zarówno teoretyków, jak i praktyków, do nowych przemyśleń, dyskusji i badań w tym trudnym obszarze badawczym, a także okazać się użyteczne dla wszystkich zainteresowanych problematyką przedsiębiorstw rodzinnych.

Zeszyt został poświęcony zagadnieniom związanym ze społecznymi i kulturowymi aspektami funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, zarządzania zasobami ludzkimi oraz specyfiką przedsiębiorczości rodzinnej i roli firm rodzinnych we współczesnej gospodarce. Prezentowany zbiór artykułów podzielono na cztery obszary tematyczne.

W pierwszym z nich, obejmującym społeczne i kulturowe dylematy funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, zaprezentowano studium najstarszej firmy rodzinnej na świecie Hōshi Ryokan, odnosząc się do kształtowania relacji i wartości kształtujących tożsamość rodziny biznesu. Następnie omówiono wpływ kultury organizacyjnej na umożliwianie wdrażania zasad organizacji zorientowanej wokół procesów oraz uwarunkowania kulturowe występujące w chińskich przedsiębiorstwach rodzinnych. Zwrócono także uwagę na relacje zachodzące pomiędzy interesariuszami wewnętrznymi i na wpływ kultury organizacyjnej na kształtowanie się ładu społecznego

w firmie rodzinnej. W dalszej części zamieszczono artykuły relacjonujące wyniki badań porównawczych pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi w obszarze dylematów etycznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz kwestie związane z kapitałem społecznym, ze szczególnym zwróceniem uwagi na praktyki nepotystyczne. Odniesiono się także do wyników badań przedsiębiorstw meksykańskich w zakresie znaczenia komunikacji w budowaniu relacji pomiędzy interesariuszami przedsiębiorstw oraz szczególnej roli kobiet w biznesach rodzinnych. Zaprezentowano także analizę wprowadzania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu i możliwości, jakie niosą portale społecznościowe w komunikacji marketingowej.

Druga część prezentowanego tomu zwraca uwagę na zagadnienia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Autorzy wskazują na możliwości wykorzystania nowoczesnych form szkoleń pracowników oraz wyniki badań na temat zagrożeń, jakie niesie w przedsiębiorstwach w Meksyku syndrom wypalenia zawodowego, a także zagrożeń wynikających z nepotyzmu w zarządzaniu firmą rodzinną. Następnie wskazano na konieczność identyfikowania celów i oczekiwań pracowników oraz ewolucję zachodzącą w systemach wynagradzania, a także na różnice w postrzeganiu przedsiębiorstwa rodzinnego przez jego pracowników i także na zagadnienia związane z wpływem postaw rodzicielskich na style kierowania w małych przedsiębiorstwach rodzinnych.

W trzeciej części opracowania zebrano artykuły związane z różnymi aspektami przedsiębiorczości w zarządzaniu biznesem rodzinnym. Autorzy artykułów analizują postawy przedsiębiorcze właścicieli przedsiębiorstw, aspekty udziału kobiet i ich wpływ na funkcjonowanie firm rodzinnych oraz wskazują rolę i znaczenie przywództwa w rozwoju biznesu. Kolejne artykuły prezentują analizę kluczowych czynników determinujących odniesienie sukcesu oraz rozwoju przedsiębiorczości na poziomie regionalnym. Tę część kończą artykuły odnoszące się do uwarunkowań tworzenia orientacji przedsiębiorczej, wpływu prowadzenia działalności gospodarczej w rodzinie na postawy przedsiębiorcze studiujących dzieci oraz postrzeganie przedsiębiorczości rodzinnej przez studentów.

W końcowej, czwartej części prezentowanej publikacji zamieszczono artykuły podejmujące problematykę znaczenia i roli przedsiębiorstw rodzinnych we współczesnej gospodarce. Autorzy ukazują przykłady tworzenia się i rozwoju biznesów rodzinnych na Ukrainie i postrzeganie tego zjawiska przez studentów oraz wyniki badań potencjału rozwojowego polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Kolejna praca ukazuje specyfikę gospodarki Ukrainy w aspekcie stymulowania rozwoju firm rodzinnych w segmencie energetyki odnawialnej. W kończącym zeszyt artykule Autorka prezentuje zagadnienia związane z aktywnością wynalazczą w firmach rodzinnych.

Różnorodność i wieloaspektowość podejmowanej problematyki w prezentowanym opracowaniu pozwala mieć nadzieję, że będzie stanowić inspirację do uważnej lektury przemyśleń i wyników badań oraz będzie zachętą do podejmowania nowych wyzwań poznawczych i metodologicznych w tym trudnym obszarze badawczym przedsiębiorstw rodzinnych.

Lukasz Sulkowski
Andrzej Marjański

Rozdział I

Społeczne i kulturowe dylematy funkcjonowania firm rodzinnych

Ewa Więcek-Janka

Poznan University of Technology

The key to the longevity of a family business – Hōshi Ryokan case

Abstract: The paper presents the concept of perceiving the family business in context of shaping relationships and values of areas co-creating its identity, the methodology of shaping the index of a family business value and results of research conducted in the family business with a couple centuries long tradition on an example of Hōshi Ryokan.

Key-words: family business, family enterprise, values, the longevity of family businesses, Hōshi Ryokan.

1. Introduction

Family business is a natural form of a family and local entrepreneurship, which in favorable circumstances can develop and last for many generations. Estimates of the number of family businesses in Poland and in the world are the subject of disputes between scientists. Some studies define their populations at the level of 90% of all companies operating around the world [Aldrich, Cliff 2003, Short 2012]. Majority of them are micro and small firms, which however etched into the market of medium-sized and large companies [La Porta, Lopez de Silanes, Shleifer 1999]. Most averaged estimates of European stock markets say that 44% of companies listed on them are held by families [Faccio, Lang 2002].

Approach to defining the concept of the family enterprise is related to various theoretical trends as well as the family and business culture of the family enterprises' environment. Table 1 presents selected definitions of the family enterprise.

Table 1. Selected definitions of a family enterprise

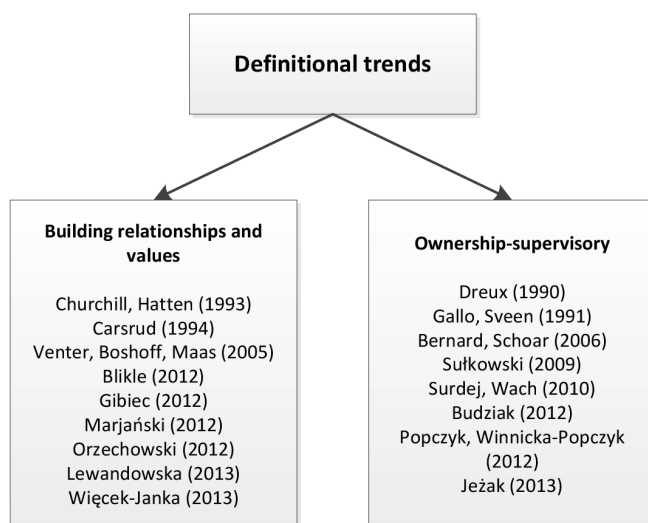
Author [year]	Definition
1	2
Dreux 1990]	The company run by one or more families who have impact, to some extent, on the management of the organization and this impact is sufficient for continuous control of the company operation.
Gallo, Sveen [1991]	The company, in which one family owns the majority of shares and completely controls its activity
1	2
Churchill, Hatten [1993]	It is what we usually call the family business. There is an expectation here of the family succession of the company management..
Carsrud [1994]	The property and the manner of running the business is dominated by a group of „emotionally related people”.
Venter, Boshoff, Maas [2005]	The company owned by members of the same family, who fulfill the informal vision of the business activity and intent to pass the company to the next generation, or the company has already been passed to the current owners by the previous generation
Bernard, Schoar [2006]	Family businesses are characterized by a concentration of ownership, control and maintaining the key management positions by the family members even after the founders have already withdrawn from business.
Blikle [2012]	A family business should be: the core of the family life, managed with a significant participation of the family, a place where the family builds their self-esteem and fulfills their dreams, the value for the family of which the family is proud, protected even in spite of the obvious economic arguments.
Budziak [2012]	Family business is different from other types [...] through active participation of at least one family member in management or creating the value of a business venture, in which, at least perspectively, some other person from the exclusive family circle plans to: continue the business when the founder resigns through active control of the firm and passing intangible values [corporate culture] or adjusting it to present situation.
Gibiec [2012]	Family enterprises are those, whose founders and their descendants or relatives constitute the human capital of the company and at the same time exercise the managerial or executive functions or remain in the company board of directors.
Jeżak [2013]	The family enterprise is an economic entity, in which the family has a dominant share in its ownership structure, in the process of making key business decisions and in exercising supervisory functions - with the intention of a long-term development and concern for future generations.
Lewandowska [2013]	A family business is an enterprise in which the values of family of owners affect the creation of business values.
Marjański [2012]	The family enterprise is the economic organization based on family ties and relationships, which strives to maintain in the future the decisive influence of the family on the business by keeping ownership, participating in management and responsibility, with the intention of passing it on to future generations.
Orzechowski [2011]	A company, whose basic human resources consist of a family directly shaping its activities.
Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk [2004]	An Enterprise of any legal form, which capital, in whole or in major part belongs to the family and at least one family member exercises a decisive influence on the management or himself has a leading position with the intention of maintaining the enterprise in the hands of the family.
Safin [2013]	Regardless of the size and legal form, the family [families] of owners has direct or indirect impact on the management of the company or holds a managerial position; the capital of the company is entirely or in major part in the hands of the family with the intention of keeping it in the hands of the family, understood as two or more people which are related as husband and wife, partners of opposite sex living together or as a parent and a child. Thus, the family describes a childless couple or a couple with one or more children, or a single parent with one or more children.
Sułkowski [2012]	Economic entity of any legal form, in which a family succession occurred, or: - at least two family members work together in this company - at least one family member has a significant impact on the management - family members have a significant or majority shares in the company

Surdej, Wach [2010]	The company should be considered a family business if its founders/or successors are among its largest shareholders, and [although this is not always required] occupy main positions in the board of the company or in the supervisory board.
Więcek-Janka [2013]	Trigonal market organism, consisting of a family, enterprise and an individual, which operates with different but mutually adapted goals, and in its realization, it uses its energy in the long multigenerational perspective through the management and control of its activity and property

Based on individual interviews and literature analysis

Family enterprises, as indicated in the definitions, are defined in two major trends as presented in figure 1.

Figure 1. Identified trends of defining family business



Source: own work on the literature basis.

This set of concepts prepared by researchers of the area of family enterprises helps to look at their classification from two points of view:

- building relationship and values – authors underline the importance of relationships between family and business area, where their objectives and activities are interwoven, and business activity is based on values, trust and loyalty of family members,
- supervisory and ownership – the impact of family members on making decisions or influencing them is highlighted. It is also considered whether or not they have the majority shares in the company.

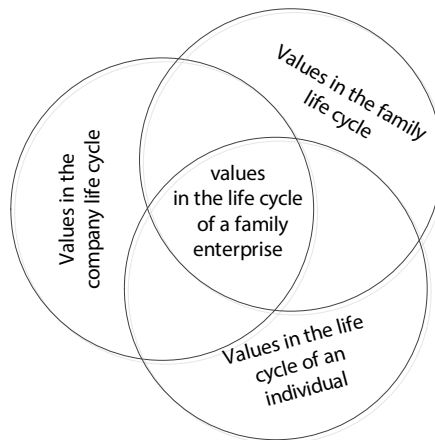
For the purpose of discussion the concept of family business allowing for comprehensive coverage of internal relations is adopted, which reads: *a family enterprise is a trigonal market organism, comprising interests of: business,*

family and individuals, which operates with different but mutually adapted goals, and in its realization, it uses its energy in the long multigenerational perspective through the management and control of its activity and property In this definition the values are:

- business – company development, maintenance (and/or increasing) profit,
- Family – maintaining stability and security,
- individual - the realization of individual values and the free choice of a life path by individuals [Więcek-Janka 2013, p. 35].

The mutual influence of business, family and individual areas on shaping the values of a family enterprise is illustrated in Figure 2.

Figure 2. The values of the family enterprise as a resultant of the three areas



Source: Wiecek-Janka 2013, p. 87.

The values shaped in all areas of a family enterprise determine its durability and multigenerationality, as they define the mission and vision of its development. The longevity of family businesses is closely related to the succession, which should be understood as a comprehensive process involving all individuals from the family and the company. It is very often associated with profound transformations within the company, so questions regarding its form, the recipient and the time in which it is to happen, are strategic. Sułkowski and Marjański [2009] define the succession as a management of the process of intergenerational change and consider it, like Churchill and Hatten [1987] to be a special and one of the more complex issues of family businesses, because it relates to the company's strategy, HR strategy, organizational culture and the ownership structure [Sułkowski, Marjański 2009, p. 37].

Jeżak, Popczyk and Winnicka-Popczyk [2004, p. 59] recognize the succession as the developed and implemented strategic plan to pass on the ownership and power of the current owner of the family company to a chosen successor, who will be able to ensure the continuation and development of the family enterprise in accordance with the defined strategy [Gersic, Davis, Hampton, Lansberg, 1997; Safin 2007; Surdej, Wach 2010, Green 2011; Marjański 2012; Arnoff, McClure, Ward 2012; Więcek-Janka 2013; addition, Daugherty 2014]. The primary objective of proper succession is to secure the interest of the company. In the absence of the possibility to maintain the family nature of the company, owners must consider: selling the company, purchasing its shares by the board or selling to the public, merging with another entity functioning in the market, choosing a successor from outside or liquidating the company. Research conducted by the Institute for Family Business [Value Codes – Synthetic Report 2013] showed that 70% of family enterprises [as declared by owners] plans a succession process, 7% is in the phase of searching for a successor, 17% is in the phase of transferring the authority and 5% is in the post-succession phase.

Often, an important intermediary or accelerators of successional change are good practices in the area of succession, which are being increasingly common and find their followers. Very helpful in this respect are becoming institutions, associations and foundations gathering family businesses constituting a platform to exchange experiences, a base for scientific research.

One of the elite worldwide associations is Hénokiens, which focuses on supporting the development of the FBN (Family Business Network) or locally funded scientific association WIFU (Witten Institute for Family Business). However, their objectives are centered around three main issues. The first is building a positive image of the family entrepreneurship. The second is attempting to influence national and international legislation. The third and perhaps the most important is building knowledge about themselves, and then using it for educational purposes, which are addressed to the managers of the discussed enterprises. Associations have a strong impact on building the identity of the family businesses and become the carrier of the organizational culture. Above all, however, they support the development of the family business and significantly increase its competitiveness in a globalized market, which is increasingly dominated by transnational corporations.

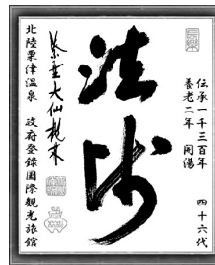
2. Hōshi Ryokan – centuries-old family enterprise

Management of company ownership and image is the main task of long-lived family businesses. When the family enterprise is passed on to next generations, the ownership is usually divided between siblings, cousins and their heirs. After several generations the fragmentation is sometimes so large that

the control over the company is lost, which could adversely affect its development [Bennedsen, Van der Heyden, 2010]. Fragmentation of ownership has been recognized by the present owner of the oldest family business Zengero Hōshi as *the greatest barrier to building a multi-generational family businesses*.

Around the world there are several dozens of currently operating family businesses with at least two centuries of tradition. One of them is the Hōshi Ryokan company. It was founded in the year 717 in Awazu, a town in the district of Ishikawa as a hotel complex, which used local hot springs with healing properties. Currently, the company is managed by the 47th generation of owners. Each manager realized his mission by an average of 30 years. The enterprise pursued a coherent development strategy for centuries. It currently offers recreational services, biological regeneration and therapeutic massages.

Figure 3. Logo of the world's oldest functioning family business Hōshi Ryokan



Source: <http://www.ho-shi.co.jp/jiten/Houshi>.

A study was conducted with the current owner of the Hōshi company, using the mix-methods: interview and questionnaire. The interview was preceded by several months of negotiations with the owner Hōshi Ryokan with the help of his assistant, Naomi Nishide.

During the interview, the forty-seventh owner answered the questions related to running the family business. Table 2 shows the scope of the interview and the received answers.

Table 2. Compilation of answers received during the interview with the owner of Hōshi company

Scope of interview	Zengero Hōshi answers
Concept of a family business	Spontaneous form of family entrepreneurship, whose existence is determined by the family. Without family there is no family business.
Organization of a multigenerational family business	Everything starts from the initiation of a business by a husband and wife. Under favorable circumstances, and with hard work everything is developing. At the beginning it is very hard, then the children grow up and begin to help their parents. Next they take over a company and employ workers.

CEO management	Hōshi Ryokan has never had the such understood CEO – the owner took care of everyone and everything. His honor depended on the success of the company.
Succession	In our family, the sequence of succession corresponds with the natural order. Great-grandfather passed it on to grandfather, grandfather to father and father to son.
Succession plan	Business is like Ekiden*, in which one long-distance runner passes the baton to the next. The owner is such a runner and does everything to run well and pass the company to the next generation. During his run he meets new people and new families. Japanese business mainly depends on people, that's why it is the owner's task to build the largest network of relationships possible before they leave.
The importance of gender in the selection of a successor	Usually the owner is the first son. If there is more than one son in the family, only one of them takes over the company and keeps the surname Hōshi Ryokan. Others must take the family name of their wives. It is important that the name Hōshi was associated only with the business and the owner. If there are only daughters in the family, only one of them after getting married takes over the family, but under the condition that her husband will adopt the name of Hōshi. Other daughters take the names of their husbands.**
The five most important values of the Hōshi Ryokan company	Right activity in the right place. Respect for customers. Women should watch out for fire and be responsible for it. Men should learn from the water. In business, look for the virtues, and not just profits.

* Ekiden – long-distance relay [over 500 km].

** Youshi system – Code of Conduct which allows for the preservation and maintenance of elite names.

The interview allowed to notice the profound differences in the perception of the context of the functioning of family businesses with a centuries-old tradition and businesses facing the first succession. Comparison of the results of interviews conducted at Hōshi Ryokan and companies from Wielkopolska¹ region allowed for listing of such differences. Most of them are associated with a different business culture and philosophy of life in Japan and Poland (see tab. 3).

Table 3. Identified differences in the perception of the family business

Comparison criteria	Hōshi Ryokan Company	Companies from Wielkopolska
Family enterprise	Keeping the family name in glory	Supporting a family
Family name	Commitment to the family name [Youshi system]	Doesn't matter
Company name	Name – owners surname	Different strategies of creating names
Variability of company name	unacceptable	Acceptable
Business	Family, virtue, development	Profit, survival, development
Succession	Ekiden	Passing the company on to the successors
Successor	The oldest son	Properly prepared descendant
Woman in a family enterprise	Fire	Have equal rights
Man in a family enterprise	Water	
Three major goals	Name awareness Pursuit of virtues Respect for customers	Guaranteeing profit Employing family Development

Source: Więcek-Janka 2013, p. 83.

1. Conducted with a use of the same methodology between 2012 and 2013.

Values guiding the multi-generation family companies, defined in the study, [on an example of the Hōshi Ryokan company] are closely related to Japanese culture, exemplified by the Youshi system of reducing the number of people using the name of a great public importance [noble, imperial]. Also in this case, only one person – successor of the Hōshi Company – can keep the ancestral surname; other children take the names of families, which they married into. Such restriction increases the prestige of a name and company and eliminates conflicts related to the division of property.

Owner of the Hōshi Ryokan Company, Zengero Hōshi, sees himself as a philosopher of the family business and maintains that such is the role assigned to people like him. Comparison of women to the fire, and men to the water, expresses the balance of jing and jang, attributing women with higher emotions and men with reason. He developed this approach, specifying that women know specific ways of solving problems and using their femininity [variability], they find solution, often final, to problems [their stubbornness can lead to success or disaster]. Men, however, are in his view closer to water, which changes its course unnoticed, can be calm as a stream, and sometimes forceful like a waterfall, but always finds a way out and continues on. It is their job from an early age - according to Zengero Hōshi – to watch, learn and apply their knowledge to protect the family business.

Equally interesting comparisons is used by Zengero Hōshi, describing a recipe for multigenerationality of a family business. He compared the family company to Ekiden. It's like a long-distance relay race held from the seventeenth century between the cities of Kyoto and Tokyo, where the number of participants is variable. The concept of a long-distance generation relay is very apt, as indicated by the popular and scientific elaborations published in Poland, for example the *Family Businesses. How to achieve success in generation relay* [Sulkowski, Marjański, 2009].

3. Indicator of value of family enterprises - methodology

The author of the study had set herself the objective to verify her own indicator of family businesses developed for the need of earlier studies. The first step was to identify the values important for each of the selected areas of a family enterprise. A direct interview was used for this purpose. The interviewer, after revealing the goal of the survey presented a list of values assigned to the company, family and individual, asking for their interpretation. Having established the conceptual meaning of the company value (and also family and

individual) a conversation was started about the importance (significance) of selected values and the request was made to evaluate them on the 5-point scale^{2*}. The next step was the assessment of the degree of implementation of selected values in the discussed areas of family enterprise also performed on a 5 point scale^{3**}. The result, after being discussed with the participants of the study, was recorded directly in the sheet (prepared in electronic form) by the interviewer. The following were considered to be values in the business area: profit, innovation, company assets, flexibility, employee involvement, effective organization of work, loyal customers, proper allocation of resources, strong brand. Family values included: sense of bonding, common aspirations, transparent communication, feeling of security, respect and loyalty to each other, trust. Individual values were: self-realization, self-learning ability, expanding the knowledge, inner harmony, passion, optimism.

After conducting a study on the importance and the degree of implementation of values in the three discussed areas, the respondents' answers were summarized, giving them a chance to change their assessment.

The goal of such formulated interview was to prepare data to calculate the indexes: Value for business area [WWB]

$$WWB = \frac{\sum_{i=1}^k w_i \times c_i - \min \left(\sum_{i=1}^k w_i \times c_i \right)}{\max \left(\sum_{i=1}^k w_i \times c_i \right) - \min \left(\sum_{i=1}^k w_i \times c_i \right)}$$

where:

i – value listed in the sheet

k – number of values used in the sheet

w_i – index of importance [significance] of i value,

c_i – evaluation of a degree of implementation of i value.

To determine the value indexes, the following procedure was established:

1. The averages were calculated for assessment of significance of each value and the degree of implementation of each value according to the formulas:

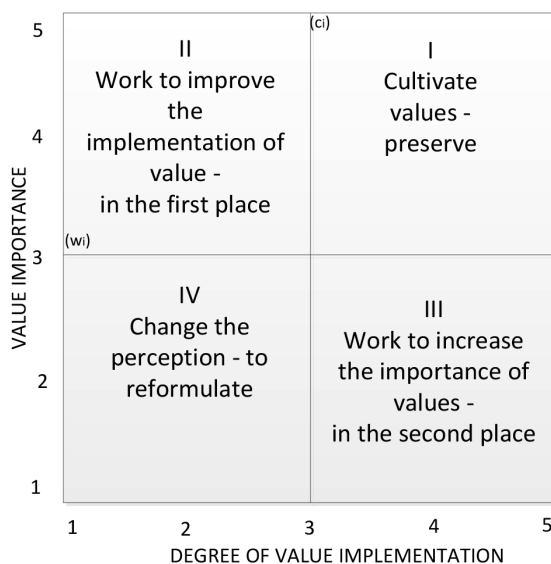
2.* 5-point scale was used in the assessment of implementation of all subsystems of the family enterprise activity [where: 1 – terrible, 2 – rather unsatisfied, 3 – acceptable, 4 – rather satisfied, 5 – amazing].

3.** 5-point scale was used in the assessment of implementation of all subsystems of the family enterprise activity [where: 1 – unimportant, 2 – of little importance, 3 – of average importance, 4 – rather important, 5 – very important].

$$w_i = \frac{\sum_k w_k \times n_{w_k}}{\sum_k n_{w_k}} \quad c_i = \frac{\sum_k c_k \times n_{c_k}}{\sum_k n_{c_k}}$$

In addition to the analysis of value index for areas of activity of the family enterprise, a matrix of values was developed, together with the suggested strategies of conduct for each of the four highlighted fields.

Figure 4. Value matrix



Source: Więcek-Janka 2013, p. 249.

The matrix, depending on the evaluation of values' significance and the degree of their implementation, will be divided into four parts. For each field of the matrix conduct strategies are assigned, allowing for changing the positioning of the value, which is interesting for decision makers.

Field I – “cultivate values - preserve” are the values of the highest significance and the highest implementation rate. Their state is perfect and should be maintained.

Field II – “work to improve the implementation of value – in the first place”, indicates the important and very important values, but with a small degree of implementation. Actions should be undertaken to affect their implementation.

Field III – “work to increase the importance of values – in the second place”

indicates the need for actions in a long-term perspective, associated with the increase of their ethos and perception in the family business.

Field IV – “change the perception – to reformulate” is associated with the values that have been rated low both in regard to the significance and the degree of implementation. Such localized values should be reformulated and their status in the hierarchy of values should be changed or they should be exchanged for other.

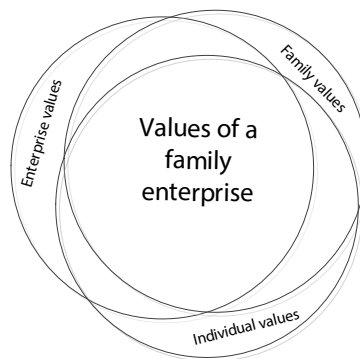
4. Values of the family business Hōshi Ryokan

One of the objectives of the research undertaken by the author in 2013 was the identification of values in business and family areas and developing a value matrix of the world oldest functioning family business.

The conducted interview allowed to determine the mutual influence of the three subsystems distinguished in the family business. The owner of Hōshi Ryokan decided that secret of almost fifty-generational tradition lies in the very strong relationships of presented areas. Based on the interview, a model of Hōshi Ryokan Company was developed (with interlocutor’s suggestions), which components strive to complete mutual interference (see Figure 5).

The result of the developed model was a created preliminary questionnaire, covering values of all the studied areas selected during the interview, of which ultimately assessed were employee involvement, customer loyalty and common aspirations. The list was supplemented with values emphasized by the owner of Hōshi Ryokan Company, namely the respect for the customer, respect for the name, respect for tradition, and the development of virtues. Highlighted and attached to the questionnaire values are specific for the Japanese culture, which does not mean that it is futile to reflect on their implementation in European culture.

Figure 5. Model of interference of areas in the Hōshi Ryokan company



Zengero Hōshi emphasized that it is impossible to completely separate family, individual and business values, because in his opinion, “I’m not a manager, I am not a father and I’m not myself, I was chosen to multiply the virtues of my ancestors, everything I do and everything my family does, we do for Hōshi Ryokan”.

Just as in the research sample of family businesses from Wielkopolska, a survey was conducted assessing selected features of a family business and WWBH index was calculated (Hōshi Ryokan family company value index).

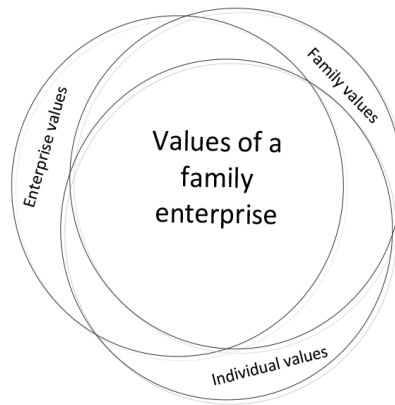
Table 4. The assessments of the values in the Hōshi Ryokan company

Value	Value importance	Degree of current implementation of a value	WWBH
Committed employees	5	5	0,91
Respect for customers	5	5	
Common aspirations	5	5	
Respect and loyalty toward Hōshi [surname]	5	4	
Respect for tradition [ancestors]	5	5	
Development of virtues	5	4	
Loyal customers	5	4	
Average	5,0	4,57	

Source: Więcek-Janka 2013, p. 280.

The calculated index indicates a very high level of implementation of values in the surveyed company. Interference of family, business and individuals areas in this Japanese company has a much higher rate of implementation of values compared to companies from Wielkopolska^{4*} with an average value of 0.52. A value matrix was also developed for the Hōshi Ryokan Company.

4.* This conclusion should be treated as a certain suggestion to extend research on strategies of shaping values in family businesses in Poland in comparison to companies operating in other cultures.

Figure 6. Hōshi Ryokan value matrix

A – committed employees, B – respect for customers, C – common aspirations, D – respect and loyalty toward Hōshi [surname], E – respect for tradition [ancestors], F – development of virtues, G – loyal customers

Source: own work.

The value matrix of Hōshi Ryokan Company includes values, which according to the owner, guarantee high quality of offered services, contribute to building a network of loyal customers by reference to tradition, respect for others and the desire to develop the virtues understood as excellence in all areas of activity: spiritual, emotional and material in each area, that is individual, family and businesses.

Bibliography

- Aldrich H., Cliff J. (2003)**, *The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship, Toward a Family Embeddedness Perspective*, "Journal of Business Venturing", pp. 573–596.
- Arnoff C.E., McClure S.L., Ward J.L. (2012)**, *Sukcesja w firmach rodzinnych*, Wydawnictwo MiP, Kraków.
- Bennedsen M., Van der Heyden L. (2010)**, *What Can We Learn From Long-Lived Family Firms*, "Faculty and Research Working Paper", z. 81.
- Bernard M., Schoar A. (2006)**, *The Role of Family Firms*, "Journal of Economic Perspectives", vol. 20, z. 2.
- Carsrud A.L., Perez Torres L., Sol E., Sachs R.J. (1996)**, *Exploring A Classification Scheme For Closely-Held Businesses: Getting To Workable Definitions Of Family Firms*, UCLA Anderson School of Management, Center for Global Management.
- Churchill N.C., Hatten K.J. (1987)**, *Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses*, "American Journal of Small Business", vol. 12, z. 2, pp. 53–66.
- Dreux D.R. (1990)**, *Financing Family Business: Alternatives to selling out or going public*, "Family Business Review", 3(3), pp. 225–243.
- Faccio M., Lang L.H.P. (2002)**, *The ultimate ownership of Western European corporations*, "Journal of Financial Economics", vol. 65, pp. 365–395.
- Gallo M.A., Sveen J. (1991)**, *Internationalizing the Family Business. Facilitating and restraining factors*, "Family Business Review", 4(2), pp. 181–190.
- Gersic 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.
- Green M.T. (2011)**, *Inside the Multi-Generational Family Business. 9 Symptoms of Generational Stack-Up and How to Cure Them*, Palgrave Macmillan, New York.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004)**, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- La Porta R., Lopez de Silanes F., Shleifer A., Vishny R. (1999)**, *Investor Protection and Corporate Valuation*, Social Science Research Network, <http://ssrn.com/abstract=183908> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.183908>.
- Małysek E. (2011)**, *Czynniki wpływające na sukces i długoterminowe przetrwanie firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 7, pp. 82–97.
- Małysek E. (2012)**, *Problem różnorodności definicji i typologii firm rodzinnych – konsekwencje i podejścia do jego rozwiązania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIII, z. 7, pp. 107–129.
- Marjański A. (2012)**, *Sukcesja jako wyróżnik przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIII, z. 7, pp. 9–27.
- Poza E.J., Daugherty M.S. (2014)**, *Family Business. Fourth Edition*, South-Western Cengage Learning.
- Safin K. (2007)**, *Przedsiębiorstwa rodzinne, istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.

Short J.C. (2012), *Defending Family Business Research, The Role of Authors as Defense Attorneys*, "Family Business Review", vol. 25, pp. 367–373.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne*, Poltext, Warszawa.

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

Więcek-Janka E. (2013), *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Nicoletta Baskiewicz

Politechnika Częstochowska

Izabela Niziałek

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Kultura organizacyjna przedsiębiorstw rodzinnych jako czynnik ułatwiający wdrożenie organizacji zorientowanej wokół procesów

The organizational culture of family businesses as a facilitator for the implementation of process-oriented organization

Abstract: The purpose of this article is to attempt of answer the following question: is it true that conditions which exist in family businesses to facilitate the implementation of the rules governing the process-oriented organizations? Thus, taking into account the stated aim first presents a brief overview definition of the process and lists relevant rules and principles of the organization process. Then presents the different levels of the organizational culture classifying them as to facilitate the implementation of the identified rules of process organization. Finally the Author presented the results of qualitative research focused on the objective of the research and to obtain answers to the questions in the study.

Key-words: family business, organizational culture, process-oriented organization.

Wstęp

Organizacja procesowa charakteryzuje się wysoką efektywnością działania, która wynika z całościowego spojrzenia na organizację przez pryzmat realizowanych w niej procesów gospodarczych. Wzrost efektywności działania oraz jakość oferowanych wyrobów i usług stały się w ostatnim czasie atrybutami gwarantującymi przewagę konkurencyjną. Przykładem najefektyw-

niej działającej organizacji, która dodatkowo została szeroko opisana w literaturze przedmiotu jest przedsiębiorstwo Toyota. Nie bez znaczenia, jest fakt, iż przedsiębiorstwo to podkreśla swą procesową orientację, dodatkowo wskazując źródła swego sukcesu. Obecna praktyka gospodarcza wskazuje, że coraz więcej przedsiębiorstw wzorując się na przedsiębiorstwach japońskich, z powrotem łączy wcześniej porozbijane na funkcje procesy gospodarcze. Niezawodność i efektywność, jakimi charakteryzuje się wyżej wymienione przedsiębiorstwo, wydają się być możliwe do adaptowania tylko w niektórych przedsiębiorstwach, z powodu trudnych do naśladowania warunków zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, kształtujących i niejako determinujących rozwój procesowych rozwiązań organizacyjnych. Do takich uwarunkowań między innymi zaliczyć można obszar kultury powszechnie rozumianej jako wzór myślenia i zachowania, którą postrzegać można w szerokim i wąskim zakresie. Rozpatrując kulturę w szerokim znaczeniu, odnosimy się do kultury narodowej, mającej swe korzenie choćby w obyczajowości, tradycjach, religiach, wierzeniach, wąskie znaczenie kultury odnieść można do kultury organizacji. Kulturę organizacji rozumieć należy jako zbiór wartości, przekonań, postaw, które są istotą wszystkiego, co się robi w organizacji. Na wyjątkowość i niepowtarzalność kultury organizacji niewątpliwie wpływ mają rytuały, wzorce komunikowania się oraz nieformalne struktury. Wydaje się zatem słuszne stwierdzenie, iż jedność celów osobistych i organizacyjnych oraz wysoka kultura organizacji stanowią kluczowe cechy charakteryzujące firmy rodzinne. Niniejsze cechy organizacji ułatwiają wdrożenie zasad panujących w organizacjach zorientowanych wokół procesów. Warto w tym miejscu dodać, iż kultura rozumiana jako atmosfera, w której człowiek dobrze się czuje i wie że może liczyć na wsparcie, jest jedną z kategorii, obok wyzwań, elastyczności płacy, uznania, które najbardziej liczą się dla pracowników [Florida 2010, s. 104].

1. Istota i rola procesu – zmiany w postrzeganiu

Etymologia słowa proces pochodzi od łacińskiego słowa *processus* i oznacza postępowanie, postępek [Kopaliński 1996, s. 656]. W literaturze definicji odnoszących się do tego terminu jest bardzo wiele. Jedna z nich traktuje proces jako szereg zdarzeń następujących po sobie, które stanowią określone fazy rozwoju [PWN 2014, on-line]. Opierając się o normę ISO 9001, procesem nazwać można każde działanie, które prowadzi do przekształcenia czynnika wejściowego na wektor wyjścia. Działania te muszą być ze sobą powiązane, a ich składowe oddziaływać na siebie [PN-EN ISO 9000:2006 pkt. 3.4.1.]. Także wielu autorów w swoich opracowaniach zawiera wyjaśnienia dla pojęcia procesu. Autor Brillman ukazuje proces jako całość składającą się z poszczególnie wykonywanych operacji, które mają pomóc w osiągnięciu wcześniej określonych celów [Brillman 2002, s. 286]. Kolejny z autorów – Hammer, w swojej definicji procesu,

kładzie nacisk na zadowolenie klienta. Według niego proces to zbiór czynności, które razem stanowią wartość dla klienta [Hammer 1999, s. 10]. Definicja ta jest nieco inna od pozostałych, autor większą wagę przywiązuje do odbiorcy, który korzysta z efektów procesu. Wszystkie czynności zawierające się w nim, powinny być ze sobą powiązane w taki sposób, aby wytworzyły daną wartość dla potencjalnego odbiorcy. W oparciu o definicję procesu, jaką prezentuje autor Grajewski, wyodrębnić można kilka kluczowych cech charakteryzujących proces. Zatem proces stanowi szereg czynności, mających na celu przekształcenie mierzalnych czynników wejścia, tj. materiałów, ludzi, informacji, urządzeń oraz metod w mierzalne czynniki wyjścia, jakimi są produkty, usługi, a także informacje. Każdy proces posiada określony (mierzalny) cel, stanowiący wartość dodaną dla klienta. Proces posiada konkretnego dostawcę oraz odbiorcę, co powoduje wyznaczenie granic przez określony rodzaj transakcji zakupu i sprzedaży wyrobu [Grajewski 2007, s. 62]. Klientami procesu są zarówno klienci zewnętrzni, czyli odbiorcy wyrobu bądź usługi, mający konkretne oczekiwania i wymagania wobec danego dobra, jak i klienci wewnętrzni, tj. pracownicy, którzy przyczyniają się do jego wytworzenia. Można powiedzieć, że proces stanowi współdziałanie wszystkich czynników w nim zawartych, a więc pracowników, parku maszynowego, metod wytwarzania, dążących do wytworzenia danego wyrobu lub usługi. Realizacja celu jest najistotniejszą cechą projektu w ujęciu Marka Kunasza, według niego proces to niewątpliwie ciąg zdarzeń, zbiór oddziałujących na siebie czynności i operacji. Każdy proces posiada ściśle zdefiniowane granice, które tworzą zasoby na wejściu i efekty na wyjściu. Autor podkreśla także, że wszystkie czynności oraz zadania, składające się na proces, dążą do konkretnego celu, a co za tym idzie, efektu końcowego, tworzącego pewną wartość dla klienta [Kunasz 2010, s. 9]. Wyżej zaprezentowane definicje zostały ujęte w tabeli (tab.1).

Tabela 1. Proces w literaturze przedmiotu

AUTOR	DEFINICJA PROCESU
Kopaliński W.	Etymologia słowa proces pochodzi od łacińskiego słowa processus i oznacza postępowanie, postęp.
Brilman J.	Proces to całość złożona z sukcesywnie wykonywanych operacji zmierzających do osiągnięcia wcześniej określonych rezultatów.
Hammer M.	Proces stanowi zbiór czynności, które razem stanowią wartość dla klienta.
Grajewski P.	Proces ma dostawcę i odbiorcę, a zatem jego granice są wyznaczane przez jakiś zdefiniowany rodzaj transakcji zakupu i sprzedaży wyrobu.
Kunasz M.	Każdy proces posiada ściśle zdefiniowane granice, które tworzą zasoby na wejściu i efekty na wyjściu. Autor podkreśla także, że wszystkie czynności oraz zadania, składające się na proces, dążą do konkretnego celu, a co za tym idzie, efektu końcowego, tworzącego pewną wartość dla klienta.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Jak już wcześniej zauważono, funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa zależne jest od efektywności, z jaką przebiegają w nim procesy. Poziom efektywności procesów daje pogląd na to, w jaki sposób organizacja scala i realizuje poszczególne działania. Procesy stanowią również bazę dla opracowywania procedur, dotyczących przetworzenia zasobów i elementów wejściowych na wyroby gotowe, a w etapie końcowym dostarczenia wyrobów klientowi [Grajewski 2007, s. 62]. Tematyka zarządzania procesami w przedsiębiorstwach jest związana ze ścisłą relacją między organizacją a klientem, jego potrzebami i oczekiwaniami, a także ze złożonością procesów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych w organizacjach [Perechuda 1999, s. 40]. Ze względu na różnorodne możliwości interpretacji tego pojęcia, procesy nie są jednakowe dla każdej jednostki organizacyjnej, w której występują. Na rynku funkcjonuje wiele przedsiębiorstw, które dzielą się odpowiednio ze względu na przedmiot działalności. Wobec tego można mówić o przedsiębiorstwach: produkcyjnych, handlowych, usługowych i o mieszanym podmiocie działalności. Każde z wymienionych przedsiębiorstw, z uwagi na odmienny charakter działalności, będzie inaczej klasyfikowało i hierarchizowało procesy w nim zachodzące.

W literaturze podmiotu istnieje wiele rodzajów procesów, a ich podział uzależniony jest od różnych czynników i obranego kryterium. Najbardziej ogólnym podziałem, klasyfikującym procesy zachodzące w organizacji, jest ten dzielący je na procesy podstawowe i pomocnicze. Procesy podstawowe, obejmują działania, prowadzące do bezpośredniego wytworzenia wyrobu lub usługi, stanowiącej bazę działalności przedsiębiorstwa. Cechą charakteryzującą procesy podstawowe jest tworzenie wartości dodanej, którą później, jako efekt procesu, odbiera klient zewnętrzny. Tym samym efektywność realizacji procesów podstawowych kształtuje sytuację rynkową przedsiębiorstwa. Drugą grupę procesów stanowią procesy pomocnicze. Procesy te tworzą pewien rodzaj wsparcia dla procesów podstawowych przedsiębiorstwa i realizowane są w celu ich usprawnienia. W przeciwieństwie do podstawowych procesów odbywających się w przedsiębiorstwie, procesy pomocnicze nie mają bezpośredniego wpływu na kreowanie wartości dodanej, a jedynie umożliwiają jej tworzenie w procesach podstawowych.

2. Zasady i reguły obowiązujące w podejściu procesowym a kultura organizacyjna firm rodzinnych

Procesy stanowią nieodłączny element funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Organizacje, w których wszystkie procesy są ze sobą odpowiednio powiązane na wszystkich szczeblach zarządzania, a realizowane czynności dążą do usatysfakcjonowania klienta, charakteryzuje podejście procesowe

[Szczepańska 2008, s. 4]. Podejście to można przedstawić jako ciągle rozpoznawanie procesów i skuteczne zarządzanie nimi, a przede wszystkim identyfikację wzajemnych oddziaływań procesów na siebie [Borkowski, Ulewicz 2008, s. 25]. Podejście to zakłada optymalizację działań ujętych nie jako funkcja, lecz jako proces. Usprawnienie działań na podstawie analizy tychże procesów, prowadzi do poprawienia funkcjonowania przedsiębiorstwa. Organizacje, które zorientowane są na procesy, dążą w ten sposób do poprawy efektywności funkcjonowania. Tym samym przedsiębiorstwo traktuje się jako pewien wydzielony system, który jest ukierunkowany na kreowanie wartości dodanej dla odbiorcy procesu. W organizacji procesowej dominuje bowiem orientacja na klienta. Klient postrzegany jest jako wyznacznik skuteczności i sprawności działania przedsiębiorstwa. W organizacji procesowej, śladem Toyoty, identyfikuje się zarówno klienta wewnętrznego jak i zewnętrznego. Taki sposób postrzegania pracowników organizacji przyczynia się do stworzenia łańcucha wartości. Każda osoba wykonująca jakąś część procesu staje się zarówno odbiorcą rezultatu tego procesu jak i dostawcą dla kolejnego uczestnika procesu. Warto w tym miejscu zauważyć, iż istotnym jest, by pracownicy potrafili definiować wymagania względem dostawców (także wewnętrznych) w taki sposób, aby otrzymać oczekiwane rezultaty. Takie podejście do organizacji przekłada się również na korzyści finansowe, wynikające z eliminacji kosztownych i wadliwych dostawców, co w przypadku dostawców wewnętrznych przybiera postać outsourcingu.

Podejście procesowe skupia się na zmianie celów strategicznych organizacji na cele procesów, wzroście jakości wykonywanych działań, oraz skróceniu czasu ich realizacji. Identyfikacja i doskonalenie procesów przyczynia się także do wzrostu efektywności działania organizacji jako całości oraz wzrostu poziomu zadowolenia klientów. Ujęcie procesowe przedsiębiorstwa charakteryzuje spojrzenie systemowe- na cały proces, a nie na jego poszczególne części. Istotnym warunkiem sprawnego działania organizacji procesowej jest praca zespołowa, wzmożony przepływ informacji oraz płaskie struktury organizacyjne przedsiębiorstw. Organizację procesową traktuje się jako system wpływający na stosunek pomiędzy wykonawcami zadań przedsiębiorstwa a działaniami zawartymi w jego procesach. Podstawowym warunkiem budowania organizacji procesowej jest założenie, że każdy etap procesu jest jednakowo ważny, ponieważ liczy się efektywność całego procesu, a nie jego fragmentu. Klient finalny, zewnętrzny oczekuje produktu w każdym calu zgodnego z jego oczekiwaniami, o najwyższej jakości i całkowicie pozbawionego wad. Zatem niezwykle istotnym jest zdefiniowanie klientów organizacji, określenie ich potrzeb, a następnie działanie zgodnie z tymi potrzebami. Wyżej wymienione atrybuty organizacji zorientowanej na procesy, zostały uzupełnione oraz zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2. Główne cechy organizacji procesowej

Najważniejsze cechy organizacji procesowej
koncentracja na procesach biznesowych przedsiębiorstwa
realizowanie działań w płaszczyźnie poziomej
atmosfera zachęcająca do zgłaszania projektów racjonalizatorskich przez wszystkich, nawet najmniej zaszerogowanych w strukturze przedsiębiorstwa, czy najkrócej pracujących pracowników
połączenie pracy koncepcyjnej z wykonawczą
atmosfera zaufania, otwartości i wzajemnej współpracy, zachęcająca do dzielenia się wiedzą
intensywny i swobodny przepływ informacji
tworzenie interdyscyplinarnych zespołów procesowych
dominacja pracy zespołowej nad pracą pojedynczych członków organizacji
zorientowanie na klienta wewnętrznego i zewnętrznego
dążenie do maksymalizacji satysfakcji klientów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych

Źródło: opracowanie własne.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że organizacje procesowe wyróżniają się spośród innych struktur organizacyjnych tym, że mają rozbudowane systemy komunikacji. Jest to możliwe dzięki kulturowo uwarunkowanym rozwiązaniom w sferze zarządzania, czyli właśnie kulturze organizacyjnej. W tym miejscu warto zauważyć, iż powstanie, wyodrębnienie się, specyficznej kultury organizacyjnej wymaga czasu, w trakcie którego tworzą się systemy wspólnie pojmowanych znaczeń. Inaczej jest w firmach rodzinnych, gdzie niejako kultura grupy, jaką niewątpliwie jest rodzina, jest asymilowana w obszarze całej organizacji.

Modelem definiującym kulturę organizacji jest trójpoziomowy model Scheina [Schein 2004, s. 26]. Niniejszy model, prezentujący system kultury organizacyjnej, składa się z trzech elementów, tj.: artefaktów, norm i wartości oraz podstawowych założeń oraz interakcji między nimi występujących. Artefakty rozumiane są jako fizyczne, językowe, behawioralne, sztuczne twory danej kultury, są najbardziej widoczne, ale również najłatwiejsze jeśli chodzi o zmianę, są najpłytsze.

Drugą, a zarazem środkową płaszczyzną jest płaszczyzna norm i wartości, które obejmują swoisty niepisany kodeks postępowania, zawierający identyfikację norm, takich jak np. przyzwolenie i zachęta do zgłaszania usprawnień, swoich ambicji, do wartości zaś zaliczyć można odpowiedzialność społeczną oraz nadawanie znaczenia pracy zespołowej [Amstrong 2000, ss. 88-89]. Wartość definiowana jest jako coś, co cenne i godne, co stanowi cel dążeń ludzkich [PWN 2014]. Powszechnie uznaje się, iż organizacja jest efektywna, gdy normy i wartości poszczególnych członków organizacji są spójne z normami

i wartościami całej organizacji. Tutaj również, odwołując się do przykładu rodzinnego przedsiębiorstwa, możemy zauważyć, że prawdopodobieństwo wystąpienia niniejszej spójności jest większe aniżeli w przedsiębiorstwie nierodzinnym. W praktyce funkcjonowanie organizacji opiera się na relacjach wewnętrznych, ukierunkowanych na promowanie następujących działań [Sikorski 2006, ss. 15–17]:

- Udostępnianie – w atmosferze wzajemnego zaufania – wszystkim pracownikom wszelkich niezbędnych informacji o klientach i przedsiębiorstwie;
- Upowszechnienie i intensyfikacja komunikacji poziomej między pracownikami;
- Wyróżnianie i docenienie pracowników charakteryzujących się wybitnymi kontaktami z klientami;
- Ukierunkowanie zwierzchników na odgrywanie ról wspomagających, szkoleniowych i koordynujących;
- Wprowadzanie systemów ocen i wynagrodzeń, premiujących nastawienie zorientowane na pracę zespołową, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem.

Wyżej zidentyfikowane działania w części pokrywają się z wcześniej ujętymi tabelarycznie cechami organizacji procesowej i niejako wynikają z ich założeń. Teoretycznie, zaprezentowane tutaj działania powinny być promowane, jednakże w praktyce gospodarczej ich implementacja spotyka się z wieloma trudnościami, wynikającymi z często zawistnej i egocentrycznej natury ludzkiej. Z pewnością kultura organizacji, a w szczególności właśnie normy i wartości, tj. troska o współpracowników, stwarzanie im równych szans, pozwala w określonym stopniu zniwelować niniejsze bariery.

Ostatnią, trzecią i najgłębszą płaszczyzną modelu kultury organizacyjnej są podstawowe założenia, które na poziomie nieświadomym wskazują, co myśleć i jak oceniać konkretne sytuacje. Wynikają nijako z kodów zapisanych w naszej podświadomości, w praktyce istnieją trudności z ich identyfikacją oraz zmianą, wymaga to wielu zabiegów oraz czasu.

3. Wyniki badań empirycznych

Dla sprawdzenia poprawności wnioskowania, przeprowadzono cztery wywiady nieskategoryzowane z właścicielami średnich pod względem wielkości przedsiębiorstw rodzinnych z Częstochowy. Efektem niniejszych badań było pozyskanie danych o charakterze jakościowym, pozwalających na sformułowanie wniosków końcowych, realizujących cel niniejszego artykułu. Respondentom zaprezentowano, zidentyfikowane w tabeli 1, cechy cha-

rakteryzujące organizację procesową oraz postawiono następujące pytania: Czy można stwierdzić, że właściciel przedsiębiorstwa, wraz z rodziną razem z nim pracującą w niniejszym przedsiębiorstwie, kształtuje kulturę organizacji? Czy kultura organizacyjna przedsiębiorstwa rodzinnego różni się od kultury przedsiębiorstwa nierodzinnego? Czy kultura organizacyjna cechuje się jakimiś szczególnymi atrybutami? oraz: Czy w firmie rodzinnej charakterystyczna kultura organizacyjna ułatwia wprowadzenie zasad działania organizacji procesowej? Informacje, uzyskane w trakcie niniejszych rozmów, pozwalają na wysnucie następujących wniosków¹:

- Właściciel wraz ze swą rodziną przenoszą na swe przedsiębiorstwo kulturę, która przybiera postać kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa. Przy czym podkreślano rolę właściciela, nie tylko jako tego, który daje dobre wzorce do naśladowania i tworzy pozytywną atmosferę, ale również przeciwnie, jako tego który działa destrukcyjnie.
- Zauważono różnice w kulturze organizacyjnej w firmach rodzinnych a pozostałych. W firmach rodzinnych faktycznie wskazano na istnienie większego przyzwolenia na rozwój, samokontrolę, inicjatywę, otwartość, ponadto podkreślano spójność celów rodzinny oraz celów przedsiębiorstwa. Warto jednakże zauważyć, że podkreślano istnienie problemów etycznych, mających swe źródło w niewystarczającym opanowaniu umiejętności równego traktowania i równych szans członków rodziny i pozostałych pracowników. Tutaj osoby, z którymi przeprowadzone były wywiady, w większości przypadków wskazywały na większą pobłażliwość w stosunku do członków swych rodzin, w szczególności do swych potomków [por. Baskiewicz, Niziałek 2013, ss. 37–46].
- W firmach rodzinnych istnieją lepsze warunki dla wdrażania procesowych orientacji organizacyjnych, wynika to między innymi z faktu, iż „ Firmą żyje cała rodzina, o firmie i jej sprawach rozmawia się przy śniadaniu, obiedzie i kolacji, jest to temat wszechobecny w całej rodzinie, tym samym przepływ informacji i przyzwolenie na kreatywność również jest duża”.

Wnioski końcowe

Pomimo wysiłku związanego z wprowadzaniem podejścia procesowego do organizacji, warto zastosować ten rodzaj orientacji przedsiębiorstwa, ponieważ niesie on za sobą wiele korzyści. Podejście to nie tylko wprowadza zmiany

1. Przeprowadzone badania wymagają uzupełnienia, gdyż opisaną próbę badawczą trudno uznać za reprezentatywną w ujęciu statystycznym, dlatego też uzyskane wyniki odnoszone są bezpośrednio wyłącznie do grupy badanych organizacji.

w sposobie funkcjonowania firmy, ale przynosi wymierne efekty. Do najważniejszych zalet podejścia procesowego zaliczyć można poprawę oraz intensyfikację komunikacji wewnątrz organizacji, wzrost tempa reagowania na wymagania klientów, zarówno zewnętrznych jak i wewnętrznych oraz zwiększenie poziomu efektywności realizowanych w organizacji procesów gospodarczych. Niniejsze korzyści mają szansę być osiągnięte, między innymi poprzez wdrożenie i podsyćanie odpowiedniej kultury organizacyjnej, która jak wynika z przykładu Japonii, stanowi istotny czynnik determinujący efektywne systemy organizacji i zarządzania: „...krajowi temu, nie mającemu dosłownie żadnych bogactw naturalnych i żadnych źródeł energii z liczącą ponad 110 milionów ludnością stłoczoną na czterech górzystych wyspach, udało się osiągnąć najwyższą stopę zwrotu i najniższy stopień bezrobocia; ponadto Japonia ma najlepiej opłacanych i najzdrowszych pracowników na świecie. Na zgliszczach po drugiej wojnie światowej kraj ten zbudował imperium przemysłowe nie ustępujące żadnemu innemu” [Morgan 2013, s. 125].

Bibliografia

Amstrong A. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi – strategie i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Baskiewicz N., Niziałek I. (2013), *Sukcesja w firmach rodzinnych a przekazywanie władzy według japońskiej koncepcji Lean management*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t.14, z.6, cz.1.

Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

Florida R. (2010), *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.

Grajewski P. (2007), *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.

Hammer M. (1999), *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa.

Kopaliński W. (1996), *Podręczny słownik wyrazów obcych*, Wiedza Powszechna, Warszawa.

Kunasz M. (2010), *Zarządzanie procesami*, Economicus, Szczecin.

Perechuda K. (1999), *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE im. O. Langego, Wrocław.

Schein E.H. (2004), *Organizational Culture and Leadership [w:] Business & Management Series*, Jossey-Bass, San Francisco.

Sikorski Cz. (2006), *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Szczepańska K. (2008), *Praktyka podejścia procesowego*, „Problemy Jakości”, nr 7. <http://encyklopedia.pwn.pl>.

PN-EN ISO 9000:2006 pkt. 3.4.1.

Anna Bąkiewicz

Społeczna Akademia Nauk

Kulturowe uwarunkowania biznesu rodzinnego w Chinach

Cultural determinants of family business in China

Abstract: The aim of the study is to make a synthetic picture of the impact of cultural factors on the operation and development of family businesses in China. The analysis focuses on guanxi, a network of specific interpersonal relationships applied extensively in China in different business activities. The text contains a short discussion of different understandings of the concept of guanxi, the way it is built and used in business operations, as well as the elements of the evolution of the importance of the interpersonal relations in the Chinese economy. Particular attention is paid to the consequences of guanxi in Chinese family businesses from the point of view of a company, with both the economic efficiency and in the process of succession included. The impact of guanxi on the economic development in the context of the model of social capital is also taken into consideration.

Key-words: Chinese family business, culture, social capital, informal institutions, guanxi, succession.

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rodzinne są dość powszechnie uważane za fundament gospodarki rynkowej [Benavides-Velasco, Quintana-Garcia, Guzman-Parra 2013, Donelley 1964, Sułkowski 2011]. Również w piśmiennictwie poświęconym rodzinnemu biznesowi w Chinach zwraca się uwagę na duże znaczenie tego rodzaju przedsiębiorstw w gospodarce [Sharma, Chua 2013]. W literaturze można jednak doszukać się i takich stwierdzeń, jak te głoszone przez Lee i Li [2008], że przeciętną firmę rodzinną w Chinach charakteryzuje nepotyzm, niespójne zarządzanie i wewnętrzna walka o wpływy. Autorzy przytaczają tu chińskie przysłowie, wedle którego w Chinach bogactwo zwykle nie trwa dłużej niż trzy pokole-

nia: „od łachmanów do bogactwa i z powrotem w trzy pokolenia”. Podobnie Redding [2013] stwierdza, że przedsiębiorczość chińska posiada cechy, które mogą ograniczać jej potencjał rozwojowy. Redding odwołuje się tu do właściwej chińskim przedsiębiorstwom skłonności do prowadzenia działalności w kręgu osób, z którymi utrzymuje się długotrwałe relacje, co oznacza również eliminowanie nowych partnerów biznesowych. Innymi słowy, wewnętrzna słabość chińskich firm rodzinnych, wynikająca z ich specyficznych cech, ma niekorzystnie wpływać na ich funkcjonowanie.

Specyfika przedsiębiorczości w kulturze chińskiej jest również przedmiotem studiów nad mechanizmem rozwoju gospodarczego. Wiele specjalistów identyfikuje w społeczeństwie chińskim cechy, które tradycyjnie uważa się za predysponujące do kapitalistycznej industrializacji [Berger 1991]. Natomiast Redding [1991] uznaje „chiński duch kapitalizmu” za podstawę swoistego, azjatyckiego modelu rozwoju.¹ W tej koncepcji industrializacja opiera się na specyfice chińskiej rodziny i konfucjańskiej etyce, tym samym wyłamując się z weberowskiego modelu przedsiębiorczości i rozwoju.

Każda jednostka i organizacja jest umiejscowiona w określonym kontekście społecznym, który wpływa na jej funkcjonowanie. Odnosi się to również do naszego uczestnictwa w życiu gospodarczym. Ujmując rzecz w szerszej perspektywie, kultura jawi się jako jeden z ważniejszych czynników kształtujących instytucjonalne otoczenie biznesu. O ile sama kwestia wpływu czynników kulturowych na zarządzanie nie budzi wątpliwości, to nadal niewiele wiemy o mechanizmie oddziaływania kultury na sukces w biznesie, czy sposób zarządzania firmą. W ostatnich kilku dekadach zainteresowanie relacjami społecznymi znacznie wzrosło. Badania nad kapitałem społecznym, jako istotnym czynnikiem funkcjonowania podmiotów gospodarczych, stanowią jedno z ciekawszych i obiecujących obszarów badawczych w wielu dyscyplinach nauk społecznych [Leonardi, Nanetti, Putnam 1993]. W szczególności, zarówno w nauce o zarządzaniu, jak również w poszukiwaniach prawidłowości rządzących rozwojem gospodarczym, w tej perspektywie badawczej stwierdza się istotność więzi społecznych dla przedsiębiorczości i innowacyjności.

Wobec powyższego warto sobie postawić pytanie, na ile charakterystyka chińskich firm rodzinnych może wpływać na ich funkcjonowanie i rozwój. Czy specyfika kulturowa w przypadku chińskich firm rodzinnych jest czynnikiem zwiększającym, czy redukującym ich potencjał rozwojowy? Idąc śladem propozycji Reddinga [2013], spośród wielu czynników o charakterze kulturowym w niniejszej analizie skoncentrowano się na jednym z ważniejszych zjawisk właściwych chińskiej kulturze, mianowicie guanxi, czyli szczególnej sieci relacji i zależności, wykorzystywanych w biznesie. Poniżej przedstawiono pod-

1. Wyczerpujący przegląd koncepcji „chińskiego kapitalizmu”, [zob.: Verver, Dahles 2013].

stawowe zagadnienia, związane z wykorzystaniem owych relacji interpersonalnych w działalności chińskich przedsiębiorstw, w kontekście ich znaczenia zarówno dla rozwoju przedsiębiorstwa, jak i gospodarki jako całości. W treści artykułu przedstawiono główne cechy guanxi, sposób jego budowania i wykorzystania. W odnalezieniu odpowiedzi na zadane wyżej pytania pomoże analiza materializacji guanxi w sferze skuteczności działań biznesowych oraz w procesie sukcesji. Poniższa prezentacja nawiązuje do dyskusji nad istotnością określonych czynników kulturowych dla rozwoju na poziomie zarówno mikroekonomicznym, jak i gospodarki jako całości.

Firmy rodzinne w Chinach

Podobnie jak w innych krajach na świecie, również w Chinach firmy rodzinne odgrywają istotną rolę w zatrudnieniu i produkcji. Historycznie rzecz ujmując, przedsiębiorstwa rodzinne są głęboko zakorzenione w gospodarce Chin. Wiąże się to z tym, że w społeczeństwie chińskim więzi rodzinne mają istotne znaczenie nie tylko w życiu osobistym, ale również w biznesie i polityce. Co więcej, mimo rosnącej roli właścicieli instytucjonalnych, biznes rodzinny stanowi tu wciąż większość przedsiębiorstw prywatnych. Począwszy od lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia, wraz z wprowadzeniem reform gospodarczych i przekształceniami struktury społecznej, prywatne przedsiębiorstwa w Chinach zaczęły szybko nabierać znaczenia.² Obecnie zdecydowana większość przedsiębiorstw, funkcjonujących w sektorze prywatnym, to przedsiębiorstwa będące własnością rodziny i pozostające pod jej kontrolą. Również wśród notowanych na giełdzie, największych spółek chińskich znaczną część stanowią firmy kontrolowane przez rodziny.

Jak wiadomo, pojęcie firm rodzinnych nie jest jednoznaczne i może być różnie rozumiane [Sułkowski 2011]. W terminologii chińskiej definicje firm rodzinnych mieszczą się pomiędzy dwoma skrajnościami [Chua, Chrisman, Sharma 1999, Sharma, Chua 2013]. Z jednej strony przyjmuje się, że firma rodzinna to taka, która jest własnością członków rodziny i która jest kontrolowana przez rodzinę. Takie ujęcie jest dość elastyczne i nie precyzuje zakresu własności, ani kontroli rodziny nad przedsiębiorstwem. Z drugiej strony, proponuje się określenia możliwie precyzyjne, w których posiłkuje się wskaźnikami odnoszącymi się zwykle do zakresu własności i kontroli, co ma służyć wyznaczeniu ostrych granic między firmami rodzinnymi i pozostałymi.

2. Warto zaznaczyć, że mimo zdecydowanych przekształceń własnościowych, i to zarówno dynamicznego rozwoju sektora prywatnego, jak i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych, sektor prywatny w Chinach dostarcza jedynie 2/5 produkcji przemysłowej oraz zatrudnia 1/5 siły roboczej w miastach i na wsi [Smith 2014].

Podobnie jak w innych regionach świata, również chińskie firmy rodzinne mają szereg problemów typowych dla tej grupy podmiotów gospodarczych [Fleming 2000, Price Waterhouse Coopers 2012, Westhead, Howorth 2006]. Należą do nich przede wszystkim kwestie związane z podziałem i delegowaniem uprawnień, sukcesją, polityką personalną i planowaniem. Wiążą się one ze specyfiką rodzinnej własności i kontroli nad przedsięwzięciem biznesowym. W dobie globalizacji na uwagę zasługują również problemy związane z internacjonalizacją działalności gospodarczej [Gallo, Sven 1991]. Aktywność na rynkach zagranicznych jest o tyle specyficzna, że wymaga umiejętności w zakresie zarządzania międzynarodowego. Z jednej strony wiąże się to z dość powszechną presją na standaryzację zachowań biznesowych, z drugiej zaś strony wymaga umiejętności dostosowania się do lokalnych uwarunkowań kulturowych. Podstawowym problemem pozostaje jednak umiejętność wejścia na odległe geograficznie i kulturowo rynki, na których zwykle konieczne jest stosowanie szczególnej strategii i narzędzi biznesowych. Umiejętne rozwiązywanie powyższych problemów w decydującym stopniu wpływa na przetrwanie i rozwój przedsiębiorstw.

Guanxi - istota i wykorzystanie w biznesie

Wiemy, że poszczególne społeczności różnią się kulturowo i chociażby dlatego trudno o uniwersalne strategie i narzędzia w biznesie. W odniesieniu do społeczeństwa chińskiego, w dużym uproszczeniu możemy stwierdzić, że w porównaniu ze społeczeństwami Zachodu, charakteryzuje się silnym poczuciem wspólnoty. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w konkretnych działaniach realizowanych na poziomie jednostki. Przedsiębiorcy chińscy stosują specyficzną strategię budowania więzi interpersonalnych nazywanych guanxi. Taka strategia jest narzędziem usprawniającym procesy biznesowe oraz minimalizującym ryzyko. Działalność gospodarczą w Chinach kontynentalnych, jak również w obrębie diaspory chińskiej na świecie [Bąkiewicz 2010], prowadzi się przy powszechnym i intensywnym wykorzystaniu guanxi. Owe relacje są wykorzystywane w działalności gospodarczej do nawiązywania kontaktów i realizowania umów. Stanowią one swoisty kapitał jednostki i są podstawą materializacji bezwarunkowych wzajemnych zobowiązań.

Według Yang [1994] guanxi to powiązania, relacje i związki między pojedynczymi osobami, składające się na sieć wzajemnych zależności. W potocznym języku moglibyśmy określić je jako znajomości lub koneksje. Te relacje interpersonalne to swoisty kapitał, gromadzony przez lata i wykorzystywany w miarę potrzeby. Ów kapitał namnaża się poprzez wzajemne uprzejmości i przysługi, które składają się na wzajemne zależności. Guanxi są budowane na

podstawie kontaktów szkolnych, pochodzenia, pokrewieństwa i relacji zawodowych. Poszczególne jednostki nawiązują i podtrzymują relacje dwojakiego rodzaju: związki z przedstawicielami sektora prywatnego (głównie: dostawcy, pośrednicy, odbiorcy) oraz z urzędnikami i przedstawicielami pozostałych organów państwa. Te pierwsze mają charakter poziomy, te drugie zaś pionowy.

Relacje biznesowe są ściśle związane z osobistymi, ale współzależni w ramach sieci nie muszą się lubić, wystarczy że są sobie potrzebni. Obie strony relacji zdają sobie sprawę z wzajemnej zależności i powinny być gotowe do realizacji wzajemnych zobowiązań w miarę potrzeby. Łączy je zaufanie i szacunek. Mogą być wykorzystywane do własnych potrzeb lub przekazywane innym. Im silniejsze i liczniejsze związki z wysoko postawionymi osobami, tym lepsze guanxi. Odmowa wyświadczenia przysługi w ramach guanxi dyskredytuje osobę i pozbawia ją możliwości wykorzystania relacji w przyszłości.

Kontakty, zależności i zobowiązania kolekcjonuje się przez całe życie, niejako, na zapas, czy na szelki wypadek, bo nie wiadomo, co się może przydać. Jedną z podstawowych zasad głosi, by nie czekać z nawiązywaniem kontaktów aż pomoc będzie potrzebna, bowiem gdy pojawi się potrzeba, będzie już za późno. Sztuka budowania własnego guanxi polega nie tylko na wyszukiwaniu i nawiązywaniu kontaktów, ale również na umiejętnym podtrzymywaniu relacji interpersonalnych wraz z wbudowanymi wzajemnymi zobowiązaniami. Relacje interpersonalne są mnożone i podtrzymywane poprzez bezpośrednie kontakty, wzajemne uprzejmości, prezenty i przyjęcia.

Związki w ramach guanxi są przypisane osobie, a nie przedsiębiorstwu. Dlatego, przychodzą i odchodzą z firmy wraz z jej posiadaczem. W szczególności w firmie rodzinnej guanxi przynależy do przedsiębiorcy, założyciela firmy, głowy rodziny i stanowi trzon sieci relacji, wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo. Jak można przypuszczać, ma to swoje określone konsekwencje dla procesu sukcesji w firmach rodzinnych (patrz poniżej).

Jak piszą Chua i Morris [2006], guanxi stanowi swoistą formę zabezpieczenia w niepewnym otoczeniu biznesowym. Generalnie rzecz ujmując, jest ono istotnym czynnikiem warunkującym funkcjonowanie i rozwój firmy [Dou, Li 2013]. W praktyce wykorzystywanie kontaktów interpersonalnych w działalności biznesowej jest powszechne i nie ogranicza się do szczególnych wydarzeń. Począwszy od pomocy w załatwieniu drobnych formalności w urzędach, poprzez dotarcie do źródeł surowców, aż po pomoc w ratowaniu się z kłopotów – guanxi jest wszechobecne. W określonych okolicznościach poszukuje się bezpośrednich lub pośrednich kontaktów z osobą, osobami, które mogą pomóc w załatwieniu określonej sprawy. Również w doborze personelu notes z telefonami będzie brany pod uwagę, a preferowany będzie kandydat z silniejszym guanxi.

Guanxi to pojęcie złożone, niejednoznaczne i dynamiczne. W różnych kontekstach może być różnie rozumiane i wykorzystywane [Chen, Chen 2004]. Niektórzy autorzy postrzegają guanxi jako integralny element kultury chińskiej i określają je jako dwustronne, oparte na emocjach, długotrwałe, intensywne i obejmujące wymianę zasobów interakcje [Bian 1997]. Inni, jak King [1991] czy Tsui i Farh [1997] postrzegają guanxi jako przejaw uniwersalnej skłonności człowieka do budowania więzi społecznych. W tym ujęciu guanxi stanowi element kapitału społecznego, wykorzystywanego w działalności biznesowej.

Budowanie sieci relacji interpersonalnych cechuje wszystkie kultury. Wzajemność i zobowiązania oparte na bezpośrednich kontaktach międzyludzkich są powszechnie wykorzystywane w celach biznesowych. Strategia taka w kulturze chińskiej ma jednak swą specyfikę. Polega ona przede wszystkim na powszechności tego zjawiska i postrzeganiu go jako kluczowy kapitał wykorzystywany w działalności gospodarczej. Ponadto, wzajemne przysługi są traktowane jako moralnie uzasadniony warunek sukcesu w biznesie. Prezenty i inne uprzejmości są postrzegane wręcz jako nieuchronnie związane z działalnością biznesową. Guanxi nie tyle ułatwia, czy przyspiesza realizację zadań, ale przede wszystkim pozwala utorować drogę do większości działań biznesowych. Brak guanxi wręcz uniemożliwia prowadzenie działalności gospodarczej.

W kulturze zachodniej taka strategia może budzić wątpliwości nie tylko natury etycznej, ale również prawnej, związanej z podejrzeniem o nepotyzm czy korupcję – zjawiskami postrzeganymi jako moralnie naganne i ściganymi przez prawo. Natomiast posiadanie i wykorzystywanie guanxi w społeczeństwie chińskim (u innych Azjatów również) jest czymś naturalnym. Wobec słabo rozbudowanych instytucji formalnych, porządkujących obrót gospodarczy (co cechuje społeczeństwa zachodnie), guanxi jest instytucją nieformalną, która wypełnia luki instytucjonalne [o instytucjach formalnych i nieformalnych i ich znaczeniu w otoczeniu biznesu: Bąkiewicz, Żuławska 2010]. O ile na przykład w kulturze zachodniej uważa się, że urzędnik ma obowiązek obsłużyć petenta, w Chinach nie jest to już takie oczywiste. I właśnie w takim przypadku wykorzystuje się guanxi, czyli kontakty prywatne, dzięki którym urzędnik poczuwa się do obowiązku w ramach odwziewania się za przysługę lub wzbogacania własnej sieci zobowiązań.

Wobec dynamicznie zmieniającego się otoczenia biznesu, w Chinach pojawia się kwestia ewentualnych zmian w wykorzystaniu guanxi.³ Jeżeli chodzi

3. Bez wątpienia mamy do czynienia z gwałtownie rosnącym zainteresowaniem guanxi w piśmiennictwie naukowym [por. przegląd literatury chińskiej na temat guanxi: Chao, Chen, Huang 2013].

Nie dotyczy to niestety piśmiennictwa polskiego, w którym obok publikacji o charakterze instruktażowym, przeznaczonych dla biznesmenów, zainteresowanych wymianą gospodarczą z przedsiębiorstwami chińskimi, znajdujemy

o intensywność wykorzystania guanxi w działalności biznesowej, to w literaturze przedmiotu dominuje przekonanie, że wraz z rozwojem instytucji formalnych, znaczenie guanxi będzie słabnąć. Jednocześnie, wobec bezwładności instytucji nieformalnych, przyjmuje się, że proces ten będzie długotrwały i przez wiele lat jeszcze, pieczołowicie kultywowane relacje osobiste, będą podstawą działalności biznesowej w społeczeństwie chińskim. Stosunkowo nieliczni autorzy twierdzą jednak, że rola guanxi może wzrosnąć wraz z dalszym rozwojem przedsiębiorczości indywidualnej w Chinach [Zhang, Keh 2010].

Guanxi – konsekwencje na poziomie firmy i w skali gospodarki krajowej

Wśród najważniejszych problemów firm rodzinnych, bez względu na szerokość geograficzną, wymienia się kwestie dziedziczenia. Wielu autorów zwraca uwagę na trudności związane z przeprowadzeniem tego procesu. Odnosi się to przede wszystkim do przejęcia firmy z rąk pierwszych właścicieli przez drugą generację. Nieumiejętna sukcesja jest częstym powodem upadku firm rodzinnych [por. Sułkowski 2012]. Nic więc dziwnego, że w badaniach firm rodzinnych wiele uwagi poświęca się właśnie problemom sukcesji [Benavides-Velasco, Quintana-Garcia, Guzman-Parra 2013]. Również w odniesieniu do firm rodzinnych, w Chinach ten problem uznaje się za bardzo ważny [Sharma, Chua 2013]. Ze względu na duże znaczenie guanxi w funkcjonowaniu przedsiębiorstw chińskich, w badaniach sukcesji dość dużo miejsca poświęca się znaczeniu tego właśnie zjawiska.

Przejęcie kontroli nad firmą rodzinną przez kolejne pokolenie, wiąże się z kwestią przekazania sieci zobowiązań, wypracowanych przez seniorów. Dlatego senior rodu, jeżeli chce, by jego przedsięwzięcie przetrwało, musi przekazać swoje guanxi wraz z majątkiem rzeczowym. Dou i Li [2013] prezentują przekazywanie guanxi jako proces, który umożliwia wchłonięcie sieci relacji, wypracowanej przez seniorów i będącej podstawą funkcjonowania firmy rodzinnej, prowadzonej przez następców i inkorporację tych relacji w ramach nowopowstałego guanxi. Model ten obejmuje, między innymi nauczanie młodszego pokolenia istoty i sposobu funkcjonowania guanxi, dekompozycję sieci wypracowaną przez seniorów, stopniowe wprowadzenie spadkobierców w sieć guanxi oraz utrwalanie pozycji młodego pokolenia w przejętym guanxi. W takim ujęciu, wraz z przejmowaniem kapitału rzeczowego, sukcesja jawi się jako kompleksowy proces dziedziczenia, umożliwiający sprawne przejęcie całego majątku firmy. Ciągłość funkcjonowania firmy wymaga

niewiele godnych uwagi opracowań analitycznych [zob.: Cygler 2011, Meyer 2011, Troynar 2009].

bowiem uwzględnienia w procesie sukcesji całokształtu kapitału, będącego w dyspozycji firmy. Ponieważ w społeczeństwie chińskim guanxi odgrywa kluczową rolę w prowadzeniu biznesu, nawet wobec dynamicznego rozwoju instytucji formalnych, dziedziczenie owych instytucji nieformalnych pozostaje kluczowym elementem sukcesji.

W odniesieniu do wpływu guanxi na działalność biznesową, zarówno w krótkim jak i długim czasie, dość powszechnie uważa się, że strategia opierania działalności gospodarczej na intensywnym wykorzystaniu guanxi umożliwia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i przyczynia się do dynamizowania wzrostu gospodarczego [Pye 2000]. Poprzez wypełnianie luk w strukturze instytucji formalnych, guanxi jako instytucja nieformalna porządkuje obrót gospodarczy, umożliwia sprawne działanie podmiotów gospodarczych i sprzyja minimalizacji ryzyka, związanego z działalnością biznesową. W warunkach dynamicznych przemian, realizowanych w ostatnich latach, w gospodarce chińskiej i właściwej im wysokiej stopie niepewności, guanxi stało się buforem ograniczającym ryzyko inwestorów. Wobec właściwej globalnej gospodarce, narastającej niestabilności otoczenia biznesu, relacje w ramach guanxi jawią się jako szczególna forma redukcji ryzyka. W szczególności relacje utrzymywane z przedstawicielami władzy, w warunkach słabo rozwiniętych instytucji formalnych, umożliwiają dostęp do rzadkich zasobów i informacji. Jednocześnie każdy obcy inwestor, spoza kultury chińskiej, staje przed koniecznością zbudowania swojego guanxi, warunkującego nawiązanie kontaktów biznesowych. Tym samym staje się to elementem protekcji własnego rynku przed zagranicznymi inwestorami.

Z punktu widzenia przedsiębiorcy, relacje osobiste, składające się na guanxi, pozwalają zwiększyć zasięg pewności i zgodności w działaniach biznesowych, realizowanych z kooperantami i klientami. Dzięki temu redukują koszty transakcyjne i tym samym przyczyniają się do minimalizacji kosztów działania. Ponadto powiązania osobiste sprzyjają wymianie know-how, innowacyjności i rozwojowi technologii. Stanowią też swoisty kapitał własny, który można transferować pomiędzy podmiotami gospodarczymi. Istotne zapewne jest też to, że jednym z kluczowych składowych guanxi jest zaufanie. Wymusza to na poszczególnych podmiotach relacji konieczność dochowania swych zobowiązań, postępowanie fair wobec partnerów biznesowych i tym samym eliminuje oszustów i naciągaczy. Innymi słowy, taka strategia działania, choć jest realizowana w warunkach silnej konkurencji i ma na celu zwiększenie przewagi konkurencyjnej, jednocześnie sprzyja kooperacji pomiędzy poszczególnymi podmiotami gospodarczymi. Nawet jeżeli nie jest to trwała współpraca, to jednak staje się ona jednym z istotnych warunków powodzenia w biznesie. W ten sposób guanxi wpisuje się w koncepcje kapitału społecznego, jako istotnego czynnika dynamizowania gospodarki.

O ile istotność guanxi dla skuteczności działań biznesowych nie jest poddawana w wątpliwość, to już badania siły i kierunku oddziaływania prowadzą do zróżnicowanych wyników. Okazuje się, że między innymi siła oddziaływania guanxi zależy od lokalizacji firmy i jest różna w Chinach kontynentalnych i w diasporze chińskiej na świecie. Istotność relacji personalnych zależy też od internacjonalizacji przedsiębiorstwa, jak również jego powiązań z sektorem publicznym, przy czym na efektywność gospodarowania większy wpływ mają relacje w obrębie prywatnych przedsiębiorstw, niż między biznesem prywatnym a sektorem publicznym. Ponadto siła oddziaływania relacji biznes - państwo słabnie wraz z rozwojem formalnych instytucji otoczenia biznesu [Chao, Chen, Huang 2013, Luo, Huang, Wang 2011, Westhead, Howorth 2006].

W literaturze przedmiotu dostrzega się również ryzyko nieefektywności. Dostępne są wyniki badań, głównie empirycznych, które wskazują na co najmniej brak jednoznaczności w tej dziedzinie. W stosunkowo nielicznych badaniach identyfikuje się negatywne efekty guanxi [Chen, Chen 2004]. Są to zwykle opisy działań pozostających w sprzeczności z interesem jednostek, działających w obrębie wykorzystującej je firmy. Koncentrują się one wokół kwestii wysokich kosztów podtrzymywania relacji, ponoszonych przez jednostki, a niewliczanych do kosztów działalności biznesowej. Ponadto zwraca się uwagę na nadużywanie guanxi przez kadre zarządzającą oraz wykorzystywanie guanxi, wypracowanych przez personel do celów spółki bez rekompensaty.

Jeżeli chodzi o konsekwencje funkcjonowania guanxi dla kształtowania się procesów na poziomie makroekonomicznym, to warto tu zwrócić uwagę na to, że wielkie grupy kapitałowe, kontrolowane przez rodziny, są niekiedy postrzegane jako potencjalne źródło ryzyka dla gospodarki [Chao, Chen, Huang 2013, Luo, Huang, Wang 2011]. Wynika to z silnie ograniczonej kontroli oraz wzajemnego buforowania nieefektywności w ramach poszczególnych spółek. Niejasne procedury, niespójna księgowość oraz słaby nadzór zewnętrzny umożliwiają wielkim grupom kapitałowym maskowanie nieefektywności, ukrywanie nietrafionych inwestycji i długotrwałe podtrzymywanie słabych elementów grupy kosztem pozostałych. W tym drugim przypadku chodzi o możliwość podtrzymywania nieefektywności przede wszystkim poprzez wykorzystanie nieformalnych relacji osobistych z administracją. W takim właśnie zachowaniu wielkich grup rodzinnych upatruje się jednej z głównych przyczyn głębokiego załamania gospodarczego w Azji w czasie kryzysu gospodarczego 1997 roku [Bąkiewicz 2010]. Niemniej ważne jest to, że, jak pokazują studia przypadków, zagraniczni inwestorzy są mniej skłonni do inwestowania w przedsiębiorstwa zdominowane przez rodziny [Verhezen 2008]. Reasumując guanxi jawi się zarówno jako bodziec nasilający pozytywne tendencje, jak i niekiedy czynnik intensyfikujący negatywne zjawiska.

Uwagi końcowe

Powyższa prezentacja wskazuje na istotne znaczenie czynników kulturowych w prowadzeniu działalności gospodarczych przez chińskie przedsiębiorstwa rodzinne. Owa istotność przejawia się zarówno na płaszczyźnie poszczególnych przedsiębiorstw, jak również ma swoje konsekwencje dla gospodarki jako całości. Tym samym, poprzez analizę oddziaływania czynników o charakterze kulturowym, ujawnia się istotny wpływ kapitału społecznego na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw rodzinnych.

Analiza wykorzystania guanxi w działalności biznesowej przez przedsiębiorstwa chińskie dostarcza ciekawych wniosków o charakterze teoretycznym. Sposób i zakres funkcjonowania guanxi każe inaczej spojrzeć na kwestę korupcji i nepotyzmu, i szerzej: roli instytucji nieformalnych w procesach gospodarczych. Co więcej, w odniesieniu do chińskich przedsiębiorstw rodzinnych, ujęcie instytucjonalne umożliwia naświetlenie przynajmniej niektórych kwestii, związanych z oddziaływaniem czynników kulturowych, w sferze procesów gospodarczych. Konsekwencje guanxi dla efektywności działań biznesowych wykazują zróżnicowany charakter i tylko częściowo są zbieżne z konstatacją Reddinga [2013] odnośnie ograniczeń ich potencjału rozwojowego. Ponadto analiza samego guanxi zdaje się potwierdzać wielowątkowy i zróżnicowany charakter mechanizmu rozwoju gospodarczego, co sprawia, że z trudem poddaje się on uproszczeniom czy systematyzacji.

Znaczenie praktyczne powyższych konkluzji może przejawiać się zarówno w sferze bezpośrednich kontaktów biznesowych w przedsiębiorstwami chińskimi, jak również ewentualnych wysiłków w kierunku wykorzystania doświadczeń chińskich firm w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych. Warto tu zwrócić uwagę przede wszystkim na kwestię sukcesji i wskazywaną powszechnie w piśmiennictwie chińskim konieczność uwzględnienia wypracowanych przez seniorów relacji interpersonalnych, jako jednego z kluczowych składowych kapitału firmy, podlegającego procesowi sukcesji. Dalsze badania tego zagadnienia z pewnością umożliwią nam głębsze poznanie zarówno aspektów teoretycznych, jak również wypracowanie konkretnych zaleceń praktycznych.

Bibliografia

- Bąkiewicz A. (2010)**, *Strukturalne aspekty rozwoju gospodarczego. Doświadczenia azjatyckie*, PWE, Warszawa.
- Bąkiewicz A. (2013)**, *Family Business in the Gangnam Style* [w:] **A. Marjański, B. Piasecki (red. nauk.)**, *Firmy rodzinne – wyzwania lokalne i globalne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6, cz. II, SAN, Łódź, ss. 51–66.
- Bąkiewicz A., Żuławska U. (2010)**, *Od teorii wzrostu do ekonomii rozwoju* [w:] **A. Bąkiewicz, U. Żuławska (red.)**, *Rozwój w dobie globalizacji*, PWE, Warszawa, ss. 64–88.
- Benavides-Velasco C.A., Quintana-Garcia C.; Guzman-Parra V.A. (2013)**, *Trends in family business research*, “Small Business Economics”, Vol. 40, ss. 41–57.
- Berger B. (red. nauk.) (1991)**, *Introduction* [w:] *The Culture of Entrepreneurship*, ICS Press, San Francisco, ss. 1–12.
- Bian Y. (1997)**, *Bringing strong ties back in: Indirect ties, network bridges, and job searches in China*, “American Sociological Review”, Vol. 62, No. 3, ss. 305–324.
- Chao C.C., Chen X-P., Huang S. (2013)**, *Chinese Guanxi: An Integrative Review and New Directions for Future Research*, “Management and Organization Review”, Vol. 9, No. 1, ss. 167–207.
- Chen X.P., Chen C.C. (2004)**, *On the intricacies of the Chinese guanxi: A process model of guanxi development*, “Asia Pacific Journal of Management”, Vol. 21, No 3, ss. 305–324.
- Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. (1999)**, *Defining the family business by behavior*, “Entrepreneurship: Theory and Practice”, Vol. 23, No. 4, ss. 19–39.
- Cygler J. (2011)**, *Guanxi - chińska koncepcja sieci*, „Przegląd Organizacji”, nr 6, ss. 14–18.
- Donelley R. (1964)**, *The family business*, “Harvard Business Review”, Vol. 42, No 4, ss. 94–105.
- Dou J., Li S. (2013)**, *The succession process in Chinese family firms: A guanxi perspective*, “Asia Pacific Journal of Management”, Vol. 30, ss. 893–917.
- Fleming Q.J. (2000)**, *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej. Jak uniknąć siedmiu grzechów głównych niszczących firmy*, One Press Small Business.
- Gallo M.A., Sven J. (1991)**, *Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors*, “Family Business Review”, Vol. 4, No. 2, ss. 45–59.
- King A. (1991)**, *Kuan-hsi and network building: A sociological interpretation*, “Daedalus”, Vol. 120, No. 2, ss. 63–84.
- Lee J., Li H. (2008)**, *Wealth Doesn't Last 3 Generations How Family Businesses can Maintain Prosperity*, World Scientific.
- Luo Y., Huang Y., Wang L.S. (2011)**, *Guanxi and Organizational Performance: A Meta-Analysis*, “Management and Organization Review”, Vol. 8., No. 1, ss. 139–172.
- Price Waterhouse Coopers (2012)**, *Family firm: a resilient model for the 21st century*, “Family Business Survey”, www.pwc.com/fambizsurvey.
- Leonardi R., Nanetti R.Y., Putnam R.D. (1993)**, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton Univ. Press.
- Pyte L.W. (2000)**, *Asian Values: from Dynamos to Dominoes?* [w:] **L. Harrison, S.**

Huntington (red.), *Culture Matters. How Values Shape Human Progress*, Basic Books, Nowy Jork, ss. 244–255.

Redding S.G. (1991), *The Culture and Entrepreneurial Behavior among the Overseas Chinese* [w:] **B. Berger (red.),** *The Culture of Entrepreneurship*, ICS Press, San Francisco, ss. 137–156.

Redding S.G. (2013), *Morning Keynote*, Tipping Point, Hongkong.

Sharma P., Chua J.H. (2013), *Asian family enterprises and family business research*, „Asia Pacific Journal of Management”, Vol. 30, ss. 641–656.

Smith D. (2014), *Guanxi, Mianzi, and Business: The Impact of Culture on Corporate Governance in China*, „A Global Corporate Governance Forum Publication”, No. 26, World Bank, Waszyngton.

Sułkowski Ł. (2011), *Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, T.XII, z.6, ss. 9–22.

Sułkowski Ł. (2012), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, T. XIII, z. 7.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2010), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.

Trojnar E. (2009), *Guanxi a inwestycje zagraniczne w Chinach*, „Problemy zarządzania”, vol. 7, nr 3, ss. 116–125.

Tsui A., Farh J.L. (1997), *Where guanxi matters: Relational demography and guanxi in the Chinese context*, „Work and Occupations”, Vol. 24, No. 1, ss. 56–79.

Vermeer M. (2014), *Corruption, Guanxi, Family and Favors – An Intercultural Approach to Doing Business in Asia*, ISPSW Strategy Series: Focus on Defense and International Security.

Verhezen P. (2008), *Guanxi: Networks or Nepotism?* [w:] L. Zsolnai (red.), *Europe-Asia Dialogue on Business Spirituality*, Apeldoorn, Antwerpia, ss. 89–106.

Verver M., Dahles H. (2013), *The Anthropology of Chinese Capitalism in Southeast Asia: From Culture to Institution?*, „Journal of Business Anthropology”, Vol. 2 (1), ss. 93–114.

Westhead P., Howorth C. (2006), *Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives*, „Family Business Review”, Vol. 19, No. 4, ss. 301–316.

Yang M.M. (1994), *Gifts, Favours and Banquets: the Art of Social Relationships in China*, Cornell University Press, Ithaca.

Zhang J., Keh H.T. (2010), *Interorganizational Exchanges in China: Organizational Forms and Governance Mechanisms*, „Management and Organization Review”, Vol. 6, No. 1, ss. 123–147.

Ewa Mazur-Wierzbicka

Uniwersytet Szczeciński

Rodzina jako szczególny interesariusz przedsiębiorstwa rodzinnego

The family as a special stakeholder of the family business

Abstract: The leading complexity in the company, where is not possible comprehensive sharing the processes which take place in the family and in the company is untypical managing challenge, and it influences on increasing interest in this area of different scientific disciplines. When the family business is an economic operator, where the control is ownership or managing is in the family hands, and is more than one family member involved, then showing the shape of employees' roles in the family business in stakeholders context seems to be very interesting. The main aim of this article is showing the specificity and relations between employees of family business with their inside stakeholders. The work system is subordinated to the main aim of this article.

Key-words: family business, family relationships, family factors, shareholders.

Wstęp

Rozwój przedsiębiorstw rodzinnych stanowi ważny element w rozwoju gospodarek krajowych, jak też gospodarki globalnej. Jest on uzależniony od wielu czynników, zarówno wewnętrznych, jak też zewnętrznych. Istotną rolę odgrywają tu zarówno procesy zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa, jak też te mające miejsce w jego bliższym i dalszym otoczeniu zewnętrznym. Zasadniczym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego są jego zasoby wewnętrzne, w tym głównie zasób ludzki wraz z tzw. czynnikami rodzinności, czyli m. in. zaangażowanie rodziny w prowadzenie biznesu rodzinnego, kultura organizacyjna, poziom zaufania.

Specyfika biznesu rodzinnego, złożoność relacji w nim występujących powoduje, że nie jest możliwym całkowite oddzielenie procesów zachodzących w rodzinie od tych mających miejsce w przedsiębiorstwie. Stanowi to duże wyzwanie dla zarządzających przedsiębiorstwem rodzinnym. Szczególnie ważnym jest zwrócenie uwagi na istnienie powiązań pomiędzy osobami tworzącymi przedsiębiorstwo rodzinne, rolami, jakie w nim pełnią. Wobec powyższego za cel artykułu przejęto ukazanie specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych w kontekście relacji zachodzących pomiędzy ich wewnętrznymi interesariuszami. Celowi temu podporządkowany został układ pracy. Praca ma charakter teoretyczny.

Współzależność rodziny i przedsiębiorstwa rodzinnego

Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych polega przede wszystkim na sprzężeniu dwóch składowych, a mianowicie rodziny i przedsiębiorstwa, wyznaczających sposób funkcjonowania, kulturowane wartości, cele i politykę finansową [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, ss. 16-20]. Przedsiębiorstwo rodzinne można przedstawić za pomocą modelu złożonego z trzech zachodzących na siebie podsystemów: przedsiębiorstwa, rodziny i własności.

Rysunek 1. Model systemu przedsiębiorstwa rodzinnego



Z modelu zaprezentowanego na rysunku 1 wynika, iż każda z osób pracujących w przedsiębiorstwie rodzinnym bez względu na to, czy jest z rodziny właściciela przedsiębiorstwa, czy też spoza niej znajduje się w jednym z siedmiu powstałych obszarów. Poprzez konkretne umiejscowienie poszczególnych osób w przedsiębiorstwie, przypisanie im konkretnych ról możliwym jest zrozumienie interakcji zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa rodzinnego [Sułkowski, Marjański 2009, s. 18]. Model ten pozwala na zrozumienie zachodzących w przedsiębiorstwie rodzinnym relacji, wyznawanych wartości, priorytetów, jak też występujących konfliktów [Gersick, Davis, McCollom, Hampton, Lansberg 1997, s. 7].

W przypadku przedsiębiorstwa rodzinnego mamy do czynienia ze szczególną współzależnością występującą pomiędzy przedsiębiorstwem a rodziną założycielską. Rodzina oddziałuje na biznes głównie poprzez przekazywanie mu podstawowych zasobów niezbędnych do funkcjonowania: zasobów finansowych (od początku finansowanie całego przedsięwzięcia), zasobów ludzkich (pracownicy przedsiębiorstwa), jak również jest dostarczycielem pomysłów, idei oraz bierze udział w procesie podejmowania decyzji.

Z drugiej strony także przedsiębiorstwo wpływa na rodzinę. Zaczyna być miejscem, w którym toczy się życie rodziny. Wpływa to na zacieranie się granicy pomiędzy życiem rodzinnym a zawodowym. W konsekwencji prowadzi do pomieszania się ról zawodowych i prywatnych. Prowadzona działalność jest dla całej rodziny źródłem utrzymania. Stanowi również znaczące spoiwo pomiędzy członkami rodziny. W sposób istotny identyfikuje rodzinę z prowadzonym biznesem, poprzez co oddziałuje zarówno na sam wizerunek, markę, jak też stopień identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem. Podstawowe związki występujące pomiędzy rodziną a przedsiębiorstwem zawarto w tabeli 1.

Tabela 1. Współzależność rodziny i przedsiębiorstwa rodzinnego

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

Źródło: Sułkowski, Marjański 2009, s. 32.

Należy zatem mieć na uwadze fakt, że wszelkie procesy zachodzące w rodzinie będą silnie oddziaływały na funkcjonowanie przedsiębiorstw i odwrotnie, wszelkie sprawy biznesu rodzinnego będą przenoszone na grunt domowy. Sprzężenie zwrotne zachodzące pomiędzy rodziną a przedsiębiorstwem może zatem być zarówno szansą, jak i zagrożeniem, źródłem rozwoju, jak i ograniczeń.

Każdy z dwóch systemów „rodzina” i „przedsiębiorstwo” posiada specyficzne dla siebie wartości. Dla rodziny są to głównie: wzajemne zaufanie, wzajemna lojalność, współdziałanie oraz zaangażowanie się członków rodziny w sprawy przedsiębiorstwa. Z kolei dla przedsiębiorstw pożądanymi wartościami są: wspólne podejmowanie decyzji przez członków rodziny do tego wyznaczonych, wzajemne komunikowanie się, prowadzenie systematycznej oceny efektów funkcjonowania przedsiębiorstwa i pracy członków oraz posiadanie wizji strategicznej rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego. Ważne jest, aby poprzez współdziałanie i współzależność obu systemów wartości każdego z nich wspierały ich wzajemny rozwój [Jeżak 2004, s. 111].

Szczególny interesariusz – rodzina

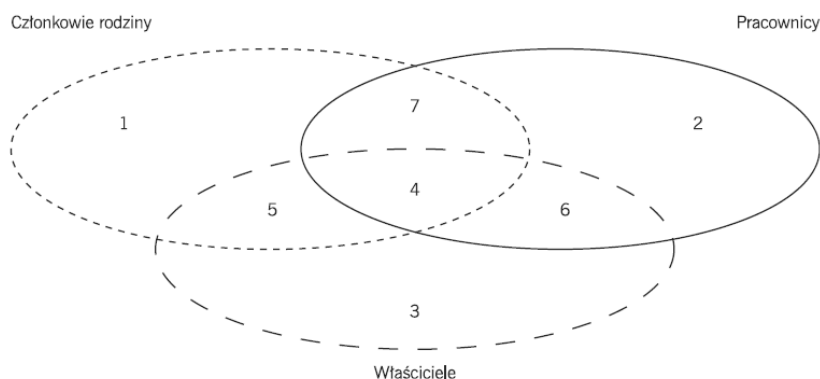
Podstawą idei społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR) jest branie odpowiedzialności przez przedsiębiorstwo za swoje działania w wymiarach: ekonomicznym (gospodarczym), społecznym i środowiskowym (ekologicznym) oraz przestrzeganie zasad etycznych. Wymaga to prowadzenia otwartego i konstruktywnego dialogu z interesariuszami.

Teoria interesariuszy (ang. *Stakeholders Theory*) stanowi fundament CSR. Jej rozwój datowany jest od 1984 r., kiedy to R.E. Freeman (uznawany za ojca teorii interesariuszy) opublikował pracę pod tytułem „*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”. Według R.E. Freemana interesariusze (ang. *stakeholders*) to każda dająca się określić grupa lub jednostka (instytucja, ale również środowisko naturalne), która może wpływać lub jest pod wpływem działania przedsiębiorstwa za pośrednictwem jego produktów, strategii, systemów zarządzania i procedur, procesów wytwórczych [Jarzębska 2011, s. 10]. Jest to najbardziej znana i najogólniejsza definicja interesariusza. Uznaje się ją za tzw. definicję szeroką. W literaturze przedmiotu spotkać się możemy także z wąskim ujęciem interesariuszy definiowanych jako: „grupy, które mają żywotne znaczenie dla przetrwania organizacji, bez wsparcia których organizacja nie mogłaby prawidłowo funkcjonować” [Freeman 1984, s. 40].

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw realizowana jest w wielu obszarach, które obejmują m. in.: pracowników, rynek, relacje z dostawcami i odbiorcami, społeczność lokalną, środowisko naturalne, instytucje publiczne (rys. 2). Relacje i zależności pomiędzy interesariuszami a przedsiębiorstwem wynikają z potrzeb oraz ze wzajemnych oczekiwań i zobowiązań.

W przedsiębiorstwach rodzinnych sektora MMŚP wśród interesariuszy wewnętrznych nie spotyka się związków zawodowych (w przypadku dużych przedsiębiorstw rodzinnych, korporacji, najczęściej przedsiębiorstw wielopokoleniowych spotkać można związki zawodowe jako jednego z interesariuszy wewnętrznych). Zatem za interesariuszy wewnętrznych przedsiębiorstwa rodzinnego sektora MMŚP uznać należy: właścicieli, pracowników będących członkami rodziny, pracowników niebędących członkami rodziny, jak również menedżerów, inwestorów, którzy zazwyczaj są właścicielami.

Rysunek 4. Przykładowe role przyjmowane przez wewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstw rodzinnych



1, 4, 5, 7 – członkowie rodziny,

2, 4, 6 – pracownicy,

3, 4, 5, 6 – właściciele,

1 – członkowie rodziny (niezaangażowani w przedsiębiorstwo),

2 – pracownicy spoza rodziny,

3 – właściciele spoza rodziny (niezaangażowani w funkcjonowanie przedsiębiorstwa),

4 – członkowie rodziny będący właścicielami i pracownikami,

5 – członkowie rodziny będący właścicielami (niezaangażowani w funkcjonowanie przedsiębiorstwa),

6 – pracownik będący właścicielem (spoza rodziny),

7 – członek rodziny będący pracownikiem (niebędący właścicielem).

Źródło: Miroński, Lipiec 2011, s. 163 za: Gnan, Montemerlo, Sharma 2005, s. 3.

Zgodnie z rysunkiem 4. członkowie rodziny mogą przynależeć do jednej z czterech grup:

- członkowie rodziny (niezaangażowani w przedsiębiorstwo),
- członkowie rodziny będący właścicielami i pracownikami,
- członkowie rodziny będący właścicielami (niezaangażowani w funkcjonowanie przedsiębiorstwa),
- członkowie rodziny będący pracownikami (niebędący właścicielami).

Dodatkowo charakterystycznym dla interesariuszy wewnętrznych przedsiębiorstwa jest to, że każdy z członków rodziny może przyjmować jedną z siedmiu ról, jak też to, że w jednej roli może występować jednocześnie wiele osób. Analiza zależności przedstawionych na rysunku 4 pokazuje, że największą władzę i decyzyjność w przedsiębiorstwie rodzinnym mają ci, którzy przynależą do grupy 4.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że charakterystycznym podmiotem władzy w przedsiębiorstwach jest rodzina, co oznacza, że w kontaktach z interesariuszami zewnętrznymi całe przedsiębiorstwo rodzinne również może być taktowane jako podmiot władzy [Miroński, Lipiec 2011, s. 161].

Badania przeprowadzone wśród małych włoskich przedsiębiorstw rodzinnych pozwoliły na wyłonienie pięciu grup przedsiębiorstw rodzinnych, przyjmując za kryterium role, jakie odgrywali pracownicy (z rodziny i spoza niej) oraz częstotliwość ich występowania. Grupy te scharakteryzowano w tabeli 2.

Tabela 2. Przykładowy podział przedsiębiorstw rodzinnych przy uwzględnieniu ról odgrywanych przez pracowników i częstotliwość ich występowania

Nazwa grupy	Charakterystyka
Zróznicowana własność	Dwóch członków rodziny zaangażowanych w biznes jako właściciele i menedżerowie oraz kilku członków rodziny będących właścicielami, ale nieuczestniczącymi w zarządzaniu <i>przedsiębiorstwem</i> .
Wszystko w małej rodzinie	Dwóch członków rodziny zaangażowanych w biznes jako właściciele i menedżerowie oraz niewielu innych członków rodziny zaangażowanych w biznes – najliczniejsza grupa badanych <i>przedsiębiorstw</i> .
Wszystko w dużej rodzinie	Rozproszone zaangażowanie członków rodziny.
Rodzina i nie-rodzina	Zaangażowanie jednego do dwóch członków rodziny oraz kilku właścicieli spoza rodziny.
Zarządzająca rodzina	Dwóch członków rodziny jako właściciele i menedżerowie; kilku członków rodziny jako pracownicy nieposiadający udziałów.

Źródło: Miroński, Lipiec 2011, s. 165, za: Gnan, Montemerlo, Sharma, 2005.

Ciekawym podziałem interesariuszy – także w kontekście przedsiębiorstw rodzinnych – jest podział ze względu na charakter relacji wiążących interesariuszy z organizacją. Wyróżniamy tu [Paliwoda-Matiolańska 2005, s. 241]:

- interesariuszy substanowiących – grupę tą tworzą wszyscy współtworzący przedsiębiorstwo, dający na jego rzecz pracę, wiedzę, kompetencje, kapitał;
- interesariuszy kontraktowych, którzy wywodzą się bezpośrednio z działalności przedsiębiorstwa – do grupy tej należą: klienci, dostawcy, kooperanci, konkurenci;
- interesariuszy kontekstowych, którzy pełnią zasadniczą rolę w procesie osiągania przez przedsiębiorstwo dobrego imienia i akceptacji dla swojej działalności.

W przypadku, gdy mamy do czynienia z przedsiębiorstwem rodzinnym zatrudniającym jedynie członków rodziny – będą oni jedynymi wewnętrznymi interesariuszami. W dodatku często może dochodzić do sytuacji, kiedy to jeden członek rodziny pełnić będzie role przypisane w przedsiębiorstwie nierodzinnym kilku różnym osobom. W skrajnych sytuacjach może zatem pełnić role zarówno właściciela, kapitałodawcy, menedżera, jak też pracownika.

Przedsiębiorstwo rodzinne charakteryzuje się bardzo specyficznym rodzajem relacji w nim panujących. Relacje te oparte są na zaufaniu. Sprzyja to budowaniu harmonijnych więzi oraz wpływa na kształtowanie się podstawowych interakcji; wzajemnej kooperacji interesariuszy wewnętrznych – członków rodziny – co prowadzi do tworzenia i rozwoju odpowiedzialnego i wiarygodnego przedsiębiorstwa ukierunkowanego na wzajemną współpracę i dążenie do osiągnięcia wspólnych celów (współzależność występująca pomiędzy przedsiębiorstwem a rodziną: od funkcjonowania i kondycji przedsiębiorstwa zależy byt członków rodziny, z kolei rozwój przedsiębiorstwa uwarunkowany jest zaangażowaniem jej pracowników i harmonijną ich współpracą); efektywnym dialogu pomiędzy pracownikami, u którego podstaw powinno znaleźć się równe traktowanie pracowników, a także skuteczna, czytelna komunikacja. Specyfiką przedsiębiorstw rodzinnych jest to, że w dużej mierze relacyjność przenoszona jest z domu do przedsiębiorstwa, bazuje ona na zależnościach i wartościach rodzinnych.

Przyjmując podział interesariuszy ze względu na wiążący ich charakter relacji, mając na uwadze to, że w znacznej mierze członkowie rodziny stanowią jedynych interesariuszy wewnętrznych przedsiębiorstwa, uznać należy, że są oni jednocześnie także interesariuszami substancyjnymi. Wynika to głównie z zasobów, jakie członkowie rodziny w zależności od roli, jaką pełnią w przedsiębiorstwie, dostarczają mu, osobno bądź też wspólnie¹. Zatem obok wnoszonych: pracy, wiedzy (szczególnie wiedzy pochodzącej z doświadczenia tradycji, jest to tzw. wiedza ukryta, trudno dostępna dla innych podmiotów), kompetencji, kapitału, ważne są także: zaangażowanie rodziny, system wartości przedsiębiorstwa (czego cechą jest m. in. dążenie do minimalizacji ryzyka, dążenie do zachowania niezależności), szczególny rodzaj zaufania, jakim darzą się pracownicy przedsiębiorstwa (dotyczy to także relacji z interesariuszami zewnętrznymi) [szerzej w: Lewandowska, Hadryś-Nowak 2013, ss. 176–177]. Ważnym w tym kontekście jest fakt, że w przedsiębiorstwie rodzinnym wszyscy w nim zatrudnieni inwestują w jego funkcjonowanie, zaś zasoby, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo rodzinne, warunkują jego wartość, a także pozycję

1. Wspomnieć należy tu o możliwości odniesienia się do teorii zasobowej, aby móc dokładnie przeanalizować czynniki wpływające na uzyskiwane wyniki przez przedsiębiorstwa rodzinne [Habbershon, Williams 1999, ss. 2–4].

konkurencyjną. Z kolei to, jakich zasobów dostarczają poszczególni pracownicy przedsiębiorstw rodzinnych, wpływa w pewien sposób na stymulowanie ich oczekiwań, które mogą przybierać formę materialną bądź niematerialną.

Istotnym elementem funkcjonowania zgodnie z zasadami CSR, opierając się m. in. na teorii interesariuszy, jest prowadzenie otwartego dialogu z poszczególnymi grupami interesariuszy. Umożliwia on pozyskanie istotnych informacji dotyczących obecnych i przyszłych wymagań interesariuszy, co z kolei pozwala na włączenie ich do strategii przedsiębiorstwa. Działania zgodne z oczekiwaniami interesariuszy przedsiębiorstwa to podstawowy element wdrażania przez nie standardów CSR. Opiera się on bowiem na szeroko rozumianej odpowiedzialności (ekonomicznej, prawnej, społecznej etc.) oraz włącza pracowników w procesy decyzyjne przedsiębiorstwa. Wpływa to na budowanie relacji pomiędzy interesariuszami opartych na zaufaniu, odpowiedzialności, uczciwości, transparentności. Pracownicy czują się docenieni i zaangażowani w proces stanowienia o przedsiębiorstwie, co przejawia się mocniejszą ich z nim identyfikacją. Funkcjonowanie zgodne z zasadami CSR wymaga (może to być o wiele bardziej trudne w przedsiębiorstwach rodzinnych niż nierodzinnych) konstruktywnej wymiany poglądów, otwartego dialogu pomiędzy interesariuszami, transparentnych zasad funkcjonowania, czytelnego podziału obowiązków, czy także przypisania odpowiedzialności za wykonanie określonych czynności, zadań. Zarządzanie interesariuszami (nie tylko wewnętrznymi) ma istotne znaczenie dla kształtowania się efektywności przedsiębiorstwa, natomiast przy tworzeniu strategii znaczącą rolę odgrywa umiejętne reagowanie na oczekiwania interesariuszy. Zatem uwzględnianie oczekiwań interesariuszy i uzyskanie przez nich spodziewanych wartości, stanowi ważną przesłankę wspierającą rozwój przedsiębiorstw oraz wpisuje się w koncepcje społecznie odpowiedzialnego biznesu [Por. Lewandowska 2009].

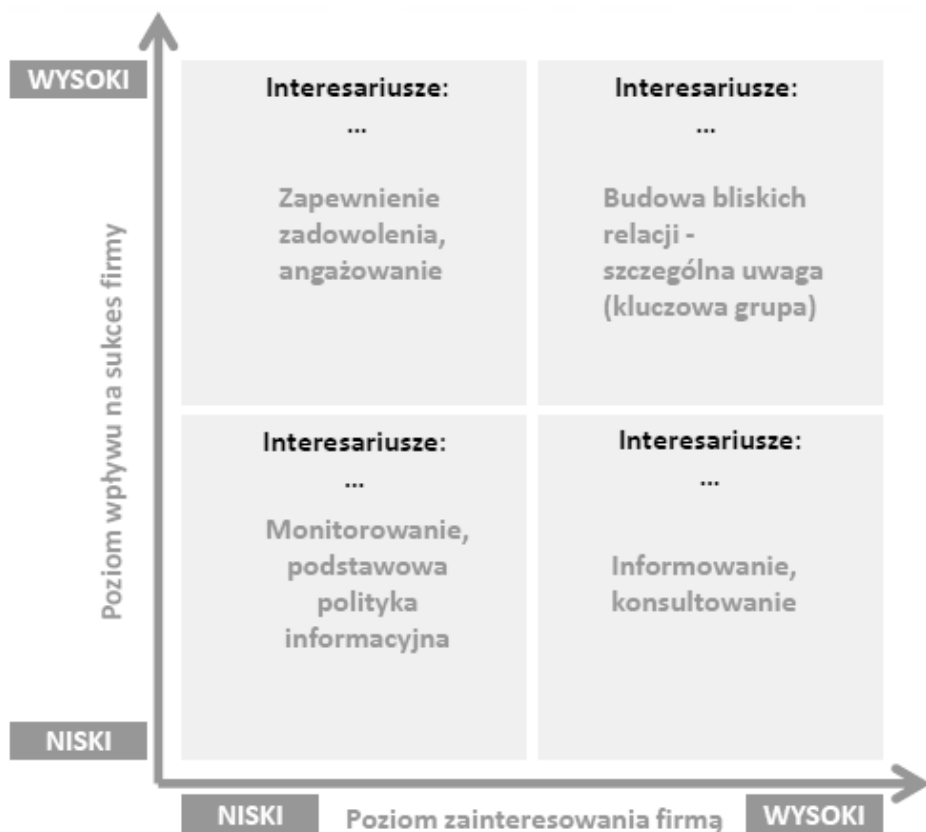
Dokonując analizy interesariuszy, ważnym jest określenie, jaki wpływ wywierają oni na sukces przedsiębiorstwa oraz w jakim stopniu wykazują zainteresowanie przedsiębiorstwem (rys. 6). W przypadku członków rodziny należy stwierdzić, że ze względu na specyficzne cechy przedsiębiorstwa rodzinnego, które odróżniają je od innych podmiotów [Stradomski 2010, s. 53], tj.:

- przynajmniej jeden członek rodziny jest zatrudniony w przedsiębiorstwie, bądź też aktywnie wspiera jego działalność;
- stosunki rodzinne w przedsiębiorstwie mają znaczący wpływ na zachodzącą w nim sukcesję własności i kontroli;
- członkowie rodziny w sposób znaczący wpływają lub bezpośrednio zarządzają przedsiębiorstwem rodzinnym;
- misja oraz wizja przedsiębiorstwa rodzinnego oparta jest na wartościach kultywowanych w rodzinie;

- nie ma wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy rodziną a przedsiębiorstwem;
- członkowie rodziny czują się odpowiedzialni za bieżące funkcjonowanie oraz perspektywy;
- rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego,

jak również na relacyjność występującą pomiędzy poszczególnymi członkami przedsiębiorstwa – rodziny, każdy z członków, będąc współtworzącym i jednocześnie współodpowiedzialnym za biznes rodzinny, stanowiąc kluczowego interesariusza wewnętrznego, będzie wykazywał wysokie zainteresowanie przedsiębiorstwem (jego obecną i przyszłą sytuacją), jak też będzie miał znaczący wpływ na to, czy odniesie ono sukces na rynku (rys. 5 – prawy, górny róg).

Rysunek 5. Oddziaływanie interesariuszy na przedsiębiorstwo rodzinne



Źródło: odczyt 25.08.2012.

Zakończenie

Zgodnie z teorią interesariuszy, na każde przedsiębiorstwo istotny wpływ mają określone grupy podmiotów, interesariuszy, które pozostają z nim w pośrednich lub bezpośrednich relacjach. Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzuje specyficzny model zależności realizacji występujący pomiędzy pracującymi w nim osobami. Wynika to z wzajemnego współdziałania dwóch systemów o różnych wartościach, celach, a mianowicie rodziny i przedsiębiorstwa. Za cel nadrzędny przedsiębiorstwo rodzinne stawia sobie, tak jak każde inne przedsiębiorstwo, dążenie do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej oraz maksymalizacji zysków. Istotnym zatem jest fakt, w jaki sposób kształtują się relacje pomiędzy pracownikami przedsiębiorstwa rodzinnego (w znacznej części stanowiących rodzinę). Są to bez wątpienia relacje bardziej skomplikowane i trudniejsze do zarządzania aniżeli w przedsiębiorstwie nierodzinnym. Oprócz kwestii zarządczych typowych dla każdego przedsiębiorstwa, dochodzi tu jeszcze specyfika funkcjonowania relacji zachodzących w przedsiębiorstwach rodzinnych. W świetle tym rodzina jawi się jako szczególny rodzaj interesariusza wewnętrznego.

Bibliografia

- Freeman R.E. (1984)**, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- 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.
- Gnan L., Montemerlo D., Sharma P. (2005)**, *Ownership and Governance Structures: Towards a Typology of Italian Family Firms* [w:] **G. Corbetta (ed.)**, *Capable to grow*, EGEA.
- Habbershon T.G., Williams M.L. (1999)**, *A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firm*, "Family Business Review", t. 12, nr 1.
- Jarzewska, E. (2011)**, *Wprowadzenie do koncepcji CSR i zrównoważonego rozwoju, Jak uczyć o społecznej odpowiedzialności i zrównoważonym rozwoju*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Jeżak J. (2004)**, *Strategie firm rodzinnych* [w:] **J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk** *Przedsiębiorstwo rodzinne funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004)**, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Lewandowska A., (2009)**, *Kształtowanie strategii przedsiębiorstwa rodzinnego w korelacji do oczekiwań interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych* [w:] *Współczesne problemy zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Techniczno-Humanistyczna Bielsko Biala, <http://www.ibrpolska.pl/database/uploads/file/Kształtowanie%2ostrategii.pdf>.
- Lewandowska A., Hadryś-Nowak A. (2013)**, *Wpływ czynników rodzinności na postrzeganie przedsiębiorstwa rodzinnego przez interesariuszy zewnętrznych w świetle badań własnych*, "Przedsiębiorczość i zarządzanie", tom XVI, zeszyt 6.
- Miroński J., Lipiec J. (2011)**, *Struktura władzy w firmach rodzinnych*, Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej, tom 30, Wydawca Kolegium Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Paliwoda-Matiolańska A. (2005)**, *Teoria interesariuszy w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem* [w:] **H. Brdulak, T. Gołębiowski (red.)**, *TRANS'05, Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, SGH, Warszawa.
- Stradomski M. (2010)**, *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009)**, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.

Joanna Wiśniewska-Mikosik

Społeczna Akademia Nauk

Konsekwencje obecności kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce

The consequences of the presence of organizational culture in family businesses in Poland

Abstract: The simplest definition of a family accepts the basic fact that the founders of these companies, and their children or relatives are the human capital of the company. The same people holding managerial, executive or exercise management company.

A family business is a unique business model. Most often the backbone of the company are persons related to each other. This article is devoted to the presentation of the importance of social relations, in particular organizational culture and its impact on the functioning of family businesses.

Key-words: family business, human capital, relationship, organizational culture.

Wstęp

Najprostsza definicja firmy rodzinnej to taka, która przyjmuje za podstawowy fakt, że jej założyciele oraz ich dzieci lub krewni stanowią kapitał ludzki danej firmy. Ci sami ludzie pełnią funkcje kierownicze, menedżerskie lub sprawują zarząd firmy. Istotne znaczenie mają także okoliczności powstawania większości z tych firm. Znacząca część spośród nich powstała początkowo w obrębie oraz jedynie w oparciu o potencjał gospodarstwa domowego właścicieli.

