PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

TOM XVI, ZESZYT 7

część II

www.piz.san.edu.pl

Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania

Redakcja

Bogdan Piasecki

Andrzej Marjański

Łódź 2015

WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Redaktorzy tematyczni: Bogdan Piasecki, Andrzej Marjański
Korekta językowa: Dominika Świech, Agnieszka Zytka
Skład i łamanie: Witold Kowalczyk
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

Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii
ul. Słoneczna 3C, 05-260 Marki, www.c-p.com.pl; biuro@c-p.com.pl

Wersja elektroniczna publikacji dostępna na stronie: http://piz.san.edu.pl

Zeszyt recenzowany.
Wersja drukowana jest wersją podstawową.

Spis treści

Wstęp 5

Rozdział I
Konkurencyjność w firmach rodzinnych

Nelly Daszkiewicz, Magdalena Olczyk, *Determinants of the Internationalization of Family Firms - a Structural Equation Modeling Analysis* 11

Beata Żelazko, *Kształtowanie konkurencyjności firm rodzinnych na przykładzie sektora kosmetyków* 31

Nicoletta Baskiewicz, *Efektywność procesów a kreatywność w warunkach firm rodzinnych* 47

Araceli Rendón Trejo, Andrés Morales Alquicira, *Distribución y comercialización en la búsqueda de nuevos mercados. El caso de flexi, una empresa familiar*.....61

Małgorzata Niklewicz-Pijaczyńska, *Własność intelektualna wartością przedsiębiorczości rodzinnej*.....75

Kamil Decyk, *Innowacyjność a pozycja konkurencyjna mikroprzedsiębiorstw* 89

Justyna Marjańska, *Firma rodzinna jako organizacja ucząca się*.....101

Yevhen Krykavskyy, Nazar Fihun, *The Features of Logistics Flows Formation in Terms of E-commerce* 115

María Guadalupe Arredondo Hidalgo, Erika Lourdes González Rosas, *Estudio de caso: diagnóstico del clima organizacional de una Pyme familiar leonesa*.....131

Rozdział II

Innowacje i zarządzanie zmianą w biznesie rodzinnym

Joanna Sadkowska, *Aktywność badawczo-rozwojowa jako determinanta wzrostu innowacyjnego firm rodzinnych* 155

Kamil Decyk, Małgorzata Juchniewicz, *Ocena regionalnych działań na rzecz wzrostu innowacyjności mikroprzedsiębiorstw. Doświadczenia warmińsko-mazurskich mikroprzedsiębiorstw* 169

Alicja Winnicka-Popczyk, *Inwestycje firm rodzinnych w innowacyjność (przegląd zagadnienia w literaturze zagranicznej)*.....183

Luis Fernando Olachea Parra, Blanca Delia González Tirado, Juan Josué Morales Cervantes, Ernesto Ramírez Cárdenas, *Cooperación Empresarial, la Innovación y las Cadenas de valor como herramientas de Desarrollo Regional a través de las PyMES, una propuesta* 199

Jadwiga Kaczmarska-Krawczak, *Zarządzanie zmianą w rozwoju firmy rodzinnej* 213

Aleksandra Dewicka, *Rola innowacji w strategii biznesowej MŚP* 227

Danuta Janczewska, *Dyfuzja wiedzy a kształtowanie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw rodzinnych* 239

Łukasz Wściubiak, *Działalność patentowa firm rodzinnych – wybrane problemy badawcze w świetle literatury przedmiotu* 253

Małgorzata Okręglicka, *Innowacyjność a zarządzanie finansami bieżącymi małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce* 267

Rozdział III

Rynek kapitałowy i uwarunkowania finansowania firm rodzinnych

Anna Bąkiewicz, *Firmy rodzinne w warunkach globalnego kryzysu finansowego* 287

Jacek Lipiec, *Giełdowe firmy rodzinne w okresie przedkryzysowym* 303

Serrano Torres Ma. Guadalupe, Quezada Flores Ma. De la Luz, Márquez De Anda Camilo, *Investigación sobre el modelo de negocio que utilizan las incubadoras en México para atender el emprendedurismo en la gestión de las empresas familiares en la obtención de financiamiento* 323

Alicja Winnicka-Popczyk, *Źródła finansowania innowacji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych (przegląd dotychczasowych badań)* 333

Izabella Steinerowska-Streb, *Bariery finansowe w działalności polskich przedsiębiorstw rodzinnych* 351

Olga Martyniuk, *Zastosowanie teorii struktury kapitału w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych notowanych na rynku NewConnect* 371

Błażej Socha, Aleksandra Majda, *Ocena wpływu relacji własność–zarządzanie na wyniki finansowe polskich firm rodzinnych* 385

Aneta Ejsmont, *Analiza wpływu założeń modelu Gordona na wybór źródeł finansowania rodzinnych spółek akcyjnych w Polsce* 407

Karolina Gałązka, *Rola kredytów w finansowaniu rozwoju firm rodzinnych w województwie lubelskim* 427

Artur Stefański, *Analiza wyników finansowych w firmach rodzinnych z segmentu MSP* 445

Wstęp

Warunki rozwoju współczesnej gospodarki stawiają przez przedsiębiorstwami rodzinnymi coraz to nowe wyzwania decydujące o odniesieniu sukcesu. Skala tych trudności nieustannie rośnie, zapowiadając nowe zagrożenia rozwojowe przyszłości. Firmy rodzinne są szczególnymi przypadkami podmiotów gospodarczych, ponieważ wpływ i wartości rodziny właścicielskiej oraz perspektywa funkcjonowania przedsiębiorstwa z pokolenia na pokolenie już w pierwszej chwili od założenia dają im wyraźną tożsamość w coraz bardziej anonimowym świecie biznesu. Jednakże z ich specyfiką wiążą się również pewne problemy, co powoduje, że prowadzenie firmy rodzinnej jest w wielu przypadkach trudniejsze niż kierowanie inną formą biznesu, ponieważ splatają się w niej zarówno więzy pokrewieństwa jak i relacje biznesowe.
Warunkiem rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego jest bieżące doskonalenie procesów zarządzania oraz podejmowanie decyzji istotnych z punktu widzenia wielopokoleniowej perspektywy działania. Aby te warunki mogły zostać spełnione, niezbędne jest połączenie wiedzy zarządzających firmą rodzinną ze świadomością specyfiki przedsiębiorstwa rodzinnego. Zagadnienia związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem rodzinnym, jego strategią oraz tworzeniem przewagi konkurencyjnej są ciągle aktualne i znajdują się w obszarze zainteresowania zarówno środowiska akademickiego jak i praktyki gospodarczej.

Prezentowany tom składa się z trzech części, w których podjęto dyskusję nad równymi zagadnieniami związanymi z konkurencyjnością i efektywnością gospodarowania oraz problematyką innowacyjności i zarządzania procesem wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach rodzinnych. Przedstawiono także funkcjonowanie firm rodzinnych na rynkach kapitałowych i uwarunkowania gospodarki finansowej family business.

W pierwszej części poświęconej roli konkurencyjności w zamieszczonych artykułach poruszono problematykę wzrostu i rozwoju poprzez internacjonalizację firmy rodzinnej oraz zagadnienia związane z wykorzystaniem marki firmy rodzinnej w sektorze kosmetyków. W kolejnych publikacjach zwrócono uwagę na kształtowanie systemowych rozwiązań

w wykorzystaniu kreatywności do zwiększania efektywności procesów oraz rozwoju przedsiębiorstwa wkraczającego ze swoimi produktami na rynki międzynarodowe. Istotną część rozdziału stanowią zagadnienia związane z aktywnością przedsiębiorstw rodzinnych w obszarze praw własności przemysłowej oraz spojrzenie na firmę rodzinną jako organizację uczącą się. W kolejnych artykułach odniesiono się do roli uwarunkowań w zakresie stosowania rozwiązań logistycznych oraz systemu zarządzania małymi i średnimi podmiotami rodzinnymi.

Druga część dotyczy uwarunkowań innowacyjności i zarządzania procesami zmian w firmie rodzinnej. Prezentowane artykuły dotyczą specyfiki aktywności badawczo-rozwojowej w firmach rodzinnych notowanych na rynku kapitałowym oraz identyfikacji regionalnych uwarunkowań kluczowych dla działalności innowacyjnej mikroprzedsiębiorstw. Zwrócono także uwagę na uwarunkowania działalności innowacyjnej oraz z wykorzystaniem współpracy międzyorganizacyjnej w tworzeniu innowacji. Poddano analizie procesy zarządzania zmianą w procesie rozwoju przedsiębiorstwa, a także znaczenie i rolę innowacji w strategii biznesowej wybranych małych i średnich podmiotów gospodarczych. Ciekawą grupę opracowań stanowią w tej części analizy wpływu dyfuzji wiedzy jako zasobu firmy rodzinnej na kształtowanie jej potencjału innowacyjnego, problematyka działalności patentowej firm rodzinnych oraz wskazanie możliwych kierunków dalszych dociekań badawczych oraz analiza zależności pomiędzy poziomem innowacyjności przedsiębiorstw a poziomem płynności finansowej przedsiębiorstw oraz sposobami zarządzania finansami bieżącymi. W trzeciej części dotyczącej funkcjonowaniu firm rodzinnych na rynku kapitałowym oraz czynników wpływających na sposoby ich finansowania wskazano na konsekwencje kryzysu finansowego dla sektora przedsiębiorstw oraz diagnozę przygotowania firm rodzinnych notowanych na giełdzie do kryzysu finansowego. Zaprezentowano również rolę projektów biznesowych w uzyskiwaniu finansowania zewnętrznego oraz wskazano na źródła finansowania innowacji w firmach rodzinnych. Rozpoznano także wybrane bariery finansowe i dokonano weryfikacja teorii struktury kapitału w odniesieniu do przedsiębiorstw rodzinnych notowanych na rynku kapitałowym.

Omówiono również model nadzoru właścicielskiego i jego wpływ na wyniki finansowe małych firm rodzinnych oraz studium wybranych rodzinnych spółek akcyjnych o charakterze produkcyjnym. Rozdział kończy artykuł podejmujący próbę ustalenia, z jakiej informacji analitycznej w za-

kresie finansów korzystają przedsiębiorcy rodzinni oraz jakimi przy tym posługują się metodami.

Zaprezentowane w tej publikacji kierunki, wyzwania i wyniki badań będą z pewnością przydatne do rozwiązywania aktualnych problemów firm rodzinnych. Autorzy wyrażają nadzieję, że publikacja stanie się również inspiracją do rozwoju prac badawczych nad zarządzaniem przedsiębiorstwami rodzinnymi.

Bogdan Piasecki
Andrzej Marjański

Rozdział I

Konkurencyjność w firmach rodzinnych

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 11–30

Nelly Daszkiewicz
Politechnika Gdańska

Magdalena Olczyk
Politechnika Gdańska

Determinants of the Internationalization of Family Firms – a Structural Equation Modeling Analysis

Abstract: Currently, international behaviors of family businesses (FBs) attract a growing interest of researchers. In an increasingly competitive environment, numerous FBs are forced to expand into foreign markets in search for ways to survive or grow.
The article is both theoretical and empirical. In the theoretical part it presents theoretical concepts of FBs internationalization, especially determinants for their going international. In empirical part, the study focuses on two particular internationalization determinants: the attitude of family firm towards internationalization and some aspects of the business environment. Methodology used in the paper is unique. Authors use a structural equation modeling (SEM) to explore how strong is a causal effect of the attitude to internationalization and of the business environment to internationalize a firm. The results of the survey are presented on the sample of 216 firms, including 88 FBs (were investigated with the use of a survey questionnaire).
Key words: family firms, internationalization, small and medium-sized enterprises, family entrepreneurship, determinants of internationalization

Introduction

In recent years, there has been an intensification of research on internationalization of FBs. The decision of a family business owner to expand firm's

activity to foreign markets depends on many factors. Hence this problem is the main interest of this research study. The research objective of this paper is to explore whether there is a causal relationship between firm's attitude towards internationalization and its performance in internationalization. Additionally, we test relationship between some aspects of business environment and the effect of internationalization process in enterprise. We use in paper the structural equation modeling (SEM), which is an original research method in the field of international business and is promising for futures studies. The study contains the results of empirical study that has been carried out at the turn of 2013 and 2014 on the sample of N = 216 firm from all 16 Polish regions including N = 88 internationalized FBs.

Internationalisation theory backgroud

The research of firm-level internationalization as a separate field started in the 1950s and 1960 and its rapid development was in the mid-1970s [Daszkiewicz 2014; Daszkiewicz Wach 2013, 2014]. It was the period of development of so called stage theories which describe internationalization of firms as an incremental process [e.g. Johanson, Wiedersheim 1975; Johanson, Vahlne 1977; Bilkey, Tesar 1977; Cavusgil 1980]. Uppsala Model (U-Model) [Johanson, Vahlne 1977; Johanson, Wiedersheim 1975] is considered a pioneering and the most often cited one. However, it should be noted that their Johanson and Vahlne [2009] and Schweizer, Vahlne and Johanson [2010] updated their U-model four times [Wach 2014a]. It was due to ongoing changes in economies and in response to the development of research in the field of internationalisation of SMEs.

Later, Oviatt and McDougall criticized U-Model as inadequate in explaining the internationalization of some SMEs, particularly high-techs and high-tech related industries [Oviatt, McDougall 1994]. Their breakthrough INV theory *(International New Ventures)* was based on observations that internationalization of INV SMEs results from opportunity seeking behavior of entrepreneurs and states that some SMEs are "international from inception" because entrepreneurs seek growth opportunities in foreign markets. Thus, some firms can skip stages or not have any stages in all their internationalization process [Oviatt, McDougall l994].

The other best known internationalization theories include the resource-based view [Barney, 1991], the network approach [Johanson, Mattsson 1988; Coviello, Munro 1999], the integrative approach [Bell et al., 2003], the strategic management approach as well as international entrepreneurship,

which lies on the cross-section of internationalization and entrepreneurship [Wach 2012, Daszkiewicz 2014a]. Thus, firm's internationalization may be driven by entrepreneurs because of their individual characteristics. In this process, the entrepreneur's personal nature and international business experience play a significant role [Busenitz, Barney 1997; Zahra 2005].

Theoretical Background of the Internationalization of Family Firms

During the last decade family firms have become a topic of a growing number of research. Kontinen and Olaja reviewed the methodologies and theories used in the study of the phenomenon of internationalization of family businesses, the state of knowledge on the subject and made an attempt to look for answers to the question how to study this phenomenon in the future [Kontine, Olaja 2010]. The review carried out by the researchers showed that until 2010 only eight articles had used theories of internationalization. They also noticed that only limited number of studies had focused on factors influencing international behavior of FBs.

In turn, Daszkiewicz and Wach [2014b] used resource-based theory and international entrepreneurship theory in their studies of FBs [table 1].

In spite the problem how different factors influence internationalization of FBs seems to crucial, various research lead to different conclusions [Arregle et al. 2012; Daszkiewicz, Wach 2014].

Sciascia et al. found the inverted U-shaped relationship between family ownership and international intensity [Scascia et al. 2012]. In turn, Zahra [2003] claims that familiness positively influences international sales family members want to create the conditions for the firm to be long lasting for current and future generations.

On the contrary, Kontinen and Ojala [2010] claim that FBs are more likely to take a traditional, gradual path of internationalization. They tend to choose psychically close countries and rather indirect than direct entry modes. In the foreign direct investment process their behavior is less formal than in case of non-FBs and it might be also harder for FBs to build a portfolio of strategic resources [Kontinen, Ojala 2010].

Also Zaniewska [2012] claims that family businesses are less likely to internationalization. If they decide to expand into foreign markets they usually follow traditional pathway and often choose geographically closer markets.

Tab. 1: Internationalization theories and their application in the studies reviewed.

Internationalization theory	Description	Usage in FB internationalization studies
Process model of internationalization (Uppsala Model); (Johanson, Vahlne, 1977)	Describes internationalization as an incrementally evolving process, in which a firm internationalizes its operations by going through various stages	Graves, Thomas 2004, 2008; Claver et al. 2007; Casillas, Acedo 2005
Network model of internationalization; (Johanson, Mattsson 1988)	The internationalization of firms is explained with reference to the networks the utilize.	Graves, Thomas 2004 (to a limited extent)
Resource-based view; (Barney 1991)	Decisions are made within a coordinated framework of resources, capabilities and environmental contingencies	Graves & Thomas, 2006 (managerial capabilities), Daszkiewicz, Wach 2014 (internationalization motives)
Dunning's eclectic paradigm; (Dunning 1980)	Describes the internationalization of firms in terms of OLI-advantages: ownership, location, and internalization	Erdener, Shapiro, 2005 Pinho 2007 George et al. 2005
International entrepreneurship (Daszkiewicz 2014; Daszkiewicz Wach, 2014a; Wach, 2014b)	firm's internationalization may be driven by entrepreneurs because of their individual characteristics	Daszkiewicz 2014 (the influence of familiness on firm's internationalization)

Source: own study based on: Kontinen T., Ojala A. (2010), Daszkiewicz N. (2014), Daszkiewicz, Wach (2014b), Wach (2014b).

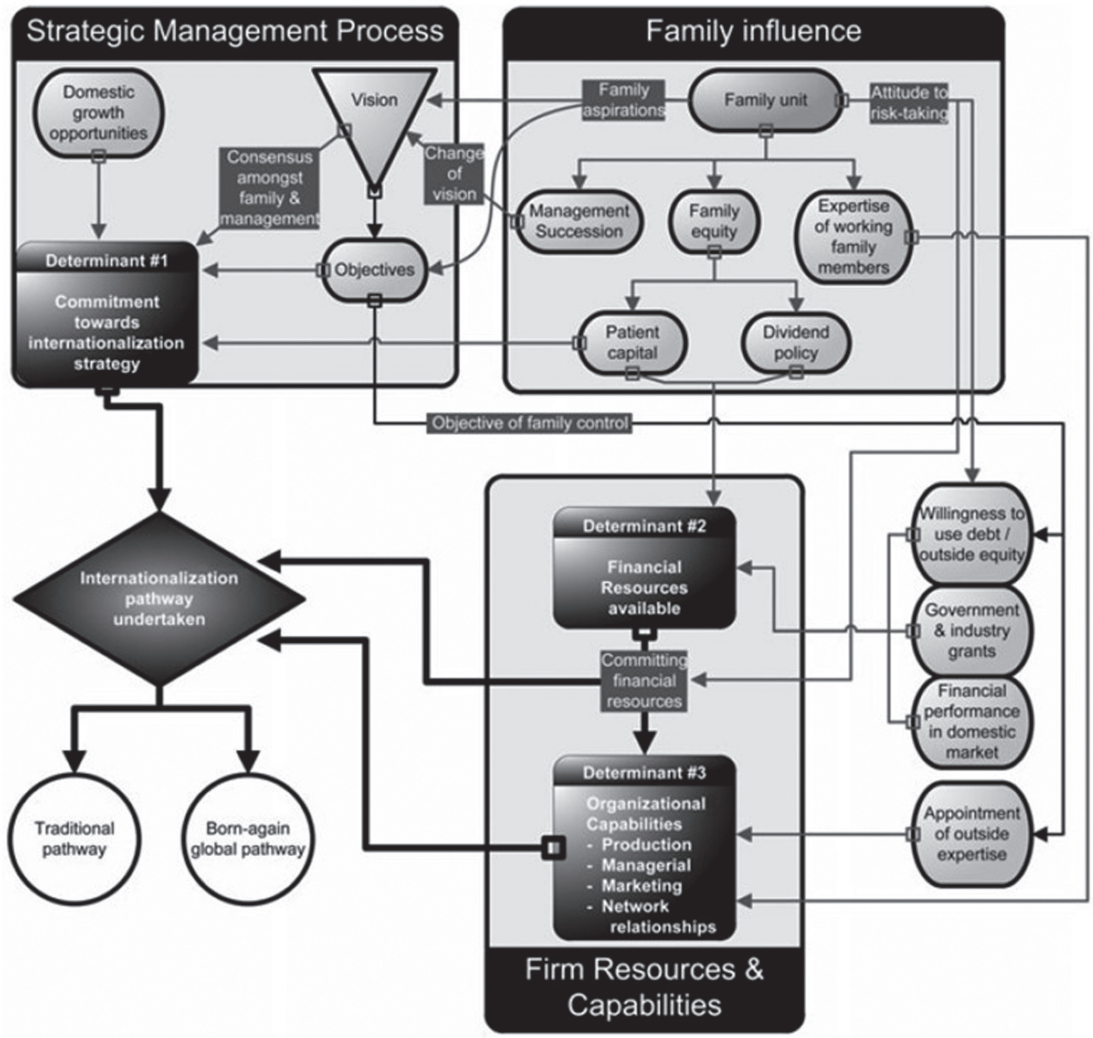
Graves and Thomas [2008] reviewed different research findings which show that FBs face unique barriers of internationalization. Their study explores the ways the family ownership and management influences firm internationalization. The scholars used the case analysis of the qualitative data which allowed them to define three particular determinant of the internationalization pathways undertaken by the eight SMFEs. These determinants (figure 1) are the degree to which the owning family was committed to internationalization, the amount of financial resources available for internationalization and firm's ability to develop the requisite capabilities [Graves, Thomas 2008]:

1. Level of commitment to internationalization – determines how aggressively SMFEs leveraged their resources in the international markets.
2. Funds available for international growth – internationalization is determined by firm's access to financial resources and its willingness to commit financial resources into international activities eg. exhibiting at international fair trade.
3. Ability to develop the organizational capabilities required for internationalization - the ability of SMFE to grow internationally dependents on its ability to acquire and configure its resources to develop globally relevant capabilities, especially the development of the firm's international network relationships, production, managerial, and marketing capabilities.

However the most popular typology of firm's motives for going international was developed by the OECD (1997a, 1997b). It distinguishes four categories of factors internationalization of the firm:

1. Pull factors – entrepreneur deciding to expand into foreign markets is guided by the ability to achieve a higher profit.
2. Push factors – entrepreneur enters foreign markets due to lack of opportunities in the domestic market.
3. Chance factors – entrepreneur sees the proper conditions in foreign markets and uses random opportunistic occasions.
4. Entrepreneurial factor – entrepreneur tends to grow. This factor is considered to be the original, without which the operation of any of the other would not be possible [Daszkiewicz 2004, 2014].

Fig. 1. Determinants of the internationalization process in family firms



Source: Graves, Thomas 2008, p. 160.

The influence of firm's attitude towards internationalization and its business environment on the internationalization process

Nowadays, in the area of knowledge-based economy, knowledge is crucial for growth and development of economies and businesses. Knowledge is also increasingly used as an important variable to explain the process

of internationalization of firms. Thus, a numerous studies explore its role in firm's development and international expansion [Daszkiewicz, 2014b; Wach 2014b]. For instance, Wach [2014b] proved dependences between knowledge and internationalization process among Polish businesses. He selected six simple knowledge variables (human resources for internationalization, knowledge on international markets, experience on international markets, professional experience, international motivation, cosmopolitism and openness). Also Bartha and Gubik [2014] identified the knowledge elements that are crucial in the internationalization process of Hungarian firms. They used a two-dimensional model of business knowledge, which separates business knowledge along two dimensions: the tacit or explicit nature; and the codified or uncodified one. The scholars also measured the five types of business knowledge with a questionnaire. Thus, our research of firm's attitude towards internationalization which uses its six selected variables (motivation for foreign expansion, cosmopolitism and international openness, knowledge of international markets, general business experience) is similar to the above presented approaches. However, we include in our research also FBs and propose a different methodology.

The other determinant we investigate ie. business environment has also been a subject of different research. As already mentioned there are many factors influencing the firm-level internationalization process. Wach [2014a] classified them as internal factors (being in the firm) being elaborated especially in the resource-based view and the international entrepreneurship theory and external factors (being created in the external business environment), which are under special consideration of marketing based view as well as the international entrepreneurship theory. Business environment has been so far investigated from local to truly global level [Wach 2014a]. However we include the following components into our research (sensibility to internationalization, level of competitiveness, intensity of foreign competition, intensity of foreign capital, level of innovations).

Methodological Assumptions of the Empirical Research

The research objective of the paper is to explore whether there is a causal relationship between the attitude to internationalization and the enterprise performance in internationalization process and how strong the intensity of this causality is. Additionally, we test relationship between some aspects of business environment and the effect of internationalization process in enterprise.

In the course of the study, the following research hypotheses were assumed:

H1: Firm's attitude towards internationalization explains/influences the enterprise performance of internationalization

H2: A business environment is an important determinant of internationalization process.

H3: Among Polish family firms there is a higher impact of the attitude toward internationalization on internationalization process than among all enterprises surveyed

The methodology, we use in paper is the structural equation modeling (SEM), which is a combination of exploratory factor analysis [Jöreskog 1966, 1967] and multiple regressions [Wright 1918]. Statistically, it represents an extension of general linear modeling (GLM) procedures, such as the ANOVA and multiple regression analysis. SEM is a comprehensive statistical approach to testing hypotheses about relations among observed and latent variables (they are not measured directly, but are estimated in the model by several measured variables). The causal pattern of intervariable relations within the theory is specified a priori. The goal is to determine whether a hypothesized theoretical model is consistent with the data collected to reflect this theory. SEM is the large sample technique. Although here is little consensus on the recommended sample size for SEM [Sivo et al. 2006, Garver and Mentzer 1999, Hoelter 1983] a 'critical sample size' of 200 is proposed.

Two main components of models are distinguished in SEM: "the structural model" showing potential causal dependencies between endogenous and exogenous variables, and "the measurement model" showing the relations between latent variables and their indicators. Parameter estimation is done by comparing the actual covariance matrices representing the relationships between variables and the estimated covariance matrices of the best fitting model. This is obtained through the numerical maximization of a fit criterion, provided by maximum likelihood estimation.

In general, every SEM analysis goes through four steps of model specification, model estimation, model evaluation, and modification [Mueller 1997]. In model specification phase, based on the theory the relations between variables are specified. A model is presented in graphical form, where: observed variables are enclosed in rectangular boxes, latent variables in elliptical shape, a directional arrows show a hypothesized casual relation and curved arrows present unexplained covariance. Many different models can

be specified, but their quantity is limited to models which can be identified. In literature we can find some rules that help us make decision, if a model is indentified or not [Davis 1993, McDonald 1982; Rigdon 1995]. The identification status of a model is often assessed by comparing the total number of parameters to be estimated (*t*) with the number of unique (co)variances of measured variables (*u*)[1]. When t > u, the model is underidentified. If t ≤ u is a necessary but not sufficient condition for identification, and usually parameter estimation can commence. T=u implies that the model is justidentified, while t < u implies that it is overidentified (provided that indeed all parameters are identified and any latent variables in the system have been assigned an appropriate metric). To the most popular models, estimated in SEM procedure belong: a measured variable path analysis (MVPA) model, hypothesized structural/causal relations among directly measured variables, a confirmatory factor analysis (CFA) model: structural/causal relations between unobserved latent factors and their measured indicators, a latent variable path analysis (LVPA) model: structural/causal relations among latent factors or some combination of MVPA, CFA and LVPA model. After model identification, it can be estimated. The most popular estimation method is a maximum likelihood, which assumes underlying multivariate normality.

There are several indicators of goodness-of-fit and most SEM scholars recommend evaluating the models by observing more than one of these indicators [Bentler & Wu 2002; Hair et al. 1998]. According to Marsh, Balla and McDonald [1988] the criteria for ideal fit indices are relative independence of sample size, accuracy and consistency. Based on this stated criteria, Garver and Mentzer [1999] recommended the non-normed fit index (NNFI); the comparative fit index (CFI), and the root mean squared approximation of error (RMSEA). Therefore, the commonly applied fit indices are NNFI and CFI (>0.90 indicates good fit), RMSEA (<0.08 indicates acceptable fit), and commonly used $\chi 2$ statistic ($\chi 2$/ d.f. ratio of 3 or less).

In our study, the main endogenous variable is share of exports in revenues the company (*export/revenue*, observed variable), which is directly affects by the attitude to internationalization (*attitude*, latent variable) and business environment (*business id*, latent variable). The attitude to internationalization is determined by five variables i.e. the motivation for international expansion (*att1*), the cosmopolitanism and openness *(att2*), the knowledge of international markets (a*tt3*), the experience of international

[1] $u = \frac{p(p+1)}{2}$, where *p* is the total number of measured variables in the model.

markets (*att4*) and total business experience (*alt5*). By contrast, the business environment is the function of the sensitivity to the internationalization of the industry (*bus1*), the level of competitiveness in the industry (*bus2*), The intensity of foreign competition (*bus3*), the intensity of foreign capital (*bus 4)* and level of innovation in the industry (*bus5).* The model is estimated for data from 216 Polish enterprises, including 88 internationalized family businesses (table 2). It was carried out at the turn of 2013 and 2014 in all 16 Polish regions. A detailed list of questions from the questionnaire and the scale of answer used are shown in the table below (table 2).

Tab. 2. The list of questions and a scale of answer used in the study

Id variable	Question	Scale of answer
alt1	Motivation for foreign expansion	1-5
alt2	Cosmopolitism and international openness	1-5
alt3	*Knowledge of international markets*	1-5
alt4	*Experience on international markets*	1-5
alt5	*General business experience*	1-5
bus1	Sensibility to internationalization	1-5
bus2	*Level of competitiveness*	1-5
bus3	*Intensity of foreign competition*	1-5
bus4	*Intensity of foreign capital*	1-5
bus5	*Level of innovations*	1-5

Additionally, we use Cronbach's alpha to measure the internal consistency i.e.: how closely related a set of items are as a group. The alpha coefficient for the five items (*alt1--alt 5*) is 0 .839, suggesting that the items have relatively good internal consistency. For items *bus1-bus5* , the estimated Cronbach's alpha was 0,56, so we remove variable *bus2*, and got the greater internal consistency of the items (variables) in the scale (0.724).

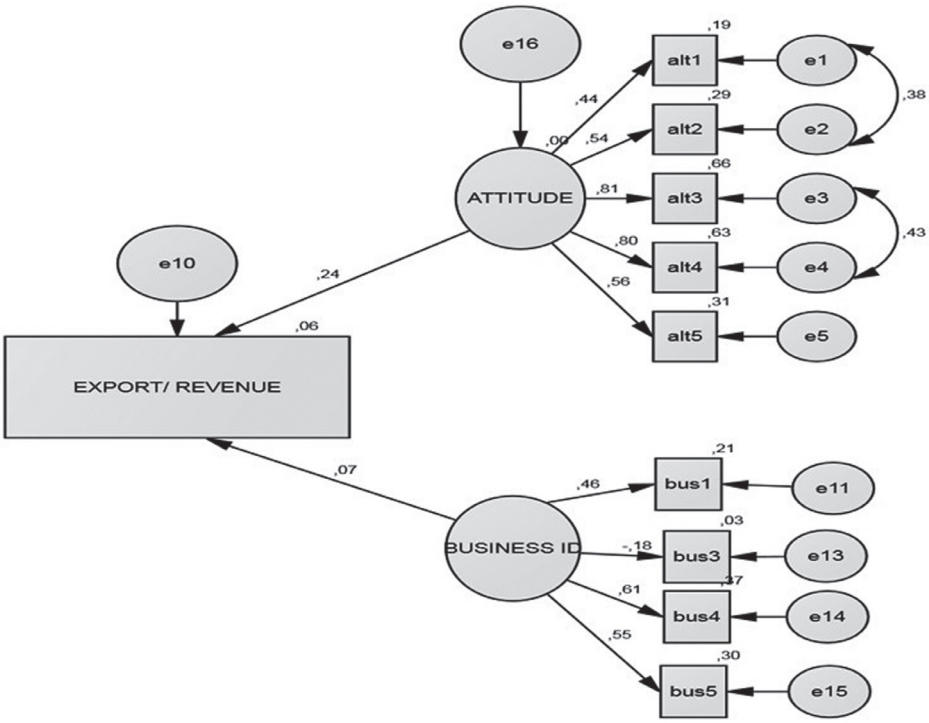
Source: own study.

Data analysis was carried out using SPSS version 21 and AMOS

Empirical Results and Discussions

Results are organized to accept or reject the three hypothesis. In figure 2, we present the model1, which analyzes the effect of the attitude to internationalization and the business environment to internalize the company, measured by the share of exports in revenues among all 217 surveyed enterprises. The goodness-of-fit test statistics suggest that the model fitting is acceptable: root mean square error of approximation (RMSEA) is 0.0564, goodness of Fit Index (GFI) and adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) are larger than 0.9.

Fig. 2. Model 1- Effect of the attitude to internationalization and business environment to internalize the companies, measured by the share of exports in revenues (N = 217 , all companies). All coefficient are standardized.



Source: own study.

The results confirm that the attitude to internationalization is determined by five variables: *alt1-alt5*, which are all statistically significant. To the most important determinants of the attitude to internationalization belong the knowledge of international markets (*att3; b=0,81*) and the experience of international markets (*att4; b=0,80,*). Less important are the motivation for international expansion (*att1, b=0,44*), the cosmopolitanism and openness *(att2, b=0,54*), and total business experience (*alt5, b=0,56*). The result of estimation allow to accept hypothesis1, that the attitude toward internationalization is an important determinant of internationalization process among Polish enterprises (table 3).

The influence of the attitude toward internationalization is positive (*b= 0,24*) and statistically significant (*p=0,005*), but not very strong. It explains only 6% of the internationalization process variability.

We reject the hypothesis 2, that the business environment influence the internationalization process among Polish enterprises. The business environment, which is the function of the sensitivity to the internationalization of the industry, the intensity of foreign competition, the intensity of foreign capital and level of innovation in the industry is statistically insignificant.

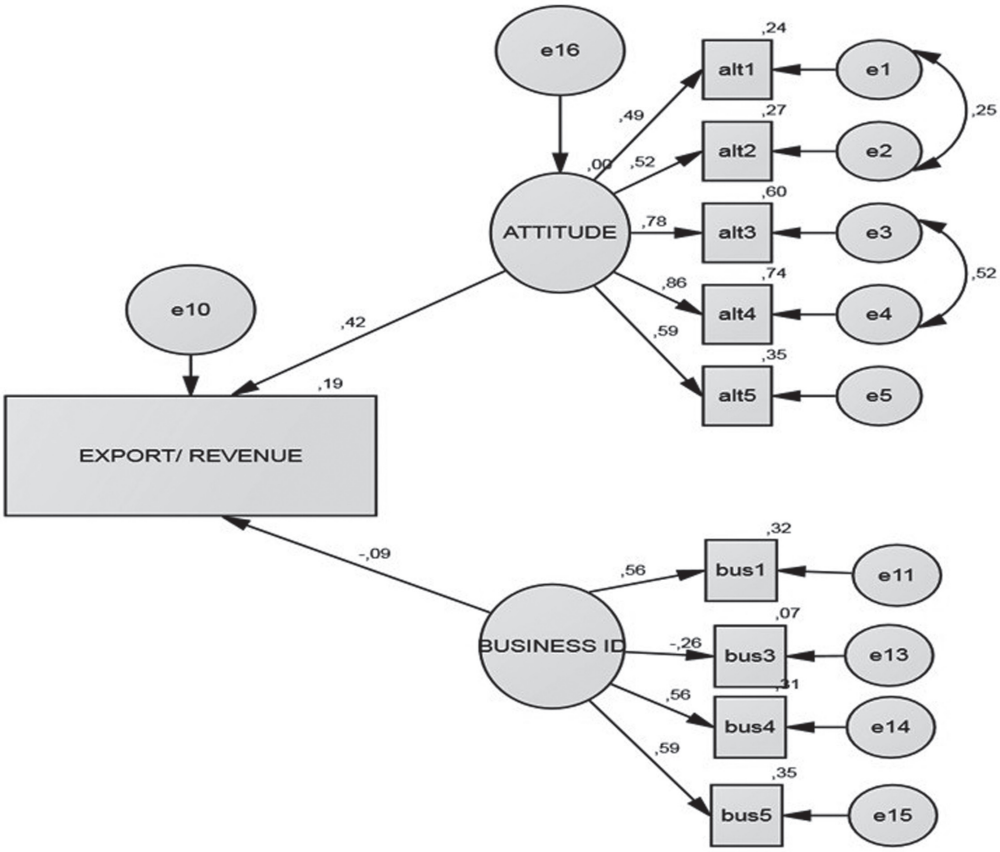
To verify hypothesis 3 about higher impact of the attitude toward internationalization on internationalization process among Polish family enterprises than among all enterprises surveyed, we estimated once more model 1, using only data for 88 family enterprises (figure 3).

Tab. 3. Parameter and Standard Error Estimates for the Model 1.

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
att1	<---	ATTITUDE	1,000			
att2	<---	ATTITUDE	1,263	,203	6,234	***
att3	<---	ATTITUDE	2,161	,468	4,616	***
att4	<---	ATTITUDE	2,219	,484	4,585	***
att5	<---	ATTITUDE	1,192	,240	4,960	***
Export/Revenue	<---	ATTITUDE	22,133	7,898	2,802	,005
bus1	<---	BUSINESS ID	1,000			
bus3	<---	BUSINESS ID	-,309	,167	-1,852	,064
bus4	<---	BUSINESS ID	1,763	,488	3,615	***
bus5	<---	BUSINESS ID	1,247	,332	3,750	***
Export/Revenue	<---	BUSINESS ID	6,022	7,223	,834	,404

Source: own calculations.

Fig. 3. Model 2- Effect of the attitude to internationalization and business environment to internalize the family business companies, measured by the share of exports in revenues (N = 88). All coefficient are standardized.



Structural model 2 provides a good fit with our data (NNFI 1.03, CFI 0,98, NFI 0.88, RMSEA 0.062). The attitude to internationalization is highly, positively, and significantly related to internationalization among family enterprises (standardized coefficient b=0.42). Because the coefficient between variable " Attitude" and "Export/revenue" is almost double higher in model 2 then in model 1, what allow us support the hypothesis 3. Similar to structural model 1, in model 2 the hypothesis 2 is not supported, because 'business ID' to 'export-revenue' are not statistically significant (see table 4; *b=-0.09 and p=0.496*).

Tab. 4. Parameter and Standard Error Estimates for the Model 2

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
att1	<---	ATTITUDE	1,000				
att2	<---	ATTITUDE	1,045	,263	3,979	***	
att3	<---	ATTITUDE	1,790	,503	3,558	***	
att4	<---	ATTITUDE	2,082	,561	3,712	***	
att5	<---	ATTITUDE	,948	,258	3,675	***	
Export/Revenue	<---	ATTITUDE	32,252	10,765	2,996	,003	
bus1	<---	BUSINESS ID	1,000				
bus3	<---	BUSINESS ID	-,394	,225	-1,755	,079	
bus4	<---	BUSINESS ID	1,448	,523	2,769	,006	
bus5	<---	BUSINESS ID	1,140	,414	2,756	,006	
Export/Revenue	<---	BUSINESS ID	-5,804	8,516	-,681	,496	

Source: own calculations.

Conclusions

Many researches confirm the concentration on local business activities among family enterprises. It may result in differences in the internationalization process of family and non-family firms. It is related to a threat of losing control, a limited financial capital or a lack of flexibility in organization structure among FB enterprises. However in practice, family businesses enter more eagerly and more frequently on international markets.

In spite there are many theoretical concepts on internationalization of FBs, empirical studies in this field are no so numerous. In our paper we concentrate on two determinants of internationalization: firm's attitude towards internationalization and its business environment. Based on the calculations it was possible to confirmed two out of three hypotheses (*H1* and *H2*)

H1: Firm's attitude towards internationalization explains/influences the enterprise performance of internationalization – confirmed

H3: Among Polish family firms the is a higher impact of the attitude toward internationalization on internationalization process than among all enterprises analyzed- confirmed

So, our empirical analysis allowed us to confirm a strong influence of firm's attitude towards internationalization on its internationalization process, measured by the share of exports in revenues. What is more, this relation is much stronger among Polish family enterprises than among all enterprises analyzed.

However, the business environment as a function of the sensitivity to the internationalization of the industry, the intensity of foreign competition, the intensity of foreign capital and the level of innovation in the industry turned out to be statistically insignificant determinant of internationalization process. So the hypothesis *H2 A business environment is a important determinant of internationalization process)* had to be rejected.