Firma rodzinna stanowi wyjątkowy model firmy. Nie można jednak wszystkich firm z tej grupy określić jedną wspólną definicją lub wskazać uniwersalnych i wspólnych elementów determinujących ich „rodzinność”. Wśród tej grupy można spotkać różne rodzaje działalności, ale także zróżnicowa-

ne zależności kształtujące te firmy. Najczęściej trzon firmy stanowią osoby spokrewnione ze sobą. Dokonując opisu firm rodzinnych, warto pamiętać o podstawowej relacji, jaka zachodzi w każdej z nich. Chodzi tu o relację między rodziną a firmą.

Społeczne uwarunkowania funkcji przedsiębiorstw rodzinnych

Wspólne działanie członków rodziny oraz towarzysząca mu determinacja zaangażowanych w prowadzenie własnej firmy jest nieoceniona. Praca na rzecz firmy rodzinnej, ze względu na więzi emocjonalne i świadomość współodpowiedzialności, pozwala w znacznie większym stopniu na ugruntowanie poczucia więzi społecznych, współdziałania w grupie, umiejętności rozwiązywania problemów zewnętrznych i wewnętrznych. Właściciele firm rodzinnych najczęściej zarządzają swoimi firmami osobiście, w sposób charyzmatyczny i zorientowany na władzę. Taki styl zarządzania może nadmiernie ograniczać decyzyjność pracowników i promować syndrom „wyuczonej bezradności”.

Problematyka firm rodzinnych i analiza specyfiki funkcjonowania tej grupy przedsiębiorstw jest tematem wielu opracowań ostatnich lat. Naukowcy eksplorujący ten obszar przeprowadzili już wiele badań, które pozwoliły na dokładniejsze opisanie zagadnień związanych z firmami rodzinnymi. W 1996 roku Massachusetts Mutual Insurance Company [1996, s. 14] zleciło przeprowadzenie badań poświęconych wielu obszarom działalności firm rodzinnych. W ramach badań przeprowadzono wywiady telefoniczne z właścicielami czy też współwłaścicielami firm rodzinnych, istniejących na rynku co najmniej 10 lat i zatrudniających co najmniej 10 pracowników. Na podstawie opracowanych wyników badań wyróżniono siedem różnych typów firm rodzinnych:

- o silnym nadzorze rodzicielskim,
- patrzące w przyszłość,
- o dominujących właścicielach,
- korzystające z „zewnętrznej pomocy”,
- prowadzone przez matkę i ojca,
- duże firmy rodzinne,
- prowadzone przez rodzeństwo.

Silny nadzór rodzicielski przejawia się głównie w firmach, gdzie właścicielem lub współwłaścicielem jest stosunkowo młody przedstawiciel drugiego lub trzeciego pokolenia właścicieli. Starsze pokolenie przekazało obowiązki młodszemu, ale jeszcze pełni nadzór w podejmowaniu pewnych kluczowych decyzji. Bardzo wyraźnie mogą się tu zaznaczać ostrożność i niechęć do zmian ze strony starszego pokolenia.

Firmy patrzące w przyszłość to takie, które angażują młode pokolenia w pewne procesy decyzyjne nawet wówczas, gdy właściciele nie przekazali im jeszcze kontroli nad firmą. Cechą charakterystyczną tej grupy firm jest brak decydentów spoza grupy rodzinnej. Między pokoleniami pojawia się zaufanie.

Dominujący właściciele to wyróżnik przedsiębiorstw znajdujących się pod kontrolą pierwszego pokolenia. Charakteryzują się mniejszymi rozmiarami. Właściciel jest najważniejszą osobą w firmie.

Firmy korzystające z „zewnętrznej pomocy” to takie, w których także członkowie kierownictwa wywodzący się spoza rodziny mają duże zaufanie. Właściciel podejmuje kluczowe decyzje, lecz w przypadku wątpliwości niekoniecznie opiera się na rodzinie.

Firmy prowadzone przez matkę i ojca opierają się głównie na działalności małżeństwa założycieli. Większość właścicieli takich firm chce przekazać firmę swoim dzieciom, jednak nie koniecznie są one włączane na bieżąco w funkcjonowanie firmy. Czasem w procesie decyzyjnym biorą również osoby spoza rodziny [Winnicka-Popczyk 2003, s. 89].

Duża firma rodzinna to taka, która w odróżnieniu od innych typów firm ma bardziej rozbudowaną grupę kierowniczą (przeważnie 10 osób), w skład której wchodzi również osoby spoza rodziny. Są to firmy przeważnie prowadzone przez pierwsze pokolenie, a w ich skład wchodzi także odlegli członkowie rodziny [Winnicka-Popczyk 2003, s. 95].

Firma prowadzona przez rodzeństwo, jak sama nazwa wskazuje, jest takim rodzajem przedsiębiorstwa, w którym własność dzieli się pomiędzy rodzeństwo.

W byłych krajach socjalistycznych, wśród których jest także Polska, sytuacja jest odmienna. Jednym z podstawowych założeń minionego systemu było zlikwidowanie własności prywatnej. W naszym kraju, podobnie jak w pozostałych krajach Europy Wschodniej, niewiele rodzinnych przedsiębiorstw może poszczycić się historią dłuższą niż 20 lat. Pomimo tak krótkiej historii, to właśnie tym przedsiębiorstwom w pierwszych latach po transformacji Polska zawdzięcza wzrost gospodarki. Dzięki determinacji, pracowitości i gotowości do podjęcia ryzyka, w znaczącym stopniu przyczyniły się do zbudowania prężnego sektora polskiej gospodarki.

Obecnie ponad 70% przedsiębiorstw w Unii Europejskiej stanowią przedsiębiorstwa rodzinne. Niestety coraz częściej wielkie korporacje wypierają z rynku małych producentów i rodzinne sklepy na całym świecie. Mimo wszystko jednak rola firm rodzinnych w światowej gospodarce jest cały czas bardzo duża. Firmy rodzinne tworzą od 35% do 65% PKB i zatrudniają od 40% do 50% pracowników w krajach Unii Europejskiej [Phillips, Kirckhoff 1989]. Porównując, w Ameryce Łacińskiej rodzinne firmy to aż 95% wszystkich zarejestrowanych przedsiębiorstw, a ich udział w tworzeniu PKB zawiera się od

50% do 70%. Także w USA udział firm rodzinnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw dochodzi do 95%. Jednak ich rola w generowaniu PKB jest mniejsza, bo wynosi poniżej 45% [Piasecki 1998, s. 36]. Powyższe dane wykazują, że udział przedsiębiorstw rodzinnych w ogólnej liczbie firm jest wyższy niż porównywalny udział w tworzeniu PKB. Powód jest taki, że większość z tych firm to firmy małe, a nawet mikroprzedsiębiorstwa.

Tabela 1. Stosunek procentowy liczby mikroprzedsiębiorstw i mikroprzedsiębiorstw rodzinnych w UE

Belgia	2856,6	79,15	60,24
Czechy	13801,4	90,17	78,12
Dania	1342,3	71,67	58,34
Niemcy	12125,1	60,21	46,32
Estonia	276,0	58,08	38,76
Hiszpania	17188,5	78,03	43,86
Francja	21538,9	82,84	49,25
Irlandia	192,9	39,53	30,39
Włochy	44140,5	82,63	46,26
Cypr	561,0	88,70	51,56
Łotwa	526,7	68,50	37,29
Litwa	538,1	59,59	27,67
Węgry	6012,2	86,24	48,98
Holandia	3426,0	74,49	52,45
Austria	2073,4	72,54	39,42
Portugalia	6256,3	79,77	46,73
Słowenia	1549,7	87,39	49,31
Słowacja	342,2	50,59	28,47
Finlandia	1014,9	39,79	19,96
Bulgaria	1926,4	69,79	37,39
Rumunia	3542,8	69,71	38,14

Źródło: www.cie.gov.pl/przedsiębiorcy, październik 2005.

O ile łatwo zrozumieć częste występowanie podmiotów tej skali w Irlandii, która jeszcze do niedawna przeżywała boom gospodarczy, to zdominowanie rynku hiszpańskiego i francuskiego przez tak małe organizmy gospodarcze pozwala przypuszczać, że ma to związek nie tylko z ich wielkością (są to po Niemczech najludniejsze kraje UE), ale przede wszystkim jest to wpływ prostych i przyjaznych procedur rejestracyjnych oraz odpowiedniej polityki państwa.

Czy jednak firma rodzinna to idealne miejsce zawsze i dla wszystkich?

„Wybrałem pracę w firmie rodzinnej ze względu na atmosferę, zrozumienie i sensowne podejście do pracowników” [Mączyńska 2012]. Czy jest to wypowiedź prawdziwa? A może kolejna oddaje faktycznie klimat panujący w firmie rodzinnej:

„Firma rodzinna, w której pracuję, nie pozwala na skuteczne działanie, promując tylko osoby z rodziny”. Która z wypowiedzi jest prawdziwa?

Pierwsze, przeprowadzone w Polsce reprezentatywne badania firm rodzinnych, zrealizowane na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, wykazują znaczące różnice pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi. Różnice te ujawniają się w wielu obszarach działalności tych firm: w kulturze organizacyjnej, atmosferze, ale również w nieco odmiennych modelach zarządzania.

Z wyników przywołanych powyżej badań wyłania się poważny problem, który stanowi istotny czynnik, osłabiający zarówno zaangażowanie, jak i w skrajnym przypadku morale pracowników: rysujący się podział na pracowników z rodziny i spoza. Pracownicy spoza rodziny mają niewielki wpływ na podejmowanie zwłaszcza strategicznych decyzji w przedsiębiorstwie (wykres poniżej). Większość firm rodzinnych wykazuje brak dostępu do kluczowych stanowisk kierowniczych dla osób spoza rodziny. Pełnią zaufania oraz stanowiskami menedżerskimi i szansami rozwoju cieszą się jedynie pracownicy z rodziny. Konsekwencją takich relacji wewnątrz firmy jest hermetyczna kultura organizacyjna oraz nadmierne uzależnienie strategii przedsiębiorstwa od rodziny. To jedna z kluczowych barier rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce.

Właściciele firm najczęściej jednak nie widzą konieczności zmiany takiej sytuacji, chociaż transfer konfliktów często okazuje się bardzo destrukcyjny.

Na pewno też nie pomagają ujawniające się różnice w poglądach na zarządzanie firmą.

Pracownicy spoza rodziny ponadto postrzegają firmy rodzinne bardziej „trzeźwo”, „odczarowując” nieco ich idylliczny obraz rysowany przez właścicieli [Winnicka-Popczyk 2004]. Jak wskazuje Małgorzata Mączyńska [2009], koordynator projektu poświęconego badaniom nad przedsiębiorczością rodzinną ze strony PARP, ta sama rodzinność, która jest ogromną zaletą, stanowi również wadę. Istnieje ryzyko, że przedsiębiorstwa rodzinne będą szybko powstawały i rozwijały się w pierwszym pokoleniu w oparciu o zasoby rodzinne, ale ich rozwój zostanie zahamowany w drugiej generacji przez brak profesjonalizacji biznesu oraz świadomego kształtowania zachowań.

Wyniki przywołanych badań wykazują jednoznacznie, co również podkreślano we wcześniejszych rozważaniach niniejszejartykułu, że znacząca dla funkcjonowania a raczej dla problemów z funkcjonowaniem firm rodzinnych, są problemy nieuświadomione. Dotyczą one między innymi kultury organizacyjnej.

Wykres 1. Wpływ pracowników spoza rodziny na proces decyzyjny w przedsiębiorstwie



Źródło: Badanie właściwe firm rodzinnych, faza diagnostyczno-weryfikacyjna, N=1610
Opracowanie ze źródeł PARP, Mączyńska M. (2012), *Opis zrealizowanego programu wsparcia Firm Rodzinnych „Firmy rodzinne”*, finansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet II, Działanie 2.1, Poddziałanie 2.1.3.

Rozważania nad zróżnicowaniem wzbogacić należy o typologię rodzajów kultury organizacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych, jako że stanowią one znaczącą grupę w sektorze MŚP.

Zgodnie z założeniami W.G. Dyer Jr [2003], przedsiębiorstwa rodzinne należy podzielić na cztery grupy ze względu na zróżnicowanie kultur organizacyjnych:

- paternalistyczna,
- laissez-faire,
- partycypacyjna,
- profesjonalna.

Kultura paternalistyczna to taka, która powstaje w oparciu o system hierarchii, władzy i powiązań rodzinnych. Zaufaniem darzeni są głównie członkowie rodziny i najbliższego otoczenia. Taki rodzaj relacji bardzo ogranicza autonomię pracowników.

Model laissez-faire to także hierarchia i relacje wynikające z pokrewieństwa bądź innych, bliskich powiązań, jednak pracownicy mają tu większą samodzielność decyzyjną.

Kultura partycypacyjna nie występuje często w przedsiębiorstwach rodzinnych. Jej cechą charakterystyczną jest duża otwartość na wpływy ze-

wewnętrzne, brak zauważalnej kolizji między pracownikami wywodzącymi się z grupy rodziny (właścicielami), a pracownikami spoza rodziny.

Kultura profesjonalna jest w wielu przedsiębiorstwach następstwem kultury paternalistycznej. Jest zorientowana na działania i teraźniejszość w sferze temporalnej.

Dokonując podziału z uwzględnieniem powyższych uwarunkowań, należy także pamiętać, jak trudno jednoznacznie sklasyfikować zarówno małe przedsiębiorstwa, jak ich kulturę. Wg. B. Piaseckiego [1998, s. 36] bezsensowna okazuje się próba przyjęcia jednakowych kryteriów podziału na małe i średnie przedsiębiorstwa dla firm z różnych branż. Jakakolwiek próba uogólnienia mogłaby doprowadzić do wyeliminowania z grupy przedsiębiorstw, które wykazują specyficzne cechy, będąc jednak we wszystkich pozostałych aspektach małym przedsiębiorstwem. Zakładając, że większość małych przedsiębiorstw w Polsce, jak już wspomniano wcześniej, to przedsiębiorstwa rodzinne, najwłaściwsze będzie przyjęcie klasyfikacji zaproponowanej przez Dyer'a dla przedsiębiorstw rodzinnych.

Rysunek 1. Udział przedsiębiorstw rodzinnych w sektorze MP



Źródło: opracowanie własne.

W przedsiębiorstwach rodzinnych, ale w przeważającym stopniu tych małych, bardziej wyraźnie można zauważyć zarówno występowanie cech charakteryzujących kulturę organizacyjną, jak również ich brak. Tutaj częściej zdarza się, że kultura i klimat przedsiębiorstwa będą się pokrywać. Relacje między pracownikami, nawet jeśli faktycznie nie stanowią rodziny, mają charakter mniej formalny niż w przedsiębiorstwach o większej skali. Sytuacja taka może mieć zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki dla kultury or-

ganizacji. W oparciu o przedstawione powyżej obserwacje można stwierdzić, iż w większości polskich przedsiębiorstw rodzinnych, kultura organizacyjna jest w dużym stopniu uwarunkowana osobą bądź osobami właścicieli.

Normy, wartości obowiązujące w małym przedsiębiorstwie będą niczym innym jak przeniesieniem norm, wartości i relacji obowiązujących w rodzinie prowadzących. W dominującej części przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce problem kultury jako osobnego obszaru zainteresowań nie stanowi ciągle jeszcze dla kierownictwa istotnego przedmiotu analizy.

Kultura organizacyjna przedsiębiorstw rodzinnych to bardzo istotny obszar wpływający na kształt tego sektora. Jest ona zdominowana swoistym stylem kierowania, reprezentowanym przez ich właścicieli. Kultura ta odznacza się dużym ładunkiem emocjonalności, osobistego zaangażowania oraz identyfikacji z firmą. Taki styl zarządzania wynika z charakteru własności dominującego w większości małych firm. Własność ta jest często skoncentrowana w rękach jednej bądź najwyżej kilku osób. Właściciele są zaś w większości przypadków członkami jednej rodziny lub aktywnymi współnikami, biorącymi czynny udział w kierowaniu firmą.

W przedsiębiorstwach rodzinnych powstaje specyficzny związek pomiędzy własnością a zarządzaniem. W małych przedsiębiorstwach jak nigdzie indziej, jak się wydaje, cechy osobowości menedżera warunkują kształtowanie i akceptację bądź jej brak dla wyznaczników obowiązującej w organizacji kultury. Również skala firmy i pewne ograniczenia z niej wynikające mają istotny wpływ na charakter kultury tych przedsiębiorstw. Próbując podsumować poczynione dotychczas spostrzeżenia i przytoczone opinie badaczy, można w sposób najbardziej ogólny przyjąć, iż w małych i średnich przedsiębiorstwach najczęściej mamy do czynienia z:

- orientacją na zewnątrz, zaś świadomość uwarunkowań wewnętrznych, w tym również kultury organizacyjnej, często jest bardzo ograniczona;
- nastawieniem na zadania, nie zaś spójnym realizowaniem przyjętej wcześniej strategii;
- nieufnością wobec innowacji, choć równocześnie właśnie te firmy są często na tyle mobilne, by innowację wdrożyć najszybciej.

Gdy dokonamy całościowego spojrzenia na specyfikę kultury organizacyjnej małego przedsiębiorstwa, okazuje się, że jest to obszar bardzo zróżnicowany i niezbyt szczegółowo opisany. Opisy i przykłady kultur organizacyjnych, jakie można znaleźć w literaturze przedmiotu, zajmują się przypadkami dużych przedsiębiorstw lub korporacji. Być może u podstaw deficytu opracowań z zakresu specyfiki kultury organizacyjnej małych przedsiębiorstw leży pewna skłonność wśród badaczy do stosowania uogólnień w zakresie formułowania definicji. Jeśli jednak uda się dokładniej poznać

uwarunkowania kulturowe organizacji z sektora firm rodzinnych oraz uświadomić ich menedżerom znaczenie tego wszechobecnego zjawiska, być może będzie to początek nowej ery silnych małych przedsiębiorstw. Stanowią one przecież podstawę gospodarki światowej.

W małych firmach rodzinnych, bardziej niż gdziekolwiek indziej, kultura organizacyjna często pokrywa się z poczuciem tożsamości i osobowości firmy.

Zaczynając od składników kultury organizacyjnej, warto w przypadku małych przedsiębiorstw zwrócić szczególną uwagę na rytuały i symbole, które najczęściej stanowią powielenie tych, które uznaje właściciel firmy. Są one bardzo mocno zakorzenione w kulturze regionu lub środowiska, w jakim funkcjonuje dana organizacja.

Bohaterem opowieści firmowych jest jednocześnie osoba zarządzająca i podobnie jak w przypadku rytuałów, ideologia firmy stanowi odzwierciedlenie ideologii szefa. Nie wynika to jednak ze szczególnej uwagi, jaką przywiązuje się do wskazywania takich kierunków działań, jak to często bywa w dużych organizacjach, lecz z faktu, iż często, zwłaszcza w początkowym etapie funkcjonowania firmy, szef stanowi faktyczny autorytet.

W każdej kulturze też znajdziemy element tabu, czyli taki, który nie ma prawa być w żaden sposób omawiany bądź poruszany na terenie firmy. Coraz częściej ostatnio, biorąc przykład z większych firm, także w małych przedsiębiorstwach nie rozmawia się o wynagrodzeniach pracowników. Jest to jedynie temat ustaleń pomiędzy bezpośrednim przełożonym a podległym mu pracownikiem.

Jeśli chodzi o język i sposoby komunikowania się między członkami organizacji, to pomijając język branżowy oraz ten wynikający np. z gwary lokalnej, istnieją pewne skróty myślowe zrozumiałe jedynie dla członków danej firmy. Na pewno w przeciwieństwie do dużych firm czy korporacji, w których specyficzny język stosowany jest często w komunikacji formalnej, w małych przedsiębiorstwach mamy do czynienia jedynie z wersją werbalną.

Okazuje się, że nawet jeśli w małym przedsiębiorstwie mamy do czynienia z podobnymi składnikami kultury organizacyjnej, teoretycznie podlegają one podobnym definicjom, interpretacja ich roli może być nieco odmienna od ogólnie przyjętej.

Niewątpliwie również kultura organizacyjna małego przedsiębiorstwa ma charakter nieuświadomionego zjawiska, nie podlega więc świadomym działaniom sterującym, jak to się często dzieje w dużych organizacjach.

Jak więc określić funkcje kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego, jeśli jego kierownictwo często nie ma świadomości jej istnienia?

Efektem funkcji kultury organizacyjnej jest więc poczucie spójności wśród pracowników, zwłaszcza wśród firm rodzinnych, silne poczucie spój-

ności z firmą. Wynika to chociażby z faktu, iż wszyscy członkowie tej organizacji pochodzą z jednego środowiska. Niestety, jeśli w takim środowisku zaistnieje konflikt, trudniej go rozładować.

Ważna także z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego jest funkcja motywująca kultury organizacyjnej, która uwidacznia się zwłaszcza w sytuacjach krytycznych, np. w obliczu konieczności dokonania zmian, które pozwolą uzyskać lepszą pozycję konkurencyjną lub chociażby przetrwać.

Kultura organizacyjna pełni także funkcję adaptacyjną, dzięki czemu wszyscy jej uczestnicy wiedzą, jak mają postępować.

Specyfika poszczególnych funkcji kultury organizacyjnej, zarówno w małych, jak i w dużych organizacjach, jest podobna. Zawsze wynikiem istnienia poszczególnych funkcji jest zwiększanie spójności i poczucia tożsamości członków organizacji, z takim jednak wyjątkiem, że duże organizacje są tego świadome i w sposób planowy korzystają z tej wiedzy. Małe zaś często nie mają żadnej tego świadomości z tego zakresu, a ich reakcje w wielu sytuacjach są intuicyjne.

Dlaczego właśnie kultura...

Ogromne znaczenie w budowaniu relacji wewnątrz firm z tej grupy stanowią więzy krwi, większe zaufanie do pracowników wywodzących się spośród rodziny, podzielenie wspólnych wartości, współodpowiedzialność za nazwisko i markę firmy. Wszystkie te elementy powodują, że założyciele firm działają skuteczniej, bazując na zaangażowaniu „rodzinnych” pracowników, zaufaniu. Wypracowany przez lata w rodzinie system porozumiewania się oraz częste przebywanie ze sobą członków rodziny umożliwiają szybsze podejmowanie decyzji. Z rozmów z pracownikami firm rodzinnych w przeprowadzonych na zlecenie PARP badaniach można wnioskować, iż podejście do pracownika spoza rodziny w firmie rodzinnej jest bardziej spersonalizowane niż w firmie nierodzinnej. Bezpośredni kontakt właściciela z pracownikiem przyczynia się do lepszej znajomości kapitału ludzkiego w firmie, co z kolei, poprzez umieszczenie osoby na optymalnym stanowisku, przekłada się na jej efektywność.

Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się większym poziomem odpowiedzialności za rodzinę, pracowników, a także za społeczność lokalną, w której funkcjonują. Jednak jest również druga strona medalu. Przeprowadzone badania wskazują równocześnie na wiele negatywnych konsekwencji rodzinności właśnie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Kolejnym interesującym zagadnieniem jest określenie typu bądź typów kultury organizacyjnej najczęściej występujących wśród małych przedsiębiorstw.

W tej grupie przedsiębiorstw dominuje pragmatyzm i z takim typem kultury można spotkać się najczęściej. Rozwiązania oparte na intuicji popartej doświadczeniem są tu najwyżej cenione.

Małe przedsiębiorstwa wykazują dużą zdolność szybkiego wprowadzania wszelkich modyfikacji oraz innowacji. Wynika to z ich skali oraz elastyczności organizacyjnej. Kultura innowacji nie jest jednak modelem bardzo rozpowszechnionym w tym sektorze. Wynika to prawdopodobnie z braku pełnej świadomości potencjału własnej firmy oraz dążenia do uzyskania stabilnej sytuacji. Innowacje postrzegane są często jako element destabilizujący.

Na pewno w odniesieniu do większości małych firm, także rodzinnych, można użyć określenia ich kultury jako kultury władzy, co z kolei wydaje się oczywiste przy takiej skali organizacji oraz centralizacji zarządzania.

Podobnie jak w przypadku kultury organizacyjnej pozostałych przedsiębiorstw, także w tym sektorze nie jest możliwe określenie czystego modelu odpowiadającego definicji. Większość kultur organizacyjnych, występujących wśród przedsiębiorstw rodzinnych, charakteryzuje się swoistym połączeniem poszczególnych wymienionych powyżej charakterystyk. W niniejszym artykule przywołano jedynie te typy i przejawy kultury organizacyjnej, które według autorki są najczęściej spotykane w przedsiębiorstwach rodzinnych. Warto, jak się wydaje, podejmować dalsze działania służące eksploracji zagadnienia kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych, ale równocześnie szukać kierunków zainicjowania dialogu wewnętrznego wśród uczestników tego sektora.

Bibliografia

- Dawid-Sawicka M.**, *PARP: Badanie firm rodzinnych XII.2009*, 16.02.2010.
- Dyer W.G. Jr. (2003)**, *The Family: The missing variable in organizational research*, "Entrepreneurship Theory And Practice", 27(4).
- Mączyńska M. (2009)**, *PARP: Badanie firm rodzinnych XII.2009*, 16.02.2010.
- Mączyńska M. (2012)**, *Opis zrealizowanego programu wsparcia Firm Rodzinnych „Firmy rodzinne”*, finansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet II, Działanie 2.1, Poddziałanie 2.1.3.
- Mikołajczyk B. (2007)**, *Aniolowie biznesu w sektorze MŚP*, Difin, Warszawa.
- Piasecki B. (1998)**, *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, SWSPiZ w Łodzi, Łódź.
- Safin K. (1991)**, *Przedsiębiorstwa rodzinne*, „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa”, 5.
- SMEs In Europe 2003**, Observatory of the European SMEs, No 7.
- Sikorski Cz. (1998)**, *Ludzie nowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Sułkowski Ł. (2012)**, *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2005)**, *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń.
- Sułkowski Ł. (2004)**, *Organizacja a rodzina*, TNOiK, Toruń.
- Winnicka-Popczyk A., Popczyk W. (2004)**, *Główne czynniki rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce amerykańskiej* [w:] J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Winnicka-Popczyk A. (2003)**, *Strategiczne aspekty profesjonalizacji zarządzania firmą rodzinną w rozwiniętej gospodarce rynkowej* [w:] *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, Łódź.
- Wiśniewska-Mikosik J. (2013)**, *Wpływ kultury organizacyjnej małego przedsiębiorstwa na relacje z otoczeniem*, Praca doktorska, SAN w Łodzi, Łódź.
- Żukowska J. (2009)**, *Polskie firmy rodzinne a kryzys*, Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu, Kolegium Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

Beata Bieńkowska

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

Ethical dilemmas – family and non-family business approach

Abstract: The paper discusses the differences in ethical dilemma choices between family and non-family enterprises. The sample of 167 firms in Bielsko-Biała District was surveyed and there were 26 family firm with 41 business owners among them. Ethical dilemmas were considered in three areas, such as: employment relationships, business relationships and government-business relationships. Business owners were surveyed answering how strongly they agree or disagree with some approach to the solutions of particular problems in areas mentioned.

Key-words: family business, non-family business, ethics, social responsibility.

Introduction

Ethics and business seem sometimes contradictory to each other. In Poland it is very often discussed the problem of unethical businesses performance, directed especially against employees. Complicated and highly changeable environment makes it difficult to stick to moral rules in the process of decision making. It is extremely important in the small and medium enterprises sector (SMEs) as they consist of 99,8% of all enterprises in our country. Numerous decisions taken on day-by-day basis by business owners playing the role of managers, employers, entrepreneurs and at the same time family members, should be based on something that helps them distinguish between what is right and wrong. Ethical standards can play this role of benchmark in decision making process. The main incentive for ethical choices in business is very often the influence of such behaviour over the firm's economic condition. Entrepreneurs are by their nature viewed as rule-breakers and new, creative way problem-solvers. That is why they more often than other professions stand in

front of ethical dilemmas. The general objective of this paper is to answer the question whether family and non-family businesses differ in their approach to solving ethical problems in three areas: employment relationships, business relationships and government-business relationships. It is presumed that family businesses considered as long-term oriented and driven by different motives than non-family ones, should apply the ethical standards more often. Entrepreneurs participating in the survey were asked for their opinions on various ethical dilemmas they meet in their everyday activities.

Business ethics and entrepreneurship

Baumol theory [Baumol 1990, p. 893] analyses the entrepreneurial potential as the function of *rules of the game*, e.g. cultural and social factors determining the attitude towards entrepreneurial activity. This is a very useful theory being considered as explaining well the market behaviour of many Polish enterprises. He stated that besides of the number of entrepreneurial people, the most important indicator of entrepreneurial power is the percentage of productive entrepreneurship forms in the society. He considered the productive forms as all those types of entrepreneurial behaviour that produce benefits for the entrepreneur himself and the society as a whole. Unproductive or even destructive types represent all the activities located in the shadow economy or taken against the law. Here we enter into interaction between individual's values and motives and the values accepted by the society in general. Small businesses have been analysed and considered as especially exposed to ethical dilemmas because of their constraints, such as limited resources of all types (assets, financial, human etc.) [Kets de Vries 1985, pp. 160-167]. On the other hand, they very often find themselves in the position of choosing between the financial short-term profit and the long-term reputation. They have to decide what rule to apply in the particular situation as the set of values matching the case can be very vast. That is why individual entrepreneurs have to prioritize which values are always put in the first place in their ethical code [Fisher, Lovell 2009].

It seems that family with its values can support entrepreneurs in their ethical approach to problem-solving. Family businesses have over time developed the positive reputation of supporting different important initiatives and projects in their communities. The latest trends discuss the social responsibility activities of businesses as the necessary issues. Corporate social responsibility is regarded as advantageous to businesses economically, due to their involvement in ethical, legal and philanthropic issues [Uhlaner, Van Goor-Balk, Masurel 2004, p. 192].

Ethical behavior in the context of Corporate Social Responsibility (CSR) can be used as strategic tool to enhance the competitiveness of SMEs. Gen-

erally, CSR can positively influence SMEs' competitiveness in the following ways: improved products, better customer satisfaction and loyalty, higher commitment and loyalty of employees, higher creativity and innovativeness, better publicity, better position at the market and better networking with business partners, better company image or increased turnover etc. However family firms are superior in fulfilling ethical approach in the areas of wealth creation and delivery of good to the market, rather than development of individual skills [Gallo 2004, pp. 135-149]. Entrepreneurs, fulfilling different roles in their own companies, rely more on their individual views. They bring them into their business decisions and assume greater personal responsibility for the outcomes [Bucar, Glas, Hisrich 2003, p. 268]. Entrepreneurs are faced with the situation when they have to choose between what is right from moral point of view and what is right considering the economic performance of the company. If different solutions are possible and acceptable for different reasons, but they need moral background and some of them can harm some principles established in the society, the ethical dilemmas arise. What is more, the entrepreneur takes hundreds of decisions every day and some of the are fundamental while others are just usual. For the entrepreneur, although there is a wide variety of choices and dilemmas, there is usually very little time for reflection and often nobody to advise. Family values can in some situations support the business owners in their choices between right and wrong, but on the other hand can also make it harder when choosing what is best for company and the family. Making decisions in the business is unavoidable and the entrepreneur himself decides whether or not they contain this ethical component on basis of his best knowledge, individual views and stakeholders expectations.

Family and non-family entrepreneurs opinions on ethical dilemmas in business

The analysis of different aspects of family business operations has been the part of Small and Medium Enterprises (SMEs) survey conveyed in University of Bielsko-Biala Department of Economics for two years now. The research has been carried out for the fifth time and in general concentrates on the identification of most important barriers and the factors enhancing entrepreneurship development in Bielsko-Biala District. The results serve as a very important source of information for local authorities constructing the local system of support for SMEs development. There were two special areas of interest concerning family entities: evaluation of chosen sources of finance

and ethical dilemmas in the period of economic crisis influencing business decisions and business performance. Family businesses consist the group of exclusive entities based on the perspective different from non-family businesses, in various areas, such as business and family relationship, family culture, purpose continuity and succession. That is why it is crucial to define both groups of researched enterprises in order to clarify how to divide the whole sample into two differently-oriented groups. The sample of 167 entrepreneurs from SMEs sector participated in the survey and they were exactly the same as in the period 2012–2013.

In today's quickly changing economic environment one family business feature has been considered important to their development: focus on long-term sustainability of the firm rather than short-term profits. In the great variety of family enterprises owners consider themselves as responsible for maintaining the enterprise for the next generation while non-family business managers tend to focus on the sustainability of the business only during their own professional life time [Mandl 2008, pp. 56–57].

Some current data on family business challenges are contained in Price-WaterHouse Family Business Survey, where two important factors were acquired for the family business definition [Pwc Family Business Survey 2013, p. 1]:

- the majority of votes are held by the person who established or acquired the company (or by their spouses, parents, child, or child's direct heir),
- at least one representative of the family is involved in the management or administration of the company.
- It has been assumed for this research purpose, that family business should meet two important requirement:
- at least two family members share their work for the enterprise and at the same time at least one of them plays the role of the owner,
- financial condition of the family is strongly dependent of the firm's economic performance, so 70% or more owners' households income comes from the enterprise.

Assuming such a definition, there have been identified 26 businesses meeting both requirements and because some of them were operating as partnerships, we surveyed 41 family business owners in total. The background for this survey is also the multi-role approach to the SMEs business practitioners [Beaver, Jennings 2005, pp. 9–23]. They can play one of seven roles being faced with the situation of acting in SMEs sector:

- Entrepreneur,
- Owner,
- Manager,

- Entrepreneur-owner,
- Entrepreneur-manager,
- Owner-manager,
- Entrepreneur-owner-manager.

This interaction between different roles is reinforced by family influence over decision-making process. What is more the entrepreneur's personal traits shape all the activities of small and medium enterprises.

Respondents were asked questions concerning three important areas of business performance that are often raised by researchers in the context of unethical entrepreneurial practices in Poland:

- Employment relationships,
- Business relationships,
- Government-business relationships.

This approach has been adopted from the comparative research conveyed by Lu T. [Lu 2010, pp. 190–242].

In order to verify the importance of ethical rules for business management, respondents were asked whether they apply them in day-by day operations. Both groups consider ethics very meaningful for business management and operations, as 96% of family businesses and 93% of non-family ones replied “yes” to that question. Then it was important to find out what “ethical” means for them (table 1).

Table 1. Meaning of the word “ethical” in respondents' opinions

Meaning	Family entrepreneurs (%) (n=41)	Non-family entrepreneurs (%) (n=141)
in agreement with my personal as well as with general social values	56,0	32,0
moral principles that govern a person's behaviour or the conducting of an activity [http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/ethics]	37,0	47,0
in agreement with my own values and purposes	5,0	17,0
behaviour expected and accepted by the society	2,0	4,0

Source: results of the survey.

Majority of entrepreneurs in both groups agreed with two definitions that reflect the real meaning of the word questioned. We can then state that the knowledge on ethical issues is independent on the fact how strongly the business is related to owners' families. Some difference in approach to moral dilemmas definitions can be seen in the statement number 3. More non-family business owners think that being ethical means following my own rules and purposes even if they differ from the general rules accepted by the society in general.

The respondents were asked several questions concerning ethical dilemmas in employment relationships. In Polish privately held enterprises the issues concerning relationships between employer and employee are under a special attention, because it happens often than high costs of employment result in employing people without signing the contracts or braking the rules of Labour Code making people work long hours without any payment for overtime or payment not adjusted to the effort they put in their work, firing people and employing others (family and friends) in their place etc. The relevant results are shown in table 2.

Table 2. Employment relationships ethical issues in family and non-family firms

Statement	Family businesses (%) (n=41)				Non-family firms (%) (n=141)			
	SA	A	D	SD	SA	A	D	SD
I always employ people according to the best skills and abilities they have for the position.	11	47	24	16	59	26	8	7
Employees should concentrate on work – I do not care for their personal life situations.	6	31	45	18	47	35	11	7
Every mistake is a good reason to fire one person and hire another.	19	13	63	5	12	39	37	12
Employees should be carefully supervised otherwise they are not able to work effectively.	3	32	54	11	15	48	17	20
I would employ people without signing a written contract if the financial situation of my business was difficult.	12	27	17	44	18	43	13	26
I prefer employing people short-term it makes my decisions more flexible and better adjusted to my business needs.	13	22	49	16	23	11	44	22
My employees should be ready to dedicate all their time and effort to my business no matter their personal lives look like.	13	39	45	3	26	47	21	6
I have no problem with dismissing people.	12	34	37	17	22	43	32	23
I never share my profit with my employees as the business is mine as well as all the outcomes of my company.	7	44	17	22	13	52	25	20
I prefer working with people I know for a long time – I trust them more.	11	62	21	6	30	54	7	9
I always follow all the legal rules concerning employment no matter how cost consuming they are for my business.	10	34	45	11	9	33	39	21

Source: survey results.

SA-strongly agree, A-agree, DA-disagree, SA-strongly disagree

Non-family business owners seem to be following the skills and abilities required for the specific position more often than family entrepreneurs. The second ones sometimes prefer other traits, such as family connections, but they are more willing to care about the life situations of their employees. Non-family entrepreneurs prefer people concentrating on their jobs and ready to dedicate everything to business they work in. Family entrepreneurs care about personal life situations of their people and do not expect from them the total devotion to work. They are also willing to establish long-term relationships with their employees, although more often than non-family owners admit that it is not so difficult for them to dismiss unnecessary labour force. What is interesting, family firms as well as non-family ones avoid following all the legal rules concerning employment as they very often result in high costs. At the same time the family firms respondents state that they would be afraid of employing people without signing the written contract even if the financial situation of their businesses was difficult.

Second area of ethical dilemmas is business relationships. The respondents were questioned about more important issues with regards to relationships with their customers and suppliers.

Table 3. Business relationships ethical issues in family and non-family firms

Statement	Family businesses (%) (n=41)				Non-family firms (%) (n=141)			
	SA	A	D	SD	SA	A	D	SD
The quality of my products is the priority in my relationship with customers.	35	59	4	2	48	39	6	7
The price of my product is well adjusted to the quality I offer.	45	31	6	18	47	35	11	7
I give my customers full information about the product (service) I sell.	19	63	13	5	37	39	12	12
I prefer long-term cooperation with my customers and suppliers than short-term profit.	32	54	3	11	22	48	10	20
I trust my suppliers.	27	44	17	12	18	43	26	13
I always pay my suppliers on time.	8	33	32	27	14	32	54	10
I am very careful with new business partners.	13	49	22	16	22	11	44	23
It is very important to employ a good solicitor in Polish law conditions.	22	49	13	16	44	23	11	22

Source: survey results.

SA-strongly agree, A-agree, DA-disagree, SA-strongly disagree

As the survey has shown, the product quality consists a very important matter to the surveyed entrepreneurs. They did not hesitate to admit it in both groups. They honestly establish the price for their product as well as they give the customer full and clear information about the product/ service they offer.

The relationships with the customers has direct influence over company's profit, so the entrepreneurs visibly tend to behave ethically when they think in terms of money. They also generally trust their suppliers, although they have problems with on time payments sometimes. Non-family owners differ from their family counterparts in the opinions on entering into cooperation with new partners. They are more open for new possibilities although both groups came to the same conclusion: apart from trust and honesty it is very important in our country to cooperate with good solicitor helping the entrepreneurs to solve complicated law problems.

The last area concerning ethical dilemmas the questioned groups of enterprises may have, was government-business relationships. Government in Poland has been accused for the policy that does not support entrepreneurship development. Complicated law solutions, bureaucracy, long administrative procedures, numerous public institutions having the right to control entrepreneur's activities any time, high costs of employment due to complicated system of social security payments, unfavorable taxation system are only examples of allegations against the government as the entity shaping and creating the framework for entrepreneurship existence in our country.

Table 4. Government-business relationships ethical issues in family and non-family firms

Statement	Family businesses (%) (n=41)				Non-family firms (%) (n=141)			
	SA	A	D	SD	SA	A	D	SD
I prefer not to have anything in common with public administration	27	49	13	1	38	46	6	10
I consider it right that entrepreneurs avoid paying taxes because of the unfavorable taxation system	17	29	24	30	26	37	28	9
The unreasonable employment law makes employers break its rules	64	19	5	12	45	39	1	5
Costs of employment are very high in Poland so entrepreneurs avoiding signing written contracts are rightful	16	21	11	52	22	33	21	24
In order to achieve success in business in Poland you have to sometimes break the law as it is not possible to follow the rules you sometimes do not understand or they contradict with each other	73	11	9	5	82	12	1	5

Source: survey results.

SA-strongly agree, A-agree, DA-disagree, SA-strongly disagree

Both groups are consistent in the evaluation of public administration functioning. They prefer not to have any contact with it as it is usually associated with unpleasant experience. Unfavourable taxation system has been

considered by non-family entrepreneurs as the reason of unethical firms' behaviour and they understand those who avoid paying taxes for that reason. Family firms mostly did not agree with such behaviour. It is interesting that all respondents evaluate Polish employment law as unreasonable, so it makes people break its rules. Family businesses do not share the opinion that we should avoid signing written contracts because it lowers the cost of employment as than we do not pay all the employment benefits, whilst for 55% of non-family businesses it is the right way to do so. All the entrepreneurs questioned almost unanimously admitted they are not able to apply all the rules concerning business activity as some of them contradict with each other or are very unclear.

Summary

Ethical issues in business activity have become the subject of interest more often nowadays. Companies search for new sources of comparative advantage and being socially responsible becomes not only the fashion, but the necessity these days. It resulted from this study that family and non-family businesses in SMEs sector are not very different in the problem of decision-making process based on evaluation what is right and what is wrong. Sometimes of course the family and its values serve as the benchmark and for small business owners it is this piece of advice that allows them have this comfort of not being left alone with the problem. Recognizing a business ethical dilemma requires a certain basic awareness of ethics. In the three considered in this research areas: employment relationships, business relationships and government-business relationships there are numerous problems where it is difficult to resolve what is right from the moral point of view. However it is very important to have clear goals and vision of the business in order to judge and decide what is best: short or long-term run, truth or loyalty, individual or community, justice or mercy. Acting in difficult circumstances of overall economic crisis makes ethical choices even more difficult and has been considered as market exam for many companies nowadays.

Bibliography

Baumol W.J. (1990), *Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive*, „Journal of Political Economy”, vol. 98, no.5, p. 893.

Beaver G., Jennings P.L. (2005), *Competitive Advantage and Entrepreneurial Power: the Dark Side of Entrepreneurship*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, vol. 12, no. 1.

Bucar B., Glas M., Hisrich R.D. (2003), *Ethics and entrepreneurs. An international comparative study*, „Journal of Business Venturing”, vol. 18

Fisher C., Lovell A. (2009), *Business Ethics and Values: Individual, Corporate and International Perspectives*, 3 ed., Prentice Hall, Harlow.

Gallo M.A. (2004), *The family business and its social responsibilities*, „Family Business Review”, 17.

Kets de Vries M.F.R. (1985), *The Dark Side of Entrepreneurship*, „Harvard Business Review”, vol. 63, no. 6.

Lu T. (2010), *A comparative study of business ethics and entrepreneurship in the UK and China*, Nottingham Business School, Nottingham Trent University, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of Nottingham Trent University for the degree of Doctor of Philosophy [online], http://irep.ntu.ac.uk/R/?func=dbin-jump-full&object_id=196814&local_base=GEN01, [access: 15 February 2014].

Mandl I. (2008), *Overview of Family Business Relevant Issues. Final Report*, KMU FORSCHUNG AUSTRIA Austrian Institute for SME Research, [online], http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf, [access: 15 February 2014].

Oxford Dictionary, [online], <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/ethics>, [access: 17 February 2014].

Pwc Family Business Survey 2012/2013 (2013), *Playing their hand. US family businesses make their bid for the future*, [online] <http://www.pwc.com/us/en/private-company-services/publications/assets/pwc-family-business-survey-us-report.pdf>, [access: 15 February 2014].

Uhlaner L.M., Van Goor-Balk H.J.M., Masurel E. (2004), *Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms*, „Journal of Small Business and Enterprise Development”, 11(20).

Wojciech Popczyk

Uniwersytet Łódzki

Kapitał społeczny w firmach rodzinnych. Nepotyzm a kapitał rodziny

Social capital in family businesses. Nepotism and family capital

Abstract: In the scientific literature on family business management nepotism, standing for owners' preference for hiring family members rather than unrelated job applicants, is considered to be problematic and a potential threat for the development of family firms due to the conviction that the nepots are likely not to have appropriate professional capabilities to take managerial positions. They may engage in the business less, make mistakes and demotivate non-family employees. Some academics claim that family play a positive role in the business but only at the first, entrepreneurial stage of its life circle and next may be detrimental to the business undertaking. Contrary to the common opinions in this field in Poland the author tries to acknowledge that the influence of nepotism on business regardless of its size is positive and constitutes a kind of continuum between the neutral effect and strong competitive advantage resulting from the family social capital – an intangible, strategic resource inherent only in close family relationships. The author refers to some selected concepts and theories applied in the science of management like: the sociological theory of organized action, the theory of organizational equilibrium, the theory of social exchange, the theory of agency and the theory of stewardship.

Key-words: family business, nepotism, family social capital, competitive advantage.

Wstęp

Ocena funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce i na świecie dokonywana jest przez pryzmat utrzymujących się niekorzystnych stereotypów na ich temat utrudniających uznanie niewątpliwej roli, jakie te podmioty gospodarcze odgrywają w gospodarce rynkowej z punktu widzenia ekonomicz-

nego i społecznego. Jednym z takich niesłusznych stereotypów jest ich niższa profesjonalizacja zarządzania wynikająca z praktyk nepotycznych i rezygnacji z zatrudniania specjalistów i zawodowych menedżerów spoza rodziny, co może ograniczać ich możliwości rozwojowe, a nawet prowadzić do marginalizacji w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Nie raz autor spotykał się z opiniami specjalistów z dziedziny zarządzania, że formuła biznesu rodzinnego jest użyteczna tylko w pierwszej fazie przedsiębiorczej cyklu życia firmy, kiedy walczy ona o utrzymanie się i wsparcie członków rodziny w formie siły roboczej, gotowej do poświęceń czy angażowania swoich prywatnych oszczędności i zasobów we wspólne przedsięwzięcie jest bezcenne. Tego typu bezwarunkowe zaangażowanie się personalne i „pierwotna akumulacja kapitału” może mieć miejsce jedynie w środowisku ludzi, których łączą więzi emocjonalne i zaufanie oparte na emocjach. Ci sami specjaliści są zdania, że gdy biznes przetrwa i wchodzi w fazę wzrostu, rodzina staje się barierą w procesie zarządzania tym wzrostem z uwagi na brak odpowiednich kompetencji menedżerskich, niechęć delegowania uprawnień decyzyjnych w przypadku koniecznej decentralizacji i silną orientację na potrzeby rodziny, a nie na potrzeby młodego biznesu. Takie myślenie selektywne jest nieuprawnione z uwagi na to, że wszystkie młode przedsiębiorstwa, małe i średnie, zarówno rodzinne jak i nierodzinne, doświadczają bariery kompetencyjnej, a nepotyzm może oznaczać faworyzowanie nie tylko członków rodziny bez względu na wielkość, wiek i charakter biznesu czy innej organizacji społecznej. *Celem artykułu jest wykazanie, że zjawisko nepotyzmu i jemu pokrewnych są powszechne i o ile nepotyzm w instytucjach i firmach państwowych, czyli w sektorze publicznym, ma znamiona patologii społecznej, o tyle nepotyzm rodzinny w biznesie rodzinnym jest naturalny, uzasadniony moralnie tytułem własności rodziny do aktywów biznesowych oraz swoim pozytywnym wpływem na jego funkcjonowanie. Pozytywny wpływ nepotyzmu rodzinnego na biznes zmniejsza się w wyjątkowych okolicznościach, o których autor wspomni w dalszej części artykułu.*

Nepotyzm i pojęcia mu pokrewne

Nepotyzm oznacza faworyzowanie członków rodziny przy obsadzaniu stanowisk i przydzielaniu godności bez względu na posiadane przez nich kompetencje. O nepotyzm oskarżano już w średniowieczu papieży. Obecnie mówi się o nepotyzmie, wskazując potężne rody polityczne jak rodzinę Kennedych, Bushów, reżimy dyktatorskie oraz... przedsiębiorstwa rodzinne. Niezrozumie-

nie roli relacji rodzinnych w biznesie rodzinnym, jednostronne kojarzenie ich z konsekwencjami negatywnymi, uczyniło z nepotyzmu flagowy zarzut i podstawę krytyki pod adresem przedsiębiorstw rodzinnych.

Tymczasem istnieją w sektorze publicznym pokrewne do nepotyzmu zjawiska, jak *klientelizm*, *kumoterstwo*, które w większości przypadków nie dotyczą relacji rodzinnych i są uznawane za patologie społeczne, ponieważ naruszają oficjalne reguły gry politycznej i ekonomicznej.

Klientelizm stanowi układ nieformalnych zależności typu ekonomiczno-społecznego. Wpływowy decydent polityczny lub dysponent dóbr ekonomicznych obiecuje opiekę lub pomoc grupie społecznej (klientela) w zamian za poparcie polityczne. Powiązania tego typu zaburzają prawidłowy proces dystrybucji dóbr politycznych i ekonomicznych oraz tworzą przestrzeń niepodlegającą ogólnospołecznej kontroli. Więzi klientelistyczne są przedmiotem starań partii politycznych głównie w młodych demokracjach o niedojrzałych jeszcze systemach politycznych, w których sposobem na zaistnienie wyrazistych, ambitnych, zorientowanych na władzę liderów jest forsowanie populistycznego typu polityki i przywiązywanie niedostosowanej społecznie i ekonomicznie części społeczeństwa do ich oferty programowej. W państwach niedemokratycznych, w których funkcjonuje jedna formacja polityczna, posiadająca monopol w zakresie obsadzania stanowisk i rozdzielania przywilejów w sektorze publicznym, klientelizm jest na porządku dziennym. W Polsce proces transformacji ustrojowej wiązał się z demontażem struktur starego ładu, wymianą starych kadr biurokratycznych na nowe, powiązane z nowymi partiami odpowiedzialnymi za przeobrażenia polityczne, co stwarzało warunki dla „nowego” klientelizmu. Obecnie sektory gospodarki o dużym jeszcze udziale państwa narażone są na tego typu zjawiska. W demokracjach dojrzałych partie w roli kreatora klientelizmu występują rzadko. Jedynym jego przejawem może być element „lokalizmu” w ramach polityki państwa, czyli obecność interesów lokalnych w grupie celów priorytetowych państwa [Antoszewski, Herbert 2001, ss. 60–68].

Kumoterstwo jest zjawiskiem powszechnym na całym świecie i oznacza wzajemne popieranie się ludzi przynależących do grupy odniesienia w celu osiągnięcia przez nich pozycji społecznych lub korzyści materialnych bez względu na ocenę wartości tych osób i ich kompetencji. Podstawową relacją w kumoterstwie jest znajomość, a zatem pojęcie to jest szersze od nepotyzmu. Dotyczy nie tylko krewnych, ale przyjaciół i znajomych. *Transparency International* stawia sobie za cel walkę z korupcją i kumoterstwem w przestrzeni publicznej i wprowadzanie do niej standardów transparentności.

Nepotyzm w teorii organizacji i zarządzania

Autor powołuje się w tej części opracowania na wybrane koncepcje i teorie wykorzystywane w naukach o zarządzaniu, które mogą wyjaśnić pozytywny wpływ nepotyzmu na funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych. Będą to: koncepcja gry organizacyjnej, teoria równowagi organizacyjnej, teoria wymiany społecznej, teoria agencji oraz teoria stewardship.

W organizacjach społecznych, a przykładem ich formalnej postaci są przedsiębiorstwa rodzinne i nierodzinne, każdy człowiek jest uczestnikiem gry społecznej, realizującym swoje cele i interesy. Przewiduje zachowania innych ludzi w organizacji, zarówno sojuszników, jak i przeciwników oraz jest świadomy skutków swoich działań. Gra między „aktorami” [Crozier, Friedberg 1982, s. 22, ss. 104-110] obejmuje współdziałanie konieczne dla realizacji tych interesów oraz szeroko rozumianą walkę, gdy interesy te są rozbieżne czy konkurencyjne. Możliwości poszczególnych „aktorów” są tym większe, im szerszy obszar niepewności w organizacji każdy z nich kontroluje, im większy jest zakres jego władzy. W ramach przyjętych reguł gry, aby zwiększyć swoje wpływy, działa zespołowo, przynależąc lub tworząc grupę wspólnego, zbieżnego interesu. Przetrwanie biznesu jest tym, co łączy wszystkich jego aktorów i narzuca im pewne ograniczenia w prowadzonej grze. Reguły gry muszą być takie, aby zapewnić kontynuację biznesu i uniemożliwić uczestnikom/aktorom lub ich grupom zniszczenie organizacji. W organizacji może być wiele grup interesu, które walczą (grają) między sobą o wpływy i korzyści. Pula korzyści, o którą toczy się gra, jest ograniczona i dlatego wywołuje konkurencyjne zachowania poszczególnych aktorów i koalicji. Tylko akceptacja przez wszystkich racjonalnych reguł gry zapewni zadawalający poziom kooperacji między wszystkimi aktorami czy grupami i wzrost ogólnej sumy korzyści, dzięki czemu zyskają wszyscy, choć w różnym stopniu. Grupa interesu lub koalicja grup o największym wpływie staje się grupą/koalicją dominującą i decyduje o kształcie i przyszłości organizacji. Wartości i dążenia grupy dominującej wpływają na cele biznesu i podejmowane strategie, niezbędne, aby go osiągnąć lub występuje niespójność między celami pierwotnymi biznesu a dążeniami grupy dominującej, co w konsekwencji powoduje realizację strategii nie do końca służącej interesom biznesu. W przedsiębiorstwach rodzinnych względnie trwałą grupą dominującą jest rodzina. Z uwagi na zakres swojej władzy (własność), cele i interesy tej wyjątkowej grupy dominującej są niezagrożone przez interesy pozostałych uczestników organizacji. Nie musi ona podejmować konfrontacji, może skupić się na realizacji własnych celów, które powinny być i najczęściej są zbieżne z interesem całej organizacji i oczekiwaniami jej otoczenia zewnętrznego. W przypadku

przedsiębiorstw nierodzinnych brak jest takiej stabilności relacji, a akceptacja racjonalnych reguł gry przez wszystkich trudniejsza. Zakres niepewności aktualnej grupy dominującej jest większy, a ona sama narażona jest na ataki innych grup interesu. Aby utrzymać lojalność swoich członków oraz zwiększyć jeszcze bardziej zakres swojej władzy, stosuje „praktyki nepotyzmu”. O ile nepotyzm w firmach rodzinnych jest naturalny i wynika z relacji rodzinnych i jak dowodzą najnowsze badania i teorie, jest źródłem budowania najcenniejszej formy kapitału społecznego, który pozwala utrzymać i powiększać przewagę konkurencyjną organizacji, o tyle „nepotyzm” w firmach nierodzinnych oznacza wypaczanie reguł gry organizacyjnej, prowadzi do konfrontacji różnych, czasami partykularnych interesów, które są często rozbieżne z interesami całej organizacji lub/i oczekiwaniami otoczenia.

Zbieżność celu organizacji z celami indywidualnymi jej uczestników bądź grup interesu jest warunkiem spójności wewnętrznej organizacyjnej i warunkiem jej przetrwania. Harmonizacja tych celów zależy od charakteru uczestnictwa ludzi w organizacji. Według typologii A. Etzioniego [Bielski 1997, ss. 92–93] wyróżnia się uczestnictwo alienatywne, kalkulatywne i moralne. W pierwszym przypadku uczestnik nie jest mentalnie zaangażowany w realizację celów organizacji, nie identyfikuje się z jej celami i nie uważa ich za środek realizacji własnych celów indywidualnych. W drugim przypadku najczęściej występującym w organizacjach biznesowych, uczestnik może nie identyfikować się z celami organizacji lub nie w pełni to robi. Gotów jest wnieść swój wkład w jej działanie w zamian za adekwatne korzyści. Uczestnictwo moralne ma miejsce wtedy, kiedy uczestnik identyfikuje się z celami organizacji, uważa je za swoje i w pełni angażuje się w ich realizację. Ten typ uczestnictwa dominuje na przykład w partiach politycznych, stowarzyszeniach, kościołach oraz w przedsiębiorstwach rodzinnych w odniesieniu do członków rodziny i tych uczestników, którzy identyfikują się z infrastrukturą moralno-etyczną rodziny.

Teoria równowagi organizacyjnej autorstwa Ch. Barnarda i rozwinięta przez H. Simona [Bielski, 1997, ss. 160–162] objaśnia relacje między organizacją a jej uczestnikami kalkulatywnymi i moralnymi jako wzajemną wymianę świadczeń. Uczestnik kalkulatywny wnosi określony wkład, użyteczny w procesie realizacji celu organizacji i otrzymuje w zamian korzyści materialne (płace, premie, subwencje) oraz korzyści społeczne (wyróżnienia, uznanie). Taki uczestnik należeć będzie do organizacji tak długo, dopóki uzyskiwane korzyści będą równe lub większe od wnoszonego wkładu. Dokonuje on oceny bilansu korzyści – wkład subiektywnie w oparciu o poziom swoich aspiracji, pozycji wobec innych uczestników, a także możliwości uzyskania korzyści w innych organizacjach. Bilans niekorzystny dla uczestnika wzbu-

dza w nim poczucie niesprawiedliwości, wywołuje frustrację i doprowadza do opuszczenia organizacji przez niego lub zmniejszenia wkładu, który był przedmiotem transakcji. W przypadku uczestnictwa moralnego członka rodziny w biznesie rodzinnym mechanizm wzajemnej wymiany świadczeń jest podobny, lecz inna jest natura korzyści jemu oferowanych. Mają one głównie charakter wewnętrzny i tkwią w jego psychice oraz w potrzebach bezpieczeństwa socjalnego, emocjonalnego i etycznego czy w potrzebie samorealizacji. Na drugim planie są korzyści materialne i społeczne. Zatem uczestnictwo członków rodziny w biznesie rodzinnym zwiększa i utrwala jego równowagę, rozwija inteligencję moralną i emocjonalną, która gwarantuje spójność między systemem wartości wspólnie podzielanym i przestrzeganym, celami i zachowaniami (strategiami).

Socjologiczna teoria wymiany opisuje świat społeczny jako układ wymiany dóbr materialnych i niematerialnych między ludźmi [Szacki, 2002, s. 839]. Każda interakcja społeczna ma charakter transakcji – „coś za coś”. Człowiek podejmuje działanie z myślą o korzyści dla siebie. Korzyść niematerialna może mieć postać szacunku innych, posłuszeństwa, satysfakcji, bezpieczeństwa, prestiżu itp. W oparciu o teorię wymiany społecznej podjęto próbę wyjaśnienia roli nepotyzmu w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz ustalenia warunków, w których nepotyzm ma pozytywny wpływ na wyniki osiągnięte przez biznes i jego pozycję konkurencyjną [Jaskiewicz i inni 2013, ss. 121–139]. Między ludźmi spokrewnionymi dochodzi do *wymiany społecznej pełnej* łączącej się z częstymi, głębokimi i długookresowymi interakcjami, opartymi na zasadzie wzajemności odroczonej i pośredniej, na zasadzie wzajemności ustępstw oraz na zaufaniu emocjonalnym. Warunkiem takiej formy wymiany społecznej jest współzależność między członkami rodziny, długa historia interakcji między nimi oraz silna infrastruktura moralno-etyczna, kształtowana wspólnie i przestrzegana przez nich. *Wymiana społeczna pełna* w rodzinie, która prowadzi działalność gospodarczą, stanowi odpowiednik kapitału społecznego rodziny i jest powodem praktykowania przez nią pozytywnej dla rodziny i biznesu formy *nepotyzmu wzajemności*. Zwolennicy teorii wymiany upatrują głównej korzyści płynącej z *nepotyzmu wzajemności* dla firmy rodzinnej w efektywnym zarządzaniu unikalną wiedzą biznesową typu tacit knowledge, obejmującym jej transfer, wykorzystanie, rozwój i ochronę. W firmie rodzinnej małej i średniej transfer tacit knowledge odbywa się tylko między członkami rodziny, czyli ludźmi, których łączy zaufanie emocjonalne i silna infrastruktura moralno-etyczna. Oni dzielą wagę skumulowanej w drodze doświadczenia wiedzy, rozumieją jej unikalny charakter i starają się ją wykorzystywać w procesie budowania i powiększania przewagi konkurencyjnej biznesu, rozwijają dzięki znajomości jej źródeł i woli kontynuacji trady-

cji rodzinnych, chronią z zamiarem długookresowego zatrudnienia w biznesie oraz z uwagi na lojalność i zasadę wzajemności obowiązującą w rodzinie.

Zatrudnianie członka rodziny w biznesie rodzinnym może, w niektórych przypadkach, łączyć się z negatywną formą *nepotyzmu tytularnego*. Ma to miejsce wtedy, kiedy między kandydatem rodzinnym a pozostałymi członkami rodziny zaangażowanymi w biznes wymiana społeczna ma charakter ograniczony na skutek mniejszej współzależności, osłabienia częstotliwości i intensywności aktów wymiany, braku lub ograniczonej partycypacji w kreowaniu i utrwalaniu norm etycznych rodziny. Zaufanie emocjonalne między nim a pozostałymi członkami rodziny jest słabsze, a wzajemność wymiany ma charakter natychmiastowy, bezpośredni i nierzadko asymetryczny. Trudno w takich warunkach mieć pewność co do bezpieczeństwa i skutecznej ochrony *tacit knowledge* czy utrzymania innych korzyści wynikających z *wymiany społecznej pełnej*.

Między ludźmi niespokrewnionymi, podobnie jak w ostatnim przypadku, może dochodzić tylko do *wymiany społecznej ograniczonej*, a zatem zatrudnianie w firmach rodzinnych na stanowiska kierownicze kandydatów spoza rodziny jest dużym wyzwaniem dla jej właścicieli, przynajmniej w zakresie ochrony *tacit knowledge*. W dużych przedsiębiorstwach rodzinnych, gdzie rodzina nie jest w stanie sama zarządzać efektywnie biznesem i musi wspomagać się menedżerami spoza rodziny, ryzyko przecieku *tacit knowledge* do konkurencji jest większe i wymaga zaoferowania takim menedżerom nierodzinnym stosownych korzyści w celu zwiększenia ich lojalności i zatrzymania w przedsiębiorstwie.

Zdaniem autora koncepcja *nepotyzmu wzajemnego i tytularnego* w firmach rodzinnych, zaproponowana przez zwolenników teorii wymiany społecznej, jest oryginalna, przekonująca i ma niewątpliwy wkład w toczącą się dyskusję na temat zjawiska nepotyzmu w firmach rodzinnych. Wątpliwe może być uznanie nepotyzmu tytularnego, występującego w biznesie rodzinnym, za jednoznacznie negatywny, gdyż i tak potencjał wymiany społecznej ograniczonej między członkami rodziny będzie zawsze większy od potencjału wymiany społecznej ograniczonej między ludźmi niespokrewnionymi. Uznać należało by raczej, iż wpływ nepotyzmu na wyniki osiągane przez biznes rodzinny jest swojego rodzaju kontinuum między granicą neutralności a granicą maksimum korzyści wynikających z wymiany społecznej pełnej. Poza tym w propozycji opartej na teorii wymiany społecznej nie zostały uwzględnione, poza zarządzaniem *tacit knowledge*, inne korzyści wynikające z faktu praktykowania nepotyzmu w firmach rodzinnych.

Pozytywne konsekwencje wynikające z zatrudniania członków rodziny w przedsiębiorstwie rodzinnym można także uzasadnić, powołując się na

teorię agencji i teorię stewardship. Połączenie funkcji własności i zarządzania w tego typu podmiotach gospodarczych eliminuje oportunizm i inne negatywne zjawiska agencji. Zjawisko agencji ma miejsce, kiedy menedżer posiadający pełny dostęp do informacji działa jako agent w stosunku do właściciela, który ma ograniczone możliwości monitorowania, wykorzystywania lub zawłaszczania przez agenta zasobów biznesowych, które mogłyby być źródłem korzyści właścicielskich. Problem ten wynika z asymetrii informacyjnej między stronami oraz z różnicy w motywach ich postępowania [Ang, Cole, Lin, 2000, ss. 81–106]. W firmach rodzinnych koszty agencji mogą być nieznaczące, kiedy istnieje zbieżność a nawet tożsamość interesów właścicieli i menedżerów. Jednakże, w firmach rodzinnych może wystąpić inny typ kosztów agencyjnych, których źródłem są rozbieżności interesów i celów między mniejszością właścicielską a większością rodziny właścicielskiej, pełniącą „pasożytniczą funkcję agentów”.

Właściciele-menedżerowi działają jako stewardzi zasobów składających się na biznes. Pojęcie *stewardship* ma zastosowanie do sytuacji, w której menedżerowie nie kierują się własnymi partykularnymi celami, lecz przyjmują oczekiwania i cele właścicieli (pryncypałów) za swoje [Davis, Schoorman, Donaldson 1997, ss. 20–47]. Altruizm jest atrybutem stewarda. Pomaga mu osiągać cele rodziny władającej biznesem oraz zapewnić przetrwanie i rozwój samego biznesu. Teoria *stewardship* głosi, że wielu liderów i menedżerów aspiruje do celów wyższego rzędu. Oni nie są indywidualistami zorientowanymi na siebie i swoje korzyści ekonomiczne, często podejmują działania altruistyczne na korzyść organizacji jako całości i jej stakeholders [Fox, Hamilton 1994, ss. 69–81]. Uznaje się, że stewardzi są wewnętrznie motywowani potrzebami wyższego rzędu (potrzebą szacunku, przynależności czy samorealizacji), potrzebami działania na rzecz dobra zbiorowego. Identyfikują się z organizacją i podejmują się realizacji jej celów. Zależy im na tym, aby organizacja odniosła sukces nawet kosztem osobistego poświęcenia się [Davis, Shoorman, Mayer, Tan 2000, ss. 563–576]. Filozofia *stewardship* będzie szczególnie dominować w przedsiębiorstwach rodzinnych, w których liderzy są albo członkami rodzin właścicielskich, albo emocjonalnie związani z rodziną. Tacy menedżerowie głęboko angażują się w implementację misji biznesu i są zmotywowani pracować na rzecz rodziny właścicielskiej i pozostałych stakeholders [Miller, Le Breton-Miller 2005, s. 30]. Zachowania *stewardship* mogą przyczyniać się do wypracowywania umiejętności wyróżniających w zakresie kreowania silnych relacji społecznych wewnętrznych i zewnętrznych i generowania ponadprzeciętnych wyników finansowych biznesu.

Pozytywny wpływ nepotyzmu na biznes rodzinny

Przegląd wybranych koncepcji i teorii w naukach o zarządzaniu, wyniki większości badań empirycznych porównawczych wyników finansowych osiąganych przez przedsiębiorstwa rodzinne i ich odpowiedniki nierodzinne, badania i obserwacje własne autora pozwalają na stwierdzenie, że nepotyzm ma pozytywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych. Wpływ ten przejawia się:

- umiejętnością budowania i wykorzystywaniem kapitału społecznego rodziny, na który składają się: zaufanie emocjonalne, tożsamość, reputacja, wysokie standardy etyczno-moralne w relacjach wewnętrznych biznesu i w jego relacjach zewnętrznych z otoczeniem krajowym i zagranicznym,
- możliwością redukcji zjawisk i kosztów agencji,
- efektywnym zarządzaniem wiedzą najcenniejszą w biznesie, decydującą o przewadze konkurencyjnej (tacit knowledge), wiedzą unikalną, niekodowaną. Rodzina w swoim kręgu kumuluje ją w czasie, rozwija, transferuje międzypokoleniowo i chroni, dzięki czemu „nie wycieka” ona do konkurencji,
- większą elastycznością i siłą przetrwania w konkurencyjnej gospodarce w okresach dekonunktury (uczestnictwo moralne członków rodziny w biznesie),
- większą wrażliwością i odpowiedzialnością społeczną.

Istnieją też pewne uwarunkowania, w których pozytywna moc sprawcza nepotyzmu może maleć. Wraz ze wzrostem i rozwojem biznesu oraz w sektorach nietradycyjnych, bardziej wymagających, w ślad za relacjami rodzinnymi muszą iść kompetencje i talenty menedżerów rodzinnych. Wymóg ten może być spełniony, kiedy w porę rozpocznie się planowanie sukcesji i profesjonalne przygotowanie młodego pokolenia do pełnienia ról biznesowych. Drugim ważnym warunkiem utrzymania pozytywnego charakteru nepotyzmu w biznesie są następujące charakterystyki relacji rodzinnych: trwałe, silne więzi rodzinne, drożne kanały komunikacyjne między członkami rodziny, wysoka częstotliwość interakcji (kontaktów) między członkami rodziny i ich długa historia oraz kultura rodziny respektująca wysokie standardy etyczno-moralne. Spełnienie drugiego warunku jest w stanie zrekompensować ewentualne braki kompetencyjne do pewnego poziomu, o których mowa w warunku pierwszym, co nie znaczy, że inteligencja moralna i emocjonalna jest w stanie zastąpić inteligencję racjonalną i techniczną w biznesie rodzinnym. Te cztery rodzaje inteligencji muszą mieć charakter komplementarny, aby biznes osiągał sukcesy.

Wnioski

Należy pamiętać, że przedsiębiorstwa jako systemy społeczno-techniczne są ekwifinalne, czyli są zdolne do osiągania końcowego sukcesu przy odmiennych warunkach początkowych oraz bardzo zróżnicowanymi sposobami. Mimo iż zdarza się, że pozycja biznesu rodzinnego w zakresie źródeł finansowania i zasobów ludzkich na wejściu do systemu jest gorsza niż pozycja biznesów nierodzinnych, te pierwsze osiągają nie gorsze wyniki, a w wielu przypadkach lepsze od swoich odpowiedników nierodzinnych.

Skoro nepotyzm może być skutecznym sposobem na sukces, to niech tak będzie. Krytyka nepotyzmu w firmach rodzinnych opiera się na nieprawdziwych i nieobiektywnych stereotypach dotyczących specyfiki ich funkcjonowania. Są one na tyle silne, że tłumią wszelkie fakty świadczące o ich dużym potencjale osiągania sukcesów i wyższej efektywności finansowej w porównaniu do odpowiedników nierodzinnych. Najlepszą formą wspierania przedsiębiorczości rodzinnej jest zatem obalanie tych niekorzystnych stereotypów i kreowanie silnego wizerunku przedsiębiorstw rodzinnych, na który w pełni zasługują.

Bibliografia

- Ang J.S., Cole R.A., Lin J.W. (2000)**, *Agency costs and ownership structure*, "Journal of Finance", 55.
- Antoszewski A., Herbut R. (2001)**, *Systemy polityczne współczesnego świata*, „Ache”, Gdańsk.
- Bielski M. (1997)**, *Organizacje, istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Crozier M., Friedberg E. (1982)**, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa.
- Davis J.H., Schoorman F.D., Donaldson L. (1997)**, *Toward a stewardship theory of management*, „Academy of Management Review”, 22 (1).
- Davis J.H., Schoorman F.D., Mayer R.C., Tan H.H. (2000)**, *The trusted general manager and business unit performance*, "Strategic Management Journal", 21.
- Fox M., Hamilton R. (1994)**, *Ownership and diversification: Agency theory or Stewardship theory*. "Journal of Management Studies", 31.
- Jaskiewicz P., Uhlenbruck K., Balkin D.B., Reay T. (2013)**, *Is Nepotism Good Or Bad? Types of Nepotism and Implications for Knowledge Management*, "Family Business Review", vol. XXVI, no.2.
- Miller D., Le Breton-Miller I. (2005)**, *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*, MA: Harvard Business School Press, Boston.
- Szacki J. (2002)**, *Historia Myśli Socjologicznej*, PWN, Warszawa.

Aida Alvarado Borrego

Universidad de Occidente, México

Rocío del Carmen Flores Payares

Universidad de Occidente, México

Communication and organizational culture for the development of fisheries cooperative society in Sinaloa. The „Lucenilla Peninsula” case

Abstract: Communication is the key role of linking the organization with internal and external stakeholders with which it interacts. We found that culture determines the way how the president of a fishing cooperative communicates with various audiences, whether the members of the cooperative society and customers, the government, and suppliers. This research aims to analyze the role of communication and organizational culture for the development of the Cooperative Fisheries, taken as a methodological strategy case study of Lucenilla Cooperative, located in Sinaloa, Mexico.

Key-words: organizational communication, organizational culture, fishing cooperatives.

Introduction

The social cooperative organizations have values that identify them: members share the same goals, and seek to meet the economic, social and cultural improvement of their shareholders. It is important to study cooperatives and fishing in particular, the opportunity to find findings that reveal how closely these organizations established approaches from communication and organizational culture, transcendental aspects that contribute to the development of cooperative work to identify, analyze and understand how they survive in the competitive world with strategies used to enter the contemporary dynamics

and maintain their status, principles, values and identity as social organization, that make this kind of unique communities in its contribution to the formation and development of communities.

Theoretical Foundations

The communication is a process by which a sender sends a message to a receiver through a channel, waiting for feedback. However, before the 80s communication was not a subject to study. Therefore those who begin to study communication in organizations are based on management theories, which are references to understand the behavior of human beings and their communication within them.

According to Fernández [1991] organizational communication is the discipline whose object of study is the way in which the phenomenon of communication within organizations and their environment is given. It is also a whole set of messages exchanged between the members of an organization with their environment.

On the other hand, organizational culture plays a substantial role in the communication of Sinaloa social organizations fishing cooperatives, as the determinant culture establishes communication networks to facilitate the relationship with the various organizations among which they have contact both the leaders and members of such organizations: whether they be partners, customers, suppliers, social organizations and the government, among others.

Organizational culture is a topic that many authors have defined and agree with the idea of talking about the customs, ideology, beliefs, artifacts and activities that occur within organizations that determine the behavior of employees, identifying them. Moreover, as Daft [2007] states, the organizational culture “represents the unwritten but perceived organization” [p. 361].

Regarding cooperatives as organizations to Estrada [2013], “with values such as solidarity, mutual support and horizontality, cooperatives are emerging in the world as a viable alternative to a strong capitalist decadence. Today they are associated with this model over 800 million people on our planet, according to the International Cooperative Alliance” [Estrada 2013, p. 1].

Cooperative societies arise in the world as an alternative to work together for their shareholders, and most of the time to fill the need left by big companies. In Mexico the cooperative societies work differently to other companies because their partners are the owners and managers of the management, production and marketing of goods produced. In the case of the fishing cooperatives, the members are the ones affected directly by the gains or losses obtained from their activities, are those who know the art of fishing, what

time should fish, in what situation is the product and also those who know that climate changes will affect seafood.

Fishing: Mexico and Sinaloa

To relate the cooperatives with the dynamism of the case under study, should be considered that fishing is one of the most important economic activities in the five states bordering the Gulf of California, Mexico (Sinaloa, Sonora, Baja California, Baja California Sur and Nayarit) [Castañeda, Guido and Medina 2012].

From this region, Sinaloa, Mexico focuses slightly in more than 24% of the national production, over 18% of the fish processing industry, 53% of the shrimp farms production, 13% of coastal fishing cooperatives, and little more than 15% of the national fishing population. This economic activity generates more than 45 thousand direct jobs and a substantial number of indirect jobs. The bank has 554 cooperatives, which represents 17% of the national total, plus 110 fishing organizations considered as Other Forms of Social Organization (OFOS) different cooperatives [Castaneda et al 2012].

Because fishermen obtain the products from the seas and oceans, they must consider taking care of the environment, and respect the regulations of the government entities, in terms of season, so marine products grow and reproduce in timely manner.

The president of the union understands that to modernize and protect the environment in which fishermen work, the state government implemented a modernization program of Small Vessel [PED 2013], with the aim to promote the care of marine ecosystems, support the fishermen safety and lower operating costs.

This program has supported coastal Sinaloa fishermen with thousand of new small boats and gave them a total of 95 thousand units [Third Report of the Government of Sinaloa 2013, p. 406].

According to the government report it is intended to replace marine engines that already covered or filled a working life, which has allowed fishermen to save about 17 million 892 thousand 386 liters of gasoline, as shown in the following table.

Table 1. Replacement Program 2013 engines and marine vessels.

Replacement Program 2013 engines and marine vessels		
Concept	Number of units	State Investment (pesos)
Small boats	372	6 777 000
Marine engines	524	10 503 033

Source: Ministry of Agriculture, Livestock and Fisheries [2013].

The state government has also supported the cooperative members in the Resettlement Program in reservoirs, estuaries and bays, which is the controlled production of seeds, larvae and fry, so as to strengthen marine products.

With the Resettlement Program, intensive seed production of chocolata¹ clams were planted in various locations in the Altata and Navolato Bay, seven million units where 500 thousand dollars were invested; to support the fishermen of those communities [Sinaloa Government Third Report 2013, p. 405].

Another program is the Development of Infrastructure in Fisheries, which aims to promote the production and competitiveness of fisheries and aquaculture activities with territorial approaches, mainstreaming, inclusion and sustainability of natural resources, by supporting infrastructure, machinery and equipment to support primary production, during collection, storage, handling and value added [Third Sinaloa Government report 2013, p. 408].

Another program is the Development of Infrastructure in Fisheries, which aims to promote the production and competitiveness of fisheries and aquaculture activities with territorial approaches, mainstreaming, inclusion and sustainability of natural resources, by supporting infrastructure, machinery and equipment for primary production, during collection, storage, handling and value added [Third Sinaloa Government Report 2013, p. 408].

On the other hand the shrimp harvest 2012–2013 declined 33% in an extraction activity offshore, estuaries and bays (these results are of the total harvest, although our study is only of fishing cooperatives), closing with 18 thousand tons, in relation to 27 thousand captured in the previous harvest [Third Sinaloa Government Report 2013, p. 408]. This makes fishers concerned and hopeful for a better season.

However, shrimp exports in 2013 amounted 24 thousand 125 tons 618 kilos, worth 245 million \$ 887 165 000. Yet there are positive expectations for the new shrimp season 2013–2014, which began in September 6, 2013 in estuaries and bays and later at sea, so that the price of the crustacean can be improved. Yet some unions took the decision to have a close season when they consider they are not going to obtain product some days [Third Sinaloa Government Report 2013, p. 408].

1. Clam is the name by which they are commonly known to various bivalve mollusks that live buried on the banks of rivers or oceans. Its shell is formed by two equal valves joined by a ligament which allows opening and closing, [www.delbuencomer.com.ar / index_archivos / almeja.htm](http://www.delbuencomer.com.ar/index_archivos/almeja.htm). It is a gonócrico body having a synchronous development of the gonads. Is presumed that reproduces all year. Villejo Strong, Arellano Martinez, Ceballos Vázquez and García Domínguez [2000].

Findings

Peninsula fishing cooperative “Lucenilla”

The Coastal Peninsula Fishing Cooperative Lucenilla is located in the Altata Bay municipality of Navolato, Sinaloa, Mexico. Lucenilla belongs to the Sea Water federation of Ensenada Bay and Altata Pavilion, composed of twelve cooperatives.

Fisherman from the Altata Bay have several benefits by becoming cooperatives, when they become organized they can seek greater government support and its partners can be able to place the products in a safe manner, to commercialize and profit from it. The number of members varies between 60 and 70, using the same technique as the Suripera².

The cooperative “Lucenilla” has permission to fish shrimp, shark, scale fish and clam. And it is one of the three most successful cooperatives in Altata, Sinaloa. The Fish Production Cooperative Society “Coastal Lucenilla Peninsula, SCL” as it was called initially began in known address in the Port of Altata with registration No. 8033-P.

In approval with Articles 2, 18 and 19 applied to the General Law of Cooperative Societies, and with the permission of the General Management Organization and Fisheries Training based on Article 22, Section V, from the internal regulations of the Secretary of Fisheries, on August 6, 1985 it was authorized to operate the cooperative for extraction, capture and commercial use of the following species: shrimp, shark, scale fish and clam in federal waters of the lagoon system in Altata and Pavilion Cove, in the state of Sinaloa. The concession is for twenty years.

Geographical Location of cooperative Lucenilla

Altata is located at a longitude 1075557 and latitude 243808 coordinates, and one meter above sea level. Its population is of about 2001 people, of which 1022 are male and 979 female. The economically active population is of 776 people [INEGI, 2012].

2. The cast net „Suripera” or „Dragona” is an active or removable network during operation, consisting of a skirt with semi conical leads at its widest part, which rub against the bottom [National Fisheries Institute 2000]. The narrowest part of the skirt contains funnels and handbags, which trapped the shrimp to climb the skirt. The network operates according to water currents and / or wind. INAPESCA / WWF. 2009. Evaluation of cast nets “suriperas” as an option for the commercial harvest of shrimp in the northern Gulf of California. Final Technical Report of the Campaigns 2007-2008 and 2008-2009, 34 p. Available at: <http://www.wwf.org.mx>.

The cooperative „Lucenilla” has permission to fish shrimp, shark, scale fish and clam. And it is one of the three most successful cooperatives in Altata, Sinaloa. The Fish Production Cooperative Society “Coastal Lucenilla Peninsula, SCL” as it was called initially began in known address in the Port of Altata with registration No. 8033-P.

three larger vessels broke down while attempting shelter in Yameto municipality of Navolato, regardless of the problems that the storm caused basking in estuaries, harbors and places of refuge in the towns of Angostura, Navolato and Rosario [Third Sinaloa Government Report 2013, p. 409].

Activities of the fishing cooperative “Lucenilla”

The closure of shrimp season, in which the National Commission of Aquaculture and Fisheries (CONAPESCA) states that the product should not be captured, is a 6 months period where crustacean biomass is guaranteed to fulfill its life cycle reproduction, nowadays in the month of December fish product is scarce, those who know said that climate change is making the shrimp go to deep sea earlier than as it occurred.

Furthermore, it has happened that other species caught in the cooperative are not forbidden, but because the product is scarce they have had to get it, for example chocolata clam was an abundant product which could be found even at the edge of the bay, it came to an end, and that has diminished in scallop fishing that was an icon of the Altata Bay. But because the federal government already mentioned it established a program to plant this product on several acres of the bay, which may be collected in 2014, with the intention to be organized and in the future this marine species will not be exhausted.

The members of the cooperative in addition to fishing they carry out the administration, develop the commercial management to benefit from the government in order to take advantage of programs that support fishermen. Also they state a culture of community development and protection of the environment, they market and sell products from the sea in the way that benefits them and supports their families, but also are an important part of the culture of citizens living in the Altata village, as well as consider fishing as a livelihood activity, it is also a space to socially survive in an environment of collective coexistence.

Current situation

Taking into account the General Cooperative Societies Act which reads: in Chapter III of the Operation and Administration, for those who will be responsible for the management, administration and internal supervision of cooperative societies. Article 34. The management, administration and internal monitoring of the Cooperative Societies in general, will be in charge of the following (DOF 13/08/09) [p. 13]:

1. The General Assembly.
2. The Directors Board.
3. The Supervisory Board.

According to this Act, the Cooperative “Lucenilla” has a General Assembly integrated by 55 members (the number of partners may vary), in addition to the Board of Directors and Supervisory, although it is important to clarify, that these two do not fulfill advice as establish only in formal documents, but in practice the decisions are made by the President of the cooperative primarily because the faculty has been given by the Assembly. The changes of the Assembly management takes turns every two years, however this time he was given the opportunity to repeat the Presidency for the 2012–2014 periods, considering he has done a very substantive work.

The fishing cooperative has 34 vessels, some with ecological engine plus gear: seines, cast and suripera³ nets.

Because the fishing cooperative has different needs when in the time of harvest, their condition operations change and prepare for the hard work, so they hire extra staff to cover the most urgent needs. There is a secretary, in charge of production, a patillero⁴, also ladies that help in separating and selecting the best quality shrimp for sale. Also is an accountant responsible for all issues related to inputs and outputs of the cooperative.

The cooperative has a building in front of Altata Bay which they had to leave to settle in “La Lonja” it was built by the government to concentrate the three existing cooperatives in the fisheries field.

In the Altata Bay, the Sinaloa Infrastructure Program for Fisheries Development, supported fishermen with an investment of 14 million pesos in the construction of the fish market, which has a launched ramp, a floating dock, an area of cleaning marine species and a cold room, among other equipment items, this space has allowed fishing cooperatives to process a variety of marine products. Although the Lucenilla Cooperative resisted changing location because they have their own property, and although the fish market has modern infrastructure, the cooperative members were accus-

3. Extraction of shrimp in the lagoon-estuarine systems evolved from the cast net or cast net backband suripera thanks to the ingenuity of a Sinaloa fisherman from La Reforma, Sinaloa. Taking advantage of oceanographic and blue shrimp conduct that pond systems conditions presents in Sinaloa state. Currently this gear is also used in estuaries of Baja California Sur. Use of this fishing began in the late seventies and early eighties and caused a important impact in this region, especially the relatively low production costs, the size range of shrimp caught and the novelty of the fishing method [www.inapesca.gob.mx 2013, p. 105].

4. Patillero is a male person in charge of the heavy fishing cooperative activities, among its activities are: to have enough ice to deliver very early to fishermen when they go to sea, collect shrimp (or other product) when fishermen come to hand select the best product, weigh it and receive it, and keep it in the cellar. Keep the areas clean and tidy. Note of the author.

tomed in their workspace. They have even changed some areas of “La Lonja”, and did not agree with materials used, for example the floor they used when wet it becomes slippery, which has caused accidents.

Cooperative facilities consist of an office that is shared with two other cooperatives, and a cold room to store the product. It is built with a concrete roof that protects the tables used for grading shrimp. Also with a “palapa⁵” that will in the near future allow fishermen to offer their products directly to customers, where some products currently are sold only during season. Another part that is located on the premises of the cooperative is the filling station where fishermen get fuel supply for their engines.

Methodology and survey results

The survey was conducted in July 2013, in the village of Altata Bay, mainly in the house where fishermen live in the cooperative “Lucenilla”. Fishermen have different activities to do when they are in closed season. Some get prepared while the shrimp harvest begins; some people have other non-fishing livelihoods allowing them to bring an income to their families. Due to time and considering the responses tended to be repetitive the research only carry out 25 surveys representing about 50% of the members from the cooperative, but at the beginning when the survey began the total partners were of 68, today and for administrative issues, the assembly decided to cut partners to a total of 55.

Communication Category

When fisherman are asked if they have the objectives clear when they communicate, all answered yes. On the question if you could describe an example of a communicative situation, all could give the same example “when they tell the secretary the amount of kilograms delivered”, for example. How do they describe the communication in the cooperative 60 percent said well and 40 percent answered regular.

On the question of how oral and written communication is, most replied that the most common communication is from person to person, very little in orders and trades, they do not use the phone and they do signs, when they have participations in assemblies.

When the members of the cooperative were asked if the objective of communication with their peers was clear 95.95 percent said yes and 4.54 said no.

5. Palapa: a roof that is used in beach locations made of palm material. Note of the author.

They were asked how oral and written communication is given, the answers were:

Table 2. Oral and written communication

a) Person to person:	68.18%
b) occupation:	22.72%
c) Orders:	0%
d) Signs:	0%
e) Phone:	0%
f) A sign:	0%
g) In assemblies:	9.09%
h) Other:	0%

Source: based on data from RCPF survey [2013].

They were also questioned about the way not verbal communication is done, finding that:

Table 3. Nonverbal Communication

a) Signs:	40.90%
b) Drawings:	9.09%
c) Gestures:	18.18%
d) Others:	13.63%
Not answered:	4.54%

Source: Based on data from RCPF survey [2013].

When they were asked about who is responsible for the communication at work and achieve goals and purposes of the fishing cooperative, they responded as follows:

Table 4. Responsibility of the function of communication

a) Fishermen:	13.63%
b) The president of the cooperative:	96.36%
c) The president of the federation:	0%
d) The surveillance committee:	0%

Source: based on data from RCPF survey [2013].

Culture Category

Culture plays an important role in fishermen activities, the president of the cooperative should consider each of the cultural manifestations when fishing “begins”, before the season begins they all get the gear they need, covering needs and attending their catch.

Most questions regarding to this variable were open due to the type of questioning that were important. The first one was that members mention the features that describe the work in a fishing cooperative, responding to the following statements:

“Shrimp cooler distribution, trolleys, cast nets, networking tables, hammocks,” “benefits to make better fishing”, “sell the product easily,” “props from the government are an advantage and a disadvantage is pay table”, “work together and the benefits are in common for the cooperative”, “how to have a better production unlike other fishermen”, “no differences, because the ones who are free are more equipped”, “follow the rules”, “work with the law having guarantees that the product will go to a good market”, “working in a cooperative there are more supports”, “only work for the cooperative”, “there are working people who only get us in debts and affect us all”, “fellowship given”, “we motivate each other and work together”, “cooperative helps you solve problems”

When asked how they describe the values, fishermen responded:

They have a lot of responsibility at work in the fishing field, there is respect between partners, some are honest and some not. Availability at work, following the rules, also considering that competition is good because it makes them better, they are humble, they know teamwork and therefore there is solidarity and harmony in the workplace, they also committed to their work and they respect the closed season.

Members of the cooperative were asked about the meaning of working collectively for the cooperative, and their responses were:

Table 5. Working collectively

a) Support each other:	40.90%
b) Work together:	9.09%
c) Take decisions together:	45.45%
Other:	4.54%

Source: based on data from RCPF survey [2013].

Variable fishing cooperative

The aspect that comes up to whenever fishermen are asked question about problems, is the shrimp closed season, which is the main product that have been fished for years, and as time goes by, are less likely to obtain product as they face a series of problems when they go fishing.

On the other hand there are the trade agreements established with the government agencies to deploy a sustainable fishery that allows union members to have quality products, but also the effects that climate change have on seafood, the opportunity given to large companies to fish at sea, and how expensive it is for fishermen to purchase environmentally friendly engines and very high diesel prices.

On the fishermen part, they agree to continue working cooperatively for the possibility of marketing their products, in addition to prevent poaching⁶ and receive support provided by the government agencies even though they are insufficient, but give them some certainty to continue operating.

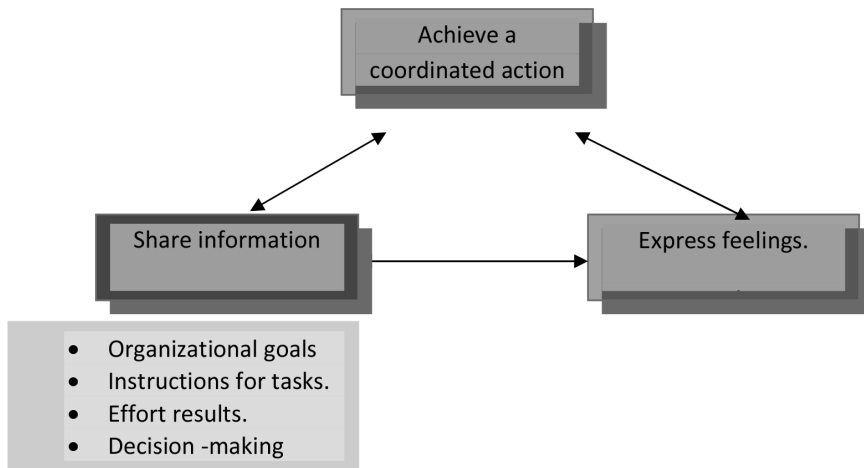
Loyalty among fishermen is very important, they protect each other among the members of the cooperative, plus many are family (cousins, brothers, dad and children), even wives collaborate when it comes to selecting the best products to sale.

Analysis of data collected

To analyze the communication variable with which we worked, below three communication purposes are described:

6. Illegal fishing without a fishing permit. Note of the author.

Table 6. Three purposes of organizational communication



This figure illustrates what was exposed before. The primary purpose of organizational communication is to achieve coordinated action. Share information appropriately and expressing emotions helps achieve coordinated action.

Source: Griffin, Moorhead 2011, p. 279.

First it must be ensured a coordinated action: this means that the president of the cooperative must find communication tools: like words, images, gestures, among others, to allow what he is saying has coherence with what he is doing, fishermen commented that the president gives them effective information at the right time, and also they understand what he tries to communicate.

Secondly, information sharing [Griffin, Moorhead 2011] means the organization must share the information they have. In the interview with the president of the cooperative mentioned he said that all the supports and programs that cooperative partners can participate should be disclosed to them, cannot save information or to favor anyone because it would lose the credibility to manage the organization.

Finally, according to the model of Griffin, Moorhead [2011], expressing feelings, communication has the purpose as an important part of its goal, in fishing cooperatives they communicate their feelings, although the partners are all men and in the survey were not very expressive, however, in the assembly all their feelings “emerged”, all gave their opinions, discussed and sometimes run high, but the president has the facility of speech and moderate meetings if they become aggressive or differ in opinions.

With these three elements of the Griffin, Moorhead [2011] models, organizational goals are examined, where all the purposes mentioned have the aim of organize themselves to work and get results that satisfy all who make up the cooperative. So when it becomes necessary to give instructions for the tasks these are effective, as the survey results it show that the president gives instructions in a safely way. Another item to consider are the results of efforts and that is reflected in the performance of the fishermen, they are working people, have production, although some years are more difficult than others because the product is scarce. Finally another important element is when the president has to decide what to do, fishermen felt that they have to trust what the president decide to do, that is why he has chaired the cooperative for two periods, making decisions effectively, and this has been demonstrated in their daily work. In the interviews the president of the union said that decisions are not personal, there is a committee who decide the best and most convenient decision for the whole cooperative group and within the assemblies they discuss and agree which actions to take.

Conclusions

After applying polls around 50% percent of the members from the cooperative, it was identified that the types of communication that are used to a greater extent, are: face to face communication (oral), nonverbal communication, and small proportion in written communication. With regards to culture it can be identified that members from the fishing cooperative “Lucenilla” perform a series of rituals when they go fishing: they believe in a supreme being who blesses them when the fishing season begins, they celebrate the Marine’s Day, Father’s day and traditional Christmas parties. Their minds are set with a clear sense of cooperative work as a team and together with the president of the cooperative they feel supported, they have clear that if they do not work with the cooperative they would not have profits and would not market their products. The cooperative is an important part of the development of the community in Altata Bay, Navolato, Sinaloa, Mexico.

For the fishing village of Sinaloa and the country, the union is deep rooted and a form of organization known to conduct business. This organizational figure has more than 80 years of existence in the country for what has now become a social and economic institution of with deep cultural roots in fishing.

Bibliography

Castañeda L.N., Guido S.S., Medina C.F. (2012), *Cooperativas pesqueras exitosas en Sinaloa: lecciones para aprender y compartir*, The Watson Family Foundation, Conselva, Cosatas y Comunidades, A.C., UAS, Comisión Nacional de Pesca y Acuacultura.

Daft L.R. (2007), *Teoría y diseño organizacional*, México: Editorial Thomson.

Enciclopedia de los Municipios y delegaciones de México (2013).

Estrada C.J. (2013), *Trabajar sin patrones: el futuro en nuestras propias manos*.

Fernández Collado C. (1991), *La Comunicación en las organizaciones*, Mc Graw Hill, México.

Griffin R.W., Moorhead G. (2010), *Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones*, México, CENGAGE Learning.

Instituto Nacional de Geografía e Historia (INEGI), 2012.

Ley General de Sociedades Cooperativas (DOF 13/08/09).

Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca (2013), SAGARPA.

Tercer informe de Gobierno de Sinaloa (2013).

Vallejo Fuente M., Arellano Martín M., Ceballos Vázquez B.P., García Domínguez F. (2000), *Ciclo reproductivo de la almeja chocolata Megapitaria Squalida* (Sowerby, 1835) (Bivalvia: Veneridae) en Bahía Jucalito, Golfo de California, México.

Internet sources

www.delbuencomer.com.sr/index-archivos/almeja.htm.

www.wwf.org.mx.

www.inapesca.gob.mx.

Alicja Hadryś-Nowak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Kobiety w przedsiębiorstwach rodzinnych – przegląd literatury

Research on Women in Family Firms – literature review

Abstract: Based on a review of articles and other research works published, the current work examines both obstacles to and positive aspects of women's involvement in family firms. The most important findings of this work concern the important role that wives play for the continuity and growth of the family firm and the factors that can help or hinder daughters to progress professionally and achieve leadership positions in family firms. The paper examines the issue of women in family businesses with the following order: the analysis of the career development of women, the analysis of the management and running of the family business, the issue of „invisibility“ of women, emotional leadership and succession.

Key-words: family-owned businesses, women in business.

Wstęp

W przedsiębiorstwach rodzinnych kobiety pełniły zwykle tradycyjne role, takie jak: żona, rodzic, teściowa czy lider rodziny [Ward, Sorenson 1989, ss. 40-41]. Wiele kobiet, żon oraz córek, było wychowywanych w przeświadczeniu, że są nieodpowiednie dla funkcji kierowniczych [Galiano, Vinturella 1995, ss. 177-188]. Sytuacja zmienia się jednak w ostatnich latach, ponieważ coraz więcej kobiet decyduje się na wejście do świata biznesu. Podobnie jest również w przedsiębiorstwach rodzinnych, gdzie kobiety coraz częściej decydują się dołączyć do rodzinnych biznesów, aby tam realizować swoją karierę zawodową [Cole 1997, ss. 353-371].

Jednak liczba publikacji i badań na temat roli kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych jest bardzo ograniczona oraz fragmentaryczna [Cole 1997; Harveston, Davis, Lyden 1997; Bowman-Upton, Heck 1996; Danes, Olson 2003; Vera, Dean 2005]. W swoim artykule Sharma [2004, s.14] zauważa, że żadne systematyczne badania nie zostały jeszcze przeprowadzone w celu zrozumienia czynników kontekstowych oraz indywidualnych kobiet na stanowiskach kierowniczych, ich celów, zarówno w zakresie rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego, jak i samej rodziny czy stylów zarządzania kobiet. Jednocześnie autorka wskazała powyższe obszary jako ciekawe dla poważnych badań naukowych [Sharma 2004, s. 14]. Biorąc powyższe pod uwagę, w niniejszym artykule przeanalizowane zostały przeprowadzone do tej pory badania dotyczące kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych, po to, aby zrozumieć i uporządkować obecny stan wiedzy na ten temat. W tym celu analizie poddano ponad 30 artykułów naukowych oraz 10 monografii. Przegląd literaturowy pokazał, że autorzy, zarówno badań empirycznych, jak i teoretycznych, zgodnie podkreślają zmiany występujące w ostatnich latach w kontekście wzrastającej obecności kobiet w korporacjach oraz w przedsiębiorstwach rodzinnych. Pierwsze badania koncentrowały się głównie na analizie trudności oraz przeszkód jakie napotykają kobiety podczas pracy w przedsiębiorstwach rodzinnych [por. Dumas 1989; Salganicoff 1990b]. Kolejne dotyczyły m.in. analizy możliwości i korzyści, jakie praca w firmach rodzinnych może dać kobietom, ścieżek obieranych przez kobiety w drodze do przywództwa w firmach rodzinnych, a także ich osiągnięć [por. Rowe, Hong 2000; Vera, Dean 2005]. Stąd wśród badań dotyczących zaangażowania kobiet w rodzinny biznes wymienić można następujące obszary: analiza przebiegu kariery zawodowej kobiet, analiza zarządzania i prowadzenia przedsiębiorstwa rodzinnego, kwestia niewidzialności kobiet, emocjonalnego przywództwa oraz sukcesji. Obszary te będą w niniejszym artykule analizowane według przedstawionej kolejności.

Kariera zawodowa kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych

W 1997 roku Cole [1997, ss. 353–371] przeprowadziła badanie o charakterze jakościowym, dotyczące rozwoju zawodowego kobiet oraz procesu sukcesji. Wyniki tej analizy różnią się od tych w istniejącej literaturze. Kobiety uczestniczące we wspomnianym badaniu osiągnęły wysokie stanowiska w swoich firmach bez dyskryminacji ze względu na płeć, czyli innymi słowy nie zetknęły się ze zjawiskiem „szklanego sufitu”. Co więcej, uczestniczki badania miały bardzo pozytywny obraz swojej kariery, a także poczucie, że ich praca jest bardzo od-

powiedzialna oraz szanowana przez otoczenie. Badanie procesu sukcesji było bardziej złożone, jednakże zasada „pierworodnego syna” nie była aż tak istotna jak twierdzą niektórzy autorzy. W swojej pracy Cole podała nawet kilka przykładów kobiet, które zarządzały firmami rodzinnymi, pomimo iż posiadały starszych braci. Badanie przeprowadzone przez Dumasa [1992, ss. 41–56] pokazało, że córki skutecznie współpracowały ze swoimi ojcami, a następnie prowadziły firmę rodzinną z powodzeniem, ponieważ od dzieciństwa były wychowywane w poczuciu wartości pracy i aktywnego uczestnictwa w przedsiębiorstwie rodzinnym. Inni autorzy [por. Galiano, Vinturella 1995; Jaffe 1990; Lyman 1988] podkreślali, że kobiety, z którymi prowadzili wywiady bezpośrednie, uważały, że firmy rodzinne dają możliwości rozwoju kariery, a one same były zadowolone z pracy w biznesie rodzinnym i czuły się w tym spełnione. Ponadto przedsiębiorstwa rodzinne uważane są za doskonałe miejsca pracy dla kobiet, ponieważ umożliwiają elastyczny czas pracy, co powinno znacznie ułatwić paniom łączenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi jak np. opieka nad dziećmi [Dumas 1992, 1998; Frishkoff, Brown 1993; Haynes, Avery, Hunts 1999; Lyman i in. 1985]. Co więcej, praca w przedsiębiorstwie rodzinnym daje możliwość pracy w branżach uznawanych za męskie, np. branży samochodowej czy konstrukcyjnej. Firma rodzinna daje również poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia oraz satysfakcję z pracy dla siebie i swojej rodziny, a także wspierające środowisko. Godfrey [1992] z kolei sugeruje, że rodzinna firma może być swego rodzaju poligonem doświadczalnym dla kobiet-przedsiębiorców, który pozwoli się im przygotować do profesjonalnego kontaktu z klientami, inwestorami, jak i pracownikami. Według Dumasa [1990, ss. 169–181] przedsiębiorstwo rodzinne jest idealnym środowiskiem dla przygotowania córki do pełnienia ról przywódczych, w tym sensie, że mają one naturalnego mentora, np. w postaci ojca, oraz, że środowisko firmy rodzinnej jest raczej przyjazne, tym samym umożliwiając córkom w pełni zrealizować ich potencjał, z korzyścią dla firmy. Coraz więcej kobiet dostrzega te możliwości i decyduje się na dołączenie do firm rodzinnych, a w niektórych przypadkach na pełnienie najważniejszej funkcji kierowniczej. Według Salganicoffa [1990b, ss. 125–137] rodzinne biznesy są jednym z niewielu obszarów, które oferują kobietom realne szanse, aby osiągnąć najwyższe pozycje w branży takie jak: prezes, wiceprezes, członek rady nadzorczej, dyrektor itp. Dumas [1998, ss. 219–228] twierdzi, że kobieta kierująca przedsiębiorstwem rodzinnym może mieć pozytywny wpływ na kolejne pokolenie kobiet, które mogłyby pracować w firmie rodzinnej. Z kolei Allen i Langowitz [2003] przeprowadzili badanie, w którym porównali przedsiębiorstwa rodzinne prowadzone przez kobiety oraz przez mężczyzn. Zauważyli, że na wybór kobiety jako sukcesora istotny wpływ ma to, czy we władzach firmy obecna jest już jakaś kobieta. W 31% przedsiębiorstwach rodzinnych

prowadzonych przez kobiety, na sukcesora wybierane były również kobiety, w porównaniu do 7% sukceserek w przedsiębiorstwach prowadzonych przez mężczyzn. Rowe i Hong [2000, s. 13] twierdzą, że kobiety są bardziej skłonne dołączyć do rodzinnego biznesu, gdy: już wcześniej miały doświadczenia zawodowe, firma jest średnia lub duża, a także w przypadku problemów zdrowotnych męża. Dumas [1998] w swoim badaniu podjął się analizy udziału oraz ról przywódczych kobiet w firmach rodzinnych. Celem badania było ustalenie, jakie ścieżki kariery obierają kobiety w drodze do przywództwa w firmach rodzinnych, jakie czynniki wpływają na wybór owych ścieżek oraz czym powinny cechować się kobiety i przedsiębiorstwa, aby kobieta mogła stanąć na czele biznesu rodzinnego. Dumas przeprowadziła wywiady z 702 kobietami, które w czasie trwania badania pracowały w przedsiębiorstwach rodzinnych, zajmowały stanowiska kierownicze lub były potencjalnymi sukcesorkami. Ciekawym wynikiem jej badania było to, że kobiety te miały znaczący wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym, pomimo iż prawie w ogóle nie miały prawa własności do firmy. Na podstawie przeprowadzonych badań, Dumas zaproponowała model drogi do udziału i przywództwa kobiet w firmie rodzinnej. Wyodrębniła trzy fazy, etapy życia kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych: „wprowadzenie”, „droga do udziału” oraz „droga do przywództwa”. „Wprowadzenie” to jak inicjacja, zaczyna się we wczesnym dzieciństwie i trwa aż do momentu, w którym kobieta zdecyduje się dołączyć do przedsiębiorstwa rodzinnego. Przez cały ten czas córka poznaje wartości zarówno rodzinne jak i biznesowe, dowiaduje się jak owa firma działa, a z czasem angażuje się coraz bardziej w życie firmy. W tym samym czasie zaczyna nabywać wiedzę techniczną, a także umiejętności interpersonalne oraz zarządcze. Dumas uważa, że okres ten daje doskonałą możliwość długoterminowego szkolenia w kierunku przyszłej pracy. Im bardziej pozytywne doświadczenia nabyte w czasie „wprowadzenia” tym bardziej prawdopodobne, że kobieta zdecyduje się na pracę w przedsiębiorstwie rodzinnym. W etapie „drogi do udziału”, autorka badania wyodrębniła cztery ścieżki: założenie firmy, rozpoczynanie od mało istotnych spraw i działanie aż do zwiększania poziomów odpowiedzialności, rozpoczęcie od razu od stanowisk kierowniczych lub praca nad specjalnymi, dedykowanymi projektami. Ostatnia faza to „droga do przywództwa”, która w dużej mierze uzależniona jest od rodziny oraz od sytuacji firmy. Czynniki motywującymi kobiety do objęcia „drogi do przywództwa” są: poczucie realnej szansy i możliwość posiadania władzy (zwłaszcza, jeżeli podobne możliwości są ograniczone poza firmą rodzinną), a także możliwość wykorzystania nabytej podczas edukacji wiedzy oraz umiejętności. Jak już wspomniano, bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na kobiecą drogę do przywództwa jest czynnik związany z rodziną. Dla przykładu: choroba lub śmierć założyciela firmy, odejście jed-

nego z członków rodziny z przedsiębiorstwa czy brak braci. Czynniki wynikającymi z sytuacji firmy rodzinnej mogą być np. moment poważnego kryzysu lub szybkiego wzrostu albo każda inna sytuacja, w której potrzebna byłaby dodatkowa pomoc. Iannarelli [1992] otrzymała bardzo podobne wyniki do tych przedstawionych przez Dumas. W swoich badaniach jakościowych przeprowadziła wywiady bezpośrednie na 15 kobietach i 15 mężczyznach z drugiego pokolenia, aktywnie działających w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym przez kobietę

Vera i Dean [2005, ss. 321-346] przeprowadzili badanie, w którym wzięli pod uwagę sytuacje zakończonej sukcesji, gdzie sukcesorem była kobieta/córka. Zauważyli oni, że dla kobiet zarządzających firmami rodzinnymi największym problemem jest to, że muszą wkładać dużo wysiłku w to, aby udowodnić, że są na właściwym miejscu. Co więcej, muszą udowadniać swoje kompetencje, nie tylko przed pracownikami firmy, ale również przed członkami rodziny. Autorzy zauważyli również, że kobietom, które miały wcześniej doświadczenia zawodowe poza firmą rodzinną, jest w tym względzie zdecydowanie łatwiej. Ich wiarygodność, jako zarządzającego firmą, wydaje się być większa, jak również większe jest ich poczucie własnej wartości. Ważne jest również to, że w badanych firmach rodzinnych, ojciec-właściciel firmy bardzo dokładnie i precyzyjnie określił pozycję córki w przedsiębiorstwie. Według Salganicoffa [1990b, ss. 125-137] kobiety posiadają szczególne cechy, które mogą być dla przedsiębiorstwa rodzinnego cennym zasobem. Autor ten uważa również, że predyspozycje psychologiczne i społeczne kobiet umożliwią "humanizację organizacji"¹ potrzebną w świecie biznesu. Wśród szczególnych cech kobiet wymienia: lojalność wobec rodziny oraz firmy, troska o potrzeby wszystkich członków organizacji i rodziny czy wrażliwość na indywidualne potrzeby. Cechy te Salganicoff uznaje za istotne dla dobrobytu i przetrwania przedsiębiorstwa rodzinnego. Udzielanie wsparcia oraz wrażliwość są cechami, które powinny charakteryzować dobrego lidera. Na szczęście, zmiany jakie zachodzą w praktyce zarządzania, pokazują, że powyższe charakterystyki są coraz bardziej pożądane i wartościowe dla firm, nie tylko rodzinnych. Z kolei Francis [1999] twierdzi, że większość kobiet posiada naturalne predyspozycje i cechy, oceniane przez ekspertów jako konieczne dla sukcesu menedżerów i liderów. Wśród cech tych wymienia umiejętność wykonywania wielu zadań jednocześnie, umiejętność przewyższania sprzeczności oraz zdolność do zaufania in-

1. Humanizacja organizacji – polega na położeniu nacisku na ludzki i emocjonalny aspekt organizacji.

stynktowi i intuicji, a nie tylko racjonalnej analizie. Lansberg [1992, ss. 313–325] uważa, że kobiety, w porównaniu do mężczyzn, są z reguły bardziej świadome, jak ważne są relacje między ludźmi, co w przypadku przedsiębiorstw, w których filozofia pracy zespołowej oraz gdzie stawia się na mniej zbiurokratyzowane i bardziej elastyczne struktury, może być tylko atutem. Z kolei Frishkoff i Brown [1993, ss. 66–70] twierdzą, że kobiety lepiej sprawdzają się w pracy zespołowej, a także lepiej zarządzają zespołami niż mężczyźni. Wynika to głównie z faktu, że kobiety są bardziej wrażliwe na potrzeby innych, co z kolei może przyczynić się do lepszego zarządzania firmą rodzinną. Jedne z nowszych badań, przeprowadzonych przez zespół kierowany przez Dugana [2008], dotyczyły wyzwań przywódczych, jakie mogą pojawić się przed kobietami kierującymi firmami rodzinnymi. Autorzy badania utrzymują, że kobiety komunikują się i zarządzają zupełnie inaczej niż mężczyźni. Kobięcy styl zarządzania jest bardziej partycypacyjny² oraz skoncentrowany na budowaniu relacji. Podtrzymują oni również, że kobieta, w szczególności córka, która jest sukcesorką swojego ojca, powinna skupić się na budowaniu i wykształceniu własnego stylu zarządzania. Przestrzegają przed kopiowaniem stylu nestora. Można powiedzieć, że poza przedstawionymi powyżej badaniami, nie ma zbyt dużo prac naukowych zgłębiających style kobiecego zarządzania firmą rodzinną. Wielu autorów [Nelton 2008; Vera i Dean 2005; Dugan i in. 2008] utrzymuje, że potrzebne są badania, które pozwolą zarówno na określenie charakterystyk, profesjonalnych jak i osobowościowych, kobiet, które zarządzają przedsiębiorstwami rodzinnymi, jak i ich stylów zarządzania. Istotne byłoby również opisanie, jak radzą sobie przedsiębiorstwa rodzinne, zarządzane przez kobiety. Badania takie stanowiłyby znaczący wkład w zrozumienie dynamiki przedsiębiorstw rodzinnych, a tym samym mogłyby przyczynić się do skonstruowania wytycznych, które pomogłyby rodzinnym biznesom odnieść sukces.

Niewidzialność kobiet

W społeczeństwach istnieje wiele stereotypów dotyczących płci, które utrudniają, a czasem nawet uniemożliwiają kobietom zdobywanie wysokich stanowisk kierowniczych. Tradycyjne role przypisywane kobietom często powodują, że one same nie decydują się na karierę zawodową. Środowisko przedsiębiorstw rodzinnych nie jest również wolne od tego typu dyskryminacji czy stereotypów [por. Jaffe 1990]. Według Starra i Yudkina [1996] w przedsiębiorstwach rodzinnych przed kobietami pojawiają się takie same wyzwania, jak przed ko-

2. Partycypacyjny styl zarządzania – zarządzanie oparte na zaangażowaniu pracowników, polegające na zachęcaniu pracowników z wszystkich poziomów organizacji do uczestnictwa w zarządzaniu organizacją.

bietami w świecie korporacji. Jednocześnie borykają się z problemami, które wynikają ze specyficznej sytuacji, w jakiej się znajdują. Wśród problemów tych można wymienić: wewnętrzny konflikt pomiędzy pełnionymi rolami (córnka-pracownik, matka-szef itp.), rozdarcie pomiędzy lojalnością w stosunku do rodziny, a lojalnością w stosunku do firmy, a także relacje z rodzicami, rodzeństwem czy pracownikami spoza rodziny [por. Dumas 1992; Salganicoff 1990b]. Według Rowa i Honga [2000, ss. 1-13] istnieje tradycja kulturowa, która z definicji stawia mężczyzn i kobiety w odmiennych rolach w stosunku do np. obowiązków, jakie pełnią w pracy i w domu. Nadana płeć społeczna znacząco wpływa na to, że kobiety w przedsiębiorstwach rodzinnych pełnią często niewidzialne role. Tradycyjnie profesjonalne zobowiązania kobiet powinny być na drugim miejscu w stosunku do zobowiązań rodzinnych, emocjonalnych czy społecznych [por. Gillis-Donova, Moynihan-Bradt 1990; Moen 1992]. Zgodnie z takim podejściem, mężczyźni organizują swoje życie wokół swojej pracy. Nawet w dzisiejszych czasach bardzo trudno jest uniezależnić podział obowiązków od płci. Według Lymana [1985] siła tego tradycyjnego podziału ról skutkowałą przez lata tym, że zaangażowanie kobiet w przedsiębiorstwa rodzinne nie było analizowane. Mimo iż wiele kobiet pracowało w firmach rodzinnych, to często nie było uznania dla ich wkładu np. poprzez formalne stanowisko w firmie czy wypłacaną pensję. Takie podejście było powodem, dla którego nie tylko badacze, rodzina, ale również same kobiety nie doceniały wpływu, jaki miały na firmę rodzinną [Iannarelli, 1992]. Cole [1993, 1997] przeprowadził badanie jakościowe na próbie 12 kobiet i 11 mężczyzn z przedsiębiorstw rodzinnych, które potwierdziły zjawisko niewidzialności kobiet w rodzinnych biznesach. Wszyscy respondenci przyznali, że praca wykonywana przez kobiety jest często niedoceniana czy nawet ignorowana. Było to szczególnie widoczne wśród klientów, dostawców czy innych firm. Jednakże przyznano również, że w ostatnich latach widoczna jest znacząca zmiana w kierunku akceptacji kobiet w świecie biznesu. Francis [1999] zauważa, że w niektórych przedsiębiorstwach rodzinnych kobiety pozostają niejako w cieniu ze względu na role, jakie pełnią: asystentów, nieformalnych doradców czy mediatorów pomiędzy członkami rodziny. Marshack [1994, ss. 49-69] przeprowadził badanie par (mąż i żona), którzy wspólnie prowadzili rodzinny biznes. Zauważył on, że stereotypy na temat tradycyjnego podziału ról ze względu na płeć były wyraźnie widoczne w typie zadań, jakie wypełniali małżonkowie. Żony zwykle zajmowały się sprawami związanymi z księgowością czy administracją, natomiast mężowie odpowiedzialni byli za techniczną i handlową stronę biznesu. Kobiety były też zdecydowanie bardziej skłonne do poświęcenia własnej kariery zawodowej, aby uniknąć ewentualnych konfliktów, mogących pojawić się na tle różnic płci. Co ważne, badanie Marshacka [1994, ss. 49-69] pokazało, że pomimo, iż kobiety pozostają często niewidoczne w pełnieniu ról przywódczych w przedsiębiorstwach rodzinnych,

to ich obecność, wsparcie oraz bieżąca działalność są niezwykle istotne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego. Jak zauważają Galiano i Venturella [1995, ss. 177-188] kobiety w przedsiębiorstwach rodzinnych zajmują się często kobiecymi obszarami, takimi jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, obsługa klientów czy wsparcie sprzedaży. Poza bezpośrednim wpływem, jaki kobiety mogą wywierać na przedsiębiorstwo rodzinne, również niezmiernie istotny jest ich wpływ pośredni. Pośredni wpływ to np. opieka nad dziećmi czy pozostałymi członkami rodziny, prowadzenie domu, wspieranie kariery zawodowej męża, a także zarządzanie rodzinnymi finansami [Voydanoff 1990, s. 1112].

Emocjonalne przywództwo kobiet

Jednym z najważniejszych zadań, jakie pełnią kobiety w przedsiębiorstwach rodzinnych, jest troska o pokój i harmonię w rodzinie oraz w firmie, w szczególności pomiędzy ojcem-założycielem firmy a synem. Kobiety pośredniczą między nimi, starając się utrzymać stabilność, zarówno w relacjach osobistych, jak i biznesowych [Dumas 1989, ss. 31-46]. Co więcej, kobiety zawsze dawały bezwarunkowe wsparcie, poświęcając często pieniądze i czas założycielowi firmy, bez względu na to, czy był to mąż, syn, brat czy ojciec. Frishkoff i Brown [1993, ss. 66-70] twierdzą, że nawet jeżeli kobieta nie jest pracownikiem firmy, czy jej udziałowcem, emocjonalnie z pewnością angażuje się, ponosi ryzyko, wkłada wysiłek w funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego. Z kolei według Lymana [1985] kobiety, jako opiekunowie spraw rodzinnych, zyskują tak naprawdę unikatową wiedzę na temat rodzinnego biznesu. Kobiety pełnią również niezwykle istotną rolę, jeśli chodzi o wychowywanie kolejnych pokoleń, być może kolejnych pokoleń przywódców [Dugan i in. 2008]. Przekazują one kluczowe wartości, dotyczące rodziny oraz przedsiębiorstwa, które będą niezwykle istotne dla ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego i jego sukcesu w przyszłości. Wśród tych kluczowych wartości Dugan [2008, s.23] wymienia: etos pracy, troskę o innych oraz zrozumienie tego, że rodzina powinna służyć przedsiębiorstwu, a nie nadużywać i wykorzystywać je tylko dla osobistych celów. Innymi słowy, to mama uczy dzieci, aby kochały rodzinny biznes. Dlatego niektórzy autorzy używają terminu „emocjonalne przywództwo” (ang. *emotional leadership*, *chief emotional officer*) [Lyman 1998; Salganicoff 1990b; Ward 1987]. Ward [1987] zauważył, że kobiety w przedsiębiorstwach rodzinnych pełnią rolę emocjonalnego przywódcy często nieświadomie. To wokół nich toczy się życie rodziny, komunikacja, rozwiązywane są konflikty, to one często organizują spotkania rodzinne itp. Poza i Messer [2001, ss. 25-36] twierdzą, że kobiety w firmach rodzinnych, bez względu na to czy ich udział w przedsiębiorstwie jest formalny czy nie, pełnią rolę, która ma na celu zachowanie i wzmocnienie jedności rodzi-

ny, a w konsekwencji zachowanie możliwości ciągłości rodzinnego biznesu. Rola „emocjonalnego przywódcy” jest niezwykle istotna w procesie sukcesji oraz jest bardzo trudna do zastąpienia.

Sukcesja

Pomijanie kobiet oraz przypisywanie im stereotypowych ról jest również widoczne przy analizie procesu sukcesji. Córkę są rzadko brane pod uwagę jako poważni kandydaci na przywódcę firmy rodzinnej, chyba że sytuacja firmowa jest kryzysowa albo założyciel firmy nie ma syna [Curimbaba 2002; Dumas 1992, 1998; Haberman i Danes 2007]. Taka sytuacja jest przede wszystkim wynikiem tradycyjnego podejścia do dziedziczenia, gdzie głównym i często jedynym prawomocnym sukcesorem majątku rodziny stał się pierworodny syn. Według Cabrera Suarez [1997] to tradycyjne podejście jest w pewnym sensie wygodnym rozwiązaniem uwalniającym ojców, rodziców, od nieprzyjemnego zadania jakim jest porównywanie i wybór pomiędzy dziećmi. Jednocześnie, w sytuacji ograniczonych zasobów przedsiębiorstw rodzinnych, niedoceniając możliwości i kompetencji córek jest swego rodzaju marnotrawstwem. Hollander i Bukowitz [1990, ss. 139-151] przeprowadzili badanie, w którym analizie poddali wpływ kultury rodzin na szanse rozwoju zawodowego kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych. Zauważyli oni, że pierwszeństwo urodzenia potomka męskiego jest kluczowym czynnikiem w podjęciu decyzji co do sukcesji, co w konsekwencji wpływa na to, że córka może nigdy nie zostać sukcesorem. Potwierdza to założenie Salganicoffa [1990b], który uważa, że zakorzenione w kulturze rodziny stereotypy, dotyczące płci, mogą wpływać na podjęcie decyzji w kwestii wyboru sukcesora. W podobnym duchu wypowiadają się Keating i Little [1997, 157-171] stwierdzając, że płeć jest niepisaną zasadą, zgodnie z którą córki nie mogą być sukcesorami. Takie założenie mogło być również powodem, dla którego kobiety nie brały pod uwagę przedsiębiorstw rodzinnych jako miejsca rozwoju kariery zawodowej [Dumas 1992; Goldberg, Wooldridge 1993; Vera, Dean 2005]. Jednakże wielu autorów [por. Dumas, Dupuis, Richer, St.-Cyr 1995; Nelton 1998, 1999 i in.] krytykuje kierowanie się zasadą pierwszeństwa urodzenia jako głównym czynnikiem wyboru sukcesora. Postulują oni konieczność doboru następcy z uwzględnieniem predyspozycji, kwalifikacji oraz umiejętności, a nie płci. Dodatkowo Brockhaus [2004, ss. 165-177] uważa, że należy przeprowadzić zdecydowanie więcej badań analizujących znaczenie pierwszeństwa urodzenia jako kryterium wyboru sukcesora. Badania prowadzone w ostatnich latach [Aronoff 1998; Gersick, Lansberg, Desjardins, Dunn 1999] pokazują, że coraz więcej rodzin decyduje się na stworzenie zespołu: rodzeństwa: kobiety i mężczyzny, córki i syna, którzy dzieliliby przywództwo i własność firmy w przyszłości. Ta-

kie podejście powoduje, że wszystkie dzieci są potencjalnymi sukcesorami, bez względu na płeć. Głównymi powodami jakie podają kobiety, które chcą dołączyć do firmy rodzinnej są: chęć pomocy rodzinie, objęcie stanowiska, którego nikt inny z rodziny nie chce bądź nie może objąć, a także brak satysfakcji z dotychczasowej pracy [Salganicoff 1990b]. Co więcej, praca w przedsiębiorstwie rodzinnym nie jest postrzegana przez kobiety jako profesjonalna kariera, a ich celem z reguły nie jest bycie właścicielem firmy. Wyniki badań Very i Deana [2005, 321-346] oraz Dumasa [1992] są zbieżne z wynikami Salagnicoffa [1990b]. Według Barnesa i Kaftana [1990] kobiety-sukcesorki w firmach rodzinnych mają na swojej drodze do przywództwa wiele trudności. Muszą się przede wszystkim zmierzyć ze sceptycyzmem ojca oraz braci (gdy są), którzy uważają, że biznes nie jest miejscem dla kobiety. Kobiety muszą ciągle udowadniać swoje kompetencje i umiejętności, a także zaangażowanie w biznes rodzinny [Korman, Habler 1991]. Pracownicy firmy również często stawiają opór w przypadku, gdy na czele przedsiębiorstwa staje córka właściciela [Dumas 1989]. Jednak problemy związane z sukcesją kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych nie leżą tylko i wyłącznie po stronie firmy czy rodziny. Wielu badaczy zauważa, że kobiety stają często w obliczu konfliktu ról pomiędzy oczekiwaną rolą w rodzinie (np. bycie żoną i matką), a rolą w biznesie (np. własne aspiracje zawodowe) [por. Dumas 1990; Hollander, Bukowitz 1990; Lyman 1988 i in.]. Kobiety są często świadome tego, że nie będą w stanie sprostać wszystkim wymaganiom na najwyższym poziomie: rodziny, firmy i swoim. Dlatego też, często decydują się na poświęcenie jednego z obszarów na rzecz innych. Największym problemem jest to, że kobiety często czują się winne, gdy wybiorą karierę w przedsiębiorstwie rodzinnym i zostaną sukcesorem. Takie poczucie jest wynikiem społecznego podziału ról, który przez wiele lat nadawał kobietom zupełnie odmienny status. Dopiero ostatnie lata przynoszą pewną zmianę. Kobiety często wskazują, że bardzo dużym wyzwaniem jest pogodzenie kariery zawodowej z życiem rodzinnym. Co więcej, otrzymywanie sprzecznych wiadomości typu: „Należy poświęcić się dla firmy” i „Kiedy wreszcie doczekamy się wnuka?” - może być bardzo demotywujące i może prowadzić do narastających wewnętrznych konfliktów [Vera, Dean 2005]. To z kolei może prowadzić do braku pewności co do dalszych poczynań, zarówno w rodzinie jak i przedsiębiorstwie rodzinnym [Freudenberger i in. 1989, ss. 47-53]. Kobiety mogą się czuć zdemotywowane do pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym wtedy, gdy wiedzą, że są kompetentne, posiadają predyspozycje i umiejętności, jednak ze względu na tradycję „pierworodnego syna”, nigdy nie zajmą kluczowego stanowiska w firmie. Jak dotąd przeprowadzono niewiele badań, dotyczących sukcesji i kwestii płci. Jednymi z najważniejszych i najczęściej cytowanych są analizy Dumasa, przeprowadzone w 1989 i 1992 roku [Dumas 1989, 1992], w których porównano relacje pomiędzy synem a ojcem oraz córką a ojcem. Według

autora relacje pomiędzy córką a ojcem są bardziej harmonijne, ale również o zupełnie odmiennym charakterze. Córkę zdecydowanie rzadziej konkurują z ojcami o władzę i kontrolę w firmie. Ciekawym wnioskiem z tego badania jest to, że kobiety rywalizują o „firmową tożsamość” i przywództwo nie z ojcem, a częściej z matką lub np. managerem spoza rodziny. Inni autorzy [por. Bork 1993; Haberman i Danes 2007; Nelton 1999] potwierdzili założenie, że sukcesja ojciec-córka wydaje się być mniej konfliktowa niż sukcesja syn-ojciec. Vera i Deana [2005, ss. 321-346] przeprowadzili badanie porównujące sukcesję córka-ojciec oraz córka-matka. Zauważyli, że sukcesja córka-matka jest zdecydowanie trudniejsza. Córka ma wrażenie, że jest w cieniu swojej matki, a jej styl zarządzania jest ciągle porównywany do stylu, w jakim zarządzała mama. Wydaje się zatem, że sukcesja „krzyżowa” (ojciec-córka, matka-syn) powinna być zdecydowanie łatwiejsza. Jednakże nadal jest zbyt mało badań empirycznych potwierdzających to założenie, aby móc generalizować.

Zakończenie

Powyższy artykuł jest przeglądem literaturowym, dotyczącym kwestii kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych. Analiza literaturowa pokazała, że jest to tematyka nadal mało zgłębiona przez badaczy. Wciąż niewiele wiadomo na temat tego, jak kobiety zarządzają przedsiębiorstwami rodzinnymi, jakie są ich style zarządzania, jak efektywne są style zaadoptowane przez kobiety oraz jak wyglądają ich relacje, jako sukcesorów, z pozostałymi członkami rodziny. Niewiele wiadomo na temat czynników warunkujących proces sukcesji, gdy sukcesorem jest córka oraz czy różnią się od tych wpływających na sukcesję, gdy sukcesorem jest syn. Artykuł pokazuje również istotną rolę kobiet dla ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. Przeprowadzony przegląd literatury pozwala na dostrzeżenie pewnych, często nieuświadomianych, właściwości oraz cech kulturowych firm rodzinnych, które mogą w sposób negatywny wpływać na rozwój kariery zawodowej kobiet. Z drugiej strony analiza pokazała, że sytuacja się zmienia oraz, że przedsiębiorstwa rodzinne mogą stać się miejscem, gdzie kobiety będą mogły osiągać stanowiska kierownicze bez obawy przed zjawiskiem „szklanego sufitu”. Z praktycznego punktu widzenia, wiedza na temat czynników sprzyjających oraz utrudniających karierę kobiet w firmach rodzinnych jest również niezwykle istotna. Jeżeli przyjąć, że kobiety stanowią 50% talentów dostępnych dla biznesów rodzinnych, to informacje na temat tego, w jaki sposób wychowywać i zachęcać kobiety, aby mogły w pełni wykorzystać swój potencjał pracując w przedsiębiorstwie rodzinnym, mogą okazać się bardzo ważne dla zachowania jego ciągłości oraz odniesienia sukcesu w przyszłości.

Bibliografia

- Allen I.E., Langowitz N.S. (2003)**, *Women in family-owned businesses*. Boston: MassMutual Financial Group and Center for Women's Leadership at Babson College.
- Aronoff C.E. (1998)**, *Megatrends in family business*, „Family Business Review“, 11(3).
- Barnes L.B., Kaftan C. (1990)**, *Organizational transitions for individuals, families and work groups*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bork D. (1993)**, *Family business, risky business* (2nd ed.), Aspen, CO: Bork Institute for Family Business.
- Bowman-Upton N., Heck R.K.Z. (1996)**, *The family dimension of entrepreneurship*. In D. L. Sexton (Ed.), *The state of the art of entrepreneurship*. Chicago: Upstart.
- Brockhaus R.H. (2004)**, Family business succession: Suggestions for future research. *Family Business Review*, 17.
- Cabrera Suárez K. (1997)**, *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*, Unpublished doctoral dissertation, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Spain.
- Cole P.M. (1993)**, *Women in family business: A systemic approach to inquiry*, Unpublished doctoral dissertation, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale, FL.
- Cole P.M. (1997)**, *Women in family business*, „Family Business Review“, 10(4).
- Curimbaba F. (2002)**, *The dynamics of women's roles as family business managers*, „Family Business Review“, 15.
- Danes S.M., Olson P.D. (2003)**, *Women's role involvement in family businesses, business tensions, and business success*, „Family Business Review“, 16.
- Dugan A.M., Krone S.P., LeCouvie K., Pendergast J.M., Kenyon-Rouvinez D.H., Schuman A.M. (2008)**, *A woman's place: The crucial roles of women in family business*, Marietta, GA: Family Business Consulting Group.
- Dumas C. (1989)**, *Understanding of father–daughter and father–son dyads in family-owned businesses*, „Family Business Review“, 2(1).
- Dumas C. (1990)**, *Preparing the new CEO: Managing the father–daughter succession process in family businesses*, „Family Business Review“, 3(2).
- Dumas C. (1992)**, *Integrating the daughter into family business management. Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16(4).
- Dumas C. (1998)**, *Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm*, „Family Business Review“, 11(3).
- Dumas C., Dupuis J.P., Richer F., St.-Cyr L. (1995)**, *Factors that influence the next generation to take over the family farm*, „Family Business Review“, 8(2).
- Francis, A.E. (1999)**, *The daughter also rises: How women overcome obstacles and advance in the family-owned business*, Rudi, San Francisco.
- Freudenberger H.J., Freedheim D.K., Kurtz T.S. (1989)**, *Treatment of individuals in family business*, „Psychotherapy“, 26(1).
- Frishkoff, P.A., Brown B.M. (1993, March–April)**, *Women on the move in family business*, *Business Horizon*.

- Galiano A.M., Vinturella J.B. (1995)**, *Implications of gender bias in the family business*, „Family Business Review”, 8(3).
- Gersick K.E., Lansberg I., Desjardins M., Dunn B. (1999)**, *Stages and transitions: Managing change in the family business*, „Family Business Review”, 12(4).
- Gillis-Donovan J., Moynihan-Bradt C. (1990)**, *The power of invisible women in the family business*, „Family Business Review”, 3(2).
- Godfrey J. (1992)**, *Our wildest dreams: Women entrepreneurs. Making money, having fun, doing good*, HarperCollins, New York.
- Goldberg S.D., Wooldridge B. (1993)**, *Self-confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms*, „Family Business Review”, 6(1).
- Haberman H., Danes S.M. (2007)**, *Father–daughter and father–son family business management transfer comparison: Family FIRO model application*, „Family Business Review”, 20.
- Harveston P.D., Davis P.S., Lyden J.A. (1997)**, *Succession planning in family business: The impact of owner gender*, „Family Business Review”, 10(4).
- Haynes D.C., Avery R.J., Hunts H.J. (1999)**, *The decision to outsource child care in households engaged in a family business*, „Family Business Review”, 12(3).
- Hollander B.S., Bukowitz W.R. (1990)**, *Women, family culture and family business*, „Family Business Review”, 3(2).
- Iannarelli C.L. (1992)**, *The socialization of leaders in family business: An exploratory study of gender*, Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, PA.
- Jaffe D. (1990)**, *Working with the ones you love: Strategies for a successful family business*, Emeryville, Conari Press, CA.
- Keating N.C., Little H.M. (1997)**, *Choosing the successor in New Zealand family farms*, „Family Business Review”, 10(2).
- Korman M.D., Habler T.M. (1991)**, *Odd couples in the family-owned business*, Family Business Sourcebook.
- Lansberg I. (1992)**, *Reflections of the founder: A conversation with Barbara Hollander*, „Family Business Review”, 6(3).
- Lyman A.R. (1988)**, *Life in the family circle*, „Family Business Review”, 1(4).
- Marshack K.J. (1994)**, *Copreneurs and dual-career couples: Are they different?*, „Entrepreneurship: Theory & Practice”, 19(1).
- Moen P. (1992)**, *Women's two roles*, Westport, CT: Auburn House.
- Nelton S. (1986)**, *In love and in business. How entrepreneurial couples are changing the rules of business and marriage*, John Wiley, New York.
- Nelton S. (1997)**, *A different message for daughters*, „Nation's Business”, 85(5).
- Nelton S. (1998)**, *The rise of women in family firms: A call for research now*, „Family Business Review”, 11(3).
- Nelton S. (1999)**, *Why women are chosen to lead?*, „Nation's Business”, 87(4).
- Poza E.J., Messer T. (2001)**, *Spousal leadership and continuity in the family firm*, „Family Business Review”, 14.

Rowe B.R., Hon, G.S. (2000), *The role of wives in family businesses: The paid and unpaid work of women*, „Family Business Review“, 13.

Salganicoff M. (1990), *Women in family businesses: Challenges and opportunities*, „Family Business Review“, 3(2).

Sharma P. (2004), *An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future*, „Family Business Review“, 17.

Vera C.F., Dean M.A. (2005), *An examination of the challenges daughters face in family business succession*, „Family Business Review“, 18.

Voydanoff P. (1990), *Economic distress and family relations: A review of the eighties*, „Journal of Marriage and the Family“, 52.

Ward J.L. (1987), *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

Ward J.L., Sorenson L.S. (1989), *The role of mom*, „Nation's Business“, 11(77).

Aleksy Banasiak

Społeczna Akademia Nauk

Społeczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem rodzinnym

**Corporate social responsibility in the management of a small family
business**

Abstract: The article presents the conditions associated with the implementation of the principles of CSR (Corporate Social Responsibility) in small family businesses. CSR is still poorly known among this group of companies. This is mainly due to their specificity and the resulting restrictions on the implementation and application of the principles of social responsibility. The possible benefits connected with the implementation of CSR principles to small family businesses provide a basis to conclude that these principles will be here in the future more popular.

Key-words: small family business, family business management, corporate social responsibility.

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne od dawna uznawane są za esencję przedsiębiorczości w gospodarce wolnorynkowej i są jednym z fundamentów gospodarki światowej. Zdecydowana większość tych przedsiębiorstw mieści się w kategorii sektora MSP [Safin 2007, s. 316]. Mimo rosnącej globalizacji i koncentracji kapitału, gospodarcze znaczenie tych podmiotów jest znaczące dla większości gospodarek na świecie, w tym także dla gospodarki polskiej.

Jednocześnie przedsiębiorstwa te stają przed wszystkimi wyzwaniami dotyczącymi współczesnej gospodarki. Jednym z nich jest działanie w sposób uwzględniający społeczną odpowiedzialność w prowadzeniu biznesu.

Idea społecznej odpowiedzialności jest w pełni realizowana w zdecydowanej większości przedsiębiorstw korporacyjnych. Małe przedsiębiorstwa, w tym rodzinne, muszą się dopiero uczyć tych zasad. Ponieważ prowadzenie biznesu zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności staje się kanonem, małe firmy rodzinne muszą przyspieszać procesy implementacji tych zasad. Nie jest to jednak zadanie łatwe ze względu na specyfikę ich funkcjonowania.

Celem artykułu jest analiza uwarunkowań związanych z wprowadzaniem zasad społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu małymi przedsiębiorstwami rodzinnymi, z uwzględnieniem specyficznych problemów ich funkcjonowania. Rozważania zostały oparte w głównej mierze o analizę aktualnego piśmiennictwa z tego zakresu.

Istota społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*)

Termin CSR zaczął się rozpowszechniać od początku lat 50. dwudziestego wieku. Idea, mówiąca, że biznes ma zobowiązania wobec społeczeństwa została zapoczątkowana w tym czasie w USA [Adamczyk 2009, s. 40]. Termin ten na przestrzeni lat był różnie definiowany. Także dzisiaj nie ma jednoznacznej interpretacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Wydaje się, że trafne jest tutaj określenie, iż „CSR to koncepcja zarządzania zorientowana na budowanie trwałych, pozytywnych relacji z różnymi grupami interesu. Integruje ona ekonomiczne, prawne, społeczne, etyczne i środowiskowe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw. Wychodzi z założenia, że generowaniu zysków może i powinna towarzyszyć troska o szeroko pojęte środowisko społeczne i przyrodnicze” [Teneta-Skwiercz 2013, s. 27]. Można jeszcze dodać, że powinny to być transparentne relacje z takimi grupami interesariuszy, jak pracownicy, klienci, partnerzy biznesowi, społeczność lokalna, administracja lokalna i państwowa itp. [Banasiak 2009, s. 9].

Idea CSR ma swoich zwolenników i przeciwników co do zasadności jej realizacji w przedsiębiorstwach. Przeciwnicy uważają, że jej wprowadzanie wpływa na zmniejszenie zysku, który powinien być głównym celem przedsiębiorstwa. Dzisiaj przeważający staje się jednak pogląd o konieczności realizacji przez przedsiębiorstwo zarówno celów finansowych, jak i społecznych, które są ze sobą ściśle powiązane i wzajemnie się warunkują. Według tego poglądu, przedsiębiorstwa powinny być integralną częścią społeczeństwa. Zysk jest podstawowym celem przedsiębiorstwa, ale powinno ono realizować także inne ważne cele, jak rozwój, tworzenie nowych miejsc pracy i utrzymanie zatrudnienia, czy wpływanie na lepsze funkcjonowanie społeczności lokalnych.

Przeobrażenia społeczne, rozwijająca się demokracja, społeczeństwo obywatelskie i informacyjne, prowadzą do konieczności zapewnienia transparentności działań we wszystkich obszarach życia [Porada-Rochóń 2014, s. 79]. W szczególności dotyczy to przedsiębiorstw, które działają w warunkach nasilającej się konkurencji. Aby jej sprostać, przedsiębiorstwa muszą także zwracać uwagę na czynniki pozamaterialne w swoim funkcjonowaniu.

Podstawowe znaczenie w określeniu ram społecznej odpowiedzialności biznesu posiada przyjęta w listopadzie 2010 roku norma ISO 26000, która jest jedynym tej rangi dokumentem zbierającym w sposób całościowy zasady zarządzania społeczną odpowiedzialnością. Całość wytycznych ISO 26000 została opracowana w taki sposób, aby każda organizacja, bez względu na wielkość czy specyfikę działania, mogła wdrożyć zasady społecznej odpowiedzialności i na ich podstawie stworzyć optymalny dla siebie system [Rudnicka 2012, s. 61]. Norma wyróżnia siedem obszarów tej odpowiedzialności:

1. Ład organizacyjny.
2. Prawa człowieka.
3. Relacje z pracownikami.
4. Środowisko naturalne.
5. Zaangażowanie społeczne i rozwój.
6. Uczciwe praktyki rynkowe.
7. Relacje z konsumentami.

W każdym obszarze należy z kolei przestrzegać następujących zasad:

- odpowiedzialność,
- przejrzystość,
- etyczne postępowanie,
- szacunek dla potrzeb interesariuszy,
- respektowanie norm prawa,
- respektowanie międzynarodowych regulacji,
- respektowanie praw człowieka.

Można przyjąć, że ISO 26000 stanowi swoisty przewodnik pomocny we wdrażaniu społecznej odpowiedzialności poprzez zdefiniowanie jej ram oraz przybliżenie zasad i idei.

Społeczna odpowiedzialność może być podejmowana w różnych formach i zakresach działalności przedsiębiorstwa [Adamczyk 2009, ss. 143–147]:

1. *Działalność podstawowa przedsiębiorstwa.* Obejmuje produkowanie i dostarczanie społecznie pożądaných wyrobów i usług w sposób efektywny i jednocześnie etyczny. Inne efekty społeczne to m. in.: tworzenie miejsc pracy, rozwój kadry pracowniczej, płacenie podatków do budżetu państwa i budżetów lokalnych, rozwój postępu naukowo-technicznego itp.

2. Przedsięwzięcia komercyjne. Promowanie przedsiębiorstwa (np. nazwy czy znaku firmowego) poprzez sponsoring kultury, sportu i edukacji. Celem jest upowszechnianie pozytywnego wizerunku.

3. Inicjatywy społeczne na rzecz społeczności lokalnej. Długookresowe zaangażowanie przedsiębiorstwa w rozwiązywanie wybranych problemów w obszarach edukacji, bezrobocia, ochrony zdrowia, czy ochrony środowiska. Prowadzi to do akceptacji całokształtu jego działalności.

4. Działalność filantropijna. Przekazywanie darowizn lub i innych form pomocy dla organizacji społecznych, fundacji jak i osób indywidualnych. Zgodnie z ISO 26000 postrzeganie organizacji jako społecznie odpowiedzialnej oraz jej rzeczywiste działania w zakresie społecznej odpowiedzialności mogą mieć wpływ na:

- przewagę konkurencyjną;
- reputację organizacji;
- zdolność pozyskiwania i zatrzymywania pracowników, konsumentów, klientów, użytkowników;
- morale, zaangażowanie i wydajność pracowników;
- opinie inwestorów, właścicieli, darczyńców, sponsorów i społeczności finansowej oraz
- relacje organizacji z przedsiębiorstwami, instytucjami rządowymi, mediami, dostawcami, podobnymi organizacjami, klientami oraz społecznością, w obrębie której organizacja funkcjonuje [Polski Komitet Normalizacyjny 2012].

Specyfika zarządzania w małych firmach rodzinnych

Firmy rodzinne są na całym świecie integralną częścią gospodarki rynkowej, stając się jednocześnie jednym z jej głównych elementów. W Polsce ich odrodzenie nastąpiło wraz z przemianami politycznymi po 1989 roku. Jednak dopiero ostatnie lata zaowocowały szerszą dyskusją oraz działaniami dedykowanymi biznesowi rodzinnemu.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Pentor Research International [2009, s. 16], firmy rodzinne w zdecydowanej większości są w Polsce firmami małymi i średnimi, stanowiąc 36% ogółu przedsiębiorstw sektora MSP. Najwięcej jest wśród nich firm zatrudniających do 9 osób (38%)¹, zaś najmniej tych, w których pracuje od 50 do 249 osób (12%). Należy w tym miejscu pamiętać, że większość z funkcjonujących na świecie dużych korporacji rozpoczęła swoją działalność jako małe firmy rodzinne. Przedsiębiorstwami

1. Firmy zatrudniające do 9 osób stanowią podgrupę mikroprzedsiębiorstw w ramach sektora MSP.

rodzinnymi powstałymi w ten sposób są tak znane dzisiaj wielkie korporacje, jak: Hewlett-Packard, Levi-Strauss, Ford, Fiat, Heineken czy IKEA. Ich rozwój do dzisiejszych rozmiarów trwał kilkadziesiąt i więcej lat. W Polsce, podobnie jak i w całej Europie Środkowo-Wschodniej, firm zachowujących wielopokoleniową ciągłość rodzinną jest stosunkowo niewiele, ze względu na historyczne uwarunkowania społeczno-polityczne. Poza nielicznymi, jak np. A. Blikle czy W. Kruk, większość powstała dopiero po powrocie do gospodarki rynkowej.

Wszystkie ogólne, uniwersalne zasady zarządzania przedsiębiorstwem dotyczą również małych przedsiębiorstw, w tym małych przedsiębiorstw rodzinnych. Konieczne jest jednak zwrócenie uwagi w procesach zarządzania na pewne specyficzne problemy dotyczące tylko tej grupy przedsiębiorstw. Zarządzanie firmą rodzinną często okazuje się trudniejsze niż zarządzanie inną formą biznesu, ponieważ splatają się tutaj zarówno więzi pokrewieństwa, jak również cele biznesowe, które mogą być różnie pojmowane przez poszczególnych członków rodziny, szczególnie biorąc pod uwagę ich wiek. R.W. Griffin uważa, że „pod pewnymi względami skuteczne zarządzanie jest nawet ważniejsze w przedsiębiorstwach małych niż dużych” [Griffin 1997, s. 59]. Duża firma może bowiem bez trudu powetować nawet wielką stratę związaną z nieudaną realizacją jakiegoś projektu, podczas gdy małe przedsiębiorstwo często nie jest w stanie udźwignąć nawet niewielkiej straty z tego tytułu.

Podstawowym problemem związanym z zarządzaniem w małych firmach rodzinnych jest brak profesjonalizacji zarządzania. Właściciele zazwyczaj nie mają, szczególnie na początku, ani odpowiedniego wykształcenia, ani doświadczenia w tym zakresie. Zarządzanie najczęściej odbywa się na zasadzie intuicji a także metodą prób i błędów. Do zarządzania wprowadzane są często emocje i kryteria rodzinne, a nie profesjonalne. Wszystko to powoduje to, że działania nie zawsze są w pełni efektywne.

Sposób zarządzania małą firmą rodzinną jest z reguły mało skomplikowany. Właściciel, najczęściej głowa rodziny, pełni wiele funkcji. Oprócz pełnienia roli właściciela i głowy rodziny jest jednocześnie menedżerem i wykonawcą (księgowym, pracownikiem, zaopatrzeniowcem, sprzedawcą itp.). Działania mają charakter mało sformalizowany i często są podejmowane pod wpływem impulsu wynikającego z „potrzeby chwili”.

W większości przypadków nie występuje w małych firmach rodzinnych zarządzanie strategiczne. Przedsiębiorstwa te najczęściej posługują się strategiami rodzącymi się w bieżącym działaniu, w sposób nieuporządkowany i przypadkowy. Działają w sposób intuicyjny, nie tworząc sformalizowanej misji, wizji ani planu strategicznego. Wykorzystują w głównej mierze intuicyjne, proste i zdroworozsądkowe narzędzia zarządzania strategicznego [Sułkowski, Marjański 2009, s. 86].

W zarządzaniu w małych firmach rodzinnych występują tendencje zachowawcze i duży opór przed zmianami. Rodzina boi się ponoszenia ryzyka związanego z nowymi przedsięwzięciami. Firmy te działają w bardzo konkurencyjnym otoczeniu, powodującym konieczność nieustannego wprowadzania innowacji, szukania nowych rozwiązań, wprowadzania nowych technologii. Dla wielu z nich stanowi to duże wyzwanie, ponieważ najczęściej zostały założone w oparciu o koncepcję należącego do rodziny pomysłodawcy, a nie o posiadane umiejętności i wiedzę. Jednocześnie system zależności rodzinnych wpływa na chęć utrzymania *status quo* i jest mało podatny na wprowadzanie zmian.

Działania małych firm rodzinnych z reguły nastawione są krótkookresowo. Nie występuje planowanie długookresowe, a firmy dążą do osiągnięcia maksymalizacji zysku w krótkim czasie. Nie sprzyja to tworzeniu projektów decydujących o rozwoju tych firm w szerszym horyzoncie czasowym.

Istotnym problemem rzutującym na zarządzanie jest finansowanie rozwoju. Swoją działalność firmy rodzinne opierają najczęściej na kapitale właścicieli. Podstawowe źródło finansowania, jakim jest kredyt bankowy, z reguły jest niedostępne, gdyż podmioty te nie są bowiem w stanie zagwarantować odpowiednich zabezpieczeń. Nie mają też odpowiedniej historii dla oceny wiarygodności kredytowej.

Cechą małych przedsiębiorstw rodzinnych są mało złożone, niesformalizowane struktury organizacyjne. Z jednej strony jest to cecha pozytywna, ponieważ układ decyzyjny jest przejrzysty a przepływ informacji szybki. Z drugiej strony prowadzi to często do rozmycia kompetencji i odpowiedzialności oraz do skupienia wszystkich decyzji w rękach właściciela.

Problemem oddziałującym na zarządzanie małymi firmami rodzinnymi jest brak chęci pozyskiwania z zewnątrz pracowników posiadających wysokie kwalifikacje. Przedsiębiorcy ograniczają kontakty z otoczeniem, starając się utrzymać hermetyczność, w obawie o obce wpływy. A jeśli ta bariera mentalna nie występuje, to na przeszkodzie do zatrudniania obcych menedżerów stoi najczęściej brak możliwości finansowych, a właśnie tacy pracownicy są tutaj najbardziej pożądani. Powinni oni mieć szerokie kwalifikacje do pełnienia różnych funkcji, w przeciwieństwie do dużych przedsiębiorstw, gdzie w tym zakresie występuje specjalizacja.

Istotne jest podkreślenie, że małe firmy rodzinne działają najczęściej na rynku lokalnym i są oceniane pod każdym względem przez społeczności lokalne. Rodzinie zależy bardzo, aby pokazać się z jak najlepszej strony. Implementacja idei społecznej odpowiedzialności wpisuje się jak najbardziej w budowanie strategii dobrego odbioru przez otoczenie.

Uwarunkowania realizacji idei społecznej odpowiedzialności biznesu w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem rodzinnym

Mimo iż małe i średnie przedsiębiorstwa dominują w polskiej gospodarce, to dorobek w zakresie badania społecznej odpowiedzialności tych przedsiębiorstw jest bardzo skromny, szczególnie jeśli porównamy go na tle osiągnięć europejskich czy amerykańskich [Sokołowska 2013, s. 129]. Jako przyczynę podaje się najczęściej historyczny (korporacyjny) rodowód CSR a także łatwość dostępu do danych w dużych przedsiębiorstwach [Wilewska 2013, s. 229]. Problem ten dotyczy niewątpliwie w dużym stopniu także małych firm rodzinnych.

Dostępne w tym zakresie wyniki badań empirycznych wskazują, że małe i średnie przedsiębiorstwa dotychczas nie przywiązywały zbyt dużej uwagi do idei CSR w swoich strategiach rozwojowych. Na przykład z analizy Polskiej Agencji Rozwoju Przemysłu [Orłowski i in. 2010, s. 49] wynika, że wśród celów stawianych sobie przez firmy z sektora MŚP, cele związane z CSR znajdują się na dalszych pozycjach. Najwyżej w tej klasyfikacji, na 6. pozycji, jest wymieniane utrzymywanie dobrych relacji z pracownikami. Na 9. pozycji sklasyfikowano utrzymywanie dobrych relacji z dostawcami, podwykonawcami, a prowadzenie działalności charytatywnej na rzecz gminy, społeczności lokalnej lub innej społeczności, jest wymieniane na ostatnim, 11. miejscu rankingu.

Małe przedsiębiorstwa mają niewątpliwie gorszą pozycję wyjściową we wprowadzaniu społecznej odpowiedzialności w stosunku do dużych. Wynika to m.in. z takich czynników, jak:

- większe możliwości organizacyjne dużych podmiotów (możliwość tworzenia w ich strukturze odpowiednich komórek zajmujących się tą problematyką),
- możliwości finansowe dużych przedsiębiorstw, pozwalające na przeznaczanie określonych środków na ten cel,
- konieczność zaspokojenia oczekiwań bardzo różnych grup interesu w dużych przedsiębiorstwach w zakresie prowadzenia działalności społecznie odpowiedzialnej (np. pracownicy, akcjonariusze, organizacje konsumenckie i ekologiczne).

W małych firmach rodzinnych występują ponadto bariery wprowadzania CSR wynikające z ich specyfiki. Wśród najistotniejszych można wymienić:

- niska znajomość problematyki i mylenie jej z działalnością filantropijną, generującą koszty,
- obawy przed zmianą i wchodzeniem w nowe, nieznane obszary działalności,

- brak pomysłu na prowadzenie działań społecznie odpowiedzialnych,
- brak wizji i misji, ukierunkowanych na strategię rozwoju.

Nie powinno to jednak wpływać negatywnie na decyzje o podejmowaniu CSR przez małe firmy rodzinne. Idea ta dotyczy bowiem wszystkich przedsiębiorstw, niezależnie od ich wielkości, formy organizacyjno-prawnej, własności itp. Konieczne jest jedynie uwzględnienie specyficznych cech związanych z funkcjonowaniem i zarządzaniem dla tej grupy przedsiębiorstw.

Prowadzenie działalności w sposób społecznie odpowiedzialny może przynieść małym firmom rodzinnym szereg korzyści:

1. *Uzyskanie dobrych relacji firmy ze społecznością i władzami lokalnym.* Firmy te działają najczęściej na rynkach lokalnych. Społeczna odpowiedzialność wpływa na pozytywny odbiór przez społeczność lokalną. Pozwala także na zdobycie zaufania i przychylności władz lokalnych.
2. *Przeniesienie dobrych relacji z lokalnym otoczeniem na członków rodziny.* Członkowie rodziny korzystają z dobrego odbioru firmy przez lokalną społeczność. Mogą liczyć na przychylność i życzliwość lokalnych środowisk opiniotwórczych i grup społecznych. Cieszą się uznanym szacunkiem i często są wybierani do władz lokalnych, organizacji, stowarzyszeń itp.
3. *Kształtowanie pozytywnego wizerunku wśród pracowników.* Poprawa wizerunku firmy w oczach pracowników jest bardzo ważnym elementem ich motywowania. Pracownicy utożsamiają się zarówno z firmą jak i z rodziną. Wzajemne relacje opierają się na pełnym zaufaniu. Firma staje się atrakcyjniejsza na rynku pracy, co pozwala zatrzymywać najlepszych pracowników i jednocześnie przyciągać nowych.
4. *Kształtowanie pozytywnego wizerunku w otoczeniu.* Wpływa to dodatnio na reputację tych firm wśród interesariuszy i przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej.
5. *Zwiększenie lojalności dotychczasowych interesariuszy.* Dbłość o jakość, terminowość, bliski kontakt, właściwe traktowanie pracowników, zachowanie tradycji itp. powodują zadowolenie interesariuszy. Nie są zainteresowani poszukiwaniem np. nowych dostawców czy innych kontaktów.
6. *Zwiększenie zainteresowania nowych potencjalnych interesariuszy.* Dobra reputacja powoduje wzrost zainteresowania przedsiębiorstwem w otoczeniu. Ułatwia nawiązywanie nowych kontaktów, zarówno biznesowych jak i pozabiznesowych.

Istotne jest, aby proces wdrażania CSR wynikał z realizacji celów małego przedsiębiorstwa rodzinnego, skorelowanych z misją i wizją, wynikających z kolei z przyjętej strategii działania. Konieczne jest więc szersze stosowanie przez te firmy elementów zarządzania strategicznego.

Należy zwrócić w tym miejscu uwagę na fakt, że nie ma jednego schematu uwarunkowań tego wdrożenia. Wpływa na to m.in. specyfika tej grupy przedsiębiorstw jak również zakładane cele. Ze względu na ograniczone możliwości stosowania w kompleksowy sposób idei CSR w małych firmach rodzinnych, należy postulować wprowadzanie jej elementów w sposób stopniowy, dostosowany do możliwości. Uzyskane częściowe korzyści będą podstawą zdobywania doświadczenia w tym zakresie i stworzą możliwości dalszego rozwijania idei. Właściciele małych firm rodzinnych coraz częściej uświadamiają sobie, że już na etapie budowania marki nawet niewielkie działania odpowiedzialne społecznie mogą znacząco wpłynąć na wzrost przewagi konkurencyjnej.

Istnieje jednocześnie konieczność szerszej pomocy doradczej i szkoleniowej instytucji zewnętrznych. Jedną z barier stosowania CSR w małych przedsiębiorstwach rodzinnych jest bowiem brak wiedzy na ten temat. Chaotyczne, akcyjne i nieprzemyślane działania firm w zakresie społecznego zaangażowania, skutkujące brakiem efektów, mogą zniechęcać podmioty gospodarcze do dalszych działań [Gołaszewska-Kaczan 2009, s. 233].

Podsumowanie

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu jest już powszechnie stosowana w przedsiębiorstwach korporacyjnych. Jej znaczenie jest także coraz częściej dostrzegane w małych przedsiębiorstwach, w tym w małych przedsiębiorstwach rodzinnych. Dobre praktyki w tym zakresie stosowane przez znane koncerny motywują mniejsze przedsiębiorstwa do ich powielania. Specyficzne cechy małych firm rodzinnych powodują jednak, że proces implementacji CSR jest zbyt powolny. Konieczne jest szersze upowszechnianie tej idei i korzyści z nią związanych. Wymaga to szerszego stosowania przez tę grupę przedsiębiorców zasad zarządzania strategicznego. Społeczna odpowiedzialność biznesu musi bowiem być odpowiednio wkomponowana w długookresowe cele małych przedsiębiorstw rodzinnych. CSR staje się wtedy sposobem na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i ma przy tym duży wpływ nie tylko na teraźniejszość przedsiębiorstwa, ale także na jego przyszłość. Kluczowe jest przy tym budowanie odpowiedniego instrumentarium CSR dedykowanego specyfice małych firm rodzinnych. Zarówno małe firmy rodzinne, jak i społeczna odpowiedzialność biznesu, będą miały coraz większe znaczenie w rozwijającej się gospodarce.

Bibliografia

Adamczyk J. (2009), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Banasiak A. (2009), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wobec pracowników w procesach fuzji i przejęć*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Człowiek w kryzysie – współczesne problemy życiowe i zawodowe”, t. 10, z. 11, Łódź.

Gołaszewska-Kaczan U. (2009), *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

Griffin R.W. (1997), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.

Orłowski W., Pasternak R., Flaht K. i in. (2010), *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PARP, Warszawa.

Pentor Research International (2009), *Badanie firm rodzinnych w Polsce. Wnioski z dotychczas zrealizowanych etapów badania*, Pentor Research International, Warszawa.

Polski Komitet Normalizacyjny (2012), *ISO 26000*, www.pkn.pl/iso-26000, dostęp 25 lutego 2014.

Porada-Rochoń M. (2014), *Istota i obszary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw* [w:] J. Engelhardt (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, CeDeWu, Warszawa.

Rudnicka A. (2012), *CSR – doskonalenie relacji społecznych w firmie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

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

Sokołowska A. (2013), *Spoleczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja – ocena – kierunki doskonalenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

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

Teneta-Skwiercz D. (2013), *Uwarunkowania realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach polskich na tle doświadczeń Wielkiej Brytanii i Niemiec*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Wilewska M. (2013), *CSR przedsiębiorstw dużych i z sektora MSP – podobieństwa i różnice*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. W poszukiwaniu paradygmatów, metodologii i strategii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Bartłomiej Stopczyński

Spółeczna Akademia Nauk

Facebook w komunikacji marketingowej – użyteczność dla firm rodzinnych

**Facebook in marketing communication - usefulness
at family companies**

Abstract: Social Media are getting fast growing form of communication. Today customers often use available social media looking for information about companies. Interesting question seems to be, how the family business may use Facebook to communicate with customers.

Key-words: social media, marketing communication, Facebook.

1. Wstęp

Firmy rodzinne stanowią istotną część polskiej gospodarki. Zgodnie z definicją, przyjętą na potrzeby badania PARP¹ w 2008 roku, stanowiły one około 36% ogółu sektora MSP, co przekładało się na ich liczbę około 219 tysięcy podmiotów [Marjański 2012, s. 36]. W stosowanych definicjach nie ma jednoznacznego określenia, czym jest firma rodzinna, niemniej jednak przyjmuje się, że aby daną organizację przyporządkować do tej grupy, powinna ona spełniać następujące kryteria: rodzinna struktura własności, sprawowanie przez członków rodziny kontroli strategicznej oraz zaangażowanie więcej niż jednego pokolenia firmy w jej funkcjonowanie [Sułkowski 2011, s. 10]. Mogą to być zarówno małe przedsiębiorstwa, jak i duże korporacje. W polskich warunkach większość z nich to przedsiębiorstwa bardzo małe. 90% z nich to mikroprzedsiębiorstwa, 9% to małe przedsiębiorstwa, a mniej niż 1% to

1. Państwowa Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

przedsiębiorstwa średnie [Kowalewska, Szut, Lewandowska i in. 2009 s. 26]. Zatem znaczenie firm rodzinnych dla polskiej i nie tylko gospodarki jest bardzo duże, zarówno ze względu na ich wkład w tworzenie PKB, jak i liczbę i różnorodność działających na rynku tego typu podmiotów.

Jednocześnie na współczesnym rynku obserwujemy rewolucję w sposobach komunikowania się podmiotów. Szczególnie jeśli chodzi o komunikację formalną, czyli promocję. Spada znaczenie tradycyjnych form promocji, zakładających jednokierunkową komunikację poprzez media masowe. Są one wypierane przez nowe interaktywne media, takie jak Internet. Sam Internet również podlega przeobrażeniom i dynamicznie się zmienia. Jeszcze 10 lat temu było to w sumie dość tradycyjne medium, oferujące z punktu widzenia promocji komunikację głównie w jedną stronę. Dziś, dzięki rozwojowi mediów społecznościowych (social media), stał się Internetem 2.0, czyli w pełni interaktywnym narzędziem, wykorzystywanym do budowania społeczności i komunikowania się. Jego główną cechą stało się łączenie ludzi między sobą. Żyjemy w czasach globalnej rewolucji. Rewolucja social media sprawiła, że każdy z nas ma głos. Głos donośny i zdolny do wpływania na losy i strategie największych firm, wydarzeń i postaci [Sadowski 2013, s. 15].

Istotnym zatem wydaje się pytanie, w jaki sposób może być wykorzystany do działań promocyjnych w firmach rodzinnych jeden z najpopularniejszych portali społecznościowych – Facebook. W celu odpowiedzi na to pytanie zostanie wykorzystana zarówno dostępna literatura, jak i wyniki badania ankietowego zrealizowanego przez autora artykułu.

2. Sposoby wykorzystania mediów społecznościowych w promocji firm rodzinnych.

Aby móc określić sposoby wykorzystania mediów społecznościowych w promocji firm rodzinnych, należy przede wszystkim odróżnić je od mediów tradycyjnych (Tab. 1). Często zapomina się o różnicach pomiędzy tymi mediami, traktując media społecznościowe jako kolejny kanał tradycyjnej promocji, co przekłada się na niewłaściwe zadania im przydzielane oraz sposoby ich realizacji.

Tabela 1. Porównanie mediów tradycyjnych i społecznościowych

Media tradycyjne	Media społecznościowe
Sprzedaż	Budowanie relacji
Komunikacja głównie jednokierunkowa	Sieć uczestników wymieniająca komunikaty między sobą
Komunikaty tworzone przez nadawcę	Komunikaty tworzone przez wszystkich uczestników procesu komunikacji
Komunikaty kontrolowane przez nadawcę	Brak kontroli
Przekazywanie komunikatów odbiorcom	Dyskusja

Źródło: Stopczyński 2012, s. 106.

Przed wszystkim korzystając z mediów społecznościowych, należy zdać sobie sprawę, że one służą głównie budowaniu relacji z klientami. Często przyczyną porażek w ich wdrażaniu w firmach jest brak zrozumienia specyfiki mediów społecznościowych, co przekłada się na traktowanie ich jako kolejnego narzędzia promocji [Fournier, Lee 2009, s. 105]. Umieszczanie na takim portalu jedynie informacji w celu dotarcia z nimi do odbiorców jest mało skuteczne w osiągnięciu celów.

Kolejną różnicą jest zrozumienie, że media społecznościowe to nie tradycyjna forma komunikacji z wyraźnie zaakcentowanym nadawcą i odbiorcą informacji, ale luźna sieć użytkowników wymieniająca pomiędzy sobą komunikaty. Robią oni to głównie dla wymiany tych informacji. W pełni kontrolują i kreują je. To od użytkowników zależy to, czy pojawi się dyskusja, oraz na jaki temat będzie toczona. Jej brak oznacza tak naprawdę brak komunikacji. Przynajmniej na sensowną skalę wynikającą z potencjału mediów społecznościowych.

Współtworzenie przez użytkowników treści, zamieszczanych na portalach społecznościowych, powoduje utratę kontroli nad tym, co będzie przekazywane i w jaki sposób. Usiłowanie jej przywrócenia z góry skazane jest na porażkę. Zbyt agresywne próby sprawowania kontroli spowodują odejście internautów, a bez nich nie będzie treści i użytkowników. Niepożądane dyskusje, prowadzone przez internautów, można traktować jako zagrożenie i, by je eliminować, można unikać dyskutantów, co robi część firm. Jednak w praktyce taka strategia działania nie jest właściwa. Ignorowanie ich wcale nie spowoduje, że internauci przestaną rozmawiać, za to trzeba mieć pełną świadomość tego, że się nie uczestniczy w dyskusjach, jakie są tam prowadzone, oraz że nie ma się na nie najmniejszego wpływu, co powoduje, że stają się one jeszcze groźniejsze dla firmy [Dunn 2010, s. 44]. Dodatkowo zniechęceni internauci mogą stworzyć własne antyprofile strony firmy, na które przeniosą się niechciane dyskusje. Czyli nadal będzie się mówić o firmie źle, ale już bez jej udziału.

Zatem, aby uniknąć powyższych problemów, ważnym jest zapewnienie użytkownikom mediów społecznościowych pozytywnych i ciekawych wątków do dyskusji i w ten sposób wpływanie na treści w nich zamieszczane. Trzeba także uważać, by działalność rzeczywista nie przełożyła się na negatywne skutki pojawiające się w mediach społecznościowych. Przykładem może być sytuacja, na jaką natrafił koncern PGE przy przeprowadzaniu kampanii wizerunkowej na Facebook'u.

Firma ta kilka lat temu zobligowała się wobec łódzkich władz do wyremontowania kamienicy przy ulicy Piotrkowskiej, w celu umieszczenia w niej biur, związanych z działalnością firmy. Stan kamienicy wymagał, aby firma wyburzyła go i zastąpiła nową konstrukcją, wizualnie nie różniącą się od

pierwowzoru. PGE rozpoczęło inwestycję od wyburzenia kamienicy. Niestety w międzyczasie zmieniły się władze firmy i znikła potrzeba stawiania budynku, w związku z czym w miejscu kamienicy przy ulicy Piotrkowskiej obecnie mieszkańcy Łodzi „podziwiają” dziurę w zabudowie. Jak można się spodziewać, nie wywołuje to u nich sporego entuzjazmu. Rok temu firma zdecydowała się na wyżej wspomnianą kampanię. Jednym z jej elementów było założenie profilu na Facebooku i wykupieniu dużej ilości sponsorowanych postów mających na celu polubienie go przez internautów. Na nieszczęście dla PGE taki profil to nie tylko platforma do przekazywania informacji przez firmę, ale przede wszystkim miejsce, gdzie przy pomocy komentarzy sami internauci mogą się do nich odnosić. Łódzcy internauci zatem wykorzystali ten fakt do upomnienia się o obiecaną kamienicę. Przez co najmniej kilka tygodni, gdy kampania była najbardziej intensywna, niemal pod każdym postem, 90% komentarzy stanowiły negatywne opinie o sytuacji z kamienicą w Łodzi. Dzięki temu internauci odwiedzający profil PGE, zamiast czytać o pozytywach działania koncernu, zapoznawali się z kłopotliwą dla firmy sytuacją.

Warto zwrócić też uwagę na jeszcze jeden aspekt mediów społecznościowych. Stymulowanie dyskusji, uczestnictwo w nich pozwala na zdobycie szerszej informacji o klientach. Sami klienci, ponieważ dyskusja jest dobrowolna, a nie wymuszona przez działania firmy, są bardziej chętni do dzielenia się informacjami. Dodatkowo ciągle monitorowanie pojawiających się w serwisie wypowiedzi uczestników pozwala na dopasowanie samej zawartości profilu do potrzeb tych użytkowników, co powinno przełożyć się na większą interakcję pomiędzy uczestnikami odwiedzającymi ten profil [Kaczorowska-Spychalska 2012, s. 118].

Podsumowując, głównym celem wykorzystania mediów społecznościowych powinno być zbudowanie relacji pomiędzy klientami, pracownikami firmy i samą firmą. I dopiero stworzenie tych relacji na różnych poziomach pomoże realizować konkretne cele, związane pośrednio lub bezpośrednio ze sprzedażą, czy wynikami ekonomicznymi firmy. Dzięki tym relacjom firma lepiej poznaje klientów i może łatwiej zdobywać ich lojalność. To pozwala między innymi na [Piskorski 2011, s. 118]:

- redukcję kosztów obsługi klienta,
- zwiększenie ceny, jaką są skłonni płacić klienci, dzięki lepszemu dopasowaniu do potrzeb i większej lojalności,
- zredukowanie kosztów, dzięki pomocy ludziom w budowaniu relacji.

Jest jeszcze jedna ważna sprawa. Media społecznościowe są płynne – ewoluują, zmieniają swoją postać każdego dnia. To tekst, audio, obrazy i wideo. W każdym z mediów, w każdej sekundzie. Są jak nurt w rzece – stały, lecz nigdy taki sam [Gitomer 2011, s. 15].

3. Użyteczność Facebook'a w promocji firm rodzinnych

Portal Facebook został stworzony na początku 2004 roku przez M. Zuckerberga i kilku jego kolegów. Początkowo miała to być platforma służąca do zacieśniania kontaktów i wymiany informacji pomiędzy studentami amerykańskich uczelni. Szybko jednak popularność portalu, między innymi dzięki zaangażowaniu korporacji Microsoft, osiągnęła poziom globalny z liczbą 800 mln użytkowników w 2012 roku. Portal ten, podobnie jak inne media społecznościowe, jest kreowany przez internautów, co oznacza, że wszelkie treści, aplikacje itp. są umieszczane przez użytkowników, a zadania twórców sprowadzają się do bycia administratorami, ułatwiającymi interakcję pomiędzy posiadaczami kont na portalu [Chmielecki 2013, s. 41].

Specyfika ta powoduje, że w przypadku portalu społecznościowego Facebook, podobnie jak z w przypadku innych mediów społecznościowych, firmy je wykorzystujące muszą zbudować relacje z internautami. To zaangażowanie, a nie kliknięcie „lubię to”, powoduje, że internauci tworzą treści na stronie. Sposobem na skuteczne wykorzystanie profilu jest przekształcenie go w miejsce spotkań internautów i zbudowanie relacji. By to zrobić, należy najpierw określić, po co internauci zaglądają na Facebook'a.

Aby odpowiedzieć na to pytanie, przeprowadzono badanie ankietowe na wybranej próbie kwotowej, składającej się z 400 internautów, korzystających z mediów społecznościowych, pracujących lub studiujących.

Rysunek 1. Powody korzystania z portali społecznościowych



Źródło: opracowanie własne.

Respondenci tego badania, zapytani o powody korzystania z mediów społecznościowych, wskazali jako najważniejsze (rys. 1): kontakt ze znajomymi (79,9%), poszukiwanie informacji (77,2%) oraz rozrywkę (57,1%). Wyraźnie widać, że ograniczenie się jedynie do przekazywania informacji spowoduje, że profil na Facebook'u firmy nie będzie zbyt atrakcyjny, ponieważ portal służy nie tylko zbieraniu informacji, ale również budowaniu relacji pomiędzy internautami i rozrywkę. Zatem jedynie profile, w których internauci będą mogli nawiązywać nowe znajomości, spotykać ciekawych ludzi i czerpać z nich rozrywkę, mają szansę na zdobycie popularności.

Potwierdza to ranking najpopularniejszych marek na polskim Facebooku (rys. 2). Na pierwszym miejscu „Demotywatory”, czyli strona z śmiesznymi memami tworzonymi przez internautów. Wysokie miejsca takich fanpagów jak: „kocham spać”, „kocham swoje łóżko”, „Król Julian”, „Kwejk” również potwierdzają duże znaczenie rozrywki w popularności poszczególnych profili na portalu Facebook.

Rysunek 2. Najpopularniejsze marki na polskim Facebooku

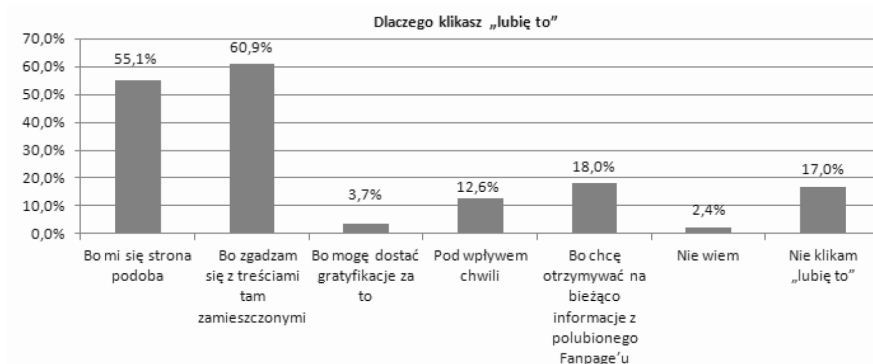


Źródło: Chmielecki 2013, s. 43 za fanpagetrender.com.

Warto zwrócić tu uwagę na bardzo wysoką pozycję fanpagu „Serce i Rozum”. To strona poświęcona maskotkom znanym z spotów reklamowych firmy Orange (wcześniej Telekomunikacja Polska). Dzięki zabawnej formule, umiejętnemu wykorzystaniu informacji strona ta posiada obecnie około 2,3 mln fanów. Co ważne, nie ma na niej bezpośredniego odniesienia się do marki operatora, jedynie dyskretnie przemycane jest logo i nazwa firmy. Ludzie wchodzą na profil, bo znajdują tam ciekawe informacje, chcą się spotkać, porozmawiać, rozerwać się. Na fanpagu znajduje się również wiele ciekawych aplikacji. Można odnieść spektakularny sukces w zakresie popularności fanpagu, nawet firmowego, jeśli nie traktuje się go jak kolejnego miejsca reklamy, a jak ciekawe miejsce, przyciągające internautów.

Pisząc o możliwości wykorzystania Facebook’a do komunikacji, należy zaznaczyć, że może on być również wykorzystywany do tradycyjnej reklamy. Jednak należy pamiętać, że takie działania powinny pojawiać się jedynie przy okazji. Media społecznościowe to przede wszystkim budowanie relacji, a dopiero jak relacja powstanie i będzie trwała, przekazywanie informacji, i to w obie strony.

Rysunek 3. Powody klikania „lubię to”



Źródło: opracowanie własne.

Od strony technicznej przekazywanie informacji odbywa się albo dzięki możliwości polubienia strony przez internautów, poprzez znajomych, albo przez wykupywanie komercyjnych postów. W tym pierwszym przypadku każdy internauta, jeśli będzie zainteresowany treściami zamieszczonymi na naszej stronie, może ją polubić. Przynajmniej teoretycznie, ponieważ badania ankietowe pokazały, że tylko część internautów klika „lubię to”, bo chce otrzymywać treści ze strony (rys. 3). Większość badanych osób „polubiła” strony, bo im się one podobały albo zgadzały się z treściami tam zamieszczonymi. Jedynie co piąty internauta klikał „lubię to”, bo chciał na bieżąco dostawać informacje ze strony. Czyli kluczem do polubienia profilu przez jak

największą ilość internautów wcale nie są ciekawe informacje wysyłane do nich w postach, ale przede wszystkim ciekawa zawartość strony i jej zgodność z opiniami internautów. Tu należy oczywiście pamiętać, że zawartość ta jest współtworzona przez internautów, poprzez ich komentarze, czy nawet zakładane wątki. Im więcej komentarzy, więcej dyskusji, tym ciekawsza strona i tym więcej polubień. Im więcej polubieni, tym potencjalnie więcej internautów, a co za tym idzie, więcej wątków i komentarzy przez nich zamieszczanych, co z kolei napędza kolejne polubienia.

Dlaczego takie polubienia są ważne? Każde z nich przekłada się automatycznie na to, że z reguły każde nowe wątki, zamieszczane przez właściciela na polubionym profilu firmy, pokażą się na ekranie internauty przy przeglądaniu Facebook'a. Czyli będą działać w pewnym sensie jak darmowa reklama, pod warunkiem, że te treści będą dla internauty interesujące. Jeśli nie będą, przynajmniej część z nich zrezygnuje z lubienia profilu firmy, tym samym odcinając się od komunikatów zamieszczanych przez nią.

Firmy muszą jednak uzmysłowić sobie, że najważniejsza nie jest liczba posiadanych fanów, ale jakość wzajemnych relacji, nawiązanych pomiędzy firmą / marką, a jej klientami [Kaczorowska-Spychalska 2011, s. 11].

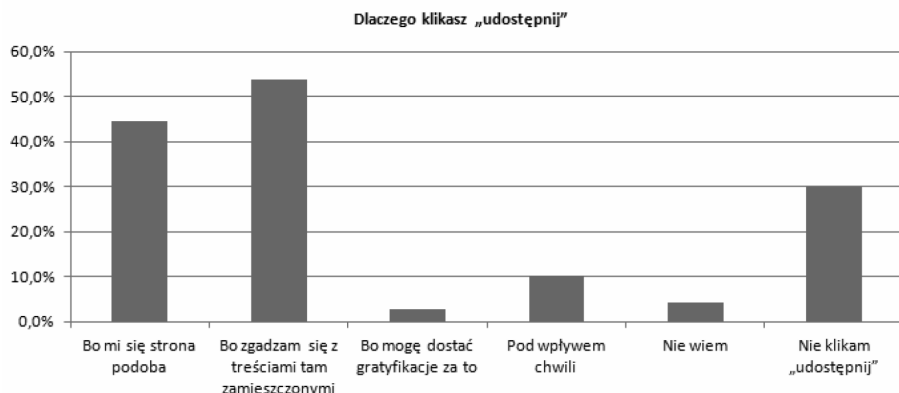
Oczywiście każda firma może pójść na skróty, wykupując tzw. Suggested Post (proponowany post). Będzie on docierał do wybranej grupy odbiorców. Ponieważ Facebook zbiera bardzo dużą ilość informacji o swoich użytkownikach (analizowane są zarówno dane umieszczane na profilach, jak i polubienia a nawet słowa wpisywane w komentarzach) istnieje możliwość dokładnego nakierowania tych postów na bardzo wąskie grupy docelowe. Niemniej jednak taka forma promocji ma jedną wadę, jest droga i jednorazowa. Poza tym zadziała jedynie wtedy, jeśli ktoś kliknie w dany link, który się wyświetli w aktualnościach użytkownika portalu. Zatem i tutaj celem powinno być polubienie strony, bo tylko wtedy pojedynczy wydatek w reklamę przełoży się na większą liczbę komunikatów w przyszłości.

Polubienie strony to jedynie połowa sukcesu z punktu widzenia promocji. Prawdziwy efekt daje dopiero sytuacja, gdy dany post internauta udostępni na swoim koncie. Wyświetla się on z reguły w takiej sytuacji wszystkim jego znajomym. Im więcej zatem udostępnień, tym większy efekt w postaci dotarcia z komunikatem do odbiorców. Co ważne, pojawienie się takiego postu oznacza, że internauta, który jest znajomym dla innych, u których jest on wyświetlany, poleca go, czyli staje się adwokatem firmy.

Powody udostępniania postów przez internautów są zbliżone do powodów polubienia (rys. 4). Niemniej jednak liczba internautów nieklikających „udostępni” (29,9%) jest prawie dwa razy większa, niż nieklikających „lubię to” (17%). Zatem sposoby na zapewnienie dużej liczby udostępnień powinny

być podobne do działań powodujących jak największą liczbę polubień strony przez internautów. Ciekawe posty, zgodne z opiniami internautów, zachęcające do dyskusji, dające rozrywkę. Ważnym elementem poprawiającym ilość udostępnień mogą być aplikacje, czy zabawne treści dołączane do profili. Pełniłyby one funkcję podobną do materiałów przesyłanych przy pomocy marketingu wirusowego (viral marketing) poprzez email. W materiałach tych można by było przemycać określone skojarzenia z danym produktem, usługą czy marką, a co ważniejsze, promować fanpage firmy zwiększając liczbę polubień.

Rysunek 4. Powody udostępniania postów przez internautów



[opracowanie własne]

Pisząc o użyteczności portalu Facebook, nie sposób nie wspomnieć o kosztach komunikacji z rynkiem. Jest to szczególnie ważne z punktu widzenia firm rodzinnych, które często nie są potentatami i środków na komunikację nie mają zbyt wiele. Istnieje możliwość wykorzystywania portalu przy zerowym koszcie związanym z opłatami dla portalu. W takim przypadku firma tworzy swoje konto na Facebook'u i zakłada, że do zwiększania liczby internautów odwiedzających stronę oraz „lubiących” ją, wystarczą tradycyjne działania w formie umieszczania linków do fanpagu na stronie internetowej firmy, w korespondencji email, a także umieszczanie adresu strony na tradycyjnych materiałach promocyjnych. Głównym kosztem w takim przypadku jest czas, jaki musi poświęcić pracownik firmy na opiekę nad stroną firmy. W efekcie koszty komunikacji poprzez Facebooka są niewielkie, jednak wówczas nie należy się spodziewać wysokiej popularności strony, przekładającej się na liczbę fanów.

Drugim sposobem jest wspieranie strony poprzez reklamy. Można je wykupić, podobnie jak w przypadku innych stron internetowych. Mogą one odsyłać albo na stronę zewnętrzną, albo na reklamowany profil. Kolejną formą promocji są tzw. „sponsored stores”. W ramach tego typu reklamy Facebook automatycznie zareklamuje sponsorowane zdarzenia. W momencie, gdy

internauta polubi stronę czy zdarzenie, pojawi się ona również u jego znajomych z propozycją polubienia. W poprawianiu skuteczności komunikacji mogą także pomóc opcje promowania postów. Dzięki nim dowolna treść wskazana przez zleceniodawcę dociera do fanów jego strony albo fanów i ich znajomych. Pochodną tej formy reklamy są również tzw. „suggested post”. W tym przypadku również zleceniodawca może wskazać treści, które chce przesłać do użytkowników Facebooka, także tych, którzy nie są fanami strony. Mogą być oni dobrani na podstawie informacji zebranych przez Facebooka i ich dopasowania do wymogów postawionych przez zlecającego reklamę. Kolejną formą, podobną do reklamy w wyszukiwarkach, jest tzw. „sponsored results”. Dzięki tej opcji reklama firmy wyświetla się wówczas, gdy użytkownik wyszukuje strony wpisując jakąś konkretną frazę.

4. Podsumowanie

Portal Facebook daje spore możliwości firmom rodzinnym w zakresie komunikacji z otoczeniem. Jednak wykorzystując go, należy pamiętać, że służyć on może głównie do budowania relacji, a nie do bezpośredniego zwiększania sprzedaży. Zaletą wykorzystania portalu są na pewno niskie koszty, ilość dostępnych informacji, jak i jego interaktywność. Niemniej jednak, aby móc w pełni wykorzystać potencjał jaki niesie ze sobą portal, należy zrozumieć jego istotę polegającą na tym, że jego użytkownicy wchodzi na niego by tworzyć wspólnotę, wymieniać się informacjami, współtworzyć zawartość. Oznacza to, że, aby Fanpage strony był naprawdę użyteczny, firma musi zrozumieć, że wykorzystuje się go nie do bezpośredniego zwiększania sprzedaży, ale do budowy relacji i wzmocnienia pozytywnego wizerunku firmy.

Bibliografia

- Chmielecki M. (2013)**, *Wykorzystywanie facebooka jako narzędzia marketingowego przez łódzkie firmy z sektora MSP*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 2.
- Dunn B.J. (2010)**, *Best Buy's CEO on Learning to Love Social Media*, „Harvard Business Review”, December 2010.
- Fournier S., Lee L. (2009)**, *Getting Brand Communities Right*, “Harvard Business Review”, April 2009.
- Gitomer J. (2011)**, *Společnościowy boom*, Helion, Gliwice.
- Kaczorowska-Spychalska D., (2011)**, *Portale społecznościowe w strategii komunikacji* [w:] **Z. Waśkowski (red.)**, *Komunikacja Rynkowa. Kultura, perswazja, technologia*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Kaczorowska-Spychalska D. (2012)**, *Rola społeczności internetowych w zarządzaniu marketingowym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIII, z. 2.
- Kowalewska A., Szut J., Lewandowska B., Kwiatkowska M., Sułkowski Ł., Marjański A., Jagusztyn Krynicki T. (2009)**, *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa.
- Marjański A. (2012)**, *Specyfika firm rodzinnych* [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie – metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.
- Piskorski M.J. (2011)**, *Social Strategies That Work*, “Harvard Business Review”, November 2011.
- Sadowski M. (2013)**, *Rewolucja social media*, Helion, Gliwice.
- Stopczyński B. (2012)**, *Wykorzystanie mediów społecznościowych w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIII, z. 8.
- Sułkowski Ł. (2011)**, *Definicje i typologie małych firm rodzinnych - wnioski z badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 6.

Rozdział II

Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych

Urszula Gołaszewska-Kaczan

Uniwersytet w Białymstoku

Anna Grześ

Uniwersytet w Białymstoku

Możliwość wykorzystania nowoczesnych form szkolenia w firmach rodzinnych

Possibility of using modern forms of training in family businesses

Abstract: At present, employees are the fundamental resource of a firm and they are responsible for the success of a company. However, updating their knowledge and equipping them with new skills and qualifications is constantly needed to fully utilise the human capital. Some of the methods that may be used in this process are mentoring and coaching. The aim of the paper is to present these two ways of training employees and to assess their advantages with regards to using them in the process of succession in family businesses. The article argues that those methods suit the characteristics of family businesses perfectly.

Key-words: coaching, mentoring, succession, family business.

Wstęp

W chwili obecnej powszechnie uważa się, że to pracownicy stanowią podstawowy zasób przedsiębiorstwa i to od nich zależy sukces firmy. Ich wiedza, umiejętności, zaangażowanie mogą dać organizacji znaczącą przewagę konkurencyjną w różnych obszarach. Zwrócić należy jednak uwagę na fakt, że w obecnej rzeczywistości, jak słusznie twierdzi R.Gunther McGrath, osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej jest prawie niemożliwe. „W świecie, w którym przewaga konkurencyjna często wyparowuje w czasie krótszym niż rok, przedsiębiorstwa nie mogą sobie pozwolić na to, by poświęcać wiele

miesiące na dopracowywanie jednej strategii długofalowej. Aby pozostać na czele pelotonu, muszą bezustannie podejmować nowe inicjatywy strategiczne, wyszukując i wykorzystując równocześnie wiele źródeł chwilowej przewagi konkurencyjnej” [McGrath 2013, s. 44]. Krótkotrwałość przewagi konkurencyjnej prowadzi z kolei do ulotności zgromadzonego przez pracowników potencjału wiedzy, kwalifikacji, doświadczenia.

W takiej sytuacji konieczne wręcz staje się nie tylko ciągle pogłębianie już posiadanej wiedzy, ale także zdobywanie nowej. W tradycyjnym ujęciu zadania te realizowane są poprzez szkolenia. Szkolenia definiowane są bowiem jako „ogół celowych i systematycznych działań występujących w danej organizacji i skierowanych na pogłębienie oraz poszerzenie określonych elementów zasobów ludzkich, a także na wyposażenie ich w nowe elementy, niezbędne z punktu widzenia obecnych i przyszłych potrzeb organizacji” [Pocztowski 2008, s. 277].

Inaczej na tę kwestię patrzy M. Sloman. Według tego autora powinno się odejść od szkolenia (jako „interwencji prowadzonej przez instruktora opartej na treści”), w kierunku uczenia się, które jest procesem koordynowanym samodzielnie, związanym z pracą, prowadzącym do poprawy zdolności przystosowawczych” [Sloman 2014, s. 24]. Pogląd ten znakomicie koresponduje z tezą Mayo i Lanka, którzy stwierdzają, że kształtują się nowe postawy pracowników, które przejawiają się między innymi w tym, że [Parsole, Wray 2002, s. 29]:

- nie oczekują już oni, by organizacja zajmowała się przede wszystkim ich karierą i nauką,
- uważają, że w ich własnym interesie leży dbanie o atrakcyjność dla pracodawcy,
- potrzebują wsparcia ze strony przełożonego, który może być trenerem, pomagać pracownikom zdobywać doświadczenia i przekazywać im własne,
- pracownicy liczą na pomoc, wsparcie ze strony organizacji oraz oczekują, że organizacja doceni wzrost ich wartości uzyskany dzięki nauce.

Takie podejścia powodują, że zmniejsza się rola tradycyjnych technik szkoleniowych, np. wykładów, seminariów, rozwiązywania studiów przypadków na rzecz tzw. metod nowoczesnych, takich jak mentoring czy coaching.

Celem niniejszego pracowania jest naświetlenie istoty dwóch wskazanych wyżej nowoczesnych metod szkolenia pracowników oraz próba oceny tych sposobów rozwoju personelu pod kątem wykorzystania ich w firmach rodzinnych, przede wszystkim w procesie sukcesji. Autorki stawiają przy tym hipotezę, że są to metody doskonale pasujące do specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych.

W pracy wykorzystano dostępną literaturę przedmiotu oraz materiały internetowe.

Coaching i mentoring jako nowoczesne formy szkolenia pracowników

Pierwszą z przyjętych do opisu metod szkolenia (nauczania) jest coaching. Według M. Armstronga coaching to technika „jeden na jednego”, która powinna rozwijać umiejętności, wiedzę i postawy [Armstrong 2007, s. 791]. Inna definicja mówi, że jest to pomoc określonej osobie, we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania, poprzez refleksję nad tym, jak stosuje konkretną umiejętność lub/i wiedzę [Bennewicz 2011, s. 29]. Rozbudowana definicja coachingu mówi, że jest to strategia „stosowana po to, by klient w pełni wykorzystał swój potencjał i osiągnął zamierzone cele. Na początku coach pomaga klientowi precyzować owe cele. Następnie wspiera go w realizacji poprzez zaplanowanie strategii działania. Coach dba o to, by klient nie zboczył z ustalonej ścieżki. Coaching pomaga zachować równowagę między pracą, życiem rodzinnym i towarzyskim, a czasem wolnym i rozwojem duchowym” [Sidor-Rządkowska 2012, s. 14].

P. Smółka uważa, że coaching traktować należy jako pracę na zasobach, a konkretnie jako wspieranie klienta w doskonaleniu jego aktywności poprzez stymulowanie go „do refleksji nad celami i sposobem wykorzystywania zasobów, które posiada lub do których ma dostęp [...]”. Rolą coachingu jest udzielenie pomocy klientowi w osiągnięciu tego, czego chce, bez mówienia mu co ma zrobić, lub wyręczaniu go w działaniu [...]. Pomaga [...] optymalnie i odpowiedzialnie spożytkować zasoby wiedzy i umiejętności, które są pokłosiem, między innymi, uczestnictwa w szkoleniach oraz jednocześnie przygotowuje do sprawnego, aktywnego rozwiązywania problemów w roli decydenta, a nie jedynie pasywnego odbiorcy rozwiązań rekomendowanych przez kogoś innego” [Smółka 2012, s. 169].

Coaching jest więc to metoda rozwoju, zarówno zawodowego, jak i osobistego, w trakcie której pracownik korzysta z pomocy i wsparcia osobistego trenera. Coaching opiera się na rozmowie coachowanego i trenera, w ramach której trener naprowadza klienta na odpowiedzi na ważne pytania. „Wychodzi się tutaj z założenia, że klient jest kreatywną jednostką, umiejącą znajdować najlepsze dla siebie rozwiązania, i to on w 100% ponosi odpowiedzialność za swoje zaangażowanie, decyzje, działania i rezultaty” [Gołaszewska-Kaczan 2010, s. 174].

Specjalnością coachów jest mobilizowanie pracowników do zmian. O wartości coacha stanowi jego umiejętność odczytywania sygnałów, znaków, dostrzegania symptomów oraz działanie na zasadzie wczesnego ostrzegania, a także dostrzeganie możliwości narzeczośb, które są pod ich opieką [Buchen 2011, s. 147]. Zdaniem O. Rzyckiej w procesie coachingu coachowany [Rzycka 2010, s. 31]:

- nadaje kierunek swojemu życiu i swojej pracy poprzez jasne określenie priorytetów,

- jest świadom tego, że w procesie realizacji celu ma wiele możliwości do wyboru,
- bierze odpowiedzialność za swoje życie i pracę i świadomie decyduje o ich jakości.

Pozytywne konsekwencje coachingu potwierdzają badania. Przykładowo Oliviero (i inni) wykazał niższą efektywność osób szkolących się samodzielnie w porównaniu z osobami biorącymi udział w coachingu. Produktywność pierwszej grupy wzrosła bowiem w wyniku nauki tylko o 22,4%, podczas gdy drugiej, biorącej udział w coachingu – aż o 88% [Syrek-Kosowska, Stolarzewicz 2012, s. 111]. Badania pokazują też, że coaching przynosi efekty w takich obszarach jak: wzrost sprzedaży, wzrost produktywności i zaangażowania w firmę, zwiększenie poczucia pewności siebie, rozwój umiejętności komunikacyjnych, umiejętności stawiania i oceny ważności celów biznesowych, wzrost samooceny menedżerów i ich efektywności w zakresie zarządzania zespołem [Syrek-Kosowska, Stolarzewicz 2012, s. 111].

Drugą analizowaną metodą rozwoju pracownika jest mentoring. Metodę tę często opisuje się poprzez porównanie z coachingiem. Aczkolwiek M. Sloman stwierdza, że może być trudno pokazać różnice między coachingiem a mentoringiem, często bowiem w praktyce tych dwóch nazw używa się zamiennie, to jednak „tradycyjnie mentoring w miejscu pracy odnosi się zwykle do sytuacji, gdzie bardziej doświadczony pracownik, korzystając ze swojej wiedzy i zrozumienia pracy lub miejsca pracy, wspiera rozwój niższego stanowiskiem lub mniej doświadczonego członka załogi” [Sloman 2014, s. 177]. Mentoring polega na przekazywaniu rad, treści, informacji, zaś coaching to wydobywanie z ludzi tkwiącego w nich potencjału [Scoular 2013, s. 17]. Można także podkreślić, że coaching to podejście niedyrektywne do pracownika – polega na każdorazowym wydobywaniu odpowiedzi z klienta, zaś mentoring – to podejście dyrektywne, które polega na każdorazowym udzielaniu klientowi odpowiedzi (w różnych wariantach) [Scoular 2013, s. 18].

Jeszcze inaczej można oddać różnice pomiędzy tymi metodami, mówiąc, iż mentoring jest metodą rozwoju osobistego pracowników polegającą na „dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem, a także na wspieraniu w rozwoju osobistym i wprowadzaniu zmian. Jest to długoterminowa relacja dwóch osób: Mentora (czyli doświadczonego pracownika[...]) oraz jego podopiecznego. Celem mentoringu jest: wsparcie rozwoju kariery, wymiana doświadczeń, opracowanie strategii rozwoju dla pracownika objętego programem. Coaching to program rozwoju pracowników oparty na wspieraniu ich w samodzielnym dokonywaniu zamierzonej zmiany (w oparciu o własne odkrycia, wnioski i zasoby). Jest to partnerska relacja dwóch osób, doświadczonego coacha i pracownika, oparta na wzajemnym zaufaniu. Pracownik osiąga za-

łożony cel, udoskonalając swoje kompetencje w określonej dziedzinie. Celem coachingu jest: rozwiązywanie problemów, rozwój umiejętności, wzrost efektywności realizowanych działań” [Mentoring&Coaching].

Mentorem jest osoba o dużym doświadczeniu, wiedzy, kwalifikacjach, zazwyczaj na wyższym stanowisku, która może i chce podzielić się z osobą uczącą się posiadanymi zasobami, chce wspomóc ją w rozwoju i karierze.

Mentoring przynosi korzyści firmie, jak i pracownikom biorącym udział w tych relacjach. Dla objętego opieką pracownika jest to z pewnością forma wyróżnienia. Ma on jednocześnie poczucie wsparcia, jego kariera w firmie może rozwijać się szybciej i w sposób bardziej przemyślany. Mentor zyskuje z kolei nowe doświadczenia, satysfakcję i zadowolenie. Cała organizacja korzysta z transferu wiedzy, również tej „międzypokoleniowej”, doświadczenia, umiejętności, buduje wizerunek firmy stawiającej na rozwój pracowników; zmniejsza się dystans między pracownikami. Z kolei naukowcy z Mentoring and Coaching Unit przy Sheffield Hallam University na podstawie analizy ponad stu projektów naukowych stwierdzili, że korzyści z mentoringu można podzielić na cztery kategorie: lepsze funkcjonowanie firmy i wdrażanie przepisów, korzyści motywacyjne, korzyści z rozwoju wiedzy i umiejętności oraz korzyści z zarządzania zmianą i jej następstwami [Megginson, Clutterbuck, Garvey, Stokes, Garrett-Harris 2008, s. 46].

Popularność analizowanych metod rozwoju pracowników rośnie, co potwierdza przykładowo A. Miś, która przytacza wyniki badań przeprowadzonych wśród firm zgłoszonych w konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi. W firmach tych, jak się okazuje, na przestrzeni lat te dwie metody szkolenia odnotowały największy wzrost popularności [Funkcja personalna 2007, s. 149] (zob. tab. 1). Z kolei E. Parsloe i M. Wray podają, że metody te w przedsiębiorstwach w Wielkiej Brytanii zajmują trzecie miejsce wśród technik szkoleniowych pod względem częstotliwości stosowania (po treningu w pracy i tradycyjnych kursach szkoleniowych) [Parsloe, Wray 2002, s. 46].

Tabela 1. Techniki szkolenia i treningu stosowane w badanych firmach

Stosowane techniki szkolenia i rozwoju	Wcześniej	Aktualnie
Instruktaż na stanowisku pracy	19	19
Konsultacje z przełożonym	15	17
Wykłady	12	16
Studia (w tym podyplomowe)	11	16
Zlecanie zadań	11	14
Zastępstwo na stanowisku pracy	7	12
Rotacja na stanowiskach pracy	5	12
Grupowe formy pracy	4	9
Coaching	3	12
Mentoring	2	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Funkcja personalna* 2007, s. 149.

Wykorzystanie mentoringu i coachingu w procesie sukcesji w firmie rodzinnej

W literaturze spotykane są różne podejścia do definiowania przedsiębiorstw rodzinnych. Na potrzeby niniejszego opracowania zasadne wydaje się przytoczenie definicji, które kładą nacisk na wielopokoleniowość tych firm. Specyfiką firmy rodzinnej jest bowiem jej zakorzenienie w danej rodzinie, powiązanie z rodziną, oparcie na rodzinie. Firma rodzinna to taka, która realizuje wizje działalności biznesowej i która posiada plany przekazania przedsiębiorstwa w przyszłości kolejnym potomkom rodziny [Strzelecka 2011, s. 130]. Jest to też podmiot, który przejdzie pod zarząd i na własność następnego pokolenia rodziny [Kołodkiewicz 2007, s. 43]. Jeszcze inna definicja mówi, że z przedsiębiorstwem rodzinnym mamy do czynienia wtedy, gdy co najmniej dwie generacje jednej rodziny miały znaczący wpływ na cele i politykę firmy [Olkiewicz 2013, s. 59]. Powyższe definicje biznesu rodzinnego zostały przytoczone w tym celu, aby podkreślić ważność tego obszaru przedsiębiorstwa rodzinnego, jakim jest sukcesja. Stanowi ona wręcz o istocie firmy rodzinnej. Według wielu autorów, bez sukcesji nie ma wręcz mowy o firmie rodzinnej.

Proces sukcesji nie jest jednak prosty. Różnorodność pojawiających się tu problemów, a jednocześnie waga skutków tego procesu zmusza do głębokiego przemyślenia jego przebiegu i czynników wpływających na jego skuteczność. Ważne między innymi jest, aby sukcesje przeprowadzić w sposób stopniowy. N. Baskiewicz i I. Niziałek wyróżniają siedem faz sukcesji (zob. tab. 2).

Tabela 2 Fazy sukcesji w firmie rodzinnej

Faza sukcesji	Charakterystyka
Przedbiznesowa	Sukcesor, chociaż jest jeszcze dzieckiem, nie jest odgradzony od pracowników firmy. Jest przez nich postrzegany jako przyszły właściciel.
Wprowadzająca w biznes	Sukcesor, chociaż nie jest jeszcze osobą dorosłą, uzyskuje świadomość związków pomiędzy rodziną i biznesem.
Wprowadzająca funkcjonalna	Czasowe zatrudnienie w firmie rodzinnej, zdobywanie doświadczeń w innych przedsiębiorstwach, budowa kapitału edukacyjnego sukcesora.
Funkcjonalna	Początek pełnoetatowej pracy w rodzinnym przedsiębiorstwie. Zdobywanie doświadczenia na niekierowniczych stanowiskach i w różnych komórkach organizacyjnych.
Zaawansowana funkcjonalna	Awans w hierarchii stanowisk. Zwiększenie zakresu odpowiedzialności.
Wczesna sukcesja	Przekazywanie władzy nad firmą, jednak nowy szef, chociaż sprawuje już władzę, nadal jest pod kontrolą swojego poprzednika.
Dojrzała sukcesja	Stopniowe wycofywanie się poprzednika. Przejęcie pełnej kontroli i odpowiedzialności przez sukcesora.

Źródło: Baskiewicz, Niziałek 2013, ss. 44–45.

Każda z faz sukcesji ma swoją specyfikę i wymaga przygotowania, między innymi wymaga przemyślenia sposobów przekazywania wiedzy sukcesorowi i zdobywania przez niego doświadczeń. Oczywiście mamy przy tym na uwadze sukcesję, którą K. Orzechowski określa jako proces, w odróżnieniu od zdarzenia incydentalnego. „O incydencie można mówić wówczas, gdy na skutek zdarzeń losowych, przykładowo – nagłej śmierci właściciela następuje przejęcie przedsiębiorstwa przez jego następców, którzy wcześniej nie byli przygotowywani do tej roli. W takim przypadku można mówić o spadkobiercy, a nie o sukcesorze” [Orzechowski 2011, s. 115]. Oczywiście nie wchodzimy tutaj w kwestie prawne, ale podkreślamy różnicę pomiędzy w pełni przygotowanym obejmowaniem firmy, a nagłym, nieprzewidywanym i często niechcianym stanieniem się jej właścicielem.

Analizując fazy sukcesji w firmie rodzinnej, widać wyraźnie, że właśnie takie formy szkolenia jak mentoring i coaching wydają się tutaj niezbędne.

Specyfika mentoringu powoduje, że może być on zastosowany od fazy funkcjonalnej, aż po fazę wczesnej sukcesji. Sukcesor w początkowych etapach wymaga bowiem pomocy w poruszaniu się w świecie biznesu, zarówno jako podwładny, jak i potem – jako przełożony czy właściciel przedsiębiorstwa. Potrzebuje osoby zaufanej, bliskiej, wspierającej, naprowadzającej. I tutaj powiązania rodzinne mogą w dużym stopniu to zagwarantować. Oczywiście elementów kultury organizacyjnej firmy, norm, wartości panujących w przedsiębiorstwie „dziedzic” może uczyć się już wcześniej, a rodzic właściwie od dzieciństwa może budować filary sukcesji. Poprzednikowi, jak nikomu innemu, zależeć bowiem powinno na prawidłowym pokierowaniu karierą zawodową i życiową sukcesora.

Poprzednik może i powinien być konsultantem, przewodnikiem i doradcą na wszystkich etapach kariery. Mentor czuje się odpowiedzialny za sukcesora, za jego odpowiednie przygotowanie. Reprezentuje indywidualne podejście do członka rodziny. Rola mentora w tych początkowych etapach sukcesji polega na „pomocy uczniowi w uchwyceniu szerszego znaczenia tego, co się aktualnie dzieje, a co na pierwszy rzut oka może się wydawać nieistotne” [Megginson, Clutterbuck, Garvey, Stokes, Garrett-Harris 2008, s. 18].

Mentoring może okazać się szczególnie ważny w fazie zaawansowanej funkcjonalnej, gdy sukcesor zajmie stanowisko kierownicze. Jak pokazuje wynika badań M. Watkina, aż 87% badanych kierowników uważa, że objęcie stanowiska kierowniczego „jest zawsze największym wyzwaniem w zawodowym życiu menedżera. Nie podlega wątpliwości, że każdy menedżer w okresie przejściowym, przynajmniej przez określony czas, przebywa na nieznanym i głębokim wodach i jest wysoce narażony na [...] wiele

(przyp. Autorek) pułapek. Mogą one zapoczątkować i nakręcać mechanizm błędnego koła, zwiększając prawdopodobieństwo poniesienia porażki” [Misiak-Niedźwiadek, Żaczek 2012, s. 194].

Jednocześnie 70% respondentów uznało, że osiągnięcia (lub ich brak) w okresie przejściowym są prognostykiem ogólnego sukcesu bądź porażki na nowym stanowisku [Misiak-Niedźwiadek, Żaczek 2012, s. 195]. Dlatego pomoc mentora w wejściu w nową rolę przez sukcesora jest tak ważna. Istnieje bowiem szansa na minimalizację błędów, a jednocześnie krótszy czas na nowym stanowisku. A jak stwierdza M. Watkins – „każda minuta zaoszczędzona dzięki systematyczności w procesie przechodzenia zmian stanowiskowych jest dodatkową minutą zyskaną na budowanie firmy” [Misiak-Niedźwiadek, Żaczek 2012, s. 195]. Wraz z przechodzeniem do kolejnych faz sukcesji, zakres mentoringu powinien jednak zmniejszać się.

Coaching z kolei także może pojawić się już w fazie funkcjonalnej, jednak jego znaczenie, w odróżnieniu od mentoringu, powinno w kolejnych fazach rosnąć. Zgodnie z ideą coachingu, sukcesor może być naprowadzany, jednak nie prowadzony za rękę. Powinien sam decydować, rozstrzygać, wyznaczać cele i sposoby rozwiązań. Poprzednik – coach przestaje ponosić za sukcesora odpowiedzialność. Wraz z nabywaniem doświadczenia mentoring powinien przeradzać się w coaching. Coaching jest partnerstwem, rolą coacha jest „wzmacniać coachowanego, zachęcać go do refleksji, do odkrywania nieznanych mocnych stron, do przekraczania i eliminowania barier czy trudności stojących na drodze do rozwoju i osiągania celów. Ważne jest, aby coachowani stawali się coraz bardziej świadomymi swoich działań i ich konsekwencji, by byli bardziej świadomi istnienia innych opcji” [Rzycka 2010, s. 60]. Jak stwierdza A. Scoular – coaching jest „z istoty bardziej użyteczny na późniejszych etapach kariery. Młodym profesjonalistom na początku ścieżki zawodowej trzeba – czy to się komuś podoba, czy nie – mówić, co mają robić.[...] Gdy jednak osiąga się mniej więcej półmetek kariery, rzecz nie sprowadza się już wyłącznie do kompetencji technicznych. [...] Do tego, aby zachować autentyczność i charyzmę, liderzy muszą kreślić własne, oryginalne wizje i przedstawiać je innym w atrakcyjny sposób. Niewielu z tych umiejętności można nauczyć, ale wiele można wypracować w ramach coachingu” [Scoular 2013, s. 21].

Podkreślić należy, że coaching nie pozwala coachowi na narzucanie własnego zdania, wymusza natomiast na uczniu indywidualne spojrzenie, innowacyjność, dopasowywanie rozwiązań do własnych celów, możliwości, poglądów. Coaching tworzy więc świadomego własnych atutów i ograniczeń sukcesora, który jest w stanie poprowadzić dalej przedsiębiorstwo samodzielnie, według własnego pomysłu, jednak na bazie przekazanych wcześniej w ramach mentoringu informacji.

Coaching i mentoring, realizowane jako wewnętrzne formy szkolenia powinny stać się więc metodami rozwoju zawodowego sukcesorów. Jest to szczególnie ważne wobec faktu, że jak pokazały badania przeprowadzone przez PARP, firmy rodzinne w zdecydowanej większości nie korzystają z zewnętrznych form szkolenia. Wśród powodów takiej sytuacji przedsiębiorstwa podają m. in. brak potrzeb w tym zakresie, przeświadczenie o zbyt małym rozmiarze firmy, aby warto było sięgać po takie szkolenia oraz ważność innych potrzeb. W analizie wyników tych badań podkreśla się ogólną niechęć tych firm rodzinnych do korzystania z zewnętrznego doradztwa – opór przed wpuszczaniem zewnętrznych doradców „na swoje podwórko”, na którym problemy firmy to jednocześnie problemy rodziny [Firmy rodzinne w polskiej gospodarce 2009, s. 148-152].

Zakończenie

Statystyka dotycząca firm rodzinnych pokazuje, że w ręce drugiego pokolenia przechodzi około 30% firm, pod rządy trzeciej generacji – 15% firm, zaś w ręce kolejnych pokoleń dostaje się jedynie 3% firm [Kołodkiewicz 2011, s. 20]. Oczywiście powody tego stanu rzeczy mogą być różne, jednakże wydaje się, że jedną z ważnych przyczyn może być nieumiejętne przekazywanie wiedzy pomiędzy poprzednikiem a ewentualnym sukcesorem.

Aktywność w tym zakresie powinna być podejmowana już w dzieciństwie, jednak intensyfikacja działań musi nastąpić na etapie podjęcia przez sukcesora pracy w rodzinnej firmie. Metody przekazywania wiedzy mogą być różne, jednak jak starano się dowieść w niniejszym opracowaniu, nowoczesne metody szkolenia, takie jak mentoring czy coaching, są szczególnie użyteczne w przedsiębiorstwie rodzinnym. Specyfika analizowanych metod koresponduje ze specyfiką firm rodzinnych – możliwość indywidualnego podejścia, zaufanie, bliskie relacje między uczniem a nauczycielem – stanowią doskonałą podstawę do sukcesu w procesie szkolenia. Jednakże obie te metody wymagają od mentora / coacha dużej wiedzy, zrozumienia oraz umiejętności pedagogicznych, zaś od sukcesora – zrozumienia wagi szkolenia i chęci zaangażowania się. Dopiero wtedy sukces jest gwarantowany.

Bibliografia

- Armstrong M. (2007)**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków.
- Baskiewicz N., Niziałek I. (2013)**, *Sukcesja w firmach rodzinnych a przekazywanie władzy według japońskiej koncepcji Lean management*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV z.6.
- Bennewicz M. (2011)**, *Coaching i mentoring w praktyce*, G+JGruner + Jahr Polska, Warszawa.
- Buchen I.H. (2011)**, *Partnerski HR. Nowe formy efektywnej rekrutacji, pracy i szkolenia dzisiejszej kadry pracowniczej*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, (2009), PARP, Warszawa, materiał internetowy <http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/487/493/8248.pdf>, dostęp 25.03.2014.
- Gołaszewska-Kaczan U. (2010)**, *Coaching jako metoda podnoszenia efektywności pracowników [w:] E. Jędrych, J.P. Lendzion (red.), Zarządzanie kompetencjami a Humane Performance Improvement*, Politechnika Łódzka, Łódź.
- Gunther McGrath R. (2013)**, Krótkotrwała przewaga, „Harvard Business Review”, listopad.
- Koładkiewicz I. (2007)**, *Firmy rodzinne w Polsce. Perspektywy badawcze*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.
- Koładkiewicz I. (2011)**, *Family governance – struktury i praktyka. Doświadczenia światowe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 7.
- Meggison D., Clutterbuck D., Garvey B., Stokes P., Garrett-Harris R. (2008)**, *Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Misiak-Niedźwiadek T., Żaczek K. (2012)**, *Jak nie iść na dno i nauczyć się pływać – czyli o roli coachingu w osiąganiu sukcesu menedżera na nowo objętym stanowisku [w:] L.D. Czarkowska (red.), Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa.
- Olkiewicz M. (2013)**, *Jakość zasobów ludzkich determinanta sukcesji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV z. 6.
- Orzechowski K. (2011)**, *Strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w perspektywie sukcesji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 7.
- Parsloe E., Wray M. (2002)**, *Trener i mentor. Udział coaching i mentoring w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pocztowski A. (2008)**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
- Pocztowski A. (red.) (2007)**, *Funkcja personalna. Diagnostyka i kierunki zmian*, Wyd. UE w Krakowie, Kraków.
- Rzycka O. (współpraca Porosło W.) (2010)**, *Menedżer coachem. Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- Scoular A. (2013)**, *Coaching biznesowy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.

Sidor-Rządkowska M. (2012), *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.

Sloman M. (2014), *Nowe zjawiska w świecie szkoleń*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.

Smółka P. (2012), *Coaching innowacyjności. Wsparcie liderów nowatorskich przedsięwzięć [w:] L.D. Czarkowska (red.) Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa.

Strzelecka R. (2011), *Strategiczne znaczenie sukcesji dla długookresowej perspektywy rozwoju firmy rodzinnej w Polsce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XII, z. 7.

Syrek-Kosowska A., Stolarzewicz A. (2012), *Coaching kadry zarządzającej na polskim rynku – założenia teoretyczne do planowanego projektu badawczego [w:] Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*, red. Czarkowska L.D., Poltext, Warszawa 2012.

Mentoring & Coaching, materiał internetowy, http://www.karierapelnazycia.pl/programyrozwojowe/dla_pracownikow_banku/Mentoring_Coaching?r,main,afterRedirect=true, dostęp: 19.02.2014.

María Isabel Rivera Tisnado

Universidad de Occidente

Erika Isabel Zazueta Rivera

Universidad de Occidente

El síndrome de burnout y la eficiencia del personal de gerencia y líderes de la empresa familiar. El caso de la cadena comercial Sam's Club Culiacán, México

The symptoms of burnout syndrome and staff efficiency and management of a family business. Case of commercial chain: Sam's Club Culiacan, Mexico

Abstract: Family businesses require commercial chain and demand of employees a lot of responsibility and commitment, forming them work stress, exhaustion, fatigue that characterize burnout. Currently, the pace of life that people carry, needs to be done daily to achieve and generate survival, has led to a working life applicant excessive time consumption impacting your personal life and in the body itself, because stress significantly affects the health of people, creating physical and psychological symptoms; these activities being the main factors.

The objective of this research was to analyze the symptoms of burnout syndrome in staff efficiency and management of a family business leaders commercial chain: Case Sam's Club Culiacan, Mexico to meet this objective, a standard questionnaire instrument used to collect data in order to check for the features of the syndrome in employees of the company was developed. The results indicated that employees surveyed experience physiological and psychological characteristics of burnout syndrome, whose expression influences their work efficiency, reducing its performance, causing lack of focus, concentration and motivation.

Key-words: Family Business, Burnout Syndrome.

Introducción

En la sociedad mexicana, la familia es el centro sobre el cual gira la vida del individuo tanto en sus actividades sociales como en las económicas; factor que le da fuerza. Las familias, se pueden conformar de diversas generaciones, no solamente tomando en cuenta el núcleo familiar, sino también a los abuelos, tíos y nietos, convirtiéndose en una de las principales características de las empresas familiares.

Así pues, una empresa es familiar cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen en forma decisiva en la administración y dirección del negocio. Estas empresas se caracterizan porque son organizaciones que gran parte de la propiedad pertenece a una familia, los cargos de mayor responsabilidad por lo regular son ocupados por los mismos miembros de la familia.

En ocasiones por necesidad, la empresa familiar tiene que recurrir a profesionales cualificados no familiares para el desarrollo de la actividad empresarial. Sin estos ejecutivos la empresa no tendría capacidad ni para crecer ni para mantenerse en el mercado de modo competitivo. Estos altos directivos no familiares en ocasiones asumen el papel de gerentes, consejeros, confidentes del fundador y entrenadores de sus hijos. A veces tienen más autoridad moral que muchos de los familiares que forman parte del Consejo de Administración de la empresa familiar.

Actualmente este ser humano se ve envuelto en una dinámica de vida un tanto acelerada, influida por el mismo funcionamiento de la sociedad en estas organizaciones. Cada vez más y con mayor frecuencia tratan de cubrir sus necesidades básicas y de prioridad con una vida laboral extensa, cargas de trabajo arduas e incluso trabajar jornadas extraordinarias.

Por el alto ritmo de trabajo estas personas pueden llegar a desarrollar más allá de un simple estrés o agotamiento laboral, el padecimiento conocido como síndrome de burnout que influye para que la persona presente pérdida de interés en el trabajo y del sentido de la responsabilidad, pudiéndose considerar como detonante principal de numerosas deficiencias laborales que impiden un mayor funcionamiento y desarrollo de cualquier empresa, incluyendo las familiares.

La mayoría de las empresas familiares son pequeñas y medianas empresas, y aunque se tiene la creencia que una empresa familiar es casi imposible que nunca crezca, sin lugar a dudas existen empresas familiares que comienzan siendo pequeñas empresas y llegan a convertirse en grandes negocios sin dejar de ser familiares, como es el caso de Sam's Club Culiacán, en Sinaloa, México.

Por ello, el objetivo de este trabajo, fue analizar los síntomas que conforman el síndrome de burnout en la eficiencia del personal de gerencia y líderes de una empresa familiar de cadena comercial: Caso Sam's Club Culiacán, México.

Marco Teórico

Empresas Familiares

Definición

Es importante hacer énfasis en que previo a profundizar en el tema de las empresas familiares, es crucial determinar e identificar ¿Que es una familia? La Organización Mundial de la Salud [OMS, 2013] la define como “los miembros del hogar emparentados entre sí, hasta un grado determinado por sangre, adopción y matrimonio. El grado de parentesco utilizado para determinar los límites de la familia dependerá de los usos a los que se destinen los datos y por lo tanto, no puede definirse con precisión en escala mundial”.

Así también, especialistas en el tema explican que consiste en “Un grupo unido entre sí por vínculos de consanguinidad, filiación (biológica o adoptiva) y de alianza. La familia es el resultado de una experiencia y de una alianza entre géneros. Requiere para su constitución, del encuentro y de la relación entre un hombre y una mujer que quieren unir su vínculo mediante el afecto entre ellos o hacia los hijos que surgen de su relación” [Vargas 2014]. Por otro lado, el funcionamiento familiar consiste en la capacidad del sistema familiar para cumplir con sus funciones esenciales enfrentando y superando cada una de las etapas del ciclo vital, las crisis por las que atraviesa, dando lugar a patrones que permiten ver la dinámica interna en función del medio en que ella se desenvuelve. Éstas deben de cumplir con las siguientes demandas:

- Satisfacción de necesidades biológicas y psicológicas de los hijos
- Socialización
- Bienestar económico
- Mediadora con otras estructuras sociales

Tomando en cuenta lo anterior y analizando la postura y el papel que cumple una familia en México, se puede afirmar que en esta nación, la familia es una unidad básica de organización social y a partir de ella se van estructurando organizaciones más complejas. Es por eso que la familia tiene una relación estrecha con las empresas, además que ambas requieren un enfoque evolutivo de madurez y crecimiento que tienen que desarrollar, ya que una da forma a la otra.

En la sociedad mexicana, la familia es el centro sobre el cual gira la vida del individuo tanto en sus actividades sociales como en las económicas;

factor que le da fuerza. Las familias, se pueden conformar de diversas generaciones, no solamente tomando en cuenta el núcleo familiar, sino también a los abuelos, tíos y nietos convirtiéndose en una de las principales características de las empresas familiares.

Así pues, una empresa es familiar cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen en forma decisiva en la administración y dirección del negocio.

Tipología de empresas familiares

Las empresas familiares son una especialidad de estudio del management en sí, y es una especialidad central, dado que más menos el 80% de las empresas lo son también, porque en las empresas familiares tienden a repetirse las dinámicas de rol y relacionales propias del sistema familia, lo que la mayoría de las veces es negativo para el negocio y transparente para los integrantes. La empresa familiar no forma un todo homogéneo, sino que puede distinguirse cinco grandes tipologías según su perfil de complejidad y su estructura de gestión, cuyas características y comportamientos son distintos [Cerdea 2014].

- *Capitán*. El 24% de las empresas familiares españolas reúnen las características de una organización capitán. Cuentan con escasa complejidad tanto de familia como de empresa; son pymes en gran medida controladas por el fundador y su edad media es de 28 años. La recomendación que el estudio hace a las compañías que siguen este esquema es que se afanen en buscar otro capitán que garantice el relevo.
- *Emperador*. Dos de cada diez empresas pertenece al modelo emperador. La complejidad de la empresa es mucho mayor, tiene una dimensión considerable y la complejidad de la familia también es mayor. La edad media de la organización es de 41 años. ¿El consejo? Necesitan una mayor estructuración.
- *Equipo familiar*. Constituyen el 22% del total. La complejidad de la empresa es baja y, por el contrario, la de la familia es elevada. Su edad media es de 45 años y el consejo que se les da es que limiten en lo posible la complejidad familiar.
- *Estructurado*. En las empresas estructuradas la complejidad de la empresa es alta con una complejidad de familia relativamente baja. La edad media de estas compañías es de 37 años y el consejo que los expertos ofrecen es que restrinjan el futuro acceso de los accionistas a la compañía.
- *Corporación*. Constituyen el 18% de las compañías. Tanto la complejidad de la empresa como la de la familia son elevadas. Se trata de

empresas grandes y de familias extensas, formadas por hijos, primos y nietos. Su edad media es de 61 años. El consejo que se les da: es importante que traten de desarrollar más la comunicación.

Características de las empresas familiares

Una empresa familiar cuenta con algunos aspectos y características que la distinguen de las no familiares, que se desglosan a continuación:

- Es una organización que gran parte de la propiedad pertenece a una familia.
- Los cargos de mayor responsabilidad dentro de la organización son ocupados por los mismos miembros de la familia.
- Al estar integrada por una familia permite que exista una voluntad de continuidad y expansión en la empresa, debido principalmente por la incorporación y continuidad de los miembros de la segunda generación de la familia de la empresa.

La mayoría de las empresas familiares son pequeñas y medianas empresas y aunque se tiene la creencia que una empresa familiar es casi imposible que nunca crezca, sin lugar a dudas existen empresas familiares que comienzan siendo pequeñas empresas y llegan a convertirse en grandes negocios sin dejar de ser familiares.

Funcionamiento de las empresas familiares

Anteriormente ya se mencionaba que el punto fundamental de la empresa familiar es que la persona que está liderando a la familia es la misma persona que está liderando a la empresa [Norgestion 2014].

Es importante que para que esta persona pueda conducir una empresa, para que pueda coordinar a una familia y para que pueda facilitar la toma de decisiones de una familia dentro de una empresa, requiera de una estrategia y de un plan para cada uno de los actores de esta familia.

El punto fundamental de una empresa familiar es que el líder de la misma, está moviendo dos entidades, dos sistemas, por un lado el sistema familiar con sus distintos roles (hombre, mujer, pareja, padres, hijos, hermanos) y por el otro el sistema empresarial con sus distintas funciones (mercadotecnia, procesos, gente, finanzas, legal). Sin embargo, independientemente de esto elementos algo que no cambia es el hecho de que es importante formar familiares competentes para que puedan desarrollar una empresa competitiva.

Cuando se está formando una persona dentro de una empresa, es porque se aluden a las virtudes que tiene, a las características que de una u otra ma-

nera lo identifican: como ser puntual, como ser ordenado, como ser responsable, como ser trabajador; siendo estas características desarrolladas en el núcleo familiar. Esto se considera fundamental, ya que cuando existen personas con estos valores, generan fortuna, siendo determinante el ser trabajador, ser disciplinado, tener honorabilidad. El líder tiene que estar en esos dos mundos, en el mundo de sobrevivencia, crecimiento y consolidación de la empresa y en el mundo de formar valores para tener familiares competentes que permanentemente están cambiando. En eso consiste la administración de una empresa familiar, en que las relaciones dentro de la empresa se den en un contexto que los lleve a tomar buenas decisiones.

Por otro lado, en el campo del mercado y administrativo, “un adecuado funcionamiento de las empresas familiares exige separar objetivos y funciones entre la propiedad y los directivos, cuyos intereses no siempre han de ser coincidentes. En ocasiones se cae en el error de pensar que una buena gestión se garantiza si la dirección es ocupada por la propiedad y las experiencias no siempre reafirman esta teoría, sobre todo cuando la empresa está en segunda o tercera generación [Norgestion 2014, p. 6].

La competitividad de los mercados y la velocidad de los cambios exigen a las empresas familiares tender hacia la profesionalización de la gestión, manteniendo la propiedad y el control del consejo de administración en el entorno familiar pero cediendo la gestión a profesionales ajenos a la familia. Estos profesionales deben contar con la experiencia suficiente, conocer la problemática empresarial, entender las características de la empresa familiar y estar habituados a la utilización de técnicas de dirección que les permitan tomar las decisiones adecuadas en cada momento.

Esta profesionalización supone algunas ventajas tales como:

- Evitar la confusión de intereses familiares y empresariales.
- Contar con profesionales con conocimientos, métodos y experiencias en otras empresas.
- Superar posibles conflictos familiares respecto de decisiones sobre puestos clave de la empresa.
- Facilitar la medición objetiva de los logros alcanzados sin condicionantes previos, así como el reemplazo en caso de no cumplir los objetivos.
- Imponer normas de funcionamiento sistematizadas en las que no influyan los cambios de personas.

El empleado no familiar de las empresas familiares

Por necesidad, la empresa familiar tiene que recurrir a profesionales cualificados para el desarrollo de la actividad empresarial. Sin estos profesionales

cualificados la empresa familiar no tendrá capacidad ni para crecer ni para mantenerse en el mercado de modo competitivo. A veces estos empleados no llegan a formar parte de la familia.

Los altos ejecutivos no familiares a veces asumen el papel de gerentes, consejeros, confidentes del fundador y entrenadores de sus hijos. A veces tienen más autoridad moral que muchos de los familiares que quienes forman parte del consejo de administración de la empresa familiar. Suelen ser responsables de llevar la empresa a mayores cuotas y algunos llegan a ser pares de los familiares más relevantes. Un ejecutivo no familiar se dice que triunfa cuando la empresa marcha bien, la familia está satisfecha con su trabajo, y él es un ejecutivo feliz.

Para algunos estudiosos la actuación de un ejecutivo no familiar y la de la organización para la que trabaja se optimiza cuando se da una relación entre dueños de la empresa familiar y el ejecutivo que no es una relación de agencia sino una relación de gestión; es decir, cuando los dueños consiguen que el gerente no familiar se identifique con la organización, bajo una filosofía de control. Y eso es así porque los componentes de la familia empresaria interiorizan el funcionamiento de su empresa, se comprometen con ella y mezclan sus propias vidas con la historia de la empresa. Si la familia consigue este comportamiento del ejecutivo familiar, éste será feliz, la familia quedará satisfecha y la empresa crecerá con criterios de sostenibilidad.

Y es que el ejecutivo no familiar debe basar su relación con la familia empresaria en la verdad, la confianza y la conexión personal y no sólo en un contrato y en unos incentivos extrínsecos. Es decir, además de incentivos, el ejecutivo no familiar precisa de implicación en la cultura de la familia empresarial y de conexiones emocionales, desde la perspectiva de que la familia tiene una influencia continuada sobre la marcha de la empresa, aunque contrate para la gerencia a un profesional no familiar.

Los gerentes no familiares deben tener una elevada capacidad profesional y ser excelentes directores y además, contar con integridad. El ejecutivo no familiar debe entender y preocuparse de las cuestiones familiares que afectan a la empresa y debe saber trabajar en un contexto emocional. De no entender a la familia, el ejecutivo pisará por un terreno sembrado de minas, sobre todo cuando aborda cuestiones estratégicas que afectan a la familia. Mucho más difícil es su tarea cuando su incorporación se debe a la incapacidad de los familiares para gerenciar la empresa o cuando existiendo esa capacidad no existe tal confianza en el gerente familiar.

El gerente no familiar debe estar preparado para navegar ante las maquinaciones interpersonales inherentes a la empresa familiar y disponer de poderes para gerenciar la empresa desde el consenso con los familiares

de mayor influencia en la empresa. Si no crea una comunicación coherente y consistente, basada en la confianza y en la transparencia, el gerente no tendrá éxito en la empresa familiar. Ajustar los caracteres y encontrar un cierto equilibrio entre las preocupaciones de la familia y de la empresa es factor clave para el éxito en la empresa familiar. Si no se ajustan las escalas de valores el gerente fracasará.

Investigaciones previas sobre el síndrome de burnout

En 1974, el médico psiquiatra llamado Herbert Freudenberger que trabajaba en la *Free Clinic* de Nueva York para toxicómanos, observó que al cabo de un período de uno y tres años, la mayoría sufría una progresiva pérdida de energía, desmotivación, falta de todo interés por el trabajo hasta llegar al agotamiento, junto con síntomas de ansiedad y de depresión [Mingote Adán, 1998; Moreno, González y Garrosa, 2001, citado por Carlin 2010]. Según Leiter [1991] citado por el mismo autor manifestó que el tipo de trabajo que estas personas hacían, se caracterizaba por carecer de horario fijo, contar con un número de horas de trabajo alto, tener un salario escaso y un contexto social exigente, habitualmente tenso y comprometido. Freudenberger describió cómo estas personas se vuelven menos sensibles, poco comprensivas y hasta agresivas en relación con las personas con las que trabaja (cliente, paciente), con un trato distanciado y cínicamente con tendencia a culpar a la persona de los propios problemas que padece.

Para describir este patrón conductual homogéneo, Freudenberger eligió la misma palabra *Burnout* (“estar quemado”, “consumido”, “apagado”) que se utilizaba también para referirse a los efectos del consumo crónico de las sustancias tóxicas de abuso. Esta era una palabra de uso común en la jerga atlética, deportiva y artística, que hacía referencia a aquellos sujetos que no conseguían los resultados esperados pese al esfuerzo realizado.

Por su parte Maslach citada por Carlin [2010] reveló que en 1976, estudiaba las respuestas emocionales de los empleados de profesiones de ayuda a personas. Eligió también el mismo término que utilizaban de forma coloquial los abogados californianos para describir el proceso gradual de pérdida de responsabilidad y desinterés cínicamente entre sus compañeros de trabajo. *Burnout* era una expresión con aceptación social: los afectados se sentían fácilmente identificados con este feliz término descriptivo, no estigmatizador como los diagnósticos psiquiátricos.

Existe una diferencia clave entre el *burnout* como estado o como proceso, ya que el *burnout* como estado entraña un conjunto de sentimientos y conductas normalmente asociadas al estrés, que plantean un “etiquetamiento”

(decir que alguien “está quemado” o *burn-out* sugiere un fenómeno estático, un resultado final), mientras que la concepción como proceso, lo aborda como un particular mecanismo de afrontamiento al estrés que implica fases en su desarrollo [Rodríguez, Marín, 1995; Gil-Monte y Peiró 1997].

Así pues, desde esta última perspectiva, el *burnout* podría ser entendido como una respuesta al estrés laboral cuando fallan las estrategias funcionales de afrontamiento habitualmente usadas por el sujeto, comportándose como variable mediadora en la relación estrés percibido y consecuencias.

Según Gil-Monte y Peiró [1997] citado por Carlin [2010], establecen que un nuevo problema surge paralelo a la definición de burnout y es el de diferenciarlo de otros estados con los que suele confundirse, como serían los estados de tedio, depresión, alienación, ansiedad, insatisfacción laboral, fatiga.

Hoy en día la propuesta más aceptada del término “síndrome de burnout”, es el definido por Maslach y Jackson [1981], citados por Gutiérrez, Moreno, Farías y Suarez [2006], quienes consideran que el síndrome es una forma inadecuada de afrontar un estrés emocional crónico cuyos rasgos principales son el agotamiento emocional, las despersonalización y la disminución del desempeño personal.

Antecedentes históricos de la empresa familiar de cadena comercial de Sam's Club Culiacán, México. Nueva Wal-Mart de México, S. de R. L.

En 1945, al dejar el ejército, Sam Walton decidió que quería abrir una tienda departamental que además vendiera mercancía variada como abarrotes y productos de limpieza. Con la ayuda de su suegro, quien le prestó \$20,000 y sus ahorros de soldado, \$5,000, Walton compró una tienda de abarrotes en Newport, Arkansas. La tienda era una franquicia de la cadena Butler Brothers, fue aquí donde Walton innovó conceptos que probarían ser cruciales en su éxito.

El 2 de julio de 1962, Walton abrió la primera tienda de Walmart Discount City, ubicada en el 719 de Walnut Avenue en Rogers, Arkansas. La empresa fue incorporada como *Wal-mart stores, inc.* el 31 de octubre de 1969. En 1970, abrió su oficina principal y primer centro de distribución en Bentonville, Arkansas.

En la década de 1980, Walmart continuó su rápido crecimiento, y en el momento de su 25º aniversario en 1987, tenía 1,198 tiendas operando y 200,000 asociados.

En la década de 1980, Walmart continuó su rápido crecimiento y en el momento de su 25º aniversario en 1987, tenía 1,198 tiendas operando y 200,000 asociados. En 1988, la primera tienda *Walmart supercenter* abrió

en Wasington Misuri. Con estos supermercados, Walmart sobrepasó Toy's R en las ventas de juguetes a finales de los años 90. En 1998, Walmart introdujo su concepto «neighborhood market», ahora conocido como "Walmart market", con tres tiendas en Arkansas.

En el 2000, H. Lee Scott se convirtió en el presidente y director ejecutivo y las ventas de Walmart aumentaron a 165 mil millones de dólares. En 2002, Walmart, apareció por primera vez como la mayor corporación en Estados Unidos en la lista Fortune 500. En 2005, Walmart tuvo 312.4 mil millones de dólares en ventas, más de 6,200 tiendas a lo largo del mundo (incluyendo 3,800 tiendas en Estados Unidos, y 2,800 en otros países) y más de 1.6 millones de empleados a lo largo del mundo. En marzo de 2006, Walmart buscó atraer a un grupo demográfico más rico, la empresa lanzó un nuevo concepto Supercenter en Plano, Texas. Destinada a competir contra tiendas como más elegantes y atractivas como Target.

El 12 de septiembre de 2007, Walmart introdujo una nueva campaña publicitaria con el lema "*Save money. Live better*" («Ahorra dinero. Vive mejor»), reemplazando el lema *Always low prices. Always* («Siempre precios bajos. Siempre»), que se había utilizado en los últimos 19 años. El 16 de julio de 2009, Walmart anunció planes para desarrollar un índice mundial de productos sustentables.