Bibliography

Arregle J-L., Naldi L, Nordqvist M., Hitt M. (2012), *Internationalization of Family-Controlled Firms: A Study of the Effects of External Involvement in Governance*, "Entrepreneurship Theory & Practice", vol. 36, no. 6, pp. 1115–1143.

Barney J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management", vol. 17, pp. 99–120.

Bartha Z., Gubik A.S. (2014), *The Role of Busine Bartha, Z. & Gubik, A.S. ss Knowledge in the Internationalisation Process of Hungarian Corporations*

(chapter 6) [in:] D. Kiendl-Wendner, D. Wendner, K. Wach, (eds), *International Competitiveness in Visegrad Countries: Macro and Micro Perspectives*, Graz: Fachhochschule Joanneum, pp. 125-142.

Bell J., McNaughton S., Young S., Crick D. (2003), *Towards Integrative Model of Small Firm Internationalisation*, "Journal of International Entrepreneurship", vol. 1, no. 4., pp.339-362

Bentler P.M., Wu E.J.C. (2002), *EQS for Windows user's guide*. Encino, CA. Multivariate Software, Inc

Bilkey W.J., Tesar G. (1977), *The Export Behaviour of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms*, "Journal of International Business Studies", vol. 8, no 1.

Buckley P, Casson M.C. (1981), *The Optimal Timing of a Foreign Direct Investment*, "Economic Journal", vol. 91, pp.75–87.

Busenitz L.W., Barney J.B. (1997), *Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making,* "Journal of Business Venturing" vol. 12, no. 1, pp. 9–30.

Cavusgil S.T. (1994), *Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization*, "Journal of Business Research", vol. 12, no. 2.

Coviello N.E, Munro H. (1999), *Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research*, "Management International Re view", vol. 39, no. 3.

Daszkiewicz N. (2014), *Internacjonalizacja polskich firm rodzinnych z perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej,* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", XV(7[1], pp. 243–251.

Daszkiewicz N. (2014a), *Firm-Level Internationalisation from the Theoretical Perspective: Knowledge-Based Approach* [in:] N. Daszkiewicz, K. Wach, *Firm-Level Internationalisation and Its Business Environment: Knowledge-Based and Entrepreneurial Approach*, Gdańsk: Gdańsk University of Technology Publishing House, pp. 9–128.

Daszkiewicz N., Wach K. (2012), *Internationalization of SMEs. Context, Models, Implementation*, Gdańsk University of Technology Publishers, Gdańsk.

Daszkiewicz N., Wach K. (2013), *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych,* Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Daszkiewicz N., Wach K. (2014), *Patterns of Business Internationalisation in Poland* [in:] A. Durendez, K. Wach (eds), *Patterns of Business Internationalisation in Visegrad Countries I In Search for Regional Specifics*, Universidad Politecnica de Cartagena, Cartagena.

Daszkiewicz N., Wach K. (2014b), *Motives for going international and entry modes of family firms,* "Journal of Intercultural Management", 6(2), 5–18.

Davis W.R. (1993), *The FC1 rule of identification for confirmatory factor analysis: A general sufficient condition*, "Sociological Methods & Research", 21(4), 403-437.

Dunning J.H., Lundan S.M. (2008), *Multinational Enterprises and the Global Economy,* 2nd edition, Edward Elgar, Chelterham – Northampton MA.

Garver M.S., Mentzer J.T. (1999), *Logistics research methods: Employing structural equation modeling to test for construct validity*, "Journal of Business Logistics", vol. 20, pp. 33–57.

Graves C., Thomas, J. (2006), *Internationalization of Australian family business: A managerial capabilities perspective*, "Family Business Review", vol. 19, no. 3, pp. 207–224.

Hair J.F., Anderson R.E., Tatham R.L., Black W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis*, Prentice-Hall International, Inc., 5th Edition, Chapter 11.

Hoelter D.R. (1983), *The analysis of covariance structures: Goodness-of-fit indices*, "Sociological Methods and Research", vol. 11, pp. 325–344.

Johanson J., Mattsson L.-G. (1987), *Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction Cost Approach*, "International Studies of Management & Organization", vol. 17, no. 1.

Johanson J., Vahlne J.-E. (1977), *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, "Journal of International Business Studies", vol.8, no 1.

Johanson J., Vahlne J.-E. (2009), *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignneess to Liability of Outsidership,* "Journal of International Business Studies", vol. 40, no. 9.

Johanson J., Wiedersheim P. (1975), *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*, "Journal of Management Studies", vol. 12, no. 3.

Jöreskog K.G. (1966), *Testing a simple structure hypothesis in factor analysis*, "Psychometrika", vol.31, pp. 165–178.

Jöreskog K.G. (1967), *Some contributions to maximum likelihood factor analysis*, "Psychometrika", vol. 32, pp. 443–482.

Kontinen T., Ojala A. (2010), *The internationalization of family businesses: A review of extant research*, "Journal of Family Business Strategy", vol. 1, no. 2, pp. 97–107.

Marsh H., Balla J., McDonald R. (1988), *Goodness of fit index in confirmatory factor analysis: The effects of sample size*, "Psychological Bulletin" vol. 103, pp. 391–410.

McDonald R.P. (1982), *A note on the investigation of local and global identifiability*, "Psychometrika", vol. 47(1), pp. 101–103.

Mueller R.O. (1997), *Structural equation modeling: Back to basics,* "Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal", vol.4, pp. 353–369.

OECD (1997a), *Globalisation and Small and Medium Enterprises*, *vol. 1: Synthesis Report*, Oranisation for Economic Cooperation and Development, Paris.

OECD (1997b), *Globalisation and Small and Medium Enterprises*, *vol. 2: Country Reports*, Organization for Economic Cooperation and Development, Paris.

Oviatt B.M., McDougall P.P. (1994), *Toward a Theory of International New Ventures*, "Journal of International Business Studies", vol. 6, no. 1.

Rigdon E.E. (1995), *A necessary and sufficient identification rule for structural models estimated in practice,* "Multivariate Behavioral Research", vol. 30(3), pp. 359–383.

Sciascia S., Mazzola P., Astrachan J.H., Pieper T.M. (2012), *The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects*, "Small Business Economics", vol. 38, no. 1, pp. 15–31.

Schweizer R., Vahlne J.-E., Johanson J. (2010), *Internationalization as an Entrepreneurial Process,* „Journal of International Entrepreneurship", vol. 8, no. 4, pp. 343–370.

Sivo S.A., Fan X.T., Witta E.L., Willse J.T. (2006), *The Search for 'Optimal' Cutoff Properties: Fit Index Criteria in Structural Equation Modeling*, "The Journal of Experimental Education", vol. 74, pp. 267–289.

Wach K. (2012), *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie*, Warszawa: PWN.

Wach K. (2014a), *Theoretical Framework Theoretical Framework of the Firm-of the Firm-Level Internationalisation in Business Studies* [in:] A. Durendez, K. Wach (eds.), *Patterns of Business Ibnternationalisation in Visegrad Countries – In Search for Regional Specifics*, Cartagena: Universidad Politecnica de Cartagena.

Wach K. (2014b), *The Role of Knowledge the Internationalisation Process: An Empirical Investigation among Polish Businesses* (chapter 7) [in:] D. Kiendl-Wendner, K. Wach (Eds.), *International Competitiveness in Visegrad Countries: Macro and Micro Perspective*, Gratz: Fachhochschule Joanneum.

Wright S. (1918), *On the nature of size factors*, "Genetics", vol.3, pp. 367–374.

Zahra S.A. (2003), *International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement*, "Journal of Business Venturing", vol. 18, no. 4, pp. 495-512.

Zahra S.A. (2005), *A Theory of International New Ventures: A Decade of Research*, "Journal of International Business Studies", vol. 36, no. 1, pp. 20–28.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 31–45

Beata Żelazko
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kształtowanie konkurencyjności firm rodzinnych na przykładzie sektora kosmetyków

Shaping the Competitiveness of Family Businesses, Exemplified in Cases of Cosmetics Industry

Abstract: The article deals with the problem of shaping the competitiveness of family firms on the Polish cosmetics market. On the supply side of this market, due to a large variety of offered products, are identified four sectors. The competitiveness of the firms is analyzed within each of them. In at least two of these sectors, the position of family firms, relative to other producers (including foreign companies), is strong.
The competitiveness of the enterprise is the result of decisions concerning he development of the competitiveness potential, as well as the decisions concerning the choice of the competition strategy and the choice of tools used in the implementation of this strategy. The research of the anti-age cosmetics sector shows that Polish family businesses, just as non-family businesses, most often realize a strategy of differentiation. The strategic behavior of the family and non-family firms is very similar. There is no difference in the set of instruments that are used by entrepreneurs in both of the groups, but some differences can be seen in the area of capacity building competitiveness. The instruments most commonly used by companies in the process of the strategy implementation in the cosmetics sector are: a brand, an innovation and an advertising.
The family businesses form their competitiveness mainly by building confidence in the brand. These companies use the emotional values associated with the word „family" as the basic factors that constitute the product brand.
Key words: competitiveness, family business, cosmetics industry, competitive strategy, brand, sectors.

Wprowadzenie

Głównym celem niniejszego opracowania jest próba znalezienia odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób kształtują swoją konkurencyjność firmy rodzinne wytwarzające kosmetyki i czy rodzinny charakter firmy determinuje wybór określonej koncepcji działania w tym zakresie. Jako cele cząstkowe przyjęto zaś: syntezę dorobku naukowego dotyczącego metod i narzędzi budowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa; charakterystykę stanu konkurencji w krajowym sektorze kosmetyków; ustalenie archetypów strategicznych, czyli wzorców działań i instrumentów umożliwiających skuteczne rywalizowanie w tym sektorze, a także poszukiwanie w sferze zarządzania strategicznego firmą takich elementów, które wyróżniają rodzinne podmioty na tle nierodzinnych. Jako podstawowe metody badawcze wykorzystano: analizę dokumentów, analizę działań strategicznych producentów kosmetyków w oparciu o autorski formularz identyfikacji strategii konkurencji oraz badanie opinii ekspertów.

Niniejsze opracowanie opiera się na wynikach projektu naukowego realizowanego przez Autorkę w Zakładzie Przedsiębiorstwa Rodzinnego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, a poświęconego strategiom konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw. Przedmiotem analiz uczyniono rynek kosmetyków, co wynikało z:

- po pierwsze, intensywnej konkurencji w grupie producentów kosmetyków, która wymusza na przedsiębiorstwach aktywność w obszarze poszukiwania źródeł oraz budowania przewag konkurencyjnych, a przez to stwarza możliwość obserwacji większej liczby zachowań strategicznych związanych z budowaniem kompetencji konkurencyjnych przedsiębiorstw;
- po drugie, znaczącego udziału firm rodzinnych w strukturze zbiorowości rywalizujących ze sobą podmiotów,
- po trzecie, silnego oddziaływania wytwórców wyrobów kosmetycznych i toaletowych– poprzez aktywność eksportową – na pozycję polskiej gospodarki w świecie, stąd potrzeba pogłębionych badań tej grupy podmiotów gospodarczych.

Konkurencyjność przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne

Konkurencyjność to zdolność przedsiębiorstwa do osiągania własnych celów w warunkach rywalizacji z innymi podmiotami gospodarczymi, które operują na tym samym rynku produktowym i adresują swoją ofertę do tej samej grupy klientów [Stankiewicz 2005, s. 36]. Przedsiębiorstwo kształtuje

tę cechę poprzez budowanie i umiejętne wykorzystanie potencjału konkurencyjnego, a także poprzez wybór i wdrożenie strategii konkurencji.

Na potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa składają się materialne i niematerialne zasoby oraz zdolności, które stwarzają możliwość wykreowania przewagi nad konkurentami. Zasobem o podstawowym znaczeniu dla producentów kosmetyków jest marka produktu. Z kolei strategia konkurencji – zgodnie z definicją M.E. Portera [1994, s. 50] – oznacza przyjęcie postawy względem rywali rynkowych (ofensywnej lub defensywnej) oraz wytypowanie źródła i sposobu tworzenia wartości dla klienta w celu:

- utrzymania lub wzmocnienia pozycji w danym sektorze,
- przeciwdziałania zagrożeniom związanym z pięcioma siłami konkurencji w sektorze, tj. pojawieniem się nowych konkurentów, oddziaływaniem dostawców, oddziaływaniem nabywców, pojawieniem się substytutów oraz walką konkurencyjną w obrębie sektora;
- osiągnięcia wyższej stopy zysku.

Formułując strategię konkurencji, przedsiębiorstwo określa: obszar konkurowania, rodzaj konkurencji oraz sposób budowania przewagi konkurencyjnej. To oznacza, że musi znaleźć odpowiedzi na takie oto pytania:

1. czy warto działać na całym rynku, czy może lepiej skoncentrować się na wybranym segmencie lub kilku segmentach?
2. jaki zasięg rynku wybrać (biorąc pod uwagę posiadane zasoby i umiejętności): lokalny, regionalny, krajowy, międzynarodowy czy globalny?
3. czy stawać do walki o lepszą pozycję czy bronić dotychczasowej pozycji?
4. jakie korzyści zaproponować klientom? [Flak, Głód 2012, s. 62]

Cytowany wcześniej M. Porter [1994, s. 50] wskazuje na trzy główne rodzaje strategii konkurencji: przywództwo kosztowe, różnicowanie i koncentrację na segmencie (niszy). Pierwsza z wymienionych strategii polega na konkurowaniu dzięki kosztom niższym niż koszty ponoszone przez konkurentów danego przedsiębiorstwa. To oznacza, że instrumentem oddziaływania na klienta będzie cena wyrobu. Strategia druga polega na dostarczaniu unikalnej oferty, tj. propozycji będącej źródłem takich korzyści, które nie są związane z asortymentem dostarczanym na rynek przez konkurentów. Istotą ostatniej z wymienionych strategii, tj. strategii koncentracji na segmencie rynku jest zaspokajanie potrzeb i wymagań określonej grupy odbiorców.

Z punktu widzenia realizacji wyznaczonych przez przedsiębiorstwo celów, istotny jest nie tylko wybór strategii, ale także dopasowanie narzędzi,

dzięki którym ta strategia zostanie wdrożona. Przedsiębiorstwo musi zatem określić zestaw marketing-mix. Podejmuje więc decyzje dotyczące produktu, ceny, dystrybucji oraz promocji, przy czym na decyzje te wpływają w głównej mierze cechy i zachowania nabywców.

Warunkiem osiągnięcia znaczącej pozycji na rynku jest rozpoznanie tzw. kluczowych czynników sukcesu, tj. zasobów i umiejętności, które wyznaczają możliwości konkurowania na rynku. Z badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych wynika, że w przypadku rynku kosmetyków, są to następujące cechy:

- wytwarzanie produktów premium, tj. produktów, które pod względem jakości przewyższają konkurencję, a ich ceny kształtują się na poziomie powyżej średniej rynkowej;
- obecność firmy na kluczowych rynkach produktów kosmetycznych oraz widoczność (dobra rozpoznawalność marki) na masowych rynkach kosmetyków,
- posiadanie doświadczeń marketingowych – w branży kosmetycznej aktywność marketingowa i znajomość marki są bardzo ważne w osiąganiu znaczącego udziału w rynku, przy czym czynnik ten jest nieco mniej istotny w przypadku firm działających w obszarze niszy rynkowej;
- udział w rynku niszowym – jeśli firma nie jest głównym graczem rynkowym, pozycjonowanie niszowe lub ultraniszowe jest szczególnie istotne;
- umiejętność zarządzania zapasami surowców i wyrobów gotowych – jeśli firma nie działa w niszy, będzie to istotny element nadający jej siłę konkurencyjną;
- produkowanie takiego produktu, który w danej chwili cieszy się dużą popularnością wśród klientów, jest przez nich poszukiwany (np. kosmetyk oparty na wykorzystaniu określonego rodzaju surowca). Aby pozostać konkurencyjnym, producent kosmetyków musi mieć świadomość znaczenia trendów w modzie i posiadać zdolność dostosowywania się do nich. Z kolei liderzy rynkowi (najwięksi producenci) powinni takie trendy wyznaczać, a nie tylko za nimi podążać [Panteva 2011, s. 18].

Charakterystyka rynku kosmetyków w Polsce: struktura i siła konkurencji

Na polskim rynku kosmetyków w rywalizacji o klienta uczestniczą przedsiębiorstwa prowadzące działalność klasyfikowaną jako produkcja wyrobów kosmetycznych i toaletowych (nr 20.42Z według Polskiej Klasyfikacji Działalności z 2007 r.). Są to podmioty wytwarzające:

- perfumy i wody toaletowe,
- środki upiększające i do makijażu,
- preparaty chroniące przed oparzeniami słonecznymi oraz środki do opalania,
- preparaty do manicure i pedicure;
- szampony, lakiery do włosów, preparaty do ondulacji i wzmacniania włosów;
- środki do czyszczenia zębów i higieny jamy ustnej, włącznie ze środkami do protez zębowych;
- środki do golenia, włączając środki stosowane przed i po goleniu;
- dezodoranty,
- sole do kąpieli,
- preparaty do depilacji,
- mydło kosmetyczne.

W świetle danych GUS pochodzących z rejestru REGON, grupa ta liczy 674 podmioty. Szacuje się, że aktywnych jest ok. 460 firm. Przedsiębiorstwa średnie i duże stanowią ok. 22% tej zbiorowości, a przedsiębiorstwa mikro- i małe – ok. 78% [Chmurzyńska-Brown, 2012]. Wśród aktywnych firm dużych i średnich, co trzecia spełnia kryteria zawarte w definicji firmy rodzinnej, tzn. pozostaje własnością rodziny i jest zarządzana przez rodzinę. W grupie mikro i małych przedsiębiorstw – występuje zdecydowanie więcej firm o rodzinnym charakterze własności (jest ich ok. 50%).

Na formowanie się struktury podmiotowej rynku kosmetyków po stronie podaży największy wpływ miały trzy procesy, które zachodziły w polskiej gospodarce w latach 90. XX w., tj. prywatyzacja państwowych przedsiębiorstw kosmetycznych o kilkudziesięcioletnich tradycjach w branży; żywiołowy rozwój drobnej przedsiębiorczości; realizacja bezpośrednich inwestycji typu *greenfield* przez międzynarodowe korporacje przemysłowe.

W rozwoju tej zbiorowości przedsiębiorstw można wyodrębnić kilka etapów [MSZ b.r.]:

- lata 20. XIX wieku, czyli czas narodzin przemysłu kosmetycznego za sprawą takich firm, jak Miraculum, Loton, Ewa, Schicht-Lever (późniejsza Uroda);

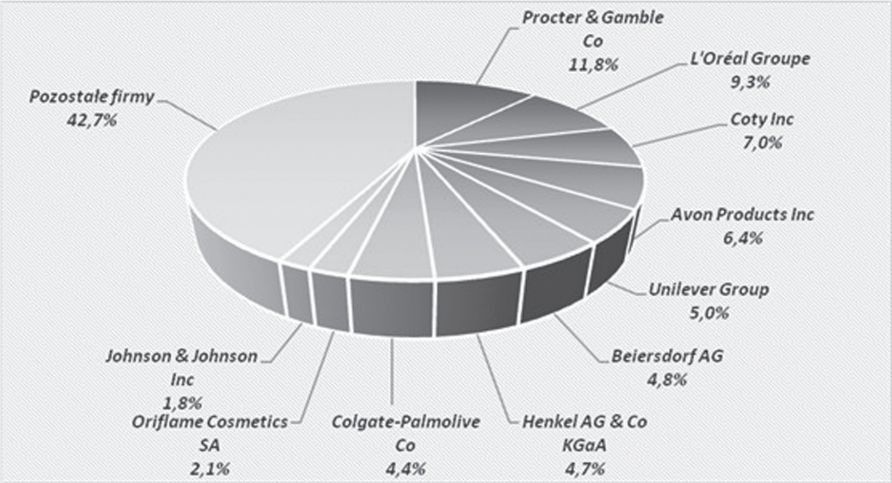
- lata 1945–1981, czyli czas nacjonalizacji przemysłu kosmetycznego i tworzenia zjednoczeń branżowych, jak np. Zjednoczenie Przemysłu Kosmetyków i Środków Czystości Pollena,
- lata 1982–1989, czyli okres powstawania prywatnych, głównie rodzinnych firm (np. Oceanic, Dr Irena Eris, Ziaja) oraz tzw. firm polonijnych zajmujących się produkcją kosmetyków;
- lata 90. XX w. – czas przekształceń przedsiębiorstw państwowych w spółki handlowe, w tym również spółki z udziałem kapitału zagranicznego; tworzenia firm kosmetycznych przez osoby związane wcześniej z branżą (np. byłych pracowników państwowych przedsiębiorstw) oraz budowania zakładów produkcyjnych przez międzynarodowe koncerny (np. Avon, Oriflame czy L'Oreal);
- od 2000 r. do chwili obecnej – okres przejęć, połączeń oraz start-upów i spin-offów kosmetycznych.

W roku 2013 wartość sprzedaży kosmetyków w Polsce – według danych Euromonitor International – wynosiła 13,7 mld PLN[1]. Około 57% tej kwoty należało do zaledwie 10 firm. Stanowiły one ok. 2,2% ogółu przedsiębiorstw aktywnych na krajowym rynku (Rys. 1).

W opinii ekspertów polski rynek kosmetyków osiągnął już swoją dojrzałość, o czym świadczy znaczące wyhamowanie tempa jego wzrostu po 2009 r. W roku 2013 r. – w porównaniu do roku 2012 – sprzedaż zwiększyła się o zaledwie 2%, natomiast średnioroczne przyrosty w okresie 2009–2013 oscylowały w granicach od 4% do 6%. Warto w tym miejscu podkreślić, że rynek ten, choć wolniej, nadal się rozwija, a prognozy nie wskazują na to, by tendencja miała ulec odwróceniu w najbliższych trzech latach [MSZ, b.r.].

[1] Według szacunków PMR Consulting, w 2013 r. wartość rynku kształtowała się na poziomie wyższym, aniżeli ten wskazywany w raporcie Euromonitor International. Zgodnie z informacją zawartą w publikacji PMR Consulting, w Polsce sprzedano wówczas kosmetyki o wartości ok. 20 mld PLN. Rozbieżność w szacunkach wynika z wykorzystania różnych źródeł danych dotyczących sprzedaży kosmetyków w Polsce. Jeśli chodzi o informacje dotyczące struktury całego rynku i poszczególnych jego sektorów, nie występują duże rozbieżności pomiędzy prezentacją PMR i prezentacją Euromonitor International.

Rys. 1. Udziały przedsiębiorstw produkcyjnych w polskim rynku kosmetykówwedług stanu z roku 2013 r. (według wartości sprzedanych wyrobów)



Źródło: R. Łukasik, A. Lis, E. Wójcik, *Rynek kosmetyczny w Polsce 2014*, prezentacja z dnia 18.11.2014, http://slideplayer.pl/slide/2823354/ (dostęp 10.01.2015).

Ze względu na szeroką ofertę kosmetyków (wynikającą ze zróżnicowania ich funkcji i przeznaczenia), badanie konkurencji rynkowej przeprowadza się na poziomie wyodrębnionych sektorów[2]. Zgodnie z podejściem stosowanym przez wielu analityków branży (w tym autorów opracowań Euromonitor International) oraz przedstawicieli biznesu, wyróżnia się cztery główne grupy skupiające producentów. Są to sektory: produktów pielęgnacyjnych (czyli zarówno preparatów odżywiających, ochronnych, jak i oczyszczających), produktów do włosów, produktów zapachowych oraz produktów do makijażu twarzy i ciała [Łukasik, Lis, Wójcik 2014]. Ponadto, z uwagi na dużą różnorodność wyrobów składających się na pierwszą z wymienionych kategorii produktowych, dodatkowo wyodrębnia się subsektory: kosmetyków do pielęgnacji skóry (twarzy, rąk, ciała) kosmetyków do pielęgnacji jamy ustnej, kosmetyków do ochrony przeciwsłonecznej, itp.. Zestawienie danych, dotyczących struktury niektórych spośród wymienionych grup uczestników rynku kosmetycznego w Polsce, zawiera tabela 1.

[2] Pod pojęciem sektora należy rozumieć grupę przedsiębiorstw wytwarzających produkty lub usługi o podobnym przeznaczeniu i dostarczających je na ten sam rynek w ujęciu geograficznym [za: Gierszewska, Romanowska 2014, s. 71].

Tab. 1. Udziały producentów kosmetyków w ramach wybranych sektorów rynku kosmetyków w Polsce w roku 2013

Sektor „kosmetyki do pielęgnacji skóry"	Sektor „kosmetyki do włosów"	Sektor „produkty zapachowe"	Sektor „kosmetyki do makijażu (kosmetyki kolorowe)"
Wartość sprzedaży sektora – 2,5 mld PLN	Wartość sprzedaży sektora – 2,55 mld PLN	Wartość sprzedaży sektora – 1,8 mld PLN	Wartość sprzedaży sektora – 1,4 mld PLN
1/ L'Oréal Groupe – 16,2% 2/ Cederroth AB – 7,4% 3/ Avon Products Inc - 6,9% 4/ Beiersdorf AG – 6,5% 5/ LK Dr Irena Eris SA – 5,9% 6/ Oceanic SA – 4,4% 7/ Ziaja Ltd ZPL Sp z o.o. – 4,4% 8/ Johnson & Johnson Inc – 3,9% 9/ Dax Cosmetics Sp z o.o. – 3,4% 10/ Kosmetyki Naturalne BielendaSp z o.o. – 3,4%	1/ Henkel AG & Co KGaA – 18,6% 2/ Procter & Gamble Co – 18,0% 3/ L'Oréal Groupe – 17,9% 4/ Unilever Group – 7,2% 5/ Laboratorium Kosmetyczne „Joanna" Sp J – 4,2% 6/ Beiersdorf AG – 2,9% 7/ Avon Products Inc – 2,0% 8/ Colgate-Palmolive Co – 1,6% 9/ Johnson & Johnson Inc – 1,1% 10/ TZMO SA – 0,8%	1/ CotyInc – 22,1% 2/ Avon Products Inc – 17,1% 3/ Procter & Gamble Co – 9,0% 4/ Chanel SA. – 4,8% 5/ La Rive SA – 4,6% 6/ Sarantis SA, Group – 4,1% 7/ Oriflame Cosmetics SA – 3,8% 8/ LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA – 3,3% 9/ EstéeLauder Cos Inc – 3,1% 10/ Puig SL – 2,5%	1/ CotyInc – 19,0% 2/ L'Oréal Groupe – 14,5% 3/ Avon Products Inc – 13,3% 4/ Oriflame Cosmetics SA – 5,8% 5/ EstéeLauder Cos Inc – 4,3% 6/ Chanel SA – 4,2% 7/ Procter & Gamble Co – 4,0% 8/ Cosnova GmbH – 3,2% 9/ InglotInc – 2,5% 10/ LK Dr Irena Eris SA – 2,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Łukasik, A. Lis, E. Wójcik, *Rynek kosmetyczny w Polsce 2014*, prezentacja z dnia 18.11.2014, http://slideplayer.pl/slide/2823354/ (dostęp 10.01.2015).

Z danych ujętych w tabeli 1. wynika, że w sektorze kosmetyków do pielęgnacji skóry, aż cztery polskie firmy rodzinne – Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris S.A., Oceanic S.A., Ziaja ZPL Sp. z o.o. oraz Ko-

smetyki Naturalne Bielenda Sp. z o.o. plasują się w pierwszej dziesiątce producentów i tym samym konkurują z potentatami globalnego rynku kosmetycznego, takimi jak: L'Oréal, Cederroth, Avon czy Beiersdorf. Również w pierwszej dziesiątce firm wytwarzających kosmetyki kolorowe znalazły się dwa przedsiębiorstwa rodzinne – InglotInc oraz LK Dr Irena Eris S.A.. Niestety, jeśli wziąć pod uwagę dane dotyczące całego rynku kosmetyków, w zestawieniu dziesięciu największych graczy w Polsce brak jest krajowych firm rodzinnych.

Produktami o największym udziale w rynku kosmetyków (w ujęciu wartościowym) są: artykuły do pielęgnacji włosów (ok. 19%), kosmetyki do pielęgnacji skóry (ok. 18%) oraz produkty zapachowe (ok. 14%). Z kolei do najszybciej rozwijających się (w ostatnich trzech latach) grup produktów należy zaliczyć: kosmetyki pielęgnacyjne męskie, kosmetyki do depilacji, kosmetyki do pielęgnacji zębów, kosmetyki do pielęgnacji skóry oraz kosmetyki kolorowe.

Około 20% polskich przedsiębiorstw kosmetycznych i prawie 90% korporacji międzynarodowych posiadających zakłady produkcyjne na terenie Polski, eksportuje swoje produkty. Głównymi kierunkami zagranicznej ekspansji są: rynki krajów UE oraz rynki krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Kosmetyki z Polski sprzedawane są głównie w takich krajach, jak: Rosja (15,3% eksportu), Wielka Brytania (12,1%), Niemcy (11,9%), Ukraina (6,1%), Holandia(5,1%), Włochy(4,2%), Hiszpania (4,2%), Turcja (3,9%), Węgry (3,4%), Rumunia (3,4%) [MSZ, b.r.].

Z analizy struktury poszczególnych sektorów i subsektorów krajowego rynku kosmetyków wynika, że polskie firmy rodzinne należą do grona liderów w następujących grupach:

- producenci kosmetyków do pielęgnacji skóry twarzy: kosmetyków przeciwstarzeniowych (Oceanic – 6,7%; Ziaja ZPL – 6,2%; LK dr Irena Eris – 6,2%; Kosmetyki Naturalne Bielenda – 4,3%);
- producenci kosmetyków do pielęgnacji ciała (Ziaja ZPL – 4%; Kosmetyki Naturalne Bielenda – 3,5%; LK dr Irena Eris – 3,3%);
- producenci kosmetyków kolorowych – Inglot – 2,5%, LK dr Irena Eris – 2,5%.

W dalszej części niniejszego opracowania zostanie przeprowadzona analiza działań strategicznych, podejmowanych przez te podmioty w celu kształtowania konkurencyjności rynkowej.

Koncepcje kształtowania konkurencyjności rodzinnych firm kosmetycznych na rynku polskim – analiza przypadków

W oparciu o wartość wskaźnika koncentracji CK-4, który określa odsetek sprzedaży czterech głównych producentów, można stwierdzić, że struktura rynku produktów przeciwstarzeniowych (czyli kosmetyków zapobiegających powstawaniu zmian w skórze) jest zbliżona do modelu luźnego oligopolu. Największym graczem jest firma L'Oréal, której udział w sprzedaży (w ujęciu wartościowym) wynosi 20,9%. W sumie na cztery największe firmy generują 48,8% sprzedaży, a dziesięć firm o największych udziałach absolutnych kontroluje ok. 80% rynku.

Ze względu na duży udział sieci drogerii oraz sieci sklepów wielkopowierzchniowych w wartości sprzedaży produktów kosmetycznych (wg szacunków PMR łącznie ok. 67%) obecnie ważną rolę w kształtowaniu konkurencyjności producentów kosmetyków odgrywają relacje z dystrybutorami [PMR 2013]. Waga tego czynnika jest zdecydowanie większa w przypadku kosmetyków popularnych (z tzw. średniej i niższej półki) aniżeli kosmetyków luksusowych (z tzw. wyższej półki).

Konkurencja na rynku kosmetyków przeciwstarzeniowych jest konkurencją niedoskonałą o charakterze pozacenowym i polega na przede wszystkim na ciągłym rozszerzaniu i unowocześnianiu oferty oraz intensywnych działaniach promocyjnych. Ten sposób konkurowania wynika ze specyfiki oferowanego na tym rynku produktu. O skuteczności kosmetyku przeciwstarzeniowego, i tym samym poziomie zadowolenia finalnego nabywcy, decydują bowiem dwa czynniki: technologia produkcji oraz stosowane surowce. W przeciwieństwie do tradycyjnych technologii, które pozwalają na uzyskanie kosmetyku o działaniu powierzchniowym, nanotechnologie – umożliwiają wytwarzanie kosmetyku o działaniu dogłębnym, a zatem kosmetyku zapewniającego bardziej widoczny i trwalszy efekt pielęgnacyjny. Z kolei rodzaj zastosowanego surowca, poza oczywistym oddziaływaniem na walory użytkowe produktu, określa też możliwości wyróżnienia produktu na rynku i wpływa na sposób postrzegania go przez nabywcę. W przypadku kosmetyków przeciwstarzeniowych, składnik produktu stanowi bowiem jedno z głównych kryteriów wyboru produktu.

Biorąc pod uwagę powyższe, nie dziwi fakt, że w realizacji strategii konkurencji, a ściślej rzecz ujmując, strategii różnicowania, kluczową rolę odgrywają: marka, innowacje i agresywne kampanie reklamowe. Trzeba jednak zaznaczyć, że wykorzystanie tego rodzaju narzędzi jest niezwykle kosztowne. Opracowanie innowacji produktowych wiąże się z konieczno-

ścią finansowania prac badawczych i rozwojowych, a wprowadzenie innowacji procesowych wymaga znaczących nakładów na zakup rozwiązań technologicznych, ich dostosowanie i wdrożenie w firmie. Kosztowne jest także prowadzenie intensywnych kampanii reklamowych.

Zamieszczona niżej tabela 2. zawiera wyniki analizy, której celem było określenie rodzaju strategii realizowanych przez firmy dominujące w sektorze kosmetyków przeciwstarzeniowych oraz wskazanie narzędzi pozwalających na realizację tych strategii. Na tej podstawie można stwierdzić, że w badanym sektorze podstawową strategią kształtującą konkurencyjność podmiotów jest strategia różnicowania.

Tab. 2. Charakterystyka wybranych producentów kosmetyków w aspekcie realizowanych strategii konkurencji w sektorze

Wyszczególnienie	Obecność w sektorach rynku kosmetyków	Kategorie kosmetyków i najważniejsze marki	Strategia konkurencji w sektorze kosmetyków przeciwstarzeniowych i podstawowe narzędzia służące jej realizacji
L'Oréal: francuski koncern kosmetyczny	kosmetyki pielęgnacyjne (szeroka gama) kosmetyki do włosów kosmetyki kolorowe kosmetyki zapachowe	Kosmetyki profesjonalne, kosmetyki aktywne (o właściwościach leczniczych), kosmetyki selektywne oraz kosmetyki popularne Np. Lancôme, Biotherm, Helena Rubinstein, Vichy, The Body Shop, La Roche-Posay, Mixa, L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline New York	**Strategia różnicowania** Przede wszystkim, siła marki oraz innowacje produktowe, procesowe, marketingowe oraz kampanie reklamowe, w mniejszym stopniu system dystrybucji.

Cederroth: szwedzki koncern chemiczno-kosmetyczny, oferujący kosmetyki, artykuły chemii gospodarczej, suplementy diety i artykuły opatrunkowe	kosmetyki pielęgnacyjne (szeroka gama) kosmetyki kolorowe	Dermika – kosmetyki selektywne Dermika Professional – kosmetyki profesjonalne Soraya – kosmetyki popularne FCBarcelona – kosmetyki selektywne Bio-Oil– kosmetyki popularne	**Strategia różnicowania** Przede wszystkim siła marki, innowacje produktowe i marketingowe, kampanie reklamowe, w mniejszym stopniu system dystrybucji.
Oceanic: polska firma kosmetyczno-farmaceutyczna	kosmetyki pielęgnacyjne do twarzy – antyalergiczne	Rodzina marek AA (zarówno kosmetyki popularne, jak i kosmetyki selektywne np. AA Prestige)	**Strategia specjalizacji (koncentracja na segmencierynku)** Kosmetyki przeznaczone dla osób wrażliwych, z alergią i problemami skórnymi. Przede wszystkim siła marki, następnie innowacje procesowe i produktowe oraz relacje z dystrybutorami. W mniejszym stopniu kampanie reklamowe.
Ziaja ZPL – polska firma farmaceutyczna produkująca kosmetyki i preparaty lecznicze	kosmetyki pielęgnacyjne (szeroka gama) kosmetyki do włosów	Ziaja – kosmetyki popularne Ziaja med – kosmetyki aktywne	**Strategia różnicowania** Przede wszystkim siła marki, siła tradycji. Następnie innowacje produktowe oraz system dystrybucji, w mniejszym stopniu innowacje marketingowe i kampanie reklamowe.

LK dr Irena Eris – polska firma kosmetyczna, zajmuje się wytwarzaniem kosmetyków oraz świadczeniem usług typu spa&wellness w gabinetach kosmetycznych i kompleksach hotelowych	kosmetyki pielęgnacyjnedo twarzy i ciała kosmetyki kolorowe	Dr Irena Eris – kosmetyki selektywne Lirene – kosmetyki popularne Pharmaceris – kosmetyki selektywne	**Strategia różnicowania** Przede wszystkim siła marki orazinnowacje produktowe i procesowe, następnie relacje z dystrybutorami, w mniejszym stopniu kampanie reklamowe i siła tradycji.
KN Bielenda – polska firma kosmetyczna	kosmetyki pielęgnacyjne (szeroka gama) kosmetyki do włosów	Bielenda – kosmetyki popularne Bielenda Pharm i Bielenda Professional – kosmetyki selektywne	**Strategia różnicowania** Przede wszystkim siła marki, następnie innowacje marketingowe, innowacje produktowe, kampanie reklamowe w mniejszym stopniu system dystrybucji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych z wykorzystaniem autorskiego formularza identyfikacji strategii konkurencji[3].

Przedsiębiorstwa o najwyższych udziałach rynkowych realizują podobne strategie i wykorzystują w tym celu podobny zestaw instrumentów. Wyniki badania przeprowadzonego przez autorkę niniejszego opracowania wskazują, że udane innowacje produktowe, procesowe i marketingowe szybko przyciągają naśladowców w sektorze, w związku z tym szybko tracą na znaczeniu jako element decydujący o unikalności oferty. Z tego względu

[3] Formularz identyfikacji strategii obejmuje zestaw kryteriów pozwalających na zakwalifikowanie strategii konkurencji do jednego z trzech typów: strategia dyferencjacji, strategia kosztowo-cenowa, strategia niszy rynkowej.

nadrzędną rolę w procesie wdrażania strategii przypisuje się marce. Eksperci z branży wyrażają opinię, zgodnie z którą siła marki produktu oferowanego na polskim rynku kosmetyków tkwi w skojarzeniu z polskością, tradycją, jakością. Można zatem przypuszczać, że marka należąca do rodzinnej firmy kosmetycznej charakteryzuje się większą siłą odziaływania na klienta aniżeli marka będąca własnością globalnego koncernu kosmetycznego.

Zakończenie

Kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa to proces, który obejmuje szereg różnorodnych czynności – począwszy od tworzenia zasobów i umiejętności składających się na potencjał konkurencyjności firmy, poprzez formułowanie strategii konkurencji odpowiednio dobranej do warunków rynkowych (sytuacji w sektorze oraz pozycji konkurencyjnej firmy), aż po wykorzystanie instrumentów konkurowania w ramach realizacji strategii konkurencji. W sektorze kosmetyków pielęgnacyjnych, a zwłaszcza kosmetyków przeciwstarzeniowych, skutecznymi strategiami okazują się strategie dyferencjacji (wyróżniania) oraz strategie specjalizacji (koncentracji na niszy rynkowej), choć te drugie są zdecydowanie rzadziej wybierane. Instrumentami konkurowania, najczęściej stosowanymi przez firmy skupione w sektorze, są: marka produktu, innowacja, reklama.

W sektorze kosmetyków, firmy rodzinne – podobnie jak nierodzinne – realizują swoje cele głównie dzięki implementacji strategii dyferencjacji. Realizacja tej strategii odbywa się poprzez budowanie zaufania do marki i umiejętne wykorzystanie kapitału wynikającego z pozyskanego zaufania. Firmy rodzinne wykorzystują wartości kojarzone z rodziną jako podstawowe czynniki konstytuujące markę produktu. Rękojmią jakości i autentyczności wskazywanych w reklamie walorów oferowanego kosmetyku jest bowiem honor właściciela marki i zarazem właściciela firmy, który niejednokrotnie sygnuje markę swoim nazwiskiem.