Para el 2010 Sam's Club cuenta con 107 unidades las cuales apoyan a todos aquellos socios que, de una u otra manera, se benefician con precios bajos.

El 23 de abril de 2011, la empresa anunció que estaba probando su nuevo sistema de entrega a domicilio, llamado «Walmart to go», donde los clientes podrán ordenar productos específicos ofrecidos en su sitio web.

Metodología

La metodología utilizada en este trabajo es de tipo cuantitativo, que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista [2006], primeramente se recolectaron datos pertinentes mediante un instrumento que incluye en este caso, cuestionamientos relacionados directamente con el ambiente y clima laboral, estrategias de autocontrol y detección de síntomas del síndrome de burnout, el cual fue aplicado al personal con puestos directivos en la empresa, los cuales se interpretaron posteriormente.

Para la realización de este trabajo, la muestra se calculó estadísticamente, el muestreo se realizó a través del procedimiento probabilístico, utilizándose la formula de la muestra de poblaciones finitas, ya que el tamaño de la población de interés (N) que se utilizará en la investigación será menor a 150,000

elementos. Se utilizó un error del 10% y un nivel de confianza del 95%, con probabilidad favorable y desfavorable del 50% respectivamente.

$$n = \frac{S^2 p q N}{E^2 (N-1) + S^2 p q}$$

El tamaño de la población de interés (25) de esta investigación, es el personal con puestos directivos como Gerentes, Subgerente y líderes que laboran en Sam's Club Culiacán México, cuyo resultado fue de 20 personas.

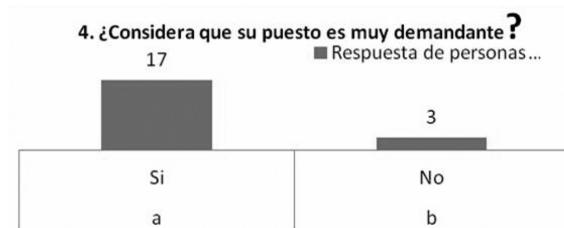
El cuestionario se aplicó al personal de Sam's Club Culiacán, México, de Culiacán Sinaloa. El proceso de aplicación se llevó a cabo el día 22 de Febrero del 2014. El personal encuestado se encuentra posicionado laboralmente en nivel de gerencia general, subgerencia y líderes de área.

Análisis de la aplicación de instrumentos para la recolección de datos

Como se mencionó anteriormente, para la recolección de la información se aplicó un cuestionario que contiene catorce preguntas, a veinte personas con puestos directivos en la empresa, en diferentes horarios del día 22 de febrero, de 2014, realizada en la empresa Sam's Club Culiacán, México, Nuevo Wal-Mart de México, S. de R. L. ubicada en Av. Álvaro Obregón No.2861, Colonia Montebello, Culiacán, Sinaloa México. De las cuales a continuación se describen, los resultados más sobresalientes.

Gráfico 1. ¿Considera que su puesto es muy demandante?

pregunta 4.			
a.	Si	17	85%
b.	No	3	15%



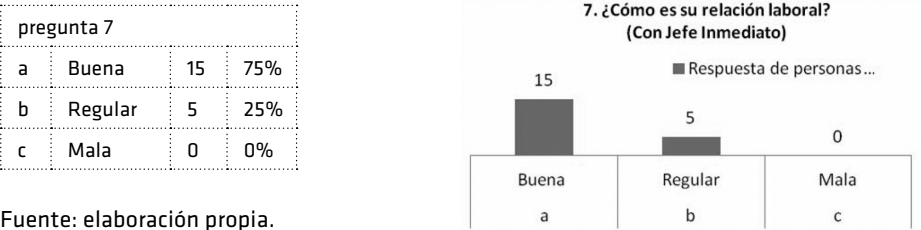
Fuente: elaboración propia.

Del 100% de las personas encuestadas, el 85% afirma que su puesto dentro de la empresa es demandante y el 15% comenta que no es demandante. De las respuestas que determinan el por qué su trabajo implica alta demanda, fueron las siguientes:

- Gerente general comentó que se encuentra a cargo de toda la operación del club.

- En el trabajo se exige atención, dedicación y liderazgo.
- Porque se debe tener cuidado en el manejo de caducidades en los productos para no producir mermas.
- Porque se exige mucha responsabilidad.
- Porque depende del servicio que se le da al cliente.
- Por el manejo de presupuestos.
- Por la captura de recibos.
- Mucha responsabilidad en el manejo de mercancía.
- Responsabilidad en el área de ventas y lograr los objetivos.

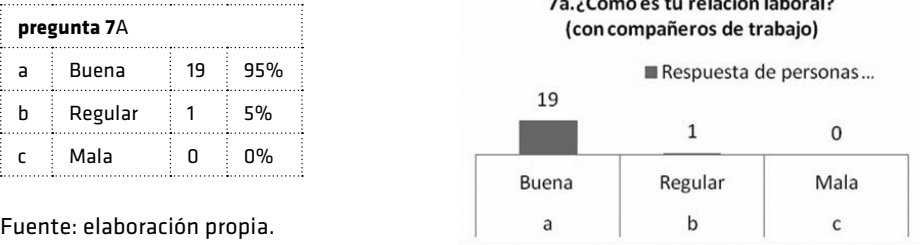
Gráfico 2. ¿Cómo es su relación laboral? (Con su jefe inmediato)



Fuente: elaboración propia.

El 75% de los empleados encuestados afirma que llevan buena relación con su jefe inmediato y el 25% comentaron que llevan una relación regular.

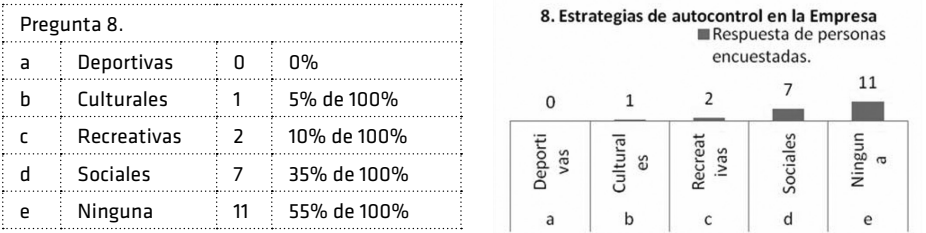
Gráfico 3. ¿Cómo es su relación laboral? (Con sus compañeros)



Fuente: elaboración propia.

Derivada de la pregunta siete, los resultados de esta pregunta fueron: El 95% de los empleados afirman que llevan buena relación con su jefe inmediato y el 5% comentan que llevan una relación regular.

Gráfico 4. Estrategias de autocontrol en la empresa



Fuente: elaboración propia.

El 55% de los empleados encuestados confirma que la empresa no propone actividades para sus trabajadores con las cuales puedan obtener tiempo de control y relajamiento ante la posible carga laboral, el 35% dice que sí propone las sociales, el 10% recreativas y el 5 % culturales.

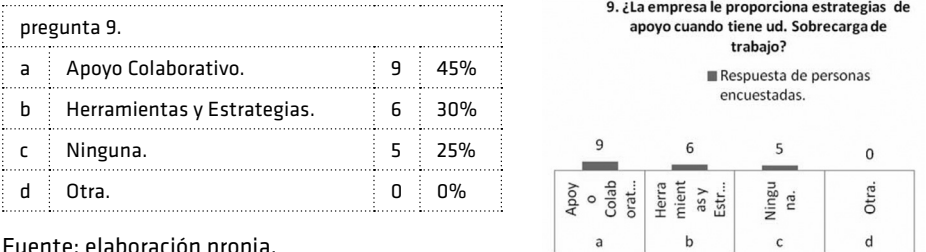
Gráfico 5. Estrategias de autocontrol, actividades individuales



Fuente: elaboración propia.

Del 100% de los empleados encuestados, el 75% comentan que realizan actividades de esparcimiento (para el autocontrol de estrés) en convivencia familiar, el 60% comenta que se involucra en actividades sociales, el 30% utiliza la lectura como medio de relajación y solamente el 15% actividades deportivas.

Gráfico 6. ¿La empresa le proporciona estrategias de apoyo cuando tiene usted sobrecarga de trabajo?



Fuente: elaboración propia.

Del 100% de los empleados el 45% afirma que la empresa les proporciona apoyo colaborativo, el 30% herramientas y estrategia y el 25% ningún apoyo.

Gráfico 7. ¿Qué estrategias aplica la empresa para que usted como trabajador logre sus objetivos

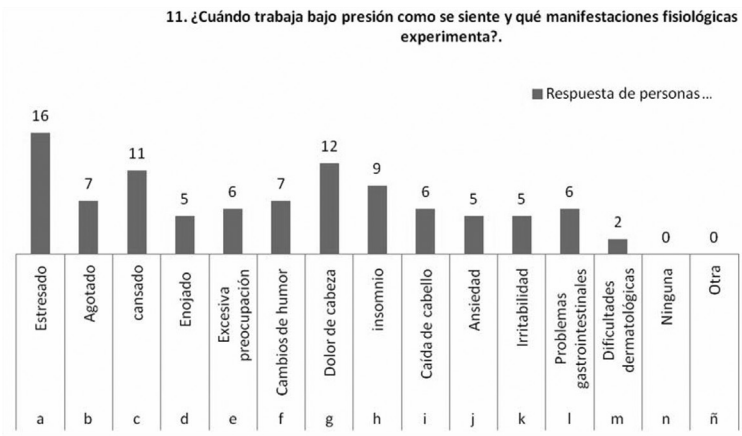
pregunta 10			
a	Bono	10	50%
b	Aumento de sueldo	1	5%
c	Días de descanso	2	10%
d	Reconocimientos.	6	30%
e	Ninguna	1	5%



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 8. Cuando trabaja bajo presión ¿Cómo se siente y qué manifestaciones fisiológicas experimenta?

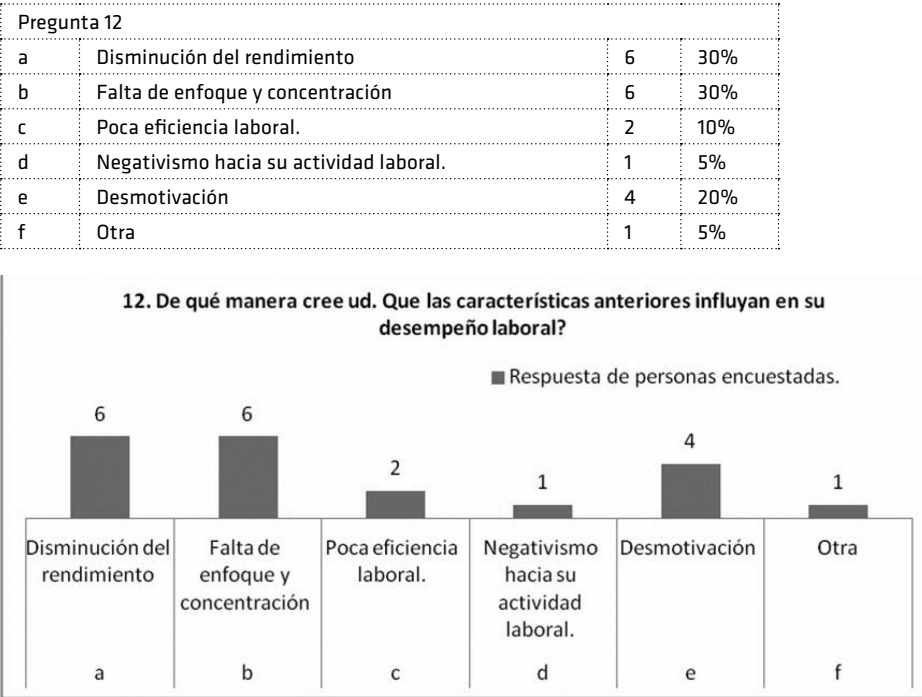
Pregunta 11		
a	Estresado	16
b	Agotado	7
c	Cansado	11
d	Enojado	5
e	Excesiva preocupación	6
f	Cambios de humor	7
g	Dolor de cabeza	12
h	insomnio	9
i	Caída de cabello	6
j	Ansiedad	5
k	Irritabilidad	5
l	Problemas gastrointestinales	6
m	Dificultades dermatológicas	2
n	Ninguna	0
ñ	Otra	0



Fuente: elaboración propia.

Los 13 síntomas que se enlistaron, todos se presentaron en los empleados; el porcentaje más elevado es el estrés ya que el 80% de los empleados lo suelen experimentar, sentirse cansado lo expresan un 55%, dolor de cabeza 60%, insomnio lo experimentan el 45%, agotamiento y cambios de humor lo padecen el 35% de las personas entrevistadas. Excesiva preocupación y problemas gastrointestinales con un 30%, ansiedad, irritabilidad y enojo el 25% y un 10% con dificultades dermatológicas.

Gráfico 9. ¿De qué manera cree usted que las características anteriores influyan en su desempeño laboral?



Fuente: elaboración propia.

Del 100% de los empleados, el 30% afirma que las características del síndrome influyen en la disminución de su rendimiento y falta de enfoque y concentración en las actividades laborales, el 20% se siente desmotivados, el 10% experimenta poca eficiencia y el 5% tienen negativismo y desilusión de su actividad laboral.

Gráfico 10. Si en alguna ocasión al momento de trabajar no obtiene lo planeado durante sus actividades usted ¿qué experimenta?

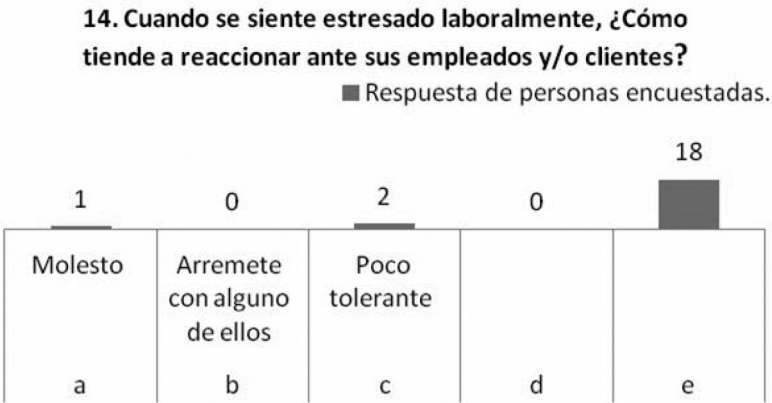
Pregunta 13			
a	Frustración	9	45% de 100%
b	Irritabilidad	3	15% de 100%
c	Inseguro de su capacidad	1	5% de 100%
d	Enojo	6	30% de 100%
f	Pierde el interés	0	0%
g	Molestia	7	35% de 100%
h	Se siente derrotado	0	0%
i	Ninguna.	5	25% de 100%
j	Otra.	2	10% de 100%

Fuente: elaboración propia.

El 45% de los encuestados experimenta frustración, el 35% molestia y el 30% enojo, el 15% irritabilidad y el 5% se siente inseguro de su capacidad.

Gráfico 11. Cuando se siente estresado laboralmente, ¿Cómo tiende a reaccionar ante sus empleados y/o clientes?

Pregunta 14			
a	Molesto	1	5% de 100%
b	Arremete con alguno de ellos	0	0%
c	Poco tolerante	2	10% de 100%
d	Se comporta distante, frío o negativo con ellos	0	0%
e	Trata de estar tranquilo y buscar soluciones	18	90% de 100%



Fuente: elaboración propia.

El 90% de las personas encuestadas afirman que tratan de estar tranquilos y buscar soluciones, el 5% de ellos reacciona de manera molesta y el 10% poco tolerantes.

Análisis de los resultados

Con esta investigación se logró comprobar que el 100% de las personas encuestadas tiende a manifestar características psicológicas y fisiológicas que determinan al síndrome de burnout (estrés, agotamiento, cansancio, dolor de cabeza). Que definitivamente la manifestación del estrés y agotamiento que experimentan, influye en la eficiencia laboral de los empleados, disminuyendo el rendimiento, provocando falta de enfoque, concentración y desmotivación en los empleados.

Así mismo se corroboró que las causas que propicia el síndrome de burnout sí se manifiestan dentro de la empresa, por ejemplo la sobrecarga de trabajo, la responsabilidad y las exigencias de la misma. De igual manera verificamos que la mayoría del personal entrevistado realiza actividades y estrategias que les proporciona autocontrol para manejar adecuadamente los síntomas del síndrome; sin embargo, algunos de ellos coincidieron que la empresa no proporciona estrategias o actividades extra laborales para que sus empleados controlen el estrés.

Por otro lado, se comprueba que en su mayoría el personal entrevistado considera que su puesto de trabajo es demandante ya que implica un alto compromiso para cada uno de ellos, generándoles estrés, agotamiento y cansancio. También se comprobó que el personal tiende a frustrarse, irritarse, molestarse o enojarse cuando no obtiene los resultados planeados, sin embargo tratan de estar tranquilos y buscar soluciones frente a sus clientes y sus empleados. En cuanto al ambiente y clima laboral, los empleados encuestados afirmaron que tienen buena relación tanto con su jefe inmediato como sus compañeros de trabajo, pudiendo ser esto una ventaja para generar un agradable ambiente de trabajo entre ellos.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede señalar que éstos coinciden con las opiniones de los autores mencionados en el marco teórico de esta investigación.

Conclusiones y sugerencias

Podemos concluir que Sam's Club Culiacán, México; es una empresa familiar de cadena comercial, que en todos los puestos de rango más alto (gerencia, subgerencia, líderes o jefes) existe mayor exigencia de trabajo, responsabili-

dad, actividades a realizar, establecimiento de metas y cumplimiento de los objetivos que se proponen, implicando la dirección, control y organización de los mismos, por lo que los empleados con el afán de querer cubrir el perfil que se les exige en la empresa, generan síntomas psicológicos debido a que trabajan bajo altas exigencias y presión laboral, propiciando así la manifestación del “síndrome de burnout”, estrés, agotamiento y cansancio, obteniéndose consecuentemente anomalías en la eficiencia del empleado, provocado por disminución en el rendimiento, falta de enfoque y concentración en las actividades que se elaboran, desmotivación y negativismo hacia las actividades laborales.

A fin de evitar el continuo desarrollo del síndrome en sus empleados, se le sugiere a la empresa.

- Fortalecer el clima y ambiente laboral generando confianza y comunicación continua entre los empleados.
- Proporcionar motivación a sus empleados para el logro de los objetivos.
- Proponer y generar actividades extra-laborales en donde se incluya la participación de los empleados y que a su vez se desarrolle sentido de competencia, liderazgo, trabajo en equipo, convivencia y distracción.

Referencias bibliográficas

Campos D. (2006), *Causas y efectos del estrés laboral. Informe para empresarios*, pp. 1–12.

Forbes A.R., consultor CEGESTI (2011), *El síndrome de burnout: síntomas, causas y medidas de atención en la empresa*, “Éxito empresarial”, No. 160, pp. 1–4.

Gutiérrez A.G.A., Celis L.M.A., Moreno J.S., Farías S.F., Suárez Campos J.J. (2006), *Síndrome de Burnout. Medigraph. Arch Neurocién* (México), Vol. 11, No. 4, pp. 305–309.

Hernández S.R., Fernández C.R., Baptista L.P. (1991), *Metodología de la investigación*, Editorial McGrawHill; México D.F., pp. 497.

Higienistas Vitis (2008), *Salud laboral*, Dentaïd, pp. 1–3.

Maicon C., Garcés de los Fayos Ruiz E.J. (2010), *El síndrome de burnout: Evolución histórica desde el contexto laboral al ámbito deportivo* *Anales de psicología*, Universidad de Murcia y Universidad de León, vol. 26, n° 1 (enero), pp 169–180.

Martínez J.M. (2004), *Estrés laboral: Guía para empresarios y empleados*, Editorial Prentice Hall; Madrid. pp. 222.

Muñoz R.C. (1998), *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, pp. 299.

Ruiz D.J. (1982), *Eficacia y eficiencia de la empresa pública mexicana*, Editorial Trillas, México D.F., pp. 198.

Páginas de internet. Consultas en línea

Sam's Club.

<http://politicas.privacidad.walt-mart/manualesyprocedimientos.pipeline> 2014.

<http://politicas.privacidad.walt-mart/manualesyprocedimientos.pipeline>

http://www.market-ing.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=53&lang=es.

<http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/01/12/993234/5-cualidades-excelente-empleado.html>.

<http://www.consejeriaempresarial.com/publicaciones/El%20Gerente%20Eficiente.pdf>.

Cerda F. (2007), *Cinco tipos de empresas familiares*, Consultado en <http://www.franciscocerda.cl/content/view/166/Cinco-tipos-de-empresas-familiares.html>.

Grzegorz Ignatowski

Społeczna Akademia Nauk

Dylematy dotyczące zatrudnienia w perspektywie firmy rodzinnej

Dilemmas on employment in the perspective of a family business

Abstract: For more than twenty years we have been witnessing transformation processes in the economy of our country. Family businesses, which are mainly small and medium-sized businesses, are playing a greater and greater role. On the way to more rapid changes we encounter many shortcomings such as corruption and nepotism. The last mentioned word has a completely different meaning in the perspective of a family business as one of priorities of such a business is an attempt to keep it in the hands of the family members. Thus, the development of careers in such businesses should involve improving qualifications of the family members because in the future they will become the owners of these businesses. This phenomenon should be called 'familism', rather than 'nepotism'. Moreover, trust is the most essential factor for a development of every business. It turns out that Polish people trust their family members most. Since supporting family members in family businesses is an important feature, it should be seen as a positive phenomenon in the long process of transformation.

Key-words: family, nepotism, trust, conformity.

Wprowadzenie

Od ponad dwudziestu lat uczestniczymy w długim procesie budowania społeczeństwa obywatelskiego. Zmiany dokonują się na wszystkich poziomach – zarówno na płaszczyźnie lokalnej, jak i ogólnokrajowej. Od tego, na ile i w jakim zakresie ów proces przyniesie pozytywne skutki, uzależnione są nasze sukcesy w działalności gospodarczej i życiu społecznym. Na drodze do zbudowania pozytywnej przestrzeni, w której ludzie poczuć się w pełni odpowiedzialni za rozwój konkurencyjnej gospodarki, pozyskiwanie nowych miejsc pracy

i przejrzyste zasady życia społecznego, stoi ciągle wiele patologii. W skrócie wymienimy przykładowo korupcję, stale wysoki brak zaufania między ludźmi i niejasne sposoby zatrudnienia pracowników. Wspomniane problemy należą nie tylko do zagadnień z dziedziny prawa, lecz także etyki, psychologii, socjologii, pedagogiki, a nawet historii. Analiza dostępnych materiałów poświęconych tym zagadnieniom pozwala na wyciągnięcie kilku prostych wniosków. W naszej rodzimej literaturze znajdziemy sporo publikacji na temat korupcji i koniecznego w pracy zawodowej zaufania. Kwestia zatrudnienia nowych pracowników i niedociągnięcia związane z tym procesem są niekiedy pomijane w opracowaniach popularnonaukowych i publicystyce. Dobrym przykładem na poparcie zasygnalizowanej tezy jest obszerna *Encyklopedia Britannica*, która zarówno w wersji angielskojęzycznej, jak i polskiej w ogóle nie zawiera hasła „nepotyzm”. To właśnie za pomocą tego terminu najczęściej opisuje się niedociągnięcia związane z zatrudnieniem.

Rozbieżności w pojęciu i ocenie nepotyzmu

Mając na uwadze zasygnalizowane problemy, zwróćmy uwagę na dwa problemy. Po pierwsze, terminu „nepotyzm” nie odnajdujemy w naszym prawodawstwie ani w wielu etycznych kodeksach zawodowych regulujących i porządkujących zasady zatrudnienia. Po drugie, interesujący nas termin ma zasadniczo negatywne znaczenie. W życiu codziennym jednak nepotyzm bywa akceptowany i zrozumiały. W *Słowniku synonimów* opracowanym przez Andrzeja Dąbrówkę, Ewę Geller i Ryszarda Turczyńskiego [2005, s. 94] znajdujemy zarówno negatywne, jak i pozytywne określenia związane z nepotyzmem. Do negatywnych zaliczyłbym takie terminy jak „fory”, „znajomości”, „układy”, „plecy”, „dojścia”, „chody”, „kumoterstwo” i „klikowość”. W tym samym słowniku spotykamy jednak i takie określenia jak „wstawiennictwo”, „orędownictwo”, „rekomendacja”, „poręcznie”, a nawet „poparcie” i „łaski”.

Z tych właśnie powodów termin „nepotyzm” nie pojawia się w tytule niniejszego artykułu. Autor woli raczej mówić o nieprawidłowościach i nadużyciach w zatrudnieniu i o dylematach etycznych z nimi związanych. Według Władysława Kopalińskiego [1999, s. 347] nepotyzm jest nadużywaniem zajmowanego stanowiska, które przejawia się faworyzowaniem bądź protegowaniem krewnych lub przyjaciół. Oczywiście, idzie o przydział atrakcyjnych stanowisk i godności. W podobnym znaczeniu pojęcie to funkcjonuje od wielu już lat także w dyskursie publicznym [Pietkiewicz 1903, s. 464; Pieszczachowicz 2002, s. 10; Pietkiewicz 2003, s. 469]. Mając na uwadze przekonania społeczne, wynikające z ciągle wysokiego poziomu bezrobocia, warto w tym miejscu dodać, że nepotyzm kojarzony jest nie tylko z przyznawaniem atrakcyjnych

stanowisk, lecz także z przyjmowaniem do pracy znajomych bez uwzględnienia posiadanych przez nich kwalifikacji. W oparciu o normalne i przejrzyste procedury nie mieliby żadnej szansy znalezienia dobrej pracy.

Rozbieżności w definicji nepotyzmu nie ułatwiają na pewno sformułowania jednoznacznego stanowiska na temat tego zjawiska. Z badań prowadzonych kilka lat temu w regionie łódzkim wynika, że problem nepotyzmu występuje przeważnie w dużych firmach i instytucjach. Należy jednak dodać, że nawet w grupie małych i średnich przedsiębiorstw wpływa on negatywnie na atmosferę w pracy [Kubiak 2007, s. 1005]. Możemy wnioskować, że zmniejsza się wydajność pracowników, a problem dotyczy wszystkich – zarówno zatrudnionych „po znajomości”, jak i tych, którzy zostali przyjęci zgodnie z wymaganymi kwalifikacjami. Dodajmy w tym miejscu, że dylematy etyczne towarzyszące ocenie szeroko rozumianego nepotyzmu pojawiają się również w fachowej literaturze zagranicznej, szczególnie w perspektywie firmy rodzinnej. Amerykański specjalista w dziedzinie zarządzania kryzysowego i ubezpieczeń międzynarodowych, John O’Connell [2005, s. 265], uważa, że nepotyzm oznacza nie tylko wspieranie swoich krewnych przy okazji zatrudnienia, lecz także w sytuacji ich awansu lub zwykłej weryfikacji pracowników. W wielu krajach – zauważa Amerykanin – zjawisko nie jest dobrze widziane, dlatego firmy opracowały zasady pozwalające na przeciwstawienie się temu procederowi. W innych zaś państwach nepotyzm jest sposobem na prowadzenie działalności gospodarczej. Ekspert konkluduje, że w firmach opartych na rodzinnych więzach zatrudnia się przecież najbliższych członków rodzin, nie kierując się w swoich decyzjach kompetencjami zatrudnianego.

W sposób podobny do O’Connella wypowiada się australijska profesor zarządzania Cynthia Fisher [2005, s. 252], dodając, że nepotyzm może się przejawiać także w sytuacji przydzielania konkretnych zadań lub regulacji płacowych. Dla Fisher ważniejsze jest to, że według opinii niektórych pracodawców zatrudnianie członków rodziny sprzyja wzrostowi zaufania w miejscu pracy oraz kreuje przyjazną i przyjemną atmosferę. Jednakże dla większości naukowców taka forma zatrudnienia jest przejawem potencjalnej i realnej niesprawiedliwości, prowadzi do protekcjonizmu oraz konfliktu interesów. W dalszej części swojej wypowiedzi Fisher dodaje, że wiele instytucji wprowadziło reguły i stosuje politykę zabraniającą zatrudniania swoich najbliższych. W najbardziej restrykcyjny sposób polityka taka przejawia się w niezatrudnianiu członków rodziny w tej samej firmie, nawet w innych oddziałach lub filiach. Objawem mniej restrykcyjnej polityki jest niewyrażanie zgody na zatrudnianie spokrewnionych osób w tym samym dziale. W najłagodniejszym znaczeniu polityka taka oznacza, że zatrudniony członek rodziny nie powinien obejmować tylko decyzyjnych stanowisk.

Na uwagę zasługuje jednak inne cenne spostrzeżenie wspomnianej Australijki. Przypomina ona, że polityka przeciwstawienia się nepotyzmowi może mieć także negatywne konsekwencje. Mianowicie, wzniosły cel, jakim było wprowadzenie zabezpieczenia przed nadużyciami w zatrudnianiu niekompetentnych członków rodzin, prowadzi do eliminacji osób posiadających wysokie kwalifikacje. Powodem jest zaś fakt, że są małżonkami aktualnie pracujących ludzi. A nawet – dodaje Fisher – sytuacja staje się trudniejsza do rozwiązania, kiedy współpracownicy spotykają się w pracy, zakochują się w sobie, a potem zawierają małżeństwo. Nie wolno negować ani przypuszczać, że obie osoby były zatrudnione bez uwzględnienia i sprawdzenia posiadanych przez nich kwalifikacji. Tymczasem obowiązujące w firmie procedury będą prowadziły do tego, że jedna osoba musi zostać przeniesiona do innego działu. W firmach prowadzących restrykcyjną politykę aktywny pracownik musi opuścić dotychczasową instytucję. W konsekwencji, sytuacja taka może prowadzić do spowolnienia tempa rozwoju firmy.

Terminologia dotycząca nieprawidłowości w popieraniu innych osób

Wracając do naszej literatury, warto zauważyć, że rozbieżności w pojęciu nepotyzmu inspirowały niektórych badaczy do wprowadzania pewnych podziałów i uszczegółowień. Ewa Koniuszewska [2009, s. 45], specjalistka zajmująca się problematyką samorządu terytorialnego, proponuje dwa niezależne pojęcia: „nepotyzm” i „kumoterstwo”. Pod tym ostatnim terminem rozumie wspieranie nie tylko najbliższych członków rodzin, lecz także osób powiązanych nieformalnymi więzami. W takim razie kumoterstwo miałoby szerszy zakres niż nepotyzm, który wiąże się z faworyzowaniem osób połączonych jedynie więzami pokrewieństwa. W obszarze administracji samorządowej proponuje się jeszcze większe uszczegółowienie. Niektórzy badacze proponują wprowadzić podział na klientyzm, kumoterstwo i nepotyzm. Pierwszy z nich znany jest w całej historii ludzkości, a trwałe układy i powiązania, nazwane „klientycznymi”, występują z dużym natężeniem także w naszej rzeczywistości. Polegają one na tym, że w dwuosobowym i nieformalnym układzie występują: patron i klient. Obie osoby czerpią z tego układu korzyści. Patron jest protektorem klienta. Dobrym przykładem dla opisanego zjawiska są relacje polityczne. Klient udziela poparcia politycznego patronowi, a w zamian otrzymuje luksusowe stanowisko. Należy podkreślić wyraźną różnicę między patronem a klientem. Pierwszy z nich znajduje się na wyższym, a drugi na niższym poziomie drabiny społecznej. Kumoterstwo natomiast, jako rozwinięta forma koleżeństwa, służy także obu stronom w osiągnięciu długotrwałych korzyści. Podobnie, jak

w wypadku klientyzmu, jest to związek trwały. Żadna z osób uczestniczących w tym układzie nie dominuje jednak nad drugą. Ze względu na równy status uczestników tego układu, związanych niekiedy długotrwałą przyjaźnią, wzajemne poparcie może być czynione bez wymiernych korzyści lub odkładane na okres późniejszy. Z wymienionym relacjami związany jest także nepotyzm. Polega on na wspieraniu i faworyzowaniu członków rodziny przy przydzielaniu stanowisk i nadawaniu godności [Kulesza, Niziołek 2010, ss. 234–235].

Wspomniany powyżej podział jest w pełni uzasadniony z punktu widzenia administracji samorządowej. Nadużywanie władzy przy obsadzaniu wszelakich stanowisk zostało w tym obszarze aktywności człowieka uregulowane prawnie. Mianowicie, w ustawie o pracownikach samorządowych (art. 26) z dnia 21 listopada 2008 r. czytamy, że „małżonkowie oraz osoby pozostające ze sobą w stosunku pokrewieństwa do drugiego stopnia włącznie lub powinowactwa pierwszego stopnia oraz w stosunku przysposobienia, opieki lub kurateli nie mogą być zatrudnieni w jednostkach [samorządowych], jeżeli powstałby między tymi osobami stosunek bezpośredniej podległości służbowej”. Co rozumiemy pod pojęciem jednostki samorządowej? Wspomniana ustawa wyjaśnia to precyzyjnie w punkcie drugim i wskazuje, że należą do nich:

1. samorządowe urzędy marszałkowskie oraz wojewódzkie,
2. starostwa powiatowe,
3. urzędy gmin, ich jednostki pomocnicze, gminne jednostki budżetowe i samorządowe,
4. biura (ich odpowiedniki) związków jednostek samorządu terytorialnego oraz samorządowych zakładów budżetowych utworzonych przez te związki,
5. biura (ich odpowiedniki) jednostek administracyjnych jednostek samorządu terytorialnego [Sejm 2008].

Wyjaśnijmy, że pokrewieństwo do drugiego stopnia włącznie obejmuje dzieci, wnuki, rodziców, dziadków i rodzeństwo. Powinowactwo pierwszego stopnia dotyczy teściów, zięciów i synowych. Wprowadzony przez ustawę zakaz, jak zauważa Michał Kulesza i Magdalena Miziołek [2010, s. 177] jest bezwzględny i nie można go interpretować w żaden dowolny sposób. Dotyczy zatem wszystkich pracowników samorządowych, którzy są zatrudnieni na umowę o pracę. Nie obejmuje on zatem osób zatrudnionych o dzieło oraz pracujących na umowę zlecenie. W jaki sposób – pojawia się zatem ważne pytanie – interpretować stosunek bezpośredniej podległości służbowej? W wąskim znaczeniu obowiązywałby on tylko wówczas, kiedy jeden z krewnych lub powinowatych pozostaje bezpośrednim przełożonym drugiej osoby? Wspomniani powyżej autorzy zauważają, że zgodnie z orzecznictwem Naczelnego Sądu Administracyjnego można przyjąć rozszerzony pogląd. Np. ustawa obejmowałaby także zakaz zatrudnienia wymienionych osób

w tych samych urzędach. Mianowicie, mimo braku bezpośredniej podległości, o jakiej czytamy w ustawie, pracownik urzędu może podlegać bezpośrednio dyrektorowi jednego z jego departamentów, ale o jego obowiązkach zawodowych decyduje już sam naczelnik.

Pojęcie firmy rodzinnej a problem zatrudnienia

W perspektywie firmy rodzinnej problem zatrudniania osób najbliższych nabiera zupełnie innego znaczenia. Według opinii niektórych specjalistów, nepotyzm jest zjawiskiem szeroko rozpowszechnionym w świecie i może nawet przyczyniać się do rozwoju biznesu. Historia pokazuje, że był dobrze znany i praktykowany nawet w zamierchłej przeszłości. To nie nepotyzm, którego skutkiem jest zatrudnianie we własnym przedsiębiorstwie członków rodziny i przyjaciół, lecz ekonomiczny racjonalizm usiłujący zredukować ryzyko ich zatrudnienia, powoduje załamanie lub upadek firmy. Najczęściej członkowie rodzin są najlepszymi kandydatami na objęcie kierowniczych stanowisk, zwłaszcza tam, gdzie mamy do czynienia z sukcesją w procesie przekazywania firmy [Steier 2005, s. 124]. Konieczne wydaje się zatem powiedzenie, czym jest firma rodzinna.

Najogólniej, firma rodzinna stanowi taki rodzaj działalności biznesowej, w której kontrolę oraz finanse należą do członków konkretnej rodziny. W wielu częściach świata znajdują się one pośród największych przedsiębiorstw, które najdłużej zachowują stabilność, nieprzerwanie trwają na konkurencyjnym rynku i osiągają największe sukcesy finansowe. Firmy rodzinne działają w różnych sektorach gospodarki i trudno byłoby je jednoznacznie sklasyfikować. Najczęściej dokonywane podziały uwzględniają stopnie pokrewieństwa i rozproszenie udziałów finansowych wśród członków danej rodziny [Nicholson 2005, s. 123; Sułkowski, Safin 2005, s. 92]. W definicji firmy rodzinnej duży akcent jest położony na samą rodzinę. Należałoby zatem oczekiwać specyficznego określenia takiego przedsiębiorstwa z uwzględnieniem polskiej perspektywy. Tymczasem nie doczekaliśmy się jeszcze jasno sprecyzowanej definicji polskiej firmy rodzinnej [Sułkowski 2009, s. 30]. Autor niniejszej dysertacji upatruje dwie przyczyny tego zjawiska. Po pierwsze, ciągle znajdujemy się w procesie transformacji. Niestabilność w prawie i na rynku pracy nie sprzyja tworzeniu firm rodzinnych, które zorientowane są na trwałe funkcjonowanie w danej gałęzi przemysłu. Po drugie, nazwanie przez właścicieli konkretnej firmy „rodziną” może utrudniać poważną dyskusję światopoglądową na temat samego pojęcia rodziny i jej kształtu. Łukasz Sułkowski [2011, s. 12] przyjmuje, że firmę rodzinną tworzy przedsiębiorstwo, w którym pracuje co najmniej dwóch członków rodziny. Jest także konieczne, aby chociaż jeden

członek rodziny miał znaczący wpływ na zarządzanie firmą, a inni posiadali większościowy udział finansowy w przedsiębiorstwie. W warunkach naszej gospodarki nie jest łatwo mówić o takim wyznaczniku, jakim jest sukcesja. Polskie przedsiębiorstwa rodzinne są dość często podmiotami jednopokoleniowymi i trudno jest w tym kontekście mówić o tradycji w przekazywaniu władzy. Nie znaczy to wcale, że nie są one nastawione na przejmowanie firmy przez następne pokolenia. Należy tymczasem dodać, że są obszary naszego życia gospodarczego, chociażby takie, jak rzemiosło i handel, w których firmy są przekazywane z pokolenia na pokolenie w ramach jednej rodziny i stanowią w długim okresie czasu zasadnicze źródło jej dochodu. Ważne miejsce wśród firm rodzinnych zajmuje rzemiosło artystyczne. Do innych przedsiębiorstw rodzinnych, które przez wiele lat zaznaczają swoje trwałe miejsce w gospodarce, zaliczyłbym także firmy z branży hotelarskiej i handlowej.

Zatrzymajmy się przy firmach rodzinnych, które dłużej trwają na naszym runku. W określeniu istotnych cech takiego przedsiębiorstwa znajdziemy elementy, które są ważne dla naszych dalszych prac. Firma rodzinna stanowi centralny ośrodek życia danej rodziny i jest dziełem założyciela. Znacznie bardziej niż w innych firmach zachowywane są tutaj tradycje nie tylko w obszarze działalności gospodarczej i stylu zarządzania, lecz także w sferze obyczajowej. Możemy nawet powiedzieć, że korzystanie ze wzorców zaczerpniętych z przeszłości stanowi podstawę funkcjonowania i gwarancję przetrwania przedsiębiorstwa na zmieniającym się rynku. Do innych istotnych cech firmy rodzinnej trzeba dodać jeszcze dążenie rodziny do utrzymania przedsiębiorstwa w jednych rękach oraz niedopuszczanie osób spoza najbliższego kręgu do decydowania o rozwoju przedsiębiorstwa [Sudoł 2006, ss. 100–101]. Możemy zatem powiedzieć, że w firmie rodzinnej zawsze będzie się preferowało zatrudnianie członków najbliższej rodziny. Owszem, może to mieć negatywny wpływ nie tylko na jakościowy dobór pozostałych pracowników, lecz także na atmosferę w samym przedsiębiorstwie.

Nasuwa się tymczasem kilka spostrzeżeń. Skoro do istotnych cech firmy rodzinnej należy sukcesja, to dalsze dyskusje na temat nieprawidłowości przy obsadzie istotnych stanowisk w takim przedsiębiorstwie i rozwoju kariery ścisłego jego zarządu tracą sens. Dla naszych potrzeb konieczny wydaje się podział firmy rodzinnej ze względu na liczbę zatrudnionych pracowników. Mimo istniejących rozbieżności w tym względzie, nie chcąc wprowadzać dalszych podziałów, przyjmijmy, że do mikrofirmy należy do 9 osób, małe przedsiębiorstwo tworzy od 10 do 50 pracowników, a średnie od 51 do 249. Wówczas, gdy w firmie jest zatrudnionych ponad 250 osób należy mówić o dużym przedsiębiorstwie [Sudoł 2006, s. 145; Sidor-Rządkowska 2004, s. 12; Sułkowski, 2004, s. 101]. Czy nie należy zatem powiedzieć, że problem nieprawidłowości przy obsa-

dzaniu kluczowych stanowisk w firmie nie dotyczy mikrofirmy? Gdyby nawet w takim przedsiębiorstwie znalazła się jedna lub dwie osoby spoza kręgu najbliższej rodziny, to na pewno nie wnosiłaby pretensji, że jest pomijana przy obsadzie kierowniczych stanowisk.

Problem zatrudniania przyjaciół dotyczy zatem pozostałych przedsiębiorstw. Według prowadzonych badań zjawisko nepotyzmu jest szeroko rozpowszechnione w Polsce. Z tego też powodu nie wywołuje on jednoznacznie negatywnych opinii. Swoją sprzeciw wobec tego proceduru wyrażają najczęściej osoby z wyższym wykształceniem [Wypych-Dobkowska 2010, s. 9]. Negatywne konsekwencje takich sytuacji są dobrze znane. Do najważniejszych z nich należą poniesione straty finansowe z tego powodu, że zatrudnione osoby nie są kompetentne. Ponadto, nepotyzm:

- ogranicza motywację pracowników do podnoszenia swoich kwalifikacji,
- powoduje wzrost obowiązków wśród personelu, co w konsekwencji pomniejsza jakość wykonywanych produktów i świadczonych usług,
- prowadzi do odejścia z pracy specjalistów i osób zaangażowanych w rozwój firmy.

Ostatecznie, zmniejsza się konkurencyjność firmy na rynku. Małgorzata Wypych-Dobkowska [2010, s. 16] słusznie stwierdza, że „odejście z pracy pracowników kreatywnych, niedocenianych powoduje bezpośrednią stratę talentu i podnosi kosztą związane z koniecznością poszukiwania nowego personelu”.

Zauważyliśmy na początku, że restrykcyjna polityka wymierzona przeciw zatrudnianiu osób z najbliższego kręgu rodziny i przyjaciół, może prowadzić jednak do wyeliminowania z firmy osób kompetentnych i specjalistów w danej dziedzinie. Rysuje się zatem postulat opracowania i przestrzegania jasnych oraz przejrzystych reguł przy zatrudnianiu wszystkich pracowników. Sytuacja jest delikatna z perspektywy firmy rodzinnej. Gdyby nawet osoba z kręgu najbliższych przyjaciół lub członków rodziny przeszła pozytywnie wszystkie procedury, to i tak byłaby narażona na oskarżenia, że została przyjęta do pracy „po znajomości”. Jakie jest zatem rozwiązanie w tej niezręcznej sytuacji? Zatrudniony w przedsiębiorstwie rodzinnym członek rodziny powinien wykazać się posiadanymi kompetencjami i zdwojonym zaangażowaniem w rozwój swojej firmy.

Kwestia zaufania i konformizmu

Wspomnieliśmy na samym początku, że znajdujemy się ciągle w procesie transformacji. W pracach zajmujących się biznesem podkreśla się, że niezbędnym warunkiem dla przetrwania firmy na rynku jest zaufanie do pracowników [Wojcieszke 2012, s. 99; Rosicki 2012, ss. 137-138; Ignatowski 2013, s. 10-12].

Zależność jest prosta: im większe zaufanie do pracowników, tym mniejsze koszty prowadzonej działalności gospodarczej, wynikające chociażby z tego powodu, że eliminuje się wydatki ponoszone na nadzorowanie osób zatrudnionych. Pracownicy, którzy ufają swoim pracodawcom, są zawsze wydajniejsi i bardziej skłonni do podejmowania samodzielnych decyzji w sytuacjach, kiedy sprawa dotyczy strategicznego ryzyka. Dodajmy, będą oni w większym stopniu okazywali postawy obywatelskie w swoim przedsiębiorstwie. Z przeprowadzonych w 2012 r. badań na temat zaufania wynika, że Polacy zachowują ograniczone zaufanie w stosunku do osób obcych. Najbardziej ufamy najbliższej rodzinie (97%), swoim znajomym (90%), a także dalszym krewnym (89%). Przy czym warto zauważyć, że zdecydowane oparcie znajdujemy ciągle w gronie naszych najbliższych. Bez wahania i w sposób stanowczy deklarujemy dla nich swoje zaufanie. W stosunku do innych osób zaufanie ma charakter warunkowy. Respondenci odpowiadają, że raczej ufają swoim dalszym członkom rodziny, znajomym i współpracownikom [Cybulska 2012, s. 6]. Czy zatem sytuacja taka nie sprawia, że w okresie transformacji firmy rodzinne mogą osiągać większe sukcesy niż pozostałe?

W pracach na temat firmy rodzinnej należałoby zwrócić uwagę na kwestię konformizmu. Polega on na zmianie swojego zachowania, przekonań a nawet odczuć w celu dostosowania ich do aktualnie obowiązujących norm występujących w danej grupie społecznej [Rathus 2004, ss. 707-710; Strelau, Doliński 2010, ss. 375-377]. W życiu zawodowym prowadzi zaś do ograniczenia kreatywności i zmniejszonej efektywności w pracy. Z przeprowadzonych analiz wynika, że konformizm wzrasta wraz z liczbą osób należących do badanej grupy. W sposób najbardziej widoczny jest on w gronie trzech lub czterech osób. Z tego też powodu należałoby zwracać większą uwagę na negatywne jego skutki w każdej firmie, na pewno w przedsiębiorstwie rodzinnym. Kwestią otwartą pozostaje zatem postulat zatrudnienia nawet w mikrofirmie osób spoza kręgu najbliższej rodziny.

Zakończenie

W podsumowaniu zwróćmy uwagę na dwie kwestie. Po pierwsze, mając na uwadze firmę rodzinną, na pewno gruntownie należy przemyśleć terminologię dotyczącą zatrudnienia, czy nie należałoby mówić raczej o familiaryzmie, a nie o faworyzowaniu członków rodziny, na pewno zaś nie o nepotyzmie. Omawiający to zagadnienie Łukasz Sułkowski [2004, s. 53] zauważa, że „silne normy i zobowiązania rodzinne będą sprzyjały aktywności gospodarczej, co jest szczególnie ważne w gospodarce znajdującej się w procesie transformacji”. Po drugie, mała firma rodzinna może być traktowana jako wyodrębniona

grupa społeczna, która bazuje na trwałych i silnych więzach rodzinnych. Firma taka funkcjonuje na rynku często dzięki temu, że zachowywane są w niej silne tradycje rodzinne oraz wykazywana jest ostrożność w rozwijaniu działalności i pozyskiwaniu nowych klientów. Dla rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego potrzeba nie tylko zasobów materialnych i finansowych, lecz także pełnego zaufania oraz podnoszenia stale kwalifikacji przez aktualnych i przyszłych jego właścicieli. Innymi słowy, wraz z troską o sferę materialną w firmie rodzinnej należy również dbać o rozwój jej następców. To właśnie oni przejmą firmę i będą nią kierowali.

Bibliografia

- Cybulska A. (2012)**, *Zaufanie społeczne*, CBOS, Warszawa [online], http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K_033_12.PDF, dostęp: 17 lutego 2014 r.
- Dąbrówka A., Geller E., Turczyn R. (2005)**, *Słownik synonimów*, Świat Książki, Warszawa.
- Fisher C.D. (2005)**, *Nepotism policies* [w:] **C.L. Cooper (red.)**, *The Blackwell Encyclopedia of Management*, vol. 5, Blackwell Publishing Ltd., Oxford.
- Ignatowski G. (2013)**, *Kształtowanie zaufania w rodzinie podstawą życia społecznego i zawodowego*, „Pedagogika Rodziny. Family Pedagogy”, z. 3, nr 3.
- Kaczorowski B. (red.) (2003)**, hasło ‘nepotyzm’ [w:] *Wielka Encyklopedia PWN*, t. 18, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koniuszewska E. (2009)**, *Środki prawne ograniczające nadużycia władzy w jednostkach samorządu terytorialnego w ustrojowym prawie administracyjnym*, a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Kopaliński W. (1999)**, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Muza S.A., Warszawa.
- Kubiak A. (2007)**, *Nepotyzm i protekcja w firmach i instytucjach regionu łódzkiego* [w:] **Z. Janowska (red.)**, *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kulesza M., Niziołek M. (2010)**, *Etyka służby publicznej*, a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Nicholson N. (2005)**, *Family Firms* [w:] **C.L. Cooper (red.)**, *The Blackwell Encyclopedia of Management*, vol. 11, Blackwell Publishing Ltd., Oxford.
- O’Connell J. (2006)**, *Nepotism* [w:] **C.L. Cooper (red.)**, *The Blackwell Encyclopedia of Management*, vol. 6, Blackwell Publishing Ltd., Oxford.
- Pieszczachowicz J. (red.) (2002)** hasło ‘nepotyzm’ [w:] *Popularna Encyklopedia Powszechna*, t. 8, Grupa Wydawnicza Bertelsmann, Warszawa.
- Pietkiewicz A. (red.) (1903)**, hasło ‘nepotyzm’ [w:] *Wielka Encyklopedia Powszechna*, Drukarnia Aleksandra Tadeusza Jezierskiego, Warszawa.
- Rathus S.A. (2004)**, *Psychologia współczesna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne Gdańsk.
- Rosicki R. (2012)**, *Rzecz o nepotyzmie i kumoterstwie*, „Przegląd Politologiczny”, z. 17, nr 2.
- Sejm (2008)**, *Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych*, <http://isap.sejm.gov.pl/Download?id=WDU20082231458&type=1> [21.11.2008].
- Sidor-Rządkowska M. (2004)**, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Steier L.P. (2005)**, *Executive Succession in Entrepreneurial Business* [w:] **C.L. Cooper (red.)**, *The Blackwell Encyclopedia of Management*, vol. 3, Blackwell Publishing Ltd., Oxford.
- Strelau J., Doliński D. (2010)**, *Psychologia akademicka*, t. 2, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Sudoł S. (2006), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Sułkowski Ł., Safin K. (2005), *Problematyka przedsiębiorstw rodzinnych [w:] Ł. Sułkowski (red.), Determinanty rozwoju przedsiębiorczości rodzinnych w Polsce*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.

Sułkowski Ł. (2004), *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.

Sułkowski Ł. (2008), *Definicja pojęcia firmy rodzinnej [w:] A. Kowalewska (red.), Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2011), *Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, z. 12, nr 6.

Wojcieszke B. (2012), *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.

Wypych-Dobkowska (2010), *Konsekwencje nepotyzmu w organizacjach*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki”, z. 5, nr 6.

Andrzej Brzeziński

Politechnika Częstochowska

Interesy pracownicze w firmach rodzinnych

Employees' interests in family businesses

Abstract: Employees are important stakeholders of the family business, whose – carrying out the objectives set out by the owner – expect certain benefits to be provided. In the article, based on a study carried out among employees, an attempt has been made to identify the objectives and expectations of this particular group. The most expected by the staff proved to be financial benefits (rewarding salaries), employment stability (contract of employment for an indefinite period) and the friendly atmosphere at work. To evolve with the companies' attempts to meet the expectations of their employees, measured level of satisfied needs has been compared with companies which are non-family businesses. Financial goals have been achieved in a much wider range in family businesses than in non-family companies. Observance of the rights and interests of workers has been at a similar level in both types of companies.

Key-words: employees, family businesses, expectations.

Wstęp

Zasoby ludzkie to ważny element każdej organizacji, niezależnie od jej charakteru, czy stawianych celów. Ich znaczenie w małych firmach, z uwagi na niedobory pozostałych zasobów, jest szczególne. To pracownicy, z ich zaangażowaniem i silnymi więzami z firmą, mają decydujący wpływ na przetrwanie, wzrost i rozwój tych przedsiębiorstw. Firmy rodzinne, które w przeważającej części są firmami małymi (włącznie z mikrofirmami), swoje losy także w dużej mierze zawdzięczają zatrudnionym ludziom. W tych przedsiębiorstwach cel przetrwania jest zwykle dominujący, bo dla większości założycieli firma jest nie tylko źródłem dochodów jego rodziny, ale także jego potomków [Wróblewska-Kazakin 2013, ss. 46–47].

Zaangażowanie pracowników w działalność firmy jest w dużym stopniu uzależnione od osiągniętych korzyści ze świadczonej pracy. Ich wkład w realizację strategii i celów, wyznaczonych przez właścicieli, uzasadnia określone oczekiwania, które mogą przyjmować również formę roszczeń. Korzyści czerpane z pracy wpływają również na więzi pracownika z firmą. Zadowolony pracownik może związać się na długo z firmą, stanowiąc trzon personelu. Zadowolenie z pracy wpływa również na obniżenie fluktuacji, która jest szkodliwa dla firmy przez ponoszone koszty na przeprowadzanie procesu doboru, wprowadzania nowego pracownika do firmy i jest podłożeniem niepewności w planowaniu wszelkich działań, a nawet wypełnianiu bieżących zadań.

Celem artykułu jest identyfikacja celów i oczekiwań ludzi zatrudnionych w firmach rodzinnych oraz ocena poziomu ich realizacji przez pracodawców „rodzinnych”. Zadanie to realizowane jest w oparciu o badania przeprowadzone na próbie 150 losowo wybranych studentów niestacjonarnych uczelni śląskich i dolnośląskich.

Pracownicy w firmach rodzinnych

Firmy rodzinne to szczególne podmioty gospodarcze, które łączą w sobie cechy małych firm i tak zwaną rodzinność w firmach [zob. Sułkowski, Marjański 2009, ss. 31–35; Safin 2007]. Pierwsze z nich dotyczą specyfiki zarządzania tymi podmiotami i poszczególnymi jej obszarami. Zarządzający właściciel różni się w podejściu do firmy i swoich zadań od wynajętego menedżera [Piasecki 1998, s. 46; Lichtarski 2001, ss. 33–41]. Zainwestowane własne pieniądze, realizacja własnego biznesowego pomysłu potęgują jego zaangażowanie w przedsięwzięcie. Dodatkowo dochód firmy jest głównym bądź jedynym źródłem utrzymania jego rodziny, stąd troska o przetrwanie firmy jest silniejsza, niż w przypadku wynajętego menedżera, dla którego świadczona praca (usługa w przypadku kontraktu menedżerskiego) jest kolejnym rozdziałem w życiu zawodowym. W przypadku firm rodzinnych dążenie do funkcjonowania firmy w dłuższej perspektywie czasowej jest jeszcze większe, bo dla większości właścicieli firma ma być miejscem pracy i źródłem dochodów dla jego potomków [Sułkowski 2005, ss. 25–57]. Troska o losy firmy jest dodatkowo potęgowana odpowiedzialnością właściciela za zobowiązania firmy wynikające z dominującej w małych firmach formy organizacyjno-prawnej w postaci osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą. Podobnie w przypadku spółek cywilnych, właściciel i jego rodzina także odpowiadają własnym majątkiem za niepowodzenia firmy. Ta specyfika firm rodzinnych przekłada się na politykę personalną [Brzeziński 2012, ss. 276–284]. Bardziej istotne jest tu zaufanie wśród kryteriów doboru kandydatów do pracy, stąd częściej spotykamy

znajomych właściciela czy współpracowników z poprzedniego miejsca pracy założyciela. Taka sytuacja jest typowa dla startów małych firm, kiedy to dodatkowo członkowie rodziny wspierają założyciela nieformalnie bez stosownych umów. Obecność członków rodziny czy krewnych ma miejsce i w późniejszych okresach funkcjonowania firmy, a kryterium zaufania bywa decydujące przy obsadzie stanowisk kierowniczych. Trzon personelu stanowią głównie krewni i to oni zajmują kierownicze stanowiska, czasem nieformalnie. W takich sytuacjach w wachlarzu oczekiwań wobec pozostałych pracowników (obcych) awans jest rzadziej uwzględniany lub może w ogóle nie występować. Może być pomijany w zestawie przyszłych korzyści już przy wyborze firmy rodzinnej jako pracodawcy przez kandydata do pracy. Korzyści, jakich spodziewa się pracownik za świadczoną pracę, mogą uwzględniać sytuację finansową firmy [Wróblewska-Kazakin 2013, ss. 44]. Oczekiwane korzyści finansowe, zwłaszcza w początkowych fazach funkcjonowania firmy, kiedy występują niedobory finansowe, a planowane zyski opóźniają się, mogą być ograniczane. Funkcjonujące wtedy kontrakty psychologiczne [zob. Armstrong 2002, ss. 179-183] oparte na wspomnianym zaufaniu, jako wzajemne obietnice i deklaracje (ustne) dają nadzieję, że wraz z poprawą kondycji finansowej firmy, nastąpią spodziewane korzyści pracownika. Wiara w składane obietnice może tu być silniejsza, niż w firmach z wynajętym menedżerem, ponieważ właściciel funkcjonuje w roli menedżera w sposób niezagrożony.

Wpływ na cele i oczekiwania pracowników ma sytuacja na rynku pracy. Dość wysokie bezrobocie, które w końcu 2014 roku przekroczyło poziom 13% przekłada się na oczekiwania osób poszukujących pracy. Spodziewane korzyści finansowe są obniżane. Rosnący popyt na pracę zmniejsza żądania podwyżek płacowych czy premii wśród zatrudnionego personelu, bo istnieje świadomość możliwości zastąpienia pracujących przez bezrobotnych, którzy w dobie Internetu przesyłają swoje dokumenty aplikacyjne do wielu przedsiębiorstw. Istnienie możliwości zastąpienia pracownika przez wielu poszukujących przekłada się na zakres realizacji oczekiwań pracowników przez pracodawcę. Dotyczy to w dużej mierze firm mikro i małych, a szczególnie stanowisk wykonawczych, niewymagających wysokich kwalifikacji [Gableta, Brzeziński 2003, ss. 134-135].

Dodać należy, że możliwości zastąpienia pracownika wzrastają, nawet z powodu zmian w zawodach, które jeszcze do niedawna były uznawane za męskie, takich jak transport, w którym wśród kierowców samochodów ciężarowych czy komunikacji zbiorowej pojawiają się kobiety.

Zmiany na rynku pracy niosą korzyści także dla pracowników. Do takich zmian bez wątpienia należą możliwości, które stwarzają otwarte rynki UE, które z roku na rok dają takie szanse w kolejnych krajach. To przekłada się tak-

że na żądania płacowe pracowników, którzy uwzględniają możliwość wyjazdu i zatrudnienia u zagranicznego pracodawcy, gdzie wynagrodzenia są o wiele wyższe. Średnie wynagrodzeni w Polsce z poziomem 3.700 PLN jest trzykrotnie niższe od wynagrodzeń np. w Niemczech czy Kanadzie [<http://biznes.onet> 2013].

Wśród młodych ludzi w Polsce występuje wysoka mobilność społeczna, rozumiana jako zmiana miejsca zamieszkania w poszukiwaniu pracy, i należy do najwyższych w Europie, osiągając poziom zbliżony do notowanego w USA [Pietrasieński 2011, ss. 122–124]. To także muszą uwzględniać rodziinni pracodawcy działający w branżach, w których zatrudnia się specjalistów, na których pojawiło się zapotrzebowanie na europejskich rynkach (np. budowlanej). Podobną specyfiką charakteryzują się regiony przygraniczne, gdzie można godzić pracę za granicą z codziennym życiem rodzinnym. Ta sytuacja wpływa na wzrost oczekiwań pracowniczych, zarówno tych zatrudnionych, jak i poszukujących pracy. Pracodawcy zmuszeni są do podejmowania działań ukierunkowanych na zatrzymanie ważnych dla firmy pracowników, a to powinno oznaczać rosnącą dbałość o ich interesy. W firmach rodzinnych dotyczy to przede wszystkim personelu złożonego z obcych pracowników, czyli tych, u których więzy z firmą opierają się głównie na osiągniętych korzyściach.

Wśród pracowników firm rodzinnych oczekiwania rozwoju będą także ograniczone, co nie tylko wynika z ograniczonych możliwości finansowych, ale także niedoborów kadrowych. Nawet bezpłatne szkolenia, organizowane przez dostawców, wiążą się z problemem zastępstwa delegowanego. Występuje przy tym obawa, że wyszkolony pracownik odejdzie z firmy i co więcej, zasili personel konkurenta. Pojawia się także zagrożenie odejścia pracownika „na swoje”, ponieważ tzw. uniwersalizm pracy, oznaczający wykonywanie przeróżnych, w zależności od potrzeb firmy, zadań, powoduje, że osoby te w krótkim czasie poznają całokształt działań firmy. Część z nich jest dobrze przygotowana do tego, aby uruchomić podobną firmę. Zdarza się to w przypadku pracowników funkcjonujących jako tzw. prawa ręka szefa. Dochodzą wtedy dodatkowo zastępstwa za właściciela w ważnych kontaktach handlowych, które mogą być z łatwością wykorzystane w przypadku podjęcia przedsiębiorczego wyzwania przez tego pracownika. Może nawet zdarzyć się, że pracownik podejmie pracę w celu przygotowania się do roli przedsiębiorcy - konkurenta.

Oczekiwania zatrudnionych zmieniają się także wraz z sytuacją rodzinną pracownika czy wiekiem. Odnosi się to przede wszystkim do pokolenia ludzi młodych określanych jako pokolenie Y [Smyrgała 2013; Jayson 2007]. Ci urodzeni na przełomie lat 70. i 80, w przeciwieństwie do poprzedniego pokolenia (X), stawiają na równowagę między życiem prywatnym a zawodowym (*work-life balance*). Są to ludzie wychowani w dobie Internetu, oczekujący, już na star-

cie, wysokich pensji, elastycznych form zatrudnienia i stawiający na rozwój. Nie są zainteresowani długoterminowym związkiem z pracodawcą, a zmiany miejsca pracy nie są dla nich problemem, poza tym ich usługi mogą być świadczone przez Internet jako telepraca. Pracownicy z takimi oczekiwaniami najprawdopodobniej omijają małe firmy, już na etapie szukania pracodawcy i ich obecność w firmach rodzinnych może być marginalna.

Realizacja celów i oczekiwań jest zadaniem trudnym, bo poza wymienionymi względami właściciel firmy rodzinnej musi dbać nie tylko o interesy firmy, ale jest poddawany oddziaływaniu innych grup interesariuszy, w tym własnej rodziny, wiąże się to bardzo często z konfliktem interesów.

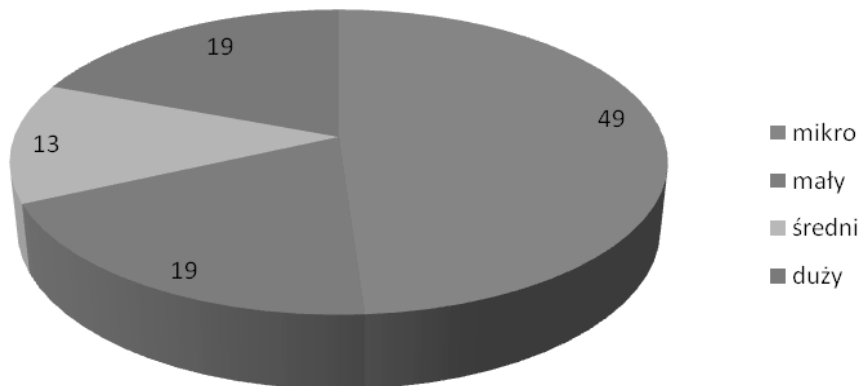
Odpowiednia realizacja potrzeb i dążeń pracowników powinna służyć osiąganiu celów firm rodzinnych, bo jak twierdzi Ackoff [1993, s. 30] firma osiąga swoje cel, kiedy nasila działania służące wszystkim zaangażowanym osobom, a pracownikom należy przypisać tu szczególne miejsce.

Realizacja oczekiwań pracowniczych w firmach rodzinnych

Dla identyfikacji oczekiwań pracowniczych w końcu 2013 roku przeprowadzono badania na próbie 150 studentów studiów niestacjonarnych uczelni z Wrocławia, Cieszyzna i Częstochowy¹. Analizę ograniczono do 129 osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach. Odrzucono ankiety osób zatrudnionych w jednostkach budżetowych (urzędy, szkoły itp.) oraz bezrobotnych. Wśród 129 poddanych analizie, tylko 37% uznało, że pracuje w firmach rodzinnych². Grupa tych firm prawie w połowie (49%) składała się z mikrofirm (rys. 1). Równoliczne grupy (po 19%) stanowiły małe oraz duże przedsiębiorstwa, a tylko 13% było średnich firm.

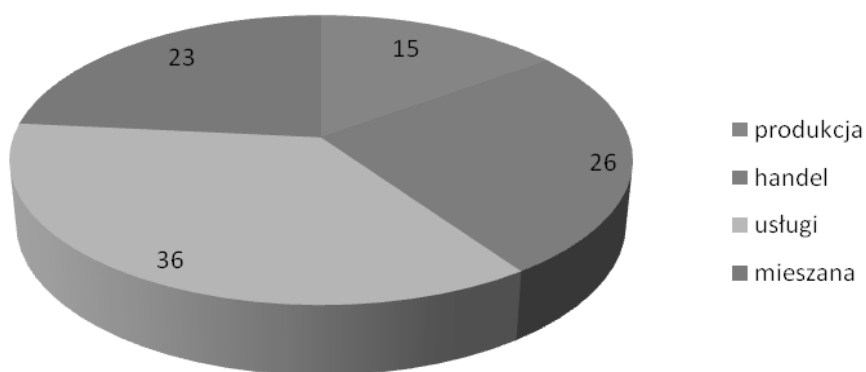
1. Badania te są kontynuacją wcześniej prowadzonych, które także dotyczyły realizacji celów i oczekiwań pracowniczych [Brzeziński 2013, ss. 35–41].

2. To stosunkowo niski udział firm rodzinnych w próbie, choć formy organizacyjno-prawne wskazywały na rodzinność pracodawców, tym bardziej, że w kwestionariuszu zamieszczona została definicja zaliczana do tzw. szerokich. Oznaczać to może, że sami właściciele firm nie uznają ich za rodzinne, czy klimat w firmie nie przypomina rodzinnego i stąd pozostali ankietowani nie czują się pracownikami firm rodzinnych.

Rysunek 1. Firmy rodzinne z podziałem na ich wielkość

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Rozkład pracodawców ze względu na rodzaj prowadzonej działalności zestawiono na rys. 2.

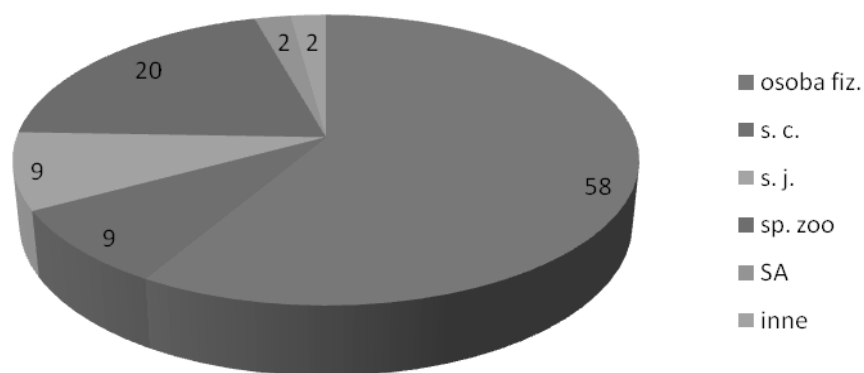
Rysunek 2. Działalność firm rodzinnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Co trzecia firma prowadzi działalność usługową (36%), czwarta część (26%) to firmy handlowe i niewiele mniej (23%) jest producentów. Co szósta (15%) firma prowadzi działalność mieszaną, rozumianą tu jako działalność łączącą dwie lub więcej podstawowych (produkcja, handel, usługi).

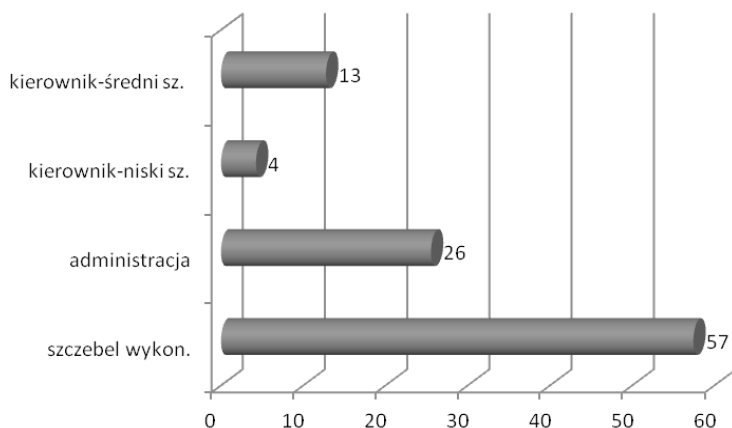
Formy organizacyjno-prawne firm zestawiono na rys. 3. Większościowy udział mają tu firmy osób fizycznych (58%), a co piąta firma jest spółką akcyjną. Tylko po 9% z każdego rodzaju to spółki cywilne i jawne, a znikoma jest ilość (po 2%) spółek akcyjnych i innych form organizacyjno-prawnych.

Rysunek 3. Formy organizacyjno-prawne firm rodzinnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

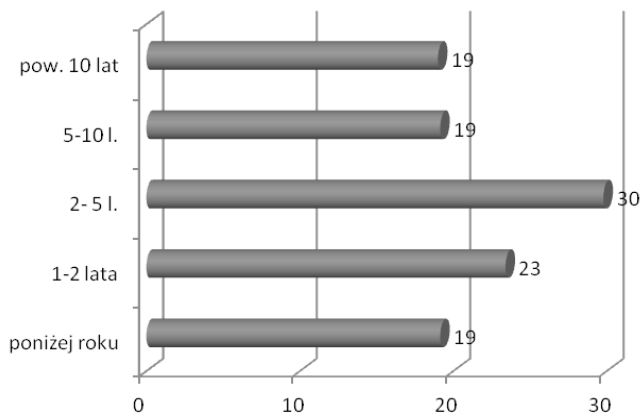
Ankietowani pracowników firm rodzinnych to ludzie zajmujący zróżnicowane miejsca w strukturach firm i o różnych stażach pracy. Na rys. 4 pokazano zajmowane przez nich stanowiska pracy.

Rysunek 4. Pracownicy firm rodzinnych i ich miejsce w strukturze organizacyjnej firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Przeważają tu (58%) pracownicy zajmujący stanowisko wykonawcze. Znaczącą grupę (26%) stanowią pracownicy administracyjni. W próbie znaleźni się również przedstawiciele kadry menedżerskiej firmy i to z przewagą kierownictwa średniego szczebla (13%). Kierownicy niskiego szczebla mają swój 4% wkład.

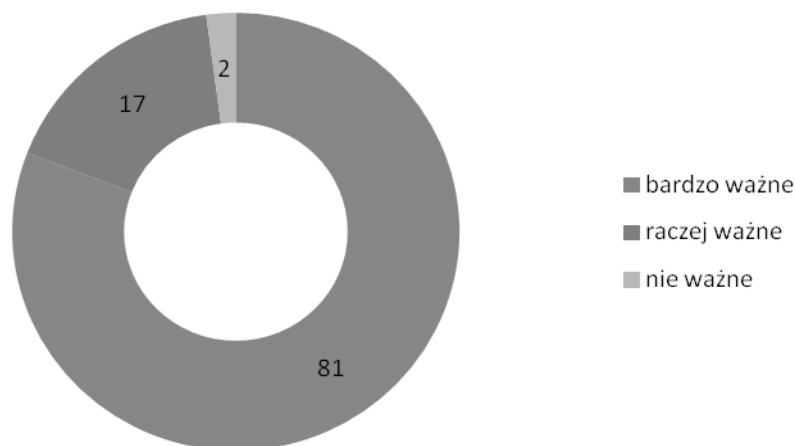
Dla 24% ankietowanych jest to pierwszy pracodawca. Co piąty badany pracuje krócej niż rok, a przeważają (30%) tu zatrudnieni 2 – 5 lat u obecnego pracodawcy (Rys. 5). Interesujące jest, że prawie co piąty ankietowany pracuje w aktualnej firmie dłużej niż 10 lat.

Rysunek 5. Okres zatrudnienia ankietowanych w firmie rodzinnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Oczekiwania pracowników koncentrują się przede wszystkim na korzyściach finansowych. Jak pokazuje rysunek 6, satysfakcjonującego wynagrodzenia oczekuje prawie każdy pracownik.

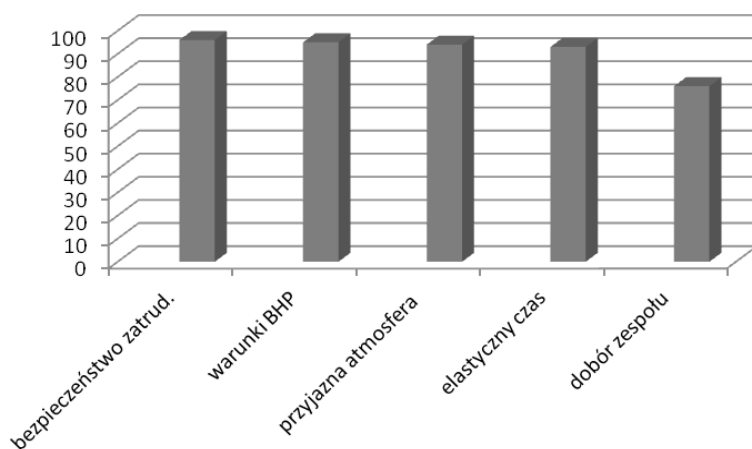
Rysunek 6. Znaczenie wynagrodzeń dla pracowników firm rodzinnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Dla 81% wynagrodzenie jest bardzo ważne, a nie ma znaczenia tylko dla 2% próby. Jest to najważniejsza wskazywana korzyść ze świadczonej pracy narzecz firmy rodzinnej. Oczekiwania pozafinansowe pracowników pokazano na rysunku 7.

Rysunek 7. Oczekiwania pozafinansowe pracowników firm rodzinnych



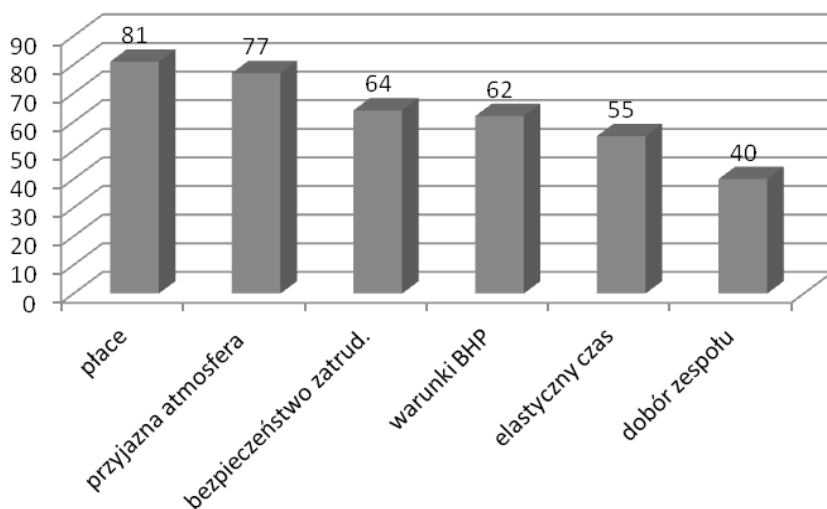
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Równie istotne dla zatrudnionych są: pewność zatrudnienia, rozumiana jako umowa o pracę na czas nieokreślony, warunki BHP, przyjazna atmosfera oraz elastyczny czas pracy. Te oczekiwania zostały określone jako bardzo ważne i raczej ważne. Nieco inny rozkład występuje, gdy to oczekiwanie personelu zostanie określone wyłącznie jako bardzo ważne (Rys. 8).

Widać wyraźnie, że najważniejsza jest satysfakcjonująca płaca (81%), potem przyjazna atmosfera w pracy (77%). Bezpieczeństwo zatrudnienia jest już na niższym poziomie w wachlarzu korzyści (64%), niewiele wyprzedzając bezpieczne warunki pracy (62%). Elastyczny czas pracy i wpływ na jego organizację jest istotny dla ponad połowy personelu (55%). Zaskakująco niewiele ankietowanych, bo tylko 40%, przy dużym dla nich znaczeniu atmosfery w pracy, chce mieć wpływ na dobór współpracowników.

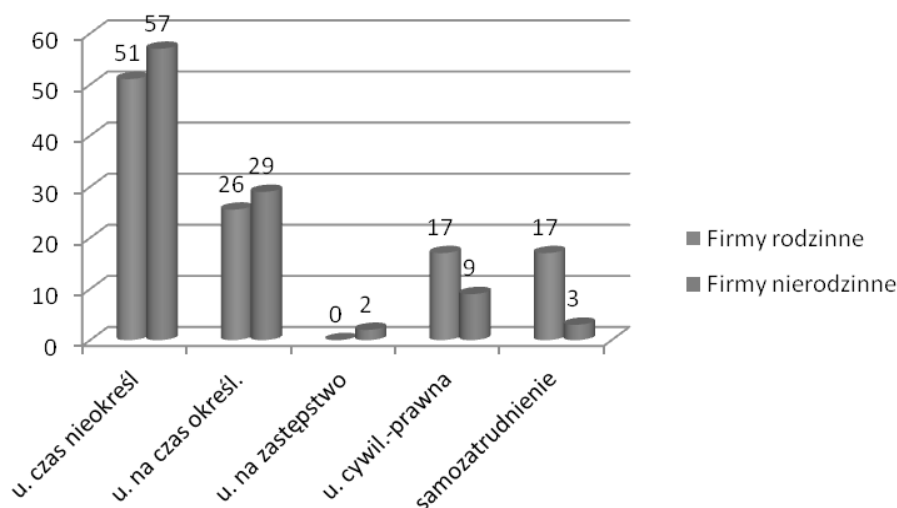
Badania pokazały, że główny cel (satysfakcjonujące wynagrodzenie) jest osiągany przez 70% pracowników firm rodzinnych. Jest to znacznie wyższy wynik niż w firmach nierodzinnych, gdzie tylko połowa (49%) jest usatysfakcjonowana swoimi poborami.

Rysunek 8. Oczekiwania pracowników firm rodzinnych określone jako bardzo ważne



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Bezpieczeństwo zatrudnienia (umowa o pracę na czas nieokreślony) jest osiągane przez połowę personelu firm rodzinnych (51%), a jedna czwarta (26%) ma umowy o pracę, ale na czas określony (Rys. 8). Trzecia część personelu (34%) to związani z pracodawcą umowami cywilno-prawnymi (umowy zlecenia i o współpracę).

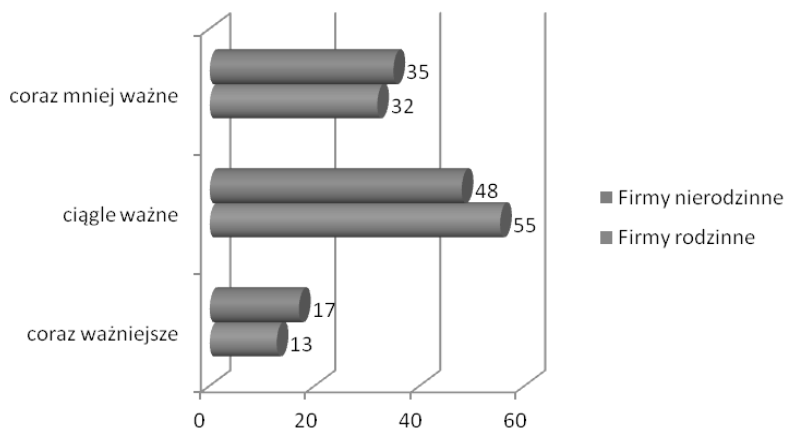
Rysunek 8. Formy zatrudnienia w firmach rodzinnych i nierodzinnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Tu sytuacja jest mniej korzystna niż u pracodawców nierodzinnych, gdzie umów o pracę na czas nieokreślony jest 57%, a tylko 9% osób ma niechciane przez pracowników umowy cywilno-prawne.

Zauważyć należy, że znajdujący się w próbie kierownicy niskiego i średniego szczebla zostali uznani jako grupa o zbliżonych oczekiwaniach jak cały personel. Choć w przypadku najniższego szczebla zestawienie takie nie powinno budzić wątpliwości, to kierownicy średniego szczebla mogą już mieć odmienne cele. Dla tak wydzielonej grupy, która stanowi 13% personelu firm rodzinnych, oczekiwania jednak okazały się podobne, choć tylko połowa z kierowników średniego szczebla jest zadowolona ze swojego wynagrodzenia.

Istotna dla podjętej problematyki jest ocena dbałości o interesy pracownicze przez pracodawców. Otrzymane wyniki pokazuje rysunek 9.

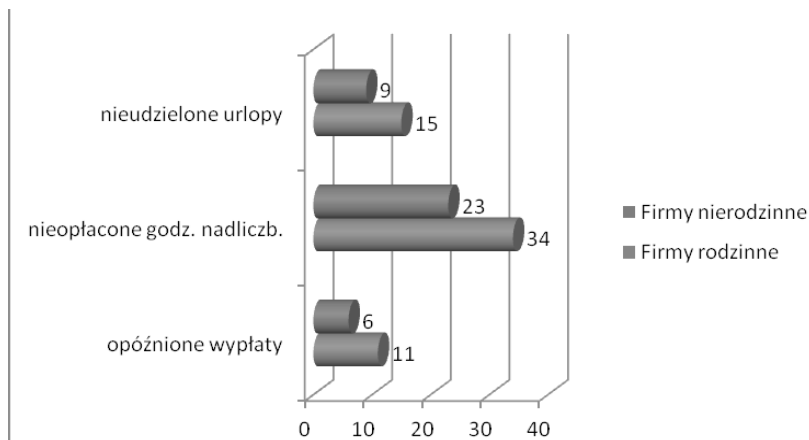
Rysunek 9. Dbłość o interesy pracownicze przez pracodawców

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

W obu rodzajach firm widać podobne rozkłady. Dla prawie 70% pracodawców dbłość o sprawy pracownicze jest niezmienna lub rośnie, a 1/3 przywiązuje do tego jednak coraz mniejsze znaczenie.

Prawa pracownicze nie są jednak w pełni przestrzegane przez pracodawców. Zestawienie podstawowych niedomagań w tym zakresie pokazuje, że korzystniej jest w firmach nierodzinnych (Rys. 10).

Aż co trzecia firma rodzinna stwarza problemy z rozliczeniem przepracowanych godzin nadliczbowych, to jest o 11% częściej niż w firmach nierodzinnych. Także problemy z udzielaniem urlopu oraz terminowością wypłat są nieco częstsze w rodzinnych przedsiębiorstwach.

Rysunek 10. Łamanie podstawowych praw pracowniczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania pokazały, że oczekiwania pracownicze w firmach rodzinnych w pierwszej kolejności sprowadzają się do korzyści finansowych, określonych tu jako satysfakcjonujące wynagrodzenie. Bardzo ważne dla pracobiorców jest także bezpieczeństwo zatrudnienia, realizowane poprzez umowę o pracę na czas nieokreślony. Wprawdzie nie daje to pewności zatrudnienia, ale taka forma wśród kilku mniej korzystnych pokazuje, że pracownik jest ważny dla pracodawcy, a związany z nią 3-miesięczny okres wypowiedzenia zwiększa szansę na wyszukanie nowego pracodawcy. Kluczowa dla pracowników jest również przyjazna atmosfera w firmie oraz bezpieczne warunki pracy. Zaspokajanie oczekiwań finansowych odbywa się częściej w firmach rodzinnych, ale pozostałe spodziewane korzyści (umowy o pracę) są nieco szerzej realizowane w firmach nierodzinnych. Znacznie mniej odnotowano tam umów cywilno-prawnych, które są niechciane przez pracowników. Także w nieco mniejszym zakresie występują niedomagania w postaci opóźnionych wypłat wynagrodzeń, problemów z zapłatą za godziny nadliczbowe czy z udzielaniem urlopów. Dodać należy, że problemy te dotyczą niewielkiego odsetka pracowników firm rodzinnych, co ostatecznie daje obraz rosnącego zaangażowania przedsiębiorców rodzinnych w realizację oczekiwań i celów zatrudnionych tam ludzi.

Bibliografia

- Ackoff R.I. (1993)**, *Zarządzania w małych dawkach*, PWN, Warszawa.
- Armstrong M. (2002)**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Brzeziński A. (2012)**, *Pracownicy jako interesariusze firm rodzinnych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Wrocławiu”, nr 28/2012, Poznań.
- Brzeziński A. (2013)**, *The interests of employess and their implementation in Lower Silesian eneterprises*, “Polish Journal of Management Studies”, nr 8, Wydawnictwo WZ PCz, Częstochowa.
- Gableta M. (2003)**, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Gableta M., Brzeziński A. (2002)**, *Realizacja funkcji personalnej w małych i średnich przedsiębiorstwach [w:] Optimum. Studia Ekonomiczne*, nr 4 (16), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Białymstoku, Białystok 2002.
- Gołębiowski T. (2001)**, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa.
- Lichtarski J. (red.) (2001)**, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Jayson Sh. (2007)**, *Generation Y's goal? Wealth and fame [online]*, http://www.usatoday.com/news/nation/2007-01-09-gen-y-cover_x.htm, dostęp 31 maja 2013.
- Piasecki B. (1998)**, *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Pietrasieński (2011)**, *Governmental Programs Supporting the Internalization of Companies: Good Practices from the united States the CEE Contries*, [w:] *Business in Central and Eastern Europe: Cross-Atlantic Perspectives*, (red) Bill Kondellas, Northeastern Illinois University, Chicago 2011,
- Sułkowski Ł., Marjański A., (2009)**, *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.
- Safin K., (2007)**, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Smyrgała E., (2009)**, *Generacja Y a rynek pracy*, dostępny w Internecie, <http://www.egospodarka.pl/45990,Generacja-Y-a-rynek-pracy,1,20,2.html>.
- Sułkowski Ł. (2005)**, *Raport z badań przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce [w:] Ł. Sułkowski (red), Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń.
- Wróblewska-Kazakin A. (2013)**, *Kultura organizacyjna zorientowana na pracownika jako wyznacznik przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t.14 z.6.

Jarosław Sokołowski

Społeczna Akademia Nauk

Strategia wynagradzania w firmie rodzinnej

Compensation strategy in the family business

Abstract: Compensation are one of the main categories in human resources management. Definition of this category is currently broad, included all material benefits which becomes employee working in enterprise. Compensations have strategic importance for functioning end developing of enterprise. They are very important in family business. This problem is very difficult, because the family business is main a small business in which creating the strategy meets more barriers. The object of this article is analysis possibilities of creating compensation strategy in family companies.

Key-words: family business, compensation strategy, strategy management.

Wstęp

Wynagrodzenie za pracę jest złożoną kategorią ekonomiczną, społeczną, a także prawną, która stanowi ważny instrument zarządzania zasobami ludzkimi w każdym przedsiębiorstwie, oraz istotny element kształtujący stosunki pracy. Dotyczy to także przedsiębiorstw rodzinnych. W przedsiębiorstwach tych występuje na ogół wyraźna przewaga indywidualnych stosunków pracy nad zbiorowymi. Wiąże się to głównie ze skalą tych podmiotów jeśli idzie o liczbę pracowników, ale także znajduje to swoje źródło w specyfice psychospołecznej przedsiębiorstw rodzinnych. Jednym z podstawowych pytań jest to, czy w firmach rodzinnych, szczególnie małych, młodych i o nie ukształtowanej jeszcze strukturze oraz szerzej pojętej kulturze organizacyjnej, możliwe jest wykreowanie i stosowanie jakiejś przemyślanej strategii wynagradzania.

Współczesne systemy wynagrodzeń w gospodarce rynkowej przechodzą istotną ewolucję. Dotyczy to zarówno samej istoty i zakresu tego pojęcia, jak również rozumienia funkcji pełnionych przez wynagrodzenia w gospodarce i w przedsiębiorstwach. Mamy tu na myśli coraz szersze stosowanie w organizacjach gospodarczych wynagrodzeń pozapłacowych, a nawet włączanie w zakres pojęcia wynagrodzenia elementów niematerialnych związanych z sytuacją pracy pracowników.

Celem artykułu jest analiza przesłanek budowania nowoczesnej strategii wynagrodzeń w firmach rodzinnych. Podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, które elementy funkcjonowania firm rodzinnych sprzyjają tworzeniu świadomej i długofalowej strategii wynagradzania ich pracowników, a które stanowią barierę w tym zakresie.

Wynagrodzenia w strategii przedsiębiorstwa

Wynagrodzenia pełnią w gospodarce i przedsiębiorstwach rozliczne funkcje. Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi i budowania kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie, wynagrodzenia winny pełnić następujące ważne funkcje:

- przyciąganie odpowiednich pracowników do przedsiębiorstwa, czyli optymalne wyposażenie go w personel,
- utrzymanie w firmie potrzebnych i kompetentnych pracowników, jako jej najcenniejszego kapitału,
- motywowanie pracowników do osiągania wysokiej efektywności pracy,
- sprzyjanie rozwojowi pracowników firmy [Borkowska 2001, s. 21].

Trudno zaprzeczyć, że realizacja powyższych funkcji wynagrodzeń ma strategiczne znaczenie dla długookresowego funkcjonowania i rozwoju każdego przedsiębiorstwa. W zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami można wyróżnić swoje piętra, albo inaczej poziomy strategii, a mianowicie:

- ogólna strategia przedsiębiorstwa,
- strategię autonomicznych jednostek biznesowych w firmach zdywersyfikowanych,
- strategię funkcjonalną,
- strategię instrumentalną [Urbanowska-Sojkin 1999, s. 150].

Na każdym z wyżej wymienionych poziomów strategii należy uwzględniać wynagrodzenia jako istotny komponent strategii przedsiębiorstwa. Winny być one elementem ogólnych koncepcji strategicznych w przedsiębiorstwie oraz sposobów ich wdrażania, np. przykład w jakim stopniu realizowana strategia

lidera kosztowego może i powinna zasadzać się na oszczędnościach w obszarze wynagrodzeń. Strategia wynagrodzeń w niewątpliwy sposób jest kluczowa dla strategii zarządzania zasobami ludzkimi, sama zaś jest jedną ze strategii instrumentalnych, ważnych zarówno z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi, jak i ekonomiki oraz zarządzania przedsiębiorstwem jako całością.

Zdaniem Grażyny Gruszczyńskiej-Malec przez strategię wynagrodzeń należy rozumieć ogólną koncepcję perspektywicznego, długofalowego kształtowania wynagrodzeń w przedsiębiorstwie [Gruszczyńska-Malec 2004, s. 23]. Głównymi płaszczyznami konkretyzacji strategii wynagrodzeń w przedsiębiorstwie są:

- kształtowanie wielkości funduszu wynagrodzeń w relacji do całkowitych kosztów działalności i wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa,
- polityka w zakresie wynagrodzeń przeciętnych i związanego z nimi poziomu zatrudnienia,
- kształtowanie międzystanowiskowych relacji wynagrodzeń,
- określenie zasad polityki wynagrodzeń i metod kształtowania poszczególnych składników w systemie wynagrodzeń.

Każdy z powyższych obszarów określania strategii wynagrodzeń w przedsiębiorstwie jest podstawą skuteczności polityki wynagrodzeń rozumianej jako optymalna realizacja wcześniej omawianych ich funkcji. Wydaje się, że w szczególności w małych firmach rodzinnych istnieją poważne bariery dla takiego rozumienia i realizowania tego rodzaju strategii. Najważniejszymi barierami są bariera kompetencyjna (brak wiedzy i doświadczenia właścicieli firm lub osób zarządzających), a także bariera mentalna związana z niedostateczną wagą tych zagadnień w świadomości właścicieli firm rodzinnych, swoiste przekonanie, że wydatki na wynagrodzenia – w przeciwieństwie do wydatków na składniki materialne procesów gospodarczych – są swoistym złem koniecznym. Właściciel małej firmy rodzinnej w sposób osobisty i bezpośredni postrzega wypłatę wynagrodzeń jako konieczność dzielenia nadwyżki ekonomicznej pomiędzy nim i pracownikami. Wynagrodzenie jest tu bardziej kategorią podziału niż parametrem ekonomicznym funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Prawno-organizacyjne podstawy systemów wynagrodzeń w firmach

Wynagrodzenie za pracę jest nie tylko kategorią ekonomiczną, ale także społeczną i prawną. W każdej organizacji zatrudniającej pracowników, a więc także w firmie rodzinnej, wypłacanie wynagrodzeń powinno mieć charakter systemowy, to jest poddany określonym zasadom i powtarzalnym ele-

mentom. Jako takie jest zatem poddane określonym regułom prawnym i opiera się na pewnych prawnych podstawach.

Ogólnie można wyróżnić dwa rodzaje prawa pracy, którego częścią jest prawo wynagrodzenia za pracę. Są to akty prawne zewnętrzne, to jest tworzone poza przedsiębiorstwem, adresowane do ogółu pracodawców i pracowników, oraz akty prawne wewnętrzne, tworzone wewnątrz danego przedsiębiorstwa przez pracodawcę samodzielnie lub wspólnie z przedstawicielstwem załogi przedsiębiorstwa.

Problematyka wynagrodzenia za pracę i innych świadczeń pracowniczych ujęta jest w kilku działach *Kodeksu Pracy*. Najważniejszym jest dział trzeci, zawierający główne postanowienia dotyczące wynagrodzeń, a ponadto dział szósty traktujący o czasie pracy i dział siódmy o urlopach pracowniczych.

Postanowienia szczególnie ważne z punktu widzenia podstaw formalno-prawnych systemów wynagrodzeń zawiera dział trzeci *Kodeksu Pracy*. Szczególnie istotny jest tu artykuł 77 mówiący o tym, że zasady wynagradzania za pracę, a także przyznawania innych świadczeń związanych z pracą, ustala się w ramach układów zbiorowych pracy, zaś u pracodawców zatrudniających co najmniej 20 pracowników, u których nie zawarto układu zbiorowego pracy, zasady te winny być zawarte w regulaminie wynagradzania. Regulamin wynagradzania może obejmować wynagrodzenia i wszystkie inne świadczenia na rzecz pracowników związane z pracą.

Układy zbiorowe pracy są najstarszą i najtrwalszą formą regulowania zbiorowych stosunków pracy na szczeblu zakładowym i ponadzakładowym. Ich treścią są wzajemne zobowiązania stron, to jest pracodawcy i reprezentowanej przez związki zawodowe załogi przedsiębiorstwa. Układ, co oczywiste, może być zawarty wtedy, gdy u danego pracodawcy działa organizacja związkowa, a więc występuje tak zwana zdolność układowa. U przeważającej części pracodawców sektora małych i średnich przedsiębiorstw, a więc w większości firm rodzinnych, związki zawodowe nie działają. Występują tu zarówno przyczyny obiektywne, na przykład bardzo mała liczba pracowników, jak i subiektywne, związane z wyraźną niechęcią większości małych pracodawców oraz samych pracowników do tej formy organizowania się tych drugich. Oni zaś boją się na ogół reakcji pracodawcy na fakt organizowania w jego firmie związków zawodowych, a, po drugie, sami nie zawsze czują taką potrzebę, woląc bardziej indywidualnie układać sobie stosunki z pracodawcą. Można zatem zauważyć, że w przytłaczającej części małych i średnich firm, najczęściej mających zapewne charakter firm rodzinnych, stosunki pracy mają wyłącznie charakter stosunków indywidualnych.

Powyższe spostrzeżenia potwierdzają dane z województwa łódzkiego, gdzie na koniec 2012 roku tylko 4,22% wszystkich firm zatrudniających pra-

cowników posiadało układy zbiorowe pracy. Przeważająca ich liczba występowała w przedsiębiorstwach dużych, na ogół z wcześniej istniejącymi tradycjami kształtowania zbiorowych stosunków pracy. Dane powyższe oparto na sprawozdaniu Okręgowej Inspekcji Pracy w Łodzi.

W oparciu o powyższe rozważania i statystykę, można zauważyć, że większość zatrudnionych pracowników pracuje poza wszelkimi wewnętrznymi regulacjami wynagrodzeń, bowiem w przypadku wcześniej przytaczanego województwa łódzkiego, aż 96% firm stanowią mikro przedsiębiorstwa, zatrudniające do 9 osób, a więc takie, w których zgodnie z regulacjami kodeksu pracy nie jest także wymagany regulamin wynagradzania jako wewnętrzna podstawa ustalania wynagrodzeń indywidualnych pracowników. Jedynymi podstawami prawnymi ustalania wynagrodzeń są tu *Kodeks Pracy*, *Ustawa o minimalnym wynagrodzeniu* (Dz.U. 05.157.1314) oraz indywidualna umowa o pracę z pracownikiem.

Można zatem ponad wszelką wątpliwość zauważyć, że w przeważającej liczbie firm rodzinnych obowiązuje niesformalizowany model polityki wynagrodzeń [patrz także: Adamska 2008]. Jest on oparty głównie na następujących czynnikach:

- intuicji i osobowości właściciela firmy oraz jego stosunkach rodzinnych,
- osobistych relacjach właściciela firmy z pracownikami,
- wymaganiach lokalnego rynku pracy,
- kondycji ekonomicznej firmy.

Warto zauważyć, że model ten jest ściśle skorelowany z elastycznym modelem polityki zatrudnienia, dającym pracodawcy maksymalną swobodę co do zasad i czasu zatrudniania pracowników.

Dychotomia polityki wynagrodzeń w firmach rodzinnych

Polityka wynagrodzeń w firmach rodzinnych stanowi szczególnie trudną i delikatną materię ze względu na swoistą dychotomię jej zasad. Wyznacza ona podział osób pracujących w firmie na członków rodziny i ewentualnie osoby bezpośrednio z nimi związane, oraz na osoby „zewnętrzne” w stosunku do właściciela firmy i jego rodziny. Podział ten w dużym stopniu wzmacniają też przepisy prawa podatkowego, uniemożliwiające właścicielom firm jednoosobowych (działalność osoby fizycznej) zatrudnianie członków najbliższej rodziny, nie wspominając już o bardzo niekorzystnych rozwiązaniach w zakresie ubezpieczeń społecznych. Istnieją więc poważne bariery formalno-prawne dla stosowania jednolitych zasad zatrudniania i wynagradzania pracowników firm

rodziny i członków rodziny ich właścicieli. Jest to, jak się wydaje, istotna przyczyna omawianego zjawiska, wzmacniająca niejako przyczyny pozaprawne.

Jedną z podstawowych zasad kształtowania wynagrodzeń indywidualnych w każdej firmie winna być zasada sprawiedliwości. Zasadę tę należy rozumieć jako ściśle powiązanie wynagrodzeń pracowników z trudnością i efektami wykonywanych przez nich prac, a także z równym traktowaniem w tym względzie wszystkich pracowników. Jest to jeden z wymogów skutecznego motywowania pracowników zawarty w jednej z najważniejszych teorii motywacji, o mianowicie teorii sprawiedliwości Johna Stacey'a Adamsa [Kopertyńska 2009, ss. 33-34]. Sprawiedliwość wynagrodzeń wiąże się z szeregiem zagadnień, przede wszystkim relacją poziomu wynagrodzenia do wymagań i efektów pracy, zgodnością jego ustalania z wcześniej określonymi zasadami, a także z tym, czy za identyczną co do wymagań i efektów pracę wypłacane są identyczne wynagrodzenia.

W przedsiębiorstwach rodzinnych występują szczególne problemy z szerzej rozumianym zarządzaniem zasobami ludzkimi, związanym z pracą w takiej firmie osób z kręgu rodziny właściciela i osób nie należących do tego kręgu (jeśli takowe są w firmie zatrudniane). Z powyższym faktem wiąże się często swoista dwoistość oceny w stosunku do pracowników będących członkami rodziny i pracowników spoza niej. Dotyczy to takich elementów zarządzania zasobami ludzkimi, jak obsada stanowisk pracy, oceny pracownicze, polityka awansowania czy wynagrodzenia. Zjawisko to rodzi liczne implikacje w sferze motywacji osób pracujących w firmie rodzinnej [Sułkowski, Marjański 2009, ss. 131-144]. Występujące ewentualnie poczucie niesprawiedliwości ocen i wynagrodzeń osłabia znacząco motywację pracowników firmy, może wywoływać otwarte lub często podskórne konflikty, prowadzić także do odejść z firmy wartościowych kadr. Preferowanie członków rodziny co do zasady wzmacnia ich motywację pracy i poświęcenie dla firmy, ale niekiedy w przypadku osób o słabszych charakterach może odnieść skutek odwrotny, oparty na poczuciu bezkarności i oczekiwaniu specjalnego traktowania.

Podstawową osią dychotomii firm rodzinnych jest często dość silna sprzeczność pomiędzy familiaryzmem a profesjonalizmem w zarządzaniu firmą rodzinną. Przeważnie jest traktowana jako sprawa rodzinna, a co za tym idzie na jej grunt przenoszone są istotne elementy kultury rodzinnej, normy zachowań, wartości, kryteria oceny ludzi, a także swoiste problemy danej rodziny, będącej właścicielem firmy. Szczególnie newralgicznym obszarem owej dwoistości jest obszar zarządzania zasobami ludzkimi, a w nim polityka wynagrodzeń. Jednakże w przypadku, gdy członkowie rodziny nie są formalnie pracownikami firmy i nie pobierają z tego tytułu wynagrodzeń ze

względem na wcześniej zasygnalizowane uwarunkowania prawne, to dwoistość uczestnictwa w firmie rodzinnej staje się jakby oczywista. Wynagrodzenie członków rodziny jest w takim przypadku uczestnictwem w zysku, a nie wynagrodzeniem w dosłownym rozumieniu. W takim przypadku dochód tych osób wynika z praw własności, a nie z praw pracowniczych.

Należy zauważyć, że znaczący wpływ na omawiane zagadnienie ma problem sukcesji w firmach rodzinnych [Sułkowski, Marjański 2009, s. 131]. Sukcesja jest oczywiście istotnym zagadnieniem we wszystkich organizacjach, niemniej w firmach rodzinnych ma swą specyfikę związaną z występowaniem kryteriów emocjonalnych w podejmowaniu decyzji sukcesyjnych, a ponadto z mniejszym znaczeniem procedur organizacyjnych i prawnych w kształtowaniu polityki sukcesji oraz konkretnych decyzji. Można przyjąć, że wynagradzanie sukcesorów w warunkach jednolitości własności i zarządzania ma prawo być kształtowane według nieco innych kryteriów niż typowe wynagrodzenie pracownicze.

Rodzinność a strategia wynagradzania

Pytanie, czy w omawianym typie firm rodzinność sprzyja czy przeszkadza budowaniu strategii wynagrodzeń, jest niezmiernie trudne ze względu na ciągły niedostatek badań na ich temat oraz nad powiązanymi z nimi strategiami przedsiębiorstw jako wiedzą traktowaną jako „tajemna” i dość rzadko skodyfikowaną. Ponadto samo pytanie jest postawione nieco przewrotnie i prowokująco.

Wydaje się, że obecnie trudno sobie wyobrazić rozwój i funkcjonowanie nowoczesnego przedsiębiorstwa, także rodzinnego, bez strategii i elementów zarządzania strategicznego. W praktyce zarządzanie strategiczne jest rozumiane bardziej jako sposób myślenia niż zbiór standardowych, ujętych systemowo procedur postępowania [Sułkowski, Marjański 2009, s. 82]. Wydaje się, że dotyczy to w szczególności firm rodzinnych, w których przeważa sytuacja braku rozdziału funkcji własności i funkcji zarządzania.

W warunkach dużych przedsiębiorstw, w szczególności o korporacyjnym charakterze, planowanie jest szczególnie ważną funkcją zarządzania, będącą przedmiotem zainteresowania zarówno menedżerów zarządzających przedsiębiorstwem, jak również nadzoru korporacyjnego. Tworzenie planów działalności, w tym planów strategicznych, ich wdrażanie, a następnie ocena ich realizacji i jej długofalowych skutków, jest jednym z zasadniczych wątków zarządzania dużymi przedsiębiorstwami korporacyjnymi oraz sprawowanego w nich nadzoru korporacyjnego. Jednym z głównych kryteriów oceny menedżerów zarządzających w tych przedsiębiorstwach jest, obok wyników finansowych, ocena umiejętności opracowania i wdrażania strategii. Mechanizm

ten wymusza formalizację opracowywania strategii i procedur oraz metod planowania strategicznego. Proces ten ma w tym przypadku w pełni profesjonalny charakter, choć opracowywanie strategii ma w sobie zawsze coś z pogranicza futurologii i sztuki.

Wprowadzenie powyższych kanonów zarządzania strategicznego w firmach rodzinnych, działających w warunkach jedności funkcji własności i funkcji zarządzania jest o wiele bardziej trudne i problematyczne. Nieobcny jest tu bowiem podstawowy mechanizm wymuszania i oceny strategii przez podmiot sprawujący funkcje nadzoru. Właściciel małej firmy rodzinnej sam w sobie nie musi się czuć zobowiązany do opracowywania i późniejszej oceny strategii firmy. Na ogół proces zarządzania strategicznego polega na tym, że strategię szef firmy „ma w głowie”, rodzi się ona i ulega zmianom na bieżąco, pod wpływem wydarzeń w firmie, jej otoczeniu, a także pomysłów właściciela i jego najbliższego otoczenia. Bardzo często jest to model zarządzania reaktywnego, dostosowującego funkcjonowanie firmy do aktualnych planów i zmian w otoczeniu. Zwiększenia szans na wprowadzanie elementów zarządzania strategicznego w firmach rodzinnych należy upatrywać w:

- zwiększaniu rozmiarów przedsiębiorstw,
- związanej z tym profesjonalizacji zarządzania,
- pojawianiu się elementów nadzoru w związku choćby z przekształcaniem z form osobowych w formy kapitałowe oraz mechanizmami sukcesyjnymi.

Ponieważ strategia wynagrodzeń znajduje się na najniższym „piętrze” hierarchii strategii organizacji, można bez większego ryzyka, na podstawie licznych obserwacji i rozmów, sformułować tezę, że brak jest na ogół w firmach rodzinnych jasno sprecyzowanych strategii wynagrodzeń. Wynagrodzenia w małych firmach rodzinnych są traktowane jako kategoria czysto operacyjna, a jedynym długofalowym założeniem strategicznym jest minimalizowanie kosztów wynagrodzeń i kosztów pracy w ogóle. W zbyt małym stopniu firmy rodzinne traktują politykę wynagrodzeń jako czynnik sprzyjający rozwojowi kadry i budowaniu kapitału intelektualnego firmy. Wyraźny jest brak świadomości, że sam kapitał intelektualny właściciela może być niewystarczający dla osiągnięcia sukcesu firmy [Sokołowski 2012, s. 230].

Spośród czterech wcześniej wymienionych płaszczyzn określania strategii wynagrodzeń w przedsiębiorstwie, w firmach rodzinnych można na ogół dopatrywać się głównie (czasem: jedynie) strategii w zakresie kształtowania wielkości kosztów wynagrodzeń i innych kosztów pracy w relacji do łącznych kosztów działalności i ewentualnie przychodów przedsiębiorstwa. W zależności od sytuacji na lokalnym rynku pracy kształtowana jest na bieżąco polityka wysokości oferowanych stawek płac dla zapewnienia zadowalającego ilościowego i jakościowego poziomu obsady stanowisk pracy.

Podsumowanie

Strategia w dziedzinie wynagrodzeń należy do najtrudniejszych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem. W zbyt małym stopniu kierownictwa przedsiębiorstw zdają sobie sprawę z faktu, że to wynagrodzenia stanowią kluczowe narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa i podstawę materialną budowania jego kapitału intelektualnego. Strategia wynagrodzeń należy do strategii instrumentalnych, zatem powinna być oprzyrządowana odpowiednim instrumentarium analitycznym i planistycznym.

Większość przedsiębiorstw rodzinnych to firmy mikro, w których brak jest konieczności formalizowania systemów wynagrodzeń w oparciu o wymagania prawa pracy. Stosunki pracy pomiędzy pracodawcami pracownikami mają charakter w większości indywidualny a nie zbiorowy, co nie sprzyja systemowości kształtowania wynagrodzeń ani tworzeniu jakichkolwiek długofalowych strategii w dziedzinie wynagradzania. Na fakt ten ma także wpływ dążenie małych pracodawców do maksymalnego uelastyczniania zatrudnienia pod bieżące potrzeby firm.

Istotnym elementem charakteryzującym działalność firm rodzinnych jest swoisty podział ich uczestników na członków rodziny właścicielskiej i osoby spoza niej. Rodzi to często szczególnie niebezpieczne implikacje w obszarze funkcji personalnej firmy. Idzie tu o niejednakowe traktowanie pracowników należących do rodziny w sferze obsady stanowisk, awansu, ocen i wynagradzania. Są to zjawiska bardzo często demotywujące pozostałych pracowników w firmach rodzinnych. Oczywiście skala występowania tego zjawiska w poszczególnych firmach zależy w dużym stopniu od orientacji kulturowej w danej firmie i od realizowanych faktycznie priorytetów.

Rodzinność jako istota firm rodzinnych w połączeniu z jednolitością funkcji własności i funkcji zarządzania nie sprzyja budowaniu zarówno ogólnej strategii firmy, ani strategii na niższych poziomach, w tym strategii wynagrodzeń. Dopiero pojawienie się większego stopnia profesjonalizacji działalności firm rodzinnych i pewnych elementów nadzoru korporacyjnego mogą ten stan rzeczy poprawić. W większości przypadków wynagrodzenia są jedynie kategorią operacyjną związaną z bieżącą działalnością oraz kategorią podziału wartości dodanej wytworzonej w firmie.

Bibliografia

- Adamska M. (2008)**, *Modele polityki wynagradzania w firmach rodzinnych*, „Zeszyt Naukowy. Przedsiębiorstwo – Konkurencja – Gospodarka”, nr 2.
- Borkowska S. (2001)**, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Gruszczyńska-Malec G. (2004)**, *Wynagrodzenia w strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Kopertyńska M.W. (2009)**, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa.
- Sokołowski J. (2012)**, *Funkcja rozwojowa wynagrodzeń w firmie rodzinnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju”, t. XIII, z. 7.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009)**, *Firmy rodzinne*, Poltext, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E. (1999)**, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Magdalena Przybyła

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Postrzeganie przedsiębiorstwa rodzinnego przez jego pracowników

Perceptions of the family business by its employees

Abstract: The purpose of this article is to identify differences in the perception of the family company by its personnel. The publication shows the „image” of family business seen through the eyes of the employees who are relatives of the family business’ owner and the others who do not belong to the clan. The author, referring to the literature, attempts to verify preconceived notions of family business based on the results of the audit that contains opinions of the employees of a selected family company. The paper considers the subject of organizational identity and the relationship between the company and the family, and other employees in the family business.

Key-words: family business, perception of the family business, organizational identity.

Wstęp

Między przedsiębiorstwem a pracownikiem w nim zatrudnionym zachodzi swoista symbioza, czyli silna zależność między nimi i związane z nimi korzyści osiągane przez obie strony. Nie ulega wątpliwości, że człowiek jest najbardziej wartościowym kapitałem każdego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo nie może istnieć bez odpowiedniego zaangażowania pracownika w jego funkcjonowanie. „Po pierwsze – pracownicy w organizacji uczestniczą w formułowaniu i realizowaniu jej strategii. Po drugie – w gospodarce opartej na wiedzy to wiedza stanowi jeden z kluczowych czynników sukcesu każdej organizacji. A ten szczególny zasób posiadają pracownicy. Jest to wiedza wyjątkowa, ponieważ wynika z ich kompetencji. Po trzecie – pracownicy swoją postawą tworzą wizerunek organizacji, od którego też w dużym stopniu zależy jej sukces”

[Wachowiak 2012, s. 9]. Z drugiej strony przedsiębiorstwo, stając się w tym momencie „dłużnikiem” pracownika, odwdzięcza się dostarczając mu możliwości zarobku, rozwoju, zaangażowania, realizacji, czy też samospelnienia itd.

O symbiozie między przedsiębiorstwem a pracownikiem możemy mówić także, a może zwłaszcza, w kontekście biznesu rodzinnego, będącego odrębnym przykładem silnych i specyficznych zależności. Tutaj sercem organizacji jest rodzina, która z kolei całą swoją „witalność” wkłada w realizację celów owego przedsiębiorstwa. Rodzina i pozostali pracownicy stanowią kapitał ludzki firmy rodzinnej, wymagający umiejętnego, można rzec, „wrażliwego” zarządzania. Wydaje się, iż odpowiednią do omawianej sytuacji definicją kapitału ludzkiego jest sformułowana przez A. Sajkiewicz, która twierdzi, iż „są to zespoły ludzkie [...] trwale związane z firmą i z jej misją, stanowiące jej serce dzięki, któremu może się rozwijać i funkcjonować” [Sajkiewicz 2001, s. 28]. Ł. Sułkowski zauważa, że zarządzanie w przedsiębiorstwie rodzinnym w swej specyfice wiąże się z „koniecznością pokonywania permanentnych sprzeczności na linii <firma-rodzina> i utrzymania właściwej równowagi między obydwojema systemami [...]”, oraz zachowaniem odpowiedniego „stosunku do pracowników spoza rodziny w firmie” [Sułkowski 2005, s. 74].

Ścieranie się dwóch istotnie różnych, z punktu widzenia familijnego biznesu, grup jakimi są pracownicy z klanu rodzinnego i niespokrewnieni pracownicy, determinuje funkcjonowanie samego przedsiębiorstwa rodzinnego, jak i zatrudnionego w firmie rodzinnej personelu. Czy zatem niejednokrotnie nie jest tak, iż pracownicy spokrewnieni z właścicielem przedsiębiorstwa rodzinnego będą aktorami „pierwszego planu”, a pozostali zatrudnieni „drugoplanowymi aktorami”, „statystami”? A w konsekwencji, czy ich role nie wpłyną na postrzeganie przedsiębiorstwa rodzinnego? Te pytania stały się przyczynkiem do przeprowadzania badania¹ wśród pracowników firmy rodzinnej. Istotnym problemem było uzyskanie odpowiedzi od wszystkich zatrudnionych w celu przedstawienia całościowego, obiektywnego obrazu przedsiębiorstwa rodzinnego widzianego oczami jego pracowników.

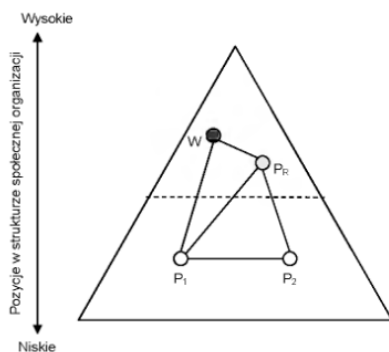
1. Publikacja ukazuje fragment badania przeprowadzonego w 2012 roku w jednym z poznańskich przedsiębiorstw rodzinnych, zatrudniającym 40 osób, w tym 9 pracowników z rodziny właściciela oraz 31 niespokrewnionych pracowników. Metodą badawczą była ankieta, skierowana do 38 osób (celowo pominięto właścicieli firmy). Uzyskano zwrot na poziomie 99%, w tym 19% stanowiły odpowiedzi krewnych właścicieli rodzinnego biznesu, zaś 81% pozostałych pracowników.

Relacje między pracownikami *family business* a tożsamość organizacyjna

Z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi, przywiązanie pracowników do misji i wartości organizacji, wskazuje na ich zaangażowanie, jak i, pośrednio, zwiększa ich wydajność [Gande, Félix, Galois i in. 2011, s. 2]. Zaangażowanie człowieka w realizację określonych celów uzależnione jest jednak od pewnych bodźców. „Ten sam element sytuacji dla jednego człowieka będzie bodźcem motywacyjnym, a dla drugiego nie. Między sytuacją a człowiekiem musi zaistnieć określona relacja, która dopiero sprawi, że sytuacja ta przekształci się w bodźce. Zależy to jednak nie tylko od cech tej sytuacji, ale również od cech danego człowieka, w szczególności od jego potencjalnych i aktualnych potrzeb” [Reykowski 1979, za: Sikorski 2004, s. 12]. I. Galois zauważa, iż zatrudnieni powinni zadać sobie pytanie: na ile utożsamiają się z celem organizacji? Jeśli cel ten jest zbieżny z oczekiwaniami i przekonaniami pracownika, to tego rodzaju utożsamienie stanowi czynnik motywacyjny [Gande, Félix, Galois i in. 2011, s. 2]. Niewątpliwie praca w przedsiębiorstwie, które kontynuuje tradycje od pokoleń lub którego nazwa odnosi się do rodziny danego pracownika, stanowi silny element tożsamościowy. Wspierają do także dodatkowe bodźce motywujące, których nie odczuje pracownik spoza rodziny.

W przedsiębiorstwie rodzinnym spotykamy się z sytuacją braku równości pomiędzy pracownikami. Problemowi nierówności między „aktorami” *family business* poświęca uwagę B. Sławecki, ukazując kształtowanie się relacji pomiędzy pracownikami z rodziny z właścicielem przedsiębiorstwa i z pozostałymi zatrudnionymi. Autor zauważa, iż „silniejszą” pozycję i większe przywileje mają zdecydowanie pracownicy spokrewnieni z właścicielem.

Rysunek 1. Relacje pracownika z rodziny z pracodawcą i pozostałymi pracownikami firmy



Legenda: W – właściciel firmy, P_R – pracownik z rodziny, P₁, P₂ – pozostali pracownicy

Źródło: Sławecki 2009, s. 194.

Ponadto Sławecki podkreśla, że zachowania charakterystyczne dla sfery rodzinnej, kiedy przenikają do sfery biznesowej, mogą wywołać w konsekwencji pewien dystans społeczny między pracownikiem z rodziny właściciela, a pozostałymi niespokrewnionymi zatrudnionymi. Z drugiej jednak strony pracownicy z klanu rodzinnego odgrywają niebagatelną rolę stając się często nieformalnymi „ochroniarzami” przedsiębiorstwa i kontrolerami pozostałych pracowników. Nadużywanie więzów pokrewieństwa przez pracowników z rodziny, może mieć jednak swoje negatywne aspekty wyrażające się chociażby kosztami o charakterze osobistym (emocjonalnym) [Sławecki 2009, ss. 194–195], tym samym wpływając na tożsamość organizacyjną firmy rodzinnej.

Tożsamość stanowi sedno kultury organizacyjnej, składają się na nią zarówno w pełni świadome, jak i podświadome (czy nie do końca świadome) identyfikowanie się [Strategor 1996, s. 594] z konkretnym *family bussines*. „Nasza tożsamość, czyli nasze wyobrażenie o nas samych jest niejako percepcyjną soczewką” [Konecki 2002, s. 82], monoklem skupiającym w jednym miejscu, nasze widzenie otaczającej nas rzeczywistości. Podobnie rzecz się ma w odniesieniu do organizacji, która ogniskuje w sposób wyraźny funkcjonowanie jej członków, a zarazem pozwala im na odnalezienie siebie i innych w ramach tej struktury, zarówno w stosunkach wewnętrznych, jak i w odniesieniu do działań (struktur) zewnętrznych. Tożsamość organizacyjna jest czymś w rodzaju takiego właśnie monokla [Konecki 2002, s. 82].

„Tożsamość jest efektem kontynuacji temporalnej, organizacja jest zintegrowana przez konwencje prawne i zarządcze, a te z kolei są podtrzymywane dzięki przekonaniu członków organizacji i innych w otoczeniu o kontynuacji istnienia samej organizacji, pomimo dokonujących się zmian” [Sułkowski 2013, s. 28]. Przeświadczenie o konieczności i potrzebie kontynuowania tradycji i działalności rodzinnej jest silnie zakorzeniane przyszłym sukcesorom firm familijnych, często od najmłodszych lat. Staje się motywem pociągającym do działania i jednocześnie wpływa na ich postrzeganie *family business*. Stąd „tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa rodzinnego jest często źródłem identyfikacji dla członków rodziny, jednak rodzi też poczucie alienacji i rozmycia tożsamości dla pracowników nienależących do rodziny [...]. Analiza sfery kulturowej w wielu badanych przedsiębiorstwach rodzinnych wskazuje na spójność kultury i tożsamości organizacyjnej wśród członków rodziny oraz możliwe napięcia pomiędzy subkulturą rodzinną i pozarodzinną w tych podmiotach. Prowadzi to również często do niespójności w wizerunku, gdy kwestie rodzinności są z jednej strony kluczowe dla funkcjonowania firmy, a z drugiej kamuflowane lub konsekwentnie pomijane w prezentacji na zewnątrz” [Marjański, Sułkowski 2009, ss. 123–124].

Znaczenie rodzinnego charakteru biznesu dla pracowników przedsiębiorstwa rodzinnego

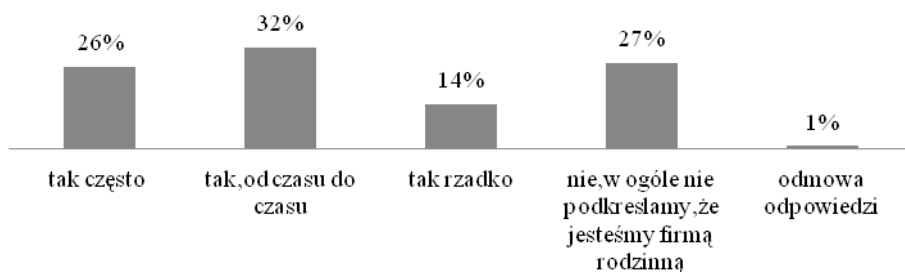
Rodzinny charakter biznesu ma nie tylko wpływ na relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem. Owa rodzinność jest również postrzegana w określony sposób wewnątrz samego przedsiębiorstwa przez samych zatrudnionych, często kreując w ich oczach pewien obraz tego podmiotu. Można się domyślać, iż inny będzie odbiór takiego przedsiębiorstwa przez krewnego właściciela/zarządzającego, a inną percepcję będzie miał pracownik spoza rodziny.

W raporcie *Family Business People Capital* [Bacon, Hoque, Siebert 2013], opublikowanym przez Institute for Family Business, dowiadujemy się, iż 68% pracowników firm rodzinnych stwierdza: „jestem dumny gdy mogę powiedzieć ludziom, gdzie pracuję”. Osoby pracujące w firmach rodzinnych wykazują wyższy poziom zaufania do swojego pracodawcy w porównaniu do zatrudnionych w przedsiębiorstwach nierodzinnych, a 78% zatrudnionych w przedsiębiorstwach rodzinnych czuje się lojalna wobec swojej organizacji [Bacon 2013, s. 16]. Wyniki przeprowadzone przez Institute for Family Business są krzepiące dla firm rodzinnych, gdyż należy sobie zdawać sprawę z faktu, iż zdobycie jednakowo wysokiego zaufania oraz zaangażowania pracowników z klanu rodzinnego i spoza niego, oraz ich identyfikacji z przedsiębiorstwem, wymaga wiele wysiłku. W przypadku pracowników z rodziny zadanie to właściwie realizuje się samoistnie, bez szczególnej ingerencji zarządzającego. Jest to postawa naturalna, bo wiąże się z utrzymaniem całej rodziny, ale i dobrego imienia „nazwiska”, które stanowi także (niejednokrotnie) nazwę firmy.

Jedną z pierwszych kwestii, jaka wydaje się istotna z punktu widzenia przeprowadzonego badania, było uzyskanie odpowiedzi na pytanie o to, czy dany pracownik ma świadomość pracy w konkretnym typie przedsiębiorstwa, jakim jest *family business*. Rezultaty przeprowadzonego sondażu wykazały, że aż 24% respondentów nie zdawało sobie sprawy, iż pracuje w firmie rodzinnej. Wpływ na taką właśnie odpowiedź mogło mieć wyeliminowanie pojęcia „firma rodzinna” w początkowej części tekstu badań ankietowych. Był to zabieg celowy, bowiem wyeksponowanie tego terminu mogłoby wpłynąć na subiektywność opinii pracowników i sugerowanie pewnych wypowiedzi. Zatem stosunkowo duży odsetek osób nie zdających sobie sprawy, że pracuje w szczególnym typie przedsiębiorstwa – firmie rodzinnej – może świadczyć korzystnie o zachowaniu właściwych i zdrowych relacji właściciela ze wszystkimi pracownikami, oraz o równowadze między rodziną a biznesem, tworzącą sprzyjające środowisko pracy. Z drugiej strony jest dowodem na brak eksponowania rodzinnego charakteru biznesu i nielegitymowania się „rodzinnością” w mikrootoczeniu.

Reklamowanie „rodzinności” stanowi problem jeszcze wielu przedsiębiorstw w Polsce. Pokutuje w potocznym języku pewne skojarzenie firmy rodzinnej z małą, nieprofesjonalną firmą, zakładem rzemieślniczym czy też „kolonialką”². Potwierdzeniem tych słów są wyniki badania PARP, ukazujące fakt eksponowania rodzinności w relacjach biznesowych. Około 30% przedsiębiorstw kamufluje rodzinny charakter biznesu. Nie ukrywa swojej „rodzinności” 26% przedsiębiorstw. Od czasu do czasu przyznaje się do bycia firmą rodzinną 32% firm [Kowalewska 2009, s. 79].

Wykres 1. Eksponowanie rodzinności w relacjach biznesowych

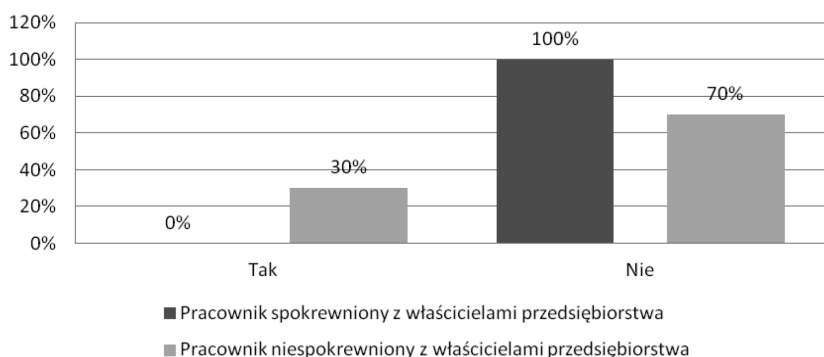


Źródło: Kowalewska 2009, s. 79.

Badania przeprowadzone zostały przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w 2009 roku, stąd można domniemywać, iż istnieje duże prawdopodobieństwo, że odsetek firm ukrywających swoją rodzinny charakter zmalał. W ciągu ostatnich kilku lat powstało wiele nowych inicjatyw, fundacji oraz programów wsparcia przedsiębiorczości rodzinnej. Przykładowo konferencje naukowe, reklamy telewizyjne promujące firmę z tradycjami od pokoleń, programy wsparcia oraz stworzenie logo „firma rodzinna” itd., mogły zdecydowanie przyczynić się do chęci podkreślenia swojej rodzinności w świecie biznesu.

Ważkie informacje w kontekście postrzegania przedsiębiorstwa rodzinnego przez zatrudnionych w nim pracowników (w przeprowadzonym przez autorkę badaniu) uzyskano w odpowiedzi na pytanie, czy firma rodzinna różni się od innych firm nierodzinnych. Wyniki ankiety dotyczące tego problemu zilustrowano za pomocą histogramu (wykres 2).

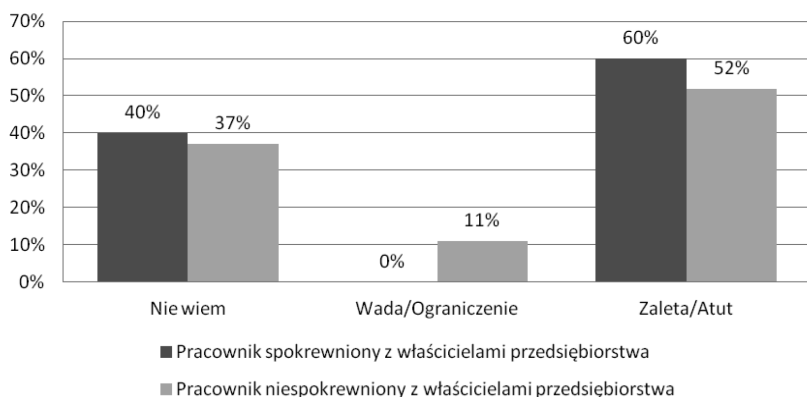
² „Kolonialka” w gwarze poznańskiej oznacza sklep wielobranżowy.

Wykres 2. Czy firma rodzinna różni się od innych firm (nierodzinnych)?

Źródło: opracowanie własne.

Rezultaty badań wykazały, że z punktu widzenia pracowników z rodziny pracodawcy firma rodzinna nie różni się od innych przedsiębiorstw. Z kolei w oczach zatrudnionych niespokrewnionych widoczna jest różnica w odczuciu 30% ankietowanych. Według tych osób różnica tkwi przede wszystkim w braku obiektywizmu w stosunku do członków rodziny ze strony właścicieli, oraz w niesłusznym faworyzowaniu pracowników z klanu. Pozostałe 70% niespokrewnionych pracowników jest zgodna, iż nie ma większego znaczenia czy przedsiębiorstwo ma charakter rodzinny czy też nie.

Częstym pytaniem pojawiającym się w branżowych oraz naukowych dyskusjach na temat familijnego biznesu jest: czy przedsiębiorstwo rodzinne jest: czy przedsiębiorstwo rodzinne to zaleta, atut, czy może wada, ograniczenie? W przeprowadzonej ankiecie również pracownicy zostali zapytani o przedsiębiorstwo rodzinne w kontekście plusów i minusów. Wyniki tych badań są bez wątpienia interesujące, mianowicie spośród osób, które udzieliły odpowiedzi, ponad połowa (53%) uważa, iż przedsiębiorstwo rodzinne to swoisty atut. Jednak nie jest to tak jednoznaczne i oczywiste, ponieważ 38 % ankietowanych nie umiało udzielić odpowiedzi na to pytanie, pozostali widzą firmę rodzinną w kategoriach wad 9%. Nie powinien dziwić fakt, iż przedsiębiorstwo rodzinne jako szansa postrzegane jest bardziej przez pracowników spokrewnionych z pracodawcą (60% odpowiadających). W przypadku pracowników z poza rodziny również dużo, bo ponad 50% pracowników tej grupy, dostrzega w biznesie rodzinnym zalety. Firmę rodzinną jako wada/ograniczenie uznali jedynie pracownicy niespokrewnieni z właścicielami przedsiębiorstwa (11%).

Wykres 3. Firma rodzinna – zaleta czy wada?

Źródło: opracowanie własne.

Rodzina widzi przedsiębiorstwo rodzinne nie tylko w kategoriach ekonomicznych, jako źródło czerpania zysków dla siebie, lecz jako aktywa, które mają służyć kolejnym pokoleniom. Ponadto dochodzi tutaj „zjawisko reputacyjnego związania” rodziny z firmą. Kolejne przedsiębiorstwa rodzinnego, determinujące reputację rodziny, przyczyniają się do skuteczniejszego zarządzania nim bynajmniej nie ad hoc, lecz w perspektywie długookresowej [Surdej 2010, s. 31].

Przedsiębiorstwo rodzinne postrzegane przez pracowników

„Z socjologicznego punktu widzenia organizacje są postrzegane jako kolektywne działanie ludzi. W każdej organizacji w której dochodzi do podejmowania decyzji i działania mamy do czynienia z występowaniem koalicji, gier organizacyjnych, konfliktów, ale i kompromisów pomiędzy głównymi aktorami organizacyjnymi” [Crozier, Friedberg 1982, za: Konecki 2002, s. 84]. A. Marjański, Ł. Sułkowski (przytaczając E. Banfielda, *The Moral Basis of Backward Society*) dostrzegają, iż cechą firm rodzinnych jest kolektywizm, lecz wspólnotę stanowi rodzina, a nie całe przedsiębiorstwo. Negatywnym skutkiem owej sytuacji może być syndrom „amoralnego familizmu”, objawiający się tworzeniem, można by rzec, antynomicznych zasad w odniesieniu do krewnych i pracowników spoza klanu rodzinnego. „»Amoralni familiści« są altruistyczni i kooperujący w kręgu rodzinnym, a jednocześnie egoistyczni, konfliktowi i pasożytniczy wobec osób i wspólnot pozarodzinnych” [Marjański, Sułkowski 2009, s. 121].

Wielopłaszczyznowe interakcje, w tym wspomniane sprzeczności zachodzące na styku rodziny, pracowników, właściciela oraz przedsiębiorstwa jako całości, rzutuje na postrzeganie przedsiębiorstwa rodzinnego przez

zatrudnionych w nim pracowników. Przeprowadzone badanie pozwoliło ukazać różne punkty widzenia firmy rodzinnej (będącej miejscem pracy) pracowników w zależności od tego, czy są spokrewnieni z właścicielem przedsiębiorstwa, czy też nie. Cechy charakteryzujące przedsiębiorstwo rodzinne w opinii tych dwóch grup pracowników nie są zbieżne. Poniżej, odnosząc się do poglądów i opinii funkcjonujących w literaturze przedmiotu, przedstawiono poszczególne wyniki badania, ukazujące cechy charakteryzujące biznes rodzinny według zatrudnionych w nim pracowników. Wyniki w ujęciu ilościowym prezentuje wykres 4.

Każde „napięcie między grupą rodzinną i nierodzinną może prowadzić do problemów z komunikacją, władzą i kulturą organizacyjną” [Sułkowski 2006, s. 75]. Wyniki badania wskazują, iż kwestia konfliktów wewnętrzzorganizacyjnych między rodzinnymi a nierodzinnymi pracownikami nie istnieje według pierwszej z grup, natomiast 13% zatrudnionych spoza rodziny ten problem zauważa.

Istnieje przekonanie, iż wynagrodzenie pracowników w przedsiębiorstwach rodzinnych jest nieadekwatne do zajmowanego stanowiska i posiadanych kompetencji. Ł. Sułkowski podkreśla, że jednym z czynników motywujących pracowników *family business* jest obiektywne traktowanie pracowników. Natomiast problemem w sferze zarządzania zasobami ludzkimi w firmach rodzinnych jest nepotyzm na gruncie wynagradzania pracowników, działający demoralizująco i zniechęcająco [Sułkowski 2006, s. 75]. Istnieją także opinie, iż pracownicy firm rodzinnych ze względu na fakt przynależności do rodziny są nieadekwatnie wynagradzani mimo analogicznych kompetencji. W przeprowadzonym przez autorkę badaniu jedynie 7% pracowników niespokrewnionych z właścicielami zgodziło się, iż w przedsiębiorstwach rodzinnych wysokość wynagrodzenia jest odpowiednia do kompetencji i zajmowanego stanowiska.

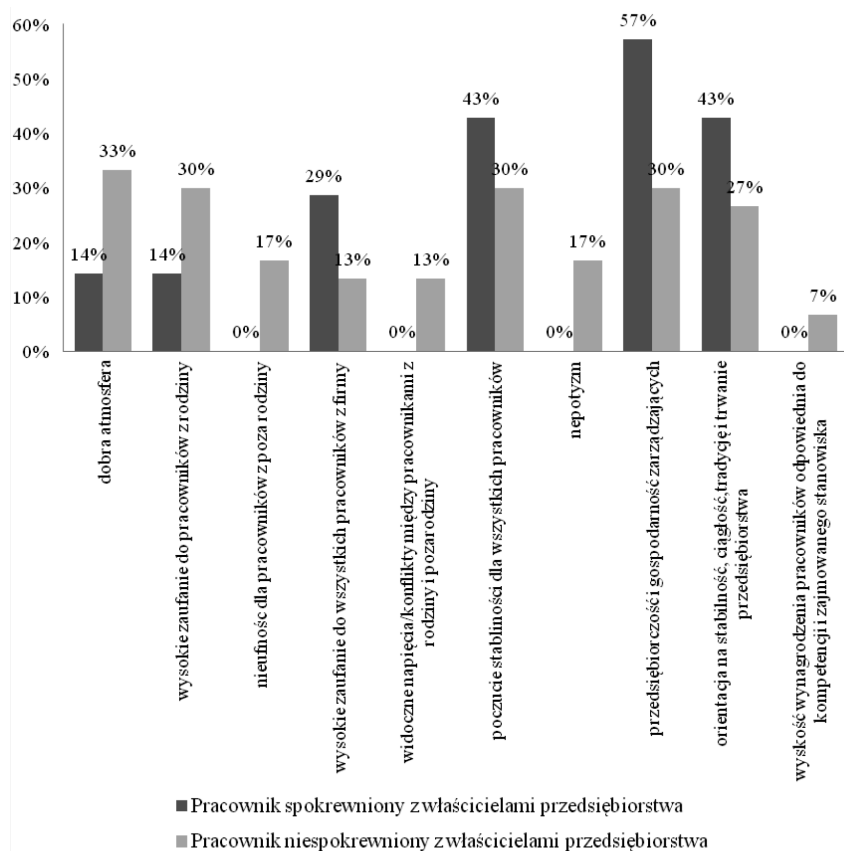
System wartości *family business* „powoduje, że członkowie rodziny identyfikują swoje drogi życiowe z rozwojem i pomyślnością firmy, opowiadają się za ciągłością i kontynuacją przedsięwzięcia, oraz zachowaniem rodzinnej tradycji” [Winnicka-Popczyk 2013, s. 4]. Wyniki ankiety wykazują, że w opinii 43% pracowników z klanu i 27% zatrudnionych spoza jego kręgu, jest to cecha charakteryzująca biznes rodzinny.

Przedsiębiorczość, według W. Popczyka, jest „początkiem i sercem” firm rodzinnych, a z drugiej strony to przedsiębiorstwa rodzinne motywują pracowników do zachowań przedsiębiorczych. [Popczyk 2004, s. 361]. Według badanych pracowników, firmę rodzinną charakteryzuje przedsiębiorczość i gospodarność zarządzających, przy czym cecha ta jest zdecydowanie bardziej zaakcentowana przez pracowników z klanu rodzinnego (57%).

G. Stalk i H. Foley wyznają zasadę, iż „mrzonką jest wiara w to, że uda ci się stworzyć rodzinny biznes wolny od nepotyzmu, natomiast ważne jest, byś uznał, że firmy rodzinne zawsze będą się rządzić swoimi prawami” [Stalk 2014]. Nepotyzm to faktycznie jedna z cech często kojarzonych z *family business*. Nie powinien dziwić fakt, iż w przeprowadzonym badaniu problem ten dostrzegają jedynie pracownicy niezwiązani więzami pokrewieństwa z właścicielami przedsiębiorstwa (17%).

„Firmy określane jako wspaniałe miejsca pracy bardziej przypominają kochające się rodziny. Panuje w nich zaufanie i wzajemny szacunek”, a pracownicy chętnie się utożsamiają z takim miejscem [Low, Kalafu 2006, s. 152]. Zatem elementem sprzyjającym oraz motywującym pracowników do pracy jest bezdyskusyjnie dobra atmosfera. W badanym przedsiębiorstwie rodzinnym to przede wszystkim pracownicy spoza rodziny zaznaczyli „dobłą atmosferę” jako cechę charakteryzującą *family business* (33%). Dziwić może fakt, iż jedynie 14% krewnych wskazała, iż przedsiębiorstwo rodzinne wiąże się z dobrą atmosferą. Z drugiej strony, to pracownicy „nierodzinni” zauważają istniejące napięcia i konflikty między zatrudnionymi z rodziny i spoza niej. Według pracowników z rodziny właścicieli, takiego problemu nie ma w firmie rodzinnej.

A. Blikle twierdzi, że: „wizerunek firmy to poziom zaufania jakim obdarzają firmę wszystkie związane z nią grupy interesariuszy” [Blikle 2013, s. 18]. Można przypuszczać, iż poziom ten będzie, tym wyższy, im wyższy będzie poziom zaufania do samych pracowników, zatem musi mieć miejsce wzajemne zaufanie pracownika do firmy jak i firmy do pracownika. Kwestię tę prezentuje się odmiennie w zależności, czy spojrzymy na nie przez soczewkę rodziny, czy też pracowników spoza jej kręgów. „Źródłem sukcesu firm rodzinnych jest kapitał rodzinny rozumiany jako specyficzna forma kapitału społecznego, którego jednym z komponentów jest zaufanie” [Popczyk 2012, s. 157]. Wyniki ankiety wskazują, iż wysokie zaufanie do pracowników z rodziny jest bardziej odczuwalne przez pracowników spoza klanu (30%), niż przez samych krewnych (14%). Z drugiej strony aż 17% niespokrewnionych pracowników zauważa nieufność do pracowników z rodziny, kiedy sami zainteresowani nie dostrzegają tego problemu. Istotne jest, aby zaufanie stało się udziałem wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, gwarantując w ten sposób harmonijne funkcjonowanie organizacji. Tę cechę podkreśliło 29% pracowników rodzinnych i jedynie 13% nierodzinnych.

Wykres 4. Cechy charakteryzujące przedsiębiorstwo rodzinne

Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

W przedsiębiorstwie rodzinnym zachodzą szczególne interakcje. Wyjątkowości nadają więzi pokrewieństwa między zatrudnionymi, stąd też można mówić o swoistej symbiozie między rodziną a firmą. Pracownicy z „klanu”, będący niejednokrotnie Larami i Penatami³, są skłonni poświęcać się dla biznesu, który stanowi o przetrwaniu nie tylko *family business*, ale i często wielopokoleniowej rodziny i jej tradycji. W tym kontekście, biorąc pod uwagę relacje zachodzące między wszystkimi zatrudnionymi (w tym pracownikami spoza kręgu rodzinnego), może ujawnić się dystans społeczny rzutu- jący na postrzeganie przedsiębiorstwa rodzinnego. Takie postrzeganie firmy,

3. Dobre duchy, strażnicy ogniska domowego.

w zależności od przynależności rodzinnej lub jej braku, w dużej mierze determinuje tożsamość organizacyjną. Przedsiębiorstwo ogniskuje w wyraźny sposób funkcjonowanie swoich pracowników, a jednocześnie umożliwia im odnalezienie siebie w ramach jego struktur. Ich koegzystencja (pracowników z rodziny i spoza niej) wewnątrz firmy jest silnie nacechowana dobrem *family business*, ale jednocześnie ukierunkowana na wspieranie dobrego wizerunku nazwiska, rodu, tradycji itd., w sposób istotny wpływa na całość struktury, silnie polaryzując cały ten układ.

Zakres tematyki badań zaprezentowanych w niniejszej publikacji opracowano w taki sposób, aby możliwe było odniesienie uzyskanych wyników do poglądów funkcjonujących w piśmiennictwie naukowym na temat przedsiębiorczości rodzinnej. Przeprowadzone badania wykazały, że zauważalne są różnice w postrzeganiu firmy rodzinnej ze względu na „rolę” jaką pełnią jej pracownicy. Zatrudnieni w firmie pracownicy z rodziny i spoza niej odnoszą się odmiennie zwłaszcza do kwestii zaufania, konfliktów, nepotyzmu czy też dobrej atmosfery w *family business*. Wady wynikające z faktu rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa dostrzegane są jedynie przez niespokrewnionych pracowników. Z kolei zatrudnieni z klanu rodzinnego nie zauważają różnicy pomiędzy specyfiką firmy rodzinnej a nierodzinnej.

„W przedsiębiorstwach rodzinnych ekonomiczny sukces utożsamiany jest często z trwaniem przedsiębiorstwa, zachowaniem tradycji i długofalowym rozwojem [...]” [Lewandowska 2013, s. 15]. Potwierdzają to także wyniki badania, choć powyższe elementy, charakteryzujące biznes rodzinny, dostrzegają przede wszystkim pracownicy z klanu rodzinnego, tak jak i zresztą kwestie poczucia stabilności.

Autorka zdaje sobie sprawę z ograniczeń oraz pewnych niedoskonałości przeprowadzonego badania, wśród których można wymienić małą liczebność próby czy też nielosowy sposób jej doboru. Jednak uzyskane wyniki wydają się są interesujące, pomimo, że wnioski należy traktować z pewną ostrożnością, gdyż odnoszą się jedynie do opinii pracowników jednego przedsiębiorstwa rodzinnego. Pożądane byłoby zatem poszerzenie zakresu badań na większą populację. Autorka przewiduje kontynuację dalszych prac w zakresie tej tematyki.

Warto na zakończenie posłużyć się słowami A Blikle, który zauważa, że „gdy materialna substancja firmy ulega unicestwieniu, to co pozwala odbudować firmę od nowa, to właśnie jej wizerunek”. Jest on tym bardziej istotny, gdyż na wizerunek ten składa się obraz widziany nie tylko przez klientów, ale także przez pracowników [Blikle 2013, s. 18].

Bibliografia

- Bacon N., Hoque K., Siebert S. (2013)**, *Family Business People Capital*, IFB Research Foundation with UCG [online], http://www.ifb.org.uk/media/63266/people_capital_report_june_2013.pdf.
- Blikle A. (2013)**, *Wizerunek firmy rodzinnej*, „Magazyn firm rodzinnych”, nr 1(5) [online], http://firmyrodzinne.pl/download/MFR_5_web.pdf
- Crozier M., Friedberg E. (1982)**, *Człowiek i system*, PWE, Warszawa.
- Gande S., Félix P.L., Galois I. i in. (2011)**, *Making sense of organizational identity. A new diagnostic tool*, Krauthammer International [online], http://www.krauthammer.com/sites/default/files/uploads/organisational_identity_reader.pdf
- Konecki K. (2002)**, *Tożsamość organizacyjna*, [w:], T. Konecki, P. Tobera (red.), *Szkice z socjologii zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kowalewska A. (red.) (2009)**, *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa.
- Lewandowska A. (2013)**, *Model Gwiazdy Sukcesyjnej*, „RELACJE. Magazyn Firm Rodzinnych”, nr 1 [online], http://firmyrodzinne.eu/sites/default/files/attachments/RELACJE_1_o.pdf
- Low J., Kalafu P.C. (2006)**, *Niematerialna wartość firmy*, Oficyna Ekonomiczna Wolter Kluwer Polska, Kraków.
- Marjański A., Sułkowski Ł. (2009)**, *Firmy rodzinne jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa.
- Popczyk W. (2004)**, *Znaczenie przedsiębiorczości rodzinnej oraz społeczne uwarunkowania jej rozwoju*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości*, Wydawnictwo PWSzZ im.Prof.Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu. Tarnobrzeg.
- Popczyk W. (2012)**, *Zaufanie jako zasób strategiczny firm rodzinnych*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4, cz. 2.
- Reykowski J. (1979)**, *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Sajkiewicz A. (2001)**, *Organizacja procesów personalnych w firmie*, [w:] K. Makowski (red.), *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, Poltex, Warszawa.
- Sikorski C. (2004)**, *Motywacja jako wymiana-modele relacji między pracownikami a organizacją*, Difin, Warszawa.
- Sławecki B. (2009)**, *Rola kapitału społecznego w zatrudnianiu pracowników w mikroprzedsiębiorstwach województwa wielkopolskiego. Rozprawy Akademickie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Stalk G., Folley H. (2014)**, *Jak omijać pułapki, które mogą pogryźć biznes rodzinny*, „Harvard Business Review Polska” [online], <http://www.hbrp.pl/news.php?id=703>
- Strategor (1996)**, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2006)**, *Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie rodzinnym* [w:] D. Kopycińska (red.), *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego*, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Sułkowski Ł. (2013), *Kultura jakości w zarządzaniu, czyli pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Zarządzanie – nowe perspektywy”, t. XIV, z. 8.

Sułkowski Ł. (red.) (2005), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń.

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

Wachowiak P. (red.) (2012), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Winnicka-Popczyk A. (2013), *Rola rodziny w zarządzaniu własnym biznesem*, „RELACJE. Magazyn Firm rodzinnych”, nr 1 [online], http://firmyrodzinne.eu/sites/default/files/attachments/RELACJE_1_o.pdf

Małgorzata Krajewska-Nieckarz

Spółeczna Akademia Nauk

Małgorzata Klimka

Spółeczna Akademia Nauk

Style kierowania małą firmą rodzinną a postawy rodzicielskie

Management styles in small family business and parental attitudes

Abstract: Managing small family business is influenced by family relations in such an organization. The article describes the potential impact of parental attitudes on leadership styles. The parental attitude of the owner influences not only the future behaviour of the successor but also, by executing a certain leadership style, indirectly impacts the behaviour of those employees who do not belong to the family.

Key-words: parental attitude, leadership style, family business, successor.

Wstęp

Inspiracją do napisania artykułu stała się dyskusja nad wpływem postaw rodzicielskich na style kierowania w małych przedsiębiorstwach rodzinnych. Firmy rodzinne są specyficzne. Zatrudnienie w ich strukturach znajdują osoby z rodziny, w tym potencjalni sukcesorzy, jak i pracownicy spoza rodziny. Poddając analizie style kierowania w firmach rodzinnych, w artykule szuka się odpowiedzi na pytanie, jakie swoiste czynniki determinują te style. Przegląd postaw rodzicielskich wynikający między innymi z psychologicznych uwarunkowań właściciela firmy, pozwala wśród nich szukać okoliczności, które oddziałują na styl kierowania małym rodzinnym przedsiębiorstwem.

W artykule postawiono tezę, że jedną z determinant stylu kierowania może być postawa rodzicielska właściciela małej firmy, jaką przejawia wobec swojego sukcesora.

Charakterystyka firmy rodzinnej

Pojęcie firmy rodzinnej, choć niejednoznaczne i nie „jednowymiarowe”, jak podkreślają Sułkowski i Marjański, łączy w sobie walor *instytucji społecznej* jak i *przedsiębiorstwa* [Sułkowski, Marjański 2009, s. 13]. Wąskie określenie *family business* oznacza, że „założyciel lub jego potomkowie prowadzą firmę, która pozostaje pod kontrolą własnościową członków rodziny” [Sułkowski, Marjański, 2009, s. 14]. Najważniejsze kryteria wyróżniające firmę rodzinną to: własność, zarząd, zaangażowanie rodziny w biznes oraz sukcesja rodzinna [Sułkowski, Marjański 2009, s. 15].

Sukcesja, nazywana „zmianą międzygeneracyjną” polega na przekazaniu władzy i własności kolejnym pokoleniom w oparciu o kryteria społeczne [Sułkowski 2005, s. 236]. A. Surdej i K. Wach mówią o przekazaniu kierowania firmą przez założyciela-właściciela następcy, którym może być członek rodziny lub ktoś spoza rodziny [Surdej, Wach 2010, s. 54]. Podkreśla się wagę relacji pomiędzy seniorem a sukcesorem, a także fakt, że junior może przejawiać postawę konserwatywną, buntowniczą lub mieszaną wobec oczekiwania seniora [Sułkowski 2005, s. 237].

Na styl kierowania przedsiębiorstwem niewątpliwie wpływa panująca w organizacji atmosfera rodzinnych relacji. Sułkowski i Marjański opisując zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwach rodzinnych podkreślają znaczenie potencjalnych sukcesorów tytułując rozdział swej książki: *Zarządzanie kadrami w firmach rodzinnych, czyli dzieci pod specjalnym nadzorem* [Sułkowski, Marjański 2009, s. 131].

Opisywane małe firmy rodzinne cechuje zazwyczaj prosta struktura, nazywana „strukturą promienistą”. Charakteryzuje się ona silną pozycją zarządzającego-właściciela, który w sposób często autorytarny decyduje o kluczowych dla przedsiębiorstwa sprawach.

Niekiedy małe firmy rodzinne przyrównywane są do „małych autokracji” [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 100]. Niemniej jednak należy zauważyć za wspomnianymi autorami, że równie często firmy rodzinne mogą przyjmować również formę „negocjowalnego paternalizmu”, ogółu stosunków opartych na zasadach rządzących życiem rodziny podporządkowanej władzy ojcowskiej, w której wszyscy członkowie rodziny mają udział w procesie podejmowania decyzji przez seniora [M. Ram i S. Holliday za: Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, ss. 100-101]. W świetle badań Sułkowskiego, w małych firmach rodzinnych dominuje jednoosobowy styl kierowania, najczęściej paternalistyczny lub konsultacyjny [Sułkowski 2005, s. 250].

Badania Sułkowskiego [Sułkowski 2005, ss. 74-76] ukazują specyfikę zarządzania firmą rodzinną w Polsce akcentując częsty opór właściciela przed zatrudnieniem na stanowisko kierownicze osoby spoza rodzi-

ny i wskazują na deklarowane przekonania, że „rodzina wie najlepiej”. Sułkowski podkreśla, że wśród przebadanych przez niego właścicieli panuje powszechne przekonanie (90%), że pracownicy spoza rodziny są mniej efektywni, pracowici, ambitni i zaangażowani w porównaniu z pracownikami – członkami rodziny [Sułkowski 2005, s. 76].

Problemy zarządzania współczesną organizacją

Zarządzanie przedsiębiorstwem w obecnych warunkach określanych mianem trudnych, czasem zmian, a niekiedy czasem chaosu [Kotler], przypomina sterowanie okrętem po wzburzonym oceanie, gdzie fale i podmuchy wiatru mogą pomóc osiągnąć założony cel, albo wytrącić go z trawersu. Obranie niewłaściwego kursu (strategii), złe sterowanie, zła współpraca pomiędzy członkami załogi, a także błędy leżące po stronie kapitana, w tym takie które wynikają ze stylu kierowania mogą ograniczyć lub uniemożliwić dążenia właściciela firmy rodzinnej.

Współcześni menedżerowie, w obliczu szybko zachodzących zmian, przyjmują niekiedy „ruchome cele” do osiągnięcia [Mastyk-Musiał 2003, ss. 15–28]. Współczesna „organizacja w ruchu” potrafi stworzyć warunki i atmosferę sprzyjające włączaniu się wszystkich jej interesariuszy w rozwiązywanie jej problemów, gdyż uważa to za najlepszy sposób skutecznego realizowania swojej strategii i przeznacza środki na permanentne uczenie się jej pracowników” [Mastyk-Musiał 2003, s. 16].

Charakterystyczne, że w tych nowych warunkach zasadniczo zmienia się podejście do ludzi w organizacji. Uznanie wiedzy jako centralnego zasobu firmy rodzi konieczność stawiania wyższych wymagań pracownikom, których potencjał ma nie tylko być efektywnie wykorzystany przez pracodawcę, ale którzy są nastawieni na rozwijanie siebie i pomnażanie swych zdolności w autonomicznym działaniu. „Im inteligentniejszy jest pracownik, tym mniej potrzebuje odgórnego kierowania i tym więcej powinien mieć swobody i odpowiedzialności by rozwinąć cały swój potencjał” [Sikorski 2004, s. 25].

Problematyka podejmowana w artykule nie jest nowa. J. Jeżak, W. Popczyk i A. Winnicka-Popczyk [2004, s. 40], opisując typowe zjawiska towarzyszące zarządzaniu przedsiębiorstwem rodzinnym, stwierdzają między innymi: „do zarządzania wprowadzane są powszechne emocje i kryteria rodzinne, a nie profesjonalne [...]”. Wielu autorów wskazuje na emocjonalne, rodzinne uwarunkowania podejmowania decyzji dotyczących rozwoju organizacji. Tymczasem, jak postulują badacze organizacja XXI wieku, musi być „nastawiona na szybką, odpowiedzialną działalność wszystkich swoich pracowników” [Wajda 2003, s. 83].

Oparcie stylu zarządzania wyłącznie na kontroli i brak zachęcania pracowników do przyjmowania odpowiedzialności za efekty swojej pracy, wywodzi się ze stosunków przemysłowych i nie przystaje do zarządzania współczesną organizacją. Badacze [Triandis, za Sikorski 2007, s. 33], analizujący cechy człowieka tradycyjnego i nowoczesnego, podkreślali, że nowoczesny jest „otwarty na nowe doświadczenia, stosunkowo niezależny od ojcowskiego autorytetu, ma szerokie kosmopolityczne perspektywy” [Sikorski 2007, s. 33]. Przeciwnie zachowuje się człowiek tradycyjny, który „uczestniczył w niewielu grupach społecznych, patrzył na świat podejrzliwie i identyfikował się z rodzicami [...]” [Sikorski, 2007, s. 33].

Nowoczesnego pracownika cechuje także optymizm co do możliwości kontrolowania swojego środowiska, a także uczestnictwo w wielu grupach społecznych. Postuluje się, by nowoczesne przedsiębiorstwa – na miarę wymogów przedsiębiorstwa przyszłości, określane przez E. Masłyk-Musiał „organizacjami w ruchu” – cechował wysoki poziom odpowiedzialności. Odpowiedzialność jako „fundamentalną kategorię w teorii i praktyce zarządzania” Banaszak wiąże z delegowaniem uprawnień [Banaszak 2006, ss. 68–71].

Należy zgodzić się z Cz.S. Nosalem, że: »Pierwotne wzorce sprawowania władzy całkowicie nie pasują do aktualnego świata, ponieważ związane są z myśleniem dogmatycznym, nadmiernie upraszczającym świat, a w sferze pragmatyki kierowania preferującym organizacyjną „urawniówkę” [Nosal 2010, s. 164]. Jak stwierdza dalej autor, „[...] gdy z dogmatyzmem łączy się silna motywacja władzy, powstaje rodzaj władczego fanatyzmu w postaci narzucania organizacji jednej perspektywy.” [Nosal 2010, s. 164–165]. Promowanie „jedynie słusznych” rozwiązań nie tylko wpływa destrukcyjnie na zachowania pracowników, ale może prowadzić do zahamowania rozwoju organizacji.

Styl kierowania i jego determinanty

Wybór stylu kierowania, który definiuje się jako względnie stały sposób oddziaływania na podwładnych, uzależnia się od szeregu czynników. Niewątpliwie ważne są te, związane z samą osobą kierującą, związane z zespołem oraz z sytuacją [Kościński, Listwan 2005, s. 104]. Wśród determinant po stronie kierownika wymienia się: osobowość, kwalifikacje, doświadczenia, system wartości i oczekiwania. Wśród czynników po stronie podwładnych, które wpływają na styl kierowania znajdują się cechy osobowościowe, oczekiwania, kwalifikacje oraz postawy. Amerykańscy teoretycy zarządzania, P. Hersey i K. Blanchard opisując zachowania kierowników uzależniają je od poziomu dojrzałości podwładnych. Wylaniające się stąd style to: dyktowanie (instruowanie), argumentowanie, partycypowanie i delegowanie [Hersey i Blanchard, za: Turek 2012, s. 98].

Analizując styl kierowania należy wspomnieć o czynnikach sytuacyjnych takich, jak: dziedzina działalności, kultura organizacyjna, a także styl wyższego przełożonego który determinuje styl kierowania. [Kościński, Listwan 2005, s. 104].

Styl kierowania jest uzależniony również od charakteru pracy, jej rodzaju wymagają przyjęcia odmiennego sposobu oddziaływania na zachowania pracowników. Wajda stwierdza przykładowo, że w przypadku zadań twórczych wskazane jest kierowanie demokratyczne lub nieingerujące. W przypadku zadań odtwórczych, zaprogramowanych i powtarzalnych, dobrze sprawdza się kierowanie autorytarne. Ten styl dobrze sprawdza się w pracach wykonywanych zbiorowo, w których pracownicy wykonują niezależnie od siebie te same, wymagające koordynacji zadania. W pracy zespołowej przewagę zyskuje demokratyczny styl kierowania. [Wajda 2003, s. 92].

Tabela 1. Style kierowania

Autokratyczny	Demokratyczny	Nieingerujący
Wyraźny podział na kierujących i kierowanych.	Słaby podział na kierujących i kierowanych.	Podział na kierujących i kierowanych zachowany, lecz rzadko okazywany.
Kierownik nie uczestniczy w pracach grupy.	Kierownik uczestniczy w pracach grupy.	Kierownik nie uczestniczy w pracach grupy.
Odgórne i szczegółowe określanie zadań, sposobu ich wykonania oraz przydzielenia ich osobom.	Zespołowe podejmowanie decyzji, swoboda podwładnych w wyborze sposobu wykonania zadania.	Brak podziału zadań dla poszczególnych osób. Określają je sami wykonujący.
Arbitralność decyzji, podwładni nie biorą udziału w podejmowaniu decyzji. Kierownik nie poznaje ich opinii, nie szuka z nimi porozumienia.	Ogólne formułowanie zadań. Podwładni przez swoje opinie wywierają wpływ na decyzje i plany. Kierownik zachęca do wyrażania opinii, bierze je pod uwagę.	Podwładni pozostawieni sami sobie. Decyzje i polecenia wydawane są okazjonalnie w zależności od doraźnych potrzeb.
Monopolizacja i reglamentacja informacji. Kierownik gromadzi informacje o pracy zespołu, ale się nimi nie dzieli.	Informowanie zespołu. Kierownik informuje swych podwładnych, wyjaśnia i uzasadnia wydane polecenia.	Kierownik nie ingeruje w pracę zespołu. Pozostawienie ludzi i spraw własnemu losowi.
Brak inicjatywy i aktywności podwładnych. Przełożony nie dopuszcza do jednostkowej lub zespołowej inicjatywy.	Inicjatywa, aktywność i zaangażowanie podwładnych.	Uczestnicy sfrustrowani z powodu pozostawienia ich samym sobie.
Rygorystyczność. Kierownik przywiązuje dużą wagę do przestrzegania obowiązujących reguł i procedur wykonywania zadania.	Delegowanie uprawnień kierownika i wykorzystanie mechanizmów samoregulacji, samokontroli zespołu i jednostek.	Tworzenie się grup nieformalnych, nieformalnej struktury organizacyjnej.
Nieufność kierownika wobec podwładnych. Częsta kontrola pracy, ingerencja w wykonanie zadania.	Zaufanie wobec podwładnych. Interesowanie się ich potrzebami, osiągnięciami.	Brak zainteresowania sprawami podwładnych ze strony kierownika.

Źródło: Wajda 2003, s. 95.

Wpływ postawy rodzicielskiej na sukcesora oraz styl kierowania

Wydaje się, że wśród determinant wpływających na styl zarządzania w firmie rodzinnej znaczącą rolę może odgrywać postawa rodzicielska właściciela zarządzającego organizacją.

Holistyczne ujęcie postawy rodzicielskiej akcentuje jej trzy podstawowe komponenty:

- poznawczy, określający wiedzę rodziców o ich dziecku oraz ich myśli oraz opinie na temat potomka,
- emocjonalny, związany z uczuciami towarzyszącymi kontaktom rodziców z dziećmi,
- behawioralny, wyrażający zachowania rodziców wobec dzieci. Komponent behawioralny stanowi wypadkową aspektu emocjonalnego i poznawczego [Mądrzycki 1977, s. 36].

Wymienione komponenty, pozwalają na zdefiniowanie postawy rodzicielskiej jako: „nabytej struktury poznawczo-dążeńiowo-afektywnej ukierunkowującej zachowanie rodziców wobec dzieci” [Mądrzycki 1977, s. 36]. M. Ziemska określa postawę rodzicielską jako: „występującą u rodziców tendencję do odczuwania dziecka, myślenia o nim i zachowania się – werbalnego i niewerbalnego, w pewien określony sposób wobec niego” [Ziemska 1973, s. 168].

Badania dotyczące postaw rodzicielskich prowadzone są od lat trzydziestych ubiegłego wieku, jednak jedną z najpopularniejszych i wciąż aktualnych jest typologia postaw zaproponowana przez M. Ziemską. Opracowania autorki oparte zostały na jej doświadczeniach klinicznych i krytycznej analizie opracowań L. Kennera, P. Slatery, A. Roe, M. Siegielman oraz E.S. Schafera. Zdaniem Ziemskiej wspomniane koncepcje były niewystarczające dla pracy klinicznej i terapeutycznej ze względu na brak ujęcia postaw pozytywnych obok postaw niepożądanych. Innowacyjne w opracowaniach Ziemskiej było także zaprezentowanie postaw rodzicielskich na kontinuum wyrażającym poziom ich natężenia. Zgodnie z tymi założeniami zaproponowała dwie grupy postaw rodziców wobec dzieci, w wśród nich cztery postawy pozytywne i cztery negatywne.

Postawy pozytywne:

- postawa akceptująca – rodzice reprezentujący postawę akceptującą kształtują proces wychowywania dziecka, przyjmując wszystkie cechy dziecka na wszystkich płaszczyznach, pozwalając realizować mu jego potrzeby;
- postawa współdziałająca – charakteryzuje rodziców towarzyszących dziecku w jego działaniach;

- postawa uznająca prawa dzieci – postawa ta wyraża się poprzez uznanie prawa dziecka do miłości niezależnie od tego jakie jest, kształtowanie u dziecka szacunku wobec praw rodziców oraz innych członków rodziny, a także uświadamianie dziecku, że poza prawami, każdy członek systemu rodzinnego posiada swoje obowiązki;
- postawa rozumnej swobody – obejmuje zachowania rodziców, które wspierają podejmowane przez dziecko działania związane z samodzielnym eksplorowaniem rzeczywistości, charakterystyczne dla poszczególnych okresów rozwojowych młodego człowieka.

Postawy negatywne:

- postawa nadmiernie korygująca – polega na modyfikowaniu zachowań dziecka w oparciu o nierzeczywiste wyobrażenia o modelowym potomku. Reprezentujący ten rodzaj postawy rodzice często przenoszą własne marzenia i ambicje na dziecko, stawiając wysokie wymagania nieadekwatne do jego potrzeb, zainteresowań i możliwości rozwojowych;
- postawa nadmiernie ochraniająca – polega na izolowaniu dziecka od wszelkich realnych i nierealnych życiowych zagrożeń, nadopieczność pozbawiająca je możliwości samodzielnego, na miarę możliwości rozwojowych poznawania świata;
- postawa unikająca – rodzice przejawiający postawę unikającą nie budują z dzieckiem żadnych relacji, nie podejmują prób zbudowania z potomkiem związków opartych na pozytywnych emocjach i bliskości, są obecni w życiu dziecka jedynie fizycznie;
- postawa odrzucająca – jest to relacja oparta wyłącznie na negatywnych emocjach, dla której charakterystyczny jest także brak troski o zaspokajanie podstawowych potrzeb fizjologicznych dziecka [Płopa 2007].

W świetle teorii M. Ziemskiej dziecko, które wychowywane jest przez rodziców reprezentujących postawę akceptującą, będzie wesołe, przyjacielskie miłe. W dorosłym życiu, będzie potrafiło wyrażać emocje, okazywać współczucie, podejmować działania wymagające wysiłku, odwagi, zaangażowania i wytrwałości, a realizowane cele będą dawały mu satysfakcję. Rodzice współdziałający wspierają budowanie zaufania w systemie rodzinnym. Dzięki temu także w przyszłości dziecko będzie potrafiło kształtować relacje oparte na współpracy w życiu prywatnym i zawodowym, dzięki czemu łatwiejsze dla niego będzie realizowanie zobowiązań oraz współdziałanie i akceptacja różnorodności w społeczeństwie. Postawa rozumnej swobody umożliwia rozwój kreatywności, pomysłowości, elastyczności u dziecka a także zdolności do podejmowania nowych wyzwań. Podobna sytuacja ma miejsce, gdy uznawane są prawa dziecka. Dzięki wychowaniu w atmosferze wspólnego budowania praw

i obowiązków członków systemu rodzinnego, młody człowiek w przyszłości będzie skuteczny w podejmowaniu samodzielnych działań i decyzji. Postawy negatywne także mają swoje konsekwencje dla funkcjonowania dziecka. Postawa odrzucająca lub unikająca wywołuje zastraszenie, bezradność, trudność w przystosowaniu się, zachowania aspołeczne lub antyspołeczne, tendencję do zachowań agresywnych i konfliktów, brak dyscypliny. Nadmierna ochrona stanowić może przyczynę infantylizmu zarówno na poziomie emocjonalnym jak i społecznym, potrzebę zależności od rodziców, brak pewności siebie, co często prowadzi do izolacji. Z drugiej strony konsekwencje wywołane uleganiem postawie nadmiernie ochraniającej, mogą wyrażać się poprzez nadmierną pewność siebie, poczucie wyższości, niepowściągliwość, zuchwalstwo, awanturniczość, zarozumialstwo, wymagające i egoistyczne nastawienie, tyranizowanie rodziców i otoczenia. Nadmierne wymagania, pozbawiają dziecko wiary we własne siły, kształtują postawę uległą wobec rodziców. W takiej sytuacji dziecko może przejawiać trudności z koncentracją, lękliwość a w okresie dojrzewania wzmożony bunt [Ziemska 1968, s. 155].

Reprezentowanie przez rodziców określonych postaw w procesie wychowania dzieci nie pozostaje bez wpływu na ich funkcjonowanie przez całe życie, także w kontekście funkcjonowania zawodowego. Z punktu widzenia dynamicznego rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych, jest to zagadnienie szczególnie interesujące z punktu widzenia wpływu postaw rodziców jako właścicieli firmy na dziecko-sukcesora. Przyjmując założenie, że „styl kierowania zależy od osobowości zarządzających, od ich systemów wartości, percepcji sytuacji, w której działają, a także od oczekiwań stawianych przez jego hierarchicznych zwierzchników oraz sankcji grożących mu za ich niespełnienie” [Mastyk-Musiał 2000, s. 106], szczególnie ważne wydaje się skierowanie zainteresowań badawczych na role postaw hierarchicznych zwierzchników sukcesora, czyli rodziców oraz na wpływ tych postaw na rozwój jego osobowości, rzutującej na styl kierowania.

Dotychczasowe badania z obszaru psychologii zarządzania wskazują na istnienie związku pomiędzy postawami rodzicielskimi a tendencją do reprezentowania stylów kierowania przez menadżerów. E. Fromm wskazał na istotny wpływ czynników leżących w sposobie wychowywania dziecka na rozwój autorytarnej osobowości menadżera. Cechą charakterystyczną osobowości autorytarnej menadżera jest konfiguracja postaw sadystycznych i masochistycznych, co może wynikać z ulegania wpływowi kontrolujących i surowych rodziców. T. Adorno w swojej psychoanalitycznej koncepcji wśród mechanizmów kształtujących osobowości autorytarną wyróżnił istotne zachowania karzącego, surowego i władczego ojca [Terelak 2005, s. 122]. Analizując charakterystykę postaw rodzicielskich zaproponowanych przez M. Ziemską,

można przypuszczać, że dzieci wychowywane przez nadmiernie korygujących matkę i ojca, bezwarunkowo podporządkowujące się władzy rodzicielskiej, normom narzuconym przez system rodzinny oraz autorytarnej agresji, spełnią warunki predysponujące wg B. Altemeyera do reprezentowania osobowości autorytarnej [Brzozowski 1997, s. 19].

Z punktu widzenia tematyki niniejszego artykułu, zasadne wydaje się przeprowadzenie szerokich, interdyscyplinarnych badań, łączących dorobek teorii zarządzania firmami rodzinnymi oraz psychologii zarządzania. Motywacją jest fakt, że o ile można zacytować autorów analizujących wpływ postaw rodzicielskich, szczególnie negatywnych, na kształtowanie osobowości menadżera, o tyle dotychczasowe badania niewystarczająco eksponują specyfikę kierowania firmami rodzinnymi. Struktury firm rodzinnych zakładają oddziaływanie postaw rodzicielskich nie tylko w systemie rodzinnym, ale także w sferze zawodowej, gdzie interakcja pomiędzy rodzicami a dzieckiem-sukcesorem, trwa nie tylko w okresie dzieciństwa i dorastania, ale także w czasie dorosłości.

Podsumowując rozważania dotyczące wpływu postaw rodzicielskich na styl kierowania firmami rodzinnymi, można postawić hipotezę, że pozytywne postawy rodzicielskie takie, jak (za Ziemska) współdziałanie, akceptacja, respektowanie praw dziecka oraz rozumna swoboda, przyczynią się do skutecznego przejęcia i stosowanie efektywnych form kierowania firmą rodzinną, a nawet poszukiwania nowoczesnych, innowacyjnych metod zarządzania. Z drugiej strony style negatywne takie, jak odrzucenie czy unikanie dziecka, mogą zaowocować reprezentowaniem liberalnego bądź nieingerującego stylu kierowania, owocującego trudnościami w podejmowaniu decyzji, brakiem potrzeby włączenia się w życie przedsiębiorstwa, unikaniem odpowiedzialności. Podobny wpływ na działania sukcesora, może mieć postawa nadmiernie ochraniająca, przyczyniająca się do braku samodzielności, niechęci do innowacyjności, przenoszeniu odpowiedzialności na innych. Postawa nadmiernie korygująca, zgodnie ze wskazami Ziemskiej, w swoich konsekwencjach stanowi podłoże uległości wobec rodziców, natomiast może przekładać się na zachowania autokratyczne, a nawet autorytarne wobec pozostałych członków firmy rodzinnej, w efekcie przyczyniając się do braku atmosfery współpracy i zaburzonego procesu realizowania zadań zespołu.

Mechanizm „rodzic-dziecko” jest również przedmiotem obserwacji wielu praktyków i teoretyków zarządzania. Przykładowo, brak akceptacji swoich dzieci w roli dorosłych, czy syndrom ujęty w słowa „ojciec wie najlepiej”, Q.J. Fleming zalicza wręcz do „siedmiu grzechów głównych niszczących rodzinne firmy” [Fleming 2006, s. 36].

Na problematykę wpływu typu zachowania rodziców, jako właścicieli firmy rodzinnej, na dzieci zwraca uwagę Budziak. Tabela 2 ukazuje typy zachowań

rodziców które w przyszłości mogą nieść negatywne reperkusje w ukształtowaniu wzorców zachowań u juniorów-sukcesorów [Budziak 2012, ss. 128-129].

Tabela 2. Typy zachowań rodziców i wykształcone wzorce zachowań u sukcesorów.

Typ zachowania rodziców	Zachowanie dzieci	Echo po latach w firmie
Kupowanie spokoju od dzieci.	Kup mi zabawkę, bo będę krzyczeć. Kupowanie spokoju nagradza złe zachowanie.	Fałszywe kryzysy. „Wszyscy mi przeszkadzają – trzeba wymienić personel”. Przyczyn szuka się poza firmą i dla ich rozwiązania wydaje się środki dla wykazania się aktywnością.
Prezenty od rodziców jako rekompensata za deficyt uwagi dla dzieci.	Poczucie winy rodziców wypycha ich w spiralę płacenia dzieciom dla uspokojenia sumienia i ze strachu przed odrzuceniem przez dzieci. Nowe zabawki tracą rolę nagrody, a dzieci tracą motywację, są rozpieszczane.	Nagroda za pracę w firmie może być bardzo odłożona w czasie i nie jest prezentem. Brak poczucia osobistej odpowiedzialności zamazuje związek między wysiłkiem a efektem. Brak samodyscypliny i wytrwałości powoduje poddawanie się przy pierwszych problemach. Brak wyrobionego poczucia wartości pieniądza prowadzi do obciążenia firmy osobistymi zachciankami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Budziak 2012, ss. 128-129.

Styl kierowania a zachowania pracowników firm rodzinnych

Autorki stawiają tezę, że w małych firmach rodzinnych, w których sankcjonuje się rolę „rodziny”, „interesu rodziny”, „głowy rodziny”, „władzy rodzicielskiej” czy „rodzicielskiej kontroli”, może uwidocznić się jej wpływ na pozostałych członków organizacji. W sposób nieuświadomiony osoba zarządzająca może przenosić swoje oddziaływania związane z rodzicielstwem nie tylko na zatrudnionego w firmie sukcesora, ale także na sposób zarządzania pracownikami. Należy w tym miejscu podkreślić, że zjawisko przenoszenia postawy rodzicielskiej na pracowników może być obserwowane również w firmach nierodzinnych. Przykładowo, u podstaw roztaczania silnej kontroli nad pracownikami może leżeć przekonanie zarządzającego właściciela i ojca (lub matki) o naturze ludzkiej. Zgodnie z teorią McGregora, ludzie X (pracownicy organizacji) są z natury leniwi pozbawieni ambicji i tolerują sterowanie nimi. Kierownik uznający tę teorię jako podstawę swojego stylu zarządzania będzie oczekiwał od zatrudnionych posłuszeństwa. W przeciwieństwie do kierownika uznającego teorię Y: ludzie odczuwają naturalną potrzebę pracy, są ambitni i szukają trudnych i samodzielnych zadań [Sikorski 2007, s. 34]. Tu kierownik nie rości sobie prawa do sprawowania „władzy” nad ludźmi (władzy podobnej do rodzicielskiej), ale ich wspiera wykorzystując ich aktywność.

Pracownicy spoza rodziny zatrudnieni w firmach rodzinnych, mając przekonanie, że decyzje leżą po stronie osób upoważnionych, czyli członków

rodziny (zarządzającego właściciela i zatrudnionego sukcesora), przejawiać mogą bierne postawy. W momencie, gdy dostrzegają pojawiające się szanse w otoczeniu, które w dzisiejszych czasach cechuje wysoki stopień niepewności i zmienności, nie podejmują działań i nie wykazują cech przedsiębiorczych. Brak inicjatywy pracowników opisuje szerzej S. Covey [2005, s. 30], nazywając to zjawisko „opadającą spiralą współzależnienia”. Pracownicy wykonują tylko to, co im nakazano, nie przejawiają inicjatywy, co z kolei utwierdza przywódców organizacji w przekonaniu, że muszą oni kierować i kontrolować swoich podwładnych. Współzależnienie opisywane przez tego autora polega na tym, że przewodzący organizacją utwierdzają się w przekonaniu, że muszą rozwijać coraz pełniejszą kontrolę, co wywołuje w podwładnych zachowania które wymuszają coraz głębszą kontrolę. Przypomina to niekiedy relację między rodzicami, a dziećmi.

Zakończenie

Z uwagi na fakt, że punktem wyjścia do rozważań nad stylami kierowania w małej firmie rodzinnej była relacja „rodzic-dziecko”, autorki założyły, że w takich przedsiębiorstwach w których rodzice sprawują władzę a ich dzieci, obok innych zatrudnionych, są pracownikami, może zachodzić nieuświadomiona skłonność do przenoszenia postaw rodzicielskich na styl zarządzania. Dzieje się to zwłaszcza wtedy, gdy zarządzający małym rodzinnym przedsiębiorstwem właściciel kieruje w sposób autorytarny. Jak zauważają badacze, w praktyce menedżerowie często stosują nadmiar kontroli. Jej nadmiar i dodatkowe sformalizowanie prowadzi do osłabienia jej skuteczności i atrofii tej funkcji [Penc 2011, s. 280].

Bibliografia

- Banaszak S. (2006)**, *Menedżerowie w strukturze społecznej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań.
- Brzozowski P. (1997)**, *Skala dyrektywności Johna J. Raya*, Pracownia Testów Psychologicznych, Warszawa.
- Budziak T. (2012)**, *Sukcesja w rodzinie biznesowej. Spojrzenie praktyczne*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Covey S. (2005)**, *8. Nawyk*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Fleming Q.J. (2006)**, *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Helion, Gliwice.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004)**, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Koziński J., Listwan T. (2005)**, *Podstawy zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań.
- Masłyk-Musiał E. (2003)**, *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Masłyk-Musiał E. (2000)**, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Mądrzycki J. (1977)**, *Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw*, WSIP, Warszawa.
- Nosal Cz. (2010)**, *Dinozaury władzy. Destrukcyjne kierowanie organizacjami [w:] B. Kożusznik, M. Chrupała-Pniak (red.), Zastosowania psychologii w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Penc J. (2011)**, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Płopa M. (2007)**, *Psychologia rodziny*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków.
- Sikorski Cz. (2007)**, *Drogi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Difin, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (red.), (2005)**, *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Toruń.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009)**, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Surdej, A., Wach K. (2010)**, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.
- Terelak J. (2005)**, *Psychologia zarządzania i organizacji*, Difin, Warszawa.
- Turek D. (2012)**, *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji. Przejawy, uwarunkowania, ograniczenie*, Difin, Warszawa.
- Wajda A. (2003)**, *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa.
- Ziemska M. (1973)**, *Postawy rodzicielskie*, Wyd. Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Ziemska M. (1968)**, *Postawy rodzicielskie i ich wpływ na osobowość dziecka [w:] M. Ziemska, Rodzina i dziecko*, PWN, Warszawa.

Rozdział III

Przedsiębiorczość w zarządzaniu biznesem rodzinnym

Ryszard Królik

Politechnika Częstochowska

Postawy przedsiębiorcze a strategie przedsiębiorstw rodzinnych

Entrepreneurial attitudes and family businesses' strategies

Abstract: The purpose of this article is to attempt of answer the following question: is it true that conditions which exist in family businesses to facilitate the implementation of the rules governing the process-oriented organizations? Thus, taking into account the stated aim first presents a brief overview definition of the process and lists relevant rules and principles of the organization process. Then presents the different levels of the organizational culture classifying them as to facilitate the implementation of the identified rules of process organization. Finally the Author presented the results of qualitative research focused on the objective of the research and to obtain answers to the questions in the study.

Key-words: family business, organizational culture, process-oriented organization.

Wstęp

Postawa przedsiębiorcza w biznesie rodzinnym to odpowiedzialność za rodzinę, przedsiębiorstwo i własnych pracowników. Występuje w czystej postaci u człowieka, który posiada motywacje rozpoczęcia działalności i zbudowania przedsiębiorstwa, stanowiącego szanse rozwoju dla swojej rodziny. Z czasem nowe pokolenie z różnych przyczyn, obiektywnych, czy w wyniku popełnionych błędów, nie utożsamia się z przedsiębiorstwem, co utrudnia sukcesję i stawia pod znakiem zapytania jego dalsze istnienie. Dlatego istotne jest, aby kształtowanie postaw młodego pokolenia było zawsze przedmiotem działań strategicznych. Celem opracowania jest przedstawienie zależności między po-

stawami przedsiębiorczymi członków rodziny a strategią ich przedsiębiorstw w zakresie możliwości ich kształtowania. Zastosowaną metodą badań jest analiza fenomenologiczna treści dostępnej literatury i badań.

Przedsiębiorczość – postawy

Postawa, to zbiór wzajemnie powiązanych ze sobą składników osobowości, objawiających się tendencją do standardowych lub specyficznych sposobów reagowania na bodźce zewnętrzne. Przejawem postawy jest charakterystyczne zachowanie lub opinia.

Każda postawa składa się z trzech wzajemnie powiązanych komponentów [portalwiedzy.onet.pl, online 2014]:

- poznawczego, oznaczającego całokształt wiedzy i przekonań dotyczących obiektu np. w skład postawy religijnej może wchodzić wiedza o historii kościoła, jego społecznej roli oraz przekonania dotyczące istnienia Boga;
- emocjonalnego, obejmującego uczucia wobec danego obiektu, takie jak np. radość, miłość, zachwyt, szacunek oraz ich przeciwieństwa;
- behawioralnego, składającego się z reakcji ekspresyjnych, wokalnych, słownych i działań ukierunkowanych na cel (pomoc, opieka, przeszkadzanie, unikanie).

Te trzy elementy przejawiają się w każdej postawie, ale w różnych proporcjach. Jeżeli chodzi o rodzaje postaw, to mamy zasadniczo dwie: postawę akceptacji i odrzucenia. Postawa „obojętna” jest określeniem wewnętrznie sprzecznym i w zasadzie określa niechęć do ujawnienia własnej postawy lub opinii.

Przedsiębiorczość, wg Encyklopedii PWN, to umiejętność dostrzegania potrzeb i doskonalenia pomysłów oraz gotowość do podejmowania ryzyka. Przedsiębiorcy, oprócz naturalnego dążenia do osiągnięcia zysku, kierują się takimi motywami, jak pragnienie niezależności, samorealizacji, urzeczywistnienia wizji [Nowa Encyklopedia PWN 1996]. W sensie, wydaje się pejoratywnym, działalność przedsiębiorcza skutkuje zakłóceniem równowagi i stabilizacji w obszarze działania przedsiębiorstwa, wprowadzając chaos i destrukcję w jego procesach. Te działania, pozornie destabilizujące, wpływają jednak twórczo na nowy ład w przedsiębiorstwie i częściowo oddziałują na otoczenie.

Określenie destabilizacja można tłumaczyć jako rozkład i dezorganizację, która bezpośrednio przyczynia się do unicestwienia organizacji, natomiast „twórcza destrukcja” oznacza działalność polegającą na tworzeniu nowych kombinacji czynników produkcji, wprowadzaniu nowych wyrobów, wchodzeniu na nowe rynki, pozyskiwaniu nowych źródeł zaopatrzenia, opracowa-

niu i wdrożeniu nowych technologii, metod, bardziej efektywnych rozwiązań w zakresie struktur organizacyjnych [Duraj, Papiernik-Wojdera 2010, s. 22].

Przedsiębiorczość w ujęciu statycznym traktowana jest bardziej jako sposób myślenia, a nie działania, ukierunkowany na wyszukiwanie szans, identyfikowanie okazji, bez względu na posiadane i kontrolowane aktywa [Glinka 2008, ss. 20–21]. Następujące po sobie zdarzenia i działania, będące konsekwencją inicjującą cały proces, są działaniami wtórnymi, które jeśli nie posiadają związku przyczynowo skutkowego, nie dają gwarancji sukcesu.

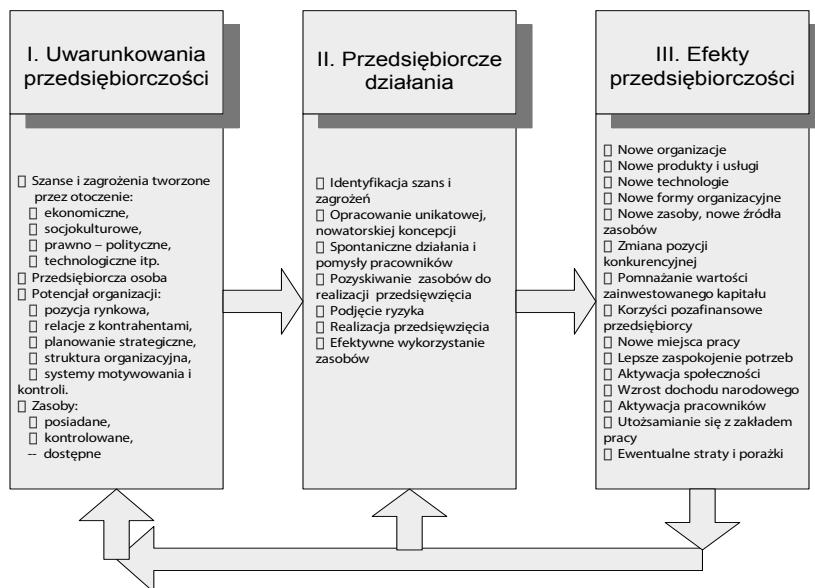
W ujęciu dynamicznym, przedsiębiorczość można uznać za proces zachodzący w trakcie normalnych, rutynowych działań w przedsiębiorstwie. Jako specyficzny sposób działania, przedsiębiorczość powinna stwarzać możliwości dla inkubacji innowacyjnych pomysłów, a jednocześnie weryfikować i wykorzystywać najlepsze rozwiązania i następnie implementować je do systemu. Wymaga to jednak przestrzegania ustalonych wcześniej reguł [Duraj, Papiernik-Wojdera 2010, s. 22]:

- chłonności i otwartości organizacji na innowacje,
- systematycznego pomiaru efektywności wdrażanych innowacji,
- podjęcia konkretnych działań dotyczących struktury organizacyjnej, obsady stanowisk, zasad kierowania zespołami pracowników, systemu płac i nagród.

Podejście systemowe do zagadnienia przedsiębiorczości i innowacyjności musi być poparte świadomością działania. Musi przejawiać się w kompleksowych rozwiązaniach i działaniach, stwarzających warunki dla zapoczątkowania pożądanego procesu (w obszarze myślowym i technicznym), następnie nie hamowania ich w trakcie realizacji i w końcowym etapie wykorzystywania i doceniania gotowych rozwiązań.

Rozwiązania systemowe w zakresie przedsiębiorczości wymagają, jak w każdym rozwiązaniu kompleksowym, zintegrowanych koncepcji (rysunek nr 1).

Rysunek 1. Zintegrowana koncepcja przedsiębiorczości



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Papiernik-Wojdera 2009, s. 118.

Nie ulega wątpliwości, że przedsiębiorczość, bez względu na stosunek i podejście do problemu właściciela przedsiębiorstwa, może istnieć w firmie, ponieważ wynika z indywidualnych cech i umiejętności pracowników. Natomiast brak uświadomienia tego faktu przez właściciela może skutkować niewykorzystaniem ukrytego potencjału wewnętrznego [Safin 2007, s. 17].

Na przedsiębiorczość można spojrzeć, jak na proces nadawania sensu. Jeżeli przedsiębiorca doświadczy nieciągłości w obserwacji otoczenia, to powinien:

- zdefiniować ponownie otoczenie,
- zidentyfikować szanse obserwując sygnały z otoczenia
- zinterpretować szanse pod kątem znaczenia dla tożsamości przedsiębiorcy i organizacji,
- mobilizować do wykorzystania szans.

Z tego wynika teza, że przedsiębiorczość to proces cykliczny, w którym poznawanie to działanie, a działanie to poznawanie...itd. Przedsiębiorczość to świadoma, ciągła zmiana, a nie ciąg pojedynczych zdarzeń w bieżącej działalności [Bratnicki, Zbierowski, Kozłowski 2007, ss. 268–269].

We współczesnej gospodarce przedsiębiorczość nie może istnieć bez edukacji i związanej z nią wiedzy. Mówi się wręcz o wykształceniu się przedsiębiorczości intelektualnej, tj. podejmowanie działalności przedsiębiorczej przez inte-

lektualistów i intelektualizacji samej przedsiębiorczości [Moszkowicz 2001, s. 84].

Przedsiębiorca w różnych kulturach definiowany jest w różny sposób, raz utożsamiany jest z osobą zakładającą własne małe przedsiębiorstwo, innym razem jest właścicielem i jednocześnie zarządzającym przedsiębiorstwem. Jest zatem podmiotem prawa i jednocześnie osobą kreatywną, energiczną, wykazującą inicjatywę oraz skłoną do niekonwencjonalnego działania i ponoszenia ryzyka [Duraj, Papiernik-Wojdera 2010, s. 13], komunikatywną, samodzielną z potrzebą afiliacji, dominacji, odporności na stres i przewidywania skutków podjętych działań.

Ze względu na motywy przedsiębiorczości można wyodrębnić przedsiębiorczość opartą na szansie i przedsiębiorczość wymuszoną wynikającą z konieczności.

Przedsiębiorczość oparta na szansie ma swe źródła w motywach zakładania i prowadzenia własnego przedsiębiorstwa, samorealizacji, podejmowania nowych wyzwań. Efektem tego typu przedsiębiorczości są dynamicznie rozwijające się firmy o jasno określonej wizji, których właściciele konsekwentnie dążą do jej spełnienia. Przedsiębiorczość wymuszona podejmowana jest z konieczności np. utrzymania własnej rodziny, pozyskania środków finansowych. Postawa ta jest bierna, roszczeniowa, nastawiona na pomoc, wymuszona. W przypadku przedsiębiorczości opartej na szansie łatwiej pokonywane są trudności, tworzą się większe szanse na sukces [Duraj, Papiernik-Wojdera 2010, s. 46]. Im większy odsetek przedsiębiorczości opartej na szansie, tym większa dynamika wzrostu gospodarczego.

Strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią interesujący przykład relacji zachodzących między rodziną, która ma dominujący wpływ na przedsiębiorstwo, podmiotem gospodarczym oraz społeczeństwem i gospodarką, które stanowią kontekst funkcjonowania rodzinnego interesu. Mylnym jest stwierdzenie, że warunki tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych są w pełni identyczne, jak innych podmiotów gospodarczych. Oczywiście czynniki makroekonomiczne są jednakowe dla wszystkich podmiotów gospodarczych. Są jednak uwarunkowania, które są specyficzne i odnoszące się szczególnie do przedsiębiorstw rodzinnych. Znamiennym jest fakt, że w procesie formułowania strategii i budowania wizji przedsiębiorstwa rodzinnego, pod uwagę brane są, oprócz racjonalnych i ekonomicznych argumentów, potrzeby i interesy rodziny i poszczególnych jego członków proporcjonalnie do roli, jaką odgrywają we wspólnej działalności. Można tu wymienić powody kształtujące potrzeby

realizowania procesu zarządzania strategicznego:

- sukces odniesiony w dniu dzisiejszym nie zapewnia odnoszenia sukcesów w przyszłości,
- planowanie obecnych i przyszłych decyzji oraz ich realizacja kształtują przyszłą pozycję przedsiębiorstwa.

Zarządzanie strategiczne to ciągły proces systemowego zarządzania organizacją w szerszej perspektywie czasowej, polegający na analizie, planowaniu i realizowaniu wyznaczonych celów zgodnie z ustalonym planem.

Proces zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach rodzinnych, szczególnie małych i średnich, silnie zdeterminowany jest przez trzy płaszczyzny: rodzinę, przedsiębiorstwo i własność oraz relacje na styku tych systemów. Te ścierające się ze sobą potencjały decydują w ostatecznym rezultacie o budowie wizji przedsiębiorstwa i rodziny oraz wyborze strategii. Dlatego, oprócz tradycyjnych postaw i strategii działania, istnieje sześć typów modelowych zachowań strategicznych małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych [Mariański 2011, ss. 50–51]:

- „firma z pokolenia na pokolenie” jest to najczęściej występujący typ strategii. Oznacza on przekazanie pełni wartości i władzy jednemu potomkowi przy zachowaniu priorytetu celów przedsiębiorstwa lub ewentualnie ich równowagi. Dominujący schemat kulturowy w Polsce to przekazywanie przedsiębiorstwa rodzinnego z ojca na syna;
- „współwłasność rodziny z zarządem jednej osoby z rodziny” występuje często w drugim pokoleniu i jest planowana przez wielu zarządzających i założycieli. Własność ma być przekazana do podziału członkom rodziny, zaś władzę otrzymuje jedna z osób w rodzinie, przygotowująca się do sukcesji;
- „współwłasność rodziny z zarządem z poza rodziny” oznacza przekazanie własności więcej niż jednej osobie z rodziny, przy stworzeniu mechanizmów sprawowania władzy przez zakontraktowanego menedżera. Uznany jest wtedy priorytet celów przedsiębiorstwa przy zapewnieniu dochodów członkom rodziny;
- „współwłasność rodziny z zarządem wielu osób z rodziny”, to typ strategii małego i średniego przedsiębiorstwa rodzinnego, która oznacza przekazanie własności i władzy kilku osobom z rodziny i prowadzi do realnego niebezpieczeństwa priorytetu celów rodzinnych nad celami przedsiębiorstwa. Członkowie zarządu rodzinnego zaczynają walczyć o władzę między sobą, osłabiając tym samym potencjał przedsiębiorstwa;
- „profesjonalizacja biznesu rodzinnego, stanowiącego własność jednej osoby” wiąże się z przekazaniem władzy kontraktowemu menedżero-

wi, przy przekazaniu pełni własności jednej osobie z rodziny, która np. nie chce lub nie potrafi zarządzać przedsiębiorstwem. Rozwiązanie to umożliwia utrzymanie priorytetu celów przedsiębiorstwa lub ewentualnie równowagi;

- „utrata rodzinnego charakteru” oznacza strategię sprzedaży większości udziałów w przedsiębiorstwie rodzinnym i wiąże się z utratą zarządu rodzinnego.

Przedstawione wyżej strategie przedsiębiorstw rodzinnych można uznać za modelowe, ich zastosowanie powinno rozwiązać problemy pojawiające się na styku obszarów: rodzina, własność i przedsiębiorstwo. Decyzja wyboru jednej z nich zależy od postaw członków rodziny i ich światopoglądu wobec umiejscowienia poszczególnych osób spośród rodziny w przestrzeni przedsiębiorstwa albo poza nią, uwzględniając ich zabezpieczenie finansowe.

Kultura organizacyjna a postawy wobec strategii

Kultura organizacyjna i relacje wewnątrz rodziny odgrywają główną rolę w kształtowaniu postaw członków rodziny wobec strategii własnego przedsiębiorstwa. Elementy te, pośrednio poprzez postawy właścicieli wobec siebie i firmy, determinują opinie i postawy pracowników wobec swoich celów i zadań. Pracownicy, będący częścią i współkształtujący kulturę organizacyjną, stanowią o istnieniu i prawidłowym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Zatem postawy właścicieli przedsiębiorstwa i ich rodziny decydują o istnieniu i kształcie przedsiębiorstwa, natomiast postawy pracowników decydują o sprawności i skuteczności jego funkcjonowania. Prawidłowo funkcjonująca kultura organizacyjna jest elementem integrującym wszystkich pracowników wobec wspólnych celów strategicznych i ograniczającym ewentualne nieporozumienia i konflikty. Istnieje związek przyczynowo skutkowy między kulturą organizacyjną a postawami wszystkich pracowników, wpływających na wybór i realizację celów strategicznych.

Dostosowywanie kultury do stanu optymalnego można podzielić na działanie ciągłe, związane z podnoszeniem poziomu kultury w odniesieniu do misji przedsiębiorstwa oraz działania sprzęgające pracowników organizacji z implementowaną aktualnie strategią.

Do działań ogólnych możemy między innymi zaliczyć:

- zmniejszenie negatywnego oddziaływania grup nieformalnych przez wewnętrzną rotację kadr,
- dobór kadr (odpowiednia kultura osobista i kwalifikacje),
- szukanie liderów grup skupionych wokół konkretnego zadania,

- uświadomienie pracownikom misji organizacji,
- rozwiązywanie konfliktów destrukcyjnie działających,
- utrzymywanie konfliktów na minimalnym, twórczym poziomie,
- budowanie więzi pracownika z organizacją,
- docenianie i uświadamianie pracownikowi jego przydatności do organizacji,
- budowanie prestiżu organizacji wewnątrz i w jej otoczeniu,
- zapewnienie dobrego przepływu informacji,
- odpowiednie kwalifikacje kadry kierowniczej,
- prawidłowa postawa właścicieli: akceptująca, życzliwa, wpływająca pozytywnie na relacje między pracownikami.

Działania sprzęgające z aktualną strategią działania to:

- integracja pracowników wokół celów i priorytetowych zadań organizacji,
- świadomość realizacji celów strategicznych pracowników wszystkich szczebli,
- nagradzanie inicjatywy i kreatywności oraz najlepszych osiągnięć w realizacji kolejnych etapów strategii,
- osobisty przykład zaangażowania szefa np. przez integrację z pracownikami we wspólnej realizacji celów przedsiębiorstwa,
- wskazywanie liderów jako punkt odniesienia do oceny realizacji prac.

Zarządzanie strategiczne to proces unikania i pokonywania zagrożeń dotyczących przedsiębiorstwa. Jest wiele metod i sposobów pokonywania trudności pojawiających się w otoczeniu. Słabe strony przedsiębiorstwa, wynikające z niedostatków technicznych lub błędów organizacyjnych, można wyeliminować ponosząc przy tym większe lub mniejsze koszty ekonomiczne. Natomiast konflikty powodowane niewłaściwą kulturą organizacji i postaw pracowników oraz właścicieli są skutkiem głębszych problemów, mających źródła również w rodzinie. Rozwiązywanie takich problemów zawsze wymaga indywidualnego podejścia i zależy od czynników charakterystycznych dla konkretnej rodziny.

Postawy przedsiębiorcze wobec strategii

Postawa człowieka wobec jakiegoś zjawiska, czy decyzji ma bardziej skomplikowaną strukturę niż opisana wcześniej prosta deklaracja akceptująca lub odrzucająca. Im bardziej skomplikowane zjawisko poddawane jest analizie, tym bardziej skomplikowana jest opinia i postawa człowieka, którego ono dotyczy. Postawa w takim przypadku jest wypadkową postaw częściowych o charakterze zero – jedynkowych deklaracji w stosunku do poszczególnych składników

całego obiektu. W rezultacie mamy opinie nie zawsze jednoznaczną, która do pewnych elementów ma pozytywny stosunek, a do pozostałych nie. Opinia na temat skomplikowanego zjawiska o jednoznacznym zabarwieniu najczęściej wynika z uprzedzenia, niezrozumienia lub nieracjonalnego zaufania.

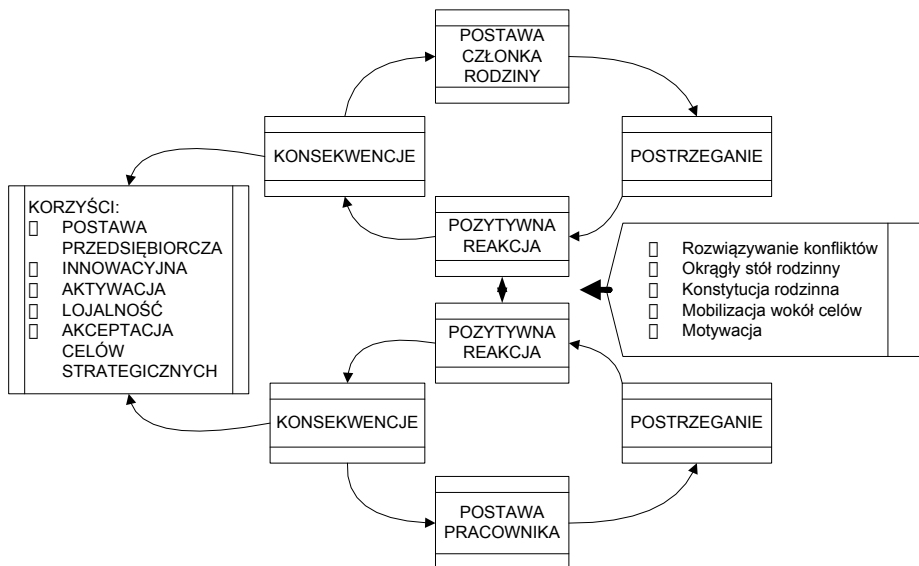
Postawa człowieka w konkretnych sytuacjach zależy od:

- jego charakteru,
- zdobytego doświadczenia,
- wpływu otoczenia,
- kultury organizacyjnej,
- klimatu organizacyjnego,
- motywacji.

Na część z tych czynników nie mamy znaczącego wpływu, natomiast część z nich możemy kształtować. Niektóre z nich właściwie wykorzystane względnie szybko mogą przynieść zamierzony efekt. Doraźne działania przynoszą co prawda szybki, ale krótkotrwały efekt.

Budując strategię przedsiębiorstwa rodzinnego trzeba na problem spojrzeć perspektywicznie i zastosować systemowe rozwiązania. Elementami wpływającymi na właściwe postawy przedsiębiorcze są: stabilna, nieskonfliktowana rodzina i odpowiednia kultura organizacyjna. Determinują one postawy zarówno członków rodziny, jak i pracowników. Zatem budowanie odpowiedniej, sprzyjającej właściwym postawom atmosfery powinno być również samo w sobie celem strategicznym (rysunek 2).

Rysunek 2. Proces kształtowania właściwych postaw przedsiębiorczych



Źródło: opracowanie własne.

Mała stabilność w relacjach rodzina – własność - przedsiębiorstwo nie sprzyja współpracy przy budowaniu jednolitej wizji przyszłości przedsiębiorstwa rodzinnego. Rozwiązaniem takiej sytuacji może być sformalizowanie tych relacji. Rodzina rzadko jest ostoją demokracji, zwykle głowa rodziny podejmuje decyzje, dotyczące przedsiębiorstwa i rodziny, z racji wieku, doświadczenia i praw własności. Wprowadzenie rodzinnej konstytucji zmusiłoby poszczególnych członków rodziny do oficjalnego przedstawienia swojej opinii i postawy wobec wizji rodzinnego biznesu i swojego w nim miejsca. Skłoniłoby to również do pewnych kompromisów w tym obszarze nawet zarządzającego przedsiębiorstwem [Keyt, McCann 2014].

Konstytucja rodzinna powinna stanowić zbiór reguł, których wspólne przestrzeganie ma umożliwić rodzinie współdziałanie oraz w specyficzny sposób chronić biznes przed niebezpieczeństwami, również ze strony rodziny. Każdy istotny i nierozwiązany problem rodzinny przenosi się na przedsiębiorstwo. Rodzina musi stworzyć mechanizmy izolowania biznesu od własnych problemów, a przede wszystkim starać się zawsze prezentować jedność. Wypracowanie tej jedności jest jedną z głównych przyczyn tworzenia konstytucji rodzinnej. W ten sposób konstytucja staje się narzędziem regulacji codziennej pracy i narzędziem rozwiązywania konfliktów. Przy projektowaniu konkretnych rozwiązań każda rodzina musi zidentyfikować istniejące już pola konfliktów i ich potencjalne miejsca. Powinna ustalić i opisać procedurę postępowania w różnych potencjalnych sytuacjach rodzinnych np. niesubordynacji członka rodziny w firmie, z uwzględnieniem usunięcia go z przestrzeni przedsiębiorstwa [Budziak 2014, s. 10].

Jeżeli poszczególni członkowie rodziny przedstawiają swoje cele i wizje dotyczące siebie, własnej rodziny i przedsiębiorstwa, wtedy na forum rodziny można zdefiniować taką postawę i albo ją wykorzystać albo zmienić i dostosować do wspólnej strategii. Sformalizowanie relacji rodzina – przedsiębiorstwo, za pomocą np. konstytucji, skłania do deklarowania racjonalnych postaw przedsiębiorczych, niwelując postawy emocjonalne. Ogranicza to również wymuszony przez rodzinę nepotyzm, który przenosi punkt ciężkości całego biznesu w stronę rodziny i zmniejsza potencjał strategiczny samego przedsiębiorstwa. Jednakże pewien pierwiastek nepotyzmu powinien być uwzględniony w ramach strategii sukcesji. Daje on zbilansowane korzyści, polegające na gromadzeniu kapitału lojalności wobec przedsiębiorstwa i rodziny oraz potencjalnej sukcesji, mimo aktualnych braków wiedzy i doświadczenia nowozatrudnionego członka rodziny. Można to zdefiniować ekwifinalnością systemu otwartego, jakim jest przedsiębiorstwo rodzinne.

Podsumowanie

Postawa przedsiębiorcza to postawa akceptująca nowe wyzwania, rozwiązywanie problemów, perspektywiczne, strategiczne myślenie oraz trwałe, pozytywne efekty, nawet rozłożone w czasie. W przedsiębiorstwie rodzinnym złożona struktura biznesowa posiada własną osobowość, która składa się po części z rozsądku i częściowo z emocji. Dlatego postawy przedsiębiorcze członków rodziny są najczęściej kompromisem między priorytetem przedsiębiorstwa, rodziny i własnej osoby oraz są obciążone świadomą decyzją, dotyczącą strategii sukcesji. Najbardziej pożądaną jest taka postawa, w której podstawą wizji jest szansa, a nie konieczność podejmowanych działań.

W zmieniającym się otoczeniu, silnie oddziałującym na przedsiębiorstwa, rodzina działa jak barometr, gdzie poprzez postawy własnych członków waga całej instytucji rodzinnej może być przesuwana w stronę rodziny lub biznesu, w zależności od sytuacji, poprzez nadawanie sensu tym postawom.

Bibliografia

Bratnicki M., Zbierowski P., Kozłowski R. (2007), *Czynniki wpływające na kształtowanie przedsiębiorczości w kontekście badań* [w:] **P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski (red.)**, *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności, Warszawa.

Budziak T. (2014), *O czym pomyśleć przed tworzeniem konstytucji rodzinnej? Rady praktyka*, „Relacje, Magazyn firm rodzinnych”, nr 1(2).

Duraj J., Papiernik-Wojdera M. (2010), *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin S.A., Warszawa.

Glinka B. (2008), *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, PWE, Warszawa.

<http://portalwiedzy.onet.pl/75772,postawa,haslo.html>

Keyt A., McCann G. (2014), *Managing the family/business overlap*, „Family Business” [online] http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?/freefeature/single/managing_the_family_business_overlap, dostęp: 10 lutego 2014.

Mariański A., Marjańska J. (2011), *Uwarunkowania strategii małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych* [w:] **A. Marjański (red.)**, *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju*, SWSPiZ, Łódź.

Moszkowicz K. (2001), *Procesy innowacyjne w Polskim przemyśle*, WAE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Nowa Encyklopedia PWN, t. 5, WN PWN, Warszawa 1996.

Papiernik-Wojdera M. (2009), *Koncepcje przedsiębiorczości i przedsiębiorcy*, „Humanizacja Pracy”, nr 3–4.

Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, WAE im. Oskara Langego, Wrocław.

Joanna Stefańska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Kobiety w firmach rodzinnych

Women in family businesses

Abstract: The article discusses the work of women in family owned business and the importance that work has along with the problems obstacles women face. While the article mentions also the advantages of hiring women into a family business there is still an invisible „glass ceiling” that makes it quite hard for women to advance into management positions – therefore the number of women in those position is still relatively small compared to their male counterparts. In this article some of the most likely reasons for this inhibitor of female advancement are put forth. While old-fashion gender clichés that women are the less competent leader still persist there are also real-life issues of combining a successful career with the wish to have a fulfilling family life. Furthermore, due to the criticism women face there is also an inner inhibitor, best described as an induced lack of self-esteem, arising directly from these before-mentioned and other factors. All this while researches found women in managerial positions to be more effective, productive and capable of conflict and crisis management than men.

Key-words: family businesss, glass ceiling, management style of women.

Wstęp

Rządzenie i zarządzanie od wieków spoczywało w męskich rękach, jednak zachodzące od kilkudziesięciu lat zmiany społeczne i gospodarcze doprowadziły do zwiększenia udziału kobiet. Idea równouprawnienia, która jest silnie akcentowana w wielu rozwiniętych krajach, ma znaczący wpływ także na przedsiębiorstwa rodzinne. I choć zjawisko szklanego sufitu¹ nie zostało całkowicie wyeliminowane nawet w firmach rodzinnych, kobiety przejmują coraz więcej

1. Szklany sufit to niewidzialna bariera, która uniemożliwia kobietom dostęp do najwyższych stanowisk kierowniczych [Kupczyk 2009, s. 23]

zadań i stanowisk [Pyromalis, Vozikis, Kalkanteras i in. 2006, s. 425]. Nie są już tylko cichymi doradcami, co raz częściej pełnią funkcje kierownicze i są wybierane na sukcesorów. Ma to pozytywny wpływ na firmy rodzinne ze względu na specyficzny kobiecy styl zarządzania, wprowadzający harmonię do zdominowanego przez autokratyczny i zorientowany na cele, świat męskiej przedsiębiorczości.

Artykuł ma charakter teoretyczny, skupiony jest przede wszystkim na aspektach udziału kobiet w firmach rodzinnych. Prezentuje badania dotyczące różnych perspektyw kobiecej przedsiębiorczości w firmach rodzinnych, udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych (nie tylko dotyczących firm rodzinnych), barier i problemów, na jakie natrafiają kobiety w firmach rodzinnych. Przeprowadzone dotychczas badania nad uczestnictwem kobiet w firmach rodzinnych skupiają się także na wyróżnieniu cech kobiecego stylu zarządzania i jego wpływu na funkcjonowanie firmy rodzinnej; roli kobiety w rodzinie i w firmie oraz procesie wychowania i przygotowania kobiety do jej roli w firmie. Nieliczne badania zagraniczne, prowadzone w dwóch ostatnich obszarach, pozostawiają wiele pytań bez odpowiedzi. W Polsce natomiast, zakres badań nad przedsiębiorczością kobiet w firmach rodzinnych jest znikomy.

Znaczenie i różnorodność ról kobiet w firmach rodzinnych

Zagadnienie kobiet w firmach rodzinnych rozpatrywać można na wielu istotnych płaszczyznach – gdy kobieta zajmuje w firmie pozycję kierowniczą, lub jest współwłaścicielem/właścicielem; gdy kobieta jako żona właściciela, pełni funkcję cichego doradcy; gdy kobieta pozostaje niezależna od firmy, co w praktyce rzadko się zdarza, ponieważ zazwyczaj w miarę rozwoju firmy kobiety włączają się w różny sposób w jej działalność. Zdarzają się także sytuacje, że kobieta przejmuje własność i/lub zarządzanie w chwili śmierci męża.

W przeszłości głównym zadaniem kobiet było dbanie o rodzinę i wychowanie następcy, aby zapewnić firmie kontynuację [Gupta, Levenburg 2013, s. 348]. Obecnie liczba kobiet posiadających swoje firmy lub zajmujących kierownicze stanowiska systematycznie zwiększa się i widoczne jest to w wielu krajach, szczególnie tych wysoko rozwiniętych [Kupczyk 2009, s. 15]. Wzrost zaangażowania kobiet w zarządzanie jest widoczny także w firmach rodzinnych. Jest to spowodowane kilkoma przyczynami. Po pierwsze, trwały wzrost liczby małych, nuklearnych rodzin powoduje, że brakuje męskich członków rodziny do objęcia istotnych funkcji. Jednocześnie zmiana statusu kobiety w społeczeństwie, dzięki czemu kobieta nie jest już tylko gospodynią domową, a mężczyzna dzieli z nią obowiązki domowe, umożliwiła zwiększenie jej zaangażowania w prowadzony wspólnie biznes [Kothari, Tobwała 2013, s. 348].

Zauważalny wzrost udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych jest spowodowany także podniesieniem ich kwalifikacji. Jednak, jak wskazuje T. Kupczyk [2009, s. 28], zwiększenie ich udziału wśród studentów studiów wyższych (kobiety są statystycznie lepiej wykształcone) nieznacznie wpłynęło na odsetek zajmowanych przez nie wyższych stanowisk kierowniczych.

Stopień wzrostu udziału kobiet w zarządzaniu uwarunkowany jest przede wszystkim szczeblem zarządzania – największy wzrost obejmuje głównie średni szczebel, znacznie niższy zauważa się na szczeblach najwyższych [Montemerlo, Minichilli, Corbetta 2013, s. 304]. Wśród największych notowanych na giełdzie spółek krajów Unii Europejskiej, kobiety zajmują średnio 11% stanowisk menadżerskich wyższego szczebla. W Portugalii jest to 1%. Przeciwwagą jest tutaj Norwegia², gdzie kobiety stanowią do 44% kadry zarządzającej [Kupczyk 2009, s. 15].

Własność rodzinna wpływa pozytywnie na udział kobiet w firmie na stanowiskach kierowniczych, także kobiet spoza rodziny, choć oczywiście faworyzowane są kobiety, które należą do rodziny. Badania amerykańskie wskazują, że kobiety zajmują pozycję prezesa w przypadku 24% firm rodzinnych, co jest wynikiem znacznie wyższym porównując do ogółu przedsiębiorstw [Montemerlo, Minichilli, Corbetta 2013, s. 303]. Jednocześnie dużo kobiet (72%) pracuje w firmach rodzinnych swoich ojców lub mężów, zasiada nawet w radzie nadzorczej, ale już znacznie mniej pełni rolę prezesa rady nadzorczej lub posiada udziały we własności [Dumas 2003, s. 487; Montemerlo, Minichilli, Corbetta 2013, s. 303]. Zjawisko szklanego sufitu, choć rzadziej występujące w firmach rodzinnych, niestety też w nich funkcjonuje. Co ciekawe, pozycja kobiety w firmie rodzinnej zależy od tego czy jest ona córką, czy żoną. Córki bowiem częściej dostają własność w firmie i/lub wysokie stanowisko [Dumas 2003, s. 487-488]. Jednocześnie posiadanie własności nie wpływa w żaden sposób na udział w kierowaniu firmą – zdarza się, że kobiety dziedziczą udziały i, mimo to, nie obejmują żadnej funkcji w przedsiębiorstwie [Gnan, Songini 2013, s. 326].

Kobiety także coraz częściej zakładają własne firmy. W Stanach Zjednoczonych w ciągu ostatnich 5 lat, odsetek kobiet posiadających swoje firmy wzrósł o 14%, a liczba kobiet posiadających własność/udziały w firmach rodzinnych wzrosła o 37% [Allen, Langowitz 2003, s. 4]. W Polsce dynamika przyrostu firm zakładanych przez kobiety jest większa niż dynamika przyrostu wszystkich firm. Wśród pracujących na własny rachunek w Polsce w II kwartale 2009 kobiety stanowiły 35%, a wśród pracodawców 28%, co daje lepszy wynik niż średnie UE [Kupczyk 2009, s. 33]

2. Tak wysoki wskaźnik w Norwegii wynika z wprowadzonej przez rząd w 2008 roku regulacji nakazującej obsadzać min. 40% miejsc w radzie nadzorczej. Skandynawia ma tu szczególnie duże wskaźniki: Szwecja 27%, Finlandia 26%.

Znaczenie kobiet w przedsiębiorstwach rodzinnych jest trudne do oceny ze względu na niewidoczne role przez nie pełnione. Kobiety często nie zajmują konkretnego stanowiska, a mimo to mają znaczący udział w podejmowanych przez mężczyzn decyzjach strategicznych i operacyjnych. Przyjmują tu rolę „cichych doradców” i tak naprawdę to one mają bardzo duży wpływ na podejmowane decyzje. Niektórzy badacze twierdzą nawet, że pełnione przez kobiety nieformalne zadania mają ogromny wpływ na rozwój firmy rodzinnej. Jak wskazują badania [Gupta, Levenburg 2013, s. 349], kobiety najczęściej pełnią funkcję zorientowaną wewnątrznie: sekretarki, księgowej, kierownika działu księgowości, lub są odpowiedzialne za marketing [Dumas 2003, ss. 484–488]. Zajmują więc stanowiska o charakterze operacyjnym, związane z bieżącą działalnością firmy, co badacze tłumaczą przeniesieniem modelu rodziny na model firmy [Gnan, Songini 2013, s. 338]. Mężczyźni z kolei pełnią funkcje zorientowane zewnętrznie takie, jak negocjacja kontraktów, poszukiwanie klientów [Gupta, Levenburg 2013, s. 348].

Jak wskazują V. Gupta i L.N. Levenburg [2013, s. 349] poza wypełnianymi formalnie lub niewyznaczonymi im zadaniami, kobiety przyjmują bardzo często rolę mediatorów, rozwiązując problemy i wprowadzając harmonię do pełnego napięcia i rywalizacji świata mężczyzn. Nawet jeśli same nie realizują pewnych projektów, bardzo często są pomysłodawcami lub inspiratorkami. Ponadto wychowują i przygotowują sukcesora, wpajając mu szacunek dla firmy – przekazują ważne dla biznesu wartości: orientacji na wyniki, dbania o dobro firmy.

Pełnią także ważną rolę w momencie choroby lub śmierci męża-właściciela, przejmując firmę, aby kontynuować jego wizję lub też dbać o biznes do momentu przekazania go kolejnemu pokoleniu. Jak wskazują badania, kobiety stają się wtedy bardziej asertywne, zdeterminowane oraz cechuje je agresywniejsze zarządzanie [Nelton 2003, s. 494].

Bariery przedsiębiorczości kobiet w firmach rodzinnych

Kobiety nie zawsze chętnie chcą pracować w firmach rodzinnych – często traktują pracę w firmie rodzinnej tylko jako kolejne miejsce pracy, uzupełniając niechciane przez nikogo pozycje, co odbierają jako pomoc rodzinie. Głównym motywem podjęcia przez nie pracy w firmie jest elastyczny tryb pracy pozwalający im pogodzić pracę z dbaniem o rodzinę [Gupta, Levenburg 2013, s. 348]. Gnan i Songini [2013, s. 325] zauważają pewien paradoks: firmy rodzinne stwarzają kobietom znakomite możliwości zrobienia kariery, podjęcia pracy elastycznej czy dostępu do „męskich branż”, jednocześnie rodziny utrudniają wypracowanie pewności siebie niezbędnej do odniesienia sukcesu,

respektu kolegów i znalezienia równowagi pomiędzy sprzecznymi wymaganiami płynącymi ze strony firmy i ze strony rodziny. Mimo usunięcia wielu z wcześniejszych barier podejmowania przez kobiety pracy i zajmowania stanowisk kierowniczych, nadal niektóre funkcjonują, powodując, że kobietom jest trudniej prowadzić rodzinny biznes. Statystyki i wyniki badań potwierdzają jednak, że kobiety w nierównym stopniu uczestniczą w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji w firmach rodzinnych, szczególnie oficjalnie [Montemerlo, Minichilli, Corbetta 2013, s. 301; Gnan, Songini 2013, s. 325]. Badacze przedmiotu wyróżniają następujące przyczyny tej sytuacji:

- trudności w pogodzeniu życia prywatnego z osobistym,
- nieufność względem kobiet i brak wiary w ich możliwości,
- stereotypy dotyczące kobiet,
- obawy kobiet.

Jak wskazuje T. Kupczyk [2009, s. 27], główną barierą uniemożliwiającą kobietom w pełni poświęcić się pracy, jest problem pogodzenia życia osobistego z biznesowym. Uważa się, że w przypadku kobiet częściej dochodzi do konfliktu ról pełnionych w firmie i rodzinie, co związane może być z oczekiwaniami, jakie mają wobec kobiety członkowie jej rodziny. Oczekuje się od kobiet często sprzecznych działań – aby były dobrymi matkami i żonami, ale nie zaniedbywały pracy w firmie. Jest to szczególnie trudna sytuacja dla kobiet, które mają lub planują mieć dzieci. Należy pamiętać, że najczęściej oczekuje się od nich, że będą posiadały potomstwo. I tak naprawdę, choć męski wkład w prace domowe jest duży, to wciąż kobiety robią dla domu więcej, co pociąga za sobą stałą konieczność wyborów pomiędzy życiem osobistym a zawodowym [Cole 1997, ss. 3–4].

Badacze przedmiotu zauważają, że kobiety są odmiennie postrzegane przez różnych interesariuszy przedsiębiorstwa niż mężczyźni: jako pełniące wysokie stanowiska tylko dlatego, że są żonami właściciela. Są darzone mniejszym zaufaniem, a ich rola jest często niedoceniana. Może się to objawiać szukaniem pomocy przez klientów i/lub pracowników u męskich członków firmy rodzinnej [Cole 1997, ss. 11–12].

Nieufność wynika z faktu, iż zdolności przywódcze często są postrzegane stereotypowo, jako domena mężczyzn i męskich cech charakteru. W dalszym ciągu popularne są stereotypy zakładające, że kobiety są mniej dyspozycyjne ze względu na obowiązki domowe, bardziej emocjonalne, uległe w negocjacjach i mniej odważne, gorzej nadają się do zarządzania niż mężczyźni. Mając mniejszą wiarę w siebie, godzą się na niższe wynagrodzenie i mniej spektakularne osiągnięcia w życiu zawodowym [Kupczyk 2009, ss. 29–30]. Zdarza się, że ojcowie nie wierząc w zdolności córek lub starając się je chronić, traktują je jak „małe córeczki tatusia” powodując, że pracownicy mogą mieć problem z przyjmowaniem od nich poleceń [Gupta, Levenburg 2013, s. 349].

Kobiety w środowisku zdominowanym przez mężczyzn, mogą odczuwać mniejszą pewność siebie i większy dyskomfort psychiczny, a również, z uwagi na potrzebę ciągłego udowadniania, że dorównają mężczyznom, decydują się na pozostawanie w cieniu lub też nie podejmują funkcji kierowniczych [Eurocadres 2009, ss. 14–16]. Ważnym powodem jest również obawa przed osiągnięciem większego sukcesu zawodowego niż mężczyźni, który według kobiet może doprowadzić do zakłócenia ich związku bądź też odbieraniem ich osoby jako bardziej męskich niż kobiecych [Dumas 2003, s. 485]. Motywem pozostania w cieniu jest też obawa przed konfliktem płci [Gupta, Levenburg 2013, s. 349]. V. Gupta i L.N. Levenburg [2013, s. 348] zauważają, że kobiety najczęściej wchodzi do firmy poprzez małżeństwo z dziedziczącym synem, co już na samym początku nie jest dla nich łatwą sytuacją.

Zjawisko szklanego sufitu dotyczy też procesu sukcesji w firmach rodzinnych. Córkę częściej niż synowie, spotykają się ze sceptycznym nastawieniem rodziców i innych członków rodziny [Cole 1997, s. 5]. W procesie sukcesji są częściej pomijane ze względu na zasadę pierwszeństwa pierwotnego syna. Pomijanie córek wynika także z troski o ich dobro. Ojcowie wiedzą, jak bardzo trudny może być biznes, ile wymaga poświęceń i ciężkiej pracy, dlatego chcąc chronić córki, planują dla nich inne ścieżki kariery [Hollander, Bukowitz 2003, s. 501]. Sytuacja ta zmienia się na lepsze i kobiety na sukcesorów wybierane są coraz częściej, szczególnie w czasach kryzysów, lub gdy rodzina nie posiada odpowiedniego następcy wśród męskich członków rodziny [Gnan, Songini 2013, s. 325]. Kobiety są gorzej przygotowywane w procesie sukcesji, mniej czasu spędzają w firmie, rozwijając mniej umiejętności i są mniej do tego zachęcane [Dumas 2003, s. 485]. Tymczasem proces wychowania kobiety w istotny sposób może wpłynąć na jej zdolności i chęci do kierowania firmą w przyszłości. Proces socjalizacji powinien przekazywać pozytywne doświadczenia związane z firmą, wiedzę i umiejętności, a także budować jej pewność siebie, co zwiększa zaangażowanie i aspiracje córek, a tym samym szanse na zostanie sukcesorem [Gupta, Levenburg 2013, s. 348]. Uważa się, że cechy płci mogą wpłynąć na proces sukcesji i zrozumienie różnic między córkami i synami, co może zdeterminować powodzenie procesu sukcesji. Kobiety lepiej rozumieją się z ojcami, ich relacje są bardziej harmonijne [Dumas 2003, s. 486]. Córkę częściej zostają sukcesorkami jeśli dotychczasowy właściciel jest kobietą [Allen, Langowitz 2003, s. 5].

Kobiety vs. mężczyźni, czyli o damskim stylu zarządzania i korzyściach z niego płynących

Badania dotyczące kobiet w firmach rodzinnych, badania nad przedsiębiorczością kobiet oraz kobiecymi stylami zarządzania, zyskują na popularności.

Wielu badaczy wskazuje [Allen, Langowitz 2003; Kupczyk 2009], że istnieją pewne różnice zachowań pomiędzy mężczyznami i kobietami pełniącymi funkcje kierownicze, czy będących właścicielami. Różnice te związane są z płcią kulturową i wskazują, że kobiety-liderzy kładą nacisk zarówno na relacje interpersonalne, zapewnienie wsparcia i motywowania członków zespołu, jak i na osiąganie celów – w większym stopniu niż liderzy-mężczyźni. Wpływa to na zachowania i wyniki firm zarządzanych przez kobiety lub przez mężczyzn [Allen, Langowitz 2003, s. 4]. Badania nad przedsiębiorczością kobiet wskazują, że kobiety częściej niż mężczyźni charakteryzują się ogólnie skutecznym stylem przywództwa [Eurocadres 2009, s. 14]. Istnieje związek pomiędzy obecnością kobiet na stanowiskach kierowniczych, a wysokimi wynikami spółek – wynoszą one od 18 do 69% więcej zysków niż firmy nie promujące kobiet [Kupczyk 2009, ss. 33–34].

Główną cechą odróżniającą kobiety styl zarządzania od męskiego jest większe zorientowanie na cele społeczne, zadowolenie pracowników i klientów, niż ekonomiczne, takie, jak zysk [Montemerlo, Minichilli, Corbetta 2013, s. 306] oraz zorientowanie na powolny wzrost i dostosowywanie się do rynków [Gupta, Levenburg 2013, s. 352]. Kobiety stosują zazwyczaj bardziej demokratyczny, uczestniczący styl zarządzania, co może być związane z chęcią przeskoczenia nieufności ze strony pracowników. Kobiety częściej niż mężczyźni nastawione są na społeczną odpowiedzialność biznesu, angażują się w działalność lokalną i filantropijną, w przedsiębiorczość związaną z zaspokajaniem istniejących potrzeb [Allen, Langowitz 2003, s. 5], a także w działalność mniejszej skali, sezonową, tak, aby mogły pogodzić ją z życiem rodzinnym [Gupta, Levenburg 2013, s. 352].

Firmy zarządzane przez kobiety lub firmy, w których kobiety współzarządzają z mężczyznami, posiadają przewagę, którą mogą wykorzystać w rozwoju firmy. Badania wskazują bowiem, że firmy zarządzane przez kobiety są bardziej produktywne i stabilne, ze względu na niechęć kobiet do ryzyka i zaciągania długów (co w pewnych przypadkach może wpływać także negatywnie spowalniając lub ograniczając rozwój) [Allen, Langowitz 2003, s. 5]. Firmy z udziałem kobiet w zarządzaniu potrafią lepiej zrozumieć rynek i lepiej dopasować ofertę do klientów, bo to właśnie kobiety są odpowiedzialne za 83% zakupów konsumenckich [Kupczyk 2009, s. 35].

Nastawione na relacje międzyludzkie kobiety mają też lepszy kontakt z klientami, inwestorami, dostawcami oraz partnerami. Przywiązując większą wagę do stanowisk pracy, starają się pomagać innym [Eurocadres 2009, s. 14].

Kobiety są bardziej wrażliwe na potrzeby ludzkie, bardziej lojalne i przywiązane [Cole 1997, s. 6]. Mężczyźni dążą raczej do niezależności i osiągnięcia wysokich dochodów, dla kobiet natomiast ważna jest współpraca, praca grupowa i relacje międzyludzkie. Kobiety inaczej podchodzą do procesu podej-

mowania decyzji, poświęcając mu więcej czasu [Dumas 2003, s. 486], szukając informacji i dzieląc je z innymi [Montemerlo, Minichilli, Corbetta 2013, s. 303]. Zdolność do rozpoznawania i rozwiązywania konfliktów, pozwala wprowadzić harmonię w firmie [Montemerlo, Minichilli, Corbetta 2013, s. 303].

Zakończenie

Nie ulega wątpliwości, że w ostatnich kilkudziesięciu latach za sprawą równouprawnienia wzrosła rola kobiety w biznesie, w tym w firmach rodzinnych. Choć wzrost ten jest znaczący i stale się dokonuje to wciąż nie jest on równy znaczeniu mężczyzn. W firmach rodzinnych męskie i kobiece cechy i postawy powinny się uzupełniać i wspierać, bowiem emocjonalne podejście kobiet wzbogaca pragmatyczne podejście mężczyzn. Ważne jest, aby właściciele firm rodzinnych zdali sobie sprawę z faktu, że zarówno cechy męskie jak i damskie są potrzebne do prowadzenia firmy i osiągania sukcesów w biznesie, dzięki połączeniu różnych stylów zarządzania [Gupta, Levenburg 2013, s. 353].

W dalszym ciągu wiele kwestii w zakresie poruszanego problemu pozostaje niewyjaśnionych. Jak wskazuje P.M. Cole [1997, s. 23], istotne jest zbadanie roli i sytuacji kobiet w dużych firmach rodzinnych, gdy muszą one walczyć o stanowiska kierownicze z członkami spoza rodziny. Dalszych badań wymagają też różnice, ale i podobieństwa zachowań oraz postaw mężczyzn i kobiet w firmach rodzinnych.

Bibliografia

- Allen I., Langowitz N. (2003)**, *Women in family-owned businesses*, Babson College/MassMutual Financial Group, Springfield.
- Cole P. (1997)**, *Women in family business*, „Family Business Review”, z. 10, nr 4.
- Dumas C. (2003)**, *Women's Pathways to Participation and Leadership in the Family-Owned Firm* [w:] C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Eurocadres (2013)**, *Kobiece przywództwo w europejskim modelu odpowiedzialnego zarządzania*, <http://www.eurocadres.org/spip.php?article354> [2 stycznia 2014].
- Gnan L., Songini L. (2013)**, *Women and the glass ceiling: the role of professionalization in family SMEs* [w:] K. Smyrnios, P. Poutziouris, S. Goel (red.), *Handbook of Research on Family Business, Second Edition*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- Gupta V., Levenburg N. (2013)**, *Women in family business: Three generations of research* [w:] K. Smyrnios, P. Poutziouris, S. B. Klein (red.), *Handbook of Research on Family Business, Second Edition*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- Hollander B.S., Bukowitz W.R. (2003)**, *Women, Family Culture, and Family Business* [w:] C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Kothari A., Tobwala S. (2010)**, *Growing Role of Women as Successor in Family Business*, „Pacific Business Review – A Quarterly Refereed Journal”, nr 4.
- Kupczyk T. (2009)**, *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław.
- Montemerlo D., Minichilli A., Corbetta G. (2013)**, *The determinants of women's involvement in top management teams: opportunities or obstacles for family-controlled firms?* [w:] K. Smyrnios, P. Poutziouris, S. Goel (red.), *Handbook of Research on Family Business, Second Edition*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- Nelton S. (2003)**, *When Widows Take Charge* [w:] C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Pyromalis V.D., Vozikis G.S., T.A. Kalkanteras, Rogdaki M.E., Sigalas G.P. (2006)**, *Vasilios D. Pyromalis V.D., Vozikis G.S., T.A. Kalkanteras, Rogdaki M.E., Sigalas G.P.* [w:] K. Smyrnios, P. Poutziouris, S. Goel (red.), *Handbook of Research on Family Business, Second Edition*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.

Hilda Teresa Ramírez Alcántara

Autonomous Metropolitan University, Xochimilco

Silvia Pomar Fernández

Autonomous Metropolitan University, Xochimilco

Factores de permanencia y crecimiento de la empresa. Estudio de caso

**Determinants of permanence and development of a company.
Case study**

Abstract: Endogenous regional development influences the creation and development of companies. Part of the local economic development depends on the entrepreneurship and leadership to create companies. Companies start as a need for independence, but also for financial gain, and it is important to have people that know how to respond to opportunities so that companies do not fail, remain, and grow. Some small companies can grow by diversifying their products or by offering the same product in a larger market if they have enthusiasm, confidence, and good management of the activities that develop their workers.

The aim of this paper is to analyze entrepreneurship and leadership to determine through a case study how these factors are crucial for the permanence and growth of the company. The methodology is qualitative, a semi-structured interview and direct observation were used as research tools.

Key-words: oleadership, entrepreneurship, family business

1. Historia empresarial en México

Es importante ubicar a los emprendedores y sus acciones en el tiempo y lugar en el que actúan. La creación de las nuevas empresas no puede concebirse fuera de la sociedad con la que interactúan por lo que su cultura es relevante para su estudio. Por lo tanto para comprender el grado de novedad en la creación de empresas es necesario comprenderla situándola en su contexto social. En este sentido podemos ubicar de acuerdo con Torres [2001, en Pierre y Molina 2012]

que el emprendimiento liberal norteamericano está estrechamente relacionado con la ética protestante o con la perspectiva utilitarista y positivista y su aplicación neoliberal; en el caso del emprendimiento a la francesa, lo que se busca es la seguridad por medio del apoyo de diversas leyes y reglas de funcionamiento; en el caso belga o alemán de la clase media se determina por lo que denominan la pequeña burguesía; o el caso asiático formado por miles de pequeñas empresas con funciones bien definidas dentro de una jerarquía entre las micro, pequeñas y las medianas y grandes empresas.