Wyniki pogłębionej analizy stwarzają podstawę do sformułowania wniosku, że obecna pozycja polskich firm rodzinnych w krajowym sektorze kosmetyków wynika z ich dużego i wieloletniego zaangażowania w budowanie zaufania konsumentów do polskich produktów oraz zaufania do osób zarządzających firmą. W ten sposób tworzyły one i nadal tworzą kapitał marek – istotny element swojego potencjału konkurencyjności.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, należy stwierdzić, że istnieją pewne różnice w sposobie kształtowania konkurencyjności firm rodzinnych i firm nierodzinnych zgrupowanych w sektorze kosmetyków. Różnice

te dotyczą sfery tworzenia i wykorzystania potencjału konkurencyjności. Zasadne jest więc stwierdzenie, zgodnie z którym rodzinny charakter firmy ma znaczenie w procesie budowania pozycji konkurencyjnej producenta wyrobów kosmetycznych.

Bibliografia

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

Gierszewska G., Romanowska M. (2014), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

PMR (2013), *Rynek dystrybucji artykułów kosmetycznych w Polsce 2013*, Kraków.

Porter M.E. (1994), *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa.

Stankiewicz M. J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo „Dom Organizatora", Toruń.

Bibliografia elektroniczna

Chmurzyńska-Brown B. (2012), *Raport polski rynek kosmetyków*, <http://www.polishcosmetics.pl/images/Raport_Polscy_Producenci_PZPK_BlankaChmurzynska.pdf>, (dostęp: 10.01.2015).

Łukasik R., Lis A., Wójcik E. (2014), *Rynek kosmetyczny w Polsce 2014*, http://slideplayer.pl/slide/2823354/, (dostęp 10.01.2015).

MSZ, Polska branża kosmetyczna (b.r.) http://www.mediolan.msz.gov.pl/pl/nasze_projekty/projekty_ekonomiczne/polskie_firmy_we_wloszech/sektor_kosmetyczny/opis_sektora_kosmetycznego;jsessionid=61D8A14C9965100DC38122E3943C5C9B.cmsap5p, (dostęp: 22.01.2015).

Panteva N. (2011), IBIS World Industry Report 32562 Cosmetic & Beauty Products Manufacturing in the US, <http://colgate-palmolive.wikispaces.com/file/view/32562_Cosmetic_%26_Beauty_Products_Manufacturing_in_the_US_Industry_Report%5B1%5D+(1).pdf> (dostęp: 30.01.2015).

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 47–60

Nicoletta Baskiewicz
Politechnika Częstochowska

Efektywność procesów a kreatywność w warunkach firm rodzinnych

Processes Efficiency and Creativity and in Family Businesses

Abstract: The purpose of this article is to attempt of answer the following questions: What is creativity?, What determines it?, and What do we mean by the term 'efficiency of processes'? On the basis of the literature used, creativity characterizes individuals and organizations that are developing at any time during their life. Empirical studies implemented in the framework of the present study were carried out in two stages. In the first stage, the author identified determinants of creativity. In the second stage, on the basis of research results the author indicates the impact of these determinant on creativity and how it increases the process of efficiency. Finally, the author presents the results of quantitative research.
Key words: creativity, processes efficiency, family business, organizational culture.

Traktuj człowieka zgodnie z tym, jaki jest, a już taki pozostanie.
Lecz traktując go według tego, kim może i powinien być,
naprawdę go takim uczynisz.
Johann Wolfgang Goethe

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa duży nacisk kładą na podnoszenie efektywności procesów realizowanych w przedsiębiorstwach. Inicjowanie i wprowadzenie zmian w procesach jest zadaniem obowiązującym wszystkich członków organizacji, zgodnie z zasadą łączenia pracy koncepcyjnej i wykonawczej. Stałe poszukiwania i twórcza aktywność ukierunkowana między

innymi na optymalizację procesów, identyfikowana jest z kreatywnością. Sama kreatywność coraz częściej staje się podmiotem badań, gdyż warunkuje ona rozwój, człowieka, rodziny, organizacji, miasta, a w epoce globalizmu nawet świata [Florida 2010, s. 340].

W ramach niniejszego opracowania podjęto próbę realizacji dwóch celów badawczych, przyjęta metodologia badań bezpośrednio ukształtowała strukturę opracowania. Pierwszym celem zrealizowanym na podstawie badań literaturowych była prezentacja zagadnienia samej efektywności, szczególnie w obszarze procesów. Dla zrealizowania niniejszego celu, obok definicji przedstawiono wskaźniki efektywności oraz obszary, których zmiany dotyczą. Drugim zasadniczym celem niniejszego opracowania była identyfikacja uwarunkowań determinujących kreatywność w firmach rodzinnych, a w kolejnym kroku określenie siły oddziaływania niniejszych uwarunkowań na kreatywność w zakresie podnoszenia efektywności procesów realizowanych w firmach rodzinnych. Oprócz badań literaturowych przeprowadzono badania empiryczne, ukierunkowane na realizację założonych celów. Pierwszym badaniem był cykl wywiadów nieskategoryzowanych, jawnych, ukierunkowanych na uzyskanie odpowiedzi na pytania: co kształtuje kreatywność i czy w rodzinach prowadzących przedsiębiorstwa można zidentyfikować szczególne warunki wyzwalające kreatywność, przenoszoną na grunt przedsiębiorstwa. Następnie stosując metodę burzy mózgów, stworzono listę piętnastu uwarunkowań determinujących kreatywność. Dla uzyskania informacji, które z wyszczególnionych uwarunkowań najsilniej i najsłabiej wpływają na kreatywność w zakresie podnoszenia efektywności realizowanych procesów, przeprowadzono badania ankietowe wśród 684 respondentów, z czego 248 osób pracowało w firmach rodzinnych. Uzyskany materiał pozwolił na realizację postawionych celów empirycznych, dodatkowo zidentyfikowano różnice w postrzeganiu zidentyfikowanych uwarunkowań w grupie osób z firm rodzinnych oraz osób, które w takich firmach nie pracują.

1. Efektywność procesów

Literatura przedmiotu nie definiuje efektywności w sposób jednoznaczny, lecz wskazuje na wielowymiarowość tego pojęcia. Zatem efektywność może być rozpatrywana w skali mikroekonomicznej oraz makroekonomicznej [Wrzosek 2005, s. 32]. Autorzy w swoich rozważaniach nad istotą efektywności, utożsamiają i identyfikują ją z takimi pojęciami, jak wydajność, skuteczność, sprawność, celowość, racjonalność czy użyteczność. Niepod-

ważalnie jednak dotyczy ona relacji między efektami, celami oraz nakładami identyfikowanymi w organizacji. Efektywność dotyczyć może całej gospodarki, przedsiębiorstwa bądź jedynie wyodrębnionego w nim obszaru: procesu, finansów czy zarządzania [Duchniewicz 2005, ss. 493–576]. Biorąc pod uwagę fakt, iż efektywność może odnosić się do różnych sfer działalności, rozważania nad jej istotą oraz pomiarem, wymagają indywidualnego podejścia, które należy dostosowywać i modyfikować dla potrzeb oraz charakteru badanego zjawiska, procesu. Proces zaś powszechnie definiowany jest jako ciąg czynności przetwarzający wektor wejścia w wektor wyjścia. Istnieje szereg mierników służących ocenie efektywności procesów, którą definiujemy jako maksymalne wykorzystanie sił wytwórczych: maszyn, ludzi i środków produkcji [Baskiewicz 2013, s. 23].

Do najczęściej przytaczanych w literaturze przedmiotu metodologii badania efektywności, wraz z wykazem stosownych mierników, należy Strategiczna Karta Wyników Kaplana i Nortona, w której procesy stanowią jeden z czterech obszarów poddawanych analizie (tab. 1.).

Tab. 1. Mierniki pomiaru efektywności w czterech perspektywach SKW

Perspektywa	Perspektywa wiedzy i rozwoju	Perspektywa wewnętrznych procesów operacyjnych	Perspektywa klienta	Perspektywa finansowa
Mierniki	liczba godzin szkoleń przypadających na jednego pracownika liczba nowych projektów dostępdto technologii cyfrowej	wadliwość usług produktywność czas wdrożenia nowej usługi	udział w rynku liczba nowych klientów oraz utraconych zyskowność klienta satysfakcja klienta	stopa zysku rentowność ROI ROA Cash flow

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.S Kaplan, D.P. Norton: *Strategiczna karta wyników,* WN PWN. Warszawa 2001, s. 41.

Procesy stanowią obszar odniesienia w kolejnej, popularnej klasyfikacji efektywności G.A. Rummlera oraz A.P. Brache'a, którzy wyróżnili trzy poziomy efektywności: I poziom – organizacji, II poziom – procesu oraz III poziom – stanowiska pracy. Spojrzenie na II poziom – procesu pozwala

dostrzec, w jaki sposób wykonywane są poszczególne procesy. Na poziomie III pojawiają się stanowiska pracy, na których realizowane są procesy organizacji. Na efektywność wpływają tutaj takie czynniki, jak: rekrutacje, awanse, zakres obowiązków, standardy pracy czy też szkolenia [Rummler, Brache 2000, ss. 43–44]. Przedstawione poziomy efektywności tworzą pierwszy wymiar koncepcji poprawy efektywności w teorii G.A. Rummlera oraz A. P. Brache'a. Drugim filarem owej koncepcji są trzy czynniki, zwane potrzebami efektywności, zalicza się do nich: cele, sposoby projektowania oraz zarządzania. Ciekawe podejście do efektywności przedstawia S. Nowosielski. Łączy on pojęcie efektywności ze skutecznością, czyli zgodnością efektów z celami (tab. 2.). W jego mniemaniu efektywność charakteryzuje działania, które dają pozytywnie postrzegany efekt, nawet wtedy gdy jest on odmienny od zaplanowanego [Nowosielski 2012, ss. 39–46].

Tab. 2. Wynik procesu a jego efektywność oraz skuteczność

Rezultat procesu	Efektywny	Nieefektywny
Skuteczny	Rezultaty osiągnięte pokrywają się z celami, a efekty są wyższe od poniesionych nakładów	Rezultaty osiągnięte pokrywają się z celami, ale efekty są niższe od poniesionych nakładów
Nieskuteczny	Rezultaty osiągnięte nie pokrywają się z celami, jednak efekty są wyższe od nakładów	Rezultaty osiągnięte nie pokrywają się z celami, a efekty są niższe od nakładów

Źródło: S. Nowosielski, *Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych* [w:] T. Dudycz: *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw*, AE we Wrocławiu. Wrocław, ss. 39–46.

Zakres wiedzy oraz rozwiązań praktycznych, ukierunkowanych na podnoszenie efektywności procesów, w sposób szczegółowy rozwijają współczesne koncepcje zarządzania Lean, które dodatkowo oferują wachlarz metod, technik oraz mierników, służących zapewnieniu niniejszej efektywności. Do grupy takich mierników, określających stopień realizacji celów, należą Kluczowe Wskaźniki Efektywności (ang. *Key Performance Indicators*, KPI), do grupy wskaźników należą zarówno te finansowe, jak i niefinansowe. KPI wspierają osiąganie przez firmę jej celów operacyjnych poprzez ciągłe mierzenie i ocenę realizowanych procesów. Mają one duże znaczenie dla budowania kreatywnych postaw oraz zorientowanej na wyniki kultury

organizacyjnej, gdyż stanowią dla pracowników źródło obiektywnej informacji zwrotnej o wykonywanej przez nich pracy, kosztach oraz jakości. KPI są także narzędziem kontroli, gdyż pozwalają szybko podejmować decyzje, nadawać priorytety działaniom, wcześnie reagować na problemy, wspierają również procesy ciągłego doskonalenia i efektywne wykorzystywanie posiadanych przez organizację zasobów [Grycuk 2010, ss. 28–31]. W praktyce zarządzania opracowano setki wskaźników, które mogą być wykorzystane przez organizację jako KPI.

Wszelka kreatywność ukierunkowana na optymalizację wartości mierników efektywności procesów koncentruje się wokół działań zmierzających do ograniczania nakładów na procesy produkcyjne, skrócenia czasu trwania procesu oraz podniesienia jakości efektów będących produktami badanych procesów.

2. Uwarunkowania kreatywności w organizacjach

Kreatywność to cecha, która wyróżnia osoby twórcze, pełne fantazji i uporu, by realizować swe wizje. W czasach, gdy zmiana jest jedynym paradygmatem, kreatywność wydaje się koniecznością. Różnie na temat kreatywności wyrażały się osoby za kreatorów uznane: Einstein swą pracę nazywał "grą kombinatoryczną", a o Tomaszu Edisonie mówiono, że „słowo *niemożliwe* było dla niego tylko oznaczeniem rzeczy, których chwilowo z braku wiadomości nie możemy dokonać" [Ford 2006, s. 266]. Jednakże sama pasja i twórcza moc nie wystarczą. by móc nazwać siebie kreatorem, ważne jeszcze, by posiadać odwagę i wewnętrzną siłę, by swym wizjom nadać realny kształt, by niemalże stać w ich obronie, a swą postawą pozyskiwać zwolenników dla swych idei. Margaret Boden w swej książce "The Creative Mind" twierdzi, że kreatywność wymaga "wiary w siebie. Do poszukiwania nowatorskich pomysłów, do popełniania błędów, pomimo krytycyzmu ze strony innych, potrzebuje zdrowego szacunku do samego siebie. Łamanie powszechnie przyjętych reguł czy nawet tylko naginanie ich, wymaga pewności siebie" [Boden 1990, s. 255].

Organizacje, poprzez które rozumiemy również przedsiębiorstwa rodzinne, stanowią narzędzie tworzone po to, aby osiągnąć podjęte cele. Takie rozumienie terminu organizacja znajduje odzwierciedlenie w etymologii słowa „organizacja", które wywodzi się od greckiego słowa *organon*, oznaczającego narzędzie lub przyrząd [Morgan 2013, s. 21]. W przypadku firm rodzinnych cele organizacji często przenikają się czy też wpisują w cele rodziny. Zatem warto zastanowić się nad identyfikacją celów, zarówno rodzi-

ny, jak i przedsiębiorstwa. Celami przedsiębiorstw rodzinnych jest przede wszystkim wyższy poziom życia rodziny oraz tworzenie miejsc pracy dla rodziny, a dopiero później rozwój, który konkretyzuje się najczęściej w następujących obszarach aktywności: poszerzenie świadczonych usług, wejście na nowe rynki, poprawa jakości świadczonych usług czy produkowanych wyrobów [Olejniczak 2014, s. 345]. Do realizacji niniejszych celów niezbędna jest wizja, pasja tworzenia oraz odwaga, by skutecznie realizować swe plany, innymi słowy potrzebna jest kreatywność i charyzma. Jeśli zaś chodzi o cele rodziny, to tutaj generalnie i bardzo abstrakcyjnie mówi się o szczęściu i spokoju, który często uwarunkowany jest stabilizacją finansową, przy czym warto zauważyć, iż osoby po pięćdziesiątce mówią częściej o zdrowiu i szczęściu oraz samodzielności dzieci, osoby w wieku średnim w przedziale 30–50 lat z jednej strony nastawione są na osiąganie wyższych dochodów oraz na czerpanie przyjemności z życia, a z drugiej kładą nacisk na odpowiednią edukację i wychowanie dzieci, nie tylko w wymiarze szkolnym, ale również pozaszkolnym, w myśl powiedzenia „czego Jaś się nie nauczy, tego Jan nie będzie umiał[1]". Podkreślono, jak ważne w kształtowaniu osobowości człowieka są warunki i zasady panujące w domu, co jest zgodne z opinią S.R. Covey, który zauważa: „Jeśli chodzi o kształtowanie siły charakteru, wewnętrznej pewności siebie unikatowych talentów i umiejętności u dziecka, żadna instytucja nie może współzawodniczyć z domem i jego potencjałem pod względem pozytywnego wpływu" [Covey 2014, s. 52]. Zatem można posunąć się do twierdzenia, że dziecko od małego uczy się, najczęściej patrząc na rodziców, jak stawiać czoło wyzwaniom, jak radzić sobie ze stresem, jak być kreatorem często skomplikowanej i wielowymiarowej rzeczywistości. Profesor Uniwersytetu Stanforda Carol Dweck w trakcie kilkudziesięciu lat pracy badawczej nad jednostkami zauważyła istniejącą dychotomię w podejściu do porażki, wyzwania, nowości, zmiany. Stwierdziła, iż istnieją dwie grupy ludzi, charakteryzujące się zgoła odmiennymi podejściami do wyżej prezentowanej problematyki, jedna grupa ludzi charakteryzuje się postawą zachowawczą, obronną, określona została jako grupa o „sztywnej mentalności", druga zaś grupa wykazuje kreatywność i entuzjazmem, chęć nauki, a w zmienności upatruje szanse na swój stały rozwój – to ludzie o „prorozwojowej mentalności" [Dweck 2008, s. 234]. Dweck zauważa ponadto, że na kształtowanie prorozwojowej mentalności nigdy

[1] Materiał badawczy zebrany przez autorkę w toku wywiadów bezpośrednich nieskategoryzowanych, ukierunkowanych na rozpoznanie wybranych aspektów firm rodzinnych.

nie jest za późno i zawsze można zacząć nad nią pracować i zmienić swą postawę. Idąc dalej tym tropem, należy postawić pierwszą hipotezę, że rodzice jako pierwsi mają wpływ na kształtowanie prorozwojowej mentalności, druga teza zaś brzmi, iż rodzice prowadzący własną działalność gospodarczą w codziennym życiu stale zmagają się z sytuacjami wymagającymi od nich kreatywności i aktywności nastawionej na rozwój, zatem w stopniu wyższym niż rodzice pracujący „u kogoś" stymulują rozwój swych dzieci. W tym miejscu warto zauważyć, iż rodzice to jedna z wielu grup w życiu każdego człowieka, grup kształtujących jego kreatywność.

Biorąc pod uwagę fakt, iż nigdy nie jest za późno na kształtowanie prorozwojowej mentalności jednostki, można założyć, iż podobne zasady dotyczą zmian postaw w rodzinach czy organizacjach. Jak twierdzi R. Florida, chociaż kreatywność traktuje się jako zjawisko indywidualne, to jest to nieuchronnie proces społeczny, gdyż kreatywność często staje się udziałem grup kreatywnych ludzi [Florida 2010, s. 53]. Najważniejszym czynnikiem, warunkującym zmiany organizacji na prorozwojową, jest postawa właściciela przedsiębiorstwa, gdyż to od niego pochodzi przykład. Zarówno właściciele przedsiębiorstw, jak i ojcowie charakteryzujący się otwartością, elastycznym prorozwojowym podejściem do zarządzania, zazwyczaj mają lepsze zdanie o swych pracownikach czy dzieciach i innych członkach rodzinny. Potrafią wykrzesać z nich kreatywność, pomysłowość, skłonność do współpracy oraz zdobywania nowych umiejętności.

Prorozwojowe i kreatywne postawy są szczególnie ważne w firmach rodzinnych, ponieważ najwyższe stanowiska w firmie zarezerwowane są dla członków rodziny, rzadko kiedy zatrudnia się na nie osoby z zewnątrz. Można postawić tezę, że firmach rodzinnych mamy do czynienia z mniejszą rotacją pracowników i względnie stałym składem osobowym, tworzącym zasoby ludzkie przedsiębiorstwa. Zatem ważne jest, by w porę dostrzec potrzebę tworzenia i rozwijania w ludziach potencjału i zdolności do kreatywnego podejścia do realizowanych przez siebie działań, ponieważ to ludzie stanowią serce, rozum i duszę każdej organizacji. Trafnie zauważył R. Florida: „Pomyślmy przez chwilę o ogromnej przewadze konkurencyjnej producentów japońskich, jaką osiągnęli oni poprzez wykorzystanie wiedzy robotników. Spożytkowanie twórczych talentów ludzi, których obecna praca takich talentów nie wymaga, zniweluje tę przewagę. Spychanie całych rzesz ludzi do wykonywania prostej, odtwórczej pracy to potworne marnotrawstwo ludzkich możliwości. W erze kreatywnej jest to nieefektywne zarówno z moralnego, jak i z ekonomicznego punktu widzenia. Prawdziwą potrze-

bą jest zaangażowanie większej liczby osób w pracę kreatywną – stworzenie większej liczby rynków i okazji do spożytkowania twórczego potencjału ludzi" [Florida 2010, s. 10]. We wspomnianej Japonii w szczególności w firmie Toyota istnieje program zgłaszania sugestii (Toyota Suggestion Program), oparty na założeniu, że ludzie sami z siebie chcą ulepszać swoje środowisko pracy i że każdy pracownik przyczynia się do długofalowej ciągłej poprawy. Sugestie szeregowego pracownika w ostatecznym rozrachunku mają przełożenie na wyniki finansowe firmy, ale co ważniejsze dają pracownikom poczucie współwłasności i współodpowiedzialności za losy firmy [Liker 2010, s. 57]. W ten sposób pracownicy zyskują przekonanie, że mają pewną kontrolę nad swoim losem, a to z kolei zapewnia wyższy poziom ogólnej satysfakcji. Proces zgłaszania sugestii jest prosty i ogranicza się do jednostronicowego formularza, na którym należy podać dane identyfikacyjne, opis bieżącej sytuacji i propozycję zmiany oraz wpływ, jaki zmiana może mieć na obszary, których bezpośrednio dotyczy. Każdy zgłaszający, którego sugestia zostanie zatwierdzona i wdrożona, otrzymuje – w zależności od efektu zastosowania sugestii – jednorazową gratyfikację finansową z przedziału 10–500 dolarów. Niniejszy program zgłaszania sugestii w konsekwencji doprowadził do tego, że co roku każdy pracownik zgłasza średnio 10 usprawnień, a 90% zgłoszeń zostaje zatwierdzonych i wdrożonych do praktyki biznesowej [Liker, Meier 2011, s. 326].

3. Metodologia badawcza

Identyfikacja uwarunkowań oraz określenie siły ich oddziaływania na kreatywność w zakresie podnoszenia efektywności realizowanych w firmach rodzinnych procesów stanowią cele badań empirycznych niniejszego opracowania. Badania prowadzono w dwóch etapach. Pierwszy etap badań przeprowadzono w grudniu 2014 roku, etap ten ukierunkowany był na identyfikację uwarunkowań kreatywności. Niniejszą część badania zrealizowano posługując się jedną z metod heurystycznych – metodą burzy mózgów, a konkretnie techniką Philips 66. Do udziału w niniejszym badaniu zaproszono trzydzieści osób będących członkami firm rodzinnych. Dobór próby był losowy, zaproszone osoby (w wieku od 23 do 51 lat) pełniły różne funkcje w reprezentowanych organizacjach, ale co ważne, były członkami rodzin, do których należały dające im zatrudnienie przedsiębiorstwa. Uczestników spotkania podzielono na sześć zespołów, które pracując przez sześć minut – identyfikowały maksymalną liczbę uwarunkowań. Następnie przedstawiciel każdego zespołu zaprezentował wyniki pracy swojej grupy. W trakcie części

wspólnej, oprócz omówienia wszystkich zidentyfikowanych uwarunkowań, z listy zidentyfikowanych uwarunkowań wybrano 15 (zdaniem ogółu) najistotniejszych czynników determinujących kreatywność w zakresie podnoszenia efektywności realizowanych procesów. Niniejsze uwarunkowania stanowiły podstawę przy opracowywaniu kwestionariusza ankiety, stanowiącego narzędzie badawcze w drugim etapie badań.

W styczniu 2015 roku przeprowadzono drugi etap badania, mający na celu ocenę zidentyfikowanych czynników warunkujących rozwój kreatywności w firmach rodzinnych. Badaniem objęto 684 osoby (w wieku 20–48 lat), dobór próby był losowy. Wszystkie badane osoby w styczniu 2015 roku to pracujący studenci studiów niestacjonarnych Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej. Z 684 osób 248 pracowało w firmach rodzinnych, natomiast pozostałe 436 osób było zatrudnionych w innych organizacjach[2]. Każdemu uczestnikowi badania wręczono zestaw wcześniej zidentyfikowanych uwarunkowań oraz poproszono o wskazanie maksymalnie trzech, najsilniej warunkujących kreatywność w zakresie podnoszenia efektywności procesów oraz trzech, które zdaniem respondentów w najmniejszym stopniu determinują opisywaną kreatywność.

W początkowym okresie zamiarem autorki było zaprezentowanie jedynie wyników badania dotyczących pracowników firm rodzinnych, jednakże w trakcie opracowania wyników autorka podjęła decyzję, by przedstawić wyniki badań dotyczące obu grup, z uwagi na dość istotne różnice pomiędzy nimi.

4. Prezentacja wyników badania uwarunkowań determinujących kreatywność w zakresie podnoszenia efektywności procesów

Wyniki badań pozwoliły zidentyfikować w obu grupach (pracowników firm rodzinnych oraz pracowników pozostałych firm), które z określonych uwarunkowań najsilniej, a które najsłabiej wpływają na kreatywność pracowników, ukierunkowaną na podnoszenie efektywności procesów realizowanych w przedsiębiorstwach. Rozkład wskazań prezentuje tab. 3.

Jeśli chodzi o wyniki przeprowadzonych badań, należy stwierdzić, iż zarówno pracownicy firm rodzinnych, jak i pozostali pracownicy wskazali, iż do najistotniejszych uwarunkowań kreatywności należą: *stworzenie systemowych rozwiązań ukierunkowanych na generowanie nowych pomysłów* oraz *umieszczenie w systemie motywacyjnym kryterium uwzględniającego*

[2] Przeprowadzone badanie wymaga uzupełnienia, gdyż opisaną próbę badawczą trudno uznać za reprezentatywną w ujęciu statystycznym, dlatego też uzyskane wyniki odnoszone są bezpośrednio wyłącznie do grupy badanych organizacji.

gratyfikację za tworzenie nowych rozwiązań, przy czym dla pracowników firm rodzinnych istotniejsze były systemowe rozwiązania (73% wskazań), zaś dla pozostałych pracowników gratyfikacja za tworzenie nowych rozwiązań (66% wskazań).

Pracownicy firm rodzinnych ponadto wskazali istotny wpływ takich czynników, jak postawa *właściciela/lidera, nastawiona na ciągłe poszukiwanie sposobów podnoszenia efektywności procesów* – 55% wskazań oraz *stworzenie pracownikom warunków do bezpośredniej rozmowy i wymiany informacji oraz wiedzy* – 41% wskazań. Tym samym podkreślono rolę osobistego wpływu właściciela na postawy członków organizacji, warto w tym miejscu zauważyć, iż w trakcie wywiadów uzupełniających badania ankietowe respondenci twierdzili, że im większa organizacja, tym mniejsze oddziaływanie właściciela. Grupa pozostałych pracowników z kolei podkreśliła znaczenie *poczucia wspólnoty, zaangażowania oraz lojalności wobec firmy* – 39% wskazań, jest to dość zastanawiające, dlaczego w tym miejscu wystąpiła taka rozbieżność pomiędzy obiema grupami. Jeśli chodzi o uwarunkowania najsłabiej warunkujące kreatywność, podobnie jak w poprzedniej kwestii mamy zgodność co do najsłabszego uwarunkowania – w obu grupach jest to: *standaryzacja, procedury, regulaminy, szczegółowe zasady postępowania* – i tak w grupie pracowników firm rodzinnych uzyskano 86,3 wskazania, a w grupie pozostałych pracowników 73,6% wskazań. Pracownicy firm rodzinnych ponadto zauważyli niski wpływ na kształtowanie kreatywnej postawy takich uwarunkowań, jak: *powiązania interpersonalne z klientami i dostawcami* (69,9 % wskazań) oraz *wspieranie profesjonalizmu i samodzielności w działaniu, chęci ciągłego uczenia się i dążenia do pogłębienia wiedzy* (50% wskazań), natomiast pozostali pracownicy za mało istotne w determinowaniu kreatywności ukierunkowanej na podnoszenie efektywności realizowanych procesów uznali: *wspieranie profesjonalizmu i samodzielności w działaniu, chęci ciągłego uczenia się i dążenia do pogłębienia wiedzy* (53,6% wskazań) oraz *wspieranie aktywności pracowników, walkę z obawami pracowników przed ośmieszeniem* (53,4% wskazań). Wyżej wysnute wnioski są istotne dla praktyków zarządzania, szczególnie tych odpowiedzialnych za efektywność operacyjną, ponieważ dają one odpowiedź, na co należy zwrócić uwagę w pierwszej kolejności i które uwarunkowania dla pracowników są najistotniejsze.

Tab. 3. Oddziaływanie uwarunkowań na wzrost kreatywności w zakresie poprawy efektywności procesów

Czynniki warunkujące kreatywność		Oddziaływanie na wzrost kreatywności w zakresie poprawy efektywności procesów			
		Najsilniejsze		Najsłabsze	
		Pracownicy firm rodzinnych n=248	Pozostali pracownicy n=436	Pracownicy firm rodzinnych n=248	Pozostali pracownicy n=436
1	Właściciel/lider nastawiony na ciągłe poszukiwanie sposobów na podnoszenie efektywności procesów	55%	23%	-	0,9%
2	Partycypacyjny styl zarządzania, partnerstwo i zdolność do negocjacji	9%	3,2%	30%	-
3	Orientacja na przyszłość, elastyczność i pozytywne nastawienie na zmiany	0,4%	10,8	0,4%	41,5%
4	Stworzenie pracownikom warunków do bezpośredniej rozmowy i wymiany informacji oraz wiedzy	41%	27%	0,4%	-
5	Stworzenie systemowych rozwiązań ukierunkowanych na generowanie nowych pomysłów	73%	51%	0,4%	-
6	Wspieranie aktywności pracowników, walka z obawami pracowników przed ośmieszeniem	16%	11%	1,6%	53,4%

7	Umieszczenie w systemie motywacyjnym kryterium uwzględniającego gratyfikację za tworzenie nowych rozwiązań	57%	66%	0,8%	-
8	Profesjonalizm i samodzielność w działaniu, chęć ciągłego uczenia się i dążenie do pogłębienia wiedzy	0,8%	1,6%	50%	53,6%
9	Faworyzowanie pracy zespołowej	6,8%	10%	47,5%	-
10	Standaryzacja, procedury, regulaminy, szczegółowe zasady postępowania	-	0,6%	86,3%	73,6%
11	Odgrywanie przez managerów ról trenerów wspierających samodzielność działalność pracowników	0,4%	11,7%	12,5%	-
12	Dbanie o otwartość w myśleniu i działaniu	0,4%	0,6%	-	40%
13	Powiązania interpersonalne z klientami i dostawcami	12%	7,3%	69%	24,8%
14	Otwarta komunikacja w zakresie prezentacji najnowszych zmian w procesach	17%	34,8%	-	-
15	Poczucie wspólnoty, zaangażowanie oraz lojalność wobec firmy	8,5%	39%	-	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Podsumowanie

Kreatywność może objawiać się nie tylko w działaniach prowadzących do przełomowych efektów, kreatywność może również dotyczyć działań, które ukierunkowane są na podnoszenie efektywności realizowanych procesów, poprzez ich udoskonalenie lub całkowitą przebudowę. Celem niniejszego artykułu było uzyskanie odpowiedzi na pytania: co w organizacjach warunkuje kreatywność i który z wcześniej zidentyfikowanych warunków ma najsilniejszą siłę oddziaływania. Badania empiryczne przeprowadzane na przełomie 2014/2015 roku wskazały, że w przedsiębiorstwach rodzinnych najistotniej na kreatywność wpływały następujące uwarunkowania: *stworzenie systemowych rozwiązań ukierunkowanych na generowanie nowych pomysłów, umieszczenie w systemie motywacyjnym kryterium uwzględniającego gratyfikację* oraz *postawa właściciela/lidera, nastawiona na ciągłe poszukiwanie sposobów na podnoszenie efektywności procesów*. Najmniejszy wpływ na zachowania kreatywne mają z kolei: *standaryzacja, procedury, regulaminy, szczegółowe zasady postępowania, powiązania interpersonalne z klientami i odbiorcami* oraz *faworyzowanie pracy zespołowej.* Zatem właściciel każdej firmy rodzinnej, starający się, by jego firma osiągnęła wysoką efektywność realizowanych procesów, powinien tworzyć okazje i za pomocą systemowych rozwiązań wspierać atmosferę twórczego działania, przeciwdziałać apatii i ogólnemu zastojowi. Istotny w atmosferze jest wzajemny szacunek i uznanie oraz przyzwolenie na popełnianie błędów. Stworzenie atmosfery konstruktywnej krytyki jest niebywale istotne, tak samo jak stworzenie atmosfery i sytuacji, w której każdy będzie miał odwagę zgłosić nawet abstrakcyjny pomysł, który po modyfikacji może się okazać realny do wdrożenia. Istotne jest, by zdać sobie sprawę, że tylko różnorodność w podejściu do tych samych spraw owocować może inspirującym pomysłem.

Bibliografia

Baskiewicz N. (2013), *Współczesne koncepcje zarządzania a efektywność organizacji* [w:] M. Cisek (red.), *Efektywność organizacji*, Studio Emka, Warszawa.

Boden M. (1990), *The Creative Mind: Myths and Mechanism,* BasicBooks, New York.

Covey S.R. (2014), *Mądrość i pasja*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.

Duchniewicz S. (2005), *Metody organizacji i zarządzania,* WM PTM, Warszawa.

Dveck C. (2008), *Mindset: The New Psychology of Success,* Ballantine Books, New York.

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

Grycuk A. (2010), *Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) jako narzędzie doskonalenia efektywności operacyjnej firm produkcyjnych zorientowanych na lean,* „Przegląd Organizacji", nr 2.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategiczna karta wyników,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Liker J.K. (2010), *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, MT Biznes, Warszawa.

Liker J.K., Meier D.P. (2011*), Droga Toyoty. Fieldbook. Praktyczny przewodnik wdrażania 4P Toyoty*, MT Biznes, Warszawa.

Morgan G. (2013), *Obrazy organizacji,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Nowosielski S. (2012), *Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych* [w:] red. T. Dudycz, *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw*, AE we Wrocławiu. Wrocław.

Rummler G.A., Brache A.P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami" w strukturze organizacyjnej?,* Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Wrzosek W. (2005), *Efektywność marketingu,* PWE, Warszawa.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 61–74

Araceli Rendón Trejo
Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco

Andrés Morales Alquicira
Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco

Distribución y comercialización en la búsqueda de nuevos mercados. El caso de flexi, una empresa familiar

Distribution and Marketing in the Quest Of New Markets. Flexi Case, a Family Business

Abstract: This paper is about the successful case of Flexi, a Mexican family company for provision of footwear that emerged in the third decade of the last century; this company is positioned in the domestic market, and has come to international market. This great company has implemented several strategies in the course of its development, which has gone through a period of closed econmy (ISI) to an open economy (IOME) in which competition is conducted with the rules of the global economy.
The paper emphasizes in the distribution and marketing strategies implemented by the company to reach new geographic markets. The study of this case is important because it is a family firm in a period with little incentive to export and however, could reach the market in the United States and in Mexico positioned among the most important companies in the footwear industry in the period of trade liberalization.
Key words: marketing, family business, footwear industry, competitive strategies, distribution, foreign markets, Mexico.

Introducción

El estudio de la empresa familiar data de la década de los años 60 y 70 del siglo pasado. En ese tiempo se abordó su estrategia y estructura destacando

sus fortalezas y debilidades [Colli 2003 en Basco 2006]. Más tarde, en los años 80 surgen trabajos descriptivos basados en experiencias prácticas. Hoy en día se ha avanzado en su estudio y hay diversos espacios y eventos en los que se reflexiona sobre su importancia y su impacto en la economía.

Entre las empresas de origen familiar que se encuentran organizadas y dirigidas por familas se ubican algunas que han podido enfrentar positivamente los problemas y desafíos que se han presentado en un entorno caracterizado por múltiples y rápidos cambios. En México estas empresas se encuentran tanto en sectores de alta tecnología como en tradicionales. En éstos últimos se ubican algunas del sector calzado, mismas que tienen presencia en los mercados vecinos de Centroamérica y de Estados Unidos. Una de ellas es Flexi.

Flexi es una organización integrada por un conjunto de empresas cuyo origen es una empresa familiar. Este grupo industrial familiar integrado verticalmente se dedica al diseño, manufactura y comercialización de calzado casual, sport y de semivestir. La empresa fue fundada en 1935 por Roberto Plasencia Gutiérrez. En 2012 la tercera generación de los Plasencia eran los dirigentes del grupo.

Este trabajo aborda el caso exitoso de Flexi, una empresa familiar mexicana dedicada a la produccción de calzado que surgió en la tercera década del siglo pasado y que a la fecha se encuentra posicionada en el mercado nacional y que ha incursionado en el mercado externo. Son varias las estrategias que esta gran empresa ha implementado en el curso de su desarrollo, el cual ha pasado por un periodo de economía cerrada (ISI) a uno de economía abierta (IOME) en el que la competencia se lleva a cabo con las reglas de un entorno global. Aunque el análisis del conjunto de las estrategias es interesante, por razones de espacio en este artículo se analiza solo la referente a la búsqueda de nuevos mercados.

El estudio de su caso es importante porque aunque se desarrolló en un período (ISI) caracterizado por escasos incentivos para competir en el mercado interno, pudo posicionarse entre las empresas más importantes del sector e incursionar al final de ese período en el mercado externo bajo el concepto de make up[1] (maquila) de marcas internacionales de prestigio.

[1] Consiste en utilizar materiales rechazados por las marcas contratantes y armar productos de la mayor calidad posible para aparador o para consumidor final [RÁBAGO 2008, p. 10].

1. Flexi, surgimiento

Flexi, grupo industrial familiar de capital privado mexicano, tiene sus orígenes en 1935. Su creador fue el Sr. Roberto Plasencia Gutiérrez[2]. Años antes su padre, el Sr. Marcos Plasencia había montado un pequeño taller de calzado a insistencia de su hijo mayor Benjamín Plasencia, mismo que quedó a cargo del negocio. Años más tarde Benjamín decidió dejarlo, por lo que Roberto Plasencia a la edad de 18 años quedó a cargo del taller, iniciando así su propio negocio de zapato para niños, el cual se identificó con el nombre de *Calzado Duende.* Las primeras instalaciones de Flexi estaban ubicadas en el centro de la ciudad de León Gunajuato en México.

En esa etapa de la empresa, su proceso de elaboración de calzado incluía una mayor actividad artesanal que industrial. El amplio contacto entre maestros y aprendices estimuló la adquisición de nuevos conocimientos para el diseño y elaboración del calzado. En 1945 orientó su producción hacia la calidad y comodidad de sus productos, para ello incorporó nuevos elementos técnicos en su manufactura y reestructuró sus procesos de producción. La calidad y confort de su calzado rápidamente fueron reconocidos en el mercado nacional. Ese año su producción fue de 110,000 pares anuales, cantidad importante en esa época [GRUPO FLEXI, 2010; p. 5].

Ese mismo año inició ventas en la Ciudad de México y dos años después (en 1947) en el norte del país. En 1963 su ritmo de producción comenzó a crecer rápidamente por la mecanización y transportación automática asociada a la sistematización de producción en serie. Dos años después [1965] nació la marca Flexi.

Con la creación de la empresa Pieles y Curtidos Cosmos en 1969 y la inauguración de su Planta Central de Avíos en 1970, Flexi inició un proceso de integración vertical que le dio un nuevo impulso a su proceso de producción al asegurar el abastecimiento y la calidad en pieles e insumos críticos. En 1973 sus procesos de producción (montado) se vieron influidos positivamente por la elaboración de calzado para exportación bajo el concepto make up de las marcas de origen estadounidense Nike, Clarks of England y The Rock Port.

El grupo ha crecido hasta convertirse en el mayor fabricante de calzado en México. En 2011 produjo más de 13 millones de pares de zapatos (el 5.1 por ciento de la producción nacional de ese año, la cual fue de 254 millones

[2] Roberto Plasencia Gutiérrez nació en 1917 en el estado de Jalisco en la región de "Los Altos", es el tercer hijo de Marcos Plasencia y Refugio Gutiérrez de Plasencia [DÍAZ 2012].

de pares). En 2013 contaba con 20 plantas manufactureras propias (concentradas en el Estado de Guanajuato: 16 en el municipio de León, una en San Luis de la Paz, una en San Diego de la Unión, una en Dolores Hidalgo y una más en Santa Catarina) y 13 plantas subcontratadas. Tenía además convenios de subcontratación con empresas del calzado en Vietnam.