El comportamiento con la competencia entre las empresas es diferente de una sociedad a otra según su cultura, en algunos casos es débil como el caso de México y en otra se busca mucho más la cooperación, es el caso de Japón y China.

Es pertinente iniciar con una breve síntesis de la historia empresarial en México con el propósito de situar nuestro objeto de estudio desde una mirada regional. En México los estudios sistemáticos sobre los empresarios se iniciaron en 1990, aunque la historiografía empresarial se sitúa a mediados de la década de 1970. El trabajo de Bárbara A. Tenenbaum [1985] se encuentra en línea historiográfica sobre la dependencia de México del crédito extranjero y ofrece un análisis de la historia de los prestamistas del gobierno mexicano después del problema crediticio y el papel de los agiotistas como empresarios aliados del gobierno, todo esto en un contexto político, económico y fiscal de inestabilidad desde la independencia hasta la reforma.

Dentro de los estudios que destacan, se encuentra el publicado por Edmundo Jacobo en 1989 que trata sobre los empresarios en México, los cuales eran vistos como sujetos que intervienen y coadyuvan el cambio hacia las políticas de corte neoliberal. El empresariado era estudiado como un sujeto social, cuya fuerza política derivaba del poder económico.

La combinación de la teoría marxista y de la teoría de la dependencia, inspiró otros estudios sobre empresarios concebidos como componente central de la burguesía o de la clase dominante, así como de las élites, familias o de hombres de negocios. En esta línea están ubicados los trabajos sobre la henequenera en Yucatán y sobre la élite económica de Chihuahua [Wasserman 1987, Joseph y Wells 1968 y Altamirano 2000].

La siguiente generación de historiografía empresarial aparece en 1990, en la cual se inicia un nuevo momento, encabezado por Mario Cerutti (tiene trabajos sobre empresas y empresarios y ha sido promotor de reuniones y encuentros de carácter regional empresarial), y Carlos Marichal, este último organizó estudios de las grandes empresas, la banca y el sistema financiero mexicano.

Según Romero Ibarra [2003], la historia empresarial actual sitúa sus objetos de estudio en el contexto de la historia económica de México, privilegiando

el largo plazo y el enfoque regional. En 1997 se publicó el libro de las grandes empresas en México, que significó el punto de partida de este momento historiográfico; y a partir de este momento, el horizonte historiográfico mexicano cambió, porque se presentaron problemas de carácter investigativo, teórico y metodológico. Actualmente se observa una rápida multiplicación del número de investigaciones relacionadas con las experiencias de los empresarios.

2. Emprendimiento y Liderazgo

2.1. Emprendimiento

De acuerdo con la teoría del desenvolvimiento económico, Shumpeter establece que “el plano circular se rompe para subir a un nivel superior cuando el emprendedor introduce alguna innovación” [Cleri 2007, p. 58]. Las iniciativas de negocios requieren determinación, voluntad, el deseo de dejar huella, capacidad de asumir riesgos y jalar a otros para cumplir su objetivo.

En los pequeños negocios la simbiosis del dueño o propietario se mantiene por mucho tiempo como comenta Cleri [2007], sólo en casos de extrema excepción delega responsabilidades a personas de mucha confianza, es por ello que el comportamiento de los trabajadores se rige con base en el perfil de quien dirige la empresa. En la dirección debe haber un dialogo con los colaboradores, con el propósito de que exista un entendimiento ya que si éste no se da, puede haber una ruptura que puede disminuir los logros.

Los estudios de las Pequeñas y medianas empresas (Pymes) según Cleri demuestran que los directivos de estas empresas se encargan de una serie de mitos, ceremonias, negociaciones y una fuerte interrelación con el exterior, la práctica lo ata a medios orales para tomar decisiones que difícilmente son documentadas.

El emprendimiento de acuerdo con Cole [mencionado en Pierre, 2013; p. XII] “es una actividad que permite crear, sostener y agrandar una empresa rentable”. Desde el punto de vista de la OCDE [2003] el emprendimiento “es una forma de ver las cosas y un proceso para crear y desarrollar actividades económicas con base en el riesgo, creatividad e innovación, al gestionar una organización nueva o existente”. En relación al impacto que puede tener una empresa Pierre y Molina [2012] mencionan que existen cuatro tipos de emprendimiento:

- a)** El que crea una nueva empresa. El que reproduce más o menos lo que se lleva a cabo en otros lugares y parte de una idea.
- b)** El que adquiere una. Habrá emprendimiento siempre y cuando se transforme un poco en su estructura inicial ya sea en su forma de organización, en su posicionamiento en el mercado o en los productos que ofrece.

- c) El que se enfoca en un mercado existente, pero generando algún cambio o innovación en lo que se ofrece.
- d) El que apunta a un nuevo mercado en donde se propone un nuevo producto o una nueva gama de productos en el mercado u ofreciendo el mismo producto en un mercado más extenso.

La empresa surge del emprendedor de acuerdo con Pierré y Molina [2012, p. XX] desde sus dimensiones “individuales, psicológicas sociales próximas (su familia) y lejanas (sus orígenes, su cultura, su educación, su formación); éstas son dimensiones que le han permitido al emprendedor desarrollar ideas y concretarlas creando o transformando empresas.

Cualquier empresa surge de la iniciativa de uno o varios individuos, los cuales reflexionan aprendiendo y experimentando socialmente. Para conocer a los emprendedores hay que analizar sus antecedentes, analizar su medio familiar, sus relaciones de amistad y su formación educacional y su ambiente de trabajo.

Silva [2008] define los emprendedores como personas que se lanzan a realizar sus proyectos, por necesidad u oportunidad, crean trabajo para ellos y para otros y se hacen cargo de tareas que trascienden; pero no todos los emprendedores llegan a ser empresarios y no todos los empresarios tienen espíritu emprendedor. De acuerdo con Gerber (1996) el emprendedor es un innovador, un estratega, creador de nuevos métodos para penetrar o desarrollar nuevos mercados; tiene personalidad creativa, siempre desafiando lo desconocido, transformando posibilidades en oportunidades. Las *funciones* de la persona emprendedora son (tabla 1).

Tabla 1. Funciones del emprendedor

• Buscar descubrir o encontrar nuevas informaciones. • Traducir estas informaciones en nuevos mercados, técnicas o bienes. • Buscar y descubrir oportunidades • Evaluar las oportunidades. • Conseguir recursos financieros necesarios para la empresa. • Desarrollar cronogramas y metas. • Definir responsabilidades de administración. • Desarrollar el sistema motivacional de la empresa. • Generar liderazgo para el grupo de trabajo. • Definir incertezas o riesgos.
--

Fuente: elaboración propia con base en Bóveda [2004].

Las personas emprendedoras se clasifican en:

- **“Emprendedor de reproducción:** Aquel que cambia poco y que crea todavía menos valor. Se conforma con reproducir apenas lo que ha visto en otro lado o lo que hacía en la empresa donde trabajaba antes; todo esto asumiendo algunas nuevas responsabilidades. Su gestión es tradicional

y sus empleados con frecuencia son poco numerosos. Sus responsabilidades y evolución del contexto pueden obligarlo a cambiar, pero esta evolución es apenas reactiva. *Emprendedor de imitación*: No crea mucho de nuevo valor, pero es fuertemente influenciado por esta creación. Requieren mucha innovación.

- *Emprendedor de valorización*: Desarrolla rutinas de gestión, asegura la fidelidad de sus clientes, procede a cambios cada vez más importantes en la prestación de los servicios.
- *Emprendedor de aventura*: Funda su empresa sobre una innovación importante pero con frecuencia muy riesgosa” [Molina 2012, pp. 62-64].

Siempre habrá alguien cerca del emprendedor, éste tiene intereses personales, una familia, amigos que pueden intervenir en la empresa como gestores o empleados normalmente en la pequeña empresa con roles no bien definidos. Cerca del emprendedor hay otras personas a las que Pierre y Molina llaman “actores comprometidos”, los socios del negocio. El emprendedor y el emprendimiento regional, es un fenómeno eminentemente sociocultural. Al igual que todo consumidor, es un ser vinculado a una colectividad que no puede actuar solo, siguiendo una trayectoria relativamente trazada desde su nacimiento. Necesita que existan estímulos y apoyo desde su contexto, particularmente el más cercano”.

El emprendimiento surge cuando se crean y desarrollan las pequeñas empresas, en donde el rol del emprendedor es importante ya que las personaliza. Al ser empresas que realizan actividades a nivel local, su participación en ocasiones se extiende al lugar donde vive y donde su empresa se implanta. Es así que el rol del emprendedor es importante en la formación y crecimiento de las empresas siempre y cuando sea un buen líder que sepa dirigir y coordinar la actividad de la empresa y el comportamiento de los actores que la componen.

2.2. Liderazgo

Frances Hesselbein, presidente de la fundación Peter F. Drucker, dice que los retos del directivo de una empresa no son sólo de la gestión del activo tangible, sino con la vigilancia de la calidad del liderazgo, del personal y de las relaciones [Cleri 2007]. Ser líder no es administrar sino hacer las cosas correctas de la forma correcta. Judit Bardwick [en Cleri 2007; p. 256] dice que los líderes deben “definir la actividad de la empresa; crear una estrategia decisiva; comunicar con persuasión; comportarse con honradez y actuar”.

Las teorías de liderazgo se han centrado en las áreas de influencia, poder, persuasión, logro de metas, interacciones personales, tipo y estructura de la organización, roles, procesos de grupo, personalidad, atributos y caracterís-

ticas, conductas y visión. El líder innova, es original, crea se concentra en la gente, inspira confianza, desafía el contexto.

En el año de 1940 se hicieron las primeras aproximaciones concentrándose en las características, rasgos y atributos del líder. En el año de 1998 se separan la investigación de rasgos y habilidades del liderazgo en tres áreas: interpersonal, cognitiva y técnica. Bass [1990] define al liderazgo en el contexto de las expectativas, interacciones de grupo, situaciones y percepciones. El liderazgo refleja la suposición de que involucra un proceso en el cual se ejerce intencionalmente influencia por parte de una persona sobre otras para guiar, estructurar y facilitar actividades y relaciones en un grupo o una organización. Clegg y cols. [2005] resumen la literatura de liderazgo en: liderazgo como rasgos, liderazgo como conducta, teorías situacionales y de la contingencia, aproximaciones transaccional, carismática y transformacional y líder como motivador, creador y desarrollador de sentido.

Los estudios de liderazgo han identificado cuatro estilos de liderazgo: directivo, de apoyo, participativo y de logro, pero los líderes tienen más de un estilo de liderazgo, pero uno es dominante.

Como sabemos la mayoría de las pequeñas empresas son familiares y el liderazgo en estas empresas es particularmente autoritario, que proviene de los roles familiares tradicionales. El liderazgo está cimentado en las relaciones familiares. Baker y Wiseman [1998, p. 209] examinan el liderazgo en la empresa familiar y señalan que “La eficacia del liderazgo y la calidad operacional del legado que un líder familiar tiene como respaldo depende del flujo de las relaciones entre los miembros significativos de la familia que trabajan en la empresa”.

En la empresa familiar puede haber un líder individual o muchos. Normalmente es el padre quien posee un liderazgo emocional tanto con la familia como con la empresa. El líder familiar facilita la comunicación entre la familia tomando en consideración los sentimientos de los miembros de la misma y organiza los eventos familiares (fiestas, cumpleaños y celebraciones).

A las empresas familiares les falta estrategia y visión, en ellas interactúan la familia, la empresa y la propiedad como valor. Beckhard [1998] considera que el liderazgo en la empresa familiar es complicado con la tercera generación, debido a que la propiedad de la empresa puede fragmentarse es decir, el líder de la empresa familiar carga con la responsabilidad de liderar de la familia a la empresa hasta que muere.

3. Estudio de Caso: Grupo Comercial Supertodo (GCST)

Para analizar a la empresa hablaremos inicialmente del sector al que pertenece la empresa para ubicarla en el contexto local y conocer su competencia. Esto nos permite observar que a pesar de la competencia, la empresa ha logrado incrementar el número de locales.

3.1 Análisis de competitividad de la empresa

El GCST se localiza en la Ciudad de México y pertenece al sector comercio, es una empresa pequeña con 14 trabajadores, donde están ubicadas 390 unidades económicas de este tamaño y el número de empresas en Tláhuac es alto, aunque no todas ellas se dedican a la actividad de venta de abarrotes (tabla 1).

Tabla 1. Unidades económicas en Tláhuac

Total de unidades económicas en el Distrito Federal.428,755	
Total de unidades económicas en Tláhuac 14,118	
Tamaño del establecimiento	Unidades Económicas
0 a 5 personas	13,003
6 a 10 personas	557
11 a 30 personas	390
31 a 50 personas	71
51 a 100 personas	57
101 a 250 personas	25
251 y más personas	15

Fuente: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas [DENUE 2013].

GCST pertenece a la actividad de tiendas de abarrotes y misceláneas con base en la estratificación establecida por la Secretaría de Economía y de acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (tabla 2).

Tabla 2. Cédula de Información General de la Empresa

Cédula de Información General de la Empresa (CIGE)
Identificación de la empresa: Grupo Comercial SuperTodo
Nombre o razón social: Grupo Comercial SuperTodo, S.A. de C.V.
Calle: Francisco Jiménez Número: s / n Colonia: La conchita de Zapotitlán
Ciudad: Ciudad de México
Estado: Distrito Federal País: México Código Postal: 13330
División: 6 Comercio
Código: 461110 Abarrotes y misceláneas
Grupo: 64 Compraventa en tiendas de autoservicio y de departamentos especializados por líneas de mercancías.
Fabricación de Industria: 641 Supermercados, tiendas de autoservicio y de departamentos especializados por línea de mercancías.

Fuente: Basado en entrevistas de acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte (SCIAN)

Para evaluar el panorama comercial del negocio se utilizó la herramienta del Diamante de Porter, en la cual se visualizan las cinco fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de las empresas: clientes, empresas rivales, productos sustitutos, proveedores y rivalidad entre los competidores.

Los clientes influyen en el sector forzando la baja de precios y negociando por una calidad superior en los productos o servicios que ofrecen las empresas. Para determinar a los clientes del GCST se hizo un estudio de mercado en donde se aplicaron 60 encuestas, la mitad de éstas a los clientes habituales de los negocios del GCST y la otra mitad a los habitantes de la zona de Zapotitlán. Los resultados obtenidos arrojan que los principales clientes del GCST son mujeres mayores de 30 años dedicadas al hogar que compran diariamente en GCST y cuentan con un disponibilidad mínima de \$50, la empresa cuenta con alrededor de 100 clientes leales y se atienden a 200 clientes diariamente.

Las empresas rivales son las empresas que quieren ingresar en el sector o que ya se encuentran posicionadas en él. Son una amenaza ya que intensifican la competencia actual. Las empresas competidoras del GCST que varían en tamaño, instalaciones y precios, pero ofrecen productos similares a los del GCST (tabla 3).

Tabla 3. Principales competidores de GCST

Tiendas de abarrotes	4
Minisúper	2
Bodega Aurrera	1

Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas.

Las tiendas de abarrotes se encuentran cerca de los negocios, en éstas la competencia es en precios, en la línea de productos y cuentan en algunos casos con los mismos proveedores. Respecto a los dos minisúper y la Bodega Aurrera GCST se encuentra en desventaja debido a la diferencia en tamaño de las instalaciones, además de los precios más accesibles que llevan su marca con mejores precios y ofertas.

Productos sustitutos La facilidad con la que un comprador puede sustituir un tipo de producto o servicio por otro es una amenaza para las empresas. En GCST existe una amenaza, debido a que los clientes pueden sustituir el servicio y los productos que ésta ofrece por otros similares pero de menor precio que ofrezca la competencia.

Proveedores Los proveedores con los que cuenta GCST son los mismos que los de sus competidores, ya que la línea de productos de todas las tiendas es similar, entre ellos destacan: Bimbo, Coca-Cola, Sabritas, Pepsico, La Costeña, entre otros; también están los proveedores como las grandes abarroterías como: Sahuayo y La Corona que surte productos de diversas marcas. De acuerdo a las entrevistas, los proveedores del GCST consideran a la empresa como un cliente importante, por el nivel de compras que realiza, lo cual brinda una ventaja para la negociación de precios, para determinar los días y la cantidad de mercancía que solicitan y para obtener ofertas en ciertos productos.

Rivalidad entre los competidores Los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad. El posicionamiento que GCST tiene ante sus principales competidores es similar, ya que utilizan estrategias parecidas para atraer más clientes, como precios bajos, además de que ofrecen productos similares, sin embargo la empresa no usa publicidad para promover sus servicios, por lo que es una desventaja ante sus competidores.

3.2 Identidad de la empresa

El dueño inició operaciones como emprendedor en 1962 dentro del mercado. Después de 10 años se sale del mercado. El dueño desde 1962 a 2013 ha comprado y vendido negocios porque así le ha convenido a sus intereses. Actualmente tiene cuatro negocios que forman parte del GCST creado desde el año 2000 y que está constituido con 4 socios: el dueño, un hijo y dos nietas. La familia del dueño está integrada por su esposa, nueve hijos y 35 nietos. Y todos sus negocios están ubicados en la colonia la conchita en Zapotitlán, delegación Tláhuac.

En la actualidad GCST tiene en dos de los negocios a 4 trabajadores y en los otros dos negocios a 3; todos se dedican a la venta a detalle de productos de consumo y de algunos servicios (pago del recibo telefónico, recargas telefónicas, compras con tarjetas de adultos mayores, aceptan vales de despensa y entregas a domicilio). El organigrama del GCST (4 unidades de negocios) tiene los puestos de: encargados de tienda, vendedores de mostrador y un cargador (figura 1).

Figura 1. Organigrama del GCST



Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas.

La visión de GCST es crecer y diversificar sus productos y servicios con los mejores precios. Los valores que tiene este negocio son: honestidad, respeto, confianza, tradición y cordialidad. La misión del GCST es brindar la mejor calidad de sus productos y servicios, atención excelente a sus clientes, ofreciéndoles una variedad de productos de consumo cotidiano, garantizándoles la calidad y el mejor precio de estos, con lo cual logra su preferencia.

3.3 Emprendimiento y liderazgo del dueño (1949-2013)

De acuerdo con las definiciones de emprendedor el dueño del GCST *corresponde al emprendedor de valorización* porque desarrolla rutinas de gestión, asegura la fidelidad de sus clientes, se tiene una buena reputación

gracias a la atención brindada a los clientes y son ellos mismos quienes recomiendan el servicio; GCST brinda un servicio de calidad y personalizado, cuenta con servicios adicionales.

El dueño supervisa todas las operaciones relacionadas con costos y gastos. Él asigna los salarios de los miembros de su familia que trabajan con él, no por las actividades que realicen, sino por lo que él decide, “él tiene siempre la última palabra”.

La historia de emprendimiento del dueño inició con la creación de su primer negocio en el año de 1962 en el mercado Zapotitlán de Tláhuac y desde el año 2010 tiene 4 negocios, ver figura 2.

La historia de emprendimiento del dueño. En 1972 cierra la tienda y la establece fuera del mercado. Un año después, con el apoyo de su esposa y del Delegado de Tláhuac adquirió un local dentro del mercado. Durante el período de 1962–2009 ha comprado y vendido negocios por así convenirle a sus intereses económicos. Y la motivación más importante que ha tenido para crear negocios es que todos los miembros de su familia (hijos y nietos) tengan un negocio propio.

En 1998 adquirió otro negocio y el siguiente en 1999. El dueño heredó los puestos del mercado a sus hijos y se quedó sólo con un negocio dentro del mercado. En el año 2002 creó el segundo negocio fuera del mercado, tres años después (2005) el tercero, y solo duró dos años. En el año 2007 creó el cuarto y el quinto en el año 2008 que vendió en el año 2009 y por último creó su último negocio en el año 2010, por lo tanto actualmente es propietario de cuatro negocios.

El dueño utiliza el enfoque de liderazgo empresarial para manejar sus negocios al ser la parte clave o columna vertebral de sus negocios, quien considera a sus tiendas únicas; toma las decisiones de gestión (planear, organizar, dirigir y controlar) y siempre está presente en la cotidianidad de sus actividades. Estos comportamientos se ilustran con frases testimonio:

“Yo tengo muchos años en el comercio, por lo tanto, sé cuándo un proveedor me quiere engañar”.

“Siempre he tenido la idea de ir ampliando mi negocio, tan grande como mi familia”.

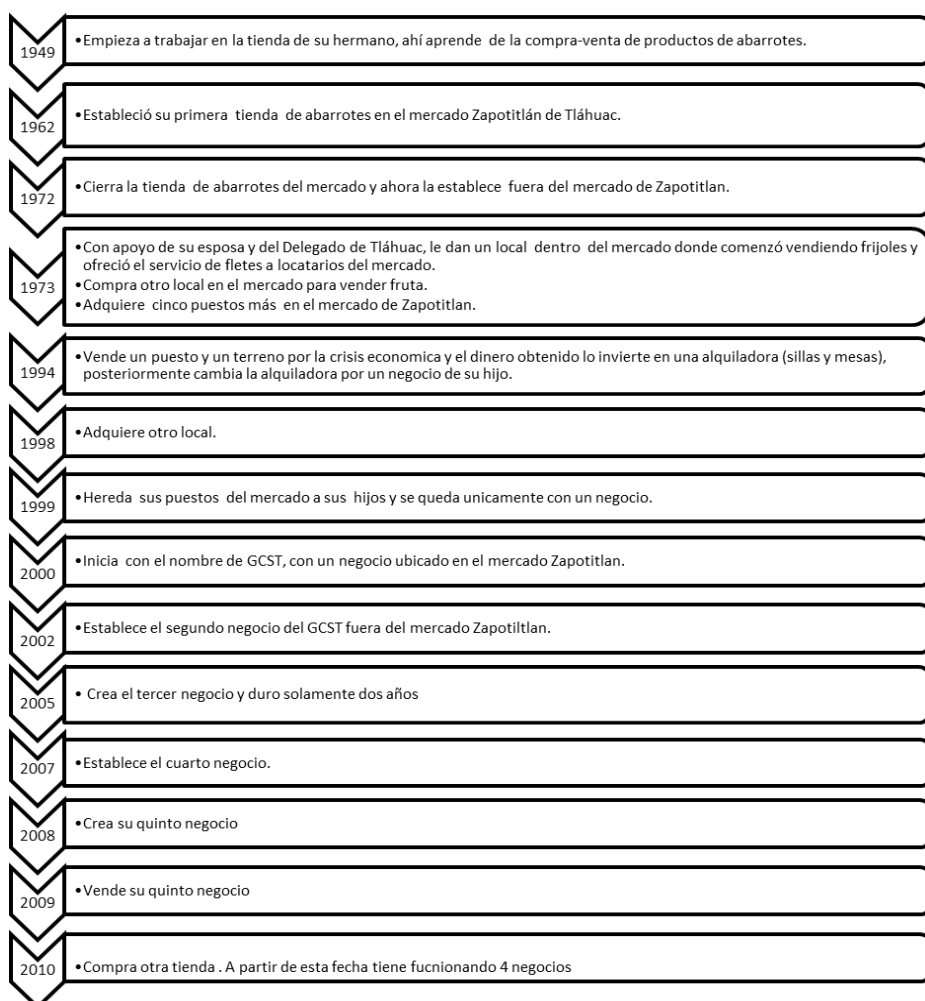
“Debo tener una tienda por nieto”.

“Los lugares de las tiendas los he elegido, y aún me faltan más negocios”.

“Yo elijo a mi gente, si van a trabajar conmigo”.

“Yo no acabé ni la primaria, pero el comercio me gusta”.

Ya les puse sus negocios a mis hijos, pero me faltan mis nietos”.

Figura 2. Historia del Emprendimiento del dueño (1949–2013)

Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas.

Como se observa es un emprendedor que piensa en la creación de los negocios en función al bienestar de su familia, que le gusta lo que hace y sabe cómo manejar el negocio. El dueño desde un principio intuyó que la creación de negocios es una estrategia adecuada de supervivencia, controla sus negocios desde la concepción hasta la expansión, toma las decisiones de manera centralizada, su capacidad de riesgo es alta; tiene dominio personal y confianza en él mismo, y los trabajadores lo admiran y le tienen confianza.

Tabla 4. Tipos de recursos de GCST

Recursos tangibles	
Recurso físicos	- Una sucursal está dentro del mercado Zapotitlán, la cual cuenta con una cedula de propiedad. Las otras son espacios rentados.
Recursos financieros	- Cuenta con efectivo diario obtenido de las ventas. - Tiene capacidad de endeudamiento.
Activos tecnológicos	- Cuenta con una computadora para cada negocio y un sistemas para la planeación y control de los inventarios
Recursos intangibles	
Activos humanos y capital intelectual	- Amplia experiencia del dueño en negociación y en la gestión de sus negocios. - Los socios del dueño han aprendido en la práctica: administración, contabilidad, mercadotecnia y habilidades de hacer cuentas.
Marcas, imagen de la empresa y activos de reputación	- Tienen los negocios buena reputación en base a la atención brindada a los clientes, y son ellos mismos quienes recomiendan el servicio. - Los negocios brindan un servicio de calidad y personalizado.
Relaciones	- Amplia confianza entre los socios. - Acuerdos con los proveedores para respetar los precios y obtener ofertas y promociones.
Cultura y sistemas de incentivos de la empresa	- GCST tiene los valores de: respeto, igualdad, trato digno, responsabilidad social que generan un buen ambiente de trabajo

Fuente: elaboración propia con información de Thompson [2012] e información de la empresa.

La empresa es socialmente responsable ya que tiene contratadas: una persona con discapacidad, dos madres solteras, una mujer embarazada, una señora de la tercera edad y dos estudiantes jóvenes de bajos recursos contratados de medio tiempo, para que asistan a la escuela y cuando lo soliciten; una de sus nietas y socia les apoya dándoles clases de alguna materia y se les permite el uso de internet para realizar sus tareas, pero tienen que llegar dos horas más temprano al negocio. Todo lo anterior contribuye con un grano de arena al bien común. Todo esto ha permitido que los trabajadores estén motivados y que reconozcan en el dueño su capacidad de liderazgo.

Este espíritu emprendedor y de liderazgo le ha permitido a la empresa enfentrar la competencia, permanecer y crecer en función también a que el dueño ha sabido manejar los recursos tangibles e intangibles con los que cuenta (tabla 4).

Conclusiones

Como puede observarse en el caso, los dos factores analizados han sido determinantes para el crecimiento de la empresa. El emprendedor de esta empresa ha realizado varios emprendimientos por el deseo de mejorar el nivel económico de su familia, basa su necesidad de hacerlo en parte porque

quiere contribuir dejando un legado a su familia. En él pueden observarse características que han permitido la permanencia y crecimiento del grupo a pesar de la competencia, el ha sabido encontrar la forma de competir, es una persona que a través de las experiencias de fracaso y éxito que ha tenido en los diversos negocios que ha iniciado, ha aprendido y ha sido capaz de crear nuevos negocios, esto le ha generado confianza en sí mismo, lo que le ha permitido disminuir su aversión al riesgo.

El núcleo fundador es un líder, ya que ha logrado involucrar a algunos miembros de su familia quienes se han convertido en sus colaboradores y socios, aunque con ellos mantiene un liderazgo autoritario ya que como cabeza de familia y por costumbres y tradiciones es siempre el que tiene la última palabra. Esto ha limitado de alguna manera la iniciativa y propuestas que ellos le hacen. Aun así los negocios están marchando y está planeando crear tantos negocios como le sea posible para dejar un negocio a cada uno de sus hijos y nietos. Es un líder de apoyo porque se preocupa por el bienestar y las necesidades de sus empleados, mostrándose amigable y trata a todos los empleados iguales. Pero también es un líder centrado en el logro y sus trabajadores le tienen confianza.

La intuición del emprendedor en cuanto a la creación de los negocios en el momento y en la situación que más conviene, su relación con los proveedores y el talento que tiene en la negociación con clientes, proveedores y el gobierno es también parte de lo que ha llevado al éxito como comerciante. Las estrategias que implementa GCST le han servido para poder mantenerse en el mercado, pero aun así es necesario mejorar algunos aspectos en relación a la gestión que le permitan optimizar los negocios ya existentes y seguir creciendo.

Bibliografía

Altamirano G. (coord.) (2000), *Prestigio, riqueza y poder. Las élites en México, 1821–1940*, Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, México.

Baker K.G., Wiseman K.K. (1998), *Leadership, legacy and emotional process in family business*, "Family Business Review".

Bass B.M. (1990), *Bass & Stigdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, (3a. ed.), New York: Free Press.

Beckhard R (1998), *Identifying the characteristics of great leadership* [en:] S.D.

Solomon (Ed.), *The family business leadership handbook*, Philadelphia, PA.: Family Business Publishing.

Clegg S., Kornberger M., Pitsis T. (2005), *Managing and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Cleri C. (2007), *El libro de las PYMES*, Ed. Granica, Buenos Aires.

Gerber M. (1996), *El mito del emprendedor: por qué no funcionan las pequeñas empresas y qué hacer para que funcionen*, Paidós Iberica, Barcelona, España.

Molina Sánchez R. (2012), *Una teoría sobre el emprendimiento regional en la economía del conocimiento*, Pearson, México.

Silva J.E. (2008), *Emprendedor. Crear su propia empresa*, Alfaomega, México.

Tenenbaum B. (1985), *México en la época de los agiotistas, 1821–1857*, México: Fondo de Cultura Económica.

Romero Ibarra M.E. (2003), *La historia empresarial*, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Wasserman M. (1987), *Capitalistas, caciques y revolución. La familia Terrazas y Chihuahua, 1854–1911*, México: Grijalbo.

Páginas de Internet

Bóveda V.J.Á., *El emprendedor y las Pequeñas Empresas*, Publicado en “Revista Futuros” No 6. 2004 Vol. II, Consultado en <http://www.revistafuturos.info>: 17/09/13

Arrázola M.A., <http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=RExADxpSSeI%3D&am> Consultado: 17/09/13.

Contreras R., Regalado R., *Potencialidades y problemas en empresas de participación familiar en las Mipymes*, Edición electrónica gratuita, texto completo recuperado de www.eumed.net/libros/2008c/4371.

Anna Rybak

Politechnika Częstochowska

Czynniki sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych

The Success factors of family businesses

Abstract: The aim of the problem is to examine factors in the success of the family business. In particular, the notion of success will be measured by the length of life of the company. The work aims to draw attention to the uniqueness of family resources, which affect the autonomy, proactiveness and survival of a family business.

Key-words: family business, core competition, family business survival.

Wstęp

Przedsiębiorczość rodzinna towarzyszyła człowiekowi od zarania dziejów. Zawód wykonywany przez rodziców był przekazywany potomstwu wraz z zasobami materialnymi i intelektualnymi. Obecnie przedsiębiorstwa rodzinne przyjmują formę działalności gospodarczej prowadzonej przez rodzinę, by zapewnić jej źródło satysfakcji finansowej i realizacji aspiracji zawodowej jej członków. Rodzina, która prowadzi działalność gospodarczą, to nie tylko obietnica trwałości przedsiębiorstwa, lecz również informacja dla społeczności lokalnej oraz interesariuszy o budowaniu strategii opartych na wartościach rodzinnych. Przedsiębiorstwa prowadzone przez rodziny są źródłem dochodów dla społeczności lokalnej, częściej biorą udział w akcjach społecznych, znają swoich pracowników, żyją ich sukcesami i porażkami. Firmy rodzinne żyją wśród ludzi i pracują dla ludzi. Powinny być synonimem sukcesu gospodarczego dla społeczności lokalnej. Tymczasem przedsiębiorstwa te nie wykorzystują swoich atutów i niepowtarzalnych zasobów, które są własnością tylko gospodarczych przedsięwzięć rodzinnych. Opracowanie to ma na

celu przybliżenie zagadnień związanych z przedsiębiorczością rodzinną oraz zaprezentowanie wyników badań dotyczących czynników sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych. Poziom sukcesu, przyjęty w niniejszym opracowaniu, będzie mierzony czasem życia podmiotu gospodarczego.

Przedsiębiorstwo rodzinne to forma personalizacji wartości przypisywana rodzinie przeniesiona na przedsiębiorstwo, to przedsięwzięcie na styku rodziny i gospodarki. Często firmy rodzinne spełniają wszystkie warunki, które pozwalają na tworzenie i budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej w Polsce i na świecie. Dlaczego więc tak wiele przedsiębiorstw rodzinnych upada? W świetle obecnych badań trudno jest jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie. W opracowaniu starano się zgłębić zagadnienie i przedstawić wyniki badań prowadzonych na świecie (szczególnie na terenie Stanów Zjednoczonych), dotyczących czynników, które wpływają na czas życia podmiotów gospodarczych prowadzonych przez rodzinę.

Przedsiębiorstwo rodzinne jako specyficzna forma prowadzenia działalności gospodarczej

Przedsiębiorstwa rodzinne, które są bardziej elastyczne i lepiej dopasowują się do nowych warunków, są przykładem konsolidacji przedsiębiorczej orientacji rodziny¹ oraz tworzenia i reorganizacji kluczowych zasobów, a następnie przenoszeniu ich na firmę lub firmy, których są właścicielami. W czasach kryzysu lub złej koniunktury są z jednej strony bardziej narażone na upadek, gdyż mają mniejszy dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, lecz z drugiej umieją redukować koszty do bezwzględного minimum oraz rezygnować ze wszystkich niepotrzebnych wydatków. Organizacje te posiadają umiejętności nawiązywania współpracy w dłuższym okresie ze wszystkimi interesariuszami. Potrafią tak dopasować się do warunków otoczenia i rozmieścić zasoby, aby mogły dalej skutecznie prowadzić działalność. Przedsiębiorstwa rodzinne mogą pozwolić sobie na zmniejszenie lub nawet na niewypłacanie, przez pewien okres, wynagrodzenia pracownikom z rodziny, a nawet angażować własne zasoby finansowe w przedsięwzięcie gospodarcze. Przenikanie zasobów firmy i rodziny jest cechą niezaprzeczalną, czego dowodem są badania Yilmazer i Schrank [2010, ss. 399–413], te dwukierunkowe przepływy pozwalają na takie przebudowanie i wzmocnienie kluczowych kompetencji, by przedsiębiorstwa te stały się symbolem sukcesu gospodarczego.

1. Przedsiębiorcza orientacja rozumiana jako umiejętność prowadzenia działalności gospodarczej w dłuższym czasie.

Zgodnie z postulatami szkoły zasobowej², unikalne kompetencje dają przewagę przedsiębiorstwom, pozwalają im efektywniej zarządzać swoimi zasobami, a idealnym rozwiązaniem, wydaje się, są firmy rodzinne wraz z ich historią, tożsamością i odrębnością kulturową.

Przedsiębiorstwa rodzinne mają ogromny udział w tworzeniu PKB. Badania statystyczne prowadzone w Stanach Zjednoczonych [Dyer]r. 2010, s. 269] pokazują, że:

- Prawie 35% firm z listy Fortune 500 to firmy rodzinne (nadzorowane i / lub zarządzane przez rodziny). Największą firmą rodzinną jest Wal-Mart, z prawie 400 miliardami dolarów ze sprzedaży i 2,1 mln pracowników na całym świecie.
- Ponad 90% przedsiębiorstw w Ameryce Północnej i większość firm na całym świecie są przez rodzinę zarządzane, a przedsiębiorstwa rodzinne w Stanach Zjednoczonych przyczyniają się do stworzenia 78% wszystkich nowych miejsc pracy, 60% zatrudnienia narodowego ogółem, i 50% udziału w tworzeniu PKB.

Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce również mają znaczący wpływ na gospodarkę narodową, szczególnie w sektorze MMSP (mikro, małych i średnich przedsiębiorstw), gdzie ich udział wynosi 36% [Dawid-Sawicka 2010, s. 39]. Przeważająca większość firm rodzinnych ma za sobą 10-, 15-letni okres funkcjonowania. Jednak mimo tak krótkiej tradycji funkcjonowania na rynku, firmy rodzinne wytwarzają około 10,4% ogółu polskiego PKB (ponad 121 mld zł) i dają zatrudnienie co piątemu pracownikowi sektora MMSP.

Pojęcie przedsiębiorstwo rodzinne, pomimo ogromnego wpływu na gospodarkę narodową, nie zostało zdefiniowane. Wpływ na ten stan ma wielowymiarowość tego pojęcia i zachodzące interakcje rozpatrywane w sferze własności, zarządzania i wielopokoleniowości. Ward i Astrachan [2002, ss. 2-3] zauważają, że żadna z definicji przedsiębiorstwa rodzinnego nie będzie mogła być powszechnie zaakceptowana. Sugerują, że „...ważnym kryterium będzie chęć przekazania przedsiębiorstwa następnym pokoleniom oraz sprawowanie kontroli przez dwóch lub więcej członków rodziny”. W Polsce, w której element generacyjny prowadzenia działalności gospodarczej dopiero stopniowo się pojawia, lecz na razie, nie ma większego znaczenia w definiowaniu pojęcia. W raporcie „*Badanie firm rodzinnych*” [2009, s.60] autorzy przyjęli definicję: „... firma rodzinna to każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym:

- co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie,

2. Szkoła zasobowa jest unikalną konfiguracją więzi, przepływów i zasobów materialnych, a zwłaszcza niematerialnych, które są źródłem sukcesu przedsiębiorstwa.

- co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie,
- członkowie rodziny posiadają znaczące udziały (oznacza udziały większościowe) w przedsiębiorstwie”.

Powyższa definicja nie jest kompletna, gdyż nie uwzględnia firm rodzinnych z sektora dużych przedsiębiorstw³, ale została ona również przyjęta w niniejszej pracy.

W Polsce wśród największych przedsiębiorstw rodzinnych są: ITI, Fakro, Konspol, Witchen, Solaris, czy też Irena Eris – w których to członkowie rodziny mają wpływ na zarządzanie. Przedsiębiorstwa te są przykładem skutecznego i efektywnego przenikania zasobów materialnych i niematerialnych rodziny i przedsiębiorstwa⁴. Prowadzenie działalności gospodarczej jest wyzwaniem nie tylko dla jednej osoby założyciela/właściciela, lecz stanowi nieodzowną część własności rodziny.

Peteraf [1993, ss. 185-186] założył, iż zasobowa podstawa przewagi konkurencyjnej firmy opiera się na:

- różnorodności firmy, czyli tylko najlepsze zasoby budowane na historycznej dostępności będą przynosiły korzyści;
- ograniczonej mobilności zasobów wynikającej z ograniczeń fizycznych, psychologicznych, czy też braku wiedzy innych dotyczącej konfiguracji i interakcji z innymi zasobami;
- ograniczeniu konkurencji ex ante, brak wiedzy na temat, które zasoby i na jakim rynku będą cenne w przyszłości;
- ograniczeniu konkurencji ex post – firma, która wypracowała lub przejęła szczególne zasoby i umiejętności musi umieć je utrzymać.

Różnorodność firmy stanowi o jej odrębności i niepowtarzalności. Przedsiębiorstwa rodzinne są przykładem podmiotów, które budują swoją różnorodność wokół i na członkach rodziny. Podstawowym narzędziem sukcesu firmy rodzinnej jest tworzenie zasobów na różnorodnych formach przekazów rodzinnych, czerpanie z doświadczenia i zasobów niematerialnych, jak i materialnych osób, które jednoczą się wokół jednej idei – przedsiębiorstwa, które to powinno zapewnić im satysfakcję i godne życie. Dzięki pomocy członków rodziny, wiedza na temat konfiguracji i interakcji zostaje ograniczona oraz przekazywana jest jedynie zaufanym osobom. Umiejętności w podejmowaniu decyzji dotyczących reorganizacji obecnych i przyszłych zasobów są przekazywane osobom, które wzrastają w przedsiębiorczej rodzinie i utożsamiają się z przedsiębiorstwem. Rodzina stanowi barierę, którą trudniej jest pokonać przedsiębiorstwom nierodzinnym.

3. Do dużych przedsiębiorstw zaliczane są przedsiębiorstwa, które spełniają kryterium zatrudnienia 250 osób i więcej przy jednoczesnym rocznym obrocie przekraczającym 2 mln euro lub całkowitym bilansie rocznym przekraczającym 2 mln euro.

4. Należy zapoznać się z publikacją M. Zawadka, U. Hoffmann, Moja historia, moja firma - portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, w której to autorki przeprowadziły wywiady z przedstawicielami firm rodzinnych oraz z członkami ich rodzin, którzy wspólnie prowadzą działalność gospodarczą.

Badania Bingham i inni [2011, ss. 565–585] prowadzone w Stanach Zjednoczonych, odnoszące się do relacji firm rodzinnych z otoczeniem, pozwoliły na sformułowaniu wniosków, że firmy rodzinne częściej angażują się w inicjatywy społeczne w środowisku na terenie, którego prowadzą działalność gospodarczą. Podstawą takiego zachowania jest to, że przedsiębiorstwa rodzinne tworzą trwałe związki relacyjne na kilku płaszczyznach, mianowicie: zawodowej, komunikacyjnej oraz konsumpcyjnej. Płaszczyzna zawodowa oparta jest na przepływie kapitału ludzkiego⁵ i społecznego⁶. W firmach rodzinnych płaszczyzna zawodowa przenika się z płaszczyzną życia prywatnego. Relacje i związki, które powstają w pracy, przenoszone są na rodzinę oraz najbliższe otoczenie. Często rodziny przedsiębiorców są postrzegane, przez lokalne społeczeństwo, przez pryzmat zachowania się przedsiębiorstwa. Przedsiębiorca musi mieć świadomość, że jego poczynania zawodowe są częścią wizerunku rodziny, nie tylko w sferze materialnej, ale przede wszystkim społecznej i kulturowej, inaczej niż mamy do czynienia z przedsiębiorstwem nierodzinnym. Kapitał ludzki, który pozostaje do dyspozycji przedsiębiorstwa, ma charakter pokoleniowy. Tradycja w rodzinie prowadzenia działalności gospodarczej pozwala na korzystaniu z doświadczeń członków rodziny, uczeniu się od nich zarządzania i kierowania. Rodzina stanowi bazę wiedzy i umiejętności, które mogą być tylko jej przypisane. Różnice pokoleniowe to również szansa dopasowania przedsiębiorstwa do teraźniejszości, spojrzenia na biznes z innej strony i z perspektywy czasu. Kapitał społeczny to nie tylko relacje rodzinne, lecz, a może przede wszystkim relacje społeczne. Przedsiębiorstwo rodzinne może jednoczyć wielu interesariuszy. Społeczność lokalna musi mieć świadomość pewności zatrudnienia oraz godziwego życia. Aktywne relacje między pracodawcą a pracownikiem pozwalają tym drugim utożsamić się z przedsiębiorstwem i budować swoje plany zawodowe wokół niego. Wzajemne zaufanie oraz odpowiedzialność motywuje pracowników do lepszej i wydajniejszej pracy, wzmacniając ich doznania.

Płaszczyzna komunikacyjna jest istotnym elementem porozumiewania się z otoczeniem. Tworzenie związków partnerskich na styku przedsiębiorstwa i społeczności lokalnej pozwalają na stworzenie bariery konkurencyjnej. Zaangażowanie się w inicjatywy, pomoc w rozwiązywaniu problemów społecznych, umożliwia przedsiębiorstwom lepszą komunikację i wzmocnienie wizerunku. Podmiot rodzinny lepiej rozumie problemy, które dotyczą lokalną społeczność. Przedsiębiorstwa, które angażują wszystkich interesariuszy do planowania i realizacji wspólnych celów, mają większe szanse osiągnąć

5. Kapitał ludzki – indywidualna konkurencyjność pracowników oparta na systemie motywacji, wiedzy i doświadczenia – wartości niematerialne przypisane osobie.

6. Kapitał społeczny – konkurencyjność zbiorowa oparta na wzajemnych relacjach i działaniach grupy.

sukces w teraźniejszości i wzmocnić swoją pozycję w przyszłości. Wyznaczenie standardów postępowania i skuteczne ich przestrzeganie pozwala na wzmocnieniu więzi między interesariuszami, szczególnie konsumentami, a firmą. Komunikacja wewnątrz firmy, jak i na zewnątrz, powinna być ciągła i nieprzerwana. Firmy rodzinne stoją blisko społeczności lokalnej, więc mogą szybciej reagować, ustosunkowując się do ich problemów oraz potrzeb, informować ją o swoich zamierzeniach i poczynaniach, budować markę na wzajemnym zaufaniu i odpowiedzialność.

Wydaje się zasadny wniosek, że organizacje rodzinne przyjmują aktywną postawę wobec jakości i bezpieczeństwa produkowanych przez nie produktów lub świadczonych usług. Ponadto przedsiębiorstwa te mogą skupić wokół siebie interesariuszy, którzy bardziej odpowiadają charakterowi prowadzonej działalności gospodarczej. Rozwój przedsięwzięcia gospodarczego, które buduje relacje oparte na wzajemnym poszanowaniu różnorodności, prawdzie oraz zaufaniu, daje możliwości wzmocnienia więzi między obecnymi i przyszłymi klientami, rynkami oraz interesariuszami.

Czynniki sukcesu firm rodzinnych

Nie można jednoznacznie stwierdzić, że przedsiębiorczość rodzinna jest wyznacznikiem sukcesu przedsiębiorstwa. Więcej, w latach 50-tych ubiegłego wieku utarło się przekonanie, że przedsiębiorstwa rodzinne są gorzej zarządzane niż nierodzinne. Profesor Harvardu, H. Levinson poszedł jeszcze dalej, oświadczając, że „...najlepiej dla każdej firmy rodzinnej byłoby szybkie zrezygnowanie z kierowania i przejście do profesjonalnego zarządzania, tak szybko jak to możliwe”.

Badania prowadzone w Stanach Zjednoczonych wśród przedsiębiorstw rodzinnych zrzeszonych w National Family Business Panel (NFBP) również były niepokojące. W latach 1997–2000 aż 69% przedsiębiorstw zostało zamkniętych. Pytanie, jakie z powyższym nasuwa się, to: *Jakie czynniki wpływają na długość życia przedsiębiorstwa rodzinnego?*

Badania na temat długowieczności przedsiębiorczości rodzinnej były prowadzone w Stanach Zjednoczonych przez Ward [1987] z the Kellogg School of Management, dotyczyły przede wszystkim przedsiębiorstw rodzinnych (wszystkich było ok. 200) prowadzących działalność produkcyjną w stanie Illinois. Ward stwierdził, iż tylko 30% wszystkich przedsiębiorstw jest prowadzona przez drugie pokolenie, a trzecie pokolenie prowadzi jedynie 13% wszystkich zbadanych firm.

W latach 2007–2010 Nason z Syracuse University, M. Nordqvist z Jönköping International Business School w Szwecji oraz T. Zellweger z University

of St. Gallen w Szwajcarii – założyli zespół sponsorowany przez biuro adwokackie Goodman i the Family Firm Institute pod nazwą: The FFI/Goodman Longevity Study i podjęli próbę zweryfikowania badań Warda oraz odpowiedzi na pytanie, jakie są czynniki trwałego sukcesu firm rodzinnych. Swoje badania opublikowali na łamach Family Business Magazine [Spector, 2010]. Grupa badała zarówno przedsiębiorstwa rodzinne, jak i nierodzinne, które prowadziły działalność gospodarczą od 2000 roku (wysłanych ankiet było 541, zwrotnych 118, z czego 70% pochodziła z USA). Dochód firmy, które odpowiedziały na ankietę mieścił się w przedziale od 1 mln do 1,3 mld USD, a czas prowadzenia działalności gospodarczej wynosił od 20 do 384 lat (średnia wieku firmy to ok. 60 lat). Wyniki tych badań były zaskakujące, gdyż w ciągu pierwszych 5 lat prowadzenia działalności upadło od 50% do 60% wszystkich firm (zarówno rodzinnych, jak i nierodzinnych), a tylko 25% w ostatniej dekadzie. Jedynie 10,6% badanych rodzin posiadało tylko jedno przedsiębiorstwo, średnia ilość podmiotów w ciągu 10 lat, należących do rodziny to 3,4 firmy, a 21,3% rodzin zarządzało pięcioma i więcej firmami. W całej historii rodziny posiadały średnio 6,1 firmy. Zespół zauważył, iż firmy rodzinne nie są skłonne do rozwoju swojego tradycyjnego biznesu przez przejęcia i fuzje (średnio 2,7% podmiotów zostało w ten sposób przejęte przez firmy rodzinne).

Nason zaważa, że prawie 90% z rodzin w badanej populacji posiadały wielokrotne przedsiębiorstwa. Zamykanie jednego posiadanego przez rodziny przedsiębiorstwa nie oznacza końca tworzenia kolejnych podmiotów gospodarczych tych rodzin. „Oni uwalniają majątki nierentowne i przegrupowują je” uważa Nason. Należy zwrócić uwagę, że rodziny, które osiągnęły sukces, mają również biznesowe „niepowodzenia” w swej historii, czyli rodziny uczą się na błędach, lecz nadal podejmują ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej.

Odkrycia badaczy wskazały ważny punkt, że kluczowe wartości tworzenia i kreowania bogactwa nie są cechą *firmy*, ale *rodziny*.

Do takich wniosków również doszli Habbershon i Pistrui [2002, ss. 223-238], którzy napisali „...rodziny, angażując kolejne pokolenia, muszą zrozumieć, że rynki nieuchronnie zmieniają się i że każdy majątek ulega erozji przez czas... Bogactwo generacji ucieleśnia istotne założenie, że rodzinna grupa posiadania rozwinie przedsiębiorcze zdolności oraz zmiany, jako nieuniknioną potrzebę, by zrzucić albo przegrupować majątki, gdyż w innym wypadku jego utworzona wartość własności materialnej zbliżyć się będzie do wygaśnięcia”.

Kolejne badania związane z przedsiębiorczością rodzinną dotyczyły sposobu zarządzania i wprowadzenia do przedsiębiorstw praktyki zarządzania firmą rodzinną [Berent-Braun, Uhlaner 2012, ss. 103-119]. Przeprowadzone badania potwierdziły, że przedsiębiorstwa rodzinne prowadzone przez członków rodziny zjednoczonych wokół wspólnych celów, mających podobną wizję

rozwoju przedsiębiorstwa są bardziej efektywne ekonomicznie niż przedsięwzięcia gospodarcze, na których skupiony jest tylko jeden członek rodziny i on autorytarnie zarządza. Kolektywne, zespołowe prowadzenie działalności gospodarczej w rodzinie nie tylko wydłuża czas prowadzenia przedsiębiorstwa, lecz również prowadzi do wzrostu dochodów rodziny. Jeżeli autonomia jednostki jest podporządkowana autonomii zarządzającemu zespołowi, to przedsiębiorstwo w dłuższym okresie prowadzi działalność gospodarczą. W badaniu nie określono liczby członków zespołu, który zarządza, co wydawałoby się istotną informacją.

Stafford, Bhargava i inni [2010, ss. 442–457] wyodrębnili dziewięć elementów, które wpływają na długość czasu prowadzenia działalności gospodarczej w Stanach Zjednoczonych przez rodziny, mianowicie: prowadzenie przedsiębiorstwa na terenach wiejskich, wielkość dochodów z prowadzonej działalności gospodarczej, dostępność pracownika z rodziny – tymczasowe zatrudnienie w razie potrzeby, przedsięwzięcia gospodarcze skupione na usługach dla domu, prowadzenie działalności gospodarczej jako sposób na życie, płeć właściciela firmy, własne doświadczenie biznesowe, wielkość firmy, zarządzanie zorientowane na klienta. Wnioski z tych badań są następujące:

1. Dłużej działają przedsiębiorstwa zarejestrowane w powiatach wiejskich – średnio o 1%.
2. Jeśli dochód ma mały wpływ na czas przeżycia firmy, to niewielki – średnio wzrost dochodu co 10 000 USD, wydłuża życie firmy o 7%.
3. Wydłuża się czas przeżycia przedsiębiorstwa, które może skorzystać z płatnej pomocy rodziny w okresie szczytu, średnio o 16%.
4. Duże firmy dłużej prowadzą działalność gospodarczą – pracownicy są średnio o 3% dłużej zatrudnieni, niż w firmach średnich i małych.
5. Działalność gospodarczą, której podstawę stanowią usługi prowadzone dla domu i w domu częściej upada – 54% takich przedsięwzięć upada częściej niż te, które nie są skupione wokół usług związanych z domem.
6. Aż o 36% wzrasta czas przeżycia przedsiębiorstw, jeśli ich właściciele zadeklarowali, że prowadzenie działalności gospodarczej jest ich sposobem na życie.
7. Jeśli właścicielami są mężczyźni, czas życia przedsiębiorstwa wydłuża się o 87%.
8. Doświadczenie w prowadzeniu działalności wydłuża czas życia przedsiębiorstwa – jeden rok więcej doświadczenia powoduje wydłużenie czasu o 7%.
9. Przedsiębiorstwa, które są skupione na kliencie, krócej o 13% prowadzą swoją działalność niż te, których zarządzanie nie ogranicza się jedynie na orientacji na klienta.

Powyższe badania były prowadzone dla firm rodzinnych zrzeszonych

w National Family Business Panel (NFBP), a obejmowały dane z lat 1997–2007, aby zmniejszyć ryzyko pomyłki dotyczące powodów zamknięcia przedsiębiorstwa, połączono dane z Spatial Hazard Events and Losses Data for the U.S. (SHELDUS), które śledzą występowanie kataklizmów naturalnych w powiatach, na terenie których znajdowały się firmy. Celem ich było określenie własności i procesów stabilności przedsiębiorstw.

Zakończenie

Przedsiębiorstwa rodzinne napotykają na wiele trudności związanych z wewnętrznymi relacjami rodzinnymi i zawodowymi, które przekładają się na niepowodzenia. Utrzymanie konkurencyjności firmy i utrzymanie relacji społecznych w rodzinie jest niebywałym wyzwaniem dla członków przedsiębiorczej rodziny. Z jednej strony zasoby rodziny, które przenikają do przedsiębiorstwa, są jego własnością, stanowią czynnik niepowtarzalności i tożsamości, który stanowi skuteczną barierę dla potencjalnych naśladowców. Drugą stroną są relacje społeczne, które mogą negatywnie wpływać na firmę. Dotychczasowe badania były prowadzone w wąskim zakresie, ograniczonym do stwierdzenia rozwiązania przedsiębiorstwa (zakończenie działalności gospodarczej – wyrejestrowanie), natomiast brak jest badań dotyczących przyczyn takiego stanu. Daje to pole do prowadzenia wielokierunkowych badań naukowych dotyczących przedsiębiorczości rodzinnej, w tym stwierdzających, jakie czynniki wpływają na sukces jak i porażkę.

Bibliografia

„Badanie firm rodzinnych – raport końcowy” (2009), Warszawa.

Berent-Braun M. M., Uhlaner L. M. (2012), *Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family*, „Small Business Economy”, nr 38.

Bingham J.B., Gibb Dyer Jr. W., Smith I., Adams G.L. (2011), *A Stakeholder Identity Orientation Approach to Corporate Social Performance in Family Firms*, „Journal of Business Ethics”, nr 99.

Dawid-Sawicka M. (2010), *Następstwo niezbyt łatwe-Sukcesja w polskich firmach rodzinnych na podstawie wyników badań PARP*, „Personel i Zarządzanie”, nr 4.

Dyer Jr. G.W. (2010), Are You the Right Type of Family Business? „Organizational Dynamics”, Vol. 39, nr 3.

Habbershon T.G., Pistrui J. (2002), *Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth*. „Review Business Family”, nr 15[3].

Peteraf M.A. (1992), *The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource Based View*, „Strategic Management Journal”, nr 14.

Spector B., *Family business longevity examined in a new light*, [online] <http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?/freefeature>, dostęp: 30 listopada 2011, godz. 11.19

Stafford K., Bhargava V., Danes S. M., Haynes G., Brewton K.E. (2010), *Factors Associated with Long-Term Survival of Family Businesses: Duration Analysis*, „Journal Family Economic Issues”, nr 31.

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

Ward J.L., Aronoff C.E. (2002), *Just What Is a Family Business?* [w:] **C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.)**, *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia.

Yilmazer T., Schrank H. (2010), *The Use of Owner Resources in Small and Family Owned Businesses: Literature Review and Future Research Directions*, „Journal Family Economics Issues”, nr 31.

Isabel Corvera Valenzuela

Universidad de Guadalajara

Comparativo del nivel empresarial de las empresas familiares y no familiares: el caso de las empresas participantes en una convocatoria de apoyos económicos en Jalisco, México

Corporate level of family business and non family business comparative: the case of the companies participating in a call of economic support, in Jalisco, Mexico

Abstract: Studying the family business is complex and in some occasions a monumental task, since from the conceptualization of the same there are different approaches, Belausteguigoitia [2005] explains that family business are those controlled by a family, in which two or more family members work. And this is the concept that has been taken as valid for this study.

The information of the family and non family business that are presented in this document is the result of the first stage of three, which addresses the diagnosis of beneficiary enterprises of a program, which objective was to promote business growth in the state of Jalisco, but especially in the regions thereof. For info recollection a survey was conducted which includes special sections that measure the business maturity (levels of development and professionalization of the same). Family business have less formation on average than non family, however, family business of ZMG have more formation than those located in the interior regions of the state of Jalisco. In general, it appears that companies with higher business qualification needs are the family business of the regions. Of the above, it is concluded that the levels of entrepreneurship of the family business is higher than non family business.

Key-words: family business, non family business, business level.

Antecedentes

La información sobre empresas familiares (EF) y no familiares (ENF) que se presenta en este documento, son algunos resultados¹ de una primer etapa de tres, en las que se encuentra trabajando un grupo de académicos de la Universidad de Guadalajara²; esta primer etapa es un diagnóstico que se aplicó a 326 empresas beneficiarias de un programa, cuyo objetivo fue promover el crecimiento empresarial en el estado de Jalisco, pero sobre todo en las regiones del mismo. La segunda etapa es un taller de capacitación que combina la planeación estratégica y el modelo canvas, como herramientas para definir un plan de acción que permita con los apoyos otorgados a la empresa, un crecimiento real de cada una de ellas, y como tercera etapa, un diagnóstico de salida que permita valorar el impacto del apoyo y del taller en las empresas.

El diagnóstico se llevó a cabo mediante una encuesta en donde se incluyeron secciones especiales que miden la madurez empresarial. Se encuestó a 323 empresarios, pues en ese momento nos reportaron la renuncia o cancelación de 3 empresas. Los datos de estas encuestas fueron procesados en el Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

En general, se presentan los resultados relacionados con empresarialidad, empresas familiares y ubicación de las mismas. El propósito es identificar los resultados específicos para los grupos de empresas y encontrar información valiosa para recomendación a la institución que implementa el programa y algunas otras instituciones que implementan programas parecidos.

Referencias sobre formalidad y eficiencia de las empresas familiares

Estudiar a las empresas familiares es complejo y en algunas ocasiones una labor titánica, ya que desde la conceptualización de la misma existen diferentes enfoques, Belausteguigoitia [2005] explica que las empresas familiares son aquellas controladas por una familia, y en la cual trabajan dos o más familiares. Y este es el concepto que se ha tomado como válido en este estudio.

Si revisamos estadísticas sobre empresas mipymes, hay quien dice que éstas representan entre el 90 y 95 por ciento de las empresas en América Latina [Belausteguigoitia 2005], sin embargo, la proporción de empresas familiares en ese segmento podría decirse que es inexacto, algunos autores mencionan que

1. Proyecto solicitado y financiado por el Consejo Estatal de Promoción Económica del Estado de Jalisco.

2. Agradezco a todos y cada uno de los colaboradores en este proyecto, los cuales no puedo nombrar por cuestión de espacio.

en EUA representan poco más del 50 por ciento [Belausteguigoitia 2005] y presumiblemente en Latinoamérica esta proporción sería aún mayor. Pues bien, dentro de este segmento se encuentran las empresas que estudiamos en esta muestra, no se tratan de grandes empresas como Volkswagen, Walmart que actualmente es la empresa familiar más grande del mundo.

En este documento hablamos de empresas pequeñas, constituidas más como una necesidad (desde la óptica Schumpeteriana) que como un emprendimiento [véase Hagedoorn 1996], por lo que son una fuente de subsistencia para familias completas, estén o no dentro de la formalidad, generen o no empleos con sueldos formales y paguen o no paguen impuestos. Belausteguigoitia [2005] ejemplifica esto con casos de mujeres que trabajan desde casa haciendo todo tipo de comidas, antojitos, postres, entre otras cosas. A este respecto, Maldonado y Cordova [2007] explican que el desempleo ha generado un nuevo sector social de auto empleo en México, obligados por una economía con bajos salarios y pocos empleos, deciden incursionar en la creación de una empresa ya formal o informal, con sus pocas capacidades y formación académica, por lo que coinciden en la generación de micro empresas de sobrevivencia.

Sin embargo, cuando comparamos mipymes familiares y no familiares, surgen una serie de dudas difíciles de resolver, sobre todo, porque no existen estadísticas formales sobre empresas familiares en México y la comparación resulta azarosa, sobre todo en situaciones de informalidad económica.

En general, podría pensarse, que la empresa familiar tiene desventajas frente a la empresa no familiar. Pero debe tener también sus fortalezas. Por ejemplo, Belausteguigoitia [2005] identifica 7 fortalezas de las empresas familiares, frente a las empresas no familiares: 1) relaciones de afecto, 2) compromiso, 3) servicio, 4) visión de largo plazo, 5) vocación, 6) rapidez en la toma de decisiones y, 7) estabilidad de los ejecutivos.

Sin embargo, lo que podrían ser fortalezas desde una óptica, para otro son debilidades, al respecto Gómez [2007] explica que al momento de tomar decisiones, en una empresa familiar es más complicado, precisamente por las relaciones de afecto, al no intentar “lastimar” con comentarios o juicios a los familiares cercanos, se podría evitar tomar una decisión.

Pero si evaluar el nivel de desarrollo de las empresas es difícil, aún lo es más evaluar el de las empresas familiares, Belausteguigoitia (s/a:1) diseñó un cuestionario que combina elementos de empresa, familia y propiedad; a través de ese cuestionario, pretende determinar los niveles de desarrollo y profesionalización de las mismas, el puntaje máximo es de 150 puntos, y en general a mayor puntaje mayor profesionalización de la empresa familiar.

Belausteguigoitia (s/a:2) explica que en general, existe evidencia de que las empresas familiares logran vivir más tiempo que las no familiares, su renta-

bilidad es mayor, así como los retornos de inversión e inclusive, en los casos de empresas familiares que cotizan en bolsa, el valor de las acciones de empresas familiares tienen mayor crecimiento que las de empresas no familiares.

Descripción de las empresas

En esta sección presentamos los principales resultados de la encuesta aplicada a 323 empresarios beneficiados de un programa de apoyos para micro y pequeños empresarios en Jalisco.

En el cuadro 1 se observa que 240 son empresas familiares, lo que representa el 74 por ciento de la muestra total, de éstas, un poco más del 50 por ciento son micro empresas, 28 por ciento son emprendedores 20 por ciento son pequeña empresa.

Cuadro 1³. Distribución de las empresas por tamaño y tipo

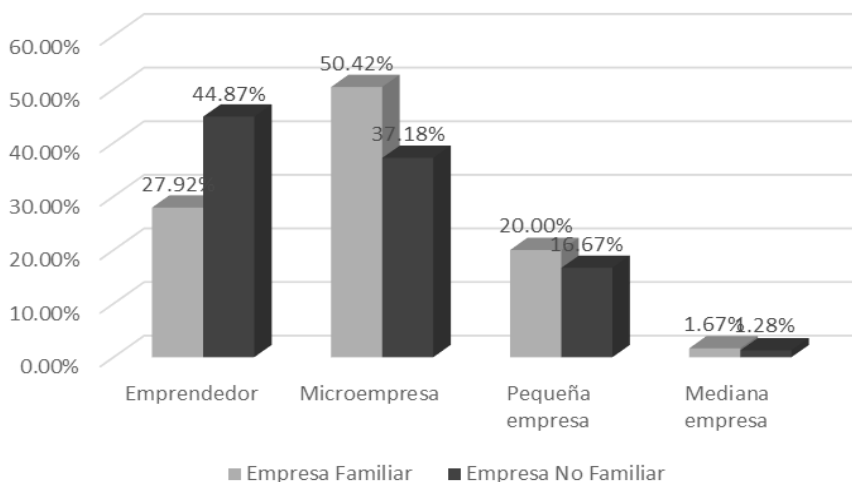
Empresa	Emprendedor	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Total
Empresa Familiar	67	121	48	4	240
Empresa No Familiar	35	29	13	1	78
No Contestó	5	0	0	0	5
Total	107	150	61	5	323

Fuente: elaboración propia.

En la gráfica 1 se observa que casi el 50 por ciento de las empresas emprendedoras son empresas no familiares, se pudo observar al momento de la aplicación del cuestionario que estos emprendedores no tienen mucha idea de a quienes van a contratar, por lo que seguramente, en el futuro, la mayoría de ellas se convertirán también en empresas familiares, ya que el empleo familiar constituye una fuente de mano de obra con un costo muy bajo, lo que permite aminorar los costos de subsistencia de las empresas.

3. Todos los cuadros y gráficas que se incluyen en este documento, su fuente es el "Estudio Diagnóstico de Empresas beneficiadas en el Programa Emprendurismo y Bienestar Regional", CEPE-UDEG, Diciembre 2013 a febrero de 2014.

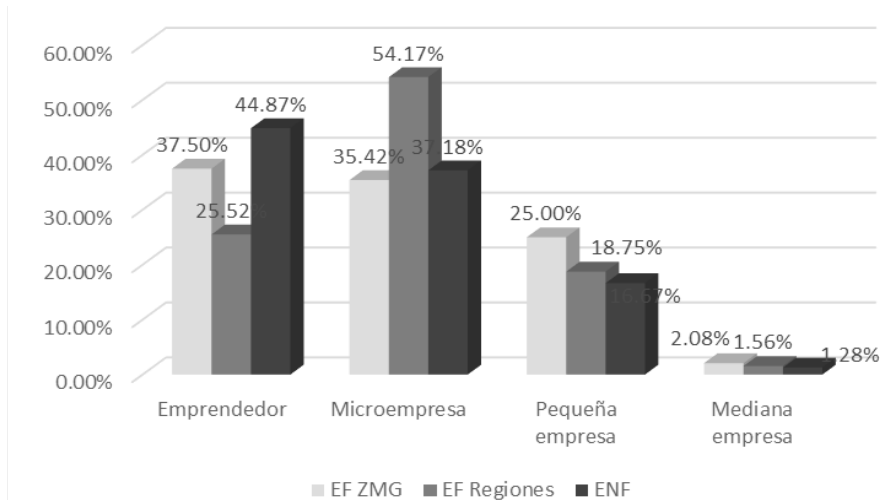
Gráfica 1. Distribución de las empresas, por tamaño y tipo, en porcentajes



Fuente: elaboración propia.

Se puede observar en la gráfica 2 que en el rango de emprendedores, predominan las empresas no familiares, seguido por las empresas familiares de la ZMG, en tanto que en el grupo de micro empresas predominan las empresas familiares de las regiones y en la pequeña empresa las empresas familiares de la ZMG representan el 25 por ciento del total.

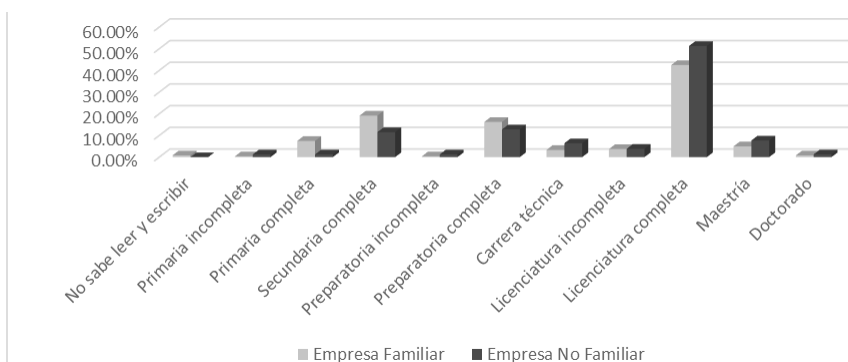
Gráfica 2. Distribución de las empresas por tamaño, tipo y ubicación, en porcentajes



Fuente: elaboración propia.

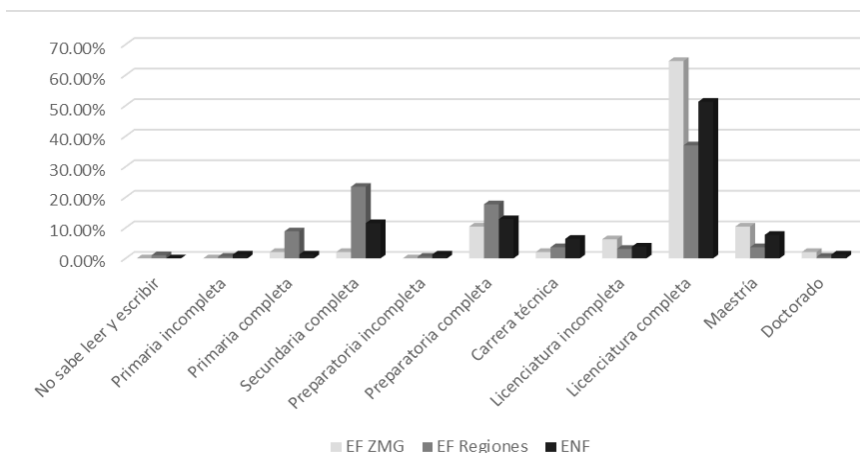
La gráfica 3 muestra que en cuanto al nivel de formación, hasta el nivel de preparatoria, hay mayor presencia de las empresas familiares, en tanto que para nivel licenciatura, maestría y posgrado, hay mayor presencia de empresas no familiares. Sin embargo, estas proporciones cambian cuando ya incluimos el ámbito regional, ya que de las empresas familiares de la ZMG poco más del 64 por ciento cuenta con licenciatura, al contrario de las empresas familiares regionales que presentan mayoría en los grupos de formación hasta preparatoria (véase gráfica 4). Esto explica que en general, las empresas de las regiones tienen menor formación y que comparativamente las EF de la ZMG tienen mayor formación que las ENF de la ZMG.

Gráfica 3. Escolaridad de los empresarios, por tipo, en porcentajes



Fuente: elaboración propia.

Gráfica 4. Escolaridad de los empresarios, por tipo y ubicación, en porcentajes



Fuente: elaboración propia.

Respecto a la contratación de familiares como empleados, las EF de la ZMG incorporan en promedio a 2.48 de sus familiares, en tanto que en las EF en las regiones de Jalisco incorporan a 4.41 de sus familiares (véase cuadro 2). Lo que se puede analizar a este respecto, es que en las regiones, la gente confía más en sus familiares para un empleo y al mismo tiempo, sirven como potenciales herederos del negocio e inclusive, como un factor para disminuir costos.

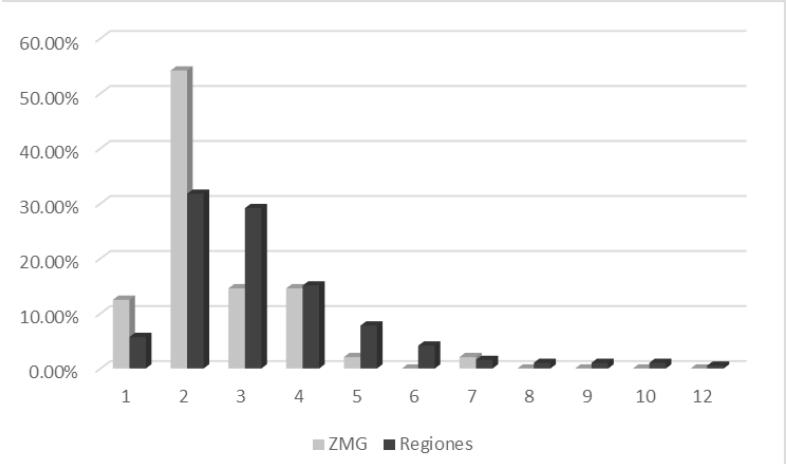
Cuadro 2. Media de familiares colaborando en las empresas familiares, por ubicación

Empresa Familiar	Familiares que intervienen en la empresa
ZMG	2.48
Regiones	4.41
Media global	4.02

Fuente: elaboración propia.

En la siguiente gráfica se observa, que inclusive hay empresas en las regiones que emplean hasta a 12 de sus familiares, en tanto que las EF se concentran de entre 1 y 4 familiares que incorporan como colaboradores.

Gráfica 5. Distribución de las empresas, por empleos familiares y ubicación, en porcentajes

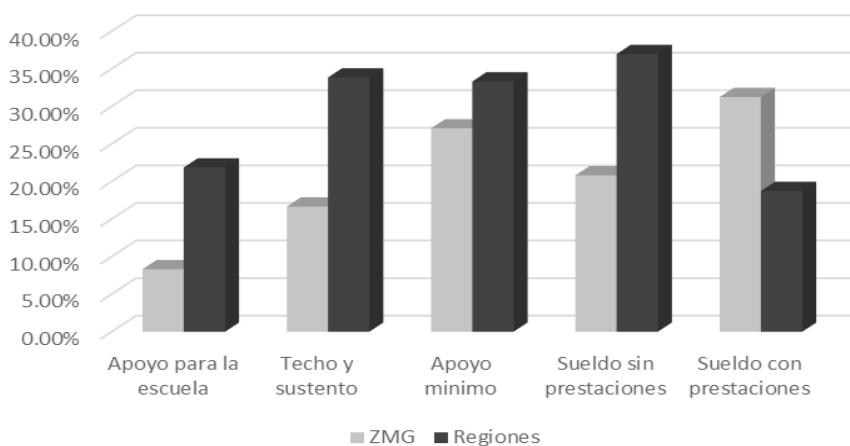


Fuente: elaboración propia.

Se comentaba anteriormente que el empleo familiar puede ser una fuente de disminución de costos, en la gráfica 6 podemos observar los tipos de contraprestaciones que brindan los empresarios a sus familiares, en general, poco más del 30 por ciento de las EF de las regiones dan techo y sustento,

apoyo mínimo o sueldo sin prestaciones a sus familiares. En tanto que las EF de la ZMG el 31 por ciento le proporciona sueldo con prestaciones. Es importante mencionar que la mayoría de los empresarios respondieron a esta pregunta con más de una de estas opciones, entonces puede ser que un empresario le proporcione techo y sustento además de apoyo para la escuela. Aun así, esto no es nada comparado con el costo de un sueldo formal con prestaciones.

Gráfica 6. Tipo de contribución al empleado familiar, por ubicación, en porcentajes



Fuente: elaboración propia.

Índice de empresarialidad

El índice de empresarialidad se elabora a partir de la encuesta aplicada a los empresarios y emprendedores beneficiados por el programa de apoyos, en el estado de Jalisco, México. La cual está conformada por 5 componentes: eje administrativo, eje de producción, eje de recursos humanos, eje comercial y mercadológico y eje financiero.

La metodología para determinar cada uno de los componentes del índice de empresarialidad se explica en general a continuación:

I. Componente eje administrativo.

Incluye la identificación sobre si la empresa es familiar, si cuenta con la planeación estratégica (en sus diferentes secciones), la definición de empresa física o moral y para estas últimas los controles administrativos-operativos que deben cubrir. Incluimos, pensando en la formalidad de las empresas, si cuentan con equipo de oficina, su valor; el espacio que tienen para trabajar en sus diferentes áreas de trabajo, así como los controles que llevan a cabo en sus procesos.

En total, la suma del puntaje de todas las variables añadidas en el componente administrativo es de 35 puntos (100%) para las empresas físicas y 40 puntos (100%) para las empresas morales.

II. Componente de producción

Se pregunta sobre los productos y servicios que se ofertan al cliente, la identificación de materia prima, el proceso productivo y la forma en la que se lleva a cabo. En total, la suma del puntaje máximo para todas las variables añadidas en el componente de producción es de 20 puntos (100%).

III. Componente de recursos humanos

En esta sección preguntamos sobre el recurso humano por áreas de la empresa, así como su situación (base, temporal y empleos familiares no remunerados), prestaciones, nivel de escolaridad; proceso para determinar requerimientos de personal y de contratación del mismo. Así como comunicación y capacitación a los empleados. El puntaje óptimo para las variables elegidas dentro del componente de recursos humanos es de 19 puntos (100%).

IV. Componente eje comercial y mercadológico

Aquí se pregunta sobre el conocimiento de clientes y competidores. Los medios para desarrollar nuevos productos, la forma en la que se comunican con sus clientes, si acaso se tienen aliados o convenios y de qué tipo, y, fijación del precio de venta. La puntuación óptima para el total de las variables incluidas en el componente comercial y mercadológico es de 21 puntos (100%).

V. Componente Eje Financiero

Se pregunta sobre los estados financieros que se elaboran y con qué propósito. Si cuenta con un presupuesto anual y para qué lo utiliza. Si se determinan y cómo se realizan los costos de producción, y a cuánto ascienden. Productos y servicios con mayor venta. La forma de llevar a cabo la contabilidad. El origen de la inversión complementaria del proyecto. Así como la existencia de préstamos en el pasado o actuales, de qué tipo y en qué condiciones fueron pactados. El puntaje máximo para este componente es de 21=100% para empresas morales, 18=100% para empresas físicas.

En el cuadro 4, se observan los resultados de los 5 ejes, siendo 1 el nivel óptimo, ya que los números de la tabla indican el porcentaje de cumplimiento de las empresas respecto al puntaje óptimo de ese eje. Por ejemplo, las EF de la ZMG sus puntajes más altos son los correspondientes al eje de producción y al eje de recursos humanos, lo cual es lógico ya que el ambiente familiar se lleva al espacio laboral, si la familia se lleva bien, se tienen cariño, confianza, etc. Estos sentimientos se trasladan al ámbito empresarial. Las EF de las regiones tienen el mismo comportamiento, pero tienen el indicador de producción más alto de todos los grupos de empresas pero tienen un eje de recursos humanos

mucho más bajo comparado con las EF de la ZMG. Respecto a las ENF de la ZMG sus ejes con mayor valor son el eje de producción y el eje administrativo, al igual que la ENF de las regiones de Jalisco. Es importante resaltar que aun así, todos los valores de todos los ejes están muy lejanos al nivel óptimo de 1.

Cuadro 4. Media del puntaje por eje, por tipo y ubicación de las empresas

Empresas	Eje Recursos Humanos	Eje Administrativo	Eje Producción	Eje Financiero	Eje Comercial y Mercadotecnia
EF ZMG	.4145	.4172	.5135	.4005	.3105
ENF ZMG	.3606	.4762	.4407	.3286	.3386
EF Regiones	.3569	.3435	.5542	.3528	.2865
ENF Regiones	.2848	.3261	.4245	.3192	.2484

Fuente: elaboración propia.

Construcción del índice de empresarialidad

Con los puntajes de los 5 componentes, eje administrativo, eje de producción, eje de recursos humanos, eje comercial y mercadotecnia y el eje financiero; se realizó un método de extracción de datos llamado componentes principales, en donde, de los 5 componentes se reducen a uno solo, al cual le hemos llamado índice de empresarialidad, este refleja el comportamiento de los mismos.

Los resultados del modelo son significativos, y cada uno de los componentes contribuye a la extracción con comunalidades altas.

Cuadro 3. Contribución de cada componente al índice

Componente	Extracción
Componente eje administrativo	.697
Componente eje producción	.843
Componente eje financiero	.837
Componente eje comercial y mercadotecnia	.748
Componente eje recursos humanos	.810

Fuente: elaboración propia.

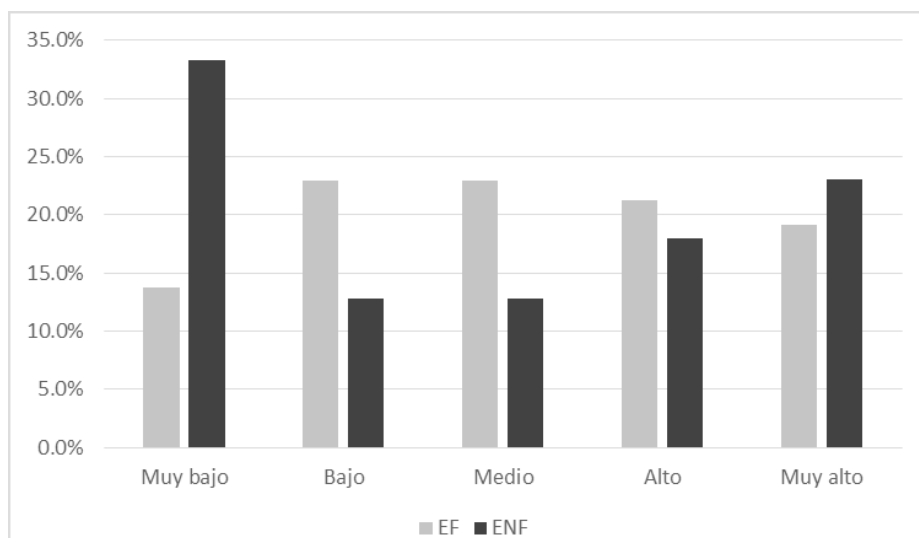
Como se puede observar en el cuadro anterior, la contribución de cada

componente al índice extraído es alto, siendo el eje de producción el que más contribuye, seguido muy de cerca con el eje financiero y el de recursos humanos. Lo anterior se explica al ser la mayoría empresas de transformación, además de contar con poco desarrollo financiero y de recursos humanos en la mayoría de las empresas (hablando en términos de formalidad).

Con los resultados del índice de empresarialidad se construyeron 5 rangos iguales: Muy bajo, Bajo, Medio, Alto y Muy alto; los cuales indican el nivel de madurez o de empresarialidad que tiene cada empresa.

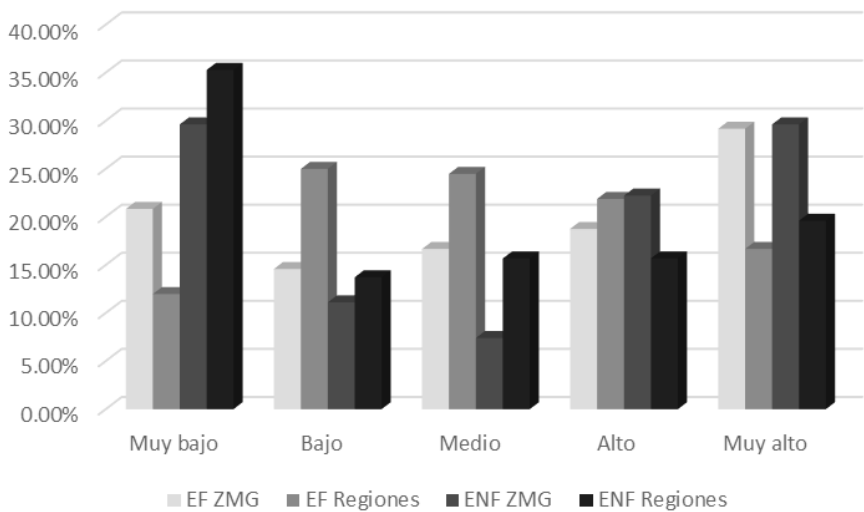
En la gráfica 7 se observa que las EF son mayoría en los rangos Bajo, Medio y Alto, en tanto que las ENF son mayoría en los rangos Muy Bajo y Muy alto. A este respecto se observa en la gráfica 8 que en el rango Muy alto existe mayor presencia de las empresas ubicadas en la ZMG, tanto familiares como no familiares. Mientras en el rango Muy bajo existe mayor presencia de las empresas no familiares, principalmente de aquellas ubicadas en las regiones y en segundo lugar de las ubicadas en la ZMG

Gráfica 7. Rango del índice de empresarialidad, por tipo de empresa, en porcentaje



Fuente: elaboración propia.

Gráfica 8. Rango del Índice de empresariedad, por tipo y ubicación de la empresa, en porcentaje



Fuente: elaboración propia.

En el cuadro 5 sobresalen las EF de la ZMG por tener una media de empresariedad más alta, esto es calculando una media grupal de las empresas en esa clasificación se obtuvo 2.06. Se observa pues que las empresas familiares tienen niveles mayores de empresariedad respecto a las ENF.

Cuadro 5. Media de la sumatoria de los componentes de empresariedad, por tipo y ubicación de la empresa

Empresas	Media componentes empresaria- lidad
EF ZMG	2.06
EF Regiones	1.89
ENF ZMG	1.94
ENF Regiones	1.60

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Las empresas familiares tienen menor formación en promedio de las no fami-
liares, sin embargo, las empresas familiares de la ZMG tienen mayor forma-
ción que aquellas ubicadas en las regiones del interior del estado de Jalisco.

En general, se observa que las empresas con mayores necesidades de cualificación empresarial son las EF de las regiones.

Se puede deducir que contar con nivel de estudios de licenciatura no garantiza poder desarrollar una empresa, precisamente porque siendo las empresas no familiares las que tienen mayor formación en promedio, no tienen mayor nivel de empresarialidad comparado con las empresas familiares.

Definitivamente contar con empleados familiares y contribuir a su esfuerzo con otras opciones diferentes a sueldo formal, les brinda la oportunidad a estas empresas de ser rentables y al mismo tiempo ser competitivas frente a otras empresas.

Por otro lado, los niveles de empresarialidad de las empresas familiares es más alto respecto a las no familiares, dato muy importante debido principalmente a que se puede deducir, por un lado que al contar con empleados en los que pueden confiar y que tienen bajo costo para la empresa las hace más competitivas frente a empresas no familiares pequeñas en donde el dueño es el hombre orquesta que realiza la mayoría de las funciones en la empresa y que por lo mismo pierde competitividad frente a las primeras.

Es importante resaltar que este análisis solo es válido para este grupo de estudio en donde predominan las empresas micro y pequeñas, con un comportamiento muy diferente de la gran empresa familiar, donde tanto la competitividad como los problemas son de otra índole.

Finalmente, se puede deducir que es importante brindar mayor capacitación empresarial y fomentar la formalidad tanto en EF como en ENF, ya que las medias de competitividad empresarial de todos los grupos de empresa están muy lejanas al óptimo que es 1. Según los resultados de nuestra encuesta-diagnostico, respecto a la media de los puntajes de empresarialidad, los ejes con mayores áreas de oportunidad son el eje comercial-mercadológico y el eje financiero, Gómez [2007] explica que uno de los problemas más serios que presentan en general las PyMES es la falta de liquidez.

Si a esto le sumamos que en las comunales el eje financiero es el que más contribuye al modelo, solo después del eje de producción, se llega a la conclusión que es prioritario planear programas de atención y fomento a la formalidad empresarial y al fomento de habilidades financieras en los empresarios ya que, por ejemplo, se elaboran los estados financieros por el contador pero no son analizados y mucho menos utilizados como una herramienta de toma de decisiones para la eficiencia financiera. Es por ello que este tema es un foco rojo a atender por los empresarios y por las instituciones si se desea fomentar el crecimiento y eficiencia empresarial en Jalisco.

Referencias bibliográficas

Belausteguigoitia I. (2005), *Luz y sombra en las empresas familiares*, “Revista Dirección Estratégica”, Instituto Tecnológico Autónomo de México, Rev. no. 13, (Marzo-2005).

Belausteguigoitia I. (S/A:1), *Breve Diagnóstico de una Empresa Familiar*, en Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar ITAM, disponible en www.cedef.itam.mx, consultado el 10 de marzo de 2014

Belausteguigoitia I. (S/A:2), *¿Empresa Familiar vs. Empresa Profesional?*, en Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar ITAM, disponible en www.cedef.itam.mx, consultado el 10 de marzo de 2014
Hagedoorn J. (1996), *Innovation and Entrepreneurship: Schumpeter revisited*, “Industrial and corporate change”, Volume 5, Number 3. Reino Unido.

Gómez Macías M. (2007), *El futuro de las pymes en el marco del TLC* En R. Regalado Hernandez, *Las MIPYMES en Latinoamérica: Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración*, pp. 71–83.

Maldonado Peredo A., Cordova Quijada B.E. (2007), *Experiencia práctica: Programa PIADPYME para el desarrollo y competitividad de las micro y pequeñas empresas del Noroeste de México. Estrategias de Impacto económico y social que permitan a las empresas integrarse a una economía cada vez más competitiva* En R. Regalado Hernandez, *Las MIPYMES en Latinoamérica: Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración*, pp. 84–92.

Monika Walicka

Politechnika Białostocka

Wyznaczniki orientacji przedsiębiorczej w farmaceutycznej firmie rodzinnej – studium przypadku

**Determinants of entrepreneurial orientation in family-owned
pharmaceutical organization – case study**

Abstract: Entrepreneurship studies are highly necessary in the pharmacy field. In this changeable and highly competitive environment managers perform entrepreneurial activities to generate innovative strategies. Despite this industry faces complexity and growing competition, family pharmaceutical business have been rarely analyzed from the entrepreneurial point of view. The case study approach was used to inductively develop propositions.

This paper applies the construct of entrepreneurial orientation (EO) in the context of family-owned organizations. The results serve an initial effort to explanation for EO dimensions in pharmaceutical organizations. It is considered how innovativeness, risk-taking and proactiveness performs the effect of family involvement phenomenon on the EO of family-owned organizations.

Key-words: entrepreneurship, entrepreneurial orientation, innovativeness, risk taking, proactiveness, family business, pharmaceutical business.

Wstęp

Branża farmaceutyczna w Polsce należy do najbardziej dynamicznych sektorów gospodarki, zaś Polska jest w pierwszej dziesiątce rynków zbytu farmaceutyków w Europie, ze względu na liczbę mieszkańców [Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. 2011, s. 3]. Przemysł farmaceutyczny podlega ciągłym zmianom w branży: technologicznym, strukturalnym, a także

w dziedzinie orientacji rynkowej rośnie znaczenie potrzeb klienta oraz jego edukacji w zakresie możliwości terapii farmaceutycznej. Rynek farmaceutyczny w Polsce jest rozdrobniony, funkcjonuje tu kilkadziesiąt przedsiębiorstw wytwarzających produkty farmaceutyczne, najczęściej leki generyczne. Z zagranicy sprowadzane są głównie leki oryginalne, chronione patentami. Żeby sprostać wymaganiom rynku, firmy muszą nieustannie obserwować konkurencję (prawo patentowe) oraz inwestować we własną działalność badawczo-rozwojową. Kluczowa dla rozwoju firmy staje się orientacja przedsiębiorcza (OP) menadżerów, podejmowanie decyzji oraz inicjowane działania. Przemysł farmaceutyczny analizowany jest w środowisku akademickim z wielu perspektyw, brakuje jednakże opracowań nad wpływem OP na rozwój przedsiębiorstw w tej branży. Sugeruje się więc przeprowadzenie dogłębnej eksploracji wyznaczników OP, w celu lepszego rozumienia dlaczego innowacyjność, podejmowanie ryzyka oraz proaktywność dają tym firmom potencjał odkrycia nowych możliwości, dzięki czemu firma zdobędzie przewagę nad konkurentami, później zaś będzie ją pogłębiać. Firmy zarządzane przez członków rodziny lub stanowiące ich własność zwykle posiadają odmienną wizję rozwoju niż prywatne korporacje. Dlatego, w artykule zdecydowano się na studium przypadku przedsiębiorstwa rodzinnego, które istnieje na rynku farmaceutycznym od 28 lat i zarządzane jest przez drugie pokolenie rodziny. Analizowana firma szybko rozwija się, wdraża innowacyjne produkty i procesy, posiada liczne patenty wypracowanych rozwiązań oraz nagrody w kategoriach: innowacyjność, zatrudnienie, firma rodzinna.

W artykule skupiono się na analizie kluczowych czynników pomagających zrozumieć związki pomiędzy elementami OP a rozwojem firmy w kontekście zaangażowania rodziny. W tym celu zaprezentowano przegląd dotychczasowej wiedzy o OP w analizowanej branży, omówiono poszczególne wymiary OP oraz na podstawie studium przypadku przedstawiono rezultaty analizy oraz opracowano model teoretyczny i sugestie do podjęcia pogłębionych badań w przyszłości.

Orientacja przedsiębiorcza w branży farmaceutycznej i medycznej – stan wiedzy

Pomimo tego, że koncepcja OP znana jest już od dawna, to nadal istnieje niedostatek badań empirycznych na temat jej wpływu na rozwój przedsięwzięć farmaceutycznych (PF). W tabeli 1 prezentowano przegląd dotychczasowego dorobku naukowego w tym kontekście.

Tabela 1. Przegląd konstruktów orientacji przedsiębiorczej w kontekście branży medycznej

Autor/autorzy	Przedsiębiorstwa medyczne	Sposób ujęcia OP
Stetz, Howell, Stewart, Blair, Fottler 2000	Zarządzanie firmą medyczną	Podejmowanie ryzyka
Bhuan, Menguc, Bell 2005	Zarządzanie szpitalem publicznym	Innowacyjność, ryzyko, proaktywność
Monsen, Boss 2005	Organizacje medyczne	Autonomia, innowacyjność
Davis, Marino, Aaron 2006	Przemysł opieki medycznej	Platformy inwestycyjne
Davis, Marino, Aaron i in. 2011	Komercyjne i non-profit domy opieki medycznej w domu	Innowacyjność, ryzyko, proaktywność, strategie rynkowe
Davis, Marino, Vecchiarini 2013	Opieka w domu	Wynik finansowy, zarządzanie atrybutami przedsiębiorczości
Vecchiarini, Mussolino 2013	Przedsiębiorczość w szpitalach prywatnych	Innowacyjność, ryzyko, proaktywność

Źródło: opracowanie własne.

W sekwencji chronologicznej, pierwsze badania OP przeprowadzone zostały przez Stetza [Stetz, Howell, Stewart i in. 2000, ss. 653-667]. Wykorzystano tu wyniki ankietyzacji 865 podmiotów opieki zdrowotnej. Respondentami byli kierownicy jednostek, a przedmiotem badań podejmowanie strategicznych działań. Autorzy zauważyli znaczącą różnicę pomiędzy OP a postawą przedsiębiorczą. Pięć lat później Bhuan, Menguc i Bell [2005, ss. 9-17] analizowali przedsiębiorczość jako zdolność organizacji do wpływania na sytuację rynkową. Badaniem objęto wówczas 231 szpitali publicznych. Rok później Davis, Marino i Aaron [2006, ss. 109-129] zauważyli wysoki poziom OP w domach opieki medycznej, które dywersyfikowały ofertę usług skierowanych do nie-rezydentów oraz poszerzały bazę klientów. Późniejsze badania ich autorstwa wykazały, że na wczesnym etapie cyklu życia przedsiębiorstwa innowacyjność może napotkać problemy finansowe [Davis, Marino, Vecchiarini 2013, ss. 147-165], więc badane podmioty (domy opieki) muszą odpowiednio zbilansować koszty i przychody, wciąż utrzymując wysokie standardy jakości opieki i świadczonych usług. Z kolei Monsen i Boss [2005, ss. 9-16] analizowali cztery czynniki przedsiębiorczości podkreślając jej znaczenie w biznesie medycznym. Odnotali oni, że biznes medyczny to przemysł, który musi stawić czoła wielu wyzwaniom typowym tylko dla tego środowiska. Popyt na usługi medyczne ewoluuje, zmienia się sam „produkt”, pojawiają się naciski od strony dostawców. Badani przez Monsena reagowali na warunki rynkowe w sposób przedsiębiorczy poprzez zakup sieci praktyk lekarskich, ośrodków zdrowia, zakładanie specjalistycznych klinik. Davis, Marino, Aaron i in. [2011, ss. 197-211] podjęli badania związków przyczynowo-skutkowych OP w opiece zdrowotnej, wynikających z porównania między firmami typu *profit* oraz *non-profit* prowadzących domy opieki medycznej w USA. Zauważyli, że firmy typu *profit* są

skłonniejsze do działań OP i bardziej angażują się w sprostanie technologicznym i ekonomicznym tendencjom rynkowym. Przełomem w kontekście badania OP w biznesie medycznym było opracowanie diagnostycznych ram rozumienia przedsiębiorczości. McCleary [McCleary, Rivers, Schneller 2006, ss. 550–577] zidentyfikował trzy kategorie czynników głównych, które determinują przedsiębiorczość w branży farmaceutycznej, a także zauważył pewne czynniki środowiskowe, tj. wpływające głównie na przedsiębiorczość w opiece zdrowotnej. Stały się one bazą do dalszego rozwoju koncepcji OP oraz jej pomiaru.

Pomiar orientacji przedsiębiorczej w branży farmaceutycznej

Wymiar OP określa się poprzez oszacowanie poziomu tworzących ją czynników w postaci innowacyjności, proaktywności oraz podejmowania ryzyka [Lumpkin, Dess 1996, ss. 125–172], zaś właściwe natężenie poziomu przedsiębiorczości jest zależne od konkretnej sytuacji [Dyduch 2007, s. 34].

Innowacyjność zwykle rozumiana jest jako cecha, np. kreatywność, eksperymentowanie [Vecchiarini, Mussolino 2013, ss. 240], warunkująca wystąpienie zdecydowanie pozytywnie ocenianych i wysoce pożądanych zjawisk i procesów [Prystrom 2008, s. 153]. W branży farmaceutycznej oznacza to przede wszystkim skłonność do eksperymentowania poprzez wprowadzanie nowych produktów, usług i technologii. Innowacyjność jest tu ściśle powiązana z pojęciem przedsiębiorczości i utożsamiana z osobami, które zamierzają rozwijać i wspierać nowe pomysły, eksperymenty i kreatywność, gdyż to skutkować może powstaniem nowych usług, produktów i technologii. Jest ona kluczowym elementem zapewnienia firmie farmaceutycznej unikalności i atrakcyjności [Lega 2009, ss. 77–93], gdyż zwykle misja firmy związana jest z opieką zdrowotną opartą na kompetencjach i innowacjach. Żeby uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną, innowacyjność powinna być tu ogólnie przyjętą filozofią biznesu [Vecchiarini, Mussolino 2013, ss. 237–251].

Drugi aspekt OP, proaktywność, definiowana jest jako ciągle poszukiwanie szans, eksperymentowanie z potencjalnymi odpowiedziami na zmieniające się trendy rynkowe [Nogalski, Karpacz 2011, ss. 43–51]. Ten wymiar OP w przemyśle farmaceutycznym rozbudowany jest o „okazję”, rozumianą jako poszukiwanie nowych szans na rynku, nowych trendów, słabych i mocnych stron konkurentów mogących mieć związek z bieżącą działalnością przedsiębiorstwa [Kropp, Lindsay, Shoham 2006, ss. 404–523], wyprzedzaniu konkurentów poprzez wprowadzanie nowych produktów i marek, eliminowaniu działań strategicznych, które znajdują się w fazie dojrzałości lub spadku

w cyklu życia [Dyduch 2007, s. 34]. Proaktywność w branży farmaceutycznej jest szczególnie ważna, bo jest to sektor o szybkim wzroście innowacji i innowacyjności. Gdy innowacje szybko się starzeją, proaktywność jest niezbędna do przetrwania i ekspansji rynkowej.

Trzeci wymiar konstrukcji OP stanowi ryzyko. Konieczność poszukiwania i wdrażania innowacji, a potem ich ochrona patentowa wzmagają ryzyko w tym przemyśle. Oznacza to, że faktyczne korzyści finansowe mogą być nieadekwatne do oczekiwanych zysków [Bień 2008, s. 17]. Źródłem ryzyka są trudne do dostatecznie trafnie określenia zmiany przyszłych uwarunkowań zewnętrznych działalności organizacji [Rauch, Wiklund, Lumpkin i in. 2009, ss. 761–787], jak również niedoskonałości zarządzania przedsiębiorstwem. Menedżer firmy farmaceutycznej na co dzień podejmuje ryzyko: jest projektantem, strategiem, finansistą, komunikatorem i innowatorem [Guo 2006, ss. 504–530]. Ryzyko jest fundamentalnym elementem OP, ale jednocześnie najbardziej skomplikowanym i trudnym do zmierzenia [Derek, Patrick, Karl i in. 2005, ss. 212–219]. Strategia OP jest kierunkowana przez szanse, których wykorzystanie wymaga implementacji twórczych pomysłów. A to nierozzerwalnie wiąże się z konsekwencjami w postaci ryzyka.

Metodologia

Z przeglądu literatury wynika, że istnieje zainteresowanie nad pogłębionymi badaniami OP w firmach branży farmaceutycznej. Dotychczasowe badania i analizy dotyczą zwykle podmiotów publicznych (szpitali), dodatkowo niewiele z nich dotyczy firm rodzinnych. W sytuacji, kiedy „wiedza jest płytka, fragmentaryczna, niekompletna lub nieistniejąca” [Punch 2005, s. 147] sugerowane jest podejmowanie badań pogłębiających dotychczasową wiedzę. Postanowiono wykorzystać tu metodę badania studium przypadku. Metodologia została przyjęta z powodu niedostatecznej wiedzy na temat OP w medycznym oraz farmaceutycznym biznesie rodzinnym oraz w wyniku zauważonej potrzeby wniesienia nowych perspektyw do wcześniejszych opracowań.

Przedmiotem badań była OP oraz rola zaangażowania rodziny w jej rozwoju. Głównym celem tego eksploracyjnego studium przypadku jest opracowanie propozycji do dalszych badań [Vin 1994, s. 84]. W artykule wykorzystano badanie jakościowe w postaci studium przypadku polskiej firmy rodzinnej. Wybór firmy został podyktowany jej sukcesami udokumentowanymi wieloma nagrodami i certyfikatami, wiodącą pozycją na rynku oraz wysokim poziomem innowacyjności.

Innowacyjność, proaktywność i podejmowanie ryzyka w firmie rodzinnej – studium przypadku

Charakterystyka badanego podmiotu

Firma została założona w 1986 roku przez ojca obecnego Prezesa (doktora nauk medycznych) który wierzył, że nowoczesne terapie powinny odpowiadać na niezaspokojone potrzeby, tak, by pacjenci i lekarze czerpali z nich jak najwięcej korzyści. Obecnie, po śmierci ojca, firmą zarządza syn (na stanowisku Prezesa) razem z żoną (Wiceprezes i Dyrektor Zarządzający). Firma działa w branży farmaceutyczno-medycznej i jest liderem na polskim rynku leków nowej generacji, a zarazem jedną z najbardziej rentownych firm w Europie. Produkuje leki na receptę (RX), leki bez recepty (OTC) oraz dermokosmetyki. Obecnie firma jest eksporterem produktów do 40 rynków Europy i Azji oraz zatrudnia ponad 1700 osób, w tym 200 naukowców.

Innowacyjność i pomiar innowacji

Wprowadzone innowacje są głównie efektem pasji właścicieli, a po części zasługą pracujących w firmie zespołów badawczych. Wymagało to od firmy dostosowania procedur wewnętrznych w zakresie ochrony praw do wynalazków.

Innowacyjności sprzyja wprowadzona przez właścicieli strategia badań nad lekami oryginalnymi. W tym celu wyodrębniono w firmie Dział Badawczo-Rozwojowy, gdzie prowadzone są prace w ramach trzech programów badawczych:

- metabolicznego, który koncentruje się na wynalezieniu nowoczesnej terapii mającej zastosowanie w leczeniu cukrzycy typu II,
- onkologicznego, który zmierza do opracowania kierowanej terapii przeciwnowotworowej,
- neuropsychiatrycznego, skupiającego się na badaniach nad skuteczną terapią w leczeniu schizofrenii, zaburzeń lękowych oraz depresji.

Programy firma realizuje we współpracy z uniwersytetami, instytutami naukowymi i firmami prywatnymi. Pion Badawczo-Rozwojowy tworzony jest przez dwa Laboratoria: Chemiczne i Biologiczne oraz Działy: Naukowy, Zarządzania Projektami, Rejestracji i Badań Klinicznych. Laboratorium Chemiczne prowadzi syntezy nowych związków chemicznych o potencjalnym, przyszłym zastosowaniu jako leki innowacyjne. Laboratorium tworzy ciąg technologiczny, poczynając od Laboratorium Syntezy Organicznej, poprzez Laboratorium Analityczne, a skończywszy na Dziale Formulacji i Technologii.

Opracowanie nowego leku i wprowadzenie go na rynek to skomplikowany proces, który wymaga od zarządzających firmą szerokiego i interdyscyplinarnego spektrum umiejętności. Nazwy wszystkich produktów wprowadzanych przez na rynek są chronione są jako znaki towarowe. Pozwala to na budowanie marki i renomy produktu, a także na identyfikację go z wytwórcą. Wprowadza-

ny jest jednocześnie korzystania z identycznego, bądź podobnego oznaczenia dla preparatu, który nie wyróżnia się cechami jakościowymi produktów firmy.

Tabela 2. Rodzaje wdrożonych innowacji

Rodzaj innowacji	Wyszczególnienie	Liczba wdrożonych innowacji
Produktowe	Nowe produkty	50
	Udoskonalone istniejące produkty	112
Procesowe	Nowe procesy	16
	Usprawnione procesy	3

Źródło: badania własne.

W latach 2004-2012 firma poddała ochronie patentowej ponad 40 wynalazków, np. sposoby wytwarzania substancji, jej nowe pochodne, sposoby otrzymywania farmaceutycznie czystej polimorficznej postaci różnych substancji oraz wprowadziła na rynek ponad 50 innowacyjnych produktów. Łącznie w firmie produkuje się blisko 600 gotowych preparatów. Przykładem innowacji procesowej jest wprowadzenie nowoczesnej linii pakującej (20 różnych produktów). Innowacyjne są także kluczowe procesy wewnętrzne. W 2011 roku zakończono wdrażanie nowoczesnego i w pełni zintegrowanego systemu wspierającego zarządzanie na wszystkich płaszczyznach funkcjonowania firmy, począwszy od logistyki dystrybucji, przez produkcję i technologię, aż po łańcuch dostaw i harmonogramowanie produkcji. Ponadto, zaimplementowano system wskaźników, obejmujący proces tworzenia wartości dla klienta docelowego, jak również funkcje wspomagające te działania, np. nowe sposoby docierania do odbiorców krajowych i zagranicznych.

Innowacje produktowe i procesowe są dla firmy źródłem przewagi konkurencyjnej, zapewniają korzyści i umożliwiają realizację misji. Celem firmy jest bycie liderem innowacji nie tylko w obszarze opracowywanych terapii i oferowanych produktów, ale również w aspekcie działalności biznesowej.

Proaktywność i pomiar proaktywności

Proaktywne dokonywanie zmian wewnętrznych i zewnętrznych w przedsiębiorstwie potwierdza sam fakt wprowadzenia na rynek ponad 600 nowych produktów. Firma poszukuje szans także poza swoją bieżącą działalnością. Przykładem tego jest poszerzenie oferty o suplementy diety oraz dermokosmetyki.

Świadectwem proaktywności jest ciągłe doskonalenie metod produkcji i poszukiwanie nowych, nietypowych sposobów rozwiązywania problemów, co potwierdzają słowa wypowiedziane przez Prezesa firmy: „Uwielbiam rozwiązywać problemy. Gdy ich nie ma, czuję się niepotrzebny”.

Badane przedsiębiorstwo podjęło rywalizację z największymi światowymi potentatami w branży farmaceutycznej. Działania kadry menadżerskiej zorientowane są na długotrwały rozwój. Z uwagi na dynamiczne zmiany na rynku, kierownictwo podjęło decyzję wspierającą rozwój i pozyskiwanie środków finansowych poprzez fuzje i przejęcia mniejszych podmiotów farmaceutycznych. Ten strategiczny cel realizowany jest także poprzez transformację wykupowanych czy przejmowanych jednostek. Silna przez lata pozycja firmy na rynku budowana była głównie poprzez innowacyjne działania, które wpływały na gospodarkę kraju oraz miały bezpośredni wpływ na postęp w leczeniu wielu chorób, a tym samym na standardy ochrony zdrowia w Polsce.

Zarządzający przedsiębiorstwem wykorzystują wiedzę i doświadczenie swoje, własnej kadry, a także pasję i wiedzę ekspertów z różnych dziedzin nauki. Firma dąży do poszerzania wiedzy swojej kadry, organizując szkolenia oraz współpracując ze specjalistami o światowej renomie. Zamiast pasywnego oczekiwania na działania konkurencji, przedstawiciele firmy wierzą w możliwość aktywnego udziału w kształtowaniu przyszłości od samego początku. Świadczą o tym słowa Prezesa firmy: „Ścigamy się w regatach, które wymagają od sternika perspektywicznego myślenia. Nie można przez cały czas płynąć na czele stawki. Interesują mnie nie aktualne wyniki firmy, lecz jej pozycja w przyszłości”.

Podejmowanie ryzyka i jego pomiar

Wdrażanie innowacji jest nierozłącznym komponentem ryzyka. W analizowanej firmie ten komponent OP polega na podejmowaniu przez zarządzających ryzyka poszukiwania i wykorzystywania możliwości rozwoju. Działania te są przemyślane i ukierunkowane na zapewnienie stabilności i długofalowego wzrostu przedsiębiorstwa. Pomimo niepewności, która zwykle towarzyszy ryzykownym przedsięwzięciom, działania zarządzających są pewne i śmiałe.

Firma podejmuje kroki zmierzające do minimalizacji ryzyka poprzez troskę o własność przemysłową. Prawa do produktów innowacyjnych firma posiada na wyłączność. Taka sytuacja pozwala firmie wcześniej wprowadzać swój wynalazek do obrotu i zwiększać udziały w danym rynku. Ponadto ochrona patentowa sprawia, że firma jest atrakcyjnym licencjodawcą dla potencjalnych partnerów zewnętrznych. Podjęto także współpracę z trzema kancelariami prawnymi. Jednakże ostateczną decyzję o wyborze strategii podejmuje zarząd, często po konsultacji ze światowymi ekspertami w dziedzinie prawa patentowego.

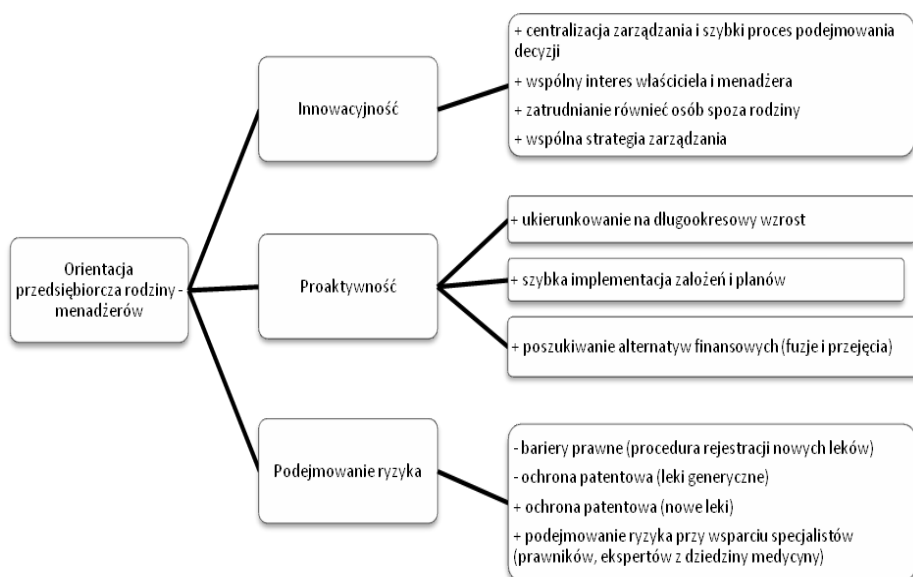
Typowym źródłem ryzyka, a zarazem kluczem do sukcesu, w przemyśle farmaceutycznym, jest informacja. Przewaga rynkowa znajduje się po stronie firmy, która jako pierwsza, z niską ceną wejdzie na listę refundacyjną. Firmie udało się tego dokonać wielokrotnie, np. w przypadku rejestracji leków na nadciśnienie, schizofrenię i zwężenie oskrzeli.

Właściciele przedsiębiorstwa podejmują ryzyko związane z prowadzeniem żmudnych i kosztownych badań nowych związków. W tym przemyśle ryzyko jest wysokie: mogą się udać albo nagle zakończyć porażką.

Dyskusja i podsumowanie

Osiągane przez firmę sukcesy, dotyczące innowacji w medycynie to suma osiągnięć naukowców oraz skutecznego zarządzania firmą rodzinną. Pasja i determinacja, ale przede wszystkim orientacja przedsiębiorcza właścicieli sprawiły, że firma znajduje się w czołówce europejskich rankingów w branży farmaceutycznej.

Wykres 1. Model wyznaczników OP w farmaceutycznej firmie rodzinnej



Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie analizy dokonanej w poprzednich rozdziałach zaproponowano konceptualny model, którego celem jest graficzna prezentacja głównych obserwacji zawartych w artykule.

Autorka jest świadoma jego ograniczeń płynących z wykorzystania tylko jednego studium przypadku. Uzyskane wyniki mają za zadanie zachęcić do późniejszych badań OP w firmach rodzinnych oraz do dalszego testowania na reprezentatywnej próbie przypadków. Wyniki pomiaru poziomu innowacyjności, proaktywności i podejmowanego ryzyka pozwoliły określić orientację

firmy jako przedsiębiorczą. Orientacja ta odzwierciedla reakcję zarządzających nią właścicieli na zmiany w otoczeniu, pozwala na wdrażanie nowych pomysłów i kreatywność. Analizowana firma jest przypadkiem organizacji, gdzie działania przedsiębiorcze stanowią fundament strategii.

Bibliografia

- Bhuian S., Menguc B., Bell S. (2005)**, *Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance*, „Journal of Business Research”, nr 58 (1).
- Bień W. (2008)**, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Davis J., Marino L., Aaron J. (2006)**, *A real options perspective of platform investments in service firms: An application in the nursing home industry*, „International Journal of Organizational Analysis”, nr 14 (2).
- Davis J., Marino L., Aaron J. i in. (2011)**, *An examination of Entrepreneurial Orientation, environmental scanning, and market strategies of nonprofit and for-profit nursing home administrators*, „Nonprofit Voluntary Sector Quarterly”, nr 40 (1).
- Davis J., Marino L., Vecchiarini M. (2013)**, *Exploring the relationship between nursing home financial performance and management entrepreneurial attributes*, „Advanced Health Care Management”, nr 14.
- Derek A., Patrick A., Karl J. i in. (2005)**, *Entrepreneurial propensity in health care: Models and propositions for empirical research*, „Health Care Management Review”, nr 30 (3).
- Dyduch W. (2007)**, *Innowacyjność organizacji – istota, pomiar i powiązanie z efektywnością*, [w:] J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Guo K. (2006)**, *Entrepreneurship management in health services: an integrative model*, „Journal of Health and Human Services Administration”, nr 28 (4).
- Kropp F., Lindsay N., Shoham A. (2006)**, *Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms*, „International Marketing Review”, nr 23 (5).
- Lega F. (2009)**, *Strategic, organizational and managerial issues related to innovation, entrepreneurship and intrapreneurship in the hospital context: remarks from the Italian experience*, „Journal of Management and Marketing in Healthcare”, nr 2 (1).
- Lumpkin G., Dess G. (1996)**, *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, „Academy of Management Review”, nr 21 (1).
- McCleary K., Rivers P., Schneller E. (2006)**, *A diagnostics approach to understanding entrepreneurship in health care*, „Journal of Health and Human Services Administration”, nr 28 (4).
- Monsen E., Boss R. (2005)**, *Mapping the differential impact of entrepreneurial orientation on performance in a healthcare organization*, [w:], *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship, Babson College, Wellesley.
- Nogalski B., Karpacz J. (2011)**, *Komponenty orientacji przedsiębiorczej – studium przypadku*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 3.
- Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. (2011)**, *Sektor farmaceutyczny i biotechnologiczny w Polsce*, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A., Warszawa.

Prystrom J. (2008), *Innowacyjność „kluczem do sukcesu” – przykład Volvo Car Corporation*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 2 (38).

Punch K. (2005), *Introduction to social research: quantitative and qualitative approaches*, Sage Publications, London – Thousand Oaks – New Delhi.

Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G. i in. (2009), *Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, nr 33.

Stetz P., Howell R., Stewart A. i in. (2000), *Multidimensionality of entrepreneurial firm-level processes: do the dimensions covary?* [w:] **P.D. Reynolds, E. Autio, C.G. Brush i in. (red.)**, *Frontiers of entrepreneurship research*, Babson College, Wellesley.

Vecchiarini M., Mussolino D. (2013), *Determinants of entrepreneurial orientation in family-owned healthcare organizations*, „International Journal of Healthcare Management”, nr 6 (4).

Yin R. (1994), *Case study research: design and methods*, Sage Publications, Los Angeles – London – New Delhi – Singapore – Washington D.C.

Piotr Tomski

Politechnika Częstochowska

Rodzinna osnova intencji przedsiębiorczych

The Family Context of Entrepreneurial Intentions

Abstract: The significance of entrepreneurial intentions may be regarded as crucial for the understanding of the entrepreneurial process in a broader perspective. The immediate family members of a potential entrepreneur may be assumed as a particular context for entrepreneurial intentions since the family background generates the factors influencing the perception of entrepreneurship, the recognition of opportunities of the environment and the attitudes affecting the intentions of an individual concerning the development of a new venture. The aim of the paper is to investigate the connection between the entrepreneurial intentions of the students of the courses directly related to the sciences of enterprise management and self-employment of the immediate family members.

Key-words: family firm, entrepreneurship, self-employment, family, entrepreneurial orientation, entrepreneurial intentions.

Wprowadzenie

Znaczenie intencji przedsiębiorczych postrzegać można jako wręcz zasadnicze dla zrozumienia procesu przedsiębiorczego w szerszej perspektywie. Wynika to przede wszystkim z ich kluczowej roli w torowaniu drogi dla kreacji nowego przedsiębiorstwa.