De los 13 millones de pares que produjo ese año, el 95 por ciento se comercializó en el mercado nacional (12 millones 350 mil pares), lo que representó el 4.12 por ciento del consumo nacional aparente de calzado. En términos de valor ocupó la tercera posición en el mercado nacional, con el 9.8 por ciento de participación. Esto fue resultado de instalar una amplia red de zapaterías propias (*"Zapaterías Flexi"*); de la distribución de sus productos en tiendas departamentales, cadenas de zapaterías, zapaterías independiente, por catálogo y tiendas en línea. Hacia el mercado externo exportó el 5 por ciento de su producción (650 mil pares) a Estados Unidos, Canadá, Centroamérica, Sudamérica y Japón, para ello contó con una red de más de 3,000 distribuidores. En 2012 contaba con una plantilla de más de 4,300 trabajadores (permanentes y temporales).

En 2014 el grupo Flexi estaba integrado por las siguientes empresas [Flexi 2014]:

1. Grupo Piel Flexi S.A.P.I de C.V.[3]
2. Proveeduría Internacional de León S.A. de C.V.
3. Administración y Operación Profesional S.A. de C.V.
4. Grupo Calzado Flexi S.A.P.I. de C.V.
5. Grupo Flexi de León S.A.P.I. de C.V.
6. Calzado Duende S.A. de C.V.
7. Maquiladora Uxmal S.A. de C.V.
8. Maquiladora Zapatera San Luis S.A. de C.V.
9. Distribuidora Flexi S.A. de C.V.
10. Distribuidora QLI S.A. de C.V.
11. Distribuidores y Vendedores del Centro, S.A. de C.V.
12. Comercializadora Flexi S.A. de C.V.
13. Comercializadora 75, S.A.P.I. de C.V.

[3] Las Sociedades Anónimas Promotoras de Inversión (S. A. P. I.) son un tipo especializado de sociedad que se deriva de las sociedades anónimas. Son personas morales formadas por dos o más personas físicas o morales con la finalidad de realizar una actividad comercial que permite a sus accionistas tener derechos corporativos y económicos. Se caracteriza por ser un paso previo para cotizar en la bolsa de valores. SECRETARÍA DE ECONOMÍA. (2014).

14. Grupo Zapaterías Flexi S.A.P.I de C.V.
15. Administradora de Zapaterías Flexi, S.A de C.V.
16. División Corporativa Flexi S.A. de C.V.
17. Intercalza de León S.A. de C.V.
18. Laura Cristina S.A.P.I. de C.V.
19. Promotora Flexi S.A. de C.V.
20. Servicios Administrativos Descentralizados S.A. de C.V.
21. Servicios Tecnológicos Empresariales S.A. de C.V.
22. Transportes Aeronáuticos del Bajío S.A. de C.V.
23. Recreatividad Social Andrómeda AC
24. Nutribien S.A. de C.V.

2. Estrategias de crecimiento

Las empresas para poder permanecer y crecer llevan a cabo diversas acciones dentro de un conjunto de estrategias. En el caso de las empresas que se encuentran en la manufactura de calzado, se han ubicado entre otras, la búsqueda de nuevos mercados en la que la comercialización y distribución de los productos tienen un importante papel. En esta sección se presentan las acciones que Flexi llevó en esa dirección.

2.1. Principales acciones de distribución y comerialización realizadas en el período de economía proteccionista (1935–1984)

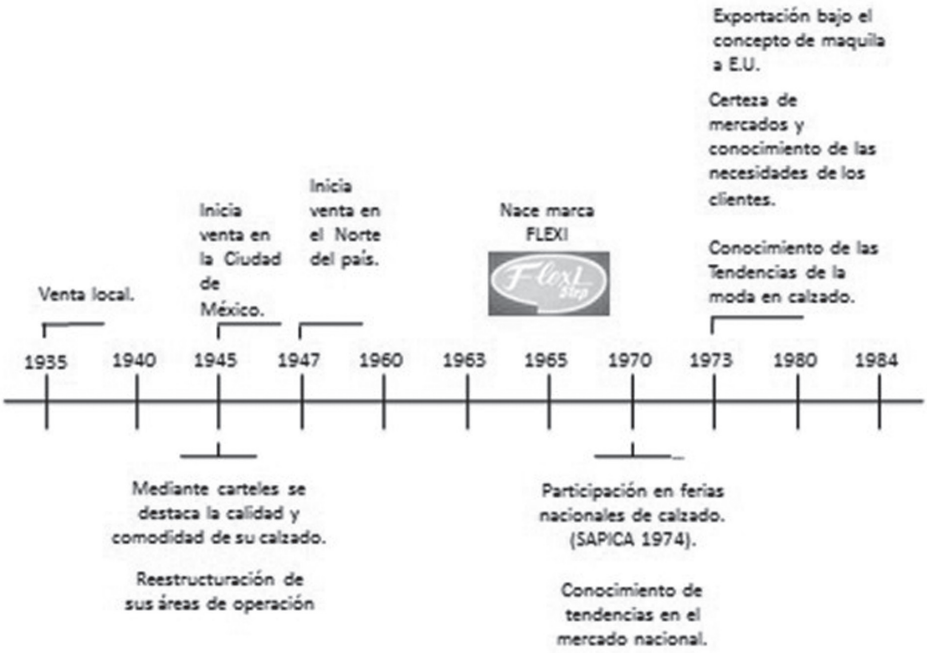
Después de un corto período de distribución de los productos de Flexi en la región del Bajío que duró de 1935 a 1939 (ver imagen 1), las necesidades de abastecimientos de diversos productos en la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) favorecieron la exportación de calzado a Estados Unidos. Al finalizar la guerra, la empresa con su aprendizaje - resultado de su experiencia- y acumulación de capacidades tecnológicas, y en el marco de una economía cerrada se dirigió de manera natural al mercado doméstico. Su objetivo era posicionarse y expandirse en el mercado nacional.

En 1945 inició la distribución de calzado en las zapaterías de la Ciudad de México y en 1947 en las de las principales ciudades del norte del país. En esos años producía y distribuía calzado para niño de la marca "Duende" y para caballero de la marca "Cesar". El calzado era de buena calidad, lo que le permitió colocarse rápidamente entre los preferidos del mercado nacional. Sin embargo, su calzado no presentaba diferencias importantes en diseño y manufactura con otras marcas y no atendía a un nicho específico del mercado. La tendencia cambió en 1965 con el nacimiento de la marca

"Flexi". A partir de ese año la empresa se dirigió al nicho de calzado casual de confort; sus productos se diferenciaron y su reconocimiento y popularidad aumentaron. Su sistema de distribución se basó principalmente en abastecer las zapaterías de las diferentes ciudades del país. Para 1973 los productos de Flexi se distribuían también en los grandes centros comerciales. La marca Flexi era reconocida prácticamente en todo el país. Ese año iniciaron sus actividades de exportación, lo que sucede hasta la fecha.

La creación del área de distribución en 1946 generó cambios en la asignación de funciones en la estructura organizacional de Flexi. Hasta 1963 las actividades de distribución se concentraban en sus propias áreas, las cuales estaban escasamente relacionadas con las de comercialización o de producción. Eran actividades segmentadas por departamentos. A partir de 1964 se empezaron a formar equipos que buscaban atender de manera coordinada las funciones de distribución comercialización y producción. A partir de 1973 se adoptaron nuevos procedimientos logísticos para la exportación de productos maquilados de empresas multinacionales. La imagen 1 muestra de manera resumida las acciones realizadas en este periodo

Imag. 1. Flexi. Distribución y comercialización. Principales acciones realizadas en el período de economía cerrada (1935-1984)

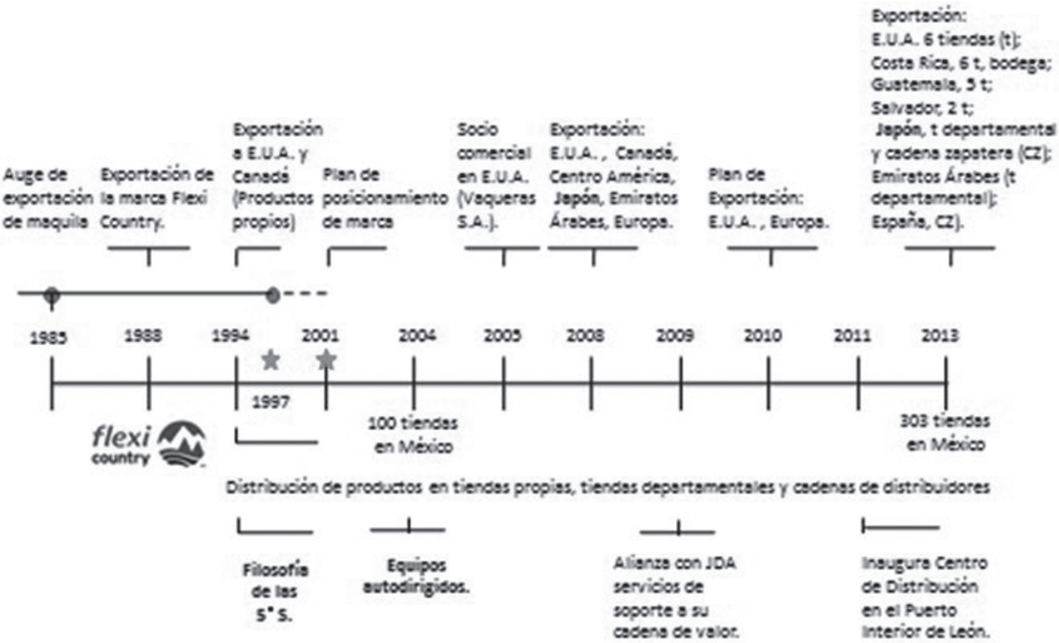


Fuente: Elaboración propia.

2.2. Principales acciones de distribución y comerialización realizadas en el período de economía abierta (1984–2013)

Para expandir y consolidar su distribución en México, Flexi dio más importancia a los canales de distribución tradicionales (zapaterías, tiendas departamentales, centros comerciales entre otros). No obstante, a partir de 2011 se observó también una tendencia creciente a impulsar su distribución y comercialización en línea.

Imag. 2. Flexi. Distribución, Principales acciones realizadas en el período de economía con apertura comercial y libre mercado (1985–2013)



Fuente: Elaboración propia.

Para consolidar su distribución en el mercado interno, Flexi implementó una estrategia de distribución mediante tiendas propias. En 2004 tenía 100 tiendas, en 2013 eran 303, con ellas cubría las principales ciudades y plazas del país. Adicionalmente sus productos también se distribuían en tiendas departamentales, almacenes, centros comerciales y cadenas de zapaterías independientes en todo el país. Para lograr esa cobertura Flexi siguió cuatro mecanismos:

- La capitalización de su planta laboral
- La contratación de servicios de logística con proveedores mundiales

- La construcción de modernas instalaciones de distribución
- El desarrollo de una estructura organizacional flexible acorde con las cambiantes necesidades de la empresa.

En materia de mercados externos, las estrategias de Flexi son importantes porque, aunque tradicionalmente en ellos ha colocado una pequeña parte de su producción, presentan distintos mecanismos para distribuir y posicionar sus productos en mercados diferentes. Si bien desde 1973 esta gran empresa ya exportaba calzado en Estados Unidos bajo el concepto de make-up, su exportación realmente comenzó con la apertura de la economía mexicana.

Con la liberación comercial de 1985 inició en México el auge de la actividad maquiladora, el sector calzado no fue la excepción. La maquila permitió que Flexi fabricara y exportara de forma indirecta calzado de marcas internacionales. La maquila se convirtió en una estrategia de desarrollo externo que favoreció el aprendizaje y acumulación de capacidades productivas y organizacionales, que facilitaron el desarrollo de sus propias líneas y la creación de una nueva marca denominada "Flexi Country" en 1988, la que se incorporó a la exportación ese mismo año .

Con la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN) en 1994 y la implantación del Programa de importación temporal de exportación (PITEX), Flexi pudo importar insumos con cero aranceles, fabricar productos y exportarlos obligadamente a Estados Unidos y Canadá (Rábago M. , 2008). Esas particularidades del ambiente económico fueron un estímulo para sus exportaciones. Sin embargo, a partir de 1996 China comenzó a ofrecer servicios de maquila a precios subsidiados que provocaron la migración de grandes productores de calzado de varias partes del mundo a ese país. La situación se agravó en 2002 con el ingreso de China a la Organización Mundial de Comercio (OMC)[4]. Flexi hizo frente a esa situación mediante el posicionamiento de sus marcas "Flexi" y "Flexi Country" en el mercado nacional y su internacionalización en los mercados de Estados Unidos y Centroamérica. Con esa estrategia en 2005 estableció una asociación comercial con el principal distribuidor de bota vaquera mexicana en Estados Unidos (Vaqueras S.A., empresa mexicana). La asociación le permitió aumentar sus exportaciones, para 2008 ya tenía presencia por este medio en los estados de California, Atlanta y Georgia (Alonso, I. 2008). Ese mismo año utilizando otras estrategias como la apertura de tiendas propias, la distribución a tiendas departamentales y cadenas zapateras entre otras,

[4] China ingresó a la OMC el 11 de diciembre de 2001.

Flexi llegó a nuevos mercados, como Texas en Estados Unidos, Canadá, Guatemala, Nicaragua, Honduras, El Salvador, Costa Rica, Puerto Rico, Colombia, Islas Curazao, República Dominicana, Japón y España (Gavea G. y Miranda G., 2011; p. 6). En 2010 implementó un plan de exportación a Europa, el cual sólo cubrió regularmente a España por medio de un convenio de distribución con una cadena zapatera. Para 2013 su presencia en esos mercados incluía 13 tiendas propias en Centroamérica y 6 en Estados Unidos; además distribuía por medio de 3 tiendas departamentales y 2 cadenas de zapaterías en Estados Unidos, una tienda departamental y una cadena en Japón, una cadena en Emiratos Árabes, y una cadena en España (Flexi, 2013) (ver cuadro 1).

Cuadro 1. Flexi. Distribución en mercados internacionales por tipo de distribuidor en 2013

	Tiendas propias	Tiendas departamentales	Cadena zapatera	Bodega	Distribuidores
Canadá					●
Colombia					●
Costa Rica	6			1	●
Curazao					●
El Salvador	2				●
Emiratos A.		1			●
España			1		●
E.U.A.	6	3	2		●
Guatemala	5				●
Honduras					●
Japón		1	1		●
Nicaragua					●
Puerto Rico					●
R Dominicana					●

Fuente: Elaboración propia con datos de Flexi, 2013.

En el período IOME Flexi incrementó su participación en el mercado doméstico, hasta obtener el primer lugar del valor de ventas. De acuerdo con datos de EUROMONITOR INTERNATIONAL (2012), En 2007 Flexi ocupó el primer sitio con 10.9 por ciento del valor de las ventas del mercado de calzado en México seguido por la empresa Emyco con 10.8 por ciento. Durante la recesión de 2009 su participación en ventas se redujo a 10 por ciento, lo que significó que cayera al tercer sitio[5]; en 2010 y 2011 continuó disminuyendo su participación. En 2011 representó 9.8 por ciento, ese año Emyco se mantuvo en el primer sitio con 12.6 por ciento y Andrea en el segundo con 10.7 por ciento, Flexi siguió ocupando la tercera posición (ver cuadro 2). Ante esa situación Flexi implementó varias acciones, entre las más importantes estuvieron las dirigidas a fortalecer su presencia e imagen, sus marcas y productos. Otras fueron la apertura de nuevas tiendas propias en las principales ciudades y plazas del país (en 2004 Flexi tenía 100 tiendas propias, en 2013 su número llegó a 303); la búsqueda de una nueva imagen y atmósfera de compra en sus tiendas (sus productos ya no se exhibieron detrás de un aparador, estaban a la mano del cliente y mejoró la atención al cliente); la presencia de la marca en la radio, prensa, espectaculares y en carteles ubicados en lugares públicos (como publicidad o patrocinadora de eventos altruistas, deportivos o sociales).

En materia comercial, la marca fue promovida mediante publicidad enfocada a destacar las características de calidad, confort y tecnología de sus productos. También tuvieron un papel importante, el servicio de reposición en caso de productos defectuosos, la compra con descuentos para clientes de la tercera edad, las ofertas, y los esquemas de pagos diferidos con tarjetas de crédito con cero intereses.

Para aumentar su participación en el mercado doméstico, mejoró también la distribución y comercialización de sus productos en tiendas departamentales regionales, almacenes locales, y cadenas de zapaterías en todo el país.

[5] El segundo lugar lo ocupó la empresa Andrea.

Cuadro 2. México. Valor de las ventas de calzado por empresas. 2007-2011 (Porcentajes)

N	Empresa	Años				
		2007	2008	2009	2010	2011
1.	Emyco	10.8	11.3	11.4	12.0	12.6
2.	Andrea	10.3	10.6	10.3	10.5	10.7
3.	Flexi	10.9	10.6	10.0	9.9	9.8
4.	Price Shoes	4.0	4.3	4.3	4.6	4.8
5.	Cklas	3.9	4.0	4.0	4.1	4.2
6.	Nike (México)	3.5	3.6	3.5	3.6	3.6
7.	Adidas (México)	3.6	3.3	3.3	3.4	3.5
8.	Verochi	1.5	1.9	1.9	2.2	2.5
9.	Fermin	1.1	1.3	1.3	1.4	1.5
10.	JR	1.1	1.1	1.1	1.2	1.3
11.	Inditex	0.3	0.3	0.4	0.4	0.5
	Muestra	51.0	52.3	51.5	53.3	55.0
	Otros	49.0	47.7	48.5	46.7	45.0
	Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Euromonitor International. (2012). Passport. Footwear in Mexico, Julio 2012. United Kingdom. Página 4.

Otra de las estrategias que Flexi utilizó fue la comercialización en línea. Inició en 2011 por medio de la página: http://www.flexi.com.mx/, la cual no tuvo la respuesta esperada ya que poco visitada y tuvo un impacto no significativo. Durante el segundo semestre de 2013 el portal fue renovado, en esa ocasión se convirtió en uno de sus principales canales de venta. En 2013 Flexi también puso sus productos a disposición de los consumidores por medio de distribuidores en internet, ejemplo de ello fueron las alianzas con los comercios electrónicos GROUPON[6], PRIVALIA[7] y los de zapaterías que utilizan estos medios electrónicos de venta.

[6] Groupon es un comerciante electrónico que se caracteriza por brindar ofertas diarias de compra. En México inició operaciones en 2010. [Groupon 2013].

[7] Privalia es un outlet en línea de productos de moda, en diciembre de 2013 reportó 15 millones de personas asociadas [Privalia 2013].

Respecto al objetivo de participar en los mercados de Centroamérica y Estados Unidos como comercializador directo, se fue logrando desde 2001 para el caso de Centroamérica y, desde 2005 para el de Estados Unidos. En 2013 Flexi contaba con 13 zapaterías propias en el primero y 6 en el segundo.

Para conocer las necesidades de su nicho de mercado y satisfacer a sus clientes con productos de calidad a precios competitivos, Flexi realizó las siguientes acciones:

- Creó una red de zapaterías propias que monitoreaban las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores en México, Estados Unidos y Centroamérica.
- Corroboraba resultados de comercialización y publicidad por medio de los requerimientos proveniente de más de 3,000 puntos de venta en México, Estados Unidos, Canadá, Japón y Centroamérica.
- Se apoyó en empresas de prestigio mundial para la planificación y operación integral de su cadena de valor.
- Desarrolló una comunicación y operación eficiente en sus departamentos y puntos de venta.
- *Capacitó a su* personal en atención y seguimiento de clientes.

Conclusiones

El período 1935-1965 fue una etapa en la que Flexi probó diferentes productos y marcas para identificar el nicho de mercado en el que finalmente se desarrollaría. Durante esos 30 años no existía la marca "Flexi". Los productos que elaboraba están dirigidos a un segmento medio general del mercado nacional y, aunque su manufactura era de calidad y tenía una orientación hacia la comodidad no presentaban diferencias importantes en diseño y montado con otras marcas. Muchos de sus modelos duraban varios años en el mercado. Al final de ese período, Flexi identificó el nicho de calzado casual-confort del segmento medio del mercado nacional como su nicho objetivo. A partir de 1963 todas sus acciones se encaminaron a posicionarse y crecer en ese nicho. En 1963 inició la sistematización de su producción en serie, reestructuró la organización de la empresa e implementó un programa de capacitación para su personal. Con esos cambios creó en 1965 la marca "Flexi".

El nicho de mercado objetivo al que Flexi se dirigió marcó su comportamiento tecnológico. Los consumidores de los segmentos y nichos altos del mercado nacional tienden a demandar calzado que además de comodidad

y calidad, sean de moda; los segmentos y nichos medios privilegian comodidad, calidad y precio; en materia de diseño es frecuente que consuman productos que siguen con rezago las tendencias de la moda. En el caso de Flexi su nicho objetivo (casual-confort) se ubicó en el segmento medio del mercado nacional y, en consecuencia, más que moda, las principales demandas que atienden sus productos han sido: comodidad, calidad, durabilidad y precio.

Ese hecho hizo que Flexi atendiera las demandas de comodidad, calidad y durabilidad con insumos, tecnología y procesos de calidad, sin que eso significara incluir diseños que demandaran insumos, componentes y procesos de montado de última moda, o tecnología de punta, con lo que se reducían los costos de manufactura y se brindaban productos de buena manufactura a un menor precio.

Para desarrollar sus capacidades en el período IOME, Flexi siguió basándose en la dinámica aprendida durante el período ISI, la cual consistía en utilizar su propia experiencia y apoyarse en otras fuentes del mercado. Para el conocimiento del mercado su distribuidora (Distribuidora Flexi, S. A. de C.V.) y tiendas propias le proporcionaron fueron de mucha utilidad ya que le proporcionaron información sobre necesidades de abastecimiento, gustos y preferencias de los consumidores así como las necesidades en las formas de pago por parte de los clientes, entre otros aspectos.

Del mercado utilizó información de proveedoras, distribuidoras, empresas multinacionales, centros de investigación y universidades. Las proveedoras de tecnología facilitaron información para la sistematización y automatización de la producción. Las proveedoras de servicios fueron la fuente para el soporte de diferentes actividades de abastecimiento, producción, distribución y comercialización. Las distribuidoras, centros comerciales, cadenas zapateras y tiendas independientes, fueron fuente de precios, gustos, preferencias e identificación de nichos de mercado. Las multinacionales del calzado sirvieron como referentes para la incorporación de nueva tecnología para la manufactura y la administración de la empresa, también facilitaron el establecimiento de relaciones con proveedoras internacionales y brindaron información sobre comercialización en EU., publicidad, imagen de los puntos de venta, atención al cliente y comercio exterior.

Bibliografía

Alonso I. (2008, 4 de Febrero). Hemos dejado muy en alto al sector calzado de México a través del nombre Flexi en los mercados internacionales. Empresa

exterior sección Empresas sin fronteras [en línea]. Consultado el día 12 de Octubre de 2012, en:

http://www.empresaexterior.com/phocadownload/revista/emex/mexico/emex-mex-01.pdf.

Basco Rodrigo J.T (2006). La investigación en la empresa familiar: Un debate sobre la existencia de un campo independiente en Invesytigación Europea de Dirección y Economía de la empresa, Vol 12, No. 1 pp33-54 ISSN 1135-2523 Disponible en http://www.aedemvirtual.com/articulos/iedee/v12/121033.pdf.

Díaz J.L. (2012), Semblanza de Don Roberto Plasencia Gutiérrez. *[Versión electrónica]. Líder Empresarial*. Recuperado el día 14 de Abril de 2013, de http://www.liderempresarial.com/num142/13.php.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. (2012). Passport. Footwear in Mexico, Julio 2012. United Kingdom.

FLEXI (2013), Perfil de la Compañía. Consultado el día 14 de Enero de 2013, en: www.flexi.com.mx/.

FLEXI (2014), "Aviso de privacidad", extraído el 28 de Febrero de 2014 de:

http://www.flexi.com.mx/privacidad/.

Gavea G. y Miranda G. (2011, 25 de Noviembre), El calzado Guanajuatense en el Mundo. Caso Flexi. [*Versión electrónica*]. *Global Export*. Nº 3, 6-9.

GRUPO FLEXI (2010), Manual de Requisitos Específicos de Grupo Flexi para proveedores de Suela (MPS). Sistemas de Gestión de Calidad y Productividad Grupo SCCAP Consultores Internacional, S.A. de C.V (107 páginas).

GROUPON (2013), Sobre Groupon, Página oficial de Groupon, Comercio electrónico. Consultado el 27 de Diciembre de 2013, en: http://www.groupon.com.mx/pages/about.

PRIVALIA (2013), ¿Qué es Privalia? Página oficial de Privalia, Comercio electrónico. Consultado el 27 de Diciembre de 2013, en: http://mex.privalia.com/public/about.

Rábago M. (2008), Flexi: „Hemos dejado muy en alto al sector del calzado de México en los mercados internacionales" en Empresa Exterior (revista electrónica). 4 de febrero de 2008. Consultado el 25 de agosto de 2013 en: http://www.empresaexterior.com/2008020414171/empresas-por-el-mundo/lhemos-dejado-muy-en-alto-al-sector-calzado-de-mexico-a-traves-del-nombre-flexi-en-los-mercados-internacionalesr.html.

SECRETARÍA DE ECONOMÍA (2014), Tu empresa. gob.mx, "Sociedades Anónimas Promotoras de Inversión", extraído el 28 de Febrero de 2014 de: http://www.tuempresa.gob.mx/-/sociedades-anonimas-promotoras-de-inversion-s-a-p-i-.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 75–88

Małgorzata Niklewicz-Pijaczyńska
Uniwersytet Wrocławski

Własność intelektualna wartością przedsiębiorczości rodzinnej

Intellectual Property as a Family Entrepreneurship Value

Abstract: The article raises the issue of using by family businesses possibilities lying in intellectual property rights, especially industrial property rights. It contains a brief presentation of research results considering the scope and extent of industrial property rights use. This assessment was based on an analysis of documentation, received by selected companies protection rights for inventions, trademarks, utility and industrial models, geographical indications and topographies of integrated circuits. Research results show that family businesses engaged primarily in the protection of trademarks, to a lesser extent are focused on the patenting of technical solutions. The study includes a protective documentation from the years 2003–2014, of nine family businesses, with established market position.
Key words: intellectual property, industrial property, protective rights, patents, trademarks.

Wstęp

Prawa własności intelektualnej, w tym szczególnie własności przemysłowej, pomimo wzbudzanych kontrowersji co do ich zakresu oraz istoty [Kitch 1986], uznaje się za jeden z fundamentów pozycji rynkowej współczesnej firmy oraz punkt wyjścia dla jej dalszej gospodarczej ekspansji. Stanowią one zarazem przejaw długoterminowej strategii rozwoju przedsiębiorstwa oraz kształtowania wartości firmy, która istnieć będzie niejako niezależnie od posiadanych przez nią składników materialnych (środków trwałych i obrotowych). Własność intelektualna z przypisaną jej wyłącznością

[Commons 1931, ss. 649–657; Kramer, 1996, s. 9] pozwala z jednej strony na bezpośrednie wykorzystanie jej ekonomicznych przymiotów. Z drugiej, umożliwia spojrzenie na firmę w szerszym kontekście – z perspektywy kreowania jej wizerunku i umacniania renomy. Stanowi zatem specyficzną wartość dodaną każdej nowoczesnej organizacji. Szczególne znaczenie ma to w odniesieniu do firm rodzinnych, które, mimo iż elastyczne i twórcze w podejściu do klienta oraz otwarte na zmieniające się wyzwania, zapominają jednak o ochronie przysługujących im praw lub też nie wiedzą, jak w istocie mogą je zachować, obniżając tym samym zdolność konkurowania i własną wartość rynkową. Tymczasem piecza nad posiadaną własnością intelektualną, przede wszystkim pod postacią patentów oraz pozostałych praw ochronnych, dzięki immanentnie związanej z nią czasowej wyłączności praw, umożliwia w istocie realizację sztandarowego hasła klasycznej ekonomii – „laisserfaire, lisserpasser". Dzięki niej twórczy, innowacyjny podmiot zyskuje potencjał i czas niezbędny, by działać, doskonalić się i bogacić. Możliwości kreowane przez prawa własności intelektualnej sprawiają, że wartościowy patent czy rozpoznawany znak towarowy to inwestycja często znacznie efektywniejsza niż najbardziej wysublimowana strategia marketingowa. Tym samym własność intelektualna staje się dziś nie tylko narzędziem przedsiębiorczości, lecz również wyznacznikiem konkurencyjności [Kotarba 2001, s. 9].

Wobec powyższego, celem artykułu jest zbadanie, w jakim stopniu firmy rodzinne wykorzystują potencjał tkwiący w prawach własności intelektualnej dla wzmocnienia swojej pozycji oraz po które z praw wyłącznych sięgają najczęściej. Dla realizacji tak nakreślonego celu, przeprowadzono badania własne, wykorzystując metodę analizy ilościowej przyznanych przez Urząd Patentowy RP praw wyłącznych na rzecz wytypowanych do badań firm rodzinnych. Za główny problem badawczy uznano określenie, w jakim zakresie firmy rodzinne wykorzystują własność intelektualną dla kształtowania pozycji rynkowej. W odniesieniu do problemu zasadniczego sformułowano ponadto dwa dodatkowe. Po pierwsze, ile z wytypowanych praw ochronnych jest w posiadaniu firm rodzinnych? Po drugie, po które z nich przedsiębiorstwa rodzinne sięgają najczęściej? Na potrzeby opracowania stworzono unikalną bazę danych, której zakres podmiotowy skoncentrowany został wokół dziewięciu spośród największych przedsiębiorstw rodzinnych. Należą do nich firmy: Mokate, Fakro PP Sp. z o.o., Ankol, Meble Vox, Konspol, Adamed Sp. z o.o., Wittchen, Solaris Bus &Coach Sp. Akcyjna, Laboratorium Kosmetyczne dr Irena Eris Sp. z o.o. Firmy te są aktywne w różnych

branżach (kosmetycznej, farmaceutycznej, spożywczej, przemysłowej itd.). Taka dywersyfikacja profilowa przedsiębiorstw jest zamierzona, pozwala bowiem na wyciągnięcie wniosków o charakterze ogólnym (w odniesieniu do firm rodzinnych w ujęciu sumarycznym), a nie jedynie sektorowym. Zakres przedmiotowy natomiast objął uzyskane przez nie prawa ochronne na wynalazki, znaki towarowe, wzory przemysłowe, wzory użytkowe i oznaczenia geograficzne (ze względu na wąski obszar zastosowania w stosunku do działalności sektorowej wytypowanych przedsiębiorstw, w analizie co prawda uwzględniono badanie dokumentacji w zakresie praw ochronnych na topografie układów scalonych, ale jedynie dla celów porządkowych). Ogółem przebadano dokumentację ponad 540, uzyskanych na gruncie polskiego systemu patentowego, praw własności przemysłowej z dwunastoletniego okresu (lat 2003–2014). W badaniach uwzględniono jedynie prawa własności ważne na terytorium RP. W celu usystematyzowania wyników, jako datę przyznania prawa ochronnego uwzględniono datę publikacji w Wiadomościach Urzędu Patentowego. Dla pełniejszego zobrazowania problematyki, w opracowaniu wykorzystano również metodę studium literatury przedmiotu o charakterze ekonomicznym i prawnym.

1. Znaczenie własności intelektualnej dla podnoszenia wartości firmy

Przedstawiciele doktryny ekonomicznej, zarówno dawniej, jak i dziś, w stosunku do praw własności intelektualnej wykazują ambiwalentne podejście. Z jednej strony podkreślają jej znaczenie dla podnoszenia wartości firmy i stymulowania innowacyjności gospodarek oraz ogólną gospodarczą doniosłość tychże, z drugiej zaś, uznając za sprzeczne z ideą wolnego rynku – zarzucają tworzenie monopoli intelektualnych oraz naruszanie zasad konkurencji. Na znaczenie własności intelektualnej w osiąganiu przez organizację sukcesu na rynku, dzięki efektywnemu wykorzystaniu wiedzy przekształconej w wynalazki, zwracał uwagę J.K. Arrow [Arrow 1962]. Arrow, podobnie jak S. Breyer [Breyer 1970], podkreślał również rolę państwa w tworzeniu instytucjonalnych ram ochrony wynalazczości oraz konieczność angażowania państwa w prowadzenie prac podstawowych, których efektem powinny być wprowadzane na rynek kolejne innowacje. Na konieczność ochrony własności intelektualnej, której efektem będzie wykreowanie wyrazistej tożsamości gospodarczej, wskazywali również S. Besen i S. Kirby [Besen, Kirby 1989]. Zbieżność celów systemu ochrony konkurencji i własności intelektualnej wskazują H. Hovenkamp [Hovenkamp 2009], J.B. Baker [Baker 2007], P. Nihoul [Nihoul 2009]. Zgoła odmienne podejście do problemu

ochrony własności intelektualnej, w kontekście przede wszystkim wzmacniania innowacyjności i stymulowania aktywności wynalazczej, prezentują m.in. E. von Hippel, twórca koncepcji *freerevealing* [von Hippel 1986], H. Chesbrough, pomysłodawca nieliniowego modelu innowacji [Chesbrought 2003] oraz jego kontynuatorzy K. Laursen i A. Salter [Laursen, Salter 2004]. Na problemie ochrony – udostępniania w wąskim zakresie – w odniesieniu do dzieł naukowych koncentrował się N. Lucchi [Lucchi 2006, s. 35]. Natomiast na wzajemną sprzeczność reguł konkurencji i istoty ochrony własności intelektualnej (zwłaszcza, gdy ta ostatnia poprzez wykorzystanie siły rynkowej służy wręcz do naruszenia reguł konkurencji, na przykład poprzez nadużywanie pozycji dominującej) zwracali uwagę G. Ghindini [Ghindini 2008], H. Ullrich [Ullrich 2004], A. Geiger [Geiger 2004]. Wielu autorów wskazuje także na marginalizację znaczenia patentu w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej firm [m.in. Taylor, Silberstone 1973, s. 172]. Polska literatura przedmiotu również nie jest wolna od sporów doktrynalnych w tym obszarze. Związane są one przede wszystkim, oprócz wymienionych wyżej kontrowersji, z toczącymi się globalnymi dyskusjami wokół nowych koncepcji w zakresie strategii zarządzania innowacjami, wspomnianymi wyżej – *open innovation* oraz *freerevaling*. Zwolennicy otwartości i nieskrępowanego rozprzestrzeniania wartości intelektualnych negują potrzebę jej ochrony jako rzeczywistą przeszkodę, a nie motor rozwoju czy to przedsiębiorstwa, czy też gospodarek. Jej poplecznicy zwracają natomiast uwagę, że zarówno teoria przedsiębiorstwa, jak i nauki zarządzania nadal przypisują zbyt małe znaczenie roli własności intelektualnej w podnoszeniu wartości i konkurencyjności przedsiębiorstw [Kotarba 2001, s. 10], podnosząc argument, że w istocie „prawa własności intelektualnej z założenia nie są antykonkurencyjne. Wzmacniają konkurencję między dostawcami substytucyjnych produktów, w szczególności w zakresie innych parametrów niż cena" [Miąsik 2012, s. 8]. Niezależnie od istniejących sporów doktrynalnych, warto obiektywnie zwrócić uwagę, że własność intelektualna niewątpliwie umożliwia przede wszystkim wieloaspektową, ekonomiczną eksploatację przypisanych jej praw wyłącznych. Polega ona m.in. na możliwości zawodowego i zarobkowego wykorzystania przedmiotu praw lub udzielenia licencji osobom trzecim. W efektywnie działających systemach ochrony –licencjonowanie stanowi dla firm znaczące źródło przychodów. Tym samym, „gdy firma chce zarobić na transakcji wyjątkowo dużo, powinna osiągnąć przewagę konkurencyjną, którą można sprzedać jako potencjał na przyszłość" [Filipek 2011]. Ów potencjał to m.in. składniki własności intelektualnej,

których wartość jest wyższa od rynkowej ze względu na możliwość przeskalowania na osoby inne niż twórca [Walczak 2011]. Praktyka gospodarcza pokazuje niezbicie, że firmy tworzące swoją wartość dzięki aktywom opartym m.in. na własności intelektualnej, są lepiej wyceniane na rynku giełdowym, jako posiadające potencjał do osiągania korzyści skali i generowania zysków w wysokości wyższej od tych wypracowywanych przez rynkowych rywali. Uwzględnienie powyższych wskazówek przez firmy rodzinne wydaje się zasadne wobec faktu, iż do największych wskazywanych obecnie przez nie problemów, należą dwa – rosnące koszty pracy (55% odpowiedzi) oraz spadek przychodów firmy (21% odpowiedzi). Oznacza to, że w perspektywie długookresowej muszą one poszukać alternatywnych źródeł przychodów rekompensujących spadek rentowności (36%) i zapewniający dalszy rozwój przedsiębiorstwa [*Barometr firm rodzinnych*, 2014, ss. 10–11]. Źródłem, którego potencjał może być w tej sytuacji wykorzystany, są odpowiednio zabezpieczone prawa własności intelektualnej. Wniosek ten wydaje się zasadny również wobec kwestii, iż 34% przedsiębiorstw rodzinnych za atut swojej firmy uznaje silną, rozpoznawalną markę [*Barometr firm rodzinnych*, 2014, s. 24]. Efektywne zarządzanie własnością przemysłową wymaga jednak strategii dostosowanej do ich wykorzystania zarówno w czasie teraźniejszym, jak i przyszłym oraz oceny jej przydatności i sposobów rozszerzania jej zakresu. Wymusza zatem zintegrowanie „ze strategią biznesową całej firmy w ten sposób, aby odpowiadało zapisanym w niej celach. Będzie to możliwe tylko wtedy, gdy **własność intelektualna** traktowana jest jako inwestycja. (…) Z myślą o tym trzeba również podjąć działania (…) pod względem prawno-organizacyjnym i podatkowym" [Filipek 2011]. Tak pojmowana własność intelektualna stanowi nie tylko gwarancję przestrzegania zasad uczciwej konkurencji (zapobiegając bezpośredniemu kopiowaniu pomysłów czy gotowych produktów), ale i atut przedsiębiorstwa. Pozwala bowiem m.in. na kreowanie wyobrażenia organizacji jako innowacyjnej i rozwojowej, generowanie przychodów, których źródłem są umowy licencyjne, a tym samym dywersyfikację źródeł finansowania działalności firmy i osiągania finansowych korzyści skali, umożliwia również ekspansję na nowych rynkach (aż 76% firm rodzinnych boi się rozszerzenia działalności na rynek krajowy lub międzynarodowy) [*Barometr firm rodzinnych* 2014, s. 16]. W. Kotarba dorzuca kolejne argumenty na rzecz tworzenia i ochrony własności intelektualnej, zwracając uwagę, że pozwala ona także na:

- efektywne prowadzenie prac badawczych i rozwojowych,
- ochronę zagranicznych rynków zbytu,

- osiągnięcie stabilnej pozycji na rynku,
- ochronę nowych inwestycji,
- ustalanie struktury asortymentowej wyrobów,
- tworzenie grupy odbiorców identyfikującej się z produktem firmy,
- możliwość kształtowania niezależnej polityki cenowej [Kotarba 2001, s. 102].

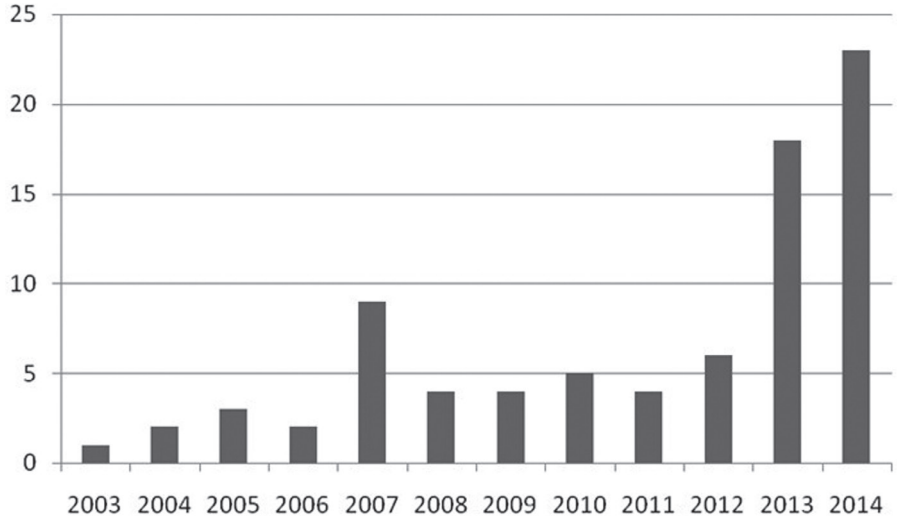
W ostatecznym rozrachunku podnosi zatem wartość rynkową organizacji. Polityka kreowania, ochrony i dysponowania prawami własności przemysłowej wpisuje się dziś w obszar szeroko rozumianych działań związanych z zarządzaniem wiedzą chronioną w przedsiębiorstwie. Należą do nich „systemowo uporządkowane, podporządkowane strategii przedsiębiorstwa, wzajemnie od siebie zależne, zespoły działań zorientowane na kwalifikowanie wiedzy do ochrony, uzyskiwanie ochrony, korzystanie z wiedzy chronionej i zabezpieczanie tej wiedzy" [Kotarba 2001, s. 86]. Szczególne miejsce w systemie zarzadzania wiedzą organizacji zajmują kwestie ochrony własności przemysłowej. Zaliczane są one co prawda do ogólnego zbioru praw intelektualnych (czyli będących wytworem ludzkiej kreatywności), ale w odróżnieniu od praw autorskich i pokrewnych, po pierwsze dotyczą rozwiązań o charakterze technicznym, po drugie zaś przynoszą korzyści zarówno wtedy, gdy udostępniane są osobom trzecim, jak i wtedy, gdy wykorzystywane są we własnym zakresie [Niklewicz, Wachowska 2012, s .88]. Własność przemysłowa odnosi się do tzw. dóbr niematerialnych, które „mają określoną wartość majątkową i ważne znaczenie gospodarcze" [Dereń 2007, s. 51]. Do potencjalnie chronionych przedmiotów praw własności przemysłowej należą wynalazki, wzory użytkowe, wzory przemysłowe, oznaczenia geograficzne i topografie układów scalonych. Wiedza w nich zawarta kodowana jest „poprzez rysunki, opisy, schematy (…), część zostaje ucieleśniona w konkretnych wytworach przemysłowych, np. maszynach, część zostaje urzeczywistniona poprzez gotowe wyroby konsumpcyjne" [Niklewicz, Wachowska 2012, s. 87].

2. Własność przemysłowa firm rodzinnych – wyniki badań własnych

Aby uznać daną ideę za wynalazek, musi ona dotyczyć problemu o charakterze technicznym. „Wynalazkiem jest rozwiązanie problemu przy posłużeniu się zdatnymi do opanowania siłami przyrody dla osiągnięcia przyczynowo przewidywalnego rezultatu, leżącego poza sferą intelektualnego oddziaływania człowieka. Technika jest sferą działalności człowieka, której bazą teoretyczną są stosowane nauki przyrodnicze wymagające weryfikacji

eksperymentalnej" [orzeczenie WSA Nr 6 II SA 3937/02]. Wynalazki zgłoszone zgodnie z obowiązującą procedurą i tylko te, które spełniają wymogi nowości, techniczności i nieoczywistości, po uiszczeniu wymaganych opłat uzyskują ochronę pod postacią patentu. Patent jako prawo podmiotowe „tworzy na rzecz uprawnionego określoną sferę możności postępowania. Z drugiej strony, jako każde prawo podmiotowe o charakterze bezwzględnym, wyznacza także granice dozwolonych zachowań innych osób" [Szczepanowska-Kozłowska 1998, s. 7]. Czy zatem wytypowane firmy rodzinne wykorzystują płynące stąd korzyści chroniąc swoje rozwiązania, a tym samym odcinając kupony od własnej innowacyjności? Analiza dokumentacji patentowej z lat 2003–2014 wskazała, że liczba uzyskanych przez nie patentów, z niewielkimi odchyleniami, stopniowo wzrasta. W dwóch ostatnich ujętych w zestawieniu latach, liczba uzyskanych praw wyłącznych wzrosła znacząco, w porównaniu z rokiem 2012, trzykrotnie w roku 2013 i prawie trzyipółkrotnie w roku 2014.

Rys. 1. Liczba patentów uzyskanych przez analizowane firmy w latach 2003–2014



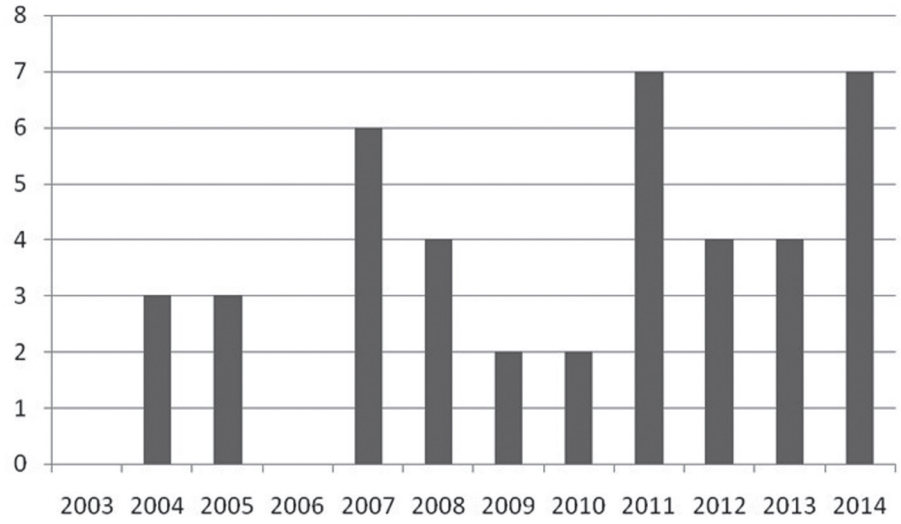
Źródło: opracowanie własne.

Spośród ujętych w zestawieniu firm, najwyższą liczbą patentów uzyskanych w ciągu dwunastu lat, może poszczycić się firma Fakro, której udało się uzyskać ochronę na 46 rozwiązań technicznych. W analogicznym okresie, przedsiębiorstwo Adamed, zajmujące wysokie pozycje w różnego rodzaju rankingach innowacyjności, uzyskało ochronę na połowę mniej wynalaz-

ków. Pozostałe firmy angażują się w tym zakresie w znacznie mniejszym stopniu. Przedsiębiorstwo Meble Vox opatentowało zaledwie cztery rozwiązania techniczne, zaś Solaris i Mokate otrzymały ochronę zaledwie na jeden spośród zgłoszonych do ochrony wynalazków.

Jednak zdecydowanie gorzej wypadają firmy rodzinne pod względem uzyskanych praw ochronnych na wzory przemysłowe (dawniej zwane wzorami zdobniczymi). Ochrona wzorów przemysłowych, według określenia TRIPS niezależnie stworzonych, rozwiązań dotyczących zewnętrznej strony towaru obejmuje każdą nową i posiadającą indywidualny charakter postać wytworu lub jego części, nadaną mu przez pewne cechy – szczególną linię, kształt, kolorystykę czy też materiał. Obejmuje więc praktyczną wizualizację oferowanego klientom produktu. Obejmuje ona „(…) nieomal wszystkie przedmioty stanowiące otoczenie człowieka, począwszy od rzeczy osobistego użytku (…), poprzez elementy wyposażenia mieszkań (…), po urządzenia miejsc pracy, środków komunikacji, fabryk, itp." [Barta, Markiewicz 1998, s. 67]. Wydaje się więc, że firmy rodzinne powinny być żywo zainteresowane ich ochroną, wobec faktu, iż współczesny rynek wymusza dynamiczne jak nigdy dotąd kreowanie nowych produktów i usług. W omawianym okresie wszystkie firmy otrzymały w sumie czterdzieści dwa prawa ochronne na wzory przemysłowe, z czego zdarzają się lata, w których nie uzyskały ani jednego prawa wyłącznego w tym obszarze.

Rys. 2. Liczba praw ochronnych na wzory przemysłowe uzyskanych przez analizowane firmy w latach 2003–2014

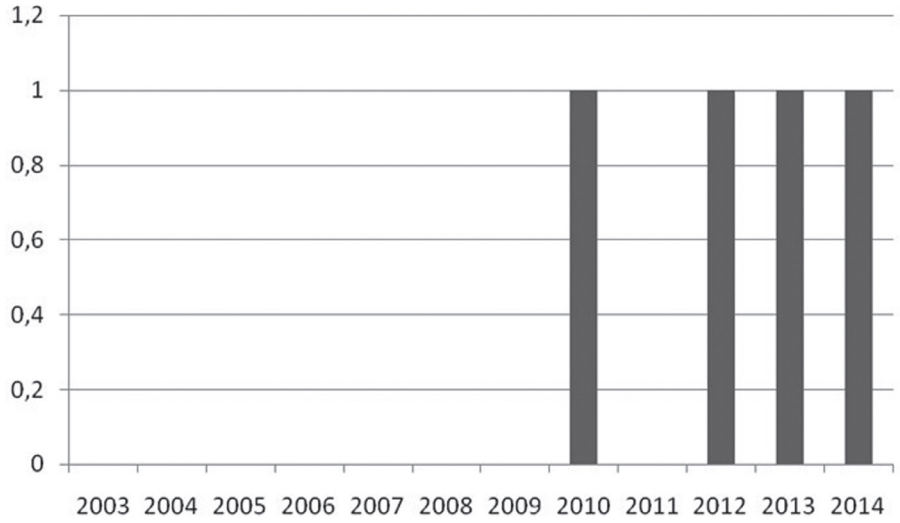


Źródło: opracowanie własne.

Absolutnym liderem w tym ujęciu pozostaje firma Meble Vox, do której należy aż czterdzieści spośród wszystkich czterdziestu dwóch praw ochronnych. Nie jest to zaskoczeniem, gdy uwzględnimy profil aktywności rynkowej tejże firmy, który jest immamentnie związany z szeroko rozumianym wzornictwem użytkowym. Dwa pozostałe prawa ochronne należą do firmy Eris i Fakro.

W znikomym wręcz stopniu firmy rodzinne zainteresowane są ochroną kolejnego z przedmiotów własności przemysłowej – wzorem użytkowym. Wzory użytkowe, choć potocznie zwane „małymi wynalazkami", do uzyskania ochrony nie wymagają spełnienia przesłanki o posiadaniu poziomu wynalazczego. Wystarczy, że rozwiązanie jest nowe, użyteczne i ma charakter techniczny. Przedmiotem ochrony jest w tym przypadku określona myśl techniczna dotycząca budowy czy też rozwiązania konstrukcyjnego przedmiotu. „Podobnie jak wynalazek, wzór użytkowy jest dobrem niematerialnym o charakterze twórczym, które może być utrwalone w formie modelu, schematu, rysunku, fotografii lub opisu. Jednakże przedmiotem prawa ochronnego jest sam wzór użytkowy, a nie materialne przedmioty służące jego wyrażeniu ani też przedmioty wykonane według tego wzoru" [Dereń 2007, s. 90].

Rys. 3. Liczba praw ochronnych na wzory użytkowe uzyskanych przez analizowane firmy w latach 2003–2014

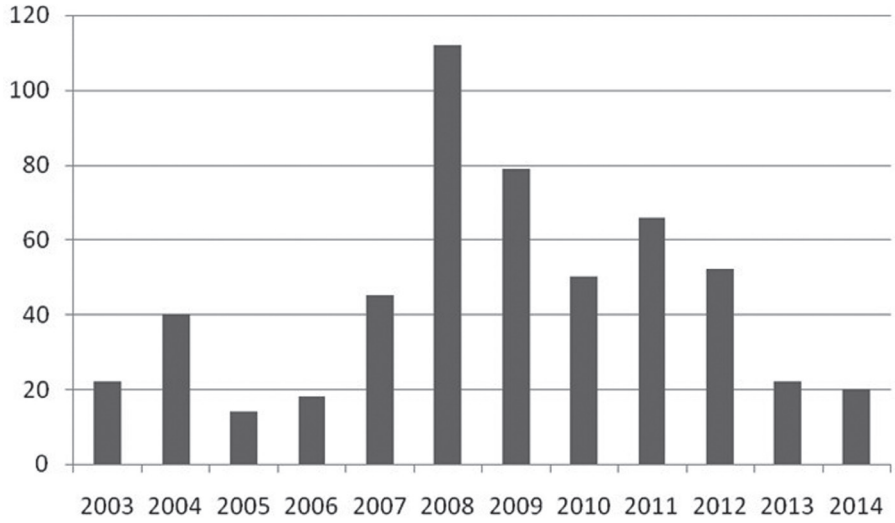


Źródło: opracowanie własne.

Spośród analizowanych podmiotów, zaledwie dwa w okresie dwunastu lat otrzymały prawa ochronne na wzory użytkowe. Były to przedsiębiorstwa Fakro (po jednym zgłoszeniu w roku 2010 i 2012) i Meble Vox (również po jednym zgłoszeniu w roku 2013 i 2014).

Zgoła odmiennie wygląda sytuacja w odniesieniu do skali ochrony uzyskanej przez firmy rodzinne na znaki towarowe. Pozwalają one na zindywidualizowanie produktu, nadając mu określonym symbolem, napisem czy też innym ciągiem znaków zdolność identyfikującą. Pozwala ona na odróżnienie produktu firmy od podobnych produktów innych, często konkurencyjnych przedsiębiorstw. „Znakami towarowymi mogą być tylko takie oznaczenia, które łączą w sobie następujące cechy: są zmysłowo postrzegalne, jednolite i samodzielne względem towaru, który oznaczają. Ponadto muszą dać się przedstawić graficznie" [Dereń 2007, s. 112]. Są one „odbitym w świadomości odbiorcy związkiem oznaczenia towaru, który obejmuje ogół informacji i wyobrażeń o towarze [Dereń 2007, s. 113]. Pełnią one również określoną rolę marketingową, „która polega na zachęceniu do nabycia oznakowanego towaru. Funkcja ta jest realizowana na kilku etapach. Przede wszystkim początkowo znak towarowy promuje towar lub usługę i ułatwia jego wprowadzenie na rynek, a następnie ugruntowuje pozycję towaru i wspiera działania na rzecz zdobycia nowej klienteli [Dereń 2007, s. 115].

Rys. 4. Liczba praw ochronnych na znaki towarowe uzyskanych przez analizowane firmy w latach 2003–2014



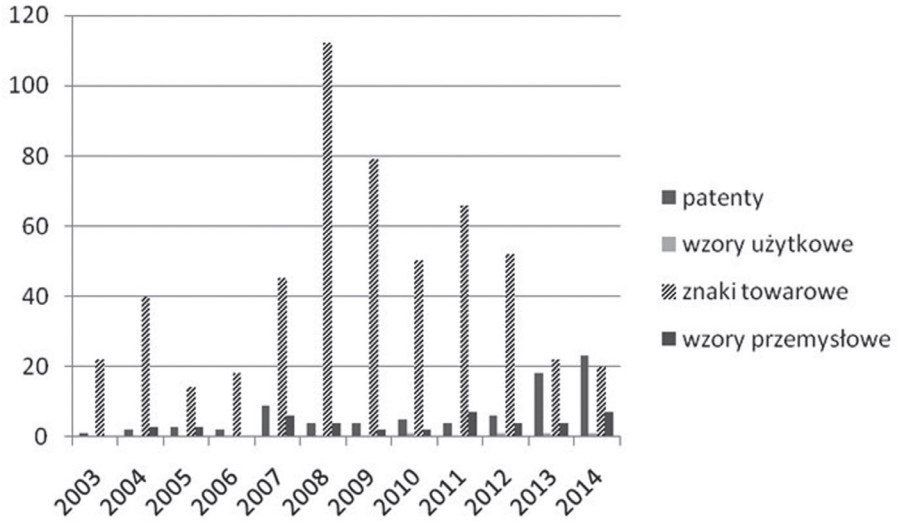
Źródło: opracowanie własne.

W latach 2003–2014 przedsiębiorstwa rodzinne otrzymały w sumie aż pięćset trzydzieści cztery prawa ochronne na znaki towarowe. Wśród nich, absolutne pierwszeństwo w tym zakresie uzyskała firma Mokate, do której należy ponad połowa z uwzględnionych w badaniach praw wyłącznych. Na drugiej pozycji uplasowała się firma Irena Eris, natomiast zdecydowanie mniejszą liczbę praw wyłącznych uzyskały pozostałe firmy. Zestawienie zamyka firma Adamed, która w tym czasie uzyskała ochronę na jeden znak towarowy.

Co jednak interesujące, po roku 2008, gdy liczba otrzymanych praw ochronnych na znaki towarowe wyniosła sto dwanaście, w kolejnych latach dała się zauważyć, z wyjątkiem w roku 2010, konsekwentna tendencja spadkowa w tym obszarze. Nie musi to oznaczać jednakże, że firmy rodzinne tracą zainteresowanie ochroną swoich znaków towarowych, z których lwia część stała się już marką samą w sobie. Wobec ekspansywnej polityki rozwojowej, powiązanej z wchodzeniem na nowe, zagraniczne rynki, często rezygnują one z instytucjonalnej ochrony krajowej na rzecz procedury zmierzającej do uzyskania praw wyłącznym o charakterze międzynarodowym.

Sumaryczne zestawienie praw wyłącznych uzyskanych w odniesieniu do wszystkich przedmiotów przedstawia kolejny wykres.

Rys. 5. Liczba patentów, praw ochronnych na wzory użytkowe, wzory przemysłowe i znaki towarowe uzyskana przez analizowane firmy w latach 2003–2014



Źródło: opracowanie własne.

Konkluzje, jakie wynikają z powyższego zestawienia, będące jednocześnie podsumowaniem wyników zaprezentowanych badań wskazują, że przedsiębiorstwa rodzinne na gruncie ustawodawstwa krajowego koncentrują się przede wszystkim, choć w coraz mniejszym stopniu, na ochronie znaków towarowych i w coraz większym stopniu – wynalazków. Jeśli natomiast chodzi o prawa ochronne w odniesieniu do oznaczeń geograficznych i topografii układów scalonych, badane firmy nie wykazują najmniejszego zainteresowania ich ochroną.

Zakończenie

Spośród wszystkich przedmiotów praw własności przemysłowej, w kręgu zaangażowania polskich firm rodzinnych w uzyskanie ich ochrony, znajdują się przede wszystkim znaki towarowe. Trzeba w tym miejscu podkreślić, że swoista popularność zgłaszania do ochrony właśnie znaków towarowych wynika w pewnym sensie z przymusu instytucjonalnego. Każdy produkt, który trafi do obrotu, musi być obligatoryjnie nim oznaczony. Natomiast daje się zauważyć, że od roku 2008 zainteresowanie ochroną znaków towarowych na gruncie ustawodawstwa krajowego stopniowo, lecz systematycznie spada. Coraz więcej uwagi przedsiębiorstwa rodzinne poświęcają natomiast prawom ochronnym na wynalazki, liczba uzyskanych patentów w ostatnich latach znacząco wzrosła. Warto zwrócić uwagę, że w badaniach nie uwzględniono zgłoszeń wynalazków, które znajdują się obecnie w trakcie procedury patentowej i potencjalnie spełniają przesłanki do uzyskania ochrony. Przykładowo firma Irena Eris, nie posiadając dotychczas ani jednego patentu, ma jednocześnie pięć zgłoszeń w tzw. toku. Zjawisko to nie dotyczy oczywiście każdej z firm w takim samym stopniu, zdarzają się bowiem zarówno takie, które dostrzegają potencjał patentowy w sposób szczególnie wyrazisty i takie, których aktywność wynalazcza sprowadzona jest do przypadków jednostkowych lub nie występuje wcale. Wydaje się, że w erze gospodarek, w których innowacyjność radykalna (związana z opracowywaniem i komercjalizacją wynalazków) jest przymusem i warunkiem utrzymania na rynku, uważane za rdzeń przedsiębiorczości firmy rodzinne powinny jednak mocniej skoncentrować swoje wysiłki w tym obszarze. Zdarza się, że w sferze zainteresowania biznesów rodzinnych pojawiają się wzory przemysłowe. Jednak spośród siedmiu firm, tylko jedna wykazała się zdecydowaną aktywnością w ich ochronie. Symboliczną uwagę przyciągnęły natomiast wzory użytkowe, w dwunastoletnim okresie badawczym, jedynie dwie firmy zdecydowały się uzyskać na nie prawa wyłączne. Powyższe wyniki badań są zbieżne z tendencjami w obszarze ochro-

ny przedmiotów własności przemysłowej, dającymi się zauważyć w ogólnym odniesieniu do polskich podmiotów. Także wśród nich największą popularnością cieszą się przede wszystkim zgłoszenia ochronne znaków towarowych. Daleko za nimi plasują się natomiast patenty na wynalazki.

Bibliografia

Arrow K.J. (1962), *Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention, NBER Chapters* [w:] *The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors*, National Bureau of Economic Research.

Baker J.B. (2007), *Beyond Schumpeter vs. Arrow: how antitrust fosters innovation*, 74 'Antitrust Law Journal", No 3.

Barta J., Markiewicz R. (1998), *Własność intelektualna w Światowej Organizacji Handlu (WTO)*, TAiWPNUniversitas, Kraków.

Besen S., Kirby S. (1989), *Private Copying, Appropriability and Optimal Copying Royalties*, "Journal of Law and Economics", Vol. 32, No. 2

Breyer S. (1970), *The Uneasy Case for Copyright: A Study of Copyright in Books, Photocopies, and Computer Programs*, "Harvard Law Review", Vol. 84, No. 2

Chesbrought H.W. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology,* Harvard Business School Press, Boston, MA

Commons J.R (1931), *Institutional Economics,* "American Economic Review", Vol. 21 (12). Dereń A.M. (2007), Własność intelektualna i przemysłowa, PWSZ w Nysie, Nysa.

Geiger A. (2004), *Patents, trademarks, copyrights – a mission for article 82 EC*, E.C.L.R. nr 5.

Ghindini G. (2008), *Intellectual property and competition law: The Innovation Lexus*, CondeGallego, 39 II C 879.

Hippel E. (1986), *Lead Users: A Source of Novel Product Concepts*, "Management Science", Vol. 32, No. 7.

Hovenkam H. (2009), *Patents, property, and competition policy*, 34 "Journal of Corporation Law".

Kitch E.W. (1986), *Patents. Monopolies or property rights?*, "Research in Law and Economics", Vol. 8.

Kotarba W. (2001), *Zarządzanie wiedzą chronioną w przedsiębiorstwie*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „ORGMASZ", Warszawa.

Krämer K. (2006), *Produktschutz – Basistechnologien, Entwicklungen-undMöglichkeiten* [w:] N.P. Sokianos, Produkt und Konzeptpiraterie. Erkennen, vorbeugen, abwehren, nutzen, dulden, Wiesbaden.

Laursen K., Salter A. (2004), *Searching High and Low: What Types of Firms Use Universities as A Source of Innovation?,* "Research Policy", No. 33

Lucchi N. (2006), *Digital Media and Intellectual Property*, Management of Rights an Consumer Protection in a Comparative Analysis, Berlin.

Miąsik D. (2012), *Własność intelektualna a szkoda dla konkurencji w prawie UE*, Centrum Europejskie Natolin, Warszawa.

Nihoul P. (2009), *The limitation of intellectual property in the name of competition*, 32 "Fordham International Law Journa".l

Niklewicz M., Wachowska M. (2012), *Wiedza-Kapitał ludzki-Innowacje*, Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa, Wrocław.

Szczepanowska-Kozłowska K. (1998), *Patent europejski. Przedmiotowy zakres ochrony*, Wydawnictwo KiK Konieczny i Kruszewski s.c., Warszawa.

Taylor C., Silberston Z. (1973), *The Economic Impact of the Patent System: A Study of the British Patent System,* Cambridge University Press, Cambridge, MA.

Ullrich H. (2004), *Expansionist intellectual property protection and reductionist competition rules: a trips perspective*, 7 "Journal of International Economic Law".

Orzeczenie WSA Nr 6 II SA 3937/02.

Filipek J. (2011), *Własność intelektualna w firmie. Strategia budowania sukcesu firmy*,

www.brandvalue.pl/wlasnosc-intelektualna-w-firmie-strategia-budowania-sukcesu-firmy.

Walczak W. (2011), Własność intelektualna – cenne niematerialne aktywa organizacji,

www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/39/id/821.

Barometr firm rodzinnych. Z optymizmem w przyszłość, www.kpmg.com/PL/pl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2014/Barometr-firm-rodzinnych-KPMG-IFR.pdf.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 89–99

Kamil Decyk
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Innowacyjność a pozycja konkurencyjna mikroprzedsiębiorstw

Innovation and Competitive Position of Microenterprises

Abstract: The article presents results of own research carried out among 382 microenterprises located in Warmińsko-mazurskie voivodeship. The aim of the study was to assess the relationship between innovation and the competitive position of microenterprises. Hypothesis assumed that the microenterprises' innovativeness has a significant relationship with the competitive position achieved by these entities.
In this study was observed that the biggest percentage of microenterprises were competitive (43,6%). On the other hand almost 30,0% of microfirms weren't able to compete (29,3%). Innovative microenterprises had better competitive position than non-innovative. There were more innovation companies, which were „strong in their competitive" (28,1%) than „weak in competitve" (25,8%). In non-innovatiove units the results were presented as follows: 19,5% („strong") and 26,6% („weak"). So, microenterprises characterized by weaker competitive position were outnumbered.
The study also noted a statistically significant, relatively strong, positive correlation (Spearman's rank order correlation at the level of 0,226) between level of innovation and competitive position, which together with the results, have confirmed the innovation impact on the competitive position of companies.
Key words: innovation, innovativeness, competitiveness, competitive position, microenterprise.

Wprowadzenie

Konkurowanie przedsiębiorstw jest nieodłączną cechą charakteryzującą gospodarkę rynkową. Może ono odbywać się na wielu płaszczyznach, począwszy od konkurowania między grupami państw, przez rywalizację

na poziomie krajowym, aż do konkurowania w obrębie danego państwa, w tym także na poziomie przedsiębiorstw [Adamkiewicz-Drwiłło 2010, s. 19]. Turbulentnie zmieniające się środowisko rynkowe wymusza na firmach zachowania innowacyjne i powiązane z nimi skuteczne zarządzanie zmianą. Zdolność do innowacji, umiejętność do opracowywania nowych produktów jest uznawana za kluczową umiejętność do zdobycia przewagi konkurencyjnej [Romijn, Albaladejo 2002, s. 1054; de Jong, Vermmeulen 2004, s. 5].

W myśli aktualnej koncepcji konkurencyjności w długim okresie, jest ona pochodną zdolności do rozwoju oraz umiejętności, które są czynnikiem warunkującym wdrożenie innowacyjnych produktów na rynek [Bossak, Bieńkowski 2004 za: Wysocki 2008, s. 62]. Pogląd ten wynika z interpretacji konkurencyjności prezentowanej przez G. Sobczyk [2006, ss. 52–54], która określa ją jako zdolność do utrzymania się na rynku i rozwoju w dłuższym okresie czasu pomimo presji wywieranej przez podmioty będące uczestnikami tego samego rynku docelowego. Takie podejście, oparte na perspektywicznym myśleniu, jest szczególnie istotne w przypadku mikroprzedsiębiorstw, a także małych jednostek gospodarczych. W sytuacji tych firm budowanie pozycji konkurencyjnej oparte na tradycyjnej koncepcji konkurencyjności (bazującej na instrumentach konkurowania tj.: cena, jakość) nie pomaga w rywalizacji z większymi podmiotami krajowymi, europejskim, czy też z azjatyckimi tj. z Chin, czy Indii, w których koszty pracy są zdecydowanie niższe niż w Polsce. Ponadto aktualne podejście do konkurencyjności bazujące na umiejętnościach określa zdolności firm do działań tj.: szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu (co jest domeną małych i mikroprzedsiębiorstw), umiejętne wykorzystanie własnych zasobów oraz sprzyjających konfiguracji otoczenia. Współcześnie obowiązuje trend budowy konkurencyjności bazującej na rzadkich, wyjątkowych, trudnych do naśladowania źródłach umożliwiających odniesienie sukcesu na rynku [Lubiński i in. 1995, ss. 9–13]. Jest to możliwe do osiągnięcia w procesie przechodzenia od twardych do miękkich wyznaczników konkurencyjności, a wykorzystywanie tych źródeł zapewniać mają wykwalifikowani menadżerowie i pracownicy. Niezbędna do tego jest także modyfikacja instrumentów oddziaływania przez państwo w kierunku podaży. Poszukuje się więc możliwości w walce konkurencyjnej, bazując na restrukturyzacji, prywatyzacji czy działalności innowacyjnej. Rolę innowacji oraz przedsiębiorczości, a nie ceny, jakości, czy promocji, podkreśla także R. Gadomski [2004, s. 20] i P.F. Drucker [1992 za: Wysocki 2009, s. 60]. Innowacje, zdaniem drugiego

z przywołanych autorów, umożliwiają m.in.: poszerzanie oferty rynkowej, wzrost jakości produktów, zapewniają większe zadowolenie klienta, co prowadzi w efekcie do polepszenia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Przez wdrażanie innowacji powstaje szansa osiągnięcia przewagi konkurencyjnej niezbędnej do poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku. Szczególnego znaczenia nabierają one w perspektywie gospodarki opartej na wiedzy, a także dla mikro i małych przedsiębiorstw, które z racji swoich cech ekonomicznych i społecznych są w stanie szybko reagować na zmiany preferencji klientów, dostosowując się do wymogów rynku [Prajogo, Ahmed 2006, s. 499; Daghfous 2004, ss. 21–27]. Innowacje szczególnie istotne są ponadto dla firm działających na globalnym rynku, dla których innowacyjność ma odzwierciedlenie w byciu pionierami w kreowaniu nowych produktów i usług oraz w poprawie skuteczności działania [Sipa 2011, s. 441].

Wspomniane wcześniej instrumenty konkurowania, a także umiejętności czy jakość zarządzania wpisują się w „system konkurencyjny", który składa się z czterech elementów zaproponowanych przez M.J. Stankiewicza [2005, ss. 89–91]. Autor proponuje podejście kompleksowe do konkurencyjności traktując ją jako zdolność, a z drugiej strony jako system, którego komponentami są:

- potencjał konkurencyjności – zasoby materialne i niematerialne potrzebne do działania przedsiębiorstwa na rynku,
- przewaga konkurencyjna – efekt wykorzystania potencjału umożliwiający efektywne budowanie atrakcyjnej oceny rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania,
- instrumenty konkurowania – środki do pozyskania klientów wymienione wcześniej, tj. cena czy jakość,
- pozycja konkurencyjna – jest wynikiem konkurowania w danym sektorze w porównaniu do wyników konkurentów.

Zdefiniowanie ostatniego z elementów systemu jest problematyczne i ma względny charakter. Jednak charakterystyczne dla pozycji konkurencyjnej jest uzależnienie jej od działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo oraz od aktywności konkurentów. Uznaje się, iż kończy ona pewien cykl działań i rozpoczyna nowy. W literaturze prezentuje się cztery kryteria oceny pozycji konkurencyjnej ze względu na [Stankiewicz 2005; Kochański, Kurek 2003 za: Chrobocińska, Juchniewicz 2010, s. 42]:

- podmiot oceniający – największe znaczenie mają oceny sześciu elementów: akcjonariuszy, pracowników (zapewnienie im satysfakcji), klientów (ich lojalność i satysfakcja), konkurentów (mierzących po-

zycję konkurencyjną udziałem w rynku, czy lojalnością klientów), przedsiębiorstw jako podmiotu konkurencji oraz państwa, dla którego wysoką pozycję konkurencyjną mają podmioty o wysokiej rentowności oraz inwestujące w infrastrukturę,
- czasokres – rozróżnia się w tym przypadku pozycję konkurencyjną statyczną (miary odnoszą się do okresu zamkniętego) oraz dynamiczną (wykorzystywana w dłuższym okresie do określenia skali, tempa i kierunku zmian),
- zakres oceny – pozwala on na wyróżnienie całościowego punktu widzenia pozycji konkurencyjnej (konkurowanie przedsiębiorstwa na wszystkich rynkach i wszystkimi produktami) oraz cząstkowego odnoszącego się np. do określonego obszaru, segmentu działalności czy sektora rynku,
- charakter oceny – kwantytatywny (obliczanie i porównywanie wskaźników), jakościowy (szacowanie pozycji konkurencyjnej według jej przydatności dla konkurowania w przyszłości).

W kontekście niniejszego opracowania zastosowano trzecie kryterium, według zakresu oceny. Ponadto w założeniach metodycznych i w związku z powyższymi rozważaniami za cel opracowania przyjęto ocenę związku między innowacyjnością a pozycją konkurencyjną mikroprzedsiębiorstw. W świetle tak zaprezentowanego celu oraz na podstawie studiów literatury w zakresie omawianego problemu przyjęto hipotezę badawczą, iż poziom innowacyjności przedsiębiorstw ma istotne pozytywne znaczenie dla ich pozycji konkurencyjnej.

Zaprezentowane w opracowaniu wyniki badań są częścią badań dotyczących regionalnych uwarunkowań działalności innowacyjnej mikroprzedsiębiorstw, które zrealizowano w latach 2012–2013 wśród mikroprzedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie województwa warmińsko-mazurskiego. Należy w tym miejscu zaznaczyć także, iż z uwagi na czas realizacji badań i zgodnie z definicją przedsiębiorstwa innowacyjnego, za które uznaje się firmę, która w badanym okresie – najczęściej trzyletnim – wprowadziła przynajmniej jedną innowację technologiczną (nowy lub ulepszony produkt bądź nowy lub ulepszony proces), będącą nowością przynajmniej z punktu widzenia tegoż przedsiębiorstwa [Stawasz 2005, s. 33], weryfikacji poddano trzyletni okres 2009–2011.

W badaniach wzięły udział 382 podmioty gospodarcze, co stanowiło reprezentatywną próbę badawczą i pozwoliło na wyciąganie wniosków dotyczących całej populacji. Dobór próby miał charakter nielosowy, a przeba-

dane mikroprzedsiębiorstwa reprezentowały branże kluczowe dla rozwoju województwa warmińsko-mazurskiego, wybrane zgodnie z raportami badawczymi realizowanymi na skalę lokalną, a także z Regionalną Strategią Innowacyjności. Do realizacji badań zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, przy wykorzystaniu narzędzia w formie autorskiego kwestionariusza ankiety, który rozesłano do 509 mikropodmiotów pocztą tradycyjną, elektroniczną lub przeprowadzono wywiady bezpośrednie oraz telefoniczne. Otrzymano zwrot poprawnie wypełnionych kwestionariuszy na poziomie 75,0%.

Hipotezę badawczą zweryfikowano przy pomocy programu STATISTICA 10.0 stosując w tym celu wskaźnik korelacji rang Spearmana dotyczący weryfikowania związków między danymi o charakterze jakościowym. Ponadto do sprawdzenia słuszności postawionej hipotezy wykorzystano wyniki badań własnych uzyskane na podstawie wcześniej opisanych metod i narzędzi badawczych.

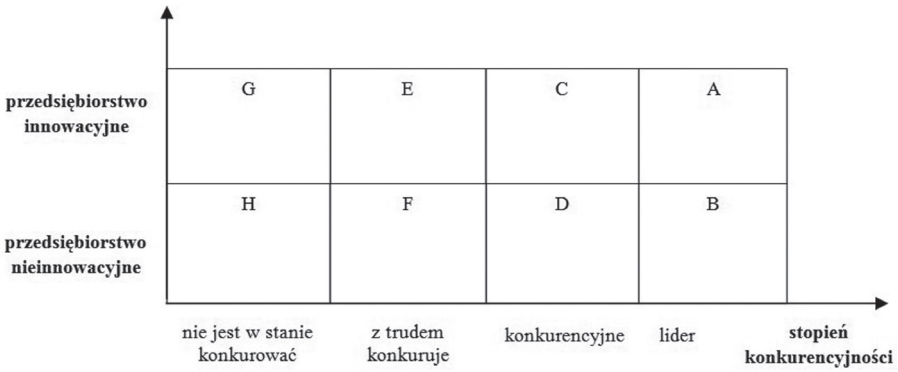
W realizowanych badaniach oraz na potrzeby opracowania zinterpretowano pojęcia innowacyjności przedsiębiorstwa oraz jego konkurencyjności. Decydującą w ocenie poziomu innowacyjności mikroprzedsiębiorstwa była deklaracja respondenta na temat wdrożenia w ostatnich trzech latach innowacji technologicznej (nowego, bądź udoskonalonego produktu lub procesu) lub nietechnologicznej (nowej metody organizacyjnej lub marketingowej) w ostatnich trzech latach działalności (tj. 2009–2011). Co prawda, zgodnie z *Podręcznikiem Oslo...* [2008, s. 61], który zawiera zagadnienia metodologiczne dotyczące problematyki innowacyjności, za przedsiębiorstwo innowacyjne uznaje się jednostkę gospodarczą, która wdrożyła przynajmniej jedną innowację technologiczną w ciągu badanego okresu. Jednak aktywność w zakresie innowacji nietechnologicznych również świadczy o podejmowaniu działań innowacyjnych przez przedsiębiorstwa. Tego rodzaju nowości są także przedmiotem coraz większej liczby opracowań naukowych. W dalszej części artykułu za innowacyjne podmioty uznanozatem zarówno te wdrażające zmiany technologiczne, jak i nietechnologiczne. Respondenci zostali wcześniej zaznajomieni z definicją innowacji (innowacją jest wprowadzenie nowego lub znacznie ulepszonego produktu, procesu, metody organizacyjnej bądź marketingowej do praktyk biznesowych czy zewnętrznych relacji. Nie ma znaczenia jednocześnie czy jest to innowacja na skalę światową, regionalną, czy też w zakresie samego przedsiębiorstwa). Pogląd taki jest zgodny ze standardami prowadzenia działalności innowacyjnej opisywanymi przez OECD [2009, s. 26].

W badaniu określono pozycję konkurencyjną wszystkich podmiotów, a także rozgraniczając je na jednostki innowacyjne i nieinnowacyjne bez względu na rynek, na jakim konkurują.

W rozważaniach teoretycznych, jak i w praktyce gospodarczej, występuje związek między innowacyjnością przedsiębiorstwa a jego konkurencyjnością i związaną z tym pozycją konkurencyjną. W obliczu tego stwierdzenia interesującym jest, czy zależność pozycji konkurencyjnej od innowacyjności występuje także w przypadku specyficznych jednostek gospodarczych, jakimi są mikroprzedsiębiorstwa.

W celu uzyskania odpowiedzi na powyższą kwestię, mikroprzedsiębiorstwa podzielone zostały na dwie grupy ze względu na poziom innowacyjności (innowacyjne i nieinnowacyjne). W przypadku pozycji konkurencyjnej wyróżniono cztery jej rodzaje: liderzy, przedsiębiorstwa konkurencyjne, takie, które z trudem konkurują bądź nie są w stanie konkurować (rys. 1). Najlepszymi parametrami innowacyjności i konkurencyjności odznaczały się przedsiębiorstwa znajdujące się w obszarze „A", charakteryzujące się innowacyjnością oraz wysoką pozycją konkurencyjną na rynku określaną mianem lidera. W najgorszej sytuacji były te zlokalizowane najbliżej początku układu współrzędnych, a więc z pola „H". Charakteryzowały się one brakiem innowacyjności oraz najniższym stopniem konkurencyjności określanym jako stan, w którym nie było możliwe konkurowanie z pozostałymi podmiotami gospodarczymi.

Rys. 1. Typy przedsiębiorstw ze względu na ich innowacyjność oraz stopień konkurencyjności



Źródło: opracowanie własne.

Pozycja konkurencyjna mikroprzedsiębiorstw – wyniki badań

W przypadku realizowanych badań przeanalizowano sytuację 382 przedsiębiorstw, z których do firm innowacyjnych zakwalifikowano 206 firm, natomiast ich nieinnowacyjni odpowiednicy stanowili grupę 176 jednostek. Do celów klasyfikacji mikroprzedsiębiorstw do jednej z grup zastosowano przywołaną wcześniej metodologię wyodrębniania jednostek innowacyjnych zgodną z *Podręcznikiem Oslo* [2008, s. 61] oraz aktualnymi praktykami naukowymi.