We współczesnej nauce o zarządzaniu coraz częściej próby wyjaśnienia istoty przedsiębiorczości wychodzą poza ramy nauk ekonomicznych czy samego zarządzania, odwołując się także do nauk o człowieku. Podjęcie decyzji o rozpoczęciu działalności gospodarczej jest bowiem końcowym etapem procesu wyzwania aktywności przedsiębiorczej w jednostce ludzkiej. Poprzedzają go intencje, które z kolei kształtowane są przez zestaw czynników wpływających na postrzeganie rzeczywistości przez czło-

wieka [Kurczewska 2011, ss. 20-25]. Także wewnątrz istniejących organizacji szybkość, rzetelność i jakość zachodzących w nich procesów zależy w dużej mierze od czynnika ludzkiego [Królik 2011, ss. 291-297].

Istnieje kilka czynników wpływających na rozpoznawanie okazji przez przedsiębiorców oraz ich zachowania o charakterze przedsiębiorczym, zmierzające do osiągnięcia korzyści z owych okazji. Czynniki te można ująć w trzy grupy: tło osobiste, proces poznawczy oraz intencje [Uygun, Kasimoglu 2013, ss. 24-40]. Intencje implikują planowane zachowania, co wyartykułować można w stwierdzeniu, iż indywidualny zamiar stworzenia organizacji oznacza rozpoczęcie planowania jako rezultatu tego zachowania [Hmieleski, Corbett 2006, ss. 45-63]. W tym sensie intencja może zostać zdefiniowana jako stan mentalny moderujący indywidualną uwagę jednostki, doświadczenie oraz zachowania z ukierunkowaniem na realizację określonej intencji, oraz wypracowanie metod umożliwiających ten stan [Bird, Jelinek 1988, ss. 21-29]. Intencje kształtowane są w oparciu o indywidualną percepcję otoczenia społecznego i fizycznego. Czynnikiem wpływającym na kształt intencji jest także postrzeganie kontekstów, oczekiwań, postaw, przekonań oraz wyborów. Na szczególną uwagę zasługuje dodatkowo fakt, iż wspomniana percepcja ulegać może wpływom charakterystycznych czynników należących do indywidualnego tła danej jednostki ludzkiej [Boyd, Vozikis 1994, ss. 63-77].

W znaczącej części dorobku z zakresu przedsiębiorczości podkreśla się znaczenie rozpoznania czynników kognitywnych, takich jak motywacja przedsiębiorcy (np. postawy, percepcja) oraz intencje w drodze do identyfikacji złożonego procesu tworzenia nowej firmy [Autio i in. 2001, ss. 145-160; Forbes 1999, ss. 415-439; Krueger i in. 2000, ss. 411-452; Peterman i in. 2003, ss. 129-144]. Uznanie takiej perspektywy za wartościową wynika z faktu, iż jest ona próbą zrozumienia tworzenia nowych firm wraz z przesłankami w postaci struktur i procesów [Henry i in. 2003].

Jako szczególny kontekst dla intencji przedsiębiorczych uznać należy najbliższą rodzinę potencjalnego przedsiębiorcy. Tło rodzinne bowiem generuje czynniki wpływające na percepcję przedsiębiorczości, rozpoznawanie szans w otoczeniu oraz postawy wpływające na zamiary i intencje jednostki dotyczące tworzenia nowego przedsięwzięcia. Jak podkreśla I. Mandl [2008], istnieje silny wzajemny związek między rodziną i biznesem. Osoby, które wychowywały się pod opieką samozatrudnionego rodzica, bądź w środowisku nasyconym atmosferą biznesu rodzinnego, zwykle poznają pozytywne i negatywne aspekty samozatrudnienia, a tym samym prowadzenia własnego biznesu. W rodzinach, w których biznes przetrwał dłużej niż zakres czasowy jednego pokolenia, dołączenie do firmy rodzinnej lub rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej może być postrzegane jako rodzinna tradycja.

Na uwagę zasługuje fakt, iż w ostatnim czasie, szczególnie od ostatnich dwóch dekad, problematyka intencji przedsiębiorczych cieszy się wzmożonym zainteresowaniem nauki [Abebe 2012, ss. 1-23]. Niewiele jednak badań prowadzonych jest w obszarze identyfikacji roli biznesu rodzinnego i biznesu w rodzinie dla stymulowania przyszłych inklinacji przedsiębiorczych [Carr, Sequeira 2007, ss. 1090-1098].

Mając na względzie wymienione czynniki, celem niniejszego opracowania jest zbadanie związku pomiędzy intencjami przedsiębiorczymi studentów a sytuacją zawodową w najbliższej rodzinie, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu prowadzenia własnej działalności gospodarczej przez członków najbliższej rodziny na intencje przedsiębiorcze dzieci studiujących kierunki związane bezpośrednio z naukami o zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Istota intencji przedsiębiorczych. Tło teoretyczne

Zamiar, czy też chęć przedsiębiorcza, odniesiona może być do intencji jednostki ukierunkowanych na uruchomienie nowego biznesu. Dostępne wyniki badań [np.: Krueger, Carsrud 1993, ss. 315-330] prowadzonych w tym obszarze wskazują na znaczącą rolę intencji przedsiębiorczych.

Intencja przedsiębiorcza postrzegana może być jako inklinacja, czy też pociąg do uruchomienia nowego biznesu. N.F. Krueger [1993, ss. 5-23] zdefiniował intencje przedsiębiorcze jako zaangażowanie zmierzające do rozpoczęcia nowego biznesu. Intencja taka oznacza możliwość rozpoczęcia działalności gospodarczej w przyszłości.

Zamiar przedsiębiorczy definiowany może być także jako zbiór tych wstępnych działań prowadzonych przez jednostkę, które mają miejsce przed formalnym rozpoczęciem działalności gospodarczej czy też wygenerowaniem pierwszych przychodów. Jako działania takie postrzegać można przygotowanie biznes planu, poszukiwanie budynków, sprzętu niezbędnego do prowadzenia działalności gospodarczej, gromadzenie zasobów pieniężnych czy też opracowywanie produktu (dobra lub usługi) [Aldrich, Martinez 2001, ss. 41-56]. Działania takie powiązać można z *zamiarem* w sytuacji gdy mają miejsce w fazie pre-emergentnej biznesu [Reynolds i in. 2004, ss. 263-284].

Teorie obejmujące problematykę intencji przedsiębiorczych zakładają, iż przedsiębiorczość jest procesem, na który wpływ ma szereg czynników kształtujących intencje w pierwszej kolejności, a następnie zachowania przedsiębiorcze.

Wśród najbardziej znanych i akceptowanych oraz jednocześnie najczęściej weryfikowanych empirycznie modeli teoretycznych należą: Model Zdarzenia Przedsiębiorczego (*Model of the Entrepreneurial Event*), stworzony przez

A. Shapero i L. Sokola [1982, ss. 72-90] w 1982 roku, oraz Teoria Planowanego Zachowania (*Theory of Planned Behavior*, TPB) sformułowana w 1991 roku przez I. Ajzena [1991, ss. 179-211]. Bazując na owych dwóch teoriach, badacze przeanalizowali różnorodne czynniki wpływające na intencje przedsiębiorcze i zachowania związane z kreacją nowych przedsięwzięć gospodarczych [Bird, Jelinek 1988, ss. 21-29; Krueger, Reilly 2000, s. 411]. Według TPB intencje prowadzą do celowych działań człowieka. Postrzegać je zatem można jako uzasadnione preludium do działania, zatem intencje przedsiębiorcze są prologiem dla tworzenia nowego przedsięwzięcia biznesowego. Dotychczasowe badania empiryczne dowiodły, iż TPB Ajzena z powodzeniem może być stosowana do predykcji intencji przedsiębiorczych [Krueger i in. 2000, ss. 411-432]. K.W. Kuehn [2008, ss. 87-98] podkreśla, iż Ajzen zidentyfikował trzy, konceptualnie niezależne, determinanty intencji:

- postrzeganą atrakcyjność obiektu lub czynności – postawę, przyjmowaną wobec tych obiektów lub czynności;
- postrzegane subiektywne normy społeczne – przeświadczenie o akceptacji lub braku akceptacji społeczeństwa wobec określonego zachowania;
- postrzeganą kontrolę nad zachowaniem – przewidywanie możliwości i ograniczeń związanych z określonym zachowaniem.

W świetle teorii Ajzena postawy wobec zachowań oceniane są w kontekście subiektywnych norm i postrzeganej kontroli nad zachowaniem. Biorąc pod uwagę postrzeganą kontrolę nad zachowaniem, jednostki oceniają swoje możliwości, rozpatrując trudności i ułatwienia dla realizacji danego zachowania. Ocena ta jest odzwierciedleniem wcześniejszych doświadczeń i bazuje na percepcji osiągalności zasobów i antycypacji trudności [Gist, Mitchell 1992, ss. 183-211]. Według TPB intencja osiągnie najwyższy poziom, gdy jednostka cechuje się korzystną postawą wobec danego zachowania, doświadcza silnych norm odnoszących się do tego zachowania i przewiduje sukces w realizacji określonego zachowania. W 2002 roku Ajzen [2002, ss. 107-122] uzupełnił swoją teorię, proponując powiązania między wcześniejszymi zachowaniami i przyszłymi intencjami.

Dotychczasowy dorobek w obszarze intencji przedsiębiorczych obejmuje analizę takich predyktorów intencji przedsiębiorczych jak czynniki: osobowościowe [Crant 1996, ss. 42-49; Chen i in. 1998, s. 295; Zhao, Seibert 2006, ss. 259-271; Gupta, Bhawe 2007, ss. 73-85], społeczne [Liao, Welsch 2005, ss. 345-362; De Carolis, Saparito 2006, ss. 41-56; Sequeira i in. 2007, ss. 275-293], międzykulturowe [Kristiansen, Indarti 2004, ss. 55-78; Nguyen i in. 2009, ss. 21-37; Linan, Chen 2009, ss. 593-617] i instytucjonalne [Cumming 2007, ss. 193-235; Bowen, De Clercq 2008, ss. 747-767; Bruton i in. 2009, ss. 762-778]. W kontekście niniejszych rozważań podkreślić należy nurt ukierunkowany na eksplorację czynników o charakterze społecznym

wspierających lub utrudniających rozwój intencji przedsiębiorczych i zachowań związanych z nowymi przedsięwzięciami [Begley, Tan 2001, s. 537].

Rodzinny kontekst intencji przedsiębiorczych

Jednostki pochodzące z rodzin prowadzących własny biznes bez wątpienia mają świadomość wpływu owego biznesu na kolejne pokolenia [Fairlie, Robb 2004], zaś duch przedsiębiorczości wspierany przez wartości rodzinne może przynieść doskonałe rezultaty w postaci sukcesu rynkowego [Nowodziński 2011, s. 99]. W efekcie osoby posiadające doświadczenie związane z biznesem prowadzonym w rodzinie mogą podlegać wpływowi tych doświadczeń w ten sposób, że jako rezultat tworzą się ich pozytywne bądź negatywne postawy i zachowania ukierunkowane na działania przedsiębiorcze i prowadzenie własnego biznesu [Carr, Sequeira 2007, ss. 1090-1098]. Nawet poza firmą rodzinną, ludzie, którzy wychowali się w rodzinie o samozatrudnieniowym charakterze wykonywanej pracy są bardziej skłonni do podjęcia samozatrudnienia. Według studiów prowadzonych przez Instytut Gallupa [Gallup Organization 2010], osoby, których rodzina jest lub była przedsiębiorcza, były bardziej skłonne do wyrażania preferencji samozatrudnienia. Dokładnie 56% badanych osób, których rodzice w chwili badania lub wcześniej byli przedsiębiorcami, deklarowało chęć samozatrudnienia. Spośród osób nie posiadających rodzin przedsiębiorczych tylko 42% deklarowało chęć samozatrudnienia. Jednakże tylko 2% mieszkańców Unii Europejskiej deklaruje chęć samozatrudnienia z tego powodu, iż członkowie ich rodzin bądź ich przyjaciele prowadzą działalność gospodarczą, posiadając status samozatrudnionych. 35% respondentów posiadających jednego samozatrudnionego rodzica postrzega samozatrudnienie jako stan możliwy do zaistnienia w najbliższej przyszłości. W grupie pozostałych respondentów (rodzice nie są samozatrudnieni) takiej odpowiedzi udzieliło 28–30%.

W rodzinach, których członkowie są samozatrudnieni, kolejne pokolenie skłonne jest do przyswajania wiedzy na temat biznesu i przedsiębiorczości w czasie dorastania. S. Robinson i H.A. Stubberud [2012, ss. 19-29] zwracają uwagę, iż stwierdzenie takie powtarza się regularnie podczas wywiadów z osobami samozatrudnionymi. W niektórych rodzinach *wejście w biznes* nie ma charakteru wybieranej opcji lecz nosi znamiona oczywistej tradycji.

Subiektywne normy wskazywane jako jedne z determinant intencji w ujęciu Ajzena sugerować mogą, iż jednostki skłonne są do podjęcia działań, które cenione są przez rodzinę, bliskich przyjaciół lub mentorów [Schlaegel i in. 2013, ss. 597-609]. Występowanie wśród członków rodziny osób prowadzących własny biznes związane zatem może być z nasileniem intencji przedsiębiorczych.

Analiza teorii sugeruje, iż wcześniejsze doświadczenia rodziny w prowadzeniu biznesu stanowią mechanizm wyjaśniający wpływ wcześniejszych zachowań na intencje. W świetle literatury z zakresu interakcjonizmu symbolicznego mogą być one określone także jako wpływ międzypokoleniowy (*intergenerational influence*, IGI) [szerzej: Mead 1934]. Ma on swoje źródło w teoriach skupionych na socjalizacji dzieci. Teorie te kładą nacisk na fakt, iż socjalizacja ma miejsce w rodzinach jako wsparcie dzieci w procesie adaptacji ról społecznych oraz zachowań, które niezbędne są dla zaistnienia w społeczeństwie [Brim 1968, ss. 183–226].

Wcześniejsza ekspozycja na realia prowadzenia biznesu w rodzinie postrzegana może być właśnie jako oddziaływanie międzypokoleniowe. Działa ono jako mechanizm, poprzez który ma miejsce transmisja informacji, przekonań i zasobów [Moore i in. 2002, ss. 17–37]. Znaczna część wyników badań poświęconych temu obszarowi pozwala na podtrzymanie poglądu, iż IGI ma wpływ na kolejne, następujące zachowania [Hoge i in. 1982, ss. 569–580]. W szczególności dotychczasowy dorobek wskazuje, iż doświadczenia rodziców w zakresie aktywności zawodowej wywołują efekty w obszarze norm dotyczących przyszłych zachowań dzieci [Menaghan, Parcel 1995, ss. 69–84].

Nawiązać w tym miejscu warto także do międzypokoleniowej transmisji wartości. Wartości rodziców wywierają bowiem wpływ na zachowanie dziecka, niezależnie od jego wieku. Efekt ten ma miejsce ze względu na fakt, iż rodzina stanowi grupę odniesienia [Bulla 1987, ss. 76–97] i w ten sposób wyznacza m.in. perspektywę poznawczą i hierarchię wartości dziecka [Ziółkowski 1981]. Według P. Brzozowskiego [1988, ss. 190–199] wartości rodziców korelują z niektórymi wartościami ich dzieci, a dzieci swoimi preferencjami bardziej przypominają rodziców niż obce im osoby dorosłe.

Badania dotyczące firm rodzinnych potwierdzają powyżej opisane mechanizmy. Badania W.G. Dyer i W. Handler [1994, ss. 71–83] oraz J.A. Katz [1992, ss. 29–37] dowodzą, iż wczesna ekspozycja na przedsiębiorczość i atmosferę prowadzenia biznesu w rodzinie ma wpływ na postawy i intencje członków rodziny odnoszące się do działań o charakterze przedsiębiorczym. Przedsiębiorcy charakteryzują się jednocześnie pewną *historią* samozatrudnienia matki bądź ojca [Fairlie, Robb 2004].

Metoda badawcza, hipoteza i pomiar zmiennych

Mając na uwadze nakreślone wyżej tło teoretyczne oraz istniejące wyniki badań empirycznych w zakresie wpływu norm i zachowań członków najbliższej rodziny na postawy, intencje i zachowania jednostek, przypuszczać można, iż w przypadku słuchaczy studiów Wydziału Zarządzania (WZ) Po-

litechniki Częstochowskiej (PCz) występuje związek *rodzinnej osnowy biznesowej* z ich intencjami przedsiębiorczymi. Przyjęto także, iż istnieje możliwość wykorzystania syntetycznego indeksu pozwalającego na określenie poziomu intensywności rodzinnego tła biznesowego. Indeks ten wykorzystany może być jako predyktor efektu wpływu przedsiębiorczości rodzinnej i biznesu rodzinnego na intencje przedsiębiorcze. W związku z powyższym sformułowano następującą hipotezę:

H: *Wysoki poziom samozatrudnienia wśród członków najbliższej rodziny studentów pozytywnie wpływa na ich intencje przedsiębiorcze.*

Indeks Biznesu w Rodzinie (IBR), odzwierciedlający rodzinne tło biznesowe, skonstruowany został w oparciu o deklaracje respondentów dotyczące sytuacji zawodowej w najbliższej rodzinie. Respondenci poproszeni zostali o określenie obecnej – lub w przypadku nieżyjących członków rodziny bądź osób o statusie emeryta/rencisty ostatniej im znanej – sytuacji zawodowej bliskich członków rodziny. Wśród możliwych odpowiedzi znalazła się praca w charakterze pracownika najemnego, prowadzenie własnego biznesu (utożsamiane z samozatrudnieniem) oraz status osoby bezrobotnej. Rozpatrywani członkowie najbliższej rodziny to: matka, ojciec, siostra, brat oraz dziadkowie, zarówno od strony matki jak i ojca. Respondenci mieli także możliwość zasygnalizowania swojej niewiedzy w badanym obszarze. Wartość indeksu tożsama jest z odsetkiem osób spośród członków najbliższej rodziny prowadzących własną działalność gospodarczą. Jego wartość zawierać się może w zakresie od 0 (żaden ze wskazanych członków najbliższej rodziny nie prowadzi(ł) własnego biznesu do 1 (wszyscy wskazani członkowie najbliższej rodziny prowadzą lub prowadzili własny biznes). Wartości pośrednie między 0 i 1 są wynikiem prowadzenia własnej działalności gospodarczej jedynie przez część członków najbliższej rodziny. Indeks IBR dotyczy wyłącznie członków rodziny, co do których sytuacji zawodowej respondenci posiadali wiedzę umożliwiającą udzielenie jednoznacznej odpowiedzi.

Intencje przedsiębiorcze (IP) jako zmienna teoretyczna zoperacjonalizowane zostały w oparciu o przeprowadzone studia literaturowe [Hashemi i in. 2012, ss. 94-102]. Pytania (skale IP1, IP2 i IP3) odnosiły się do różnych horyzontów czasowych intencji przedsiębiorczych: krótkiego – związanego z okresem natychmiast po zakończeniu studiów, długiego – związanego z daleką perspektywą założenia własnego biznesu w przyszłości oraz zderzenia założenia własnego biznesu przez potencjalne niepowodzenie w znalezieniu zatrudnienia w charakterze pracownika najemnego. Respondenci udzielali odpowiedzi w oparciu o pięciostopniową skalę Likerta.

Analizy wyników przeprowadzono z wykorzystaniem pakietu statystycznego PQStat w wersji 1.4.2.324. W przypadku skal IP1, IP2 i IP3 przeprowadzono konfirmacyjną oraz eksploracyjną analizę czynnikową. Rzetelność skal analizowano za pomocą oszacowania wskaźników Alfa Cronbacha. Możliwość predykcji IP za pomocą predyktora, którym jest IBR oraz płeć ankietowanych, analizowano za pomocą modeli regresji prostej i wielorakiej. Za istotne przyjęto prawdopodobieństwo testowe na poziomie $p < 0,05$ zaś za wysoce istotne na poziomie $p < 0,01$.

Charakterystyka próby

Badania przeprowadzone zostały w grudniu 2013 i styczniu 2014 roku na losowo dobranej próbie 332 studentów Wydziału Zarządzania (WZ) Politechniki Częstochowskiej. Próba ta stanowiła 6,9% całej populacji studentów WZ. Samodzielnie skonstruowane narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz wywiadu. W badaniu udział wzięło 213 kobiet i 119 mężczyzn w wieku od 20 do 58 lat (średnia wieku to 23,62, zaś mediana 22 lata). Respondenci byli studentami zarówno studiów stacjonarnych (250 osób) jak i niestacjonarnych (82 osoby). Spośród badanych, jedna osoba nie udzieliła odpowiedzi na pytania dotyczące intencji przedsiębiorczych, zaś 15 osób (4,52%) prowadziło własną działalność gospodarczą. Te osoby zostały zatem wykluczone z badania dotyczącego identyfikacji intencji przedsiębiorczych bowiem badanie było ukierunkowane na eksplorację intencji związanych z pierwszym biznesem. W efekcie badaniu poddano 316 osób ($n=316$).

Weryfikacja hipotezy badawczej

Walidacja pomiaru intencji przedsiębiorczych

Walidację pomiaru intencji przedsiębiorczych przeprowadzono w oparciu o analizę czynnikową konfirmacyjną oraz eksploracyjną poprzedzoną identyfikacją możliwości i zasadności realizacji takiej oceny. Stanowiące odniesienie dla werdyktu korelacje między zmiennymi IP1–IP3 zaprezentowano w Tabeli 1, zaś wyniki analizy czynnikowej przedstawiono w Tabeli 2 oraz Tabeli 3.

Tabela 1. Korelacje między zmiennymi IP1, IP2 i IP3

	IP1	IP2	IP3
IP1		0,5523 ($p < 0,01$)	0,4954 ($p < 0,01$)
IP2	0,5523 ($p < 0,01$)		0,5150 ($p < 0,01$)
IP3	0,4954 ($p < 0,01$)	0,5150 ($p < 0,01$)	

Źródło: opracowanie własne.

Korelacje między skalami IP1, IP2 i IP3 kształtują się na średnim poziomie, jednak są one wysoce istotne. Dla zasadności stosowania analizy czynnikowej wykorzystano test Barletta, który wykazał, iż macierz korelacji nie jest jednostkowa ($\chi^2_{62}=240,56$, $df=3$, $p<0,0001$). Wynika z tego, iż stosowanie analizy czynnikowej jest uzasadnione. W następnym kroku oceniono adekwatność macierzy korelacji za pomocą współczynnika Kaisera-Mayera-Olkina, który wynosi 0,6953, kształtując się jednocześnie na poziomie umiarkowanym do średniego w kontekście podstaw do stosowania analizy czynnikowej.

Tabela 2. Konfirmacyjna analiza czynnikowa – ocena modelu

	Oceny modelu			
	Ocena parametru	Błąd standardowy	Statystyka T	Prawdopodobieństwo testowe
(IP) → [IP1]	0,689	0,055	12,531	<0,0001
(IP) → [IP2]	0,751	0,058	12,991	<0,0001
(IP) → [IP3]	0,728	0,062	11,738	<0,0001
Błąd IP1	0,419	0,054	7,755	<0,0001
Błąd IP2	0,419	0,061	6,918	<0,0001
Błąd IP3	0,617	0,068	9,041	<0,0001

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie oszacowane współczynniki modelu konfirmacyjnej analizy czynnikowej określić można jako wysoce istotne ($p<0,0001$), tak jak i cały model.

Tabela 3. Eksploracyjna analiza czynnikowa – ocena modelu

	Ładunki czynnikowe	Zmienność wspólna	Wartość czynnikowa
IP1	-0,8284	0,6863	-0,4057
IP2	-0,8383	0,7028	-0,4105
IP3	-0,8081	0,6531	-0,3957

Źródło: opracowanie własne.

Wartość własna modelu analizy czynnikowej z jednym wyodrębnionym czynnikiem wynosi 2,04 i czynnik taki wyjaśnia 68,07% obserwowanej zmienności. Ładunki czynnikowe wskazują na wysokie ($>0,08$) skorelowanie skal IP1 (-0,8284), IP2 (-0,8383) i IP3 (-0,8081) z wyodrębnionym czynnikiem. Ładunki czynnikowe podniesione do kwadratu wskazują na udział wyjaśnionej wariancji (zmienności wspólnej) i 68,63% zmienności IP1 jest wyjaśniana przez wyodrębniony czynnik. W przypadku IP2 czynnik wyodrębniony wyjaśnia 70,28% obserwowanej wariancji a w przypadku IP3 wynik ten to 65,31%. Współczynniki wartości czynnikowych to kolejno IP1 -0,4057, IP2 -0,4105 i IP3 -0,3957.

W celu sprawdzenia stopnia skorelowania odpowiedzi na pytania mające być wskaźnikiem zmiennej IP, dokonano obliczenia wskaźnika jednorodności skali Alfa Cronbacha. Wartości te dla mierzonych zmiennych IP1–IP3 zaprezentowano w tabeli 4, zaś statystyki opisowe zmiennych IP1–IP3 oraz zmiennej teoretycznej IP przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 4. Alfa Cronbacha dla zmiennych IP1, IP2 i IP3

	Średnia gdy usunięte	Wariancja gdy usunięte	Odchylenie standardowe gdy usunięte	Korelacja pozycji usuniętej i sumy pozostałych	Kwadrat korelacji	Alfa gdy usunięte
IP1	7,295598	3,214509	1,792905	0,600491	0,365600	0,678550
IP2	6,135220	3,035175	1,742175	0,615385	0,382223	0,659175
IP3	6,581761	2,903692	1,704022	0,573705	0,329315	0,711037

Źródło: opracowanie własne.

Średnia skali to 10,01 zaś odchylenie standardowe wynosi 2,48. Alfa Cronbacha dla skali to 0,7632. Średnia korelacja między parami pozycji to 0,5213. Alfa standaryzowana to 0,7654. Wszystkie oszacowane współczynniki Alfa Cronbacha są wyższe od 0,6 co pozwala uznać skalę za rzetelną.

Tabela 5. Statystyki opisowe zmiennych IP1, IP2 i IP3 oraz ogólnego wyniku IP

Zmienna	Średnia	Odchylenie standardowe	Minimum	Dolny kwartył	Mediana	Górny kwartył	Maksimum
IP1	2,71	0,94	1,00	2,00	3,00	3,00	5,00
IP2	3,87	0,99	1,00	3,00	4,00	5,00	5,00
IP3	3,42	1,07	1,00	3,00	3,00	4,00	5,00
IP	10,01	2,48	3,00	9,00	10,00	11,00	15,00

Źródło: opracowanie własne.

Średni wynik skali IP to 10,01 z odchyleniem standardowym 2,48. Mediana rozkładu wyników wynosi 10 a zakres kwartyłowy to od 9 do 11. Natomiast zakres całkowity wyników to od 3 do 15. Zmienna ta w badanej grupie nie ma jednak rozkładu normalnego ($D=0,1688$ K-S (Kołmogorowa-Smirnowa) $p<0,0001$, L (Lillieforsa) $p<0,0001$, (Shapiro-Wilka) $W=0,9521$ $p<0,00001$).

Analiza wpływu poziomu samozatrudnienia w rodzinie na intencje przedsiębiorcze

Modele regresji, które wykorzystano do analizy predykcji IP za pomocą IBR oraz płci respondentów zaprezentowano w tabeli 6, 7, 8 oraz 9.

Tabela 6. Model regresji dla predykcji IP za pomocą predyktora IBR

	β	Bł. std. z β	b	Bł. std. z b	t(315)	p
W. wolny			9,7659	0,1649	59,2190	<0,0001
IBR	0,1523	0,0557	1,5481	0,5661	2,7347	0,0066

Źródło: opracowanie własne.

Model regresji dla predykcji IP za pomocą predyktora którym jest IBR okazał się wysoce istotny ($F(1,315)=7,4784$ $p=0,0066$). Współczynnik korelacji wynosi 0,1523, współczynnik determinacji to 0,0232 a jego skorygowana wartość to 0,0201. Błąd standardowy estymacji to 2,4578. W efekcie model ten nie jest użyteczny dla predykcji IP.

Wyższe poziomy indeksu IBR powodują wyższy poziom zmiennej IP, i przeciwnie, czyli niższe poziomy IBR powodują niższe wyniki IP, jednak związek taki jest niewielki.

Tabela 7. Model regresji dla predykcji IP za pomocą predyktora IBR (w grupie kobiet)

	β	Bł. std. z β	b	Bł. std. z b	t(315)	p
W. wolny			9,4819	0,2069	45,8359	<0,0001
IBR	0,1666	0,0687	1,6318	0,6729	2,4249	0,0162

Źródło: opracowanie własne.

Model regresji dla predykcji IP za pomocą predyktora, którym jest IBR, okazał się istotny ($F(1,206)=5,8804$ $p=0,0162$). Współczynnik korelacji wynosi 0,1666, współczynnik determinacji 0,0277 a jego skorygowana wartość to 0,0230. Błąd standardowy estymacji to 2,4846. W efekcie model ten nie jest użyteczny dla predykcji IP.

Wyższe poziomy indeksu IBR powodują wyższy poziom zmiennej IP, i przeciwnie, czyli niższe poziomy IBR powodują niższe wyniki IP, jednak związek taki jest niewielki.

Tabela 8. Model regresji dla predykcji IP za pomocą predyktora IBR (w grupie mężczyzn)

	β	Bł. std. z β	b	Bł. std. z b	t(315)	p
W. wolny			10,2638	0,2662	38,5610	<0,0001
IBR	0,1544	0,0955	1,6693	1,0325	1,6167	0,1089

Źródło: opracowanie własne

Model regresji dla predykcji IP za pomocą predyktora którym jest IBR okazał się nie istotny ($F(1,107)=2,6137$ $p=0,1089$). Współczynnik korelacji wynosi 0,1544, współczynnik determinacji 0,0238 a jego skorygowana wartość to 0,0147. Błąd standardowy estymacji to 2,3420. W efekcie model ten nie jest użyteczny dla predykcji IP.

Wyższe poziomy indeksu IBR powodują wyższy poziom zmiennej IP, i przeciwnie, czyli niższe poziomy IBR powodują niższe wyniki IP, jednak związek taki jest niewielki.

Tabela 9. Model regresji dla predykcji IP za pomocą predyktora IBR uwzględniający wpływ płci

	β	Bł. std. z β	b	Bł. std. z b	t(315)	p
W. wolny			8,6927	0,4254	20,4353	<0,0001
IBR	0,1615	0,0552	1,6420	0,5614	2,9247	0,0037
Płeć	0,1509	0,0552	0,7874	0,2882	2,7320	0,0066

Źródło: opracowanie własne.

Model regresji dla predykcji IP za pomocą predyktorów, którym jest IBR oraz płeć ankietowanych okazał się wysoce istotny ($F(2,314)=7,5478$ $p=0,0006$). Współczynnik korelacji wynosi 0,2142, współczynnik determinacji 0,0459 a jego skorygowana wartość to 0,03998. Błąd standardowy estymacji to 2,4329. W efekcie model ten nie jest użyteczny dla predykcji IP.

Wyższe poziomy indeksu IBR powodują wyższy poziom zmiennej IP i przeciwnie czyli niższe poziomy IBR powodują niższe wyniki IP jednak związek taki jest niewielki. Jednocześnie mężczyźni mają generalnie wyniki IP wyższe niż kobiety.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza empiryczna nie pozwala na jednoznaczne potwierdzenie postawionej hipotezy, ani też na jej zdecydowaną falsyfikację. Stwierdzono bowiem, iż dla badanej zbiorowości związek między poziomem samozatrudnienia wśród członków najbliższej rodziny a intencjami przedsiębiorczymi respondentów istnieje, jednak jest to związek na tyle niski, że praktycznie nieprzydatny, o czym świadczą współczynniki determinacji. Oznacza to, że na intencje przedsiębiorcze mają wpływ niezidentyfikowane inne czynniki, zaś zakładany na podstawie studiów literaturowych wpływ poziomu samozatrudnienia na owe intencje jest w stosunku do reszty czynników marginalny. Na uwagę należy mieć, iż grupa respondentów była dobrana losowo, a otrzymanych wyników nie można uogólniać, zarówno na całą populację studentów, studentów wydziałów zarządzania czy nawet populację studentów Wydziału poddanego niniejszemu badaniu. Z pewnością jednak przyznać należy, iż wykorzystane do pomiaru IP narzędzie jest wiarygodne, a skala rzetelna.

Stwierdzić należy, iż ujawniają się w tym miejscu kierunki dalszych badań. Poszukiwań bowiem wymagają inne czynniki wpływające na poziom intencji przedsiębiorczych. Szczególnym zainteresowaniem warto objąć inne czynniki generowane przez otoczenie rodzinne, które mogą prawdopodobnie wywierać większy wpływ na kształtowanie intencji przedsiębiorczych niż poziom samozatrudnienia wśród członków najbliższej rodziny. Proponować można wykorzystanie do dalszych badań zmiennej teoretycznej IP zoperacjonalizowanej w sposób proponowany w niniejszym opracowaniu. Zastanowić się także można nad przygotowaniem i wykorzystaniem innego sposobu pomiaru tła rodzinnego, opartego na postawach rodziny i jej orientacji na biznes zakorzenionej w różnorodnych wymiarach.

Wyniki badań empirycznych potwierdzają dodatkowo, iż problematyka „rodzinności” jest skomplikowanym obszarem pod względem poznawczym, a kształtowanie intencji przedsiębiorczych w kontekście biznesu w rodzinie nadal wymaga intensywnej eksploracji empirycznej.

Bibliografia

- Abebe M.A. (2012)**, *Social and Institutional Predictors of Entrepreneurial Career Intention: Evidence from Hispanic Adults in the US*, „Journal of Enterprising Culture”, nr 20 (1).
- Ajzen I. (1991)**, *The theory of planned behavior*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, nr 50 (2).
- Ajzen I. (2002)**, *Residual effects of past on later behavior: habituation and reasoned action perspectives*, „Personal Soc Psychol Rev”, nr 6 (2).
- Aldrich H.E., Martinez M.A. (2001)**, *Many are Called, but Few are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, nr 25.
- Autio E., Keeley R.H., Klofsten M i in. (2001)**, *Entrepreneurial Intent Among Students in Scandinavia and in the USA*, „Enterprise and Innovation Management Studies”, nr 2 (2).
- Begley T., Tan W.-L. (2001)**, *The Socio-Cultural Environment for Entrepreneurship: A Comparison between East Asian and Anglo-Saxon Countries*, „Journal of International Business Studies”, nr 32.
- Bird B., Jelinek M. (1988)**, *The operation of entrepreneurial intentions*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, nr 13 (2).
- Bowen H., De Clercq D. (2008)**, *Institutional Context and the allocation of entrepreneurial effort*, „Journal of International Business Studies”, nr 39.
- Boyd G.N., Vozikis G.S. (1994)**, *The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, nr 18 (4).
- Brim O.G. (1968)**, *Adult socialization [w:] J. Clausen (red.), Socialization and society*, Little, Brown and Company, Boston.
- Bruton G., Ahlstrom D., T. Puky (2009)**, *Institutional Differences and the development of institutional ventures: A comparison of the venture capital industries in Latin America and Asia*, „Journal of International Business Studies”, nr 40.
- Brzozowski P. (1988)**, *Przekazywanie wartości w rodzinie*, „Psychologia Wychowawcza”, nr 2.
- Bulla B. (1987)**, *Spostrzeganie hierarchii wartości rodziców przez młodzież a jej własna hierarchia wartości [w:] M. Jon, (red.), Orientacja dzieci i młodzieży w sytuacjach społecznych*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo PAN, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk – Łódź.
- Carr J.C., Sequeira J.M. (2007)**, *Prior Family Business Exposure as Intergenerational Influence and Entrepreneurial Intent: A Theory of Planned Behavior Approach*, „Journal of Business Research”, nr 60.
- Chen C., Greene P., Crick A. (1998)**, *Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?*, „Journal of Business Venturing”, nr 13 (4).
- Crant J.M. (1996)**, *The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions*, „Journal of Small Business Management”, nr 34.
- Cumming D. (2007)**, *Government policy towards entrepreneurial finance: Innovation investment funds*, „Journal of Business Venturing”, nr 22.

- De Carolis D.M., Saporito P. (2006)**, *Social Capital, Cognition, and Entrepreneurial Opportunities: A Theoretical Framework*, „Entrepreneurship: Theory & Practice”, nr 30.
- Dyer W.G., Handler W. (1994)**, *Entrepreneurship and family business: exploring the connections*, „Entrepreneurship: Theory and Practice”, nr 19 (1).
- Gallup Organization (red.) (2010)**, *Entrepreneurship in the EU and beyond*, „Flash Eurobarometer” nr 283 [online], http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_283_en.pdf, dostęp: 9 stycznia 2014.
- Fairlie R.W., Robb A.M. (2004)**, *Families, Human Capital, and Small Business: Evidence from the Characteristics of Business Owners Survey*, „IZA Discussion Paper”, nr 1296.
- Forbes D.P. (1999)**, *Cognitive Approaches to New Venture Creation*, „International Journal of Management Reviews”, nr 4.
- Gist M.E., Mitchell T.R. (1992)**, *Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability*, „Academy Management Review”, nr 17.
- Gupta V.K., Bhawe N.M. (2007)**, *The Influence of Proactive Personality and Stereotype Threat on Women's Entrepreneurial Intentions*, „Journal of Leadership & Organizational Studies”, nr 13.
- Hashemi S.M.K., Hosseini S.M., Rezvanfar A. (2012)**, *Explaining Entrepreneurial Intention Among Agricultural Students: Effects of Entrepreneurial Self-Efficacy and College Entrepreneurial Orientation*, „Research Journal of Business Management”, nr 6 (3).
- Henry C., Hill F., Leitch C. (2003)**, *Entrepreneurship Education and Training*, Ashgate, Aldershot, Hants, England, Burlington, Vt.
- Hmieleski K.M., Corbett, A.C. (2006)**, *Proclivity for improvisation as a predictor of entrepreneurial intentions*, „Journal of Small Business Management”, nr 44 (1).
- Hoge D., Petrillo G.H., Smith E.J. (1982)**, *Transmission of religious and social values from parents to teenage children*, „J Marriage Fam”, nr 44.
- Katz J.A. (1992)**, *A psychosocial cognitive model of employment status choice*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, nr 17 (1).
- Kristiansen S., Indarti N. (2004)**, *Entrepreneurial Intention among Indonesian and Norwegian Students*, „Journal of Enterprising Culture”, nr 12.
- Królik R. (2011)**, *Kultura organizacyjna i konflikty w zarządzaniu firmą rodzinną*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t.12, z.7.
- Krueger N.F. (1993)**, *The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, nr 18 (1).
- Krueger, N.F., Carsrud A.L. (1993)**, *Entrepreneurial Intentions: Applying the Theory of Planned Behaviour*, „Entrepreneurship and Regional Development”, nr 5.
- Krueger N.F., Reilly M.D., Carsrud A.L. (2000)**, *Competing Models of Entrepreneurial Intentions*, „Journal of Business Venturing”, nr 15 (5/6).
- Kuehn K.W. (2008)**, *Entrepreneurial Intentions Research: Implications for Entrepreneurship Education*, „Journal of Entrepreneurship Education”, s. 11.
- Kurczewska A. (2011)**, *Problemy pomiaru intencji przedsiębiorczych*, „Doradca Zawodowy”, s. 4 (17).

Lemańska-Majdzik A. (2009), *Czynniki sukcesu firm powstałych w wyniku samozatrudnienia*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Liao J., Welsch H. (2005), *Roles of Social Capital in Venture Creation: Key Dimensions and Research Implications*, „Journal of Small Business Management”, nr 43.

Linan F., Chen, Y.-W. (2009), *Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions*, „Entrepreneurship: Theory & Practice”, nr 33.

Mandl I. (2008), *Overview of family business relevant issues*, Austrian Institute for SME Research, Vienna.

Mead G.H. (1934), *Mind, Self, and Society*, University of Chicago Press, Chicago.

Menaghan E.G., Parcel T.L. (1995), *Social sources of change in children's home environment: the effects of parental occupational experience and family conditions*, „J Marriage Fam”, nr 57.

Moore E.S., Wilkie W.L., Lutz R.J. (2002), *Passing the torch: intergenerational influences as a source of brand equity*, „J Mark”, nr 86.

Nguyen T.V., Bryant S.E., Rose J. i in. (2009), *Cultural Values, Market Institutions, and Entrepreneurship Potential: A Comparative Study of The United States, Taiwan, and Vietnam*, „Journal of Developmental Entrepreneurship”, nr 14.

Nowodziński P. (2011), *Rola kultury organizacji w kształtowaniu strategii przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t.12, z.7.

Peterman N.E., Kennedy J. (2003), *Enterprise Education: Influencing Students' Perceptions of Entrepreneurship*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, nr 28 (2).

Reynolds P., Carter N., Gartner W. i in. (2004), *The prevalence of nascent entrepreneurs in the United States: evidence from the panel study of entrepreneurial dynamics*, „Small Bus Econ”, nr 23 (4).

Robinson S., Stubberud H.A. (2012), *All in the Family: Entrepreneurship as a Family Tradition*, „International Journal of Entrepreneurship”, nr 16.

Schlaegel C., He X., Engle R.L. (2013), *The Direct and Indirect Influences of National Culture on Entrepreneurial Intentions: A Fourteen Nation Study*, „International Journal of Management”, nr 30 (2).

Sequeira J., Mueller S.L., McGee J.E. (2007), *The Influence of Social Ties and Self-Efficacy in Forming Entrepreneurial Intentions and Motivating Nascent Behavior*, „Journal of Developmental Entrepreneurship”, nr 12.

Shapero A., Sokol L. (1982), *Social Dimensions of Entrepreneurship*, [w:] C.A. Kent, D.L. Sexton, K.H. Vesper (red.) *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Uygun R., Kasimoglu M. (2013), *The Emergence of Entrepreneurial Intentions in Indigenous Entrepreneurs: The Role of Personal Background on the Antecedents of Intentions*, „International Journal of Business and Management”, nr 8 (5).

Zhao H., Seibert S.E. (2006), *The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review*, „Journal of Applied Psychology”, nr 91.

Ziółkowski M. (1981), *Znaczenie – interakcja – rozumienie*, PWN, Warszawa.

Katarzyna Olejniczak

Politechnika Częstochowska

Obrazy przedsiębiorczości rodzinnej

The Images of Family Entrepreneurship

Abstract: In the contemporary economy the key role in many sectors of the economy is played by family enterprises. This results from the fact that their development and the provision of the continuity of functioning, in spite of the change of generations, is very important, both from the perspective of domestic economies and the world economy. The paper presents the research results concerning the perception of the functioning of family businesses on the Polish market from the point of view of the students of the Faculty of Management of Czestochowa University of Technology.

Key-words: family nature of business, family entrepreneurship.

Wprowadzenie

Integralną część gospodarki rynkowej stanowi przedsiębiorczość rodzinna, uważana za jedną z najstarszych form prowadzenia działalności gospodarczej. Próbując zdefiniować przedsiębiorstwo rodzinne dąży się do sprecyzowania czynników opisujących ich rodzinny charakter. W literaturze przedmiotu przedsiębiorczość rodzinna najczęściej określana jest jako przedsiębiorstwo, w którym większość struktury własności oraz funkcja zarządzania pozostają w rękach jednej rodziny, a także przez pryzmat czynników określających rodzinność firmy, mianowicie:

- co najmniej jeden członek rodziny jest zatrudniony w przedsiębiorstwie lub aktywnie wspiera jego działalność,
- istnienie firmy rodzinnej w dużym stopniu determinuje wybór ścieżki kariery zawodowej przez członków rodziny,
- stosunki rodzinne wpływają w istotnej mierze na sukcesję własności i kontroli w przedsiębiorstwie,

- wartości kultywowane w rodzinie znajdują odzwierciedlenie w formule misji oraz wizji przedsiębiorstwa rodzinnego,
- brak wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy rodziną a firmą,
- historia rodziny jest ściśle powiązana z dziejami przedsiębiorstwa,
- członkowie rodziny czują się odpowiedzialni za bieżące funkcjonowanie oraz perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego [Stradomski 2010, s. 53].

Jak widać, w literaturze brakuje wspólnej i powszechnie uznanej definicji firmy rodzinnej, co utrudnia tworzenie spójnych koncepcji i modeli funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych na rynku. Z tego też względu istnieje potrzeba szerszych badań z zakresu przedsiębiorczości rodzinnej, a w szczególności odbioru tej formy prowadzenia biznesu w otoczeniu. Zatem zasadne jest podjęcie rozważań odnoszących się do funkcjonowania firm rodzinnych na rynku polskim. Celem opracowania jest przedstawienie obrazów przedsiębiorczości w opinii studentów.

Metoda badań empirycznych i charakterystyka respondentów

Przedmiotowe badanie przeprowadzone przez autorkę było próbą pozyskania informacji na temat przedsiębiorczości rodzinnej w opinii studentów pierwszego roku studiów niestacjonarnych II stopnia, kierunku Zarządzanie. Z tego też względu celem podjętych badań było zebranie opinii dotyczących funkcjonowania firm rodzinnych na rynku polskim. Ponadto celem badania była odpowiedź na następujące problemy badawcze:

- W jaki sposób rodzinny charakter wpływa na funkcjonowanie firm rodzinnych?
- Jakie różnice występują pomiędzy firmami rodzinnymi a nie rodzinnymi?
- Jakie czynniki decydują o sukcesie firm rodzinnych?

Sporządzony kwestionariusz ankietowy został skierowany do 76 pracujących studentów pierwszego roku studiów niestacjonarnych II stopnia, kierunku Zarządzanie Politechniki Częstochowskiej. Uczestnicy badania wypełnili anonimową ankietę, zawierającą 18 pytań z określonym zakresem odpowiedzi, oraz jedno pytanie otwarte. Badanie zostało przeprowadzone w styczniu 2014 roku. Należy zaznaczyć, iż przeprowadzone badanie było w pełni anonimowe a udział w niej był dobrowolny.

Celowość doboru próby badawczej jest uzasadniona, bowiem respondenci (studenci) to osoby pracujące, które w swojej pracy zawodowej mają do czynienia z firmami rodzinnymi. Charakterystyka respondentów wykazała, iż

w badaniu udział wzięło 54 kobiety, oraz 22 mężczyzn. 36% stanowiły osoby zatrudnione na stanowisku kierowniczym, zaś 64% na stanowisku wykonawczym. Analiza respondentów wykazała, że większość respondentów to osoby do 25 roku życia (49%), następnie osoby w wieku 36–50 lat (28%), 24% stanowią z kolei osoby w wieku 25–35 lat.

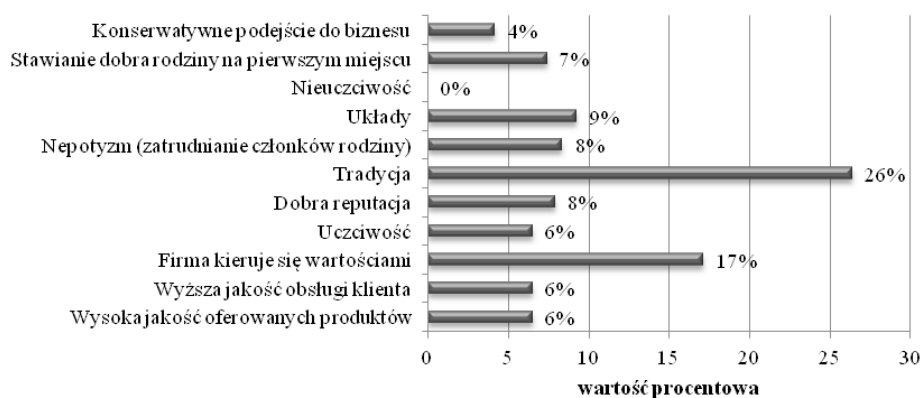
Wyniki badań sondażowych

Przedsiębiorczość rodzinna pomimo, że funkcjonuje w warunkach niedoskonałego rynku, zajmuje ważne miejsce w gospodarce narodowej. Wynika to z faktu, iż przedsiębiorczość rodzinna w porównaniu do nierodzinnej charakteryzuje się grupą wyróżniających się cech. Wśród nich największe znaczenie mają:

- brak wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy rodziną a firmą,
- członkowie rodziny wywierają znaczący wpływ na firmę lub bezpośrednio nią zarządzają,
- co najmniej jeden członek rodziny jest zatrudniony w przedsiębiorstwie lub aktywnie wspiera jego działalność,
- stosunki rodzinne wpływają w istotnej mierze na sukcesję własności i kontroli w przedsiębiorstwie [Kempa 2011, s. 73].

Z analizy kwestionariusza ankietowego jednoznacznie wynika, iż respondenci zetknęli się z pojęciem przedsiębiorczości rodzinnej, zatem mają teoretyczne jak i praktyczne postawy do oceny ich funkcjonowania na rynku polskim. Z tego też względu w kwestionariuszu ankietowym zawarto pytanie „Z jakimi pojęciami kojarzy się Pani/Panu sformułowanie *firmy rodzinne*?” (rys. 1).

Rysunek 1. Pojęcie firmy rodzinnej w opinii respondentów

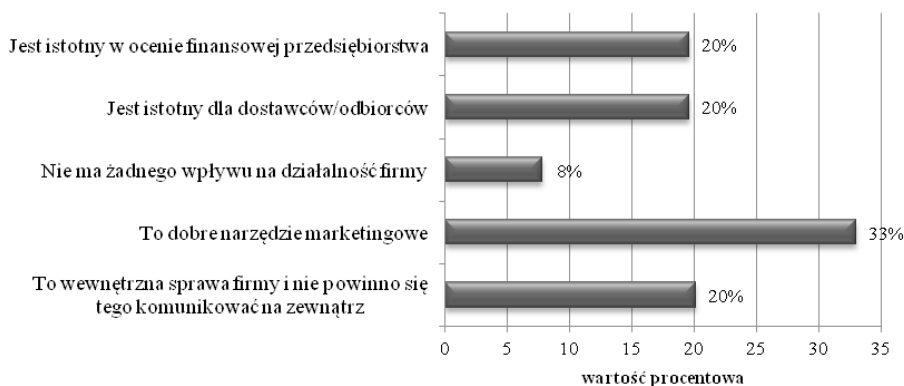


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Dla 26% ankietowanych sformułowanie *firmy rodzinne*, związane jest z tradycją. Wynika to zapewne z rodzinnego charakteru prowadzenia działalności na rynku, a także wartości z jakimi jest utożsamiana, renomą, marką. Jak podają A. Marjański i J. Marjańska [2001, s. 48], biznes rodzinny pozostaje w ścisłym związku z kulturą organizacyjną, a więc wartościami, normami i zaufaniem dla pracowników. Dlatego też, zdaniem 17% badanych, przedsiębiorczość rodzinna to właśnie kierowanie się wartościami. Struktura pozostałych odpowiedzi jest bardzo zbliżona, jednakże na uwagę zasługuje fakt, iż firmy rodzinne to zdaniem 9% badanych nic innego jak układy panujące wewnątrz firmy, a także zatrudnianie w pierwszej kolejności członków rodziny (8% wskazań). Na podstawie danych zawartych na rysunku 1. można stwierdzić, iż firmy rodzinne kojarzone są w dużej z pozytywnymi wartościami.

Ze względu na cel prowadzonego badania respondentów poproszono o wskazanie znaczenia rodzinnego charakteru prowadzenia biznesu (rys. 2).

Rysunek 2. Rodzinny charakter prowadzenia biznesu w opinii badanych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Na podstawie danych zawartych na rysunku 2 można stwierdzić, iż 33% respondentów jest zdania, iż rodzinny charakter firmy to nic innego jak doskonale narzędzie marketingowe, dzięki któremu firmy rodzinne są bardziej konkurencyjne niż firmy nierodzinne. Zdaniem 20% badanych rodzinny charakter ze względu na współpracę członków rodziny jest istotny w ocenie finansowej, również 20% ankietowanych jest zdania, iż jest on istotny dla dostawców, a także odbiorców produktów czy usług firm rodzinnych. Ten sam procent respondentów jest zdania, iż rodzinny charakter to wewnętrzna sprawa firmy i nie powinno się tego komunikować na zewnątrz. Tylko 8% respondentów stwierdziło, iż rodzinny charakter nie ma żadnego wpływu na działalność firmy.

Przeprowadzone badanie wykazało, że 73% ankietowanych dostrzega różnicę pomiędzy firmą rodzinną, a nierodzinną, dla 20% badanych nie ma to żadnego znaczenia. Tylko 8% badanych nie dostrzega żadnej różnicy. Ponieważ zdecydowana większość respondentów jest zdania, że funkcjonowanie na rynku firm rodzinnych różni się o funkcjonowania firm nie rodzinnych, respondentów poproszono o samodzielne wpisanie różnic. Wśród najczęściej pojawiających się odpowiedzi znalazły się:

- tradycja,
- wartości którymi się kieruje firma,
- zatrudnianie w pierwszej kolejności członków rodziny,
- panująca atmosfera w pracy,
- lepsze kontakty z pracownikami,
- panujące w firmie więzi rodzinne,
- firmy rodzinne są bardziej elastyczne, przez co szybciej reagują na zmiany,
- brak obiektywizmu w ocenie realizacji zadań przez członków rodziny w porównaniu z pozostałymi pracownikami.

Rodzinny charakter firmy ma duży wpływ na jej stabilność, bo w działalności nie chodzi jedynie o szybki wzrost. Właściciele przedsiębiorstw stawiają na ciągłość, wybór następców, rozkładają plany na wiele lat. W firmach rodzinnych ponadto ma miejsce silniejsza identyfikacja z wartościami samego przedsiębiorstwa czy wewnętrzne przekonanie, co do realizowanej misji danej firmy [Lewandowska, Hadryś-Nowak 2012, s. 45]. Z tego też względu istotne z punktu widzenia celu prowadzonego badania było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób rodzinny charakter wpływa na funkcjonowanie biznesu (tabela 1).

Tabela 1. Wpływ rodzinnego charakteru na funkcjonowanie biznesu w opinii badanych

Jak rodzinny charakter wpływa na funkcjonowanie biznesu?	Liczba odpowiedzi	N%-76
Pomaga	11	14%
Czasem pomaga	41	54%
Ani pomaga ani przeszkadza	15	20%
Przeszkadza	9	12%
Σ	76	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

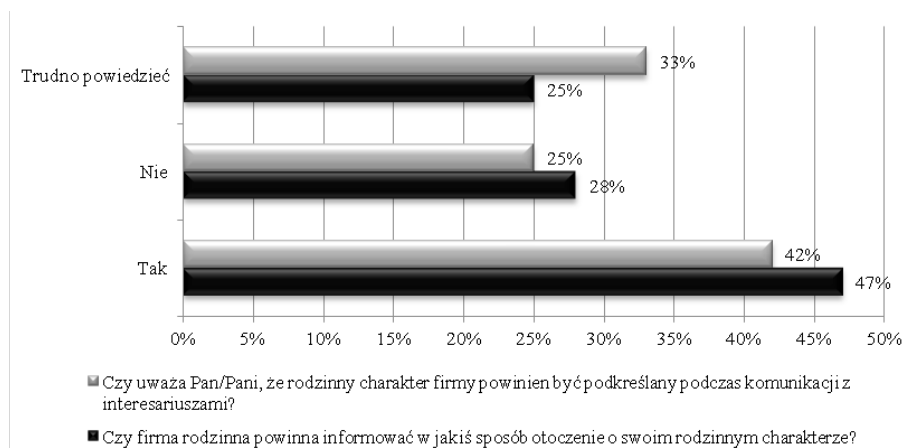
Na podstawie otrzymanych wyników badań, można stwierdzić, iż 68% badanych jest zdania, iż rodzinny charakter pozytywnie wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, przy czym 14% uważa, że bardzo pomaga w zarządzaniu firmą, a 54%, że tylko czasem. Dla 12% badanych rodzinny charakter firmy może tylko skomplikować zarządzanie firmą. Z tego względu fakt rodzinności jest przez wiele przedsiębiorstw skrywany, może być też uznany za cechę nieprofesjonalną.

Ponieważ zdecydowana większość respondentów jest zdania, że rodzinny charakter korzystnie wpływa na prowadzenie działalności gospodarczej, respondentów w dalszej części badania zapytano czy:

- firma rodzinna powinna informować otoczenie o swoim rodzinnym charakterze?
- rodzinny charakter powinien być podkreślany podczas komunikacji z interesariuszami?

Rysunek 3 przedstawia szczegółowe zestawienie odpowiedzi na powyższe pytania.

Rysunek 3. Rodzinny charakter a komunikacja z otoczeniem w opinii badanych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Po weryfikacji kwestionariusza ankietowego okazało się, że 47% badanych było takiego zdania, iż firmy rodzinne powinny informować swoje otoczenie o rodzinnym charakterze, a wraz z nim o normach i wartościach jakimi się kierują. 25% respondentów nie potrafiło udzielić odpowiedzi na to pytanie, a 28% uznało, że rodzinny charakter powinien być wewnętrzną wartością i nie powinno się go eksponować na zewnątrz. Analiza kwestionariusza ankietowego wykazała, że w przypadku odpowiedzi na kolejne pytanie struk-

tura odpowiedzi kształtowała się na podobnym poziomie. Zdaniem 42% respondentów interesariusze powinni być informowani o rodzinnym charakterze firmy, z kolei według 33% badanych nie ma to większego znaczenia, natomiast 25% uznało, iż interesariuszy nie interesuje, czy dane przedsiębiorstwo ma rodzinny charakter, zatem przedsiębiorcy rodinni nie powinni o tym fakcie informować swojego otoczenia.

Interesariuszom, a w szczególności klientom, należy przede wszystkim komunikować, wysoką jakość usług i produktów zgodnych z ich potrzebami [Leszczewska 2012, s. 96]. Potwierdzeniem powyższego jest fakt, iż 42% badanych jest zdania, że rodzinny charakter nie wpływa na lepszy odbiór przedsiębiorstwa w oczach klientów. Co prawda odmiennego zdania jest tylko 41% respondentów, jednakże biorąc pod uwagę 18% odpowiadających, którzy nie potrafili się ustosunkować się do powyższego problemu badawczego, można przyjąć, iż rodzinny charakter firmy nie ma wpływu na obiór w otoczeniu zewnętrznym.

Ze względu na fakt, iż postrzeganie biznesu rodzinnego w ostatnich latach uległo zmianie, osoby biorące udział w badaniu zostały poproszone o wskazanie, czy określenie firma rodzinna stanowi atut czy ograniczenie (tabela 2).

Tabela 2. Rodzinny charakter – atut czy ograniczenie w opinii badanych

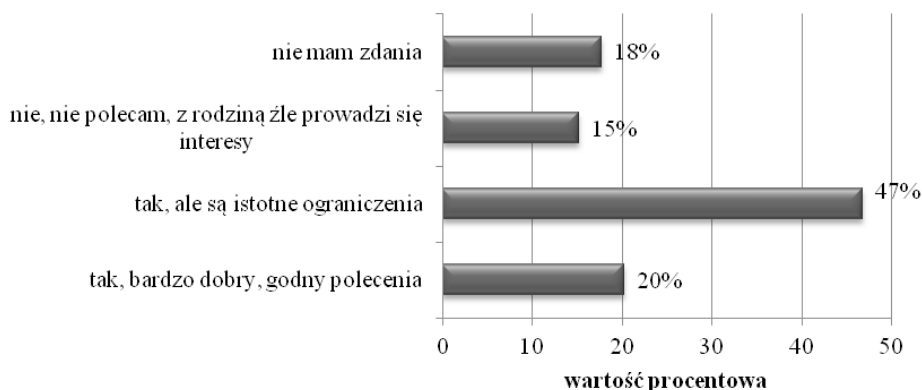
Czy Pana/Pani zdaniem określenie „firma rodzinna” to atut, czy ograniczenie dla biznesu?	Liczba odpowiedzi	N%-76
atut	42	55%
ograniczenie	5	7%
nie ma to znaczenia	29	38%
Σ	76	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Z danych zawartych w tabeli 2 wynika, że prowadzenie działalności o rodzinnym charakterze stanowi dla 55% respondentów atut. Firmy rodzinne często działają w niszach rynkowych. Są w stanie zrealizować nie-standardowe zamówienia i znacznie szybciej dostosować się do zmieniających się warunków rynkowych i nowych oczekiwań klientów. To właśnie firmy rodzinne miały przewagę nad wielkimi koncernami w szybkim dostosowaniu się do nowych warunków rynkowych i działania w czasach turbulencji [Mączyńska 2012, s. 16]. Dla 38% odpowiadających nie ma to większego znaczenia, a dla 7% stanowi to ograniczenie.

Przechodząc do dalszej analizy kwestionariusza ankietowego, respondentów poproszono o ustosunkowanie się do pytania: „Czy Pana/Pani zdaniem firma rodzinna to dobry pomysł na biznes?” (rys. 4).

Rysunek 4. Firma rodzinna jako pomysł na biznes w opinii badanych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

W świetle przeprowadzonych badań empirycznych okazało się, że 67% badanych jest zdania, iż prowadzenie firmy rodzinnej to dobry pomysł na biznes, przy czym:

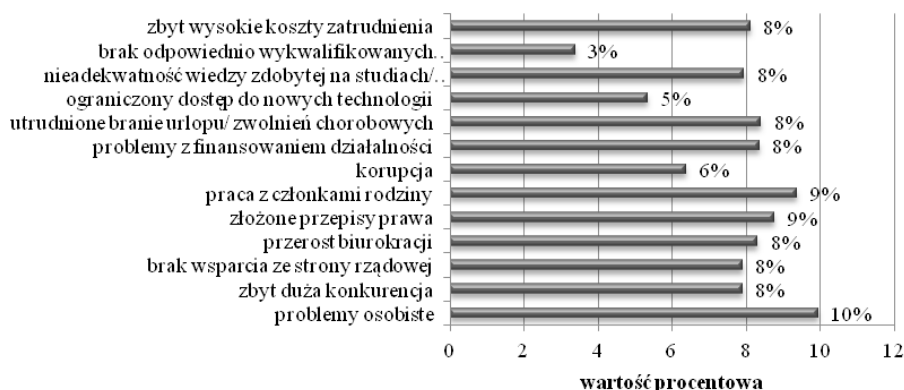
- 20% uznało, że jest to pomysł godny polecenia,
- 47% uznało, że niestety występują istotne ograniczenia w prowadzeniu takiego biznesu.

W tym miejscu należy zaznaczyć, iż pomimo wielu pozytywnych cech jakie związane są z rodzinnym charakterem biznesu (np. duża wrażliwość na problemy innych, sympatia wśród członków rodziny, dobra znajomość problemów innych pracowników) występują także liczne ograniczenia wynikające z rodzinności, m.in.:

- ograniczenie dostępu profesjonalnych menedżerów, w związku z nastawieniem na przekazanie przedsiębiorstwa następnemu pokoleniu,
- niebezpieczeństwo autorytaryzmu w zarządzaniu przez właściciela, powodujące ograniczenie inicjatywy podwładnych,
- konflikty międzypokoleniowe oraz między grupą rodzinną i pozarodzinną w przedsiębiorstwie,
- błędy strategiczne z powodu braku profesjonalnych kadr menedżerskich,
- brak sprecyzowanego/sformalizowanego podziału kompetencji wśród kadry zarządzającej [Sułkowski, Marjański 2011, s. 98].

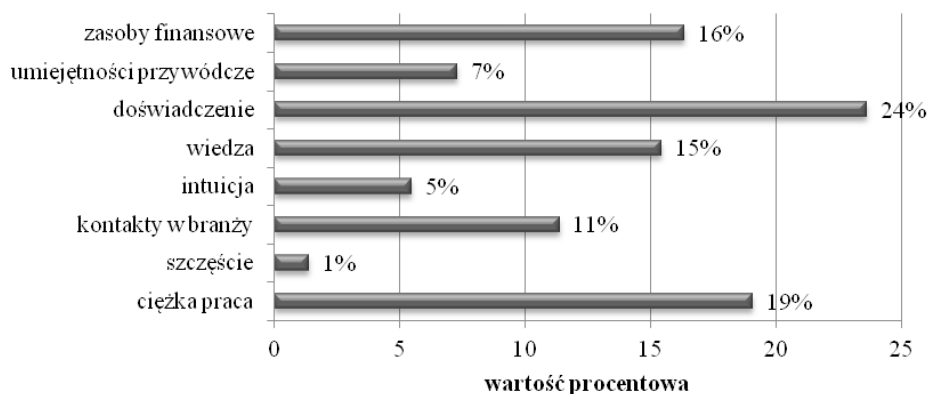
Analiza materiału badawczego wykazała, iż w opinii badanych istnieje szereg barier utrudniających funkcjonowanie firm rodzinnych na rynku (rys. 5).

Rysunek 5. Bariery w funkcjonowaniu firm rodzinnych w opinii badanych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Analiza materiału badawczego wykazała, że odpowiedzi na powyższe zagadnienie ma zbliżoną strukturę odpowiedzi. Zdaniem 10% badanych problemy osobiste właścicieli firm rodzinnych w największym stopniu ograniczają jej działalność. Związane jest to zapewne z przenoszeniem problemów na życie zawodowe, a tym samym na zarządzanie firmą rodzinną. Kolejnymi ograniczeniami według badanych są: złożone przepisy prawa (9%), praca z członkami rodziny (9%), przerost biurokracji, brak wsparcia ze strony rządowej, zbyt duża konkurencja, problemy z finansowaniem działalności, nieadekwatność wiedzy zdobytej na studiach, zbyt wysokie koszty zatrudnienia (po 8% wskazań). Na uwagę zasługuje fakt, iż 15% badanych (rys. 6) nie poleca prowadzenia przedsiębiorczości rodzinnej ani też współpracy z nią. Ponieważ przedsiębiorczość rodzinna jest pozytywnie odbierana, w dalszej części badania respondentów poproszono wskazanie czynników decydujących o ich sukcesie na rynku (rys. 6).

Rysunek 6. Czynniki decydujące o sukcesie firm rodzinnych w opinii badanych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Analiza materiału badawczego wykazała, że czynnikiem w największym stopniu decydującym o sukcesie firm rodzinnych jest doświadczenie (24%) a także ciężka praca (19%). To właśnie dzięki tym dwóm cechom, zdaniem badanych można osiągnąć sukces na rynku. Oczywiście w połączeniu z takimi cechami jak umiejętność ponoszenia porażek, a także ambicją osiągnięcie sukcesu jest większe. Wśród pozostałych czynników znalazły się: zasoby finansowe (16%), kontakty w branży (11%), zdolności przywódcze (7%), umiejętność ponoszenia porażek (9%), intuicja (5%).

W świetle przeprowadzonych badań empirycznych okazało się, że firmy rodzinne zdaniem:

- 67% badanych są ściślej związane ze społecznością lokalną niż firmy nie rodzinne,
- 71% badanych kształtują specyficzne dla rodzinnego biznesu stosunki pracy nie tylko pomiędzy zatrudnionymi członkami rodziny, ale także pomiędzy pozostałymi pracownikami,
- 62% badanych są w stanie stworzyć lepsze warunki do rozwoju zawodowego niż firmy nierodzinne.

Uzyskane wyniki badań pozwoliły także ocenić znaczenie celów dla jakich funkcjonuje firma rodzinna (rys. 7).

Rysunek 7. Cele funkcjonowania firm rodzinnych w opinii badanych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Analizując dane zamieszczone na rysunku 6 można stwierdzić, iż 22% badanych uważa, że głównym celem prowadzenia firmy rodzinnej jest dążenie do zapewnienia wyższego poziomu życia rodziny, następnie tworzenie miejsc pracy dla członków rodziny (15%) oraz z jednej strony utrzymanie rodziny, z drugiej utrzymanie się na rynku (po 13% wskazań). Zdaniem A. Blikle [2012, s. 11] celem, który stawia sobie jako najważniejszy większość firm rodzinnych, jest utrzymanie firmy przez 20-30 lat, aby przekazać ją kolejnemu pokoleniu. Że nie jest to zadanie mało ambitne może świadczyć fakt, że dziś średnia długość życia firmy na świecie to właśnie około 30 lat.

Zakończenie

Przeprowadzone badania empiryczne wśród studentów pierwszego roku studiów niestacjonarnych II stopnia, kierunku Zarządzanie, miały na celu zebranie opinii dotyczących funkcjonowania firm rodzinnych na rynku polskim. Zasadniczym problemem badawczym było poznanie opinii na temat wpływu rodzinnego charakteru na funkcjonowanie firm rodzinnych, różnic występujących pomiędzy firmami rodzinnymi a nierodzinnymi, a także czynników decydujących o sukcesie firm rodzinnych. Z przeprowadzonych badań wynika, iż większość uzyskanych wyników świadczy o pozytywnym nastawieniu

do przedsiębiorczości rodzinnej, pomimo iż jest ona traktowana głównie jako doskonałe narzędzie marketingowe, dzięki któremu firmy rodzinne są bardziej konkurencyjne niż firmy nierodzinne. Zadaniem respondentów celem prowadzenia firmy rodzinnej jest dążenie do zapewnienia wyższego poziomu życia rodziny, co związane jest z tworzeniem miejsc pracy dla członków rodziny oraz jej utrzymaniem. Ponadto w opinii badanych firmy rodzinne to specyficzna forma prowadzenia działalności gospodarczej, która różni się od firm nierodzinnych przede wszystkim tradycją, wartościami, panującą atmosferą w pracy, elastycznością czy brakiem obiektywizmu w ocenie realizacji zadań przez członków rodziny a pozostałymi pracownikami. Co więcej, rodzinny charakter biznesu jest atutem dla firmy, który powinien być eksponowany podczas dialogu z szerokim gronem interesariuszy. Firmy rodzinne są w stanie stworzyć lepsze warunki do rozwoju zawodowego a także są ściślej związane ze społecznością lokalną niż firmy nierodzinne. Niestety prowadzenie rodzinnego biznesu ma swoje ograniczenia, wśród których największe znaczenie mają problemy osobiste właścicieli, przekładające się na funkcjonowanie firmy oraz zatrudnianie członków rodziny, gdzie najczęściej występują dylematy etyczne. Zatem istotne jest określenie norm zachowań w relacjach wewnątrz firmy. Pomimo wielu wyłoniionych barier, respondenci wskazali również szereg czynników wpływających na sukces firm rodzinnych, wśród których największe znaczenie ma doświadczenie i ciężka praca.

Bibliografia

Blikle A. (2012), *Wartość dobrego imienia firmy rodzinnej*, „Magazyn Firm Rodzinnych”, nr 4, s. 11.

Kempa E. (2011), *Strategia rozwoju firm rodzinnych w sektorze MMSP*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 7.

Leszczewska K. (2012), *Wyróżnianie rodzinności jako specyficznej cechy prowadzenia działalności gospodarczej*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XII, z. 7.

Lewandowska A., Hadryś-Nowak A. (2012), *Wybrane aspekty psychologiczne w procesie sukcesji polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XII, z. 7.

Marjański A., Marjańska J. (2011), *Uwarunkowania strategii małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XII, z. 7.

Mączyńska M. (2012), *Czy rodzinność firmy to atut?*, „Magazyn Firm Rodzinnych”, nr 4.

Stradomski M. (2010), *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa.

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

Rozdział IV

Rola biznesu rodzinnego w gospodarce

Nataliya Chukhray

Społeczna Akademia Nauk

Igor Kulyniak

Narodowy Uniwersytet „Politechnika Lwowska”

Rodzinny biznes oczami polskich oraz ukraińskich studentów

Family business from the perspective of Polish and Ukrainian students

Abstract: The article deals with the problems of development of the family business in Ukraine. It is studied the attitude of students to organization of family business. Also the barriers of family business in Ukraine are identified and the directions of their solution are given in the article.

Key-words: family business, small business, medium business, large business, family, youth.

1. Wprowadzenie

Deklaracja niepodległości Ukrainy nasiliła rozwój gospodarki narodowej i rozwój skutecznych form przedsiębiorczości, zwłaszcza firm rodzinnych. Podstawową formę przedsiębiorstwa rodzinnego stanowią małe i średnie przedsiębiorstwa. Początek działalności większości biznesów związany jest z reguły z niewielkim rozmiarem organizacji. Rodzinny biznes w postaci małych i średnich przedsiębiorstw – wielka, dynamiczna i elastyczna forma gospodarki, za pomocą której można szybko mobilizować niezbędne zasoby finansowe i produkcyjne, przyspieszyć tempo postępu naukowego i technologicznego, rozwiązać problem zatrudnienia oraz tworzenia stabilnej klasy średniej. Ponadto małe firmy są w stanie szybko reagować na zmieniające

się warunki rynkowe. Rodzinność i ograniczona wielkość podmiotu i jego zasobów stanowią najbardziej charakterystyczne cechy większości przedsiębiorstw rodzinnych i w zasadniczy sposób wpływają na sposób zarządzania nimi [Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania 2009].

Rodzinny biznes odgrywa istotną rolę we wspieraniu gospodarek wielu krajów, zapewniając do 95 % wzrostu PKB i zatrudnienie, często nawet ponad 50 % wszystkich miejsc pracy [Kirenkina 2011]. Tak więc, według ostatnich badań Komisji Europejskiej, w całej Europie występuje duża liczba małych przedsiębiorstw. W Europie tak zwane przedsiębiorstwa mikro (do 9 pracowników) oraz małe przedsiębiorstwa (10-49 pracowników) stanowią 53 % wszystkich przedsiębiorstw. W Unii Europejskiej istnieje ponad 19 milionów firm rodzinnych, co stanowi ponad 95 % wszystkich przedsiębiorstw przemysłowych. Zatrudniają ponad 70 mln osób, zapewniając dwie trzecie wszystkich miejsc pracy. Przedsiębiorstwa rodzinne stały się zjawiskiem masowym we Włoszech: 90 % firm jest własnością i / lub jest eksploatowane przez jedną rodzinę, obroty firm rodzinnych wynoszą ponad 40 % PKB, w porównaniu do 17 % w Niemczech i 26 % we Francji [Budynskij 2014]. Ponad 50 % dużych firm niemieckich jest własnością rodzin. W roku 2011 roczny obrót setek największych firm w Niemczech wyniósł ponad 2 miliardy EUR, z czego około 915 miliardów dotyczy firm rodzinnych [Formuła sukcesu firm rodzinnych – Doświadczenie Niemców 2012].

Badania i analiza działalności firm rodzinnych znajdują swój początek w drugiej połowie lat 70 ubiegłego wieku. Pod koniec wieku XX uaktywniło się międzynarodowe grono badaczy o utrwalonej reputacji, z dorobkiem naukowym w tej dziedzinie oraz ze zbiorem teorii i paradygmatów badawczych, w ramach których można prowadzić badania firm rodzinnych [Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania 2009].

Firmy rodzinne są siłą polskiej gospodarki: działają dłużej, zwalniają rzadziej. Rodzinne przedsiębiorstwa wypracowują około 40 % polskiego PKB i stanowią około 36 % polskich firm. Prezes Inicjatywy Firm Rodzinnych w Polsce Andrzej Blikle podkreśla, że takie przedsiębiorstwa dobrze poradziły sobie ze spowolnieniem gospodarczym w czasie kryzysu światowego w 2009 r., ponieważ mają przewagę nad wielkimi korporacjami [Firmy rodzinne stanowią siłę polskiej gospodarki 2014]. Planowanie w polskich firmach rodzinnych odbywa się w perspektywie jednego pokolenia, a nie kilkuletniej kadencji zarządów. Pracownicy i właściciele takich przedsiębiorstw częściej gotowi są ponosić straty i ciężiej pracować, żeby utrzymać czy rozwinąć firmę.

Na Ukrainie rodzinny biznes to relatywnie nowe zjawisko. Niezależna Ukraina istnieje tylko 23 lata. To wówczas, bezpośrednio po ogłoszeniu niepodległości w roku 1991, powstały pierwsze ukraińskie prywatne firmy

[Lech 2011]. Pomimo oczywistych korzyści, wynikających z rodzinnego biznesu, ta forma działalności na Ukrainie jest słabo rozwinięta ze względu na szereg barier, które uniemożliwiają jej rozwój. Wyniki prowadzonych przez autorów badań dowodzą, że na Ukrainie, na wczesnym etapie rozwoju, firmy rodzinne nie zajęły jeszcze czołowego miejsca w gospodarce narodowej, podczas gdy w wiodących krajach świata biznes rodzinny odgrywa ważną rolę w rozwoju gospodarczym. Warto dodać, że prowadzenie rodzinnego przedsiębiorstwa, szczególnie na Ukrainie, nie jest łatwe. Poprawy wymaga nie tylko infrastruktura, ale przede wszystkim rozwiązania prawne. Warunki prowadzenia firmy, sukcesja czy rozwój w zglobalizowanym świecie są największymi wyzwaniami, z którymi muszą zmierzyć się właściciele rodzinnych biznesów.

Jak wskazują eksperci, poziom wiedzy i doświadczeń osób zarządzających i właścicieli firm rodzinnych na temat rozwiązywania tych specyficznych problemów jest ograniczony. Warto więc zastanowić się nad ogólnymi pytaniami, zwłaszcza nad tym, w jaki sposób przedsiębiorstwa rodzinne mogą pokonywać stojące przed nimi bariery i problemy rozwojowe?

Ważne jest, aby nauczyć postaw prowadzenia rodzinnego biznesu młodych ludzi, w tym studentów szkół wyższych. Warto zauważyć, że istnieje wiele barier, które utrudniają rozwój przedsiębiorczości młodzieży. Istnieje też potrzeba analizy motywacji studentów do prowadzenia własnej firmy rodzinnej.

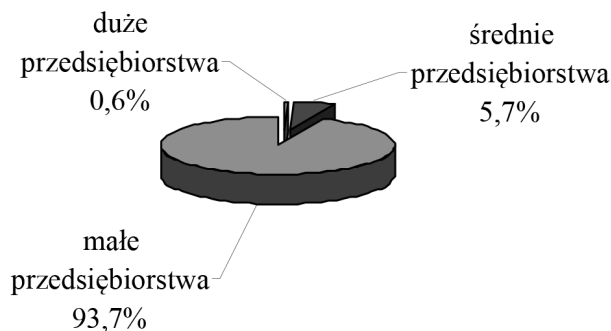
Ze względu na to, że postawy studentów do prowadzenia rodzinnego biznesu nadal pozostają niezbadane, celem pracy jest wypełnienie istniejącej luki informacyjnej, a w szczególności dostarczenie wiarygodnych danych na temat sytuacji rodzinnej firmy na Ukrainie, stosunku studentów do prowadzenia rodzinnego biznesu, zidentyfikowanie barier hamujących rozwój rodzinnego biznesu na Ukrainie w celu ich rozwiązania.

2. Analiza rozwoju rodzinnego biznesu na Ukrainie

Również na Ukrainie wzrasta świadomość znaczenia małych firm, zwłaszcza firm rodzinnych, w gospodarce i życiu społecznym. Na Ukrainie niektóre działalności gospodarcze, jak produkcja i handel dobrami turystycznymi, prowadzone są prawie wyłącznie przez małe firmy.

Raport analityczny na temat stanu i perspektyw rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw na Ukrainie, przygotowany przez Państwową Służbę Ukrainy ds. Polityki Regulacji i Rozwoju Przedsiębiorczości, informuje, że 01.01.2012 w strukturze krajowych przedsiębiorstw udział małych przedsiębiorstw stanowił 93,7 % , średnich – 5,7 % , a 0,6 % – to duże podmioty gospodarcze (Rys. 1).

Rysunek 1. Udział firm według ich wielkości jako procent całkowitej liczby przedsiębiorstw na Ukrainie – stan na 01.01.2012



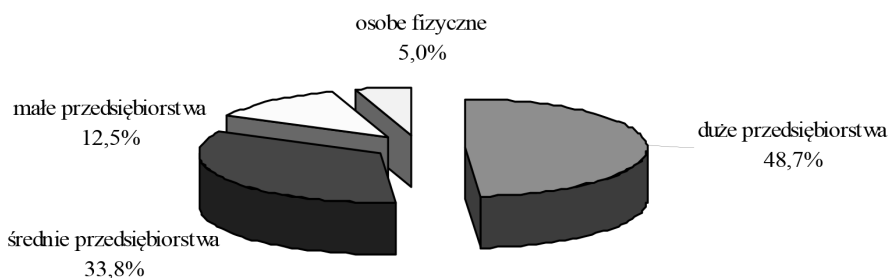
Źródło: Raport analityczny o stanie oraz perspektywach sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Ukrainie w latach 2010–2011.

Na tle wspólnoty europejskiej Ukraina posiada nieco mniejszą średnią liczbę małych i średnich przedsiębiorstw, która w odniesieniu do całkowitej liczby przedsiębiorstw w Polsce stanowi 99,8 %. Przedsiębiorstwa te zatrudniają prawie 70 % osób zatrudnionych w kraju [Główny Urząd Statystyczny 2012].

Na dzień 01.01.2012 r. całkowita liczba małych firm w Ukrainie na 10 tysięcy ludności wynosiła 360 jednostek, czyli o 22,41 % mniej w porównaniu z poprzednim rokiem. Zmniejszenie tego wskaźnika było spowodowane spadkiem ilości osób fizycznych, prowadzących własną działalność, z 394 do 290 jednostek na 10 tysięcy osób, stanowiących ludność Ukrainy. Wskaźnik ilości małych firm w latach 2010–2012 prawie nie ulegał zmianie – 70 jednostek na 10 tysięcy mieszkańców Ukrainy. Dla porównania w 2009 r. ten wskaźnik wynosił 82 jednostki, przede wszystkim ze względu na negatywne skutki światowego kryzysu finansowego i niekorzystny dla małych firm nowy kodeks podatkowy obowiązujący od 2010 roku.

Można szacować, że duże przedsiębiorstwa wytwarzają co najmniej 48,7 % ogółu ukraińskiego PKB (stan na 01.01.2012) [*Raport analityczny o stanie oraz perspektywach sektora małych i średnich przedsiębiorstw na Ukrainie w latach 2010–2011*]. Zgodnie z analizą sektor MMSP wytwarza 51,3% ukraińskiego PKB, w tym firmy średnie – 33,8 %, małe – 12,5 %, osobe fizyczne prowadzące własną działalność – 5,0 % (Rys. 2).

Rysunek 2. Udział poszczególnych przedsiębiorstw w ukraińskim PKB w % – stan na 01.01.2012 r.



Źródło: [Raport analityczny o stanie oraz perspektywach sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Ukrainie w latach 2010–2011[online], / <http://www.dkrp.gov.ua/info/1220>]

W grupie firm rodzinnych częściej występowały podmioty sekcji handel hurtowy i detaliczny oraz działalność usługowa (64 % firm rodzinnych). Jednocześnie niewielki udział miały firmy przemysłowe i budowlane. Tylko 8,8 % firm rodzinnych działało w sekcji przemysłu, 8,8 % – w rolnictwie oraz 7 % w budownictwie.

Sektor małych przedsiębiorstw, który stanowi dominujące środowisko, w którym powstają i funkcjonują przedsiębiorstwa rodzinne, na Ukrainie nie odgrywa jeszcze dominującej roli w gospodarce narodowej. W krajach rozwiniętych od 40 % do 70% ogółu podmiotów gospodarczych to małe przedsiębiorstwa, te dane są przedstawione w Tabeli 1.

Tabela 1. Udział małych przedsiębiorstw w PKB, %

Kraj	Udział małych przedsiębiorstw w PKB, %
Włochy	70
Finlandia	65
Niemcy	60
Czechy	53
UK	52
Francja	52
Polska	47
USA	46
Austria	45
Uzbekistan	40
Turcja	40
Kanada	30
Białoruś	23
Rosja	22
Kazachstan	17
Gruzja	16
Ukraina	15

Źródło: Reporter: przetrwać za wszelką cenę (...) 2013

Ukraina przede wszystkim jest krajem przemysłowym, ten sektor zwykle jest skoncentrowany w średnich i dużych przedsiębiorstwach. Początki rodzinnego biznesu sięgają upadku Związku Radzieckiego, kiedy odbyła się masowa prywatyzacja, podział własności prywatnej, która stała się podstawą tworzenia małych przedsiębiorstw. Badania pokazują, że małe firmy na Ukrainie są na wczesnym etapie rozwoju i dają sobie radę znacznie gorzej niż średnie i duże przedsiębiorstwa. Jednak tempo wzrostu małych firm na Ukrainie wskazuje, że mały biznes posiada wystarczający potencjał wewnętrzny. Prowadzi to do potrzeby aktywizacji polityki państwa w celu wspierania małych przedsiębiorstw. Wsparcie społeczne inicjatyw młodzieżowych oraz zachęcanie młodych ludzi do przyjmowania postaw przedsiębiorczych, a także budowanie wsparcia infrastruktury przedsiębiorczości młodzieży, powinno być jednym z priorytetów Ukrainy, a zwłaszcza jej niektórych regionów.

3. Metodologia badania porównawczego

Na Ukrainie dotychczas nie prowadzono na szeroką skalę badań poświęconych biznesom rodzinnym – ani na potrzeby sektora komercyjnego, ani publicznego. Brakowało zatem wiarygodnych informacji na temat liczby, struktury oraz udziału tego typu przedsiębiorstw w ukraińskiej gospodarce. Ze względu na to, że postawy młodych ludzi, zwłaszcza studentów uczelni, do prowadzenia rodzinnego biznesu, nadal pozostają niezbadane, celem badania stało się wypełnienie istniejącej luki informacyjnej, a w szczególności dostarczenie wiarygodnych danych na temat stosunku studentów do prowadzenia rodzinnego biznesu oraz zidentyfikowanie barier w rozwoju rodzinnego biznesu na Ukrainie oraz w Polsce. Analiza porównawcza pozwoliła wyciągnąć pewne wnioski.

Badania przeprowadzono wśród młodzieży studenckiej studiów magisterskich uzupełniających na kierunku Zarządzanie, w dwóch Uczelniach: Narodowym Uniwersytecie „Politechnika Lwowska” (Lwów, Ukraina) oraz Społecznej Akademii Nauk (Łódź, Polska). Uczelnie te mogą być uważane za podobne pod względem rozmiaru uczelni, ilości studentów oraz kierunków kształcenia.

Narodowy Uniwersytet „Politechnika Lwowska” – jedna z największych na Ukrainie oraz najstarsza wyższa techniczna instytucja edukacyjna na Ukrainie i w Europie Wschodniej. Dziś w ofercie dydaktycznej Uniwersytetu znajduje się 41 kierunków studiów pierwszego i drugiego stopnia, prowadzonych w trybie stacjonarnym i niestacjonarnym, na których studiuje około 30 000 studentów. Na większości kierunków Uniwersytet ma uprawnienia do nadawania tytułu doktora nauk oraz doktora habilitowanego.

Społeczna Akademia Nauk (SAN) – największa niepaństwowa uczelnia w Polsce z liczbą studentów 17.000. Uczelnia daje możliwość podjęcia stu-

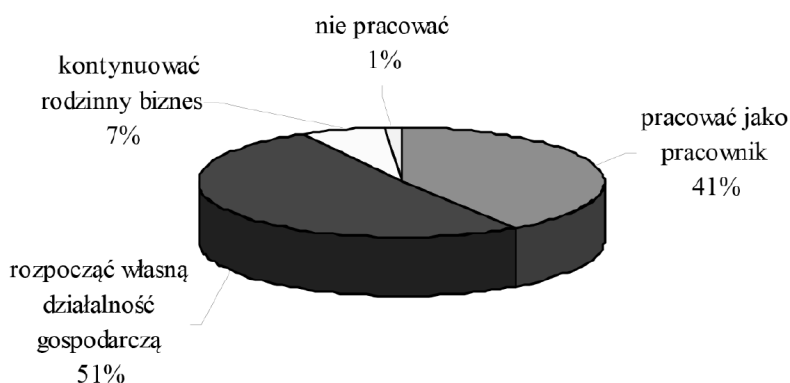
diów na 24 kierunkach pierwszego i drugiego stopnia, prowadzonych w trybie stacjonarnym i niestacjonarnym, w siedzibie głównej jak i 15 wydziałach zamiejscowych. W 2000 roku SAN (wtedy Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania), jako pierwsza uczelnia niepubliczna w Łodzi, otrzymała pełne uprawnienia magisterskie, a od 2006 także uprawnienia do nadawania tytułu doktora nauk ekonomicznych.

Populację generalną w badaniu stanowili studenci wymienionych uczelni, studiów zaocznych magisterskich uzupełniających na kierunku Zarządzanie. Tak zdefiniowana populacja została oszacowana na 150 studentów z każdej uczelni. Technika badawcza to bezpośrednie indywidualne wywiady kwestionariuszowe. Celem badania była identyfikacja, analiza i porównanie motywacji studentów do prowadzenia rodzinnego biznesu oraz barier hamujących rozwój biznesu rodzinnego w Polsce i na Ukrainie.

4. Wyniki przeprowadzonych badań

Przeprowadzone badania statystyczne wykazały, że wśród badanych ukraińskich studentów 22 % respondentów ma rodziców (członków rodziny lub rodzin), którzy posiadają rodzinny biznes. W Polsce odsetek studentów, których rodzice posiadają firmę rodzinną jest nieco większy, ale bliski ukraińskiemu – 27 % całej próby. Większość respondentów jest gotowa w ciągu najbliższych 3-5 lat na otwarcie własnej działalności gospodarczej (51 %), a niewiele mniej planuje pracować jako pracownik (41 %). Odsetek tych, którzy planują kontynuować pracę w firmie rodzinnej, stanowi zaledwie 7 % całej próby (Rys. 3).

Rysunek 3. Procentowy udział odpowiedzi ankietowanych ukraińskich studentów na pytanie dotyczące celów działania na najbliższe 3-5 lat

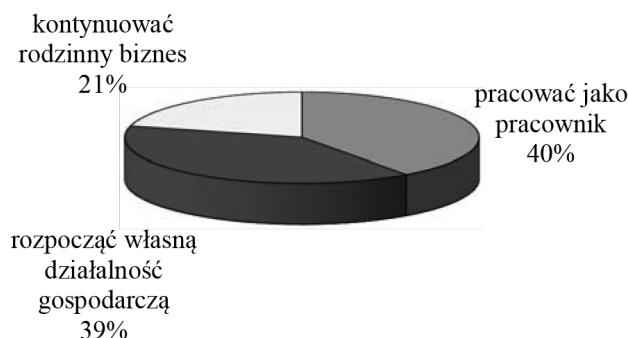


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Według badań Instytutu Socjologii Narodowej Akademii Nauk Ukrainy 30,6 % Ukraińców chciałoby otworzyć firmę, 18,7 % respondentów odpowiedziało na to pytanie „chyba tak”. W sumie daje to 49,3 % ankietowanych (podobnie jak u Brytyjczyków, Norwegów i Słowaków - 50 % w każdym kraju), którzy rozważają stworzenie przedsiębiorstwa. Fakt ten znalazł odzwierciedlenie w ostatnim badaniu międzynarodowym, przeprowadzonym przez Global Entrepreneurship Monitor. Skromny udział małych przedsiębiorstw w krajowym PKB na Ukrainie wskazuje na dużą rozbieżność między marzeniami młodzieży, a rzeczywistością na Ukrainie [Przeżyć za wszelką cenę...2013].

Wyniki wskazują, że w Polsce odsetek tych, którzy planują kontynuować rodzinny biznes, jest wyższy niż na Ukrainie i wynosi 21 %. Udział młodych ludzi, którzy są gotowi do pracy jako pracownicy na etatach, a nie właściciele własnych firm, wynosi 40 % (Rys. 4).

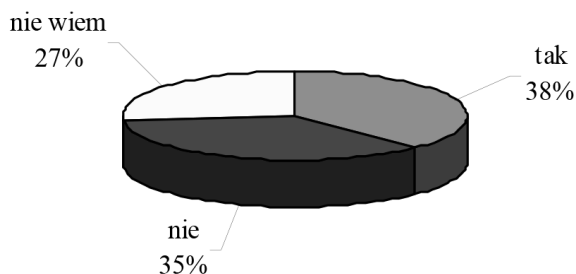
Rysunek 4. Procentowy udział odpowiedzi ankietowanych, polskich studentów, na pytanie dotyczące celów działania na najbliższe 3-5 lat



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

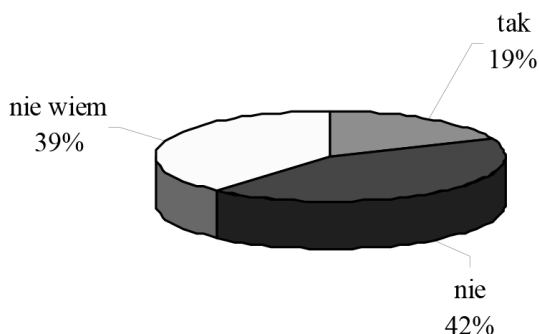
Jak potwierdzają wyniki badań (Rys. 5, 6), ukraińscy studenci są bardziej pozytywnie nastawieni do stworzenia własnej firmy (38 % pozytywnych odpowiedzi), niż polscy respondenci (tylko 19 % odpowiedzi „tak”). Można to wytłumaczyć tym, że firma rodzinna dla ukraińskiego społeczeństwa jest stosunkowo nowym zjawiskiem rynkowym, a firmy rodzinne na Ukrainie funkcjonują w warunkach niestabilności gospodarczej, przy wzroście bezrobocia, braku klasy średniej i obecności wielu innych społeczno – gospodarczych problemów.

Rysunek 5. Procentowy udział odpowiedzi ankietowanych ukraińskich studentów na pytanie dotyczące chęci założenia własnej firmy rodzinnej z udziałem partnerów lub członków rodziny, %



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

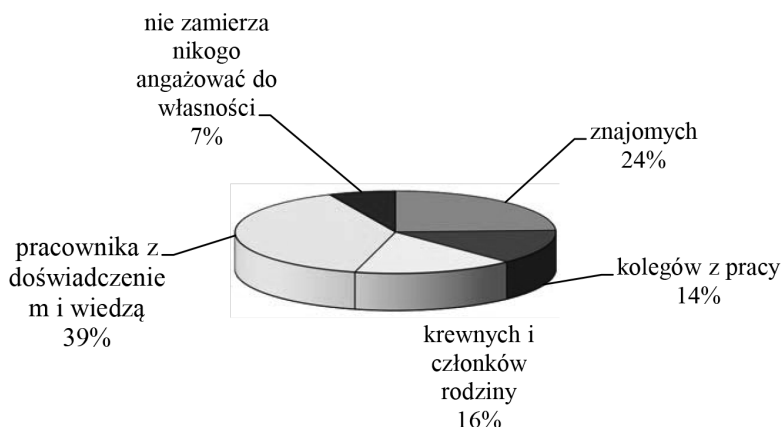
Rysunek 6. Procentowy udział odpowiedzi ankietowanych polskich studentów na pytanie dotyczące chęci założenia własnej firmy rodzinnej z udziałem partnerów lub członków rodziny, %



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Chcąc założyć swoją firmę młodzież na Ukrainie preferowała wybór jako partnerów biznesowych przede wszystkim osoby spoza rodziny – pracowników z doświadczeniem i wiedzą w wybranej dziedzinie (39 %) lub kolegów (24 %), częściej niż krewnych lub członków rodziny (16 %) (Rys. 7).

Rysunek 7. Procentowy udział odpowiedzi ankietowanych ukraińskich studentów na pytanie dotyczące preferencji wyboru partnerów biznesowych w przypadku otwierania firmy, %



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

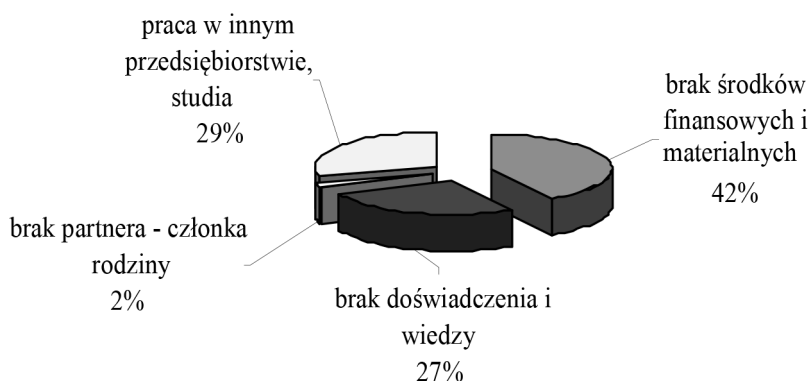
Niski odsetek młodzieży polskiej (tylko 10 % próby badawczej) wykazał gotowość do zaangażowania jako partnerów członków swoich rodzin w przypadku otwierania działalności gospodarczej. O wiele większe jest zainteresowanie współpracą z przyjaciółmi oraz fachowcami w wybranych dziedzinach. Główne argumenty to: brak zrozumienia w jaki sposób członek rodziny może być zaangażowany do działalności, niechęć do angażowania się w pewne działania, pragnienia młodzieży do niezależności przez samodzielne organizowanie własnego biznesu, brak warunków do wspólnego prowadzenia działalności gospodarczej z członkami rodziny itp.

Istnieje kilka czynników, które utrudniają rozpoczęcie młodymi ludzmi własnego rodzinnego biznesu:

- brak środków finansowych i materialnych, co wynika z braku skutecznego mechanizmu finansowego wsparcia rodzinnego biznesu (wysoki koszt kredytu, niekorzystne warunki takich form finansowania, transakcja jak leasing itp.);
- brak doświadczenia i wiedzy, z powodu niskiej jakości kształcenia studentów, zwłaszcza z braku odpowiednich programów szkoleń i doradztwa dla firm rodzinnych oraz usług szkoleniowo-doradczych;
- brak partnera – członka rodziny do wspólnego działania oraz współwłasności firmy. Wspólny biznes może prowadzić do nieporozumień w rodzinie, nienawiści, walki o sukcesję.
- brak wspólnych celów członków rodziny prowadzących działalność gospodarczą, np. lepsze warunki pracy w innej firmie i wiele innych.

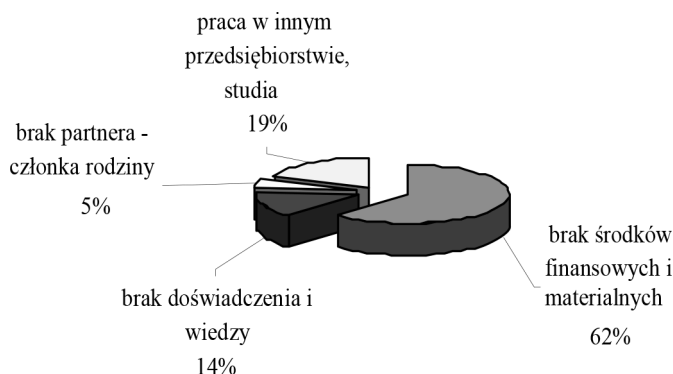
Procentowy udział odpowiedzi ankietowanych ukraińskich studentów na pytanie dotyczące czynników utrudniających organizację rodzinnego biznesu w Polsce i na Ukrainie (Rys. 8 i 9).

Rysunek 8. Procentowy udział odpowiedzi ankietowanych ukraińskich studentów na pytanie dotyczące czynników utrudniających organizację rodzinnego biznesu, %



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rysunek 9. Procentowy udział odpowiedzi ankietowanych polskich studentów na pytanie dotyczące czynników utrudniających organizację rodzinnego biznesu, %



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

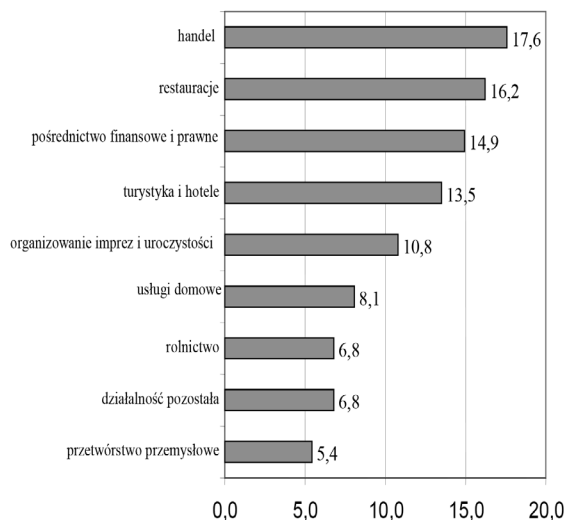
Jak wynika z badań (Rys. 8, 9), brak środków finansowych i materialnych (42 % ukraińskiej młodzieży, 62 % polskiej młodzieży) jest jednym z najważniejszych czynników, który utrudnia organizację własnej firmy rodzinnej. Fakt ten jest całkiem uzasadniony ze względu na niski rozwój gospodarczy, brak stabilnych źródeł dochodów, wysoką wartość kosztów kredytowych oraz innych zasobów finansowych. Jako istotne bariery respondenci uważają też

brak doświadczenia i wiedzy, niezbędnej do zorganizowania własnego biznesu rodzinnego (27 % ukraińskiej próby, 14 % polskiej młodzieży). Przeszkodą jest też praca w innym przedsiębiorstwie, a w przypadku studentów nauka (dla 29 % ukraińskiej młodzieży, 19 % polskiej młodzieży) .

Za najbardziej popularne branże, w których powstają własne firmy rodzinne uważa się: wśród firm ukraińskich: handel hurtowy i detaliczny (17,6 % próby), hotele i restauracje (16,2 %), działalność usługową (14,9 %), turystykę (13,5 %) (Rys. 10). Wysoki odsetek przedsiębiorczości rodzinnej w powyższych branżach można najprawdopodobniej wiązać z niskim kosztem wejścia na rynek. Te dane potwierdzone są statystyką państwową, według której 46 % podmiotów gospodarczych, które są zarejestrowane na Ukrainie w 2013 roku, zajmuje się handlem [Nazwany najbardziej popularny sposób...2013].

Według wyników badań za najmniej atrakcyjne branże ukraińskie młodzi ludzie uważają przetwórstwo przemysłowe (tylko 5,4 % całej próby) oraz rolnictwo (odpowiednio 6,8 %). Niski odsetek przedsiębiorczości rodzinnej w powyższych branżach można najprawdopodobniej wiązać z wysokim kosztem wejścia na rynek, który wymaga realizacji poważnych inwestycji finansowych i materialnych, oraz długi okres zwrotu tych inwestycji. Rolnictwo na Ukrainie jest w gorszej sytuacji ze względu na opóźnienia w płatności za produkty sprzedane, niski poziom transakcji “futures” na rynkach rolnych, długa trwałość produkcyjno-dystrybucyjnego cyklu produkcji rolniczej, nierozwiązane na poziomie państwa problemy własności ziemi.

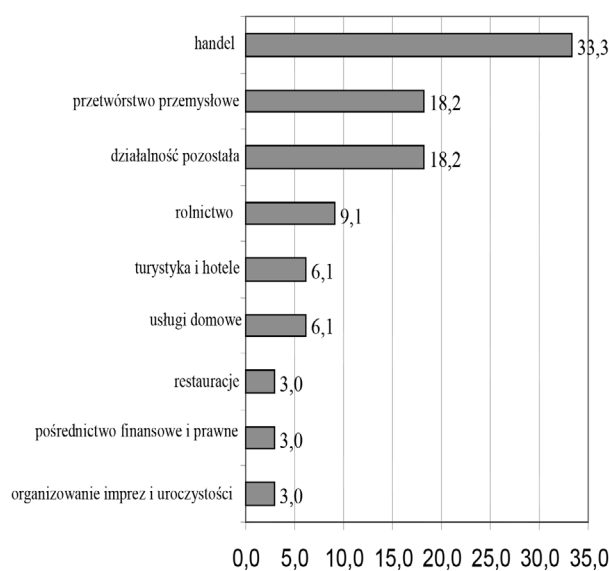
Rysunek 10. Procentowy udział odpowiedzi ankietowanych ukraińskich studentów na pytanie dotyczące sektorów, w których chcieliby rozpocząć biznes rodzinny, %



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przeprowadzone analizy pokazały, że procentowy udział odpowiedzi ankietowanych polskich studentów (Rys. 11) na pytanie dotyczące sektorów, w których chcieliby rozpocząć biznes rodzinny wygląda inaczej niżeli na Ukrainie. Polska młodzież, jak i ukraińska, preferuje rozpoczęcie własnej działalności rodzinnej w handlu (17,6 % próby badawczej), ale była też część studentów (18,2 %), którzy chcą rozpocząć działalność gospodarczą w formie firmy rodzinnej w dziedzinie przetwórstwa przemysłowego (18,2%). Otrzymane dane korelują z wynikami otrzymanymi w Projekcie PARP, w jednym ze znaczących badań w tym zakresie. Według badań PARP firmy rodzinne w Polsce najczęściej możemy spotkać w następujących sekcjach gospodarki: H (hotele i restauracje), D (przetwórstwo przemysłowe), I (transport i gospodarka magazynowa) i G (handel hurtowy i detaliczny). W sumie 76% przedsiębiorstw rodzinnych było związanych z wymienionymi sekcjami PKD, w tym zwłaszcza z sekcją G (45%) [Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania 2009].

Rysunek 11. Procentowy udział odpowiedzi ankietowanych polskich studentów na pytanie dotyczące sektorów, w których chcieliby rozpocząć biznes rodzinny, %



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Decyzja dotycząca wyboru formy organizacyjno-prawnej organizacji podmiotu gospodarczego powinna być oparta na zestawieniu zalet i wad firmy rodzinnej. Ranking zalet i wad organizacji firmy rodzinnej przedstawiony został w tabeli 2.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że firmy rodzinne borykają się z problemami związanymi ze specyfiką sektora MMSP (lub całej pol-

skiej gospodarki), jak również ze szczególnymi problemami związanymi z rodzinną własnością i zarządem.

W opinii studentów największą zaletą rodzinnego biznesu jest brak nieoczekiwanych zaniechań, które mogą spowodować straty finansowe. Członkowie rodziny są zazwyczaj świadomi wzajemnych planów osobistych (ślub, urodzenie dzieci itp.), co pozwala przewidzieć i uniknąć potencjalnych problemów w biznesie. W praktyce zatrudnieni pracownicy zwykle nie ostrzegają o takich sytuacjach i często informują o nich w najgorszym możliwym momencie [Rodzinny biznes: zalety i wady].

O zaletach firm rodzinnych można mówić tylko wtedy, gdy firma jest właściwie zorganizowana, skutecznie rozwija się, a zaangażowani w nią członkowie rodziny i pozostały personel są zadowoleni z pracy.

Najważniejszą wadą rodzinnego biznesu, według respondentów jest możliwość powodowania konfliktów w firmie z powodu dumy i chęci konkurowania pomiędzy członkami rodziny.

Tabela 2. Ranking zalet i wad organizacji firmy rodzinnej

Ranking	Zalety	Wady
1	Brak nieoczekiwanych zaniechań, które mogą spowodować straty finansowe	Możliwość powodowania konfliktów w firmie z powodu dumy i chęci konkurowania pomiędzy członkami rodziny
2	Możliwość zaangażowania swoich dzieci do biznesu	Brak wiarygodności firmy w oczach członków rodziny
3	Maksymalizacja dochodu z rodzinnego biznesu, szybki zwrot zainwestowanego budżetu rodzinnego	Niezasadnione powołanie niekompetentnych pracowników tylko z powodu więzi rodzinnych; nierówne traktowanie pracowników z rodziny i spoza rodziny
4	Możliwość zatrudnienia członków rodziny	Krewni i członkowie rodziny nie zawsze są właściwymi osobami na właściwych miejscach; problemy z łączeniem ról zawodowych i rodzinnych przez zatrudnionych pracowników z rodziny
5	Możliwość przekazania dziedzictwa, zapewnienia przyszłości dzieciom	Trudności w pozyskiwaniu znacznych ilości kapitału, brak kapitału na rozpoczęcie działalności
6	Wysoki poziom wolności oraz niezależności	Możliwość nieporozumień między członkami rodziny

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak wskazują badacze [Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania 2009] zbyt ściśle zintegrowanie życia rodziny z życiem firmy i przenoszenie ewentualnych konfliktów rodzinnych na sferę biznesu może powodować pewne problemy zarządcze. Różni ludzie mają różne zdolności i możliwości, często okazuje się, że nowy partner, członek rodziny, szybko rozwija nową działalność i coraz lepiej i wiarygodniej, niżeli to robił założyciel. W konsekwencji takiej sytuacji, zdarza się, że członek rodziny otwiera swoją firmę i zabiera część pracowników, a relacje z poprzednimi współpracownikami z rodziny są często zepsute na zawsze [Rodzinny biznes: zalety i wady].

5. Zakończenie

Wyniki przeprowadzonych badań motywacji młodzieży studenckiej z Ukrainy i Polski do prowadzenia rodzinnego biznesu wskazują na kilka aspektów.

1. Problematyka firm rodzinnych na Ukrainie podejmowana jest od stosunkowo niedawna. W ostatnich latach można zauważyć tendencję do aktywizacji dyskusji naukowych i politycznych, dotyczących warunków funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych na Ukrainie, badania barier utrudniających ich rozwój oraz ogólnych kierunków wspierania rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych.

2. Na Ukrainie rodzinny biznes to relatywnie nowe zjawisko. Niski udział firm rodzinnych w gospodarce Ukrainy podyktowany jest przede wszystkim czynnikami historycznymi, w tym odgórnym zaleceniem typu gospodarki oraz zakazem posiadania prywatnej własności aż do uzyskania niepodległości w 1991 r. Ukraina stopniowo przechodzi do gospodarki rynkowej oraz wzmocnienia prywatnej własności, która jest podstawą rodzinnego biznesu.

3. Doświadczenia krajów rozwiniętych wskazują, że rozwój firm rodzinnych na Ukrainie może stać się jednym z najbardziej obiecujących obszarówżywienia gospodarczego. Rodzinna firma może rozwiązać wiele problemów dotyczących bezrobocia, niestabilności społecznej oraz wyeliminowania zakłóceń na rynkach towarowych i usługowych. Może też wpłynąć na zmniejszenie monopolu oraz podwyższenie elastyczności i demokratyzacji rynków. Statystyki pokazują, że w krajach rozwiniętych udział MŚP w PKB jest nawet do sześciu razy wyższe niż na Ukrainie.

4. Analiza badania wykazała niewielki procent gotowości studentów Ukrainy do prowadzenia rodzinnego biznesu (udział polskich studentów, którzy są gotowi do kontynuowania rodzinnego biznesu jest trzy razy wyższy niż ukraińskich studentów). Pomimo oczywistych korzyści wynikających z prowadzenia rodzinnego biznesu, ta forma działalności na Ukrainie jest słabo rozwinięta ze względu na szereg barier, które uniemożliwiają jej rozwój. Przedsiębiorstwa rodzinne borykają się ze specyficznymi problemami, wynikającymi z rodzinnego charakteru, dotyczącymi sfery zarządzania oraz stosunków społecznych. Problemem, jaki pojawia się przy powstawaniu ukraińskich firm rodzinnych jest brak wiedzy na temat szans i zagrożeń wynikających z rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa.

5. Należy pamiętać, że rządowe wsparcie inicjatyw przedsiębiorczych wśród młodych ludzi musi stać się istotnym elementem polityki rządu, mającej na celu rozwój biznesu i gospodarki państwa, jako całości, a w szczególności niektórych regionów. Wskazane jest opracowanie

i wdrożenie programów rozwoju regionalnego przedsiębiorstw rodzinnych, stymulowanie rozwoju danego obszaru, atrakcyjnego dla działalności gospodarczej, w celu zapewnienia wsparcia państwa dla projektów inwestycyjnych i innych. Szybszy i bardziej zrównoważony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych byłby możliwy dzięki wdrożeniu skutecznych działań szkoleniowych i doradczych. Środki, mające na celu stworzenie sprzyjającego otoczenia prawnego, społecznego, psychologicznego dla funkcjonowania firm rodzinnych, powinny być realizowane w oparciu o współpracę między rządem, regionalnymi i lokalnymi jednostkami administracyjnymi, agencjami rozwoju regionalnego, centrami zatrudnienia na różnych szczeblach, uczelniami, przedsiębiorcami, inwestorami. Firma rodzinna powinna stać się obiecującym obszarem rozwoju rynku wewnętrznego, poprawy konkurencyjności gospodarki Ukrainy w ogóle, podobnie jak w krajach rozwiniętych Europy.

Bibliografia

Bosaja L.O. (2012), *Analiza problemów małych firm na Ukrainie* [w:] Międzynarodowa Konferencja „Problemy gospodarcze zrównoważonego rozwoju naukowego”, Sumy State University, Sumy.

Budynskij P. (2014), [online], http://budynskiy.lviv.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=135&Itemid=103, dostęp: 12 lutego 2014.

Chukhray N. (2013), *Rozwój przedsiębiorczości w Ukrainie – główne problemy oraz perspektywy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 8, cz. I.

Galeta O. (2009), *Rozwój przedsiębiorstw w Ukrainie: problemy i perspektywy*, VI Konferencja Naukowa „Studenci i młodzi: postęp naukowy”, Akademia Biznesu i Prawa, Lwów.

Firmy rodzinne stanowią o sile polskiej gospodarki (2013), „Gazeta prawna” [online], <http://serwisy.gazetaprawna.pl/msp/artykuly/745193,firmy-rodzinne-stanowia-o-sile-polskiej-gospodarki.html>, dostęp: 17 lutego 2014.

Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania. 2009, Projekt PARP, Warszawa.

Formuła sukcesu firm rodzinnych – Doświadczenie Niemców (2012) [online], <http://rbn.cc/#news/2454-formula-uspihu-simejnogo-biznesu-dosvid-nimechchyny>, dostęp: 12 lutego 2014.

Kirenkina E.S. (2011), praca doktorska na temat „Organizacyjne i gospodarcze wsparcie rodzinnego biznesu na rynku produktów turystycznych”, Symferopol.

Kondratiuk Y.P. (2013), *Problemy firm rodzinnych na Ukrainie*, „Legal weekly” [online], <http://legalweekly.com.ua/index.php?id=16061&show=news&newsid=123216>, dostęp: 12 lutego 2014.

Lech GA (2011), *Międzynarodowe doświadczenie w biznesie rodzinnym*, „Biuletyn Naukowy Narodowego Uniwersytetu Leśnictwa Ukrainy”, Vol. 21.12, Lwów.

Lech GA, Telishevskaya W. (2009), *Stan i tendencje w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego na Ukrainie*, „Biuletyn Naukowy Narodowego Uniwersytetu Leśnictwa Ukrainy”, Vol. 19.11, PBB Narodowy Uniwersytet Leśnictwa Ukrainy, Lwów.

Nazwany najbardziej popularny sposób na zarabianie pieniędzy na Ukrainie (2013) [online], <http://u-news.org.ua/15157-nazvaniy-naypopulyarnshiy-sposb-zarobtku-groshey-v-ukrayin.html>, dostęp: 12 lutego 2014.

Raport analityczny o stanie oraz perspektywach sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Ukrainie w latach 2010–2011 [online], <http://www.dkrp.gov.ua/info/1220>, dostęp: 12 lutego 2014.

Raport: Przedsiębiorczość w Europie – Przedsiębiorczość młodych Polaków (2012) [online], <http://wiedza3g.pl/aktualnosci/item/158-raport-przedsiębiorczość-w-europie---przedsiębiorczość-młodych-polaków---listopad-2012.html>, dostęp: 12 lutego 2014.

Przeżyć za wszelką cenę. Co zapobiega powstawaniu małych firm na Ukrainie (2013) [online], <http://news.finance.ua/ua/~2/2013/06/11/303504>, dostęp: 12 lutego 2014.

Rodzinny obiekt oferujący do zmniejszenia wielkości podatków ryczałtowych (2013) [online], <http://www.dkrp.gov.ua/info/1238>, dostęp: 12 lutego 2014.

Reporter: przetrwać za wszelką cenę. Mały biznes na Ukrainie jest utrudniony przez silną biurokrację ciśnienia (2013) [online], <http://ua.korrespondent.net/journal/1568905-korrespondent-vizhiti-za-vsyaku-cinu-rozvitok-malogo-bizn>.

Problemy małych firm rodzinnych na Ukrainie (2013) [online], <http://trillium.com.ua/problemy-semejnego-biznesa-v-ukraine>, dostęp: 12 lutego 2014.

Projekt ustawy Ukrainy „O rodzinnym biznesie” (2010) [online], http://ukrlegprom.org.ua/ua/golovni_podiii/zakon_ukraiini_pro_simejne_pidpriemstvo.html, dostęp: 12 lutego 2014.

Rodzinny biznes: Szanse i Zagrożenia (2010) [online], <http://innovations.com.ua/ua/articles/14006/temp>, dostęp: 12 lutego 2014.

Rodzinny biznes: zalety i wady [online], <http://megasite.in.ua/4037-simejjniji-biznes-nedoliki-i-perevagi.html>, dostęp: 12 lutego 2014.

Portal Rządowy *“Wspieranie młodych ludzi w realizacji ich pomysłów biznesowych w rzeczywistości jest integralną częścią polityki publicznej”* (2013) [online], http://www.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=246653384&cat_id=244277212, dostęp: 12 lutego 2014.

Tefft: *Amerykańskiemu Biznesowi na Ukrainie przeszkadza kumoterstwo* (2011) [online], <http://www.kyivpost.ua/business/news/tefft-amerikanskomu-biznesu-v-ukrayini-zavazhay-kumivstvo.html>, dostęp: 12 lutego 2014.

Wojenkowski W., Drumiński M. (2013), *Czynniki determinujące kondycję inwestycyjną przedsiębiorstw – sektor MSP*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 8, cz. I, Łódź.

Elżbieta Roszko-Wójtowicz

Uniwersytet Łódzki

Potencjał rozwojowy polskich przedsiębiorstw rodzinnych – wyniki badań empirycznych

Development Potential of Polish Family Firms – Results of Empirical Investigation

Abstract: Firm growth, which is presented in the article, means a long-term augmentation of specified quantitative measure or measures at the same time, such as a number of employees, the value of turn-over, the value of own assets, value of revenue or profit. Regardless the ownership type, family or nonfamily, the methods of measuring growth are the same. However, it has to be articulated, that in family business much more often, growth is exclusively in the hands of the owner – founder.