Na podstawie wyników badań zauważalne jest, że bez względu na poziom innowacyjności, mikroprzedsiębiorstwa w największym stopniu były konkurencyjne wobec pozostałych podmiotów na rynkach (43,6%) (tab. 1.).

Tab. 1. Pozycja konkurencyjna mikroprzedsiębiorstw z uwzględnieniem poziomu ich innowacyjności (dane w %*)

Wyszczególnienie	lider	konkurencyjne	z trudem konkuruje	nie jest w stanie konkurować
innowacyjne	2,9	**25,2**	11,9	13,9
nieinnowacyjne	1,1	**18,4**	11,3	15,3
razem	4,0	**43,6**	23,2	29,3

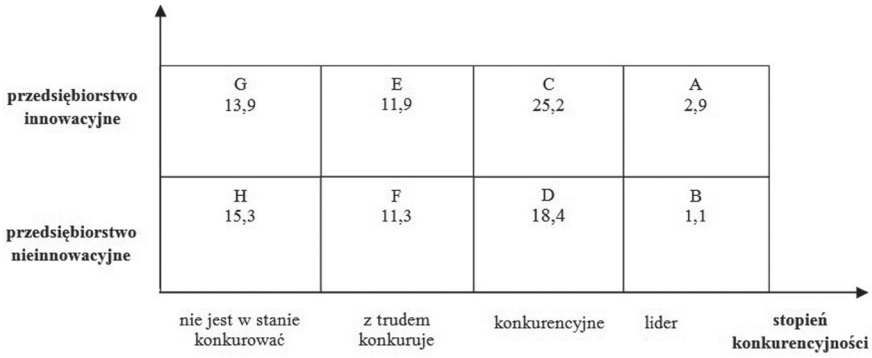
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

* 100% to liczba wszystkich poddanych badaniu mikroprzedsiębiorstw (382)

Należy jednak zaznaczyć, iż jest to ogólna pozycja konkurencyjna oceniona bez rozróżniania ze względu na rynek konkurowania np. regionalny, krajowy, itd. Aż 29,3% respondentów określiło pozycję swojego przedsiębiorstwa jako taką, która nie pozwala na konkurowanie z pozostałymi podmiotami gospodarczymi, co jest niekorzystnym zjawiskiem występującym w obu badanych grupach (rys. 2).

Na podstawie danych zaprezentowanych w tabeli 1 zauważyć również można, że w badanej grupie przedsiębiorstw przeważały firmy innowacyjne konkurencyjne (grupa „C") (25,2%). Zdecydowanie mniej było firm konkurencyjnych niewprowadzających innowacji (18,4%), grupa „D". Równie liczną grupę „G" (13,9%) stanowiły firmy, które mimo swojej innowacyjności nie potrafiły konkurować z innymi uczestnikami rynku. W przypadku tych firm można uznać, iż innowacje nie miały przełożenia na pozycję konkurencyjną.

Rys. 2. Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw, a ich pozycja konkurencyjna jako % wszystkich przebadanych firm



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tak więc z jednej strony podmioty innowacyjne w dużej mierze były konkurencyjne, z drugiej zaś niemal 15,0% z nich nie miało w ogóle sprzyjających warunków do konkurowania. W przypadku podmiotów nieinnowacyjnych proporcja ta była jeszcze bardziej niekorzystna, gdyż odsetek mikroprzedsiębiorstw konkurencyjnych, jak i niebędących w stanie rywalizować na rynku, był podobny – grupa „D" i „H".

Na podstawie wyników badań należy stwierdzić, że lepsze pozycje konkurencyjne osiągały przedsiębiorstwa innowacyjne. Uznając firmy konkurencyjne i liderów jako przedsiębiorstwa „silnie konkurencyjne", a pozostałe, jako „słabo konkurencyjne", zauważyć można, że wśród innowacyjnych podmiotów, firm „silnie konkurencyjnych" było 28,1%, natomiast w nieinnowacyjnych tylko 19,5%. W porównaniu do badań realizowanych przez M. Sipę [2011, s. 443], firmy z obszarów „A" i „C" stanowiły grupę 40% przebadanych przedsiębiorstw, zaś do grupy „B" i „D" autorka na podstawie badań zaklasyfikowała 11% przedsiębiorstw, które nazwała „tradycyjnymi". Wyniki badań własnych zbieżne są z tymi prowadzonymi przez M. Sipę w zakresie firm innowacyjnych, które okazały się „słabo konkurencyjne". W badaniach własnych mikroprzedsiębiorstwa te stanowiły 25,8%, natomiast u przywoływanej autorki 25%. Firmy uznane przez autorkę za tzw. „dreptaczy" (nieinnowacyjne i „słabo konkurencyjne") reprezentowane były przez 24% podmioty [Sipa 2011, ss. 443–444], zaś w badaniach własnych stanowiły grupę 26,6%.

Konkludując, z powyższych analiz i rozważań wynika, że poziom innowacyjność ma wpływ na pozycję konkurencyjną, bowiem grupa innowacyjnych mikroprzedsiębiorstw wykazała się znacznie wyższą pozycją konku-

rencyjną w porównaniu do ich nieinnowacyjnych odpowiedników – lepszą o 8,6 punktów procentowych (p.p.) w przypadku firm „silnie konkurencyjnych". W odniesieniu natomiast do podmiotów „słabo konkurencyjnych", przeważały nieinnowacyjne jednostki o 0,8 p.p. Niekorzystnym zjawiskiem jest natomiast większy odsetek wszystkich mikroprzedsiębiorstw, które wykazały słabą pozycję konkurencyjną 52,5% przy 47,6% charakteryzujących się wysoką konkurencyjnością.

Ponadto o istotnej statystycznie zależności pozycji konkurencyjnej od stopnia innowacyjności, świadczy korelacja statystyczna występująca między nimi. W tym przypadku zweryfikowano hipotezę statystyczną o niezależności pozycji konkurencyjnej od innowacyjności. Tak więc jej odrzucenie potwierdziło występowanie zależności między badanymi zjawiskami. Do testowania przyjętej hipotezy zastosowano współczynnik korelacji rang Spearmana. Współczynnik ten wyniósł 0,226, a poziom p był mniejszy od założonego poziomu istotności 0,05 i wyniósł 0,000008 (Tab. 2).

Tab. 2. Korelacja porządku rang Spearmana (poziom istotności p < 0,05)

Para zmiennych	N ważnych	R Spearman	t(N-2)	p
Poziom innowacyjności & pozycja konkurencyjna	382	0,226383	4,530635	0,000008

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań oraz programu STATISTICA 10.0

Uzyskane wyniki były istotnie statystycznie i pozwoliły na odrzucenie hipotezy mówiącej o niezależności zmiennych pozycji konkurencyjne od innowacyjności mikroprzedsiębiorstw, a także na określenie dosyć silnego dodatniego związku występującego między badanymi zjawiskami. Podsumowując, na podstawie przeprowadzonej statystyki zauważalne jest, że wraz ze wzrostem poziomu innowacyjności ulega polepszeniu pozycja konkurencyjna mikroprzedsiębiorstw, a korelacja między nimi jest dość silna na poziomie 0,226.

Zakończenie

Rekapitulując dotychczasowe rozważania, można zauważyć, że grupa 382 przebadanych mikroprzedsiębiorstw w największym stopniu uznana została za konkurencyjną. Jednocześnie należy nadmienić, że aż niemal co trzecie mikroprzedsiębiorstwo nie było w stanie konkurować. Jedynie niewielki odsetek mikrofirm biorących udział w badaniu stanowiły przedsiębiorstwa uznane za liderów, wśród których nieznacznie przeważały jednak jednostki wdrażające innowacje.

Dokonując rozgraniczenia podmiotów na innowacyjne oraz nieinnowacyjne zaobserwowano, iż pierwsza z wyróżnionych grup odznaczała się wyższą pozycją konkurencyjną. Ponadto, zgodnie z klasyfikacją mikroprzedsiębiorstw jako silnych oraz słabych konkurencyjnie, zauważono korzystniejszą sytuację w przypadku innowacyjnych podmiotów. Więcej spośród nich uznano za „silne konkurencyjnie", przy jednoczesnym mniejszym ich udziale wśród jednostek „słabych" pod tym względem. Pozytywną sytuację w kontekście pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw wdrażających innowacje deprecjonuje fakt braku możliwości konkurowania, który miał miejsce aż w 13,9% spośród przebadanych firm.

Wyniki badań własnych potwierdziły te uzyskane wcześniej uzyskane przez M. Sipę. Na ich podstawie autorka stwierdziła również wyższą pozycję konkurencyjną innowacyjnych podmiotów w porównaniu do nieinnowacyjnych firm. Różnica między porównywanymi badaniami wystąpiła jedynie w skali występowania mikroprzedsiębiorstw silnie- i słabo konkurencyjnych. W badaniach M. Sipy wystąpiła bowiem znacznie większa dysproporcja między innowacyjnymi a nieinnowacyjnymi przedsiębiorstwami uznanymi za silne konkurencyjnie.

Na zależność pozycji konkurencyjnej od poziomu innowacyjności wskazano również dokonując analizy statystycznej. Na jej podstawie udowodniono dosyć silną korelację między pozycją konkurencyjną a poziomem innowacyjności badanych przedsiębiorstw. Wynik potwierdził występujące w literaturze teoretyczne założenia o pozytywnym wpływie działalności innowacyjnej na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, a założona hipoteza badawcza została zweryfikowana pozytywnie.

Bibliografia

Adamkiewicz-Drwiłło H. (2010), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa,* PWN, Warszawa.

Bossak J., Bieńkowski W. (2004), *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw. Wyzwania dla Polski na progu XXI wieku,* Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

Chrobocińska K., Juchniewicz M. (2010), *Konkurencyjność sektora MSP na Warmii i Mazurach,* Fundacja „Wspierania i Promocji Przedsiębiorczości a Warmii i Mazurach", Olsztyn.

Daghfous A. (2004), *Absorptive capacity and the implementation of knowledge – intensive best practices,* „Advanced Management Journal", nr 69 (2).

De Jong J.P.J., Vermmeulen P.A.M. (2004), *Determiannts of product innovation in small firms*, „A *Comparision Across Industries*", EIM Business & Policy Research, Zoetermeer.

Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady,* PWE, Warszawa.

Gadomski R. (2004), *Innowacje a konkurencyjność przedsiębiorstwa,* „Problemy Zarządzania", nr 1, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Kochański T, Kurek S.T. (2003), *Konkurencyjność przedsiębiorstw: wybrane problemy*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.

Lubiński M., Michalski T., Misala J. (1995), *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki. Pojęcia i sposób mierzenia*, Instytut Rozwoju i Studiów Strategicznych, Warszawa.

OECD (2009), *Innovation in Firms: A Microeconomic Perspective*, OECD, Francja.

Podręcznik Oslo (2008), *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, Paryż.

Prajogo D.I., Ahmed P.K. (2006), *Relationships between innovation stimulus,innovation capacity and innovation performance*, „R & D Management", nr 36(5).

Romijn H., Albaladejo M. (2002), *Determinant of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England*, „Research Policy", nr 31, Elsevier.

Sipa M. (2011), *Specyfika działalności małych przedsiębiorstw o zróżnicowanym poziomie innowacyjności i konkurencyjności* [w:] A. Bielawska (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – mikrofirma 2011. Tworzenie i zarządzanie,* Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Sobczyk G. (2006), *Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.

Stankiewicz M.J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń.

Stawasz E. (2005), *Przedsiębiorstwo innowacyjne* [w:] K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii – Słownik pojęć*, PARP, Warszawa.

Wysocki J. (2009), *Koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstw* [w:] M. Juchniewicz (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – ujęcie mezoekonomiczne*, Wyd. Naukowe UWM, Olsztyn.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 101–113

Justyna Marjańska
Społeczna Akademia Nauk

Firma rodzinna jako organizacja ucząca się

The Family Company as a Learning Organization

Abstract: The family company is a perfect example of a learning organization , because it actively assisted and inspire their employees. It implements the main objectives of the learning organization brings many benefits the family business, even increase competitiveness, productivity. The owner creates a good atmosphere in the team, appropriate organizational culture which allows for attention to customer satisfaction .
Key words: family business, learning organization.

Wstęp

Jak wiele jest definicji firm rodzinnych, tak wiele można znaleźć definicji organizacji uczącej się. Przedsiębiorstwo uczące się to organizacja, która umożliwia i ułatwia uczenie się wszystkim swoim członkom. Organizacja ucząca się wzbogaca się, aby usatysfakcjonować swoich interesantów poprzez pozyskiwanie wiedzy, ale i tworzenie nowej wiedzy, upowszechnia ją w bieżącej działalności, a co za tym idzie świadomie wykorzystuje proces uczenia się indywidualnego, grupowego, a także systemowego. Efektem uczenia się jest zdobywanie wiedzy, dlatego też można stwierdzić, że wiedza jest podstawowym, ale i strategicznym czynnikiem sukcesu. To dzięki wiedzy organizacje potrafią obniżyć poziom niepewności w ryzykownych przedsięwzięciach. Umiejętność jej gromadzenia i poprawnego wykorzystania stanowi jedną ze złożonych kompetencji organizacji. Wiedza dzięki procesowi uporządkowania strukturalizuje się w technologiach, procedurach, dokumentacji organizacyjnej, fachowości pracowników. Potrafi się materializować, czyli uzewnętrznia się w produktach i usługach. A przede wszyst-

kim to właśnie wiedza sama w sobie może stanowić produkt [Kaczmarek 2012, s. 461].

Celem artykułu jest przedstawienie firmy rodzinnej jako organizacji uczącej się, dzięki czemu firma ta może się rozwijać i budować swoją przewagę konkurencyjną.

Istota i cechy organizacji uczącej się

W dzisiejszych czasach ważnym czynnikiem konkurencyjności stała się dla firmy informacja i wiedza. Nieskończoność wiedzy i informacji powoduje kłopoty w podejmowaniu decyzji, dlatego też umiejętne zarządzanie wiedzą stanie się dla organizacji okazją do otwierania się na nowe horyzonty. Jednak przedsiębiorstwo musi podjąć dwa trudne wyzwania – posiadać aktualną wiedzę i potrafić umiejętnie ją wykorzystać. Organizacja oparta na wiedzy ma znaczenie instytucjonalne i funkcjonalne. Jest to system społeczny posiadającą strukturę komunikacji i informacji, co umożliwi interakcje między uczestnikami. W sensie funkcjonalnym przedsiębiorstwo oparte na wiedzy traktowane jest jako baza dla wszystkich strategii zarządzania, które służą do podejmowania decyzji, rozwiązywania problemów i inicjowania zmian. Organizacja ukierunkowana na wiedzę opiera się na sumie wiedzy, jaką posiadają współpracownicy. Według M.E. Mc Gilla i J.W. Slocuma wiedza ta powinna być ciągle wzbogacana i rozwijana, a następnie udostępnia przedsiębiorstwu. Ma to na celu ciągłe odkrywanie nowych sposobów myślenia, nowych perspektyw, a także wykorzystania wiedzy przy rozwiązywaniu pojawiających się problemów. W koncepcji organizacji opartej na wiedzy pracownicy powinni wyrażać gotowość do uczenia się poprzez umiejętność zgłębiania problemów w celu zwiększania efektywności i skuteczności przedsiębiorstwa. Organizacja oparta na wiedzy jest otwarta na nowe eksperymenty i doświadczenia, zachęca do podejmowania ryzyka oraz jest gotowa do ciągłego uczenia się. Ważnym czynnikiem jest to, że granice między podwładnymi a przełożonym są otwarte. Strony powinny wymieniać się swoimi doświadczeniami. Warunkiem osiągnięcia wiedzy w przedsiębiorstwie jest jej otwartość, systemowe myślenie, kreatywność, skuteczność i zdolność uczenia się [Zimniewicz 2009, ss. 74-77]. Takie cechy posiada właśnie organizacja ucząca się.

Według R. Harrisona organizacja ucząca się to przedsiębiorstwo, które ma swoją mocną i spójną wizje, która to musi być przekazywana pracownikom i realizowana przez nich. Ma to na celu promowanie strategicznego myślenia. Strategia ta jest nie tylko znacząca, ale także otwarta i jedno-

znaczna. Dzięki sformowaniu takiej strategii organizacja jest zachęcona do poszukiwań szerszego wachlarza opcji strategicznych, dzięki czemu będzie ona promować myślenie równoległe i ukierunkuje procesy zdobywania wiedzy przez pracowników [Amstrong 2004, s. 431].

P. Senge organizacje uczące się definiuje jako: „organizacje, których członkowie przez cały czas zwiększają swoje umiejętności, aby osiągnąć pożądane przez siebie wyniki; w których pielęgnuje się nowo powstające, rozwojowe sposoby myślenia; w których pobudza się zbiorowe aspiracje; wreszcie te, w których ludzie bez przerwy uczą się, jak się razem uczyć. To, co odróżnia organizację tradycyjną od organizacji uczącej się, P. Senge przedstawił jako pięć wspierających się instrumentów [Senge 2012, s. 19]. Jednocześnie wskazuje na pięć wspierających się wzajemnie instrumentów integrujących uczenie się poszczególnych uczestników organizacji i organizacji jako całości:

- Myślenie systemowe – pozwala postrzegać organizację i jej otoczenie w spójny i całościowy sposób. Poszczególne zdarzenia są ze sobą powiązane, zdeterminowane przez ogólniejsze prawidłowości, wynikające z istniejącej struktury systemu organizacyjnego. Myślenie systemowe pozwala wyjaśnić zjawiska systemowe i na nie wpływać,
- Mistrzostwo osobiste – oznacza ciągłe samodoskonalenie członków organizacji zarówno w zakresie pozyskiwanej wiedzy, jak i sposobów jej wykorzystania. Czynnikiem zasadniczym uczenia się organizacji jest dążenie jej uczestników do rozumienia organizacji i wizji jej przyszłości, do sprawnego działania w celu realizacji tej wizji,
- Modele myślowe – są to często ukryte i nie do końca uświadomione założenia wpływające na rozumienie i ocenę otaczającej podmiot rzeczywistości. Ich zrozumienie, weryfikacja i umiejętności doskonalenia mają wpływ na efektywność zarówno działań jednostkowych, jak i funkcjonowania całej organizacji,
- Budowa wspólnej wizji przyszłości – oznacza umiejętność wzajemnego zrozumienia się członków organizacji i skutecznego komunikowania ich własnych oczekiwań i możliwości. Zakłada się, że porozumienie dotyczące kierunków funkcjonowania organizacji, wymagań kreowanych przez zmiany otoczenia oraz wewnętrznych możliwości organizacji jest warunkiem efektywnego działania,
- Zespołowe uczenie się – polega na prowadzeniu współpracy i wymiany poglądów w ramach funkcjonujących zespołów i jest wynikiem wykorzystania wcześniejszych instrumentów, kiedy zespół na-

prawdę się uczy, jego członkowie szybciej się rozwijają [Senge 2012, s. 23].

Według J. Penca organizacja ucząca się to organizacja, która umożliwia i ułatwia naukę wszystkim swoim członkom, świadomie doskonali sprawność swojego działania oraz poszerza zdolność do kreowania innowacji własnej przyszłości [Penc 2011, s. 79].

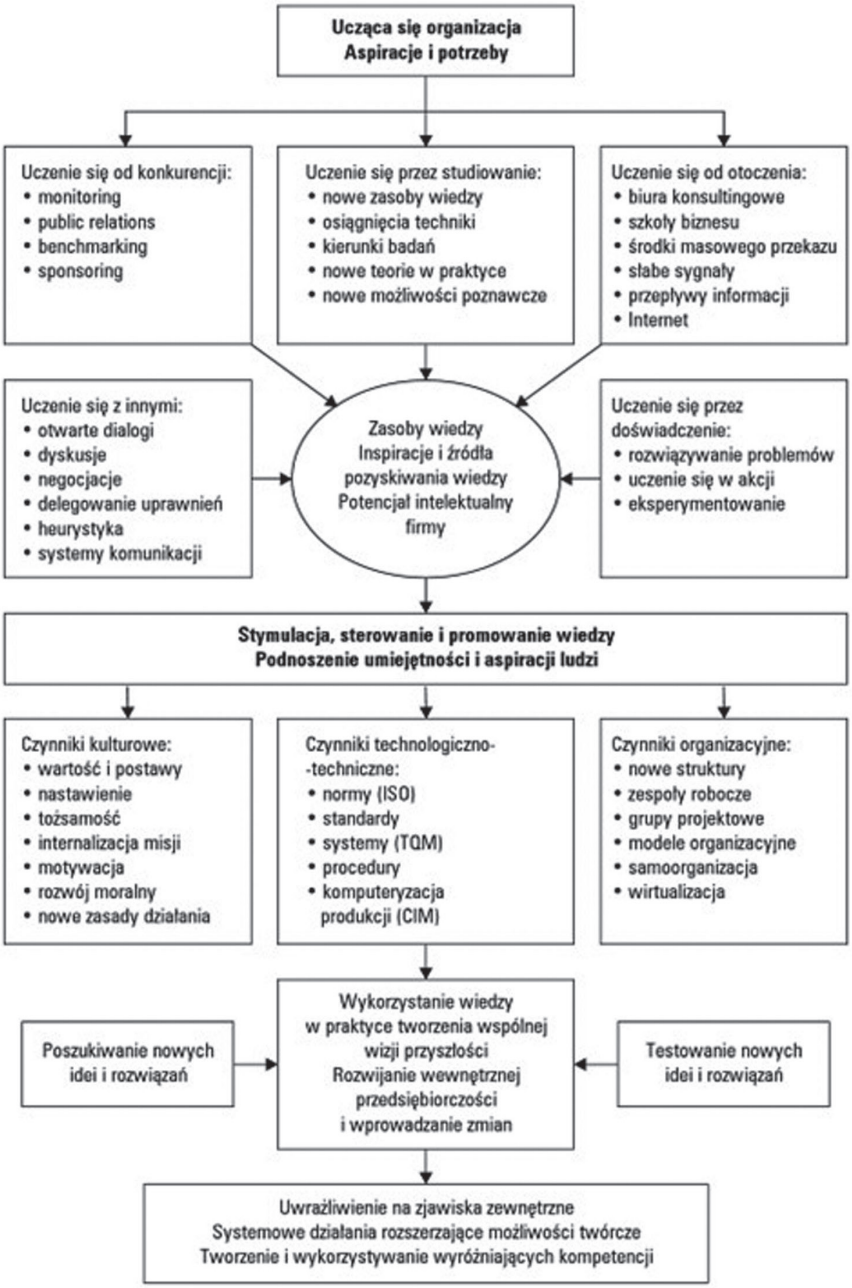
Model ten prezentuje wykres 1.

Zróżnicowanie podejścia w definiowaniu organizacji uczącej jest widoczne w spojrzeniach badaczy, których koncepcje zostały zestawione w tabeli 1.

„Sednem organizacji uczącej się jest zmiana sposobu myślenia". Jest to organizacja, w której członkowie bezustannie podnoszą swoje zdolności do kreowania tego, co chcą kreować, a sama organizacja w sposób ciągły rozwija swoje zdolności kształtowania przyszłości. Organizacja ucząca się jest organizacją inwestującą w rozwój personelu i angażującą ludzi w tworzenie oraz wdrażanie innowacji. Aby określić organizację mianem organizacji uczącej się, powinny być spełnione pewne warunki: musi być to instytucja zorganizowana w odmienny sposób od organizacji tradycyjnych oraz powinny zachodzić w niej świadomie zorganizowane procesy organizacyjnego uczenia się. Kadra menedżerska natomiast powinna w szczególny sposób koncentrować swoją uwagę na tych procesach i efektywnie nimi zarządzać [Czerniachowicz, s. 40].

Organizacja ucząca się to organizacja, która uczy się na błędach, nie każe ona swoich pracowników za pomyłki, nie boi się podejmować ryzyka, ale decyzje podejmuje na podstawie danych empirycznych, a nie na podstawie przeczucia. W organizacji uczącej się pracownicy ściśle współpracują ze sobą, to właśnie kierownictwo prowadzi treningi personelu, a także pozwala pracownikom wykorzystać kompetencje, jakie posiadają.

Wyk. 1. Model organizacji uczącej się



Źródło: Penc J., *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie: Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 79.

Tab. 1

Autor	Cechy wyróżniające organizację uczącą się
K. Zimniewicz	• wykorzystanie doświadczenia do kreowania nowej wiedzy, • kultura zorientowana na uczenie się, • otwarte granice między przełożonymi a podwładnymi, • kultura „odmiennych zdań”
P. Nesterowicz	• mechanizm konstruktywnej konfrontacji, • procesy uczenia się, • otwarty system informacyjny, • kultura organizacyjna
B. Mikuła	• uczenie się na błędach, • ciągły trening personelu oraz planowane szkolenia, • dostosowanie procedur pracy do sytuacji, • pełne wykorzystanie kompetencji pracowników, • delegowanie uprawnień, decentralizacja zarządzania • podejmowanie ryzyka, • zachęcanie do eksperymentowania
Ch. Handy	• ciekawość, • przebaczanie, • zaufanie, • zespołowość
P. Senge	• myślenie systemowe, • doskonalenie osobiste, • modele myślowe, • wspólna wizja, • zespołowe uczenie się

M. Bratnick	• uczenie się wytwarzania lepszych produktów, • uczenie się doskonalenia procesów, • uczenie się rozpowszechniania nowych idei, praktyk i procedur, • uczenie się powiększania zasobu wiedzy, • traktowanie każdej działalności jako okazji do uczenia się, • wrażliwość na zjawiska zewnętrzne, • całkowita otwartość na otoczenie
J. Brilman	• system zbiorowego uczenia się, • stałe znajdowanie się w stanie czuwania, • tworzenie, gromadzenie i rozpowszechnianie nowej wiedzy i umiejętności, • doskonalenie kompetencji swoich pracowników, • dokonywanie samooceny i porównywanie się z najlepszymi, • przekształcanie się, aby osiągać cele złożone
R. Kandola, J. Fullerton	• wspólna wizja, • zachęcająca struktura, • wspierająca kultura, • kierownictwo delegujące uprawnienia, • umotywowani pracownicy, • kształcenie

Źródło:http://www.wseip.edu.pl/dniw/images/pliki/pelne_teksty_ksiazek/Marcin%20K%C5%82ak_M_Zarz_wiedza_w_przeds.pdf

Firmy rodzinne

Definicji firm rodzinnych jest tak samo dużo jak badaczy tego tematu. Istnieje wiele synonimów przedsiębiorstwa rodzinnego, np. firma czy biznes rodzinny. Charakterystyczną cechą dla takich firm jest połączenie dwóch sfer: gospodarczej i rodzinnej. Do firm rodzinnych możemy zaliczyć małe przedsiębiorstwa rodzinne, ale również przedsiębiorstwa o dużych rozmiarach, które są kierowane przez jedną rodzinę. Dokładniejsze określenie oddziaływania przedsiębiorstw rodzinnych na gospodarkę jest tak samo trudne jak ich zdefiniowanie. Wyróżniamy co najmniej dwa powody, z których wynikają trudności w definiowaniu. Przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot nie „jednowymiarowy", lecz bardzo zróżnicowany. Brakuje kryteriów, któ-

re go wyróżniają, dlatego do tych podmiotów zalicza się przedsiębiorstwa o zróżnicowanych formach własnościowych, prawnych, różnych modelach zarządzania i rozmiarach [Sułkowski, Marjański 2009, s. 13].

Definicje firm rodzinnych zazwyczaj odnoszą się do kwestii własności oraz zarządzania przedsiębiorstwem. W przypadku własności przyjmuje się, że rodzina jest wyłącznym lub dominującym właścicielem. Firma uznawana jest za przedsiębiorstwo rodzinne, jeśli jej założyciel i/lub następcy wśród jej udziałowców zajmują główne stanowiska w zarządzie firmy lub w radzie nadzorczej [Mikulska 2011 s. 91].

Przedsiębiorstwo rodzinne charakteryzuje się grupą wyróżnionych cech, które pozwalają rozpoznać je na tle różnorodnych form organizacyjnych. Należy wspomnieć tu przede wszystkim następujące cechy:

- zatrudnieni pracownicy – co najmniej jeden członek rodzinny jest zatrudniony w przedsiębiorstwie lub aktywnie wspiera jego działalność,
- przebieg kariery zawodowej – istnienie firmy rodzinnej w dużym stopniu determinuje wybór ścieżki kariery zawodowej przez członków rodziny,
- dziedziczenie – istniejące stosunki rodzinne wywierają znaczący wpływ na zarządzanie firmą rodzinną,
- system wartości i celów – wartości kultywowane w rodzinie znajdują odzwierciedlenie w systemie misji i wizji przedsiębiorstwa rodzinnego,
- sprzężenie zwrotne – brak wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy rodziną a przedsiębiorstwem,
- wizja firmy – historia rodziny jest ściśle powiązana z historią firmy,
- odpowiedzialność – członkowie rodziny czują się odpowiedzialni za bieżące funkcjonowanie i perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego [Stradomski 2010, ss. 53–61].

Warto założyć, że firma rodzinna to przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, w którym kapitał w całości lub decydującej części jest w posiadaniu rodziny, minimum jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z myślą trwałego zachowania przedsięwzięcia w rękach rodziny. Jest to działalność gospodarcza, w której własność kontrolowana jest przez jedną rodzinę. Przedsiębiorstwo rodzinne uznawane jest za jednostkę, w której dwóch lub więcej członków rodziny dzieli pracę i własność oraz wywiera wpływ na kierownictwo poprzez wykorzystanie związków pokrewieństwa, pełnienie funkcji kierowniczej lub prawa własności [Jeżak, Popczyk, Winnicka–Popczyk 2004, s. 19].

Do prawidłowego funkcjonowania biznesu rodzinnego potrzebne są odpowiednie praktyki oraz zasady w obszarach funkcjonowania firmy rodzinnej:

- kontrola nad firmą – ustalenie jasnych struktur zarządzania oraz własności, a co za tym idzie podejmowanie decyzji przez poszczególnych członków rodziny, którzy bezpośrednio są zaangażowani w prowadzenie przedsiębiorstwa,
- kariery zawodowe członków rodziny – umożliwianie poszczególnym członkom rodziny pracę, awansowanie, wynagrodzenie uzależnione od wyników,
- kapitał firmy – określenie umów oraz systemów dla członków rodziny, dzięki czemu mają oni możliwość inwestowania w firmę, kupno, a także sprzedaż swoich udziałów bez naruszania interesów innych członków rodziny,
- umiejętność rozwiązywania konfliktów – dzięki czemu równowaga między firmą a życiem osobistym zostaje zachowana,
- kultura firmy – co powoduje rozwój wartości jednoczących przedsiębiorstwo z rodziną oraz wykorzystujących atuty firmy rodzinnej, do których możemy zaliczyć: wysoki stopień utożsamiania się z firmą, trwałą strukturę własnościową, długofalowe inwestycje w zarządzaniu biznesem oraz unikanie nadmiernie niebezpiecznych inwestycji [Jeżak, Popczyk, Winnicka–Popczyk 2004, s. 110].

Do głównych celów przedsiębiorstwa rodzinnego możemy zaliczyć:

- wydajność i dumę pracowników;
- zabezpieczenie finansowe i korzyści, jakie niesie prowadzenie przedsiębiorstwa dla właściciela;
- rozwój nowych produktów wysokiej jakości;
- narzędzia osobistego rozwoju, możliwość awansu społecznego i niezależności: członkostwo w dobrej firmie oraz pewność zatrudnienia. [Marjański 2011, s.169].

Organizacja ucząca się w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa rodzinnego

Firma rodzinna jest idealnym przykładem organizacji uczącej się, ponieważ potrafi identyfikować i eliminować błędy, a w tego typu firmach proces uczenia się czy to grupowego, czy też indywidualnego jest ułatwiany i popierany przez właścicieli przedsiębiorstwa. Wszyscy członkowie organizacji rozmyślnie przeobrażają zarówno siebie, jak i kontekst, w którym funkcjonują. Organizacja ucząca się to ta:

- w której inwestuje się w rozwój personelu oraz angażuje pracowników w tworzenie i wdrażanie innowacji,
- w której ciągle rozszerza się możliwości kreowania przyszłości,
- w której wykorzystuje się zaangażowanie i możliwości uczenia się pracowników zatrudnionych na wszystkich szczeblach organizacji,
- w której stwarza się warunki do rozwoju pracowników oraz zachęca ich do uczestniczenia w różnych formach uczenia się,
- w której można się uczyć na własnych błędach i sukcesach,
- w której postrzega się siebie jako element systemu zbiorowego uczenia się,
- która jest nieustannie w stanie czuwania,
- która tworzy i magazynuje wiedzę,
- która zwiększa kompetencje swoich pracowników,
- która dokonuje samooceny,
- która przekształca się, by osiągnąć cele,
- która jest otwarta na eksperymenty i nowe doświadczenia,
- która zachęca do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka [Kudelska 2013, ss. 23-24].

Cechy te posiada także każde przedsiębiorstwo rodzinne. Firmy rodzinne nieustanie uczą się i powiększają możliwości tworzenia własnej przyszłości, to właśnie firmy rodzinne stawiają na wiedzę w swoich organizacjach. W firmach rodzinnych pracownicy czy to z rodziny, czy pozostali gotowi są do uczenia się, a co za tym idzie, zgłębiają problemy, ciągle szukają nowych usprawnień i sposobów podnoszenia konkurencyjności firmy. Do cech, które wyróżniają firmę rodzinną jako organizację ucząca się, należą:

- uczenie się na błędach,
- rozwój personelu, który jest kierowany przez kierownictwo,
- delegowanie uprawnień i decentralizacja,
- podejmowanie ryzyka,
- poszukiwanie sposobów zwiększania skuteczności pracy,
- ścisła współpraca między wydziałami [Kudelska 2013, ss. 23-24].

Organizacja ucząca się stara się pozyskiwać nie tylko właściwe informacje, lecz także tworzyć oraz nabywać nową wiedzę, upowszechniając ją w bieżącej działalności, świadomie wykorzystuje procesy uczenia się na poziomach indywidualnym, grupowym i systemowym, aby wzbogacić siebie, usatysfakcjonować swoich interesariuszy (*stakeholders*), którymi jest także rodzina.

Organizacja ucząca się to taka organizacja, która umożliwia, ułatwia i stymuluje naukę wszystkim swoim członkom oraz świadomie przekształca

i doskonali zarówno siebie, jak i otoczenie, w którym istnieje, podnosząc stale sprawność własnego działania i zwiększając zdolność do innowacji i wzrostu, aby dzięki temu zapewnić sobie przetrwanie i sukces, a swoim beneficjentom satysfakcję. W firmach rodzinnych, które są przykładem organizacji uczącej się:

- wszyscy pracownicy widzą siebie jako osoby uczące się w imieniu przedsiębiorstwa; biorą odpowiedzialność za swój rozwój osobisty, aby dotrzymać kroku tempu zmiany, zarazem czują się odpowiedzialni za utrzymanie przedsiębiorstwa w stanie odpowiadającym wymogom efektywności funkcjonowania i rozwoju;
- zmierza się do zastępowania tradycyjnych relacji przełożony–podwładny samozarządzaniem; pracownicy są aktywni i podejmują działania z własnej inicjatywy; odgórne kierowanie zostaje ograniczone i zmniejsza się zakres kontroli;
- panuje duch samorozwoju; pracownicy biorący odpowiedzialność za osobiste uczenie się i usprawnianie pracy mają przestrzeń dla doskonalenia, są traktowani jako osoby dojrzałe psychicznie i mają wpływ na prowadzoną działalność gospodarczą;
- przedsiębiorstwo funkcjonuje niczym konsorcjum małych biznesów; każdy traktuje pracę jako swój biznes z charakterystyczną żywotnością, energią i wysiłkiem; cała organizacja przypomina wspólny rynek umieszczony w strategicznej strukturze nośnej, gdzie ludzie dokonują wymiany i handlują z użytkownikami, dostawcami i odbiorcami; powodzenie tak rozumianego przedsiębiorstwa leży w interesie każdego;
- przedsiębiorstwo jako całość tworzy, zbiera, rozpowszechnia i wykorzystuje nową wiedzę, jak również utrzymuje i rozwija kluczowe kompetencje, dzięki którym wyróżnia się pozytywnie [Kaczmarek 2012, s. 467].

Firmy rodzinne ciągle kształtują, a także aktualizują wiedzę swoich pracowników, co pozwala im prawidłowo funkcjonować. Szkolenia prowadzą do coraz to większej sprawności pracowników, co powoduje, że kierownictwo ogranicza swoją potrzebę kontroli i wprowadzania korekt. Firmy rodzinne dążą do rozwoju wiedzy i umiejętności i swojej, i pracowników. To właśnie w firmach rodzinnych właściciele przekonują swoich podwładnych do konieczności zdobywania nowych doświadczeń i umiejętności, to oni motywują pracowników do ciągłego uczenia się i podejmowania działania w celu podnoszenia kwalifikacji. Firmy rodzinne jako organizacje uczące

się nigdy nie osiągają stanu końcowego, ponieważ cały czas zachodzi proces uczenia się.

Podsumowanie

Firma rodzinna jest doskonałym przykładem organizacji uczącej się. Ten fakt przyczynia się do zwiększenia konkurencyjności firmy rodzinnej. To dzięki procesowi uczenia się organizacje uczące się potrafią tworzyć strategię, podejmować słuszne decyzje, rozwiązywać problemy, a także inicjować zmiany i nie bać się ich.

W organizacjach uczących się powinno dominować tzw. zarządzanie przedsiębiorcze, czyli tak jak w firmach rodzinnych zestaw działań skierowanych na jej zasoby, a także na środki motywacyjne. Ma to powodować, że nie tylko właściciel, lecz wszyscy pracownicy pragną nowych rzeczy, nie boją się zmian, a wręcz sami ich szukają, szybko na nie reagują i wykorzystyją jako okazje do podejmowania nowych działań i weryfikowania ich rezultatów na rynku. Cała zatem społeczność organizacji (przedsiębiorstwa) musi być kreatywna, silnie zintegrowana z firmą, zmotywowana i zaangażowana w poszukiwanie i zastosowanie nowych – lepszych od dotychczasowych – pomysłów na prowadzenie działalności [Kaczmarek 2012, s. 467].

Bibliografia

Amstrong M. (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Czerniachowicz B., *Organizacja ucząca się a organizacja inteligentna,* www.mikroekonomia.net/system/publication_files/1323/original/3.pdf.

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

Kaczmarek B. (2012), *Organizacja ucząca się jako nowa wartość firmy*, Zeszyt naukowy Uniwersytetu Szczecińskiego, NR 737 FINANSE, RYNKI FINANSOWE, UBEZPIECZENIA NR 56 2012, Szczecin.

Klich J. (2013), *Restrukturyzacja samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej*, Wolters Kluwer.

Kudelska K. (2013), *Organizacja ucząca się w świetle współczesnych koncepcji zarządzania,* Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy nr 3 (7), Olsztyn.

Marjański A. (2011), *Światowe i polskie badania przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju: zarządzanie rozwojem i zmianą,* A. Marjański (red.), Przedsiębiorczość i zarządzanie, Łódź, tom XII, zeszyt 7, s. 169.

Mikulska T. (2011), *Outsorcing rachunkowości w firmach rodzinnych*, [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Firmy Rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju: współczesne aspekty zarządzania*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Łódź, tom XII, zeszyt 6, s. 91.

Penc J. (2011), *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie: Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Senge P. (2012), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Stradomski M. (2010), *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

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

Zimniewicz K.(2009), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

<http://www.wseip.edu.pl/dniw/images/pliki/pelne_teksty_ksiazek/Marcin%20K%C5%82ak_M_Zarz_wiedza_w_przeds.pdf>.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 115–130

Yevhen Krykavskyy
Spoleczna Akademia Nauk

Nazar Fihun
Lviv National Polytechnic University

The Features of Logistics Flows Formation in Terms of E-commerce

Abstract: Considered the role of media in shaping the logistics flows of the company in terms of e-commerce. Identified the main trends in logistics and the role of marketing in the competition. Depicted the peculiarities of five forces that will carries out impact in to the enterprise profit. Characterized the main differences between classical and reverse logistics. Considered the role of innovation in the logistics of automotive industry. Depicted the duration structure of the vehicle life cycle from the raw material`s suppliers to the final consumer. Formed the hierarchical structure of the implementation of the logistics system objectives with allocation of conflict of interest place. Analyzed the state of the world and in particular – European automotive market. Formed the typical features of automotive consumer's behavior on the Internet and considered the profile of consumers for the purpose of forming more effective marketing campaigns.
Key words: logistic flows, e-commerce, the automotive market, innovative development, supply chain, marketing.

Introduction

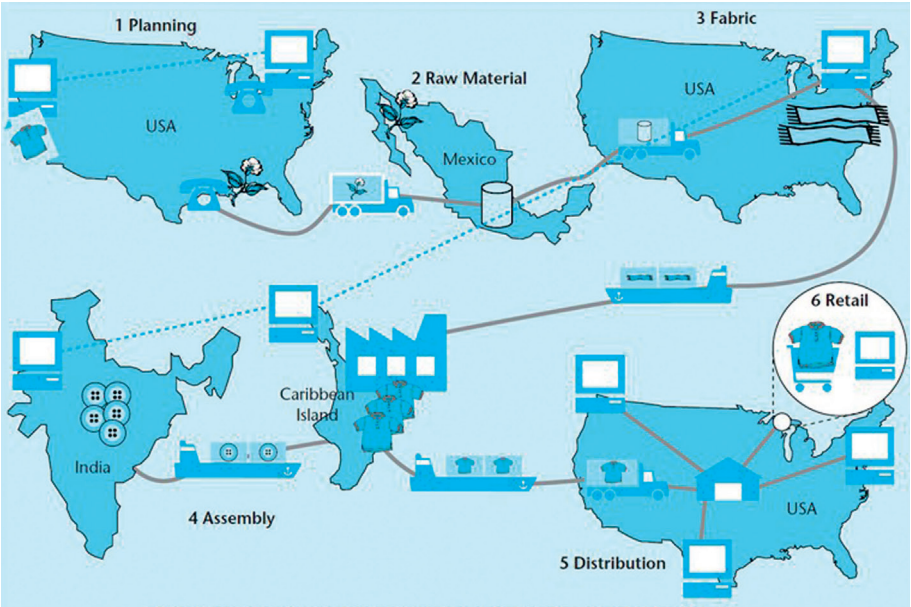
Today information is the main capital for all participants of the market relations. It is the source of a successful behavior strategy on a market, basis for planning the release of new products, creation of the actual distribution

channels, identifying the actual needs of consumers with effective use of marketing tools. Information plays an important role in the competition, as is the mechanism of forecasting future "steps" of major, existing or potential competitors. For consumers – relevant information is an ability to satisfy the highest priority needs – quickly and with minimal costs.

From the standpoint of logistics, analyzing four key streams: material, financial, informational and people flow – helps to argue that the most dynamic changes, and therefore challenges for all participants of the market relations inherent in the information flow. This is mainly due to the rapid development of information technologies, the expansion of quality, speed and geography access to the Internet, intensive growth of channel numbers and their access to the worldwide network. The information in modern logistics usually is determined not as the subject of management, but as a product for which compete on the both markets: industrial and consumer products. A striking example of this can be presented on the base of the most popular search engine Google. Google`s popularity primarily caused by "commodity" that is offered – namely, the provision of relevant, necessary information. Access to the information increased the role of consumers in the market, which de facto long ago is called "the consumer market". Under these conditions entrepreneurship and, in particular, the logistics – as the science of flow control, is continuously stay in a dynamic environment, without identification trend of which is not possible to provide sustainable development:

- the main changes that characterize today's logistics include:
- increase in the number of intercontinental transport;
- reducing the geographical placement`s role of seller, distributor, warehouse, etc. (Fig. 1);
- an increase in intermodal transportations;
- the transformation of supply chains from linear format to the network;
- the increase of time lag between the information flows from one side and the material and financial flows from another;
- intensification of logistics flows caused by the reduction of product life cycles;
- increasing the role of enterprises specialization.

Fig. 1. The chain of creating a new product in the garment industry



Source: Harrison 2008, p. 268.

- change the principles of supply chain formation (formation of the supply chain, which was a priority of enterprise gradually transformed into consumers prerogative), which involves the selection of supply chain subjects, technology, related services, etc., in more optimal and cost-effective manner;
- increasing requirements to the level of logistics services;
- reducing barriers to entry for new businesses in established logistic networks (activates the principle of „win stronger", takes into account consumer loyalty to a particular company in the logistics network);
- increased security requirements, particularly in the financial flows;
- growth of return flows;
- increase in the weight of logistics flows ecologization policies.

As already noted, the information flows in recent years undergoing rapid changes. Principles of their formation and management usually closely related to e-commerce, which in the case of saving the pace of development in the coming years (at some countries) can be compared by volumes of traditional markets. The reason for this rapid development are the

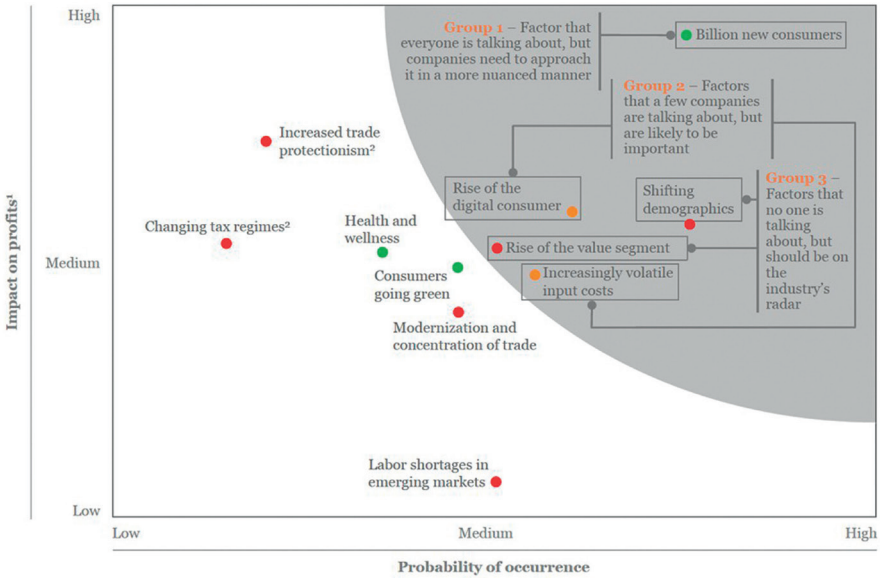
opportunities that opening for both – consumers and for businesses. Into the main of them we include: no need for geographic relation to the target market; reducing the operating costs; increased mobility as in the sphere of ordering and in the sphere of their implementation; increase opportunities for optimal customer satisfaction; increase in the number of options for communication, which in its turn promotes the formation of long-term partnerships; access to a wider range of customers, low costs for entrepreneurial activity organization and more. Despite a significant number of advantages for the formation of stable position on the market it is important to correctly identify the target customer profile, its habits and capabilities, desires and needs, and in what way the consumer will behave in the future, on which direction will move the "consumer market"? Researches noted on a significant growing number of middle class consumers (especially at the emerging markets), increase the number of "digital consumers," increasing the role of added value for the consumer, intensifying of urbanization processes and the increase in the average population age, the growing influence of limited resources on the formation of logistics flows, increasing the number of global sourcing (and therefore increasing the role of companies that are in direct contact with consumers), concentration during the strategic planning of ecologization process and so on. Summarizing all above, we believe that companies that are on the market of ecommerce in the planning of future strategy development and identification of key factors that has significant influence to the profitability of activities is advisable to consider the study formed by the authors of research the map of 5 forces illuminated in the Fig. 2.

The analysis of the existing maps of 5 forces that in the future will have the most significant impact on the profitability of enterprises creates conditions for the formation of a clear strategic goals of the company, thereby reducing the level of impact of the existing risks in the market. To one of the main factors highlighted rapid growth in the number of new customers who are geographically concentrated in the areas where the level of logistics flows management, logistics services, market competition – are in the process of transition to the stage of "maturity". These areas include India, China, Brazil, Argentina and others. The growth of new consumers on the one hand – is an opportunity increase profits, but on the other hand – is the additional difficulties with optimization of logistics flows, which, on our opinion, will require an efficient solutions in the sphere of:

- - management of product range;

- - the selection of automatic control systems and their localization to the operating environment;
- - standardization of production and business processes, especially at the points of contact with companies – partners;
- - intermodal transportations;
- - placement optimization of distribution centers;
- - selection of the optimal model of logistics network construction;
- - formation of uniform standards and mechanisms to ensure the security of informational, financial and material flows and so on.

Fig. 2. Strategic Map of consumer`s market 5 main future forces



Source: Chatterjee 2010, p. 8.

In addition to the increasing number of new customers to the profit of the company in the future (with a high probability) will have affect a demographic shift. This includes changes that will occur in the age structure of consumers (which certainly will have an impact on the purchasing behavior of consumers and therefore should be taken into account during the planning of target audience profile), urbanization transformation (indicating an increase in challenges of approaches to the formation of urban logistics) and so on.

Also significant is during the planning of the future marketing and logistics strategy taking into account the increased demands of goods added

value formation, and its compliance with consumer needs. In terms of increasing the number of "digital consumers" the speed of logistics flows is also characterized by continuous growth, which is a prerequisite of increasing the weight of innovative approaches and use of optimization models of logistics chains improvement.

The distinctive feature of ecommerce is an increase in return flows, which is an additional factor in increasing of logistical costs and changes in approaches to the organization of logistics networks.

First of all, changing approaches to the organization of logistics networks caused by a significant difference between "classical" and reverse logistics. "Classical" logistics is characterized by the relatively low complexity in predicting the future volumes and routes of material flow, by clear structuring of material flow composition and timing for achieving the destination. Information flow under conditions of direct logistics flow is completely open and controlled by company, which in its turn reduces the likelihood of force majeure. Pricing for shipping and handling is also controlled by enterprise, financial flows are more open. The priority tasks for the logistics departments is to provide the necessary and sufficient level of logistic support, which is possible through the use of traditional instruments of market research.

In terms of reverse logistics enterprise faces with a task that appears substantially in opposite nature. During the reverse flow is difficult to unify both – the routes of products delivery and structure of the products, packaging containers and safety requirements. In this situation, the process of pricing cannot be built in a standardized manner. It must be considered in each case, which imposes the additional difficulties for the company. In addition, there are difficulties in predicting the volumes and routes of return flows. In terms of ecommerce is particularly relevant effective organization of reverse flows and importance of their minimization. The special challenges during the electronic way of ordering still are safety and ease of financial accounts implementation. On the level of given processes organization depends the customer loyalty and the possibility of establishing the long-term partner relationships. Another difference in the formation of logistics flows in terms of e-commerce and reverse logistics, in particular, are a partial transparency of informational flows and simplifying the mechanisms of collection and management of marketing information. Indeed, the use of existing modern tools of collection the marketing information, including the sphere of Internet, such as AdWords or SEO – for the company – helps

to provide a large volumes of structured and segmented information about consumers. The lack of product quality unification, uncertainty of placing the goods before shipping, in addition – the volumes and product nature as well, makes certain requirements and changes into the process of planning and implementation of company's logistics flows. Also it is necessary to take into account some features of lifecycle product management which company certain period of time is not able to control (due to the lack of information about the conditions of goods, which are owned by the consumers). And also – the restructuring of reverse supply which will follows from many consumers to one company, thus speed of material flow is not always a priority indicator of logistics services.

Highlighted the features of logistics flows formation in terms of e-commerce traced especially in the automotive sector. The reason for this can be considered first of all because of its magnitude (a large number of different industries, which are combined into a single network to produce the vehicle) and innovativeness (most advanced developments and effective logistics solutions patented in the automotive industry) (Fig. 3). The study analysis that is illuminated on the figure confirms significant concentration of efforts in European countries on scientific approach to the problem solving in the field of logistics flows in the terms of reducing the length of life cycles, increasing return flows, growth of customer requirements to the level of logistics services and the globalization of the world economy. Some countries focuses to the processes of information technology researching, which is also an important indicator of development in the automobile sector, since the car each year is increasingly changing towards computerization and adaptation of "smart" control systems of riding processes than in the conceptual design decisions.

Under such conditions, it seems reasonable to analyze the features of logistics flows formation and current trends in the automotive industry, as well as mechanisms of adaptation and challenges faced by enterprises in conditions of "digital consumer" growth and the level of changes in consumer behavior under the influence of Internet and general information accessibility.

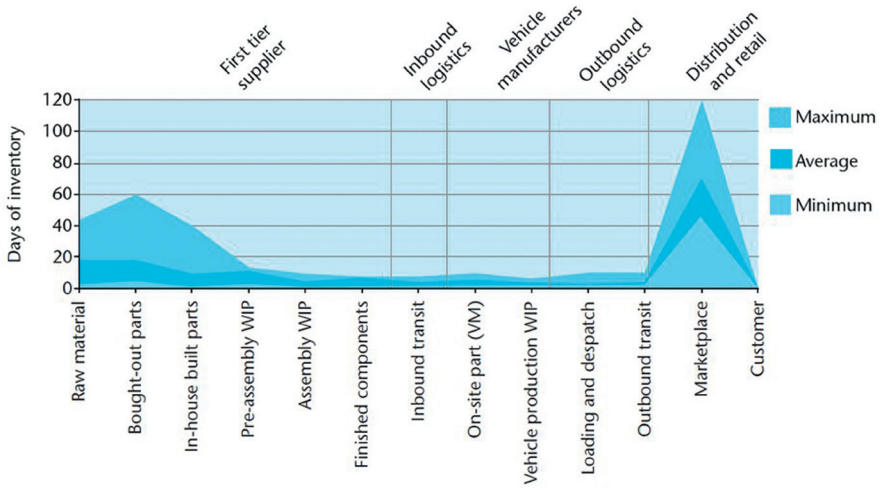
Fig. 3. The structure of research and development by sector in the world, %

Source: The 2013 EU industrial R&D investment scoreboard European Commission, JRC/DG RTD.

As an example, of rapid increase in the management efficiency of logistics flows at the enterprises of automotive industry influenced by the requirements of modern market environment can serve as an example of Toyota. It in 1999 provided an opportunity for vehicle production within five days after receipt of the dealer`s full specifications of the order. We should consider that customers are usually waiting for an ordered car from 30 to 60 days. To ensure such quick results the company Toyota simulated "virtual production line" which included a 15-day process of production and united in a single network all of the components manufacturers for the respective model of car with depicting the necessary technical documentation and standards for the manufacturing process. After receiving an actual orders and related customer requests within a few hours – detailed information was spreading between all participants of production process and accordingly became a command to run the material, financial and human flows with appropriate support and through coverage of information flows. However, achieving these results by Toyota was carrying itself significant administrative, warehouse and operating costs, and therefore the price of the final product had to be agreed with the consumer before. If the high price is possible in terms of individual orders, in situations of mass production one of the key factors of which should concentrate producers – is the price of the final product.

Considering the achievements of Toyota in 1999 with the development of information technology capabilities and standardization of information transfer greatly simplified and improved in accordance with performance level of cooperation between different subjects of the supply chain, as evidenced by the amount of time of that stays goods at all stages from production process to consumption (Fig. 4).

Fig. 4. The time structure of the supply chain in the automotive industry



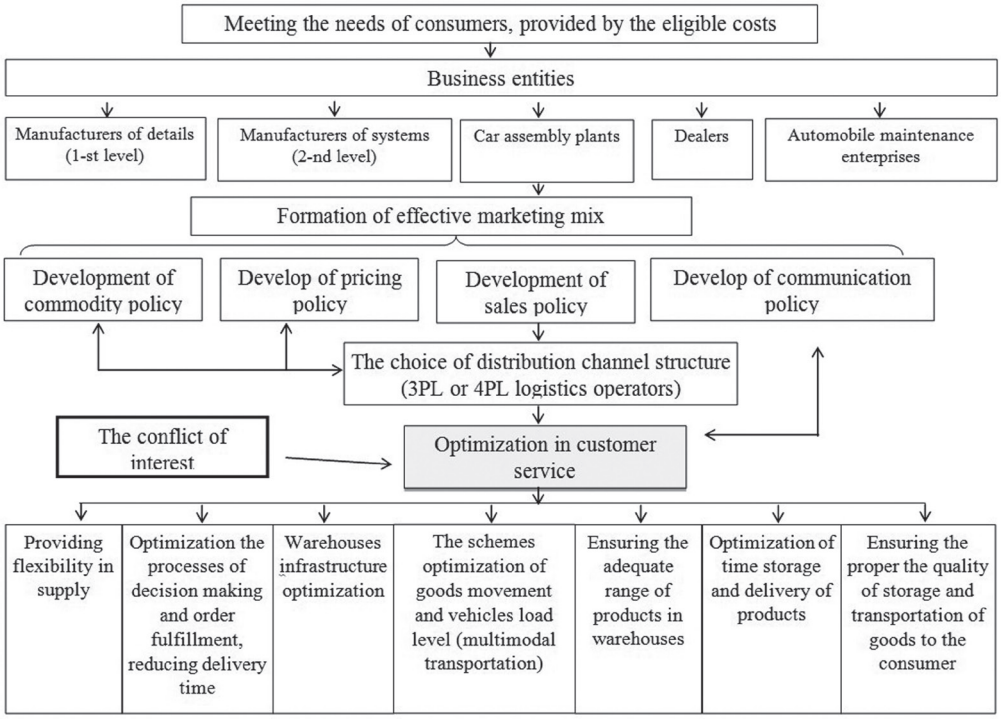
Source: Harrison 2008, p. 287.

The analysis of temporal structure of supply chain indicates the level of prudence in the stages of production and internal warehouse logistics. In addition, just-in-time approaches in cooperation with suppliers and transporters provide a high level of integration throughout the value chain of the final product. Despite a significant level of optimization of logistic flows, usually, 1-st level parts manufacturers form a stock of finished goods on average 4-5 day nature, caused mainly by reinsurance desire against unexpected surges in demand or other fluctuations in the market or by the finished products manufacturer. It should also be highlighted the significant safety stock of raw materials (which on average is 13.1 days) and materials for production (11.6 days) [Holweg, Pil 2004, p. 61]. The insurance reserve is usually set depending on the level of trust between suppliers and manufacturers of 1st level and on the level of adjustment of cooperation. It makes sense the allocation as well a high level of efficiency of the car assembly companies. Also interesting is the fact of good performance indicators of logistics flow speed in the field of outbound transit as opposed to inbound transit. Basically, it indicates more coordinated cooperation and integration of logistics systems that combine car assembly companies with distributors. Despite the relatively high efficiency of logistics flows in the production of vehicles - duration of their staying at the market in the distributors warehouses or retailers, as highlighted in the figure, is quite large (average 64 days), which may indicate a lack of understanding of consumer needs, low communication between businesses and consumers, inefficient marketing cam-

paigns and correctness of the choice of marketing approaches to the target consumer groups.

Under these conditions delivered optimization tasks in the field of logistics services consumers (Fig. 5) partially offset by the results of marketing activities.

Fig. 5. The hierarchical structure of the logistics system objectives



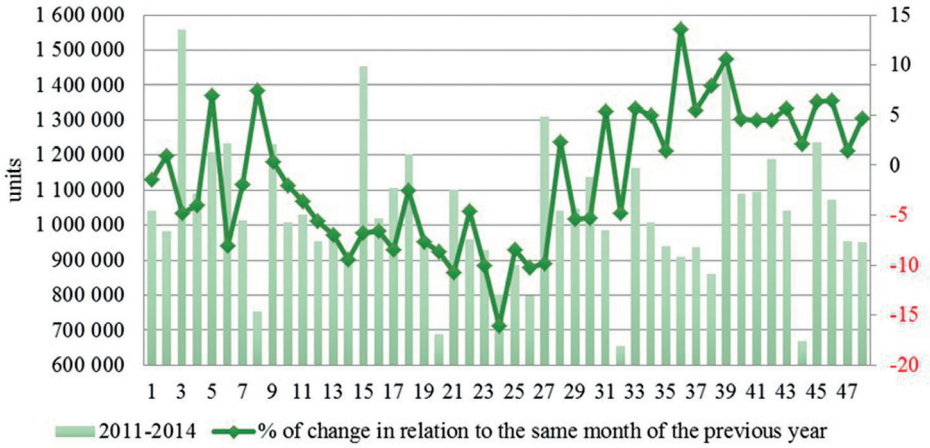
Source: own development.

Therefore, marketing and logistics have to focus their attention on overcoming the conflict between the objectives, as members of supply chain and between businesses and consumers. Achieving this is possible through the application of marketing principles in the formation of logistics services strategy and sales policy. Also need to take into account consideration during the development of the marketing mix volumes, logistics costs, the importance of establishing close partnership between suppliers and all subjects of the logistics chain based on substantial communication policy, transport requirements size and form of packaging and other product features that have simplify the procedure of direct and reverse logistics flows formation.

With the development of electronic commerce, as already noted, expanded marketing opportunities for collecting and processing information (mainly primary) about consumers, their behavior and preferences, location and volumes of purchases etc. As it is known, the scope of traditional market research despite considerable number of instruments is characterized by high level of deviations of forecasts from the actual values and depends on the conditions of research, marketer skills, correctness of research program formation etc. Therefore, existing instruments of internet marketing and means of collecting information about consumers are a powerful argument for making correct strategic decisions and for conducting upcoming marketing budgets by the company.

For the automotive market, which is in the process of slow growth following the global economic crisis in 2008 (especially in Europe, Fig. 6) marketing – is a significant tool in the competition for customers and markets respectively.

Fig. 6. The registration volumes of a new passenger cars (results in EU 2011–2014)

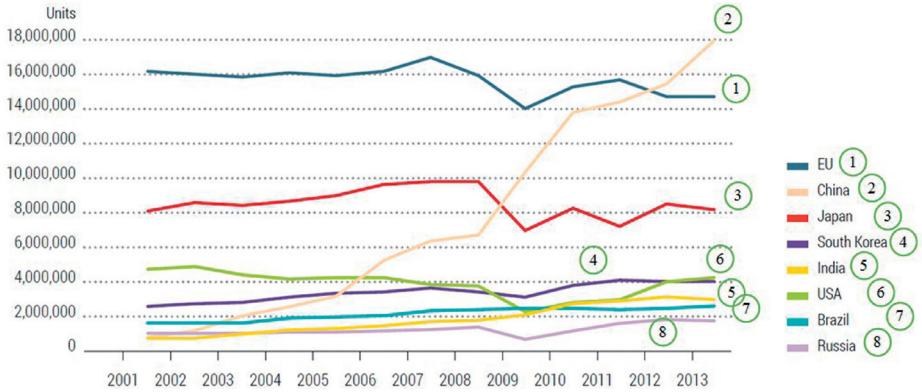


Source: formed according to the data of ACEA.

The ecommerce market of consumer goods has already formed in a large number of countries, and logistical approaches to the flow management (especially reverse) on it actively implementing and has a tendency to increase. However, in the field of automotive industry, largely because of the product complexity, its production cost and distance between the markets – the development of ecommerce is only at the stage of implementation.

The use of Internet by consumers to buy a vehicle usually occurs only in the information format without a transaction or establishing close long-term relationships. Therefore, for automakers e-commerce is a promising direction, because it opens up the possibility for direct access to a wide range of customers, to use modern marketing tools for shortening the introduction of a new product on the market with as much as possible later process of final assembly of the finished product (which ia providing reduce of production costs, and improves customer service) etc. Especially important is to focus on the possibilities of ecommerce and Internet marketing for European car manufacturers (Fig. 7). This is due to the increasing number of vehicles in China, which with continued growth of quality characteristics, provide much lower price of the finished product, and thus set the stage for tougher competition for the consumer. In this situation, understanding the needs of both – potential and existing customers of automotive products is a key prerequisite for survival on the market today.

Fig. 7. The volumes of world car production (international comparative analysis)

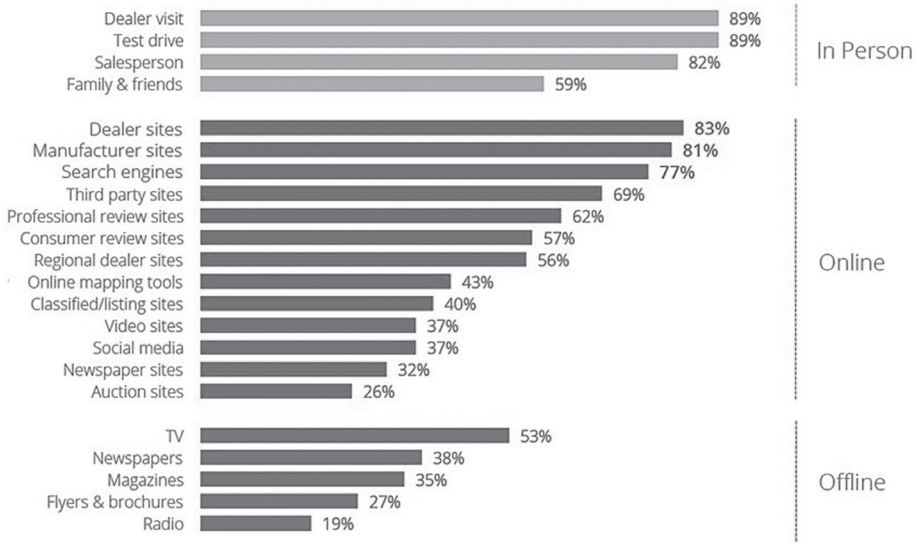


Source: OICA 2014.

Due to the challenges outlined in the automotive industry, it is useful to analyze the behavior of "digital consumers" of automotive products and form a clear understanding of their needs. Thus, according to the study, most (72%) of consumers during search sessions are involved into the cross-shopping. Each month the volume of channels (24 research touch points), keywords by which consumers are searching is growing, as evidenced by the level of education and experience of consumers in Internet. In addition to the experience, consumers have begun to trust the online sources, due to what – increased the

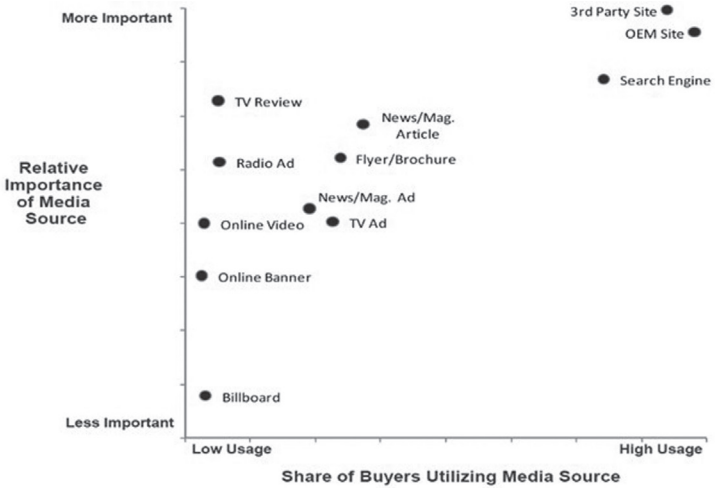
level of information influence for purchasing decisions. What exactly sources of information consumers prefer highlighted in the Fig. 8.

Fig. 8. The level of impact of various information sources on the decision to buy a car



Source: Google: Think Insights 2013, Digital Drives Auto Shopping, p. 8.

Fig. 9. The level of impact of advertising sources on the decision to buy a car



Source: Competeinc 2007, The Automotive Buying Process: from a search perspective, p. 21

A significant trend that automakers must consider is the increasing mobility of consumers and particularly in the use of Internet and transactions. Since 2011, the number of consumers who search for cars/trucks increased from 6% to 35% (in 2013). This trend needs to focus attention of business to the growth in the number of developments in the field of mobile applications, increase their simplicity and functionality. Summarizing the level of advertising impact on the decision to buy a car, we can distinguish three main sources of information: online search system, car assembly plants sites and sites of car assembly manufacturers. It should also be noted that consumers began to devote much more time watching video advertising (30 minutes or more) after which 49% of consumers have visited the dealer. Typically, as shows statistics, 35% of consumers with loyalty attitude to the vehicle brand which currently owns or owned, indicating a significant advantage of automobile industry leaders in the fight for consumer. However, we must also consider in this fight the desire of consumers to economy, to the habits of cooperation with dealer, the level of logistics services and communications etc. Fig. 10 highlights the key factors influencing the decisions to purchase the future car based on the previous experience of ownership and maintenance costs.

Fig. 10. Factors that has influence on the decision to purchase a car

Source: Google: Think Insights 2013, Digital Drives Auto Shopping, p.20.

Using the Internet as a platform for conducting transactions with buying a car in addition to the benefits for car assembly plants provides opportunities for consumers, including:

- access to quotations and financing ;
- leasing services;
- availability of flexible insurance;
- trade-in;

The characteristic feature of the additional services offered by the car manufacturer or dealer are significantly higher values of carried margins

in compare with the realization of the car itself. Under these conditions, expanding capacity to provide a wide range of support services is a positive side to the company as well.

Conclusions

Thus, the modern user of the car shows a significant activity on the Internet from mobile devices (usually), is loyal to the brand and actively adjusts its decision given on-line advertising. He takes into account, when choosing a car, prior experience of cooperation with dealer and service providers respectively and is very economical, since evaluates the fuel and vehicle maintenance costs. Consideration of selected consumer profile by car manufacturers during the development of the sphere of ecommerce will increase the competitiveness and ensure the efficiency of company's logistics flows formation.

References

Chatterjee I. (2010), *The decade ahead: Trends that will shape the consumer goods industry*, McKinsey&Company.

Competeinc (2007), *The Automotive Buying Process: from a search perspective*, Google: Think Insights.

Google: Think Insights (2013), *Digital Drives Auto Shopping.*

Harrison A. (2008), *Logistics management and strategy: competing through the supply chain*, Pearson Education Limited. – 3-rd ed.

Holweg M., Frits K. Pil. (2004), *The second century: reconnecting customer and value chain through build-to-order,* Massachusetts Institute of Technology.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 131–152

María Guadalupe Arredondo Hidalgo
Universidad de Guanajuato

Erika Lourdes González Rosas
Universidad de Guanajuato

Estudio de caso: diagnóstico del clima organizacional de una Pyme familiar leonesa

A case study: Diagnosis of Organizational Climate of a Small Family Firm in the State of Guanajuato

Abstract: The objective of this project was to analyze the organizational climate of a family business in the state of Guanajuato, Mexico. The case of study was selected because it is a local organization wich has remained in the productive sector of footwear over eight decades, maintaining image quality specialized and where its partners have secured employment for several years. The scope of the investigation began as exploratory for being a retrospective case. It is not considered pre hypothesis. The instrument developed by Hernandez-Sampieri (2014) to measure the organizational climate was adopted. This proposal can be considered for a subsequent improvement in the practice of it, and be taken as a basis for other economic family companies of similar characteristics, even when best practices can be understood as a design specifically for each particular situation and context. The research results were positive about the vision that the leader has for his company and his associates share this vision as most would continue to work for the company.
Key words: case study, small family firm, organizacional climate.

1. Introducción

La presente investigación fue realizada a través de la investigación del clima organizacional en una PyME del estado de Guanajuato, conjugando los conceptos teóricos y la investigación aplicada. El modelo aplicado ha sido validado en correspondencia con estudios que ha realizado Hernandez--Sampieri [2014] desde diferentes aplicaciones en organizaciones de características similares.

En Estados Unidos, la *Harvard Business School* [2006] indica que cuando un líder o un emprendedor comienza una empresa, las características que lo guían hacia el éxito son: habilidad para negociar, habilidades técnicas, capacidad para vender la visión a los demás, capacidad para motivar a los empleados y delegarles trabajo, capacidad para convertir los planes en acción y pasión por lo que se hace. Las ideas son un elemento importante del éxito de las empresas, sin embargo los antecedentes personales, la motivación y la actitud hacen que los emprendedores incidan en este éxito.

Este es el contexto en el que la presente investigación se lleva a cabo en una PyME familiar como hay muchas en México, en donde la sobrevivencia económica dentro de un ambiente de crisis es un común denominador. El estudio se enfoca en las personas y los procesos que están insertos en un medio laboral global, que tiene como principio máximo la productividad, la rentabilidad y la calidad. No es tarea fácil conocer y manejar los resortes de estas relaciones; la complejidad de esta tarea aumenta cuando existe una marcada cultura organizacional que muestra valores que se espera que se concatenen dentro de una estructura dada. El arte de transformar el estado de las organizaciones es algo que pocos conocen y muy pocos dominan; es por medio de la observación y el estudio profundo de las conductas de los participantes que es posible modificar viejos hábitos perjudiciales. Asimismo la comprensión de las situaciones económicas, sociales y políticas coadyuva al diseño de estrategias certeras para el cambio organizacional planeado.

El trabajo se organiza en primer lugar analizando los antecedentes de las empresas familiares y su relación con el clima organizacional y termina con la metodología del estudio de caso y su correspondiente análisis para la unidad de estudio en específico. Se espera que la empresa en cuestión tome en cuenta las recomendaciones o sugerencias hechas a partir del diagnóstico, en el sentido de que pueda tener un resultado más positivo reforzando el ejercicio empresarial que la ha posicionado en el mercado hasta el momento de la investigación.

1.1. Empresas familiares y el clima organizacional

El estudio de las PyMES familiares es un tema vasto e interesante, y requiere de una comprensión precisa y profunda de los factores que hacen a la empresa, es decir, sus elementos y las relaciones que como sistema, enlazan actividades y formas de actuar en la misma. Esta identificación conlleva a sumergirse en la competencia que hoy en día es global. Desde que las primeras e incipientes teorías de la administración sostenían que el fin primero de las empresas era la producción, sin tomar en cuenta lo que el mercado estableciera, las organizaciones han sufrido cambios sustanciales. Estos cambios llevan a identificar que los mercados y los cambios galopantes en gustos y necesidades de los consumidores, tienden a su vez a llevar a la organización a enlazar la parte productiva, con el ambiente de trabajo de sus empleados.

Las diferencias entre empresas familiares y no familiares se han detectado desde hace tiempo, por ejemplo, Duh, Belak & Milfelner [2010] abordaron las diferencias en el tema de los valores clave, cultura y clima ético y cómo la familia influye para esos rubros. Esto no es nuevo, desde los noventas se han estudiado las empresas familiares, por ejemplo Kwang-Kuo (1990) había detectado la postura confucionista en dichas empresas en China. Más adelante, Yehua Dennis, Wangming & Chunbin [2007] analizaron el rol de las empresas familiares en *clusters* económicos.

"Los factores de éxito de la empresa son las variables derivadas de la interrelación de las características económicas y tecnológicas de la industria con los instrumentos competitivos que usan las organizaciones incluidas en ella, que pueden ser utilizados por los gestores para obtener una ventaja competitiva" [Fong y Robles 2007, p.38].

Duffy [2012] señala que en los tiempos de crisis, las decisiones que los empresarios tomen en tiempo, determinará cómo será la posición de sus compañías para alcanzar la ventaja cuando la economía se recupere. Los empresarios deben primero, tener un plan, y organizar este plan de manera conjunta con asesores tanto internos como externos a la empresa. Para asistir en este proceso, se incluyen asesores en áreas como contabilidad, planeación financiera y legal, o sucesión de la empresa, para que las decisiones se tomen conforme a los conocimientos especializados de cada uno de los temas. Esto no puede realizarse sin tener en cuenta la estructura y organización actual del negocio en función de departamentos, actividades y los reportes que se generen para adaptar las decisiones a las necesidades de la empresa.

Higginson [2008] define el concepto de buena práctica como un método estándar de funcionamiento que produce el mejor rendimiento y los me-

jores resultados. Las mejores prácticas sin embargo, no son reglas o leyes. Son flexibles, se adaptan a las necesidades individuales o a los sistemas de las empresas, son herramientas de conocimiento.

Las organizaciones más exitosas son aquellas que integran naturalmente a sus colaboradores en una dinámica permanente de mutuo desarrollo con fines comunes. Por esta razón se torna importante el estudiar de manera particular el comportamiento de las organizaciones como producto del desempeño de sus trabajadores.

Consciente de la dimensión de la empresa, esta propuesta planteada, indicará las características idóneas para comenzar un foco de cambio organizacional, trabajando desde el líder de la organización. "El líder, independientemente del tipo de liderazgo que adopte o ejerza, tiene que hacer frente a tres tipos de actividades: conseguir los objetivos, desarrollar a los colaboradores, y mantener el grupo unido" [Puchol, Núñez, Ongallo y Sánchez 2006: 132].

Nguyen Huu, Yunshi, Ping-Fu & Sheng-Hung [2014] relacionaron el liderazgo transformacional en la cultura organizacional en Vietnam y la cultura organizacional para empresas familiares. Jones [2006] analizó el compromiso organizacional y la "energía organizacional" en un enfoque mucho más cultural. Por otra parte, Gómez, Rodríguez & Avendaño [2012] analizaron cómo los directivos familiares de la empresas manejaban sus recursos financieros, principalmente los sueldos y salarios y cómo se relaciona con la efectividad.

Belausteguigoitia [2007] realiza la analogía de la empresa familiar a partir de su modelo de equilibrio entre empresa y familia. El establece la relación de las partes de un barco: proa, popa y cabina de mando, y enfatiza el equilibrio que debe imperar entre las tres partes. Debe moverse en la armonía de su entorno ya que podría llenarse de agua y hundirse. En la cabina de mando se toman las decisiones, los líderes que llevan la empresa son los capitanes del barco que necesariamente debe contar con la colaboración y el apoyo de la tripulación.

El Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI) registra que las PyMes inciden en la producción de más del 50% de nuestro país, esto resulta muy significativo para la economía mexicana. De igual manera, el 98.9% de las empresas lo hace con solo un local o establecimiento único. Conforme al estudio realizado por KPMG: las empresas familiares en México como modelo de industria familiar suman 99% del total de empresas del país, con alrededor de 5 empleados. Este estudio indica que la cifra se acerca

mucho a lo presentado en Estados Unidos, donde éstas PyMes son alrededor del 95% de toda la base empresarial. Desgraciadamente el estudio arroja que tan sólo el 70% de estas organizaciones sobreviven al tercer año de operaciones.

La investigación como ya se mencionó en el tema es por demás vasta y México no es la excepción, por mencionar algunos estudios, Peña Cárdenas, Díaz Díaz & Carrillo Puente [2015] recién investigaron el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa familiar. Flores-Ortiz, M. V., & Vega-López, A. [2014] identificaron los factores clave que a su juicio están relacionados con el proceso de sucesión de las empresas familiares y donde el clima organizacional es uno de esos factores.

1.2. El diagnóstico empresarial, clima organizacional en la empresa familiar

El clima organizacional en las empresas familiares, conforme a Belausteguigoitia [2007] debe relacionarse con la armonía, ya que un clima organizacional positivo incide directamente en las empresas. Indica que se puede definir como la forma en que los colaboradores perciben e interpretan el medio adyacente a su alrededor.

Existen tres elementos básicos en todo programa de desarrollo organizacional: diagnóstico, acción y administración del programa. El diagnóstico trata de recopilar continuamente los datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y otros objetivos de interés [French y Bel, 1995: 133].

Audirac [2007] establece que el diagnóstico de la empresa debe hacerse a partir de la obtención de información válida acerca de la empresa, aparte de compilarla, debe realizarse el análisis de esta información con base a la cultura, procesos y otros elementos esenciales para la institución. Este autor cita la importancia del diagnóstico ya que: ayuda a detectar aspectos que pueden ser mejorados (*áreas de oportunidad)*. Determinar qué tipo de intervenciones son las más indicadas para aplicar. Sienta las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados. Es el primer paso para buscar la efectividad de la organización. Puede referirse a una parte del sistema, las relaciones entre los sistemas, el sistema total o el sistema en su entorno. Es importante mencionar que un diagnóstico puede hacerlo la empresa desde su departamento de recursos humanos o la gerencia general, o bien contratando a un asesor externo que ayude en este proceso de conseguir la información. La decisión corresponderá totalmente a la empresa, sin embargo, es importante saber realizar el diagnóstico de acuerdo a una

metodología formal y que lleve a tomar la mejor decisión en beneficio de la empresa.