In the literature we find numerous examples, in which growth is discussed separately from the perspective of evolutionary theory and strategic management. It becomes more common to view growth as an issue involving both of the perspectives at the same time, especially in the case of family firms. There the three dimensions: family, business and ownership, mutually exists and changes in each of these are determined by different factors.

The aim of the article is to discuss the problem of family firms growth in Poland supported by the results of self-conducted empirical research.

It was concluded that achieved were reflected the issues already presented in the literature. Subsequent phases in the organization life cycle are characterized by the most significant increases in the phase of growth and the most significant decreases in the phase of decline. A matter of concern is quite large group of companies being in the maturity phase. It should be considered that majority of these firms will be forced to implement the generational change, which itself is already quite a challenge. If we add to it the necessity for organizational and structural changes implementation it may put those companies at risk of market failure.

Key-words: family entrepreneurship, company growth, organization life cycle, company goals.

Wstęp

Gospodarka rynkowa charakteryzuje się dużą częstotliwością powstawania przedsiębiorstw¹. Zarówno nowo zakładane firmy, jak i te już istniejące na rynku, muszą funkcjonować i rozwijać się w warunkach określonych przez system ekonomiczno-społeczny i prawny panujący w państwie. Otoczenie przedsiębiorstwa stanowi sumę czynników, które wywierają wpływ na działalność prowadzoną przez przedsiębiorstwo [Bąk 2011, s. 25]. Obok otoczenia ekonomicznego, prawnego i społecznego należy wymienić jeszcze otoczenie techniczne, polityczne, przyrodnicze [Sudoł 2006, s. 46]. W każdym systemie gospodarczym i prawnym co jakiś czas zachodzą zmiany, które wpływają na warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, niejednokrotnie decydując o ich egzystencji (np. zmiany w systemie podatkowym, polityka prywatyzacyjna państwa itp.). Działalność firm jest również uzależniona od czynników wewnętrznych – jak zaplecze techniczne, struktura organizacyjna, kapitał ludzki. Ponadto, wzrost przedsiębiorstwa zależy także od umiejętności oraz stylu zarządzania założycieli – właścicieli [Kortan 1997, ss. 112–113]. Wzrost przedsiębiorstwa stanowi kategorię ilościową, opisującą zwiększenie, zmniejszenie, ewentualnie stały poziom badanej cechy mierzalnej. Bez względu na typ własności przedsiębiorstwa (rodzinne czy też nierodzinne) sposób pomiaru wzrostu firmy będzie tożsamy, ale nie sposób nie zauważyć, iż w przypadku firmy rodzinnej wzrost znacznie częściej uzależniony jest od wyłącznych decyzji i zachowań przedsiębiorcy – założyciela.

W literaturze przedmiotu odnajdujemy liczne przykłady, w których wzrost przedsiębiorstwa traktowany jest niezależnie na gruncie teorii ewolucji oraz na gruncie literatury zarządzania strategicznego. Niemniej jednak coraz częściej znajdziemy potwierdzenie, iż istnieje potrzeba powiązania tych dwóch perspektyw ze sobą, a w przypadku przedsiębiorstwa rodzinnego jest to szczególnie ważne. To właśnie w tej grupie przedsiębiorstw nie sposób nie zauważyć wzajemnego współwystępowania systemu rodziny i systemu przedsiębiorstwa, gdzie każdy z tych systemów ewoluuje i poddawany jest przeobrażeniom w charakterystyczny dla siebie sposób. Z punktu widzenia wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego należy przyjąć za oczywiste współistnienie tych systemów i ich wzajemne przenikanie, co ma również wpływ na sam cykl życia przedsiębiorstwa.

1. Według danych GUS w pierwszym półroczu 2013 roku zostały zarejestrowane 189623 nowe podmioty gospodarcze, wobec 171206 podmiotów zarejestrowanych w pierwszym półroczu 2012 roku, oznacza to ponad 10% wzrost wskaźnika na podstawie GUS, *Zmiany Strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, I półrocze 2013 r.*, (2013), Tabl. 4 Podmioty gospodarki narodowej nowo zarejestrowane według sekcji polskiej klasyfikacji działalności (PKD), Warszawa, s. 72, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PGWF_zmiany_strukturalne_grup_podmiotow_1-6_2013.pdf.

Artykuł stanowi głos w dyskusji nad problematyką wzrostu przedsiębiorstw rodzinnych stąd celem głównym niniejszego opracowania jest ocena potencjału rozwojowego polskich przedsiębiorstw produkcyjnych, na cel główny składają się następujące cele szczegółowe:

Cel 1 – prezentacja ogólnokrajowych tendencji w zakresie przetrwania rynkowego polskich przedsiębiorstw.

Cel szczegółowy 2 – omówienie tendencji rozwojowych w produkcyjnych przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce na podstawie wyników badań ankietowych.

Cel szczegółowy 3 – empiryczna weryfikacja charakterystycznych zachowań przedsiębiorstw rodzinnych w poszczególnych fazach cyklu życia.

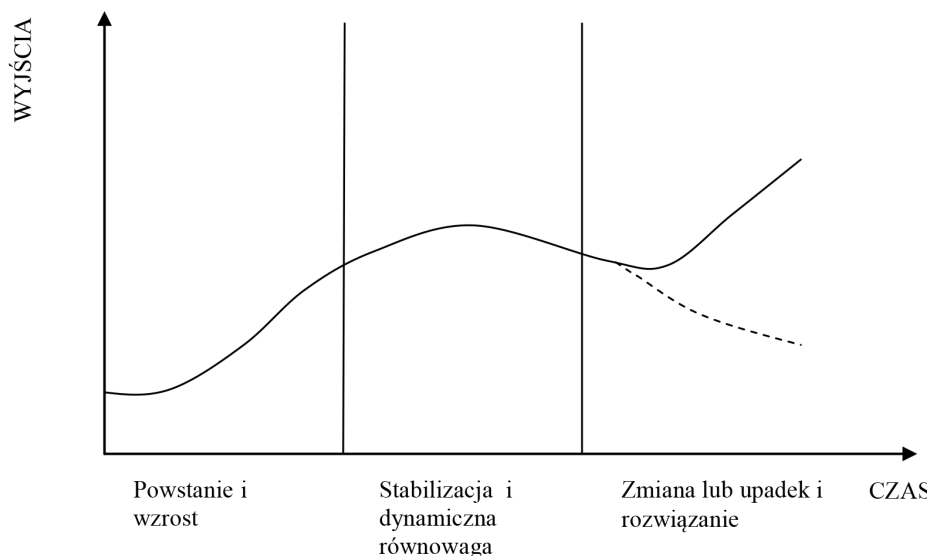
Analiza przedstawiona w niniejszym opracowaniu została oparta o wyniki własnych badań empirycznych, przeprowadzonych na grupie produkcyjnych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Na tej podstawie sformułowano konkluzje, wskazujące na to, iż zdecydowana większość badanych firm rodzinnych znajduje się w fazie wzrostowej lub w fazie dojrzałości. Firmy, w których nie występowały ani struktury zarządcze, ani kierownicze, były w zdecydowanej mniejszości. Potwierdzeniem w/w faz cyklu życia są również zaobserwowane zwyczaje w obszarze wartości sprzedaży, nakładów inwestycyjnych oraz oferty asortymentowej.

2. Powstanie i rozwój przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne

Jedną z najbardziej znanych i istotnych koncepcji postrzegania procesu rozwoju przedsiębiorstwa jest model tzw. cyklu życia organizacji. Opiera się on na założeniu, że przedsiębiorstwa, podobnie jak żywe organizmy, rozwijają się w sposób fazowy. W swoim rozwoju przechodzą od stanu początkowego, następnie poprzez zróżnicowane stany pośrednie, do końcowego, znacząc tzw. drogę rozwoju [Białasiewicz 2002, s. 32].

Proces działalności i rozwoju przedsiębiorstwa charakteryzuje się występowaniem 3 dużych faz [Kortan 1997, s. 113]:

1. założycielskiej – zakładanie firmy,
2. obrotu (funkcjonowania i rozwoju) – polega na bieżącym udziale firmy w życiu gospodarczym,
3. zakończenia – polega na zaprzestaniu działalności.

Rysunek 1. Fazy cyklu życia organizacji

Źródło: J. Machaczka (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków, s. 43.

Wymienione fazy nazywane są fazami życia przedsiębiorstwa i stanowią cykl życia przedsiębiorstwa [Albach, Albach 1989, s. 85]. Dla każdej z nich można określić pewne prawidłowości i uwarunkowania ekonomiczne, którym powinno towarzyszyć odpowiednie postępowanie decyzyjne w sferze organizacyjnej i ekonomicznej. Aby zarządzanie przedsiębiorstwem stało się efektywne, bardzo ważne jest zidentyfikowanie fazy rozwoju, w której w danym momencie znajduje się firma. Przejście przedsiębiorstwa z jednej fazy do następnej dokonuje się po osiągnięciu kolejnych pułapów rozwoju. W niniejszym opracowaniu autorka zaprezentuje potencjał rynkowych firm produkcyjnych w poszczególnych ich fazach cyklu życia.

Każde przedsiębiorstwo od chwili rozpoczęcia swojej działalności stara się zarówno jak najdłużej utrzymać na rynku, jak i stopniowo umacniać swoją pozycję. Aby zrealizować te cele, firmy starają się dostosować do nieustannie zmieniających się warunków – dostosowują się do potrzeb klientów, doskonalą swą produkcję, stosują innowacyjne metody i najnowszą technologię, a w gestii kierownictwa oraz menedżerów jest długoterminowe przeciwdziałanie zakłóceniom i zmianom na rynku i stwarzanie warunków dla ciągłego wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa. Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa to na ogół procesy obiektywne, którym podlega ono od momentu założenia.

Wzrost przedsiębiorstwa wyraża się zazwyczaj w długookresowym powiększeniu określonej cechy mierzalnej (a nawet kilku jednocześnie), takiej, którą można wyrazić w sposób ilościowy za pomocą jednostek miar, m.in.: liczba zatrudnionych, wielkość obrotu, wielkość kapitału własnego, suma bilansowa, wielkość przychodu i zysku [Kortan 1997, s. 151]. Jeśli wielkości te wykazują długookresową pozytywną zmianę, niewątpliwie dla przedsiębiorstwa oznacza to korzystne zjawisko. Określenie wzrostu przedsiębiorstwa poprzez jeden miernik często jest niewystarczające i nie odzwierciedla prawidłowego rezultatu. Przedsiębiorstwa i ich struktura różnią się między sobą w sposób znaczący. Z tego powodu wybór kilku cech i ich połączenie jest na ogół bezpieczniejsze.

Zapewnienie właściwego wzrostu uzależnione jest nie tylko od cech mierzalnych, ale również od tych o charakterze subiektywnym, których zmierzenie jest niezwykle trudne, ale świadczą one o zwiększaniu siły gospodarczej firmy oraz o poprawie jej wartości rynkowej. Należy tu wymienić chociażby: osobiste predyspozycje przedsiębiorcy, jego charyzmę i zdolności przywódcze, umiejętność doboru właściwej kadry, zdolności negocjacyjne.

3. Funkcjonowanie podmiotów gospodarczych w Polsce – statystyki ogólnokrajowe

Prowadząc dyskusję w obszarze powstawania i trwałości przedsiębiorstw rodzinnych, nie sposób pominąć kwestie związane z możliwościami utrzymania się podmiotu na rynku. W związku z tym przedstawiono poniżej dane, pochodzące z raportu omawiającego wyniki panelowego badania przedsiębiorstw, które prowadzone jest przez Główny Urząd Statystyczny w oparciu o ankiety PL1 i PL2. Celem tych badań jest pozyskanie informacji o sposobie powstania oraz źródłach finansowania nowej działalności. Ponadto weryfikowane są też aspekty związane ze skuteczną walką konkurencyjną przedsiębiorstw oraz możliwością utrzymania się na rynku podmiotów nowo rejestrowanych w okresie do 5 lat po rejestracji. Ze względu na panelowy charakter badania, w kolejnych okresach obserwacji poddawane są jednostki z próby wybranej w pierwszym roku badania, zatem w miejsce podmiotów, które zaprzestają prowadzenia działalności gospodarczej, nie są dołączane nowe obiekty.

Tabela 1. Aktywność ekonomiczna Polaków w latach 2007–2011 – wyniki badania panelowego GUS

Wyszczególnienie	2007	2008	2009	2010	2011
	Ogółem				
Przedsiębiorstwa zarejestrowane	273 579	294 315	275 307	286 203	274 456
Aktywne w kolejnym roku od zarejestrowania	193 332	224 825	212 010	222 567	210120
Wskaźnik przeżycia	70,67%	76,39%	77,01%	77,77%	76,56%
Forma prawna					
Osoby fizyczne	257 501	277 675	259 907	266 578	252 954
Aktywne w kolejnym roku od zarejestrowania	180 633	210 139	200 603	206 959	193 008
Wskaźnik przeżycia	70,15%	75,68%	77,18%	77,64%	76,30%
Osoby prawne	16 078	16 640	15 400	19 625	21 502
Aktywne w kolejnym roku od zarejestrowania	12 699	14 686	11 407	15 608	17 112
Wskaźnik przeżycia	78,98%	88,26%	74,07%	79,53%	79,58%
Zatrudnienie					
Przedsiębiorstwa bez pracowników najemnych	219 088	238 421	231 201	249 575	242 360
Aktywne w kolejnym roku od zarejestrowania	154 002	177 672	162 218	179 942	182 490
Wskaźnik przeżycia	70,29%	74,52%	77,30%	77,00%	75,30%
Przedsiębiorstwa z pracownikami najemnymi	54 491	55 894	44 106	36 628	32 096
Aktywne w kolejnym roku od zarejestrowania	39 330	47 153	49 792	42 625	27 630
Wskaźnik przeżycia	72,18%	84,36%	75,40%	83,10%	86,09%
Podstawowy rodzaj działalności					
Przemysł	25 827	25 933	25 575	26 192	25 419
Aktywne w kolejnym roku od zarejestrowania	19 463	20 922	17 766	19 982	21 097
Wskaźnik przeżycia	75,36%	80,68%	80,00%	81,10%	83,00%

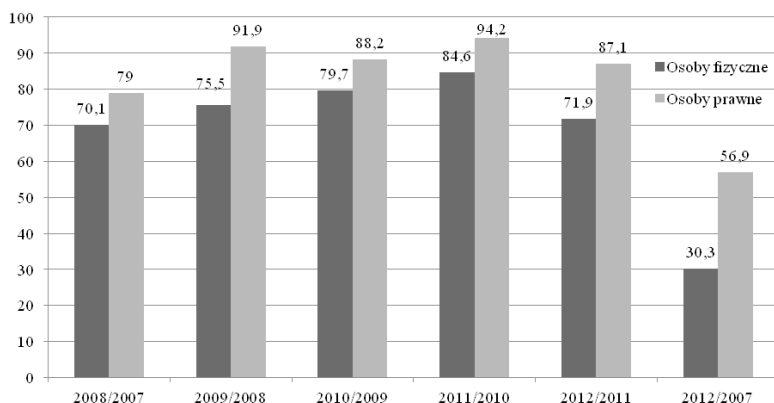
Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS (2013), *Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2007-2011*, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa, ss. 45–105.

Powyższe zestawienie prezentuje ogólnokrajowe tendencje w zakresie powstawania i utrzymania się na rynku podmiotów gospodarczych w Polsce

w okresie 2007-2011. Jak wynika z tabeli 1, wskaźnik przeżycia, mierzony jako stosunek podmiotów aktywnych w rok po rejestracji do ogólnej liczby podmiotów nowo powstałych w roku referencyjnym w pięcioletnim okresie czasu, kształtował się na bardzo podobnym poziomie. Można stwierdzić, że w latach 2008-2012 co najmniej 3 z nowo rejestrowanych podmiotów przetrwało na rynku pierwszy rok aktywności gospodarczej (we wszystkich tych latach wskaźnik przekroczył 75%). Jedynie nieco niższą wartość odnotowano w przypadku firm zarejestrowanych w roku 2007, tutaj po pierwszym roku działalności zamknęło się blisko 30% podmiotów. Znacznie lepiej w pierwszym okresie działalności radzą sobie firmy, które posiadają osobowość prawną, aniżeli osoby fizyczne rozpoczynające działalność gospodarczą. Niemniej jednak różnice te na przestrzeni lat uległy znacznemu zmieszeniu. Dla osób prawnych, powstałych w roku 2007, wskaźnik był wyższy aż o ponad 8 pkt. proc. w stosunku do osób fizycznych, podczas gdy w roku 2012 różnica wynosiła już jedynie 3,28 pkt. proc. Biorąc pod uwagę zatrudnienie, statystyki również przemawiają na korzyść podmiotów, które posiadają pracowników najemnych. Niemniej jednak w tym przypadku wraz z upływem czasu rozbieżności pomiędzy podmiotami z pracownikami najemnymi i bez pracowników pogłębiają się, osiągając wartość ponad 10 pkt. proc. w roku 2012. Warto jednak podkreślić, że w przypadku jednostek zarejestrowanych w 2008 roku dane statystyczne wskazują, że znacznie częściej utrzymywały się na rynku podmioty osób fizycznych oraz firmy niezatrudniające pracowników najemnych.

Poddając analizie cykl pięcioletniej historii rynkowej firm zarejestrowanych w roku 2007, których było odpowiednio 273,6 tys., do roku 2012 przetrwało 87,1 tys. jednostek, co stanowiło 31,8% zbiorowości początkowej (por. rys. 1).

Rysunek 1. Wskaźnik przeżycia w kolejnych latach działalności przedsiębiorstw powstałych w 2007 r. i aktywnych w latach 2008-2012



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS (2013), *Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2007-2011* [w:] *Informacje i opracowania statystyczne*, Warszawa, s. 95.

Przeżywalność podmiotów gospodarczych jest silnie związana z formą organizacyjno-prawną. Od momentu rejestracji do 2012 r. przetrwała ponad połowa osób prawnych (56,9%), podczas gdy dla osób fizycznych wskaźnik ten osiągnął wartość zaledwie 30,3%. Zdecydowanie większe szanse przetrwania miały firmy, które od początku zatrudniały pracowników najemnych (wskaźnik przeżycia wyniósł 40,4%). W gorszej sytuacji były firmy, których w momencie założenia pracowali tylko właściciele, ewentualnie członkowie ich rodzin, tutaj wskaźnik przeżywalności osiągnął wartość 29,7% [GUS 2013, s. 95].

Najtrudniejszy dla nowych podmiotów jest niewątpliwie pierwszy rok działalności. W cyklu pięcioletnim wskaźnik przeżycia był najniższy po pierwszym roku funkcjonowania i wyniósł 70,7%. W następnych latach systematycznie wzrastał, osiągając wartość 85,5% pomiędzy rokiem 2010 i 2011. W ostatnim roku analizy spadł znacząco w stosunku do roku poprzedniego, ale i tak był wyższy o 2,6 p. proc., aniżeli w pierwszym roku od zarejestrowania podmiotu gospodarczego.

4. Potencjał rynkowy przedsiębiorstw rodzinnych – wyniki badań ankietowych

Cykl życia każdego przedsiębiorstwa, podobnie jak biologiczny cykl życia człowieka, rozpoczyna się od narodzin i przechodzi przez kolejne fazy rozwojowe, aż do schyłku i całkowitego zaniku. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych cykl życia jednostki ma szczególne znaczenie dla trwania przedsiębiorstwa. Założyciele kierują się różnymi motywami w decyzjach o podjęciu własnej działalności gospodarczej.

Na gruncie literatury opisywanych jest wiele modeli ilustrujących cykl życia przedsiębiorstwa. Jednakże na podstawie wyników przeprowadzonych badań ankietowych oraz w oparciu o studia literaturowe [por. Kortan 1997; Sułkowski, Marjański 2009], wyróżnione zostały cztery następujące etapy w cyklu życia badanych podmiotów rodzinnych:

- narodziny,
- wzrost,
- dojrzałość,
- schyłek.

W świetle przeprowadzonych badań, każdy z wyróżnionych etapów charakteryzuje się innymi właściwościami (por. tab. 1). Na podstawie trzech kategorii: struktura organizacyjna, sposób zarządzania, udział w rynku, przedsiębiorcy określali etap w cyklu życia, na jakim znajduje się ich przedsiębiorstwo. Zdecydowana większość respondentów uznała, że ich przedsiębiorstwo charakteryzuje dobrze wykształcona struktura organizacyjna,

w której występuje raczej sformalizowany i dość profesjonalny sposób zarządzania (wykształcone organy zarządcze i kierownicze posiadające konkretne kompetencje). Ponadto ich udział w rynku jest znaczący i charakteryzuje się tendencją wzrostową. Można zatem uznać, że większość badanych przedsiębiorstw rodzinnych jest obecnie w fazie wzrostu lub dojrzałości.

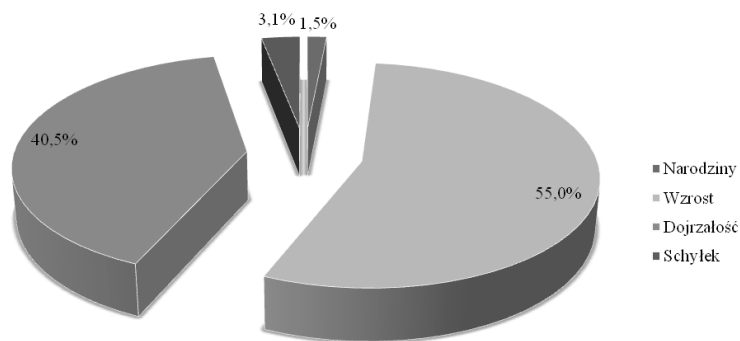
Tabela 2. Charakterystyka poszczególnych etapów cyklu życia przedsiębiorstwa

Etap	Struktura organizacyjna	Sposób zarządzania	Udział w rynku
Narodzinny	Wykształca się	Mało sformalizowany i mało profesjonalny	Mały, ale rosnący
Wzrost	Wykształcona struktura, mogą zachodzić drobne zmiany.	Bardziej sformalizowany i profesjonalny sposób zarządzania, mogą zachodzić drobne zmiany.	Znaczący i rosnący
Dojrzałość	Wykształcona struktura, wymaga zmian i dostosowania ze względu na różnicowanie profilu produkcji i dojrzałość produktów.	Bardziej sformalizowany sposób zarządzania, mogą zachodzić znaczące zmiany.	Znaczący, ale malejący
Schyłek	Konieczność likwidacji firmy bądź przeprowadzenia znaczącej reorganizacji.	Wymagane istotne zmiany w sposobie zarządzania.	Malejący

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Najliczniej występowały przedsiębiorstwa znajdujące się w fazie wzrostowej – 55% (por. rys. 2), która gwarantuje stabilną pozycję rynkową. Drugą pod względem liczebności grupę stanowiły przedsiębiorstwa będące na etapie dojrzałości – 40,5%. W tych przedsiębiorstwach rodzinnych konieczne będą w najbliższej przyszłości liczne zmiany, zarówno w strukturze organizacyjnej, sposobie zarządzania jak i profilu prowadzonej działalności, oferta będzie musiała zostać dostosowana do przemian, jakie zachodzą na rynku.

Rysunek 3. Struktura badanych jednostek ze względu na etap w cyklu życia przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Mając na celu ocenę potencjału rynkowego, w badanych podmiotach rodzinnych w kwestionariuszu ankiety umieszczono pytanie o zmiany, jakie przedsiębiorstwo zanotowało dla wybranych zjawisk ekonomicznych w okresie ostatnich trzech lat. Do analizy wybrane zostały wskaźniki o charakterze ilościowym, takie jak:

- nakłady inwestycyjne w ujęciu wartościowym,
- wielkość sprzedaży w ujęciu wartościowym,
- zysk netto w ujęciu wartościowym,
- wielkość zatrudnienia wyrażona liczbą pracowników,
- wielkość rynku wyrażona liczbą obsługiwanych klientów,
- asortyment wyrażony liczbą produktów, jakie przedsiębiorstwo posiada w swojej ofercie rynkowej.

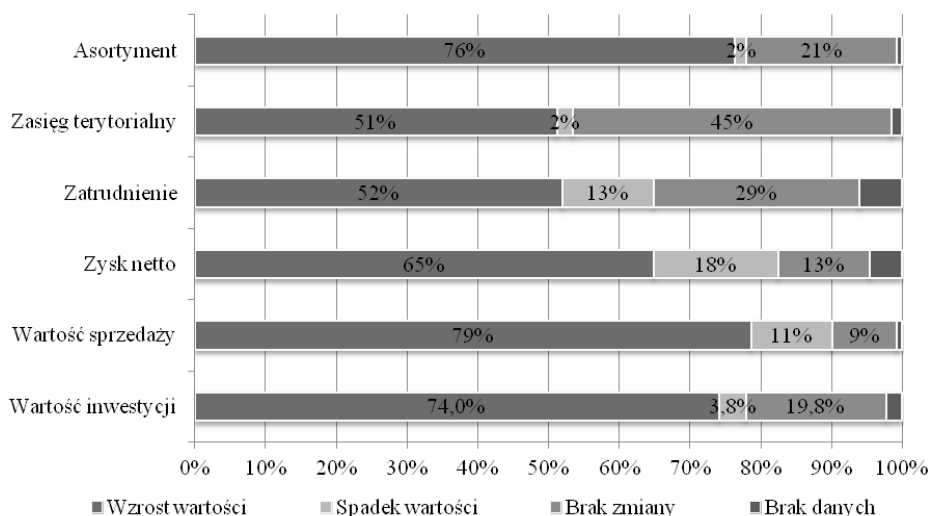
Z punktu widzenia merytorycznego wybór takich wskaźników pozwala na spójną ocenę potencjału rynkowego badanych przedsiębiorstw. Ponadto wskaźniki zostały dobrane w taki sposób, aby możliwe było ich grupowanie ze względu na finansowy i niefinansowy charakter, w takiej sytuacji do każdej z grup trafiają po trzy wskaźniki (por. tab. 3). Dodatkowo wybór tych wskaźników wynikał z całościowej konstrukcji kwestionariusza.

Tabela 3. Podział wybranych wskaźników

Wskaźniki finansowe	Wskaźniki niefinansowe
Nakłady inwestycyjne	Wielkość zatrudnienia
Wartość sprzedaży	Wielkość rynku
Zysk netto	Asortyment

Źródło: opracowanie własne na podstawie kwestionariusza ankiety.

W badanych przedsiębiorstwach rodzinnych przeważały tendencje wzrostowe analizowanych zjawisk ekonomicznych. Tendencje te były szczególnie wyraźne w przypadku zmian w ofercie asortymentowej oraz wielkości wartości sprzedaży. W obu przypadkach ponad $\frac{3}{4}$ jednostek zanotowało wzrosty, przy czym 41% badanych podmiotów rodzinnych zaobserwowało znaczący wzrost wartości inwestycji, a 33% niewielki wzrost, podczas gdy dla wartości sprzedaży znaczący wzrost zanotowała co piąta badana firma, a pozostałe jedynie niewielki wzrost. Prawie połowa badanych przedsiębiorców określiła, że nie wystąpiły zmiany w wielkości obszaru, na którym przedsiębiorstwo oferuje swoje produkty. Zatem 45% respondentów nie powiększyło swoich rynków zbytu. Regres w przypadku wybranych kategorii był dość rzadko obserwowany i najczęściej dotyczył zysku netto i wielkości zatrudnienia, spadki zaobserwowało – odpowiednio – 18% i 13% respondentów.

Rysunek 4. Rozkład badanych jednostek ze względu na zmiany w wybranych zjawiskach ekonomicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Odnosząc analizowane zjawiska ekonomiczne do cyklu życia badanej zbiorowości, dają się zaobserwować następujące prawidłowości:

- narodziny w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych charakteryzuje nieznaczny wzrost lub stagnacja w takich obszarach jak inwestycje, zysk netto, zatrudnienie i oferta asortymentowa;
- wzrost to okres, w którym wśród badanych podmiotów przeważa znaczący wzrost, rozumiany jako przekraczający 50% wartości bazowej – odnosi się to do takich kategorii jak: inwestycje, wartość sprzedaży, zysk netto i oferta asortymentowa; natomiast w przypadku zatrudnienia oraz rynków zbytu wzrost nie przekracza 50% wartości początkowej;
- dojrzałość to czas dla badanych przedsiębiorstw, w którym następują wzrosty w każdej z wymienionych kategorii ekonomicznych, przy czym są to niewielkie wzrosty, często nie przekraczające nawet 20%;
- schyłek, oznacza dla badanych przedsiębiorstw stagnację lub nieznaczne spadki, przy czym spadki do 50% są charakterystyczne dla wartości sprzedaży i zatrudnienia, a dla zysku netto występując już znaczące spadki.

Badanie zależności statystycznych między wyróżnionymi zjawiskami ekonomicznymi a etapem w cyklu życia przedsiębiorstwa pozwala na sformułowanie następujących wniosków: oferta asortymentowa jest tym zjawiskiem, które spośród wybranych do analizy, najsilniej zależy od etapu w cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego (wartość współczynnika V Kramera sięga 0,527).

Należy zatem przyjąć, że rozszerzenie oferty asortymentowej najczęściej dokonuje się w przypadku przedsiębiorstw znajdujących się we wzrostowej fazie cyklu życia. Wartość współczynnika V Kramera wynosząca 0,439 potwierdza istnienie umiarkowanej zależności między etapem w cyklu życia a zasięgiem terytorialnym. Badane przedsiębiorstwa rodzinne w fazie wzrostowej najczęściej obserwują rosnący udział w rynku. Analizując rozkłady zaprezentowane w tablicach kontyngencji, można wskazać na cechy typowego przedsiębiorstwa rodzinnego. Poniższa tabela stanowi podsumowanie uzyskanych wyników.

Tabela 4. Zależność między etapem cyklu życia przedsiębiorstwa a wybranymi zjawiskami ekonomicznymi

Zmienna	Wartość współczynnika V-Kramera ²	Cechy przedsiębiorstw rodzinnych w przekroju cyklu ich życia
Wartość inwestycji	0,273	Wzrost wartości inwestycji jest najbardziej charakterystyczny dla przedsiębiorstw rodzinnych, znajdujących się we wzrostowej fazie cyklu życia (n=62; 88,6%), w mniejszym stopniu dla przedsiębiorstw dojrzałych (n=32; 61,5%). Stagnacja była najbardziej typowym zjawiskiem dla przedsiębiorstw znajdujących się w fazie dojrzałości.*
Wartość sprzedaży	0,386	Najbardziej typowe przedsiębiorstwo rodzinne we wzrostowej fazie cyklu życia odnotowuje wzrost wartości sprzedaży (n=67; 94,4%). Podobnie jak poprzednio przedsiębiorstwa dojrzałe również odnotowują wzrost wartości sprzedaży (n=34; 34,2%). Regres oraz stagnacja występowały najczęściej w przypadku przedsiębiorstw będących w fazie dojrzałości.
Zysk netto	0,387	W badanych przedsiębiorstwach rodzinnych wzrost zysku netto najczęściej występuje w przedsiębiorstwach znajdujących się we wzrostowej fazie cyklu życia (n=59; 85,5%). Dojrzałe przedsiębiorstwa również odnotowują wzrost wartości zysku netto, ale dotyczy to tylko połowy z nich.
Zatrudnienie	0,298	Zatrudnienie rośnie najczęściej w przedsiębiorstwach znajdujących się w fazie wzrostowej (n=46; 68,7%), niemniej jednak w przypadku tej zmiennej duża grupa przedsiębiorstw w fazie wzrostu (23,9%) wskazuje na niezmienny poziom zatrudnienia. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych w fazie dojrzałości dominuje regres lub stagnacja w zakresie zatrudnienia (łącznie n=29; 59%).
Zasięg terytorialny	0,439	Powiększający się udział w rynku najczęściej charakteryzuje przedsiębiorstwa rodzinne w fazie wzrostu (n=43; 61,4%). W przypadku przedsiębiorstw dojrzałych wyraźnie dominuje brak zmiany w przypadku zasięgu terytorialnego (n=32; 60,4%).
Asortyment	0,527	Oferta asortymentowa ulega zwiększeniu najczęściej w przedsiębiorstwach w fazie wzrostu (n=62; 87,3%). Przedsiębiorstwa dojrzałe również obserwują rozszerzenie oferty asortymentowej, ale już nie tak licznie jak przedsiębiorstwa będące w fazie wzrostu (n=36; 67,9%). Jest również duża grupa przedsiębiorstw w fazie dojrzałości, które odnotowują brak zmiany w przypadku oferty asortymentowej (n=17; 32,1%).

* Do wyników dla firm będących w fazie narodzin i stagnacji należy podejść z ostrożnością z uwagi na bardzo małe liczebności obu grup (odpowiednio 2 i 4 przedsiębiorstwa).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych wśród przedsiębiorstw rodzinnych.

2. Ze względu na celowy dobór jednostek do badania, pominięto analizę istotności związku między badanymi zmiennymi.

Podsumowując uzyskane wyniki, warto zauważyć, że badane przedsiębiorstwa rodzinne dość spokojnie przechodzą przez fazę narodzin, jest to faktycznie etap sprawdzania zarówno własnych możliwości, jak i potencjału płynącego z rynku. Podejmowane działania są mało ofensywne, przedsiębiorców charakteryzuje racjonalność podejmowanych działań i powolne budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Nie ma tu agresywnego zdobywania konsumentów i eliminacji konkurencji, a raczej powolne wchodzenie z ofertą asortymentową i sukcesywne powiększanie udziału w rynku. Faza początkowa w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych wyraźnie wskazuje na niechęć przedsiębiorców do podejmowania zbędnego ryzyka, nie ma oczywiście mowy o eliminacji zagrożeń, bo takowe wpisane są w prowadzenie własnej działalności gospodarczej, chodzi jednak o rozsądne decyzje, których ewentualne negatywne skutki będą jak najmniej odczuwalne dla pozostałych członków rodziny. Jako że przedsiębiorcy rodzinni czują się odpowiedzialni nie tylko za przedsiębiorstwo, ale i za rodzinę, której majątek często stanowi kapitał początkowy w przedsiębiorstwie, bardzo rzadko są oni gotowi na działania o wątpliwych efektach. Zatem w przedsiębiorstwie rodzinnym nie chodzi tylko o byt materialny. Przedsiębiorstwo rodzinne ma dla członków rodziny być również gwarantem komfortu psychicznego, dawać poczucie spokoju i bezpiecznej przyszłości.

Tabela 5. Cykl życia przedsiębiorstwa rodzinnego w oparciu o wybrane kategorie ekonomiczne

Kategoria zmian	Narodziny	Wzrost	Dojrzałość	Schyłek
Inwestycje	Nieznaczny wzrost lub stagnacja	Znaczący wzrost	Wzrost	Stagnacja
Wartość sprzedaży	Nieznaczny wzrost	Znaczący wzrost	Wzrost	Nieznaczny spadek
Zysk netto	Nieznaczny wzrost lub stagnacja	Znaczący wzrost	Wzrost	Spadek
Zatrudnienie	Nieznaczny wzrost lub stagnacja	Wzrost	Wzrost	Nieznaczny spadek
Zasięg terytorialny	Nieznaczny wzrost	Wzrost	Wzrost	Stagnacja
Asortyment	Nieznaczny wzrost lub stagnacja	Znaczący wzrost	Wzrost	Stagnacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych wśród przedsiębiorstw rodzinnych.

W celu ustalenia zależności statystycznych pomiędzy badanymi zjawiskami, charakteryzującymi rozwój przedsiębiorstw rodzinnych, dokonano obliczeń współczynnika korelacji rang Spearmana. Zastosowanie właśnie tej miary podyktowane jest rodzajem zmiennych, z jakimi mamy w tym przypadku do czynienia, a są to zmienne porządkowe. Wartości zaprezentowane w tabeli wskazują na istnienie następujących zależności:

- wartość inwestycji najbardziej zależy od wartości sprzedaży,
- zysk netto najsilniej zależy od wartości sprzedaży i od wielkości zatrudnienia,
- największy wpływ na zatrudnienie mają wartość sprzedaży oraz zysk netto,
- zasięg terytorialny uzależniony jest od wielkości oferty asortymentowej.

Wszystkie wskazane zależności mają charakter dodatni, oznacza to, że wraz ze wzrostem jednej zmiennej, wartość drugiej również średnio rzecz biorąc wzrasta (por. tab. 6). Wartości wszystkich wymienionych powyżej współczynników zależności mieszczą się w przedziale od 0,4 do 0,7, zatem mamy tutaj do czynienia z zależnością o umiarkowanej sile. Najsilniejszą zależność zaobserwowano między wartością sprzedaży a zyskiem netto.

Tabela 6. Związki między poszczególnymi częściowymi miernikami rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych

	Wartość inwestycji	Wartość sprzedaży	Zysk netto	Zatrudnienie	Zasięg terytorialny	Asortyment
wartości współczynnika korelacji rang Spearmana*						
Wartość inwestycji	1,00	0,44	0,24	0,40	0,21	0,23
Wartość sprzedaży	0,44	1,00	0,69	0,67	0,32	0,41
Zysk netto	0,24	0,69	1,00	0,54	0,18	0,24
Zatrudnienie	0,40	0,67	0,54	1,00	0,35	0,45
Zasięg terytorialny	0,21	0,32	0,18	0,35	1,00	0,44
Asortyment	0,23	0,41	0,24	0,45	0,44	1,00

* W tabeli wyróżniono związki o przynajmniej umiarkowanej sile

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Celem uzupełnienia i pogłębienia charakterystyki własności przedsiębiorstw rodzinnych określono również zależności statystyczne, wyrażone wartością współczynnika V Kramera, między wartością inwestycji, wartością

sprzedaży, zyskiem netto, a regionem, wielkością przedsiębiorstwa, sezonowością zatrudnienia, formą organizacyjno-prawną, etapem w cyklu życia przedsiębiorstwa, charakterem własności, pokoleniem posiadającym własność w przedsiębiorstwie, liczbą udziałowców i strukturą zarządu (por. tab. 7).

Na podstawie przeprowadzonych analiz można stwierdzić, że typowe przedsiębiorstwo rodzinne, charakteryzujące się wzrostem nakładów inwestycyjnych, to: przedsiębiorstwo średnie, w którym może, ale nie musi występować sezonowość zatrudnienia, jego główna siedziba zlokalizowana jest w regionie o najwyższym poziomie rozwoju (ewentualnie w regionie o przeciętnym poziomie rozwoju), prowadzi ono działalność w formie spółki jawnej lub indywidualnej działalności gospodarczej, znajduje się we wzrostowej fazie cyklu życia. Ponadto nie ma większego znaczenia, czy przedsiębiorstwo jest w rękach pierwszego, czy też kolejnych pokoleń. Wzrost wartości inwestycji występuje znacznie częściej, gdy w strukturach zarządczych zasiada więcej niż jeden członek rodziny. Natomiast uzyskane wartości współczynnika wskazują na istnienie raczej słabych zależności statystycznych między wymienionymi grupami zmiennych. Wartość współczynnika V Kramera mieściła się w przedziale od 0,105 do 0,273, przy czym stosunkowo najsilniejszy związek odnotowano między zmianami w zakresie inwestycji, a etapem w cyklu życia przedsiębiorstwa i wielkością przedsiębiorstwa.

Tabela 7. Typowe przedsiębiorstwo rodzinne ze względu na wartość inwestycji wg wybranych cech jednostek

	Wartość współczynnika V -Kramera	Typowe przedsiębiorstwo rodzinne
Region	0,105	Wzrost wartości inwestycji był najbardziej typowy w przypadku przedsiębiorstw, których główna siedziba znajdowała się w regionie o najwyższym i przeciętnym poziomie rozwoju, w obu przypadkach odsetek wynosił 77,3%.
Wielkość przedsiębiorstwa	0,259	Progres inwestycji jest najbardziej typowym zjawiskiem w przypadku średnich przedsiębiorstw rodzinnych, następnie w małych i na końcu w mikro przedsiębiorstwach. Różnice pomiędzy odsetkami dla poszczególnych grup przedsiębiorstw są dość znaczące, około 17 pkt. proc. między przedsiębiorstwami średnimi a małymi, które odnotowały wzrost wartości inwestycji.
Sezonowość zatrudnienia	0,122	Ze względu na zbliżone wartości wskaźnika można przyjąć, że bez względu na to, czy sezonowość zatrudnienia występuje czy też nie, badane przedsiębiorstwa rodzinne deklarują wzrost wartości inwestycji, 72,7% wobec 76,4%.
Forma organizacyjno-prawna	0,163	Najbardziej typowe przedsiębiorstwo rodzinne odnotowujące wzrost wartości inwestycji, to przedsiębiorstwo prowadzone jako spółka jawna - 84,6% wskazań, jednoosobowa działalność gospodarcza - 75,4% wskazań lub spółka z o.o. - 75% wskazań.

Etap w cyklu życia przedsiębiorstwa	0,273	Etap w cyklu życia jest wprost powiązany ze zmianami, jakie zachodzą w wyróżnionych zjawiskach ekonomicznych, zatem wzrost inwestycji najczęściej występował w przedsiębiorstwach znajdujących się w fazie wzrostu - 88,6%.
Charakter własności	0,192	Niemalże tak samo często występował wzrost wartości inwestycji w przedsiębiorstwach wielopokoleniowych, jak i w tych, które znajdowały się w rękach pierwszego pokolenia 78% wobec 75%.
Pokolenie posiadające własność przedsiębiorstwa	0,187	Ze względu na pokolenie, które posiadało własność, występują niewielkie różnice w przedsiębiorstwach rodzinnych pod względem wzrostu wartości inwestycji. Pierwsze pokolenie - 81,9%, pierwsze i drugie pokolenie - 80,8%.
Liczba udziałowców	0,172	Podobnie jak poprzednio, różnice w liczbie udziałowców nie wpływają znacząco na tendencje wzrostowe w nakładach inwestycyjnych. Jeden udziałowiec - 77,4%, wielu udziałowców - 74%.
Struktura zarządu	0,187	W przypadku większej liczby członków rodziny zasiadających w zarządzie, częściej w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych mamy do czynienia ze wzrostem nakładów inwestycyjnych. Jeden członek rodziny zasiadający w zarządzie - 74,2%, wielu członków rodziny zasiadających w zarządzie - 80%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Również w przypadku wartości sprzedaży uzyskane wartości współczynnika V Kramera świadczą o raczej słabej zależności między badanymi grupami zmiennych (por. tab. 8). Wartość współczynnika mieściła się w przedziale od 0,071 do 0,386, przy czym najwyższą wartość odnotowano w przypadku etapu cyklu życia i struktury zarządu. Tendencje wzrostowe wykazują przede wszystkim następujące przedsiębiorstwa rodzinne: podmioty, których główna siedziba znajduje się w regionie o najwyższym poziomie rozwoju, ze względu na wielkość zatrudnienia są to przedsiębiorstwa średnie. Podobnie jak poprzednio, o wzroście wartości sprzedaży nie decyduje sezonowość zatrudnienia. W sposób jednoznaczny wzrost wartości sprzedaży jest odzwierciedleniem cyklu życia przedsiębiorstwa, czyli największy odsetek przedsiębiorstw, odnotowujących wzrost wartości sprzedaży, znajduje się we wzrostowej fazie cyklu życia.

Tabela 8. Typowe przedsiębiorstwo rodzinne ze względu na wartość sprzedaży wg wybranych cech jednostek

	Wartość sprzedaży	Typowe przedsiębiorstwo rodzinne
Region	0,112	Wartość sprzedaży rosła przede wszystkim wśród przedsiębiorstw rodzinnych, które ułożone były w regionach o najwyższym poziomie rozwoju, odpowiednio 86,4% wskazań.

Wielkość przedsiębiorstwa	0,205	Wartość sprzedaży najczęściej rośnie w średnich przedsiębiorstwach rodzinnych, następnie w małych i w mikro przedsiębiorstwach. Różnica w wartości odsetka między przedsiębiorstwami średnimi a małymi wynosi blisko 19 pkt. proc.
Sezonowość zatrudnienia	0,101	Ze względu na zbliżone wartości wskaźnika, można przyjąć, że bez względu na to, czy sezonowość zatrudnienia występuje czy też nie, badane przedsiębiorstwa rodzinne deklarują wzrost wartości sprzedaży, 81,8% wobec 78,7%.
Forma organizacyjno-prawna	0,209	Spółka jawna - 92,3%, spółka z o.o. - 81,3% i następnie jednoosobowa działalność gospodarcza - 74,6% - tak układa się kolejność przedsiębiorstw rodzinnych, które odnotowały wzrost wartości sprzedaży, ze względu na formę organizacyjno-prawną.
Etap w cyklu życia przedsiębiorstwa	0,386	Wartość sprzedaży rośnie zarówno w fazie narodzin, wzrostu jak i dojrzałości, przy czym odsetek przedsiębiorstw odnotowujących zmianę na plus w swojej grupie maleje wraz z postępującym starzeniem się przedsiębiorstwa. W przypadku przedsiębiorstw schyłkowych nie odnotowano wzrostu wartości sprzedaży.
Charakter własności	0,182	Wartość sprzedaży była bardziej typowym zjawiskiem dla przedsiębiorstw wielopokoleniowych, aniżeli dla tych, które znajdowały się w rękach pierwszego pokolenia, 88% wobec 72,7%.
Pokolenie posiadające własność przedsiębiorstwa	0,071	Nieco częściej wzrost wartości sprzedaży obserwowany był w przedsiębiorstwach rodzinnych, które były w rękach wyłącznie drugiego pokolenia. Wyłącznie drugie pokolenie - 83,3%, wspólnie pierwsze i drugie pokolenie - 80,8%.
Liczba udziałowców	0,199	Rozproszenie struktury własności pozwala na znacznie częstsze obserwowanie tendencji wzrostowych w wartości sprzedaży, aniżeli w sytuacji, gdy występuje tylko jeden udziałowiec w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych. Jeden udziałowiec - 71,9%, wielu udziałowców - 79%.
Struktura zarządu	0,256	Struktura zarządu ma wpływ na wzrost wartości sprzedaży w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych, w sytuacji gdy w strukturach zarządczych znajduje się więcej niż jeden członek rodziny, wzrost inwestycji występuje częściej, aniżeli w sytuacji gdy w zarządzie znajduje się tylko jeden członek rodziny. Jeden członek rodziny zasiadający w zarządzie - 71,9%, wielu członków rodziny zasiadających w zarządzie - 83%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Typowe przedsiębiorstwo rodzinne ze względu na uzyskiwany zysk netto to przedsiębiorstwo znajdujące się w regionie o najwyższym poziomie rozwoju, zatrudniające od 10 do 249 pracowników, prowadzone w formie spółki jawnej i zdecydowanie częściej prowadzone przez kolejne pokolenie (por. tab. 9). Sezonowość zatrudnienia ma pozytywny wpływ na wzrost wartości zysku netto. Liczba udziałowców i struktura zarządu nie różnicują w sposób znaczący

przedsiębiorstw rodzinnych ze względu na tendencje zysku netto, niemniej jednak wzrosty występowały nieco częściej w przedsiębiorstwach, w których zarząd składał się z kilku członków rodziny. Uzyskane wartości współczynnika V Kramera świadczą o dość niskiej sile zależności między badanymi zmiennymi.

Tabela 9. Typowe przedsiębiorstwo rodzinne ze względu na zysk netto

	Zysk netto	Typowe przedsiębiorstwo rodzinne
Region	0,132	Zysk netto w sposób bezpośredni wiąże się z wartością sprzedaży, nie dziwi zatem fakt, że najczęściej zyski rosły w przedsiębiorstwach, które zlokalizowane były w regionie o najwyższym poziomie rozwoju – 78% wskazań.
Wielkość przedsiębiorstwa	0,155	Przedsiębiorstwa małe i średnie najczęściej zauważają wzrost zysku netto. W przedsiębiorstwach mikro regres i stagnacja występują niemalże tak samo często, co wzrost zysku netto.
Sezonowość zatrudnienia	0,168	Występowanie sezonowości zatrudnienia ma pozytywny wpływ na wzrost wartości zysku netto. W 81,8% przedsiębiorstw, w których wskazano na sezonowość zatrudnienia, pojawił się również wzrost zysku netto.
Forma organizacyjno-prawna	0,206	Zysk netto najczęściej wzrastał w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych prowadzonych jako spółka jawna – 73,1%, spółka z o.o. – 71,4% oraz jednoosobowa działalność gospodarcza – 69,5%.
Etap w cyklu życia przedsiębiorstwa	0,387	Wzrost wartości zysku netto ponownie najczęściej występuje w przedsiębiorstwach rodzinnych, będących w fazie wzrostu. Odsetki przedsiębiorstw w tym aspekcie układają się następująco: faza narodzin, wzrost lub brak zmiany – w miarę równe proporcje, faza wzrostu – w większości wzrost, ewentualnie brak zmiany, faza dojrzałości – wzrost, spadek lub brak zmiany – dość proporcjonalny podział między wzrostem a brakiem zmiany i spadkiem, faza schyłku – spadek.
Charakter własności	0,163	Wśród badanych przedsiębiorstw rodzinnych 73% przedsiębiorstw kierowanych przez kolejne pokolenia założyciela odnotowało wzrost zysku netto, podczas gdy niespełna 65% przedsiębiorstw pierwszopokoleniowych zaznaczyło wzrost wartości zysku netto.
Pokolenie posiadające własność przedsiębiorstwa	0,094	Gdy własność w przedsiębiorstwie rodzinnym jest rozdzielona między przedstawicieli pierwszego i drugiego pokolenia, wówczas tendencje wzrostowe w wartości zysku netto występują najczęściej. Wspólnie pierwsze i drugie pokolenie – 76,9%, pierwsze pokolenie – 66,2%.
Liczba udziałowców	0,283	Liczba udziałowców nie ma istotnego znaczenia na zmiany w wartości zysku netto w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych. Jeden udziałowiec – 65,6%, wielu udziałowców – 65%.
Struktura zarządu	0,230	Nieco częściej rósł zysk netto, gdy w zarządzie zasiadał więcej niż jeden członek rodziny. Jeden członek rodziny zasiadający w zarządzie – 66,7%, wielu członków rodziny zasiadających w zarządzie – 69%.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

5. Wnioski końcowe

Zdecydowana większość respondentów uznała, że ich przedsiębiorstwo charakteryzuje dobrze wykształcona struktura organizacyjna, w której występuje raczej sformalizowany i dość profesjonalny sposób zarządzania (wykształcone organy zarządcze i kierownicze posiadające konkretne kompetencje). Ponadto ich udział w rynku jest znaczący i charakteryzuje się tendencją wzrostową. Można zatem uznać, że większość badanych przedsiębiorstw rodzinnych jest obecnie w fazie wzrostu lub dojrzałości. Najliczniej reprezentowana grupa to przedsiębiorstwa w fazie wzrostowej, która może trwać przez lata. W przypadku tych przedsiębiorstw możemy założyć, że jeśli nie wystąpią w przedsiębiorstwie ważne przesłanki decydujące o zmianach, chociażby konieczność przeprowadzenia sukcesji, przedsiębiorstwa te mogą cieszyć się jeszcze przez długie lata ugruntowaną i stabilną pozycją rynkową. Spora jednak grupa przedsiębiorstw znajduje się w fazie dojrzałości, zatem nadszedł już dla nich czas na podjęcie decyzji co do przyszłych kierunków rozwoju.

W przedmiotowym badaniu ankietowym respondenci oceniali zmiany, jakie w okresie ostatnich 12 miesięcy obserwowali w dwóch obszarach: finansowym i niefinansowym, każdy z nich opisany był za pomocą trzech zmiennych. Uzyskane wyniki pokazały, że zdecydowana większość przedsiębiorstw odnotowywała wzrosty wartości sprzedaży, inwestycji oraz oferty asortymentowej. Niestety nie towarzyszy temu ekspansywna polityka rynkowa badanych firm, odsetek podmiotów w których rósł zasięg terytorialny był znacznie mniejszy aniżeli w/w kategorii. Ponadto wyraźnie rosnące nakłady inwestycyjne, przy nieco mniejszym wzroście zatrudnienia, można tłumaczyć inwestycjami o charakterze technologicznym, prowadzącymi do automatyzacji procesów w przedsiębiorstwie, co jednocześnie nie ma istotnego przełożenia na liczbę zatrudnionych. Wskaźniki finansowe najbardziej zwyżkowały w przedsiębiorstwach średnich, działających w formie spółki jawnej, zlokalizowanych w województwach o najwyższym poziomie rozwoju. Przedsiębiorstwa wielopokoleniowe znacznie częściej notowały wzrost wartości sprzedaży, poniesionych nakładów inwestycyjnych oraz generowanego zysku netto, aniżeli przedsiębiorstwa pierwszopokoleniowe. Bez względu na analizowany wskaźnik faza wzrostowa charakteryzuje się największymi zmianami dodatnimi, jednoznacznie z badania wynika, że żaden z mierników finansowych nie wzrastał w fazie schyłkowej. W firmach będących w rękach pierwszego pokolenia obserwuje się największe wzrosty wydatków inwestycyjnych. Tendencje w zakresie wysokości zysku netto kształtują się najkorzystniej, gdy w strukturach własnościowych pojawia się zarówno pierwsze pokolenie, jak i spadkobiercy. Natomiast na poziomie wartości sprzedaży

produktów najlepiej radzi sobie pokolenie drugie, chociaż ta grupa wypada tylko nieznacznie lepiej w zestawieniu z podmiotami, będącymi we wspólnej własności pierwszego i drugiego pokolenia.

Wyniki zaprezentowane przez GUS wykazały również, że stopień przeżywalności przedsiębiorstw po pierwszym roku działalności utrzymywał się w latach 2007-2012 na bardzo wysokim poziomie, a dla podmiotów zarejestrowanych w roku 2011 przekroczył 76%. Czynniki, które różnicują podmioty ze względu na uzyskiwany wskaźnik przeżywalności, są zarówno forma prawna, jak i początkowa wielkość podmiotu, mierzona liczbą pracujących. Firmy, które rozpoczynały działalność z większym zapleczem, miały większą zdolność do walki konkurencyjnej. Wskaźnik przeżycia pierwszego roku dla osób prawnych utrzymywał się na poziomie 80%, a dla przedsiębiorstw z pracownikami najemnymi wynosił około 70%. Podobne tendencje obserwowane były w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, które uczestniczyły w badaniu empirycznym, przeprowadzonym przez autorkę. Bez względu na analizowany wskaźnik zawsze nieco lepiej wypadały osoby prawne jak i większe podmioty gospodarcze.

Podsumowując należy stwierdzić, iż uzyskane wyniki badań są wyraźnym odbiciem założeń prezentowanych na gruncie teorii literatury. Poszczególne fazy cyklu życia w badanych przedsiębiorstwach charakteryzują się odpowiednio największymi wzrostami w fazie wzrostu oraz jednoznacznymi spadkami w fazie schyłkowej. Z pewnym niepokojem można spojrzeć na liczną grupę przedsiębiorstw będących w fazie dojrzałości. Należy bowiem przyjąć, iż przedsiębiorstwa te będą w najbliższym okresie przechodziły transformację pokoleniową, która już sama w sobie jest dużym wyzwaniem. Natomiast, jeśli będą temu jeszcze towarzyszyć przeobrażenia organizacyjno-strukturalne, wynikające z fazy dojrzałości, w której jest przedsiębiorstwo, byt tych przedsiębiorstw jest najbardziej narażony na ewentualną porażkę rynkową.

Bibliografia

Albach H., Albach R. (1989), *Das Unternehmen als Institution*, Wiesbaden.

Bąk M. (2011), *Ekonomiczne czynniki otoczenia przedsiębiorstwa a składniki majątku niewidzialnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 668, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 41 [online], http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/41-2011/FRFU-41-23.pdf, dostęp: 13.01.2013.

Białasiewicz M. (red.) (2002), *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Davis P., Stern D. (1988), *Adaptation, survival and growth of the family business. An integrated systems perspective*, „Family Business Review”, nr 1 (1).

Gersick K.E., McCollom Hampton M., Lansberg I. (1997), *Generation to generation life cycles of the family business*, Harvard Business School Press, Boston.

GUS (2013), *Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2007-2011* [w:] Informacje i opracowania statystyczne [online], http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PGWF_warunki_powstania_przedsiębiorstw_2007-2011.pdf.

GUS (2013), *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, I półrocze 2013 r.*, Tabl. 4 *Podmioty gospodarki narodowej nowo zarejestrowane według sekcji polskiej klasyfikacji działalności (PKD)* [online:], http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PGWF_zmiany_strukturalne_grup_podmiotow_1-6_2013.pdf.

Kortan J. (1997), *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków.

Sudoł S. (2006), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.

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

Yevhen Krykavskyy

Społeczna Akademia Nauk

Zoreslava Lyulchak

Lviv National Polytechnic University

Family business prospects on regional markets of individual sources of heat generation in Ukraine

Abstract: There has been analysed the state of the domestic boiler market conditions in Ukraine, the composition of its subjects and objects. There were established the basic requirements for modern domestic boilers and priorities in the boiler production development. Also, there was proposed the market segmentation for household boilers in Ukraine and given a characteristic of the respective segments. There was conducted the clustering of regional domestic boilers markets and identified four clusters in accordance with volumes of the potential market capacity. Moreover, there were estimated the potential of the development of regional markets of individual sources to generate heat for the family business development in Ukraine and the most attractive region has been identified which is Western Region (Volyn, Ivano- Frankivsk, Lviv, Khmelnytsky, Chernivtsy and Ternopil regions); it has also been suggested the dependence for determining of the sale optimal volume of certain household boilers' brands for individual regions of Ukraine for family business implementation. The methods of theoretical synthesis, comparisons and analogies, expert assessments, mathematical and statistical analysis have been used.

Key-words: heat, family business, household boilers, holding capacity and potential of the regional household boiler market.

1. Introduction

The problem of home heating is essential and urgent in Ukraine. Obsolete, sometimes disabled and quite often uneconomical systems of both central and district heating in urban and the furnace of grandfather rural areas encourage Ukrainians to seek modern ways of heat supply in their housing.

Nowadays, one of the most optimal ways is the individual heating, and the most profitable and reliable energy resource, regardless of the price fluctuations, is natural gas. Therefore, household heating boilers are getting more popular, thus, individual heating systems with the use of household boilers, in accordance, can be seen in every tenth Ukrainian apartment.

Approximately 70 % of sales are boilers of domestic production. However, it is becoming increasingly difficult for domestic commodity producers to survive in highly competitive conditions. The main problem is the lack of components suppliers within Ukraine. Testing and measuring equipment, safety armature, valves, etc. are imported, which significantly increase the cost of gas boilers with the inscription «made in Ukraine». For several years in succession there is an increase in sales volumes of different types of domestic boiler equipment, hence, now approximately 50 % of the buyers of the household boilers buy new equipment to replace obsolete models which are 20–30 years old [Щирін, Журавльов, Якубець, Співаковська 2013]. Heating equipment is changed when it is worn out or when the consumer can afford to replace the old boiler with more expensive economic model. However, most customers still prefer the cheap boilers because their heating system is made on the basis of natural circulation (so called gravity), which makes it possible to avoid the reconstruction of the heating system in case of boiler replacement. By installing modern imported or domestic boiler with forced circulation, you'll have to significantly upgrade the heating system, which will cost considerably more expensive than buying the boiler.

The market experts predict that in the nearest few years, the share of boilers of domestic production will gradually decrease so far as just a few domestic companies produce equipment which is slightly inferior to the imported one in the quality and reliability. But, in the meanwhile, such equipment is not supported enough by the service. However, such equipment will be in demand due to the relative cheapness and adaptability to the Ukrainian consumer mentality. The development of individual and countryside cottage building will greatly influence the market – even now some manufacturers are mainly focusing on this segment. In prospect (5–7 years) market operators expect the significant increase in sales of the premium segment boilers, in particular, condensation ones (now the convection models are the bases of the boiler park). Price increase for the Russian natural gas influenced the structure of the market. There is a growing demand for modern boilers for heating systems with forced circulation – they are more economical than the boilers of previous type for gravitational systems, the use of such equipment becomes economically justified – the payback period is 3–4 years. Autonomous boiler rooms which provide heat to individual build-

dings or premises also gain popularity. Accordingly, the increased demand for such equipment cause the rise in prices.

That is why it is important to examine the current state and the peculiarities of the market of the individual sources to generate heat, such as domestic boilers, its main subjects and objects, to set the approaches to segmentation and clustering of the relevant regional markets and assess the potential of their development for implementation of the family business in Ukraine. So, to gain this end, the theoretical approaches of Energy Economics, Regional Economics and Marketing are being used for conducting a research. General and special methods of scientific knowledge: theoretical synthesis, comparisons and analogies, mathematical and statistical analysis are the scientific basis of the research.

2. Objects and subjects of the individual source market to generate heat in Ukraine

The most popular, if you focus on the separation of individual sources of heat generation (namely, household boilers) according to the fuel types, among the mass consumer is household gas boilers. Their high heat emission with low consumption of natural gas allows us to be the leaders on the Ukrainian market, and the main disadvantage is the danger of fire. Electric household heating boilers are not widely spread in Ukraine because of the high energy consumption and, as a result, they are unprofitable. However, quite often they are used for small-scale premises heating due to their ecological cleanliness and security.

Domestic gas boilers are heat generating units with the heat capacity not exceeding 10 kW, and the coolant temperature not exceeding 95°C. They are used as a heat source to maintain the desired temperature of the coolant in the autonomous common and each apartment (local, individual) heating systems. The most common water heating systems consist of boilers, heaters, pipes, safety armature and other elements. The most important, of course, is the boiler. It is the one which defines the main characteristics and the effectiveness of the whole system. Today, on the market of heating equipment, Ukrainian and foreign producers offer domestic gas boilers, which according to structurally technical and functional features can be divided into the following types (Table 1).

Table 1. Classification of the domestic gas boilers

Feature	Types
1. Installation methods	floor(stationary); wall (hinged)
2. Heat exchanger material	with the steel heat exchanger; with the cast-iron heat exchanger; with the aluminium heat exchanger; with the simouline heat exchange
3. The number of performed functions	one-functional , they are only for heating; two-functional, they are for heating and hot water supply (HWS)
4. The material burners	with steel burners; with burners of special ceramics
5. The method of ignition	with automatic electronic ignition; with the manual ignition
6.The structure and type of automation of safety, control and regulation	with automation which does not depend on external power supply; with automation which runs from outer grid
7. The structure of the combustion chamber and the principle of combustion products removal	chimney with open combustion chamber; turbo boilers with closed combustion chamber parapet;

Source: own elaboration based on Жуковський С.С., Люльчак З.С. (2007), *Тепло- і газопостачання об'єктів заселених територій (Термінологія)*, Ринок інсталяцій, № 6 – 12.

According to the generally accepted trend of energy saving and efficient use of heat generating equipment, in the design and production of modern household gas boilers for the autonomous heating and HWS, best Ukrainian and foreign producers are guided by the following basic requirements:

- the efficiency of the boiler should be as high as possible. According to the new regulations on energy saving, only boilers with the efficiency not less than 91% should be exploited in Ukraine;
- the loss of heat with flue gases should not exceed 11% for boilers with a nominal heat capacity of 25 kW, up to 10% – for boilers with a capacity of 25–50 kW and up to 9% – over 50 kW;
- the structure of burners and combustion chamber should provide a stable combustion process under condition of fluctuations of gas pressure in the network and the slowest of its combustion at the low air excess in the combustion chamber, and create such a burning torch, which would provide intensive and at the same time uniform heating of the combustion chamber walls around the perimeter;
- the content of oxides of carbon, nitrogen and sulphur, ash and other dangerous substances in the products of combustion should not exceed the allowable values defined by the applicable environmental regulations;

- boiler heat exchanger must have a minimal resistance of the flue gases outlet which is determined by the need to create safe operation even in case of the small natural draft in the chimney;
- boiler which designed for the operation in a system with natural circulation of the coolant should be characterized by as small as possible hydraulic resistance.

In the process of transition to the market economy the boiler production in Ukraine is developing rapidly. Today there are over fifty Ukrainian manufacturers of boiler equipment. The increasing consumer claims to the economy, reliability, quality and convenience makes the growing demand for modern household boilers that meet the best foreign analogues. Ukrainian consumers are interested to use heating equipment of domestic production, as a guarantee of its adaptability to the local conditions of exploitation, availability of interchangeable components and spare parts and timely service throughout the whole service life and, if necessary, quick communication with the manufacturer. One of the main trends of the modern domestic boilers' development is the boiler output with high efficiency (91–94%) and low temperature of flue gases, which demands for qualitative heat- and hydro-isolation of traditional chimneys or the use of special corrosion resistant steel metal chimneys. Another trend observed in the recent years is the wide use in the Ukrainian gas boilers of imported components from world-famous manufacturers, in particular, gas valve automation of safety, control and regulation – from Honeywell, Mertik Maxitrol, Sit group, Dungs, burners – from Polidoro, Wor-gaz, Bray, Riello, heat exchangers – from Viadrus, Imar, Giannoni, Fugas etc. The third, another important trend – the opportunity to provide economical running of modern household gas boilers by automated programming and maintaining temperature conditions by using room temperature controller (room thermostat), weekly and daily programme device (Chronothermostat), weather-controllers from Siemens, Seitron, Danfoss and other famous companies. The competitiveness of domestic household gas boilers significantly increased. Now they, due to the high technical and economic indices and affordable value for money, are increasingly popular among consumers, and not only in Ukraine. Taking into account present time needs, we can predict the following priority trends in boiler production development for the near future:

- reduction of the harmful impact on the environment. Due to the fact that the environmental regulations are becoming more stringent every year, manufacturers will have to primarily focus on environmental safety of the equipment and produce boilers that will provide the slowest combustion with low content of dangerous substances in the flue gases;
- the development and implementation of the latest systems of safety,

control and regulation on the basis of modern microprocessor digital technology, including remote control systems and diagnostics;

- the increase of production of small wall two-functional gas boilers for each apartment systems of autonomous heating and HWS, in case of the heating decentralization;
- the familiarization of production in Ukraine and the rapid growth of production in the whole world of the highly efficient condensing boilers. High technical and economic and environmental requirements in the highly developed countries caused the introduction of the condensing technology in law. For example, in the UK since 2003 and in Belgium since 2004 in the new building the use of any heating devices except condensing ones is officially forbidden. Since 2007 already mentioned ban also came into force in France, Spain and Germany. The expected rise of gas prices will lead to more intensive development of condensing technologies and wide implementation of condensing equipment.

Consumers on the market of domestic boilers in Ukraine are tentatively divided into two categories: the middle class (economical) and VIP. The first group prefers the most practical and economical solution – as the heat source they primarily use wall gas boilers of non-condensing type, and as the heating devices – steel stamped or sectional radiators.

VIP equipment installation is a contract of high value. The supplier objective lies not as much in equipment installation as in heating and support industry operating coordination. The complicated microprocessor automation is utilized in such cases with the possibility to emit the signal to the central processor which operates all building systems. Standard heating devices are installed only in peripheral premises. The heating boiler market is conditionally divided into three main price segments: low-cost boiler segment (up to 500 EURO), moderate price (up to 1000 EURO) and premium price higher than all mentioned. The equipment of premium segment is the following: TM Viessmann, Buderus, Vaillant, DeDietrich, Weishaupt, Riello etc. Such equipment stands out not only by price and quality but after purchase maintenance. The moderate price segment is of quite high quality and they are mostly Italian, Czech and Slovak manufacturers which have some issues concerning the following maintenance after the purchase (in case of any flaw the buyer has to use the service of impersonal service center) [Дикаленко 2012].

The cheapest equipment is the national boilers and devices which are assembled in the developing countries. These are mostly out-of-date equipment which is not used in developed countries.

3. Household boiler market segmentation of Ukraine

The efficiency of family business, particularly in dealer status, on the household Ukrainian boiler market, first of all, is determined by the target market segments' accuracy severance. Market segment is the consumers' totality who possess high market behaviour homogeneity, which is quite different from others in this market and it requires specific marketing complex. Accordingly, by market segmentation it is necessary to understand the systematic process of separation of market segments which require specially elaborated marketing complex and is directed to enforcing beneficial advantages of the organization by means of interests' implementation of market subjects. In our opinion, market segmentation of individual sources of thermal energy (domestic boilers) generation and analysis of the received segments with the aim of severance of most attractive ones for family business running in the form of dealer's activity in relevant Ukrainian regional markets is necessary to conduct according to the table 2.

Table 2. Segment characteristics of household boiler market in Ukraine

Segment	Peculiarities	Installation incentives	Productivity, %
Individual residential, urban and out-of-town housing	Innovative and high level of income of purchasers	Individual choice, quality of conditions, elite	41,8
Large building enterprises specialised on residential housing	Complex policy and procedure of purchasing	Enhancing the quality of heating, independence from central heating and elite positioning of the housing	31,52
Medium-sized cottage building enterprises	Simplified purchasing policy	Heating quality improvement and independence from central heating	28,3
Residential housing which are mutuals of residents	Decision-making complexity due to numerous residents	Cost saving and heating quality improvement	18,7
Cottage housing which are mutuals of residents	Innovation and up-market buyers	Heating quality	15,27

Source: own investigation.

It is better to install household boiler on the stage of building construction or in the housing which is passed into exploitation no more than 10 years ago.

There is no big difference in boiler installation technologies regardless the amount of apartments (residential building or cottage). The cottage or residential house differ in amount of storeys and apartments.

Thus, having analyzed all the received data in table 2, we can conclude that the most attractive segments of all are 2 of them: individual urban housing and out-of-town housing of big building enterprises which are specialised in residential housing.

4. Regional market clusterization of household boilers in Ukraine

In order to conduct clustering of regions of Ukraine during the purchase of household boilers, it is possible to use the analogue of standard index of purchasing capacity (I_s), which is used in the American counseling enterprise practice [Зозулев 2005]:

$$I_s = 0,5N_i + 0,3R_i + 0,2V_i, \quad (1)$$

where N_i – percent of residents in the research zone; R_i – percent of total income in the zone; V_i – percentage of retailing purchases in the zone.

To analyze growing market of household boilers, offered method is proposed to be adjusted (formula 2). Relevant coefficients have been received from the expert analyses where the experts were top managers and head of marketing departments of national manufacturers and importers [Регулярний моніторинг ринку побутових котлів 2013].

$$I_s = 0,3N_i + 0,3R_i + 0,4V_i, \quad (2)$$

where N_i – percent of out-of-town apartments supplied with gas which have no heating in region as a indicator of prospective amount of customers; R_i – percent of total population income in region as an indicator of purchasing capability; V_i – percent of out-of-town apartments supplied with gas for the relevant year as an indicator of purchasing readiness.

With the help of such a method it became possible to carry out the data standardization, which resulted in transformation of primary data into new variables from 0 to 1. Therefore, it allowed to conduct cluster analysis with one integral index (I_s), which comprised expertly considered indicators N_i , R_i та V_i .

Having used hierarchical clusterization of regions due to selected parameters with the implementation of statistics software SPSS, all the regions have been divided into four clusters (according to perspective market holding capacity).

1. Vynnytsya, Kyiv and Lviv region.
2. Ivan-Frankivsk, Odessa, Khmelnytsk region, as well as Chernivtsy and Autonomous Republic of Crimea.
3. Zhytomyr, Ternopil, Chernivtsy, Cherkassy, Zakarpattia, Rivno, Dnipropetrovsk, Poltava, Volyn and Kharkiv regions.
4. Mykolayv, Sumy, Kherson, Luhansk, Kirovograd and Donetsk regions.

After carrying out the clusterization of regions of Ukraine, it is possible to calculate the potential holding capacity of household boiler market for regions which form separate clusters. For this reason, we need to multiply growth rate indexes of region market which belong to one cluster by available household boiler market holding capacity then calculating the average meaning of available sales volume. The meanings of available and potential holding capacity to regions and clusters on household boiler market of Ukraine are provided in table 3.

Table 3. Cluster implementation figures of household boilers in Ukraine

Cluster	Region	Market growth rate, Is	Potential market holding capacity, item	Average holding capacity for cluster, item	Current average sale volume of certain brand in cluster, item
1	Vynnytsia	0,04447	14070	13445	3187
	Kyiv	0,065497	13800		
	Lviv	0,033754	12464		
2	Ivano-Frankivsk	0,034579	11391	10607	2826
	Odessa	0,023235	11166		
	Khmelnytsk	0,040451	10826		
	Chernivtsy	0,038275	10097		
	Autonomous Republic of Crimea	0,038132	9553		
	Zhytomyr	0,053025	8690		
3	Ternopil	0,064243	8611	7928	2256
	Chernigiv	0,025134	8601		
	Cherkassy	0,025738	8468		
	Zakarpattia	0,058021	8222		
	Zaporizhia	0,029312	8191		
	Rivne	0,051981	7479		
	Dnipropetrovsk	0,034239	7428		
	Poltava	0,034814	7355		
	Volyn	0,028262	7251		
	Kharkiv	0,040087	6908		
4	Mykolayv	0,03216	6297	5708	1660
	Sumy	0,027735	6071		
	Kherson	0,050395	5958		
	Luhansk	0,039419	5529		
	Kirovograd	0,047004	5399		
	Donetsk	0,040038	4991		

Source: independant heating.

To receive necessary for model implementation meaning of maximum level demand (D_m) for the productions of certain household boiler trade mark, it is necessary to determine the sale potential of this trade mark. It is feasible to realize using expert assessment according to the formula 3 [Пилипчук 2006]:

$$3_n = \frac{O + 4M + \Pi}{6}, \quad (3)$$

where 3_n – sales projections; O – positive prediction; M – most probable projections; Π – pessimistic one.

5. The potential development of regional markets of individual sources of heat generation for family business development in Ukraine

Determine the relative market potential of household boiler markets development independently by regions according to the formula (4):

$$I_{DR} = \frac{\sum n_k D_{kp}}{D_{Up}}, \quad (4)$$

where I_{DR} – region relative potential, D_{Up} – the market potential of Ukraine in general, D_{kp} – the market potential of regions from cluster k , n_k – region number of k -th cluster in a region.

According to the formula 4, for typical regions of Ukraine it is possible to receive the value of the relative market potential.

For Central Region, which consists of five regions (Vinnytsia, Kyiv, Kirovograd, Zhytomyr, Cherkasy regions) the value is:

$$I_{DIII_{\text{Central}}} = \frac{69218}{306880} = 0,2256.$$

In Eastern Region, which consists of four regions (Dnipropetrovsk, Donetsk, Zaporizhia and Luhansk), the relative market potential reaches:

$$I_{DCC_{\text{East}}} = \frac{38958}{306880} = 0,1269.$$

In Western Ukraine consisting of eight regions (Volyn, Ivano-Frankivsk, Lviv, Khmelnytskyi, Chernivtsi, Rivne and Ternopil), the obtained value is:

$$I_{D33axi\partial.} = \frac{109963}{306880} = 0,3583 .$$

For Southern Part with four regions (Crimea, Mykolaiv, Odessa and Kher-son) the obtained value is:

$$I_{DIII\text{и}\partial.} = \frac{46612}{306880} = 0,1519 .$$

For Northern Part comprising four regions (Poltava, Sumy and Chernihiv) the obtained value is:

$$I_{DIII\text{и}\text{и}\text{и}} = \frac{42129}{306880} = 0,1373 .$$

Thus, Western Region of Ukraine has the highest potential for development and is the most profitable for implementation, mainly due to the growth of individual housing construction.

To determine the optimal sales amount of household boilers of a certain brand for some regions, we have proposed to use the following dependence:

$$D_{opt_R} = \sum n_k D_{opt_k} ,$$

where D_{opt_R} – the optimal sales amount in a region; D_{opt_k} – the optimal sales amount in regions from cluster k ; n_k – the number of regions of k -th cluster in a region.

Conclusions

These indicated requirements and availability of the best models of foreign heat generating equipment on Ukrainian market stimulate leading domestic producers to develop and product highly efficient household gas boilers that are able to satisfy various customers' demands. Instead of metal-intensive, inefficient and low environmental boilers of Soviet times, Ukrainian manufacturers are increasingly offering modern heating technologies adapted to the

peculiarities of its operation in Ukraine and quite competitive with the imported ones. Simplicity of design, installation and operation, operation under reduced gas pressure, the possibility of using in hot-water heating systems with natural coolant circulation, independence from power supply and significantly lower prices – these are the main benefits.

Ukrainian household gas boilers compared to foreign ones. According to the conducted research, we have made the following conclusions:

- 1.** Achieving dealer status for sales of household boilers in the face of rising demand is becoming more attractive form of family business in Ukraine.
- 2.** Conducted household boiler market segmentation allowed to establish the most attractive segments, such as: individual residential, urban and out-of-town housing and large building enterprises specialised on residential housing
- 3.** In order to conduct clustering of Ukrainian regions during the purchase of household boilers it is suggested using the analogue of standard index of purchasing capacity according to potential capacity market.
- 4.** The relative market potential of household boilers markets development independently by regions of Ukraine has been determined, and accordingly, the region with the highest potential for development has been specified, which will be the most profitable for implementation, it is precisely Western Region of Ukraine, mainly due to the growth of individual housing construction.

Bibliography

Щирін Ю., Журавльов Є., Якубець О., Співаковська Т. (2013), *Розробка програми лояльності для виробника конвекторів №1 в Україні*, „Маркетинг в Україні”, №1.

Жуковський С.С., Люльчак З.С. (2007), *Тепло- і газопостачання об'єктів заселених територій (Термінологія)*, Ринок інсталяцій, № 6– 2.

Зозулев А. (2005), *Сегментирование рынка*, Харьков.

Регулярний моніторинг ринку побутових котлів (2013), *Агенство індустріального маркетингу*, Україна.

Пилипчук (2006), *Промисловий маркетинг*, Київ.

Małgorzata Niklewicz-Pijaczyńska

Uniwersytet Wrocławski

Aktywność wynalazcza na podstawie zgłoszeń patentowych innowacyjnych firm rodzinnych

Inventive activity on the basis of patent applications of innovative family businesses

Abstract: The article discusses issues related to the problems of family businesses innovation activity. Its objective was designated in two ways. Firstly, the presentation of a general innovation level in family firms, based on INE PAN data. Secondly, an attempt to assess activity of innovative family businesses based on own research. These studies were based, inter alia, on the analysis of patent applications during the period 1996-2012. The study includes following family businesses: Adamed Sp. z o.o., Fakro P.P. Sp. z o.o., Lumag Sp. z o.o., Z.F. Polpharma S.A. and Comarch S.A.

Key-words: innovations, patent, innovation activity, industrial property.

Wstęp

W drodze ku wzmocnieniu pozycji rynkowej, firmy rodzinne muszą zmierzyć się nie tylko z problemami makroekonomicznymi, właściwymi dla wszystkich podmiotów gospodarczych, ale również trudnościami specyficznymi dla przedsiębiorczości rodzinnej. Należą do nich m.in. ograniczona profesjonalizacja, nepotyzm w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, autokratyzm, przewaga interesów rodziny nad biznesowymi, wielopłaszczyznowe konflikty pomiędzy pracownikami (członkami rodziny i spoza niej), dostosowanie strategii rozwoju do planów sukcesji [Żukowska, Pindelski 2012, s. 136]. Ostatni z wymienionych problemów rodzi serię wtórnych barier, ograniczających lub wręcz uniemożliwiających ekspansywny, oparty na innowacjach rozwój organizacji. Należą do nich m.in. niska skłonność do podejmowania ryzyka, bazowanie

na wewnętrznych źródłach finansowania inwestycji oraz niechęć do wchodzenie w nowe obszary działalności. W efekcie w literaturze przedmiotu firmy rodzinne traktowane są często jako podmioty bierne technologicznie, nie nadążające za ciągłym postępem i kwestionujące nieuchronność ustawicznego wprowadzania modyfikacji [Jakubowski 2012, ss. 27-29]. Tymczasem współczesny rynek generuje „ciągłe zmiany, które (przypis Autorki) wymagają oswojenia się z brakiem uporządkowania, niedoskonałością i niepewnością, są zatem źle tolerowane przez osoby, które nie mają zaufania do swoich możliwości i które za wszelką cenę poszukują stałości i bezpieczeństwa” [Majerska 2012, s. 86]. Z drugiej strony, choćby ze względu na swoją specyfikę organizacyjną (dominują firmy mikro i małe, pozostające w bezpośrednich relacjach z klientem, elastycznie reagujące na sygnały z rynku), to właśnie firmy rodzinne dysponują potencjałem, który ma szansę przewartościować obecne na rynku produkty i usługi. T.J. Peters i R.H. Waterman [1984, s. 32] wskazują przykładowo, że efektywność innowacyjna jest odwrotnie proporcjonalna do wielkości firmy. Zagadnienie, czy wprowadzać innowacje, jest dziś bowiem pytaniem retorycznym. Stały się one bowiem kluczowym wyznacznikiem pozycji konkurencyjnej zarówno przedsiębiorstwa, jak i gospodarki, umożliwiającym różnicowanie oferty lub usprawnienie procesów i redukcję kosztów wytwarzania. Znaczącej ewolucji uległo także rozumienie istoty przedsiębiorstwa, nie jest to już po prostu podmiot o określonej strukturze organizacyjno-majątkowej prowadzącym działalność gospodarczą. Dzisiejsza firma to dynamiczny organizm rynkowy, w którym nakłady poniesione na pozyskanie, przetworzenie i komercjalizację wiedzy decydują o jego sile i sukcesie. Część z wykreowanych innowacji ma charakter na tyle przełomowy, że przyznano im szczególnego rodzaju, instytucjonalną ochronę pod postacią praw wyłącznych. Jednocześnie liczba otrzymanych patentów na wynalazki, stała się jedną z obowiązujących miar aktywności innowacyjnej podmiotów gospodarczych.

Celem opracowania jest analiza aktywności innowacyjnej wytypowanych firm rodzinnych na podstawie liczby zgłoszeń wynalazków w Urzędzie Patentowym. Zgłoszenia patentowe, w odróżnieniu od liczby uzyskanych praw wyłącznych (patentów), zdają się lepszą miarą aktywności innowacyjnej, m.in. ze względu na rozwlekłość czasową i formalną procedury patentowej. Może więc się okazać, że prawo wyłączne przyznane przedsiębiorstwu w roku 2012 jest wynikiem jego aktywności innowacyjnej z roku 1999, czyli momentu złożenia wniosku o przyznanie ochrony. W opracowaniu nie ograniczono się jednak tylko do zgłoszeń wynalazków, w oparciu o dane Urzędu Patentowego przeprowadzono również badania własne w obszarze pozostałych przedmiotów własności przemysłowej. W ujęciu zgłoszeń wynalazków nie uwzględniono tych, które otrzymały decyzję odmowną. Wskazuje to bowiem, że rozwią-

zanie takie nie spełnia merytorycznych przesłanek uznania go za wynalazek. Założony cel został zrealizowany dwójako. Po pierwsze, wychodząc z założeń liniowego modelu innowacji, którego ukoronowaniem jest przyznanie instytucjonalnej ochrony na przedmioty własności przemysłowej, przeprowadzono analizę wniosków wynalazczych składanych w Urzędzie Patentowym w latach 1996–2012. Po drugie, dla pogłębienia oceny aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych w opracowaniu odwołano się również do wyników badań innowacyjności polskich firm, przeprowadzonych przez Instytut Nauk Ekonomicznych Państwowej Akademii Nauk w roku 2011.

Zróżnicowanie postaw oraz aktywności innowacyjnej firm

Niezależnie od wykładni definicyjnej, innowacje kreują możliwości dokonania istotnych zmian, dywersyfikacji działalności, świadczenia nowatorskich usług, przekonania i pozyskania nowej grupy nabywców. Jej sprawdzianem jest użyteczność innowacji, mierzona sukcesem rynkowym [Szucki 1998, s. 70], efektywnością procesową lub organizacyjną. Przedsiębiorstwo wychwytyjące różnego rodzaju „okazje”, preteksty do zmian, to firmy innowacyjne, czyli „inteligentne organizacje, permanentnie generujące i realizujące innowacje, znajdujące uznanie u odbiorców ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności” [Sosnowska, Łobejko, Kłopotek 2000, s. 71]. Wykazują one specyficzną „orientację na innowacje”, polegającą m.in. na prowadzeniu szeroko zakrojonych prac badawczo-rozwojowych (alternatywnie, na zakupie technologii), na które przeznaczają znaczne nakłady finansowe, systematycznie wdrażają nowe rozwiązania naukowo-techniczne oraz reprezentują duży udział nowości w wolumenie produkcji i usług [Jasiński 1992]. Oczywiście jest, że przedsiębiorstwa wykazują zróżnicowane postawy względem innowacyjności. Podlega ona stopniowości w zależności od otwartości przedsiębiorstwa na zmiany, nadążania za nimi lub, przeciwnie, oporu względem konieczności ich wprowadzania. Najbardziej rozpowszechnionym w tym względzie jest podział na przedsiębiorstwa aktywne i bierne technologicznie [Cannell, Dankbaar 1996]. Aktywne to podmioty ze znacznymi umiejętnościami technologicznymi, zaangażowane w proces B+R, działające również według strategii *open innovation* (otwieraniu procesów innowacji). Bierne to raczej firmy-naśladowcy, wykorzystujące co prawda nowe rozwiązania, lecz nie będące ich twórcami. Z. Wysokińska proponuje w tym względzie klasyfikację z podziałem na trzy grupy:

- a) pionierów innowacji (w rozumieniu schumpeterowskiego kapitana przemysłu, kreatywnego niszczyciela),

- b)** innowatorów bazujących na surowcach – wdrażający autorski program zarządzania jakością oraz pracami B+R,
- c)** innowatorów według modelu Portera – światowych liderów na specyficznych, niszowych rynkach, których przewaga jest efektem m.in. posiadanych praw wyłącznych [Wysokińska 2001, s.118].

W sektorze MiŚP właściwa wydaje się klasyfikacja zaproponowana przez E. Stawaszę, który podzielił firmy sektorowo na:

- a)** podmioty działające w przemysłach tradycyjnych (włókienniczy, odzieżowy, skórzany, metalowy, meblarski),
- b)** firmy wykorzystujące strategie tzw. niszy rynkowej w przemyśle instrumentów naukowych, elektronicznym, projektowania wspomaganego komputerowo,
- c)** przedsiębiorstwa bazujące na najnowszej technologii i wykazujące dużą skłonność do ryzyka, działają w branżach biotechnologii, technologii energetycznej czy informacyjnej [Stawasz 1999].

Skłonność do angażowania się w działalność innowacyjną zależy od różnorodnych czynników o charakterze endogenicznym i egzogenicznym, przy czym klasyfikacja ta ma charakter dynamiczny i jest niezwykle zróżnicowana. Determinanty zewnętrzne kształtowane są przez otoczenie instytucjonalne, współpracę z podmiotami zewnętrznymi, stan konkurencji, dyfuzję i absorpcję wiedzy oraz sygnały ze strony rynku. A. Francik i A. Pochtowski [1991] zaliczają do nich m.in. orientację rynkową, kondycję finansową, strukturę (w tym rozmiar) przedsiębiorstwa, stałość kierownictwa, skłonność do podejmowania ryzyka, bariery wejścia na rynek. Natomiast M. Kolarz wymienia w tym obszarze aż dziesięć zmiennych, do których należą:

- a)** prace badawczo-rozwojowe (w tym zewnętrzne własne, realizowane we współpracy z podmiotami zewnętrznymi lub im zlecone, także korzystanie z zewnętrznego kapitału intelektualnego),
- b)** wymiana wiedzy o charakterze ścisłym, technicznym,
- c)** zlecenia w zakresie produkcji, w tym również koprodukcja,
- d)** realizacja inwestycji poza firmą,
- e)** świadczenie usług na rzecz osób trzecich lub przez osoby trzecie (*outsourcing, franchising*),
- f)** handel zagraniczny,
- g)** eksport i import licencji,
- h)** koncentracje,
- i)** napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych [Kolarz 2006, s. 57].

Zmienne wewnętrzne warunkujące aktywność innowacyjną dzielone są w literaturze przedmiotu na dwie podstawowe grupy: czynniki bezpośrednio wpływające na innowacje (tzw. zasoby innowacyjne) oraz czyn-

niki mające wpływ pośredni (warunkujące podjęcie procesów innowacyjnych) [Wziątek-Kubiak, Balcerowicz 2009, s. 18]. Do pierwszej z wymienionych należą następujące zasoby:

- a)** kapitał ludzki – całokształt umiejętności fizycznych, psychicznych i intelektualnych człowieka, wykorzystywane przez niego w procesie aktywnego udziału w życiu gospodarczym [Domański 1993, s.32],
- b)** wiedza o charakterze wewnętrznym – wielkość nakładów na prace badawczo-rozwojowe oraz zaplecze naukowo-badawcze, także działalność prowadzona w ramach współpracy sieciowej;
- c)** środki trwałe oraz wartości niematerialne i prawne,
- d)** posiadane prawa wyłączne – patenty, prawa ochronne, prawa z rejestracji, licencje, prawa autorskie i pokrewne,
- e)** wiedza pozyskana spoza organizacji – absorpcja wiedzy obcej,
- f)** komercyjne – wizerunek firmy, jej marka i tzw. *goodwill*,
- g)** organizacyjne – zintegrowanie pionu badawczo-rozwojowego z pozostałą strukturą przedsiębiorstwa.

Do drugiej grupy, determinant wewnętrznych należą:

- a)** zasoby finansowe,
- b)** zadłużenie warunkujące skłonność do podejmowania ryzyka związanego z opracowaniem i komercjalizacją innowacji,
- c)** wielkość przedsiębiorstwa [Wziątek-Kubiak, Balcerowicz 2009, s. 19].

Z kolei M. Dworczyk i R. Szlasa definiują czynniki wewnętrzne jako zbiór uzupełniających się zdolności umożliwiających efektywne wykorzystanie potencjału innowacyjnego organizacji. Należą do nich m.in. umiejętność określenia bieżących i przyszłych planów w zakresie innowacji, przygotowania etapów ich realizacji, skutecznego zarządzania projektami, kreatywnego rozwiązywania problemów i generowania nowych rozwiązań, komercjalizacji innowacji, zwiększania potencjału badawczego firmy, zarządzania wiedzą, zapewnienia zaplecza naukowo-badawczego, pozyskiwania niezbędnych środków finansowych [Dworczyk, Szlasa 2001, ss. 177-180]. Natomiast P. Drucker czynniki stymulujące innowacyjność wiąże bezpośrednio z celową i ukierunkowaną strategią zarządzania. Zalicza do nich, po pierwsze, przekonanie o korzyściach płynących z innowacji dla całego przedsiębiorstwa (zarówno organizacji jak i jednostek); po drugie, stworzenie warunków dla rozprzestrzeniania się wiedzy oraz poszukiwania pretekstów do zmian; po trzecie zaś, stworzenie efektywnego systemu zarządzania wiedzą [Drucker 1992]. W literaturze przedmiotu podkreśla się szczególną kompatybilność zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań innowacyjności. Nie ulega bowiem wątpliwości, że „warunkiem wykorzystania zewnętrznych determinant wiedzy jest posiadanie wewnętrznych jej zasobów, czyli umiejętności dostrzeżenia

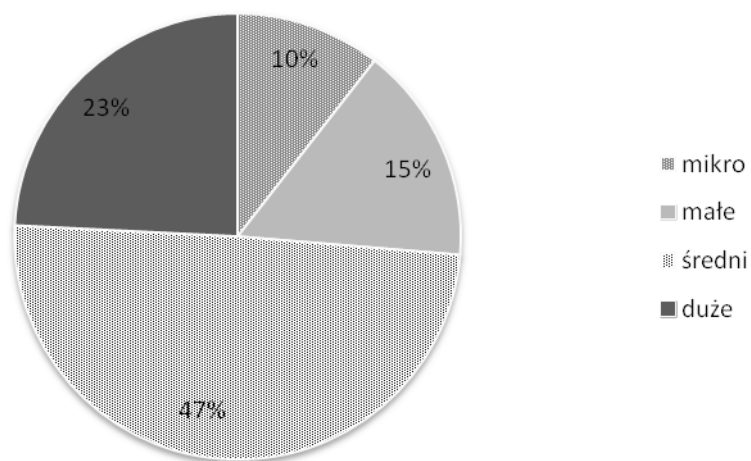
i wykorzystania wiedzy zewnętrznej [...]. Tym samym zewnętrzne determinanty innowacji wpływają na jej efekty (*innovation outputs*) przez uruchomienie i wykorzystanie determinant wewnętrznych przedsiębiorstwa.” [Wziątek-Kubiak, Balcerowicz 2009, s. 21]. Zdaniem I. Bielskiego [2005, s. 10] „decyzje dotyczące aktywności innowacyjnej kształtowane są przez czynniki zewnętrzne pozostające poza wpływem przedsiębiorstwa, czynniki zewnętrzne w ograniczonym stopniu kształtowane przez nie oraz czynniki wewnętrzne”. Warto przy tym pamiętać, że „Innowacje nie muszą być tworzone przez firmę we własnym zakresie, mogą być nabyte od innych przedsiębiorstw lub instytucji w procesie dyfuzji, dlatego w praktyce innowacyjność przedsiębiorstw może utrudniać wiele czynników mających wpływ na niepodejmowanie działalności innowacyjnej, nierozpoczęcie nowych projektów, spowolnienie lub ich przerwanie w trakcie realizacji. [Baczko, Chaberski 2013, s. 2].

Innowacyjność firm rodzinnych w latach 2009–2011 na podstawie wyników badań INE PAN

Polska przedsiębiorczość rodzinna ma znaczny zasięg. Obejmuje prawie 40% sektora mikro, małych i średnich podmiotów gospodarczych, przy czym po uwzględnieniu również firm jednoosobowych udział ten wzrasta do blisko 80%. Biorąc ten fakt pod uwagę oraz mając świadomość, że firmy rodzinne generują znaczącą część produktu krajowego brutto, naturalne staje się pytanie, ile z nich nie tyle nadąża za dynamiką rynku co być może, poprzez prowadzone procesy innowacji, wyznacza nowe trendy. Próbę odpowiedzi na tak postawione pytanie stanowią m.in. raporty sporządzane przez Instytut Nauk Ekonomicznych Państwowej Akademii Nauk. Przedmiot badań ma charakter ilościowy i jakościowy, obejmujący zarówno innowacyjność rynkową jak i procesową, wielkość nakładów na prace badawczo-rozwojowe, liczbę patentów oraz współpracę z podmiotami zewnętrznymi. W analizach tych uwzględnia się także nowo użyte technologie i rozwiązania informatyczne, a także nagrody, wyróżnienia, medale na wystawach krajowych i zagranicznych oraz certyfikaty. Badania ilościowe oparte są m.in. na wielkościach dostarczanych przez analizowane przedsiębiorstwa oraz danych statystycznych [Baczko, Chaberski 2013, s.1]. Wyniki badań innowacyjności gospodarki Polski dla roku 2011 wskazały, że w rankingu 500 najbardziej innowacyjnych, przedsiębiorstwa rodzinne stanowią około 35% ujętych w zestawieniu podmiotów (jako firmy rodzinne lub podmioty kontrolowane przez rodziny). Nie mają one przeważnie długiego rodowodu, 80% z nich powstało po 1988 roku, a 32% z nich funkcjonuje nie dłużej niż 10 lat. Według kryterium wielkości

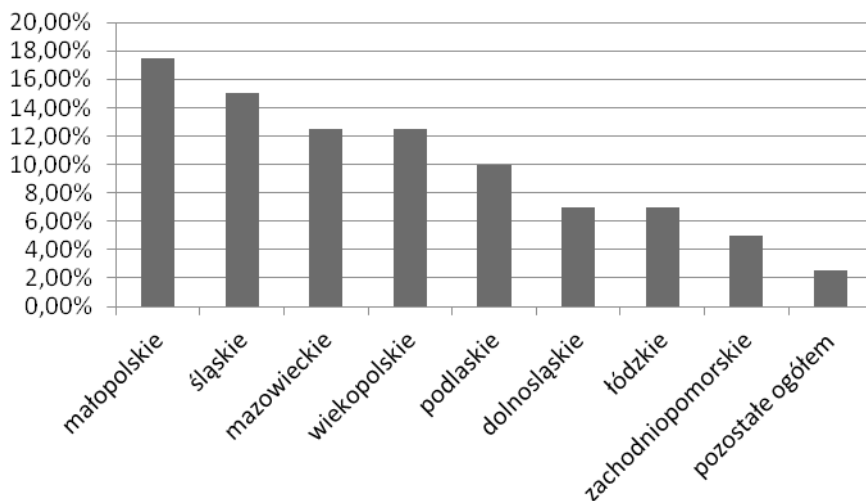
dominują wśród nich firmy średnie (rys. 1). Stanowią one aż 47% innowacyjnych firm rodzinnych. Pozostałe 10% to mikro, 15% małe, a 23% duże przedsiębiorstwa [Chaberski 2012, ss. 230–233].

Rysunek 1. Innowacyjne firmy rodzinne według kryterium wielkości



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych INE PAN.

Innowacyjne firmy rodzinne charakteryzuje zróżnicowany stopień koncentracji własności. W 20% przedsiębiorstw własność ta była rozproszona, 5% z nich posiadało właściciela mniejszościowego, 25% udziałowca większościowego, 15% koncentrowało własność w rękach rodziny, 5% posiadało pakiet kontrolny a 22,5% firm zarządzanych było przez jednego właściciela (pozostałe 7,5% przedsiębiorstw to firmy o innych strukturach własności będących kombinacją opisanych powyżej) [Chaberski 2012, ss. 230–233]. Są one również silnie rozproszone terytorialnie. W zestawieniu dominują firmy z województwa małopolskiego (17,5%), śląskiego (15%), mazowieckiego i Wielkopolski (po 12,5% – rys. 2) [Chaberski 2012, ss. 230–233].

Rysunek 2. Rozkład terytorialny innowacyjnych firm rodzinnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych INE PAN

Przedsiębiorstwa rodzinne ogólnie działają przede wszystkim w takich sektorach, jak hotele i restauracje, transport, gospodarka magazynowa, łączność, handel (hurtowy i detaliczny) oraz przetwórstwo przemysłowe. Najmniejszy procent przedsiębiorstw rodzinnych aktywizuje się w branży edukacyjnej. W zestawieniu podmiotów aktywnych innowacyjnie, przedsiębiorstwa rodzinne według klasyfikacji sektorowej koncentrowały się przede wszystkim w branży przetwórstwa przemysłowego – 67,5% podmiotów, natomiast 32,5% reprezentowało sektor usług. Uwagę zwraca fakt dywersyfikacji sektorowej, wskazujący na zróżnicowanie intensywności absorpcji i dyfuzji wiedzy, w tym także w zakresie tzw. wysokiej technologii. Innowacyjne firmy rodzinne zajmowały się bowiem zarówno produkcją odzieży, toreb i wyrobów kaletniczych czy mebli, jak również statków powietrznych. Ponadto znalazły się wśród nich przedsiębiorstwa z sektora teleinformatycznego, medycznego i biotechnologii [Chaberski 2012, ss. 230–233]. Aktywność innowacyjna firm rodzinnych oceniana była również w oparciu o kryterium wielkości nakładów na prace badawczo – rozwojowe. Ich dynamika kształtowała się następująco: u 5% przedsiębiorstw wielkość wydatków w tym zakresie utrzymała się na niezmiennym poziomie, 27% firm ograniczyło je, a 10% nie poniosło żadnych wydatków na prace B+R. Natomiast aż 57,5% innowacyjnych firm rodzinnych zwiększyło wielkość nakładów na prace B+R. Oczywiście przedsiębiorstwa nie zawsze muszą podejmować wysiłki w sferze badawczo-rozwojowej samodzielnie, równie efektywnie mogą korzystać

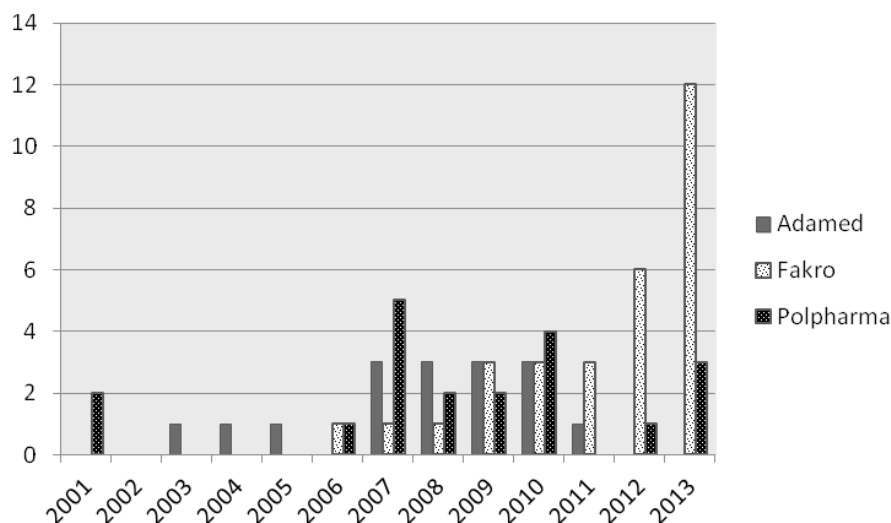
z wyników opracowanych i udostępnionych przez podmioty zewnętrzne lub w kooperacji z nimi. Wyniki badań INE PAN wskazują, że w tym aspekcie najmniejszy zakres współpracy ze sferą B+R nawiązywały przedsiębiorstwa o najniższym poziomie zdolności absorpcyjnych. Nie potrafiły one bowiem w pełni jej wykorzystać i wdrożyć w bieżącą i przyszłą strategię działania. Natomiast dla firm o wysokich zdolnościach absorpcyjnych wiedza ta nie była wystarczająco atrakcyjna [Baczko, Chaberski 2013].

Aktywność innowacyjna wytypowanych firm rodzinnych na podstawie zgłoszeń przedmiotów własności przemysłowej w Urzędzie Patentowym RP

Jedną z tradycyjnie akceptowanych miar oceny innowacyjności czy to kraju, regionu, czy przedsiębiorstwa, jest liczba otrzymanych patentów, czyli praw wyłącznych. Są one przyznawane na wynalazki, czyli nowe rozwiązania techniczne, posiadające poziom wynalazczy i nadające się do zastosowania w jakimkolwiek przemyśle. K.B. Dahlin i D.M. Behrenes [2005] utożsamiają je z pojęciem innowacji radykalnych, ich zdaniem, przełomowość jest następstwem technicznej strony innowacji, która realizuje trzy przesłanki: nowatorstwo, unikalność oraz wyznaczanie przyszłych trendów technologicznych. Innowacje przełomowe (*first mover advantages*) to innowacje o znaczeniu absolutnie priorytetowym dla gospodarki. Pod pojęciem tym w literaturze przedmiotu rozumie się wprowadzenie na rynek produktów, usług lub technologii stanowiących nowość absolutną, są one odkryciem, swoistym przełomem, zmieniają postrzeganie dóbr i radykalnie weryfikują potrzeby użytkowników [Niklewicz-Pijaczyńska 2013, s. 337]. C.M. Christensen [2010] określa je wprost mianem technologii „przerwywających tok rozwoju”. Stanowią one wyzwanie dla konkurencji, odbiorców, ale i dla samej firmy, która dla ich wprowadzenia często musi zrezygnować z dotychczasowych wzorców działania. Dlatego też właściwą ocenę aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych warto poprzedzić prezentacją danych dotyczących liczby otrzymanych przez nie patentów. W badaniach uwzględniono następujące firmy rodzinne, które w miarę systematycznie pojawiają się w rankingach innowacyjności INE PAN: Adamed Sp. z o.o., Fakro P.P. Sp. z o.o., Lumag Sp. z o.o., Z.F. Polpharma S.A. oraz Comarch S.A. W okresie 2001–2013 trzy z pięciu wybranych do analizy firm otrzymały prawa wyłączne tego typu, przy czym proces ten następował w różnym nasileniu w poszczególnych latach. W początkowym okresie przewodziły firmy Adamed i Polpharma (pierwsza z nich otrzymała prawa wyłączne z rozbiciem na trzy kolejne lata, druga w jednym roku otrzy-

mała jednocześnie dwa). Jednak od roku 2006 w walce o patenty zaczyna być widoczna również firma Fakro. Sumując liczbę otrzymanych przez wszystkie firmy patentów na koniec 2013 roku, okazuje się, że zdecydowanym liderem zestawienia zostaje firma Fakro z wynikiem 30 praw wyłącznych. Adamed otrzymał 13 patentów, a Polpharma 18, przy czym przedsiębiorstwo Adamed w ostatnich dwóch latach nie uzyskało ani jednego patentu (rys.3).

Rysunek 3. Liczba patentów otrzymanych przez firmy Adamed, Fakro i Polpharma w latach 2001–2013

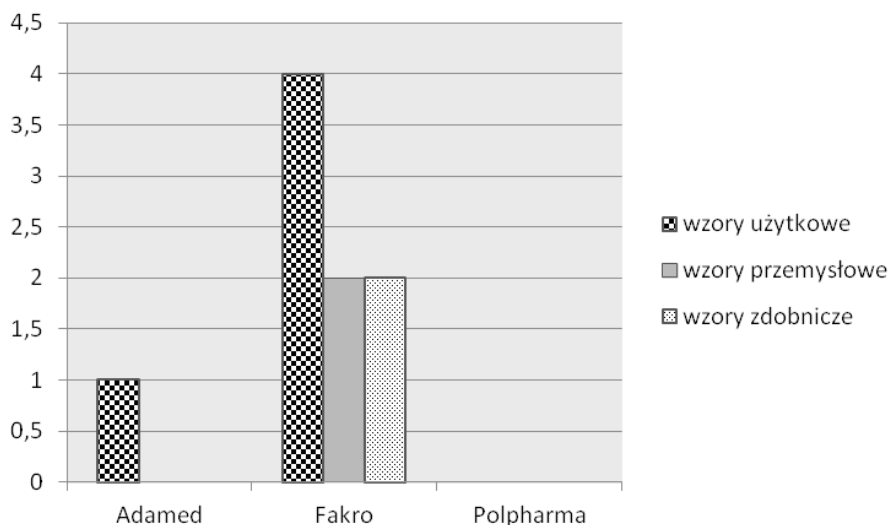


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych UPRP

Warto przy tym zwrócić uwagę, że w przypadku firmy Polpharma, aż osiem z dwudziestu chronionych rozwiązań opracowano w kooperacji z innym podmiotem, co wskazuje na większą niż u pozostałych przedsiębiorstw otwartość Polpharmy w zakresie podejmowanych inicjatyw innowacyjnych.

Jeżeli chodzi o zestawienie liczby praw ochronnych na pozostałe przedmioty własności przemysłowej, to tylko dwie firmy Adamed i Fakro wydają się być nimi zainteresowane. Z analizy danych, dotyczących wzorów użytkowych, przemysłowych i zdobniczych, oznaczeń geograficznych oraz topografii układów scalonych wynika, że przedsiębiorstwo Adamed uzyskało praw ochronne tylko i wyłącznie na wzór użytkowy (rys. 4).

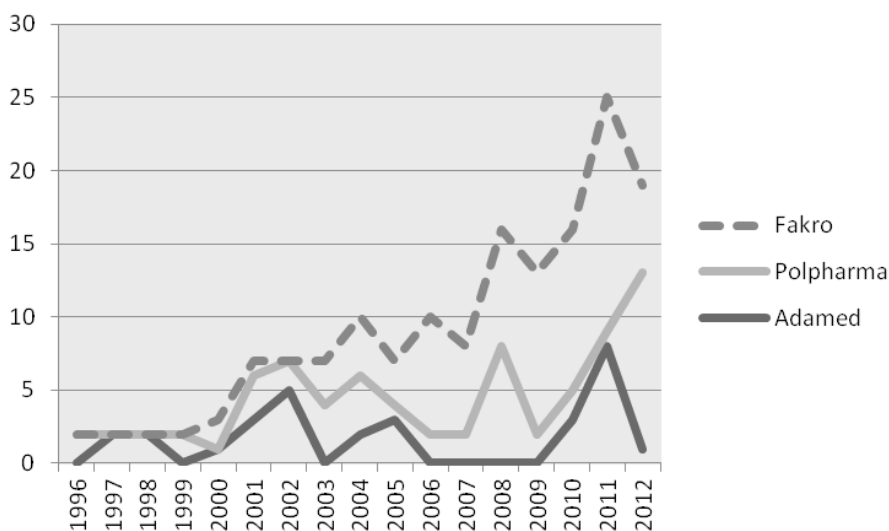
Rysunek 4. Liczba praw ochronnych uzyskanych na pozostałe przedmioty własności przemysłowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych UPPR

Aktywność innowacyjna ujętych w zestawieniu firm, oceniana przez pryzmat liczby zgłoszeń wynalazków, prezentuje się natomiast następująco (rys. 5).

Rysunek 5. Liczba zgłoszeń wynalazków firmy Adamed, Fakro i Polpharma w latach 1996–2012



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych UPPR

W omawianym okresie analizowane firmy charakteryzowała zróżnicowana aktywność zgłoszeń wynalazków. Przedsiębiorstwo Adamed najwięcej zgłoszeń miało w roku 2008, jednak średnia ich liczba dla tej firmy wynosi 1,76. Analiza ilościowa pokazuje, że relatywnie wyższy stopień aktywności wykazała w tym względzie firma Polpharma. W sumie opracowała ona 47 rozwiązań, które zostały zgłoszone do Urzędu Patentowego. Daje to średnią zgłoszeń na poziomie 2,76. Jednak zdecydowanym liderem tak mierzonej aktywności innowacyjnej jest ostatnia z firm – Fakro. W analizowanym okresie zgłosiła ona aż 79 wynalazków, co pozwoliło jej osiągnąć średnią rzędu 5,64. Tym samym osiągnęła ona wynik dwukrotnie lepszy od firmy Polpharma i ponad 3 wyższy niż firma Adamed.

Pozostałe przedsiębiorstwa nie posiadają ani zgłoszeń, ani też praw wyłącznych w odniesieniu do jakichkolwiek przedmiotów własności przemysłowej, z wyłączeniem znaków towarowych. Liczba zarejestrowanych znaków towarowych nie została uwzględniona w powyższych analizach, ponieważ mimo iż rosną one w sposób systematyczny, nie stanowią jednak dobrego wskaźnika innowacyjności. Znaki towarowe są bowiem konsekwencją przede wszystkim prowadzonych przez przedsiębiorstwa strategii marketingowych, rzadko natomiast prowadzonych prac badawczo-rozwojowych.

Zakończenie

Przy założeniu, że jednym z głównych celem przedsiębiorstw rodzinnych jest maksymalizacja dobrobytu wielu pokoleń, nie sposób zaprzeczyć, że nie jest on dziś możliwy bez zaangażowania w procesy innowacji. Tymczasem w literaturze przedmiotu dotyczącej postaw innowacyjnych firm rodzinnych wyróżnia się w sposób kontrastowy dwa dominujące modele – dynastyczny oraz otwarty. W pierwszym, wysiłek właścicieli skoncentrowany jest przede wszystkim na sukcesji, charakteryzuje go więc znaczny stopień zamknięcia, wykorzystywanie potencjału wewnętrznego, minimalizowanie ryzyka i bazowanie na innowacyjności (o ile w ogóle) z czasów założycielskich [Baczko, Chaberski 2013]. Celem jest trwanie, w mniejszym zaś stopniu rozwój czy rynkowa ekspansja. Z kolei model otwarty to firma dynamiczna, wrażliwa na sygnały zewnętrzne, ciągle ewoluująca, absorbująca wiedzę ze źródeł zewnętrznych (także tych nieformalnych) i dopuszczająca do zarządzania profesjonalnych menadżerów. Cechuje ją wysoka aktywność innowacyjna. Nie trzyma się kurczowo sprawdzonych wzorców, lecz sama wyznacza nowe trendy. Wydaje się, że polskie firmy rodzinne stanowią swoistą kompilację powyższych modeli. Z jednej strony konserwatywnie skupione przede wszystkim na perspektywie dobrobytu rodziny, dopiero później firmy. Z drugiej zaś, choć z oporem, coraz bar-

dziej otwierają się na zmiany w świecie, którego dynamika wymusza innowacyjność i boleśnie doświadcza tych, którzy tej lekcji nie odrobili dostatecznie szybko. W przypadku firm rodzinnych ogromne znaczenie może mieć dla tego procesu możliwość przekazywania postaw innowacyjnych w drodze sukcesji [Baczko, Chaberski 2013]. Obraz aktywności innowacyjnej firm rodzinnych wyłaniający się na podstawie badań INE PAN jest dość optymistyczny. W ogóle pięćuset najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw stanowią one prawie jedną trzecią podmiotów. Są przy tym znacznie rozproszone sektorowo, swoją aktywność gospodarczą realizują zarówno w gałęziach tradycyjnych jak i związanych z wysokimi technologiami. Ponad połowa z nich świadomie inwestuje w prace badawczo-rozwojowe, zwiększając sukcesywnie wielkość ponoszonych w tym zakresie nakładów. Jednocześnie dywersyfikują źródła innowacji, coraz częściej wykorzystując również te o charakterze zewnętrznym, oraz nawiązując współpracę z podmiotami spoza organizacji. Ponadto wyniki analizy wskazują, że potencjał innowacyjny firm rodzinnych powiązany jest z ich wielkością. Im mniejsze przedsiębiorstwo, tym bardziej innowacyjne. Nie jest on jednak jeszcze do końca jednoznacznie ukierunkowany [Baczko, Chaberski 2013]. Natomiast aktywność innowacyjna firm rodzinnych, mierzona liczbą zgłoszeń wynalazków oraz pozostałych przedmiotów własności przemysłowej, pokazuje, że spośród analizowanych przedsiębiorstw, zaledwie trzy z nich wyróżniły się pod tym względem w sposób znaczący. Zgłoszenia te dotyczyły jednak w znacznej mierze wynalazków, a więc innowacji o charakterze fundamentalnym zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i gospodarki narodowej. Zestawienie liczby praw ochronnych na pozostałe przedmioty własności przemysłowej (z pominięciem znaków towarowych) wskazuje na znikome zainteresowanie nimi. Wśród badanych firm największą aktywność innowacyjną wykazało przedsiębiorstwo Fakro P.P. Sp. z o.o., która w analizowanym okresie zgłosiła do ochrony aż 79 wynalazków. Może to wskazywać na dwie przyczyny. Po pierwsze, że innowacyjność firm rodzinnych ma charakter nie tyle przełomowy, co raczej kontynuacyjny (*second mover advantages*). W odróżnieniu od innowacji przełomowych, innowacje inkrementalne stanowią modyfikację, ewolucję danego produktu lub usługi. Jest to poniekąd słuszne, gdyż przedsiębiorstwa nie powinny skupiać się tylko na innowacjach radykalnych, często najbardziej zyskowe są zmiany i ulepszenia tego, co już na rynku obecne. Po drugie, że firmy rodzinne odchodzą od tradycyjnego modelu innowacji, którego zwieńczeniem było zgłoszenie rozwiązania w Urzędzie Patentowym, w kierunku modelu nieliniowego. Być może spowodowane jest to również nadmiernym kosztem czasowym i finansowym procedury patentowej, który w obliczu niepewności co do rynkowego popytu na innowacyjne rozwiązania, powoduje nieopłacalność związanych z nią wydatków.

Bibliografia

- Baczko T., Chaberski A. (2013)**, *Innowacyjność firm rodzinnych [w:] Ekonomia dla przyszłości. Odkrywać naturę i przyczyny zjawisk gospodarczych*, PTE, Warszawa.
- Bielski I. (2005)**, *Czynniki wpływające na innowacyjność przedsiębiorstw*, „Nowator XXI”, nr 1.
- Cannell W., Dankbaar B. (1996)**, *Technology Management and Public Policy in the European Union*, Office for Official Publications of the European Communities, Oxford University Press, New York.
- Chaberski A. (2012)**, *Analiza innowacyjności oraz koncentracji własności innowacyjnych firm rodzinnych [w:] T. Baczko (red.), Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2011 roku*, INE PAN, Warszawa.
- Christensen C.M. (2010)**, *Innowacje przełomowe*, PWN, Warszawa.
- Dahlin K.B., Behrenes D.M. (2005)**, *When is An Invention Really Radical? Defining and Measuring Technological Radicalness*, „Research Policy”, nr 34.
- Domański S.R. (1993)**, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa.
- Drucker P.F. (1992)**, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- Dworczyk M., Szlasa R. (2001)**, *Zarządzanie innowacjami. Wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Francik A., Pocztowski A. (1991)**, *Procesy innowacyjne*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Jakubowski J. (2012)**, *Firma rodzinna w dobie permanentnej zmiany, [w:] M. Zawadka (red.), Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.
- Jasiński A.H. (1992)**, *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, KiW, Warszawa.
- Kolarz M. (2006)**, *Wpływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich na innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Majerska J. (2012)**, *Opór przed zmianą w firmach rodzinnych [w:] M. Zawadka (red.), Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.
- Niklewicz-Pijaczyńska M. (2013)**, *Innowacje przełomowe w modelu open innovation i ekonomii free revealing*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4, cz. 3.
- Peters T.J., Waterman R.H. (1984)**, *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New York.
- Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A. (2000)**, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa.
- Stawasz E. (1999)**, *Innowacje a mała firma*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Szucki T. (1998)**, *Encyklopedia marketingu*, Placet, Warszawa.
- Wysokińska Z. (2001)**, *Konkurencyjność w międzynarodowym i globalnym handlu technologiami*, PWN, Warszawa – Łódź.

Wziętek-Kubiak A., Balcerowicz E. (2009), *Determinanty rozwoju innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników*, PARP, Warszawa.

Żukowska J., Pindelski M. (2012), *Szanse i ograniczenia innowacyjnej strategii rozwoju firm rodzinnych*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 4/2012.