1.3. Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional

Audirac [2007, p.103] proporciona las siguientes preguntas para llevar a cabo el diagnóstico de manera apropiada: ¿Cuál es la situación problemática que debería cambiar?¿Qué sistemas y subsistemas de la organización se ven involucrados directa o indirectamente, tanto en la problemática como en el proceso de cambio?¿Cuál es el diagnóstico particular para cada uno de los subsistemas involucrados en el proceso de cambio?¿Qué tan preparadas, tanto individual como grupalmente, están las personas de dichos subsistemas para involucrarse en el proceso de cambio? ¿Cuál es el potencial de las personas involucradas, tomando en cuenta recursos, conocimientos y habilidades para manejar el proceso de cambio? El diagnóstico también debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información. Asimismo, cuando hay conflictos o roces, la administración determina qué es lo que debe hacerse a través de una entrevista inicial y con la confrontación del conflicto para resolverlo de la mejor manera, en beneficio del colaborador y la empresa.

2. Diseño de la investigación

El estudio de caso es mixto, cuenta con una parte cualitativa y otra cuantitativa. La selección de la empresa sujeta a estudio de caso se realizó primordialmente, debido al prestigio e imagen que ésta mantiene en el sector calzado y su trayectoria de casi 80 años en el mercado. Se trata de una empresa reconocida en el sector como constante y que fabrica productos de alta calidad. Se realizaron entrevistas al propietario dirigente, así como a los cuatro gerentes: de operaciones, de ventas, administrativo y de personal. Para complementar el análisis del estudio de caso, se decidió abordar un diagnóstico del clima organizacional para la empresa analizada. El instrumento se aplicó a 60 personas de diferentes departamentos productivos y administrativos de la empresa y los datos se procesaron de manera cuantitativa a través del software SPSS.

La aplicación del estudio de caso, desde un primer enfoque, consiste en examinar una única instancia que tiene algún interés en particular, ilustra un caso extremo o sirve como una prueba crítica de una teoría sobre un problema, fenómeno o estrategia. Desde un segundo enfoque, este diseño

de investigación ayuda a examinar la cronología de los acontecimientos o resultados de un proceso recurrente en una sola organización. Las investigaciones realizadas a través de estudios de caso ayudan a entender el contexto a partir del análisis de una empresa que ha desempeñado actividades en un ámbito de negocios. Los estudios de caso enfatizan un análisis contextual de un limitado número de eventos o condiciones y sus relaciones.

Street y Ward [2009] establecen que el diseño para realizar un estudio retrospectivo de caso, incluye la recopilación directa de la información de la empresa a través de eventos y actividades que ocurren en un periodo determinado. Los estudios de caso tienen tres factores en común: los datos son recabados después de que los hechos significativos ya han ocurrido. Segundo, el investigador tiene acceso directo tanto a las personas que generan la información de "primera mano", como a los archivos documentales en la empresa y tercero, los resultados finales – los cuales son presumiblemente influidos por las variables y los procesos bajo el estudio – ya se conocen cuando los datos son recolectados.

Para Villarreal y Landeta [2007] la metodología para el estudio de casos permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente. El estudio de caso como estrategia es usado en muchas situaciones para contribuir al conocimiento de los campos individuales, grupales, organizacionales, sociales o políticos [Yin 2009]. Adicionalmente, el estudio de caso ha sido usado también en disciplinas como psicología, sociología, ciencia política, trabajo social y negocios. En el ámbito de la economía, el estudio de caso emerge como una estrategia para encontrar y entender fenómenos específicos de características significativas que conlleven a enlazarlo con situaciones de la vida real.

3. El caso y su contexto específico

La empresa comenzó operaciones en el año de 1937 a cargo del padre del actual director general. Inició sus actividades fabricando, junto con sus cuatro hermanos, calzado para bebés. Con el paso de los años, el dueño detectó en el mercado la necesidad de fabricar un calzado que ayudara a la adecuada formación de los pies de los niños; en respuesta a esa necesidad, desarrolla inicialmente una línea de calzado para los primeros pasos de los niños, para que el zapato brinde firmeza y seguridad a los tobillos, talones y puntas. Se trata de un desarrollo patentado, que desde su creación hasta la fecha ha mantenido el éxito del producto. Posterior a la creación de esta

línea, desarrolla otra, la cual es una línea de características formativas y de manutención del pie del infante, que le permite al ortopedista recetar y hacer las correcciones necesarias para convertirlo en un calzado ortopédico.

Se trata de una organización leonesa catalogada como mediana, debido a que el total de empleados es de 220 y tiene una producción semanal de 2,500 pares, con un volumen anual de venta de $330,000 a $8,330,001 dólares. Las marcas que se manejan son específicas y para cada uno de los diferentes tipos de calzado que manejan. La categoría de calzado es fabricante de zapato para niño en materiales de piel con calzado para bebé, casual, escolar, ortopédico y sandalia. El tipo de construcción del zapato es lockstitcher, pegado y stitcher (cosido). La investigación fue viable ya que se contó con la anuencia del actual dueño de la empresa, quien estuvo dispuesto a compartir la información para realizar el estudio de caso.

3.1. Misión de la empresa

Nuestra misión como empresa fabricante y comercializadora de calzado infantil es contribuir al bienestar y sano crecimiento de los pies de los niños a través de productos de alta calidad en diseño, construcción, materiales y mano de obra que atiendan las necesidades que cada etapa de su desarrollo demande. En este esfuerzo, iniciado en 1937, nuestro equipo humano es el elemento fundamental para lograr el éxito mediante la calidad de nuestros productos y el servicio a nuestros clientes, consolidándonos así como líderes en el mercado nacional y fortaleciendo cada día nuestra presencia en los mercados internacionales.

3.2. Política de calidad

"Es un compromiso de nuestra constancia y responsabilidad para la satisfacción de nuestros clientes[1]".

3.3. Política de seguridad e higiene

"El compromiso de todos los miembros que integramos el cuerpo humano de la empresa es participar en la vigilancia, promoción; dando un seguimiento responsable del cumplimiento de las normas y políticas que aseguren la salud física y moral de la empresa, determinadas a través de la comisión de seguridad e higiene" [2]

[1] Manual de organización de la empresa, 1996.
[2] Manual de Organización de la empresa, 1996.

4. Instrumentos de medición del clima organizacional para la empresa.

El instrumento base fue el de Hernández-Sampieri (2014), y constó de un cuestionario de 96 preguntas las cuales se aplicaron a 60 personas que trabajan en diferentes áreas de la empresa. A través de una selección aleatoria, se les pidió a los encuestados que respondieran en el área de descanso, les tomó alrededor de 25 minutos en responder el cuestionario. Al término de este ejercicio, los participantes entregaron el cuestionario directamente a la encuestadora, de manera confidencial ya que no escribieron datos personales en él. A continuación se describen las variables consideradas en el instrumento.

4.1. Definición de las variables para el cuestionario de clima organizacional. El instrumento constó de 12 variables que a continuación se definen

Moral: percepción del grado en que los miembros de una organización o departamento colaboran y cooperan entre sí, se apoyan mutuamente y mantienen relaciones de amistad y compañerismo, intercambio psicológico.

Dirección: Consideración y apoyo por parte de los directivos atribuida por los miembros de la organización

Innovación: percepción del apoyo a las iniciativas tendientes a introducir mejoras en la manera como se realiza el trabajo, a nivel organizacional y departamental.

Percepción de la Empresa-Identidad-Identificación: Identificación con la organización y orgullo de trabajar en ésta.

Comunicación: percepción general sobre el estado de la comunicación en la organización y la capacidad de escuchar por parte de la empresa

Percepción del Desempeño: conciencia compartida por desempeñarse con calidad en las tareas laborales, sobre la base de la cooperación.

Motivación Intrínseca: percepción del grado de motivación debido a factores provenientes del trabajo (importancia, variedad e interés). Se sigue el modelo de Hackman y Oldham (1982).

Autonomía: percepción de la libertad para tomar decisiones y realizar el trabajo.

Satisfacción General: percepción de la medida en que el individuo está satisfecho con los principales elementos que tienen que ver con sus tareas laborales: trabajo en sí, el superior, la organización, los compañeros y la capacitación.

Liderazgo Percepción del apoyo en el trabajo y el soporte emocional que le brinda su superior.

Visión: percepción de la meta organizacional y departamental que representa una fuerza motivacional para el trabajo. A su vez, incluye cuatro factores; claridad, naturaleza visionaria, grado en que es posible alcanzarla y medida en que puede ser compartida (Anderson y West, 1998).

Recompensas Percepción de justicia y equidad de salario y compensaciones recibidas.

4.2. Resultados para el instrumento de clima organizacional.

Se aplicaron 60 encuestas a toda la organización (departamentos de avíos, ventas, construcción, diseño y almacén). Del total de la muestra, 41 fueron hombres (68.33%) y 19 mujeres (31.67%) el promedio de edad fue de 30.7 años para hombres y 31.4 años en mujeres. El índice de confiabilidad se realizó para el total de preguntas (96) del instrumento, así como para cada una de las 12 dimensiones consideradas en él.

4.3. Análisis de fiabilidad para todo el instrumento.

Cuando se habla de la validación del instrumento, se inicia en una fase cualitativa, la creación del instrumento es la validez de contenido, se evalúan las propiedades métricas que incluye la confiabilidad del constructo. Esta confiabilidad es válida para todo el instrumento ya que el valor más alto es 1. En este caso el Alfa de Cronbach arrojó 0.968 por lo que se considera un porcentaje válido para todo el instrumento, lo que hace que se aplique favorablemente para los objetivos de la investigación. El número total de preguntas del cuestionario fue de 96. De la misma manera que se hizo para todo el instrumento, se procedió a medir la confiabilidad para cada una de las 12 dimensiones, conforme al número de ítems que la componen.

Tab. 1. Alfa de Cronbach para cada dimensión del cuestionario

Dimensión	Alfa de Cronbach	Consideración	Núm. de preguntas para cada dimensión
1) Moral	0.868	Alta	13
2) Dirección	0.865	Alta	8
3) Innovación	0.671	Suficiente	6
4) Percepción de la empresa-Identidad-Identificación	0.747	Media	8
5) Comunicación	0.748	Media	5
6) Percepción del desempeño	0.556	Regular	6
7) Motivación intrínseca	0.689	Regular	8
8) Autonomía	0.663	Regular	8
9) Satisfacción general (con componente de liderazgo formal)	0.840	Alta	9
10) Liderazgo	0.861	Alta	12
11) Visión	0.848	Alta	9
12) Recompensas	0.778	Media	6
		Total de preguntas	96

Fuente: elaboración propia.

Conforme a este análisis de fiabilidad, se incorporan todas las dimensiones al estudio de clima organizacional presentado en este trabajo. En la tabla 2, se muestra el comportamiento del estadístico de frecuencias para todo el instrumento.

Tab. 2. Estadísticos descriptivos: análisis de las frecuencias para todas las variables del diagnóstico de clima organizacional

Dimensiones	Ítems	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
1) Moral	13	60	2.00	5.00	3.65	0.743
2) Dirección	8	60	1.25	5.00	3.59	0.824
3) Innovación	6	60	1.83	4.83	3.66	0.698
4) Identidad	8	60	2.50	5.25	3.61	0.654
5) Comunicación	5	60	1.40	4.80	3.46	0.774
6) Desempeño	6	60	1.83	4.50	3.24	0.600
7) Motivación intrínseca	8	60	2.50	4.88	3.89	0.594
8) Autonomía	6	60	1.67	5.33	3.28	0.781
9) Satisfacción	9	60	2.44	5.56	3.89	0.693
10) Liderazgo	12	60	2.17	5.17	3.79	0.718
11) Visión	9	60	2.56	4.89	4.02	0.600
12) Recompensas	6	60	1.33	5.67	3.31	0.867

Fuente: elaboración propia.

La columna correspondiente a la media, indica las ponderaciones dadas para el diagnóstico de clima organizacional.

La calificación más alta corresponde a la variable visión, la más baja es la de la variable desempeño. No obstante lo anterior, la calificación de la variable desempeño es también una calificación aceptable: 3.24. Esto es lógico si se toma en cuenta que la mayoría de las personas a quienes se les aplicó el cuestionario son trabajadores del área productiva, en donde el esquema de recompensas se remite a la productividad individual. Esta variable está enlazada entonces a la variable Recompensas, que igualmente recibió una calificación moderada: 3.31, en relación a las demás. Las recompensas en la empresa están supeditadas a la forma en que el trabajador recibe el salario y las compensaciones recibidas por la empresa. Será tal vez un tema difícil de abordar y de satisfacer por parte del empleado.

Para la variable moral la calificación ponderada fue de 3.65, esto aporta información en torno a la percepción de los miembros de la empresa para cooperar entre sí. Fundamenta los rasgos de compañerismo y amistad para

llevar a la empresa a ser una organización equilibrada en las relaciones laborales. Esto se ve reflejado en la permanencia de las personas en la organización, ya que se pudo constatar, a partir de entrevistas con el dueño y los gerentes de área, así como por el registro que lleva el área de personal, que hay personas que llevan décadas trabajando de forma constante. Es importante denotar que lo anterior aplica para el personal operativo, ya que el personal administrativo no ha tenido renuncias dentro de los últimos 5 años.

Tanto para la variable dirección, como para la variable liderazgo, las calificaciones fueron bastante adecuadas conforme a la escala. Para la primer variable, la calificación fue de 3.59 y para liderazgo fue de 3.79 lo que indica que el líder dirige a la compañía de forma favorable, dando a conocer la misión, visión y valores de la empresa. Esto se enlaza con la variable dirección en donde se calificó también la forma en que existe consideración y apoyo por parte de los Gerentes de la organización. Asimismo, para la variable visión, cuya calificación fue la más alta: 4.02, en donde las personas identifican la forma en que el líder lleva a la empresa. Esto fue sustancial para que los empleados identifiquen la claridad, la naturaleza visionaria y el grado en que se alcanza y compartirla.

La calificación para la variable innovación fue de 3.66, un poco conservadora conforme a las demás variables, si te toma en cuenta que la empresa es tradicional y reservada para la toma de decisiones en relación a establecer cambios. Esto es lógico si se analiza a la empresa desde el punto de vista que pertenece a un sector tradicional, de empresas familiares, que buscan permanecer en la producción y comercialización de calzado para niño.

En la aplicación del cuestionario cualitativo (entrevista a profundidad), el líder de la empresa enfatizó en no perder el horizonte del negocio, sin distracciones que lleven a la firma, a desatender el objeto para el cual fue fundada, de satisfacer a los clientes con zapatos hechos con calidad superior para un mercado exigente. En relación a esto, se ve que la innovación conforme a otras formas de fabricar el calzado está puesta en segundo orden.

Para la variable Identidad-identificación, la calificación de 3.61 fue también bastante aceptable. Las personas se sienten orgullosas e identificadas con la organización. Saben que ésta es una forma de ser productivos y que en la medida en que cumplan con los requerimientos de la empresa, se pueden identificar en el trabajo cotidiano.

La variable comunicación fue calificada con 3.46, lo que resulta de la percepción de los empleados acerca de la disposición de los gerentes para escucharlos, aún cuando se trata de una empresa mediana, la comunica-

ción fluye ya que el control del líder y los directivos se realiza de manera formal.

La calificación que los trabajadores, generaron para la variable motivación intrínseca fue de 3.89. Esta variable está relacionada con la variable innovación. Es decir, la variedad de los intereses que los empleados ven a través de su trabajo, les resulta atractiva. Al realizar la correlación de estas variables, el coeficiente es de Pearson fue de 0.636, lo que hace alto este nivel de relación.

También para la variable autonomía se determinó una calificación de 3.28; lo que indica que los empleados, tienen la percepción de no tener suficiente libertad en el proceso de toma de decisiones. Este control emana directamente de la dirección general.

En relación a la satisfacción general, la calificación de 3.79 fue bastante satisfactoria respecto a la escala, y se ve reflejado en la forma en que los trabajadores ven a la empresa como idónea para desempeñarse laboralmente.

No obstante estos resultados, tomando la escala total del instrumento donde 5 es el parámetro más alto, en su rango potencial, el diagnóstico del clima organizacional indicó que fue muy favorable.

Conclusiones

El resultado final de la investigación fue holístico ya que se parte del análisis de diferentes circunstancias y contextos, tomando en cuenta todos los factores que afectan a la empresa en el sector calzado, y desde diferentes puntos de vista externos. Asimismo, la interacción de estos elementos resulta una constante y la dinámica de los elementos es igualmente compleja. Como se ha indicado con anterioridad, el proceso de selección de la empresa partió en un inicio porque se trata de una organización que ha permanecido en el mercado a lo largo de casi 8 décadas. Ha superado una generación desde que se creó, ya que el dueño original fue el padre del actual director general, y en palabras de este último: "se está gestando el paso de la estafeta de la empresa hacia el gerente de operaciones", quien es sobrino del líder. El estudio de clima organizacional fue generoso al obtenerse información que se le presentó al director general para la toma de decisiones en el ámbito del desarrollo de su personal, tanto operativo como gerencial.

Las ventajas o beneficios al usar estos procesos de diagnóstico, se ven reflejados en la empresa por los siguientes elementos.

1. **Extensión**, ya que cuentan con la amplitud necesaria para cubrir las áreas estratégicas en que se está realizando el proceso de dictamen.

2. **Profundidad**, puesto que el instrumento va dirigido hacia el dictamen profundo de los resultados y prácticas de las tareas que se llevan a cabo en la organización. Se realiza de manera preventiva o correctiva y si se mide y evalúa la eficacia de la práctica.
3. **Metódico y sistemático**, al brindar sistemas de mejora continua en las empresas de forma estructurada y ordenada, llevando de manera estructurada, ciclos de diagnóstico-gestión-acción.
4. **Marco reflexivo**, puesto que identifican en las personas que llevan la administración y operación estratégica de las empresas, aquellos puntos en donde, a partir de una conciencia empresarial, deberán tomar decisiones para hacer de la empresa una unidad exitosa. De nada sirve identificar las áreas que pueden mejorarse, si las decisiones tomadas no llevarán a establecer resultados positivos, tanto en las personas que colaboran en la empresa, como en los clientes o la sociedad en la que incide su ejercicio empresarial.

Dado lo anterior, para Baehler [1985] una compañía exitosa es la que sabe a dónde va y tiene gente colaborando, que sabe claramente lo que se espera de ella. Adicionalmente, una compañía exitosa es la que administra sus activos y traza sus planes anticipadamente, de manera que sean previstos por el líder y éste acompaña a la empresa, sin perder el rumbo bajo el cual fue creada.

Aún cuando la competencia desleal del calzado chino está presente y latente en el ambiente, esto no le preocupa a la empresa ya que su mercado está especializado, a partir de que existe una diferenciación sustancial en el producto que manufacturan. Kotler y Fox (1995) entienden la planificación estratégica de la mercadotecnia como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un proyecto que vincule las metas y habilidades organizacionales, con las oportunidades cambiantes del mercado. Esto depende del desarrollo de una clara misión, que sustente metas y objetivos, y una apropiada implementación. Y esta entidad presenta muy clara esta práctica de excelencia empresarial.

La mayoría los empleados, incluyendo personal operativo, sienten satisfacción y seguridad en su trabajo al pertenecer a una organización que defiende a toda costa la filosofía de su existencia. Las personas que trabajan en la empresa, al conocer la línea de una organización de esta naturaleza, que se ha mantenido constante en su misión, sienten que el grado de incertidumbre es bajo y esto fortalece su sentido de seguridad laboral. Es muy importante establecer un sentido de pertenencia y a la vez fomentar la iden-

tidad de las personas no por el puesto que desempeñan, sino por ser personas [Peters y Waterman 2004].

En lo referente al liderazgo como mejor práctica para la empresa, se puede inferir que, de acuerdo a Collins [2010] la empresa tiene un líder de nivel 4, es decir un líder eficiente, ya que cristaliza el compromiso para buscar vigorosamente una visión clara y obligante y fomenta las más altas normas de rendimiento. Para Reddin [1984] el concepto de efectividad del líder depende de las decisiones éste que tome a largo plazo, dependiendo de las situaciones bajo las cuales se presenten los incidentes de la empresa. Es el potencial para alcanzar resultados tanto para las áreas de investigación de mercados, o en aquellas donde el nombramiento de gente clave puede redundar en beneficios para la empresa. Esto va dirigido a los resultados más allá de la personalidad del gerente.

La rentabilidad para Collins y Porras [1995] es una condición necesaria para la existencia y un medio de alcanzar fines más importantes, pero no es un fin en sí misma para muchas de las compañías visionarias. La rentabilidad ha llevado a la organización a mantenerse en un mercado cada vez más competido. De hecho un cambio importante dentro de los procesos productivos es que se está adoptando el proceso de construcción *strobel*. Este consiste en que el corte se cose a la planta textil, lo que conlleva a un ahorro tanto de materiales, como de tiempo de procesos en fracciones en tiempos de operación. Como consecuencia, disminuye el trabajo ya que hay menos re procesos y rechazos de control de calidad. Esto la llevará a incrementar su nivel de rentabilidad empresarial. Tanto la excelencia empresarial, como la calidad, tiene que ser gestionada, ya que ésta simplemente no va a suceder [Oakland 2000]. Este proceso tiene que involucrar a cada uno de los elementos que se ven involucrados en las actividades realizadas en la organización del negocio.

Fig. 1. Mejores prácticas empresariales identificadas en la empresa estudio de caso

Fuente: elaboración propia.

El liderazgo congruente. En conjunción con el manejo integral de la empresa, administrándola de acuerdo a los recursos y activos, invirtiendo en ella a los recursos a partir de las necesidades de administración y operación empresarial.

Gobierno corporativo. A partir de los controles de auditorías y de la transparencia al reportar las ganancias de la empresa, a través de los reportes continuos a los integrantes de la junta de gobierno de la organización. Su imagen con la sociedad. La empresa cuenta con comunicación constante entre el dueño y la administradora de las cuentas monetarias de la empresa.

La profesionalización del personal de la empresa. Cortar con la tendencia tradicional del sector, en donde se paga poco a la gente que no cuenta con estudios formales, que les permitan movilidad social y económica dentro del mismo sector empresarial.

Alianzas de recursos-proveeduría y con colaboradores especializados. Enlazando la cadena de valor y manteniendo la ventaja competitiva de la empresa. Tanto en lo productivo, materias primas, como en los servicios logísticos de salida de la mercancía para la satisfacción final de los consumidores. De la misma manera, con los colaboradores (asociaciones, gobierno, instituciones de gobierno).

El respeto integral hacia los procesos de producción. Este concepto está relacionado a la calidad, tanto de los procesos, como de los insumos que se ve reflejado en un producto manufacturado a partir de estándares adecuados al mercado en el que la empresa está inmersa.

La ética empresarial. Enlazada desde el respeto hacia la planeación estratégica (misión, visión, valores) y también al concepto de gobierno corporativo. Cumplir con el término de ser honestos con el personal y la sociedad en su conjunto (clientes, proveedores, trabajadores).

La información de mercado. A partir de la comunicación con clientes y proveedores del sector empresarial. La forma en que los sistemas comerciales puedan proveer a la empresa, de la información de primera mano para la toma de decisiones, escuchando todas las voces para mantener la posición de mercado de la compañía. Peters y Waterman (2004) establecen que para lograr que un cliente sea leal a la empresa, se debe considerar que la venta de los productos realmente empieza después, no antes: esto es la importancia del servicio de post venta.

Existe dentro del sector calzado de la región, una debilidad en el área de inteligencia e ingeniería de productos y mercados. Empresas con marcas posicionadas en el mercado como Nike, Cole Haan, Steve Madden o Hush Puppies han desagregado su producción hacia otros países y se han centrado en la investigación con base a la información que les han generado los mercados o las personas. México se ha transformado simplemente en maquilador de productos de las grandes corporaciones que son más cuidadosas de dirigir sus desarrollos a partir de productos diferenciados.

La empresa puede mejorar en lo relativo a la profesionalización de su personal. La mala práctica de no contar con personal profesionalizado es un común denominador en el sector calzado. A partir de la entrevista con una de las empresas consideradas como competencia, se llegó a la conclusión de que la baja profesionalización del personal que trabaja en el sector calzado de la región se debe a que los dueños de las empresas no consideran importante el que se capacite formalmente a los empleados. Solamente se cuenta con personas con licenciatura, en aquellas áreas dedicadas al diseño o a mandos ejecutivos. A partir de la presentación de los resultados en la empresa, tanto el director general como los gerentes de área, se han dado cuenta de la importancia de escuchar los resultados que arrojó la investigación y están abiertos a escuchar sugerencias y posteriormente, con sus reservas, decidirán qué aplicar y de qué forma.

Limitación de la investigación

Las limitaciones encontradas a lo largo de la investigación fue el manejo de los tiempos para la aplicación de la encuesta para medir el clima organizacional, tanto en el personal operativo como en el administrativo. Posteriormente, al recopilar la información, ya que aun cuando se contaba con la apertura del dueño y sus familiares, se presentó un poco de temor por parte del personal cuando se realizó el diagnóstico y la aplicación del cuestionario. El personal operativo cuestionó en varias ocasiones acerca de ser sinceros en sus respuestas, y en su inquietud acerca de la toma de decisiones que el dueño y sus familiares tomarían para beneficio de la empresa. Sin embargo, las investigadoras hicieron énfasis en que la información se manejaría de forma confidencial y que se compartiría el análisis de los datos para que las decisiones fluyeran de forma que los líderes lo usaran de la forma más idónea para hacer de la organización una empresa más sólida.

Futuras líneas de investigación

Se propone que se realicen más estudios de casos, relacionando características similares para otras PyMES familiares, dado que existen en el sector muchas empresas que han comenzado como familia y que al paso del tiempo, por crecer, se realizarían estudios exploratorios al respecto. Esto coadyuvaría a que las empresas sean más sólidas en sus estructuras organizacionales o bien para realizar en un futuro, los procesos de sucesión familiar o bien el establecimiento del gobierno corporativo que permita la transparencia en la operación de las mismas.

Desde luego que también está la posibilidad de realizar un estudio cuantitativo para comprobar hipótesis que se puedan derivarse de esta investigación y buscar identificar un modelo para la empresa familiar de este sector.

También sería importante ampliar la investigación a otras variables de estudio como relacionar el clima organizacional con el desempeño de la empresa, algo que es de sumo interés pues permitiría identificar si el clima está relacionado con un desempeño eficiente, algo que se ha investigado poco en la empresa familiar.

Bibliografía

Audirac C. (2007), *Desarrollo Organizacional y Consultoría*. México, D.F.: Editorial Trillas.

Baehler J.R. (1985), Guía al Éxito Empresarial. México, D.F.: Nueva Editorial Interamericana

Belausteguigoitia Rius I. (2007), *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill.

Collins J., Porras J. (1995), *Empresas que perduran. Built to Last, Principios exitosos de compañías triunfadoras*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma

Duffy R. (2012), *Understanding Society. Crisis económicas, victorias electorales, nuevos desafíos*. Diciembre de 2012. Recuperado de: http://www.ipsos.com/public-affairs/sites/www.ipsos.com.public-affairs/files/Understanding%20Society%20Spanish%20-%20Dec%202012.pdf.

Duh M., Belak J., Milfelner B. (2010), *Core Values, Culture and Ethical Climate as Constitutional Elements of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family and Non-Family Enterprises*, "Journal Of Business Ethics', *97*(3), 473-489. doi:10.1007/s10551-010-0519-9.

Fernández Z. & Nieto M.J. (2005), *La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar*, "Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa", (22) 107-125. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80720287005

Flores-Ortiz M.V., & Vega-López A. (2014), *Factores claves que influyen en el proceso de sucesión en las empresas familiares del sector textil en Tijuana*, *B.C., México*. (Spanish). *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, *7*(7), 91-110.

Fong C. y Robles C. (2007), *La PYME en México: Situación actual y Retos Estratégicos*. Zapopan, Jalisco, México: Universidad de Guadalajara.

French W. y Bell Jr. C. (1995), *Desarrollo Organizacional aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*, (5ª. Ed.). México, D.F.: Editorial Prentice Hall.

Gómez S.M., Rodríguez R.T., Avendaño J.A. (2012), Compensaciones en la empresa familiar mexicana: sus componentes, herramientas de apoyo y criterios de efectividad. (Spanish). *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, *5*(5), 41-56

Harvard Business School Publishing Corporation (2006), *Cómo empezar una empresa exitosa*. Barcelona, España: Ediciones Deusto Planeta De Agostini Profesional y Formación, S.L.

Hernández Sampieri R. (2014), *Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en compete*ncia, "Revista de Contaduría y Administración", 59 (1), enero-marzo 2014: 229-257 de la UNAM.

Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2010), *Metodología de la investigación*, (5a. Ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.

Hiebeler R., Kelly T.B. y Ketteman C. (1998), *Best practices: building your business with customer-focused solutions*. Español Las mejores prácticas: Arthur Andersen identifica soluciones enfocadas en el cliente para disparar los resultados de la empresa. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Higginson D. (2008), *Sharing Best Practices*, "Journal Franchising World", 40(1), 96-97.

Jones A.M. (2006), *Culture, Identity, and Motivation: The Historical Anthropology of a Family Firm*, "Culture & Organization', *12*(2), 169-183. doi:10.1080/14759550600683054.

Kotler P. y Fox K. (1995), *Strategic marketing for educational institutions* (2da. Ed.). Englewood Cliffs, NJ, EE.UU.: Prentice-Hall, Inc

KPMG empresas familiares en México, el desafío de crecer, madurar y permanecer. Recuperado de: http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf

Kwang-Kuo H. (1990), *Modernization of the Chinese family business*, "International journal of psychology", *25*(5/6), 59.

Nguyen Huu D., Yunshi L., Ping-Fu H., & Sheng-Hung Y. (2014), *An empirical study of the organizational culture, leadership and firm performance in a Vietnam family business*. "International Journal Of Organizational Innovation", *6*(4), 109-121.

Oakland J., Tanner S. y Gadd K. (2002), *Best practice in business excellence*, "Journal Total Quality Management", 13(8), 1125.

Peña Cárdenas M.C., Díaz Día, M.G., & Carrillo Puente A. (2015), *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. (Spanish*), "Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)", *8*(1), 37-50.

Peters T. y Waterman R. (2004), *In Search of Excellence,* New York, USA: Harper Collins Publishers

Puchol et al. (2006), *El libro de las Habilidades Directivas*, (2ª. Ed.), Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Reddin W.J. (1985), *Efectividad Gerencial*, México, D.F.: Editorial Diana

Street C. y Kerry W. (2009), *Retrospective Case Study. Encyclopedia of Case Study Research*, SAGE Publications. 27 abril de 2010. http://www.sagereference.com/casestudy/article_n303.html.

Villarreal O. y Landeta J. (2007), *El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica*. Recuperado de http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2517663.

Yacuzzi E. (2005), *El Estudio de Caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validació*n. Recuperado de: http://books.google.com.mx/books/about/El_estudio_de_caso_como_metodolog%C3%ADa_de.html?id=IFLKGwAACAAJ&redir_esc=y.

Yehua Dennis W., Wangming L., & Chunbin W. (2007), *Restructuring Industrial Districts, Scaling Up Regional Development: A Study of the Wenzhou Mod*el, China. *Economic Geography*, *83*(4), 421-444.

Yin R. (2009), *Case Study Research. Design and Methods*, Recuperado de http://books.google.com.my/books?id=FzawIAdilHkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

Rozdział II

Innowacje i zarządzanie zmianą w biznesie rodzinnym

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 155–167

Joanna Sadkowska
Uniwersytet Gdański

Aktywność badawczo-rozwojowa jako determinanta wzrostu innowacyjnego firm rodzinnych

Research & Development Activities of Family Businesses as a Determinant of Their Innovative Growth

Abstract: Rapid changes that take place in business environment have caused that family firms have to continually respond to growing demands of their stakeholders. At the same time the major question addressed is- what are the most effective tools to build their strong competitive position in a market. This paper highlights the problem of Research & Development expenditures as an area of innovative activities of family businesses. The first part of the paper discusses different aspects of business innovative growth while the second has been dedicated to the analysis of R&D intensity of family businesses resprenting 5 different sectors at the NewConnect market.
Key words: family business, innovative activities, open innovation, Research & Development.

Wstęp

Firmy rodzinne, podobnie jak inne podmioty prowadzące działalność gospodarczą, doświadczają obecnie coraz wyższej turbulentności otoczenia, w którym funkcjonują. Aby mogły one skutecznie rozwijać się, zmiany zachodzące w otoczeniu muszą zostać w pełni uwzględnione w realizowanej strategii rozwoju. Przed kadrami zarządzającymi stoi zatem wyzwanie zidentyfikowania i wdrożenia rozwiązań, które umożliwią nie tylko przetrwanie w wysoce zmiennym otoczeniu, ale przede wszystkim wykorzystanie sygnałów z niego płynących do budowania silnej pozycji konkurencyjnej. W artykule podję-

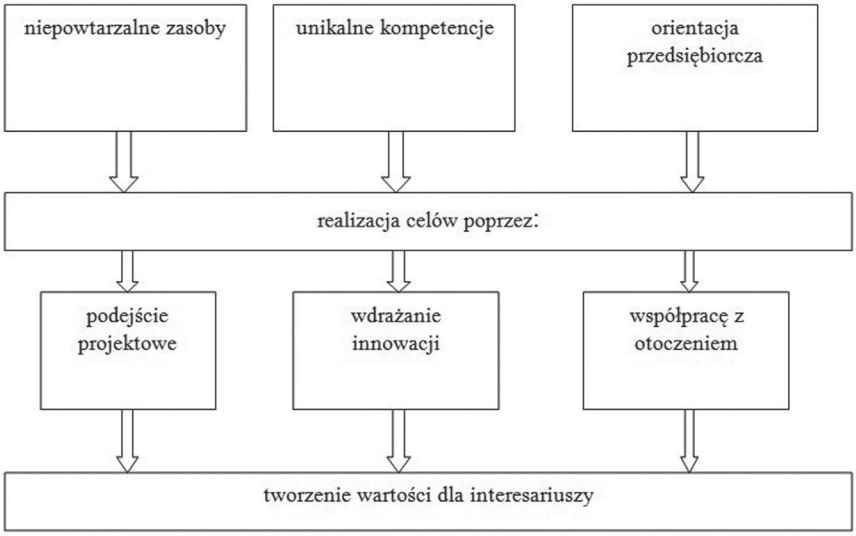
to problematykę innowacji i ich znaczenia w działalności firm rodzinnych jako potencjalnego narzędzia budowania atrakcyjności dla ich interesariuszy. Uwzględniając specyfikę firm rodzinnych, szczególną uwagę skierowano na dwa aspekty: aktywność badawczo-rozwojową jako determinantę wzrostu innowacyjnego oraz problematykę innowacji nietechnologcznych jako innowacji możliwych do wdrożenia w przypadku podmiotów nieprowadzących działalności produkcyjnej. Badaniem objęto przedsiębiorstwa rodzinne notowane na NewConnect- alternatywnym rynku obrotu funkcjonującym przy Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, a dedykowanym w szczególności małym i średnim innowacyjnym przedsiębiorstwom.

Innowacje jako stymulanta rozwoju firm rodzinnych

Podejmując problematykę innowacji w działalności firm rodzinnych, jako punkt wyjścia należy niewątpliwie wskazać na coraz większą dominację przedsiębiorstw tego typu we współczesnej gospodarce. Jak wynika z badań The Family Firm Institute [2014, s. 1], zjawisko to dotyczy obecnie każdego sektora gospodarki światowej. Równocześnie zmiany postępujące w obszarach własności czy zarządzania tymi spółkami powodują wzrost wymagań wobec ich kadr zarządzających, a związanych z koniecznością posiadania specyficznej wiedzy i umiejętności [The Family Firm Institute, 2014, s. 1]. Jednym z rezultatów omawianych zjawisk jest swojego rodzaju poszerzenie kluczowych czynników determinujących kierunki rozwoju firm rodzinnych [Por. Tagiuri, Davis, 1992] i wyznaczających jednocześnie potencjalne obszary poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej dla tych podmiotów (rysunek 1).

Sama innowacja uważana jest za fenomen oparty na trzech filarach, które stanowią: ludzie, czas oraz przestrzeń [Poole 2004, s. 16]. Oprócz kluczowego znaczenia innowacji w procesie budowania pozycji konkurencyjnej, nabierają one coraz bardziej transformacyjnego charakteru. Innowacja transformacyjna (*transformational innovation*) wiąże się z przejściem od czegoś, co jest znane, a przez to bezpieczne, do rozwiązań nieznanych i potencjalnie chaotycznych [Denning 2005, s. 11]. Jak wskazuje cytowany autor [Denning 2005, s. 11], to właśnie takie innowacje, poprzez przerwanie toku rozwoju (*disruptive innovations*), generują tworzenie nowych i/lub radykalnie zmodyfikowanych wartości. Dla przedsiębiorstw rodzinnych to właśnie ten rodzaj innowacji może stanowić narzędzie konkurowania z podmiotami nienapotykającymi w swojej działalności na ograniczenia takie jak firmy rodzinne (związane przykładowo z problemami dokapitalizowania).

Rys. 1. Obszary poszukiwania przewagi konkurencyjnej dla firm rodzinnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: The Family Firm Institute, 2014, s. 7.

Problemy stymulowania wzrostu innowacyjnego przedsiębiorstw

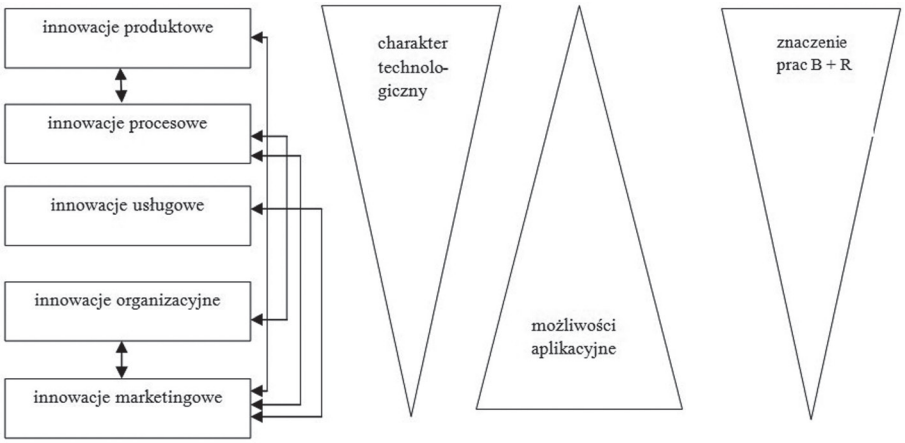
Stymulowanie wzrostu innowacyjności jest ścisłe związane z transformacją, jaka nastąpiła w obszarze samych innowacji oraz w procesie ewolucji tego narzędzia. Do kluczowych zmian należy zaliczyć:

1. rozszerzenie obszaru oddziaływania innowacji poza wymiar produktu i procesu produkcji – w kierunku działań marketingowych oraz organizacyjnych [Por. OECD, Eurostat, ss. 53–56],
2. wynikający z powyższego wzrost znaczenia innowacji organizacyjnych i marketingowych będących przykładem innowacji nietechnologicznych,
3. skoncentrowanie już nie tylko na elemencie zmiany jako głównym wyniku uzasadniającym celowość wprowadzania innowacji [Por. Baruk 2000, ss. 85–87], co na tworzeniu wartości dla odbiorców innowacji,
4. zmiana sposobu postrzegania roli prac badawczo-rozwojowych w procesie wdrażania innowacyjnych rozwiązań [Chesbrough, Vanhaverbeke, West 2006, s. 3], wyniki prac B+R nie są już tylko tworzone we własnych laboratoriach, ale coraz częściej zakupywane od wyspecjalizowanych podmiotów,

5. związany z powyższym wzrost znaczenia innowacji otwartych (*open innovation*) „powstających" we współpracy przedsiębiorstwa z innymi podmiotami [Chesbrough, Vanhaverbeke, West 2006, ss. 1–2].

Analizując proces transformacji, jaki nastąpił w obszarze zarządzania innowacjami, należy zwrócić uwagę na fakt, iż zmiany te wywarły znaczący wpływ na samą typologię innowacji oraz powiązań występujących pomiędzy nimi (rysunek 2).

Rys. 2. Główne rodzaje innowacji – typologia relacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie OECD, Eurostat, 2005, ss. 53–56.

Analizując informacje zebrane na rysunku 2 warto zwrócić uwagę, iż prace badawczo--rozwojowe są jednym z tych działań, które mogą być przeprowadzone w różnych fazach procesu innowacji [Korres 2012, s. 1]. Są one zatem według cytowanego autora nie tylko źródłem pomysłów wynalazczych, ale także narzędziem służącym do rozwiązywania problemów, które może zostać zaimplementowane w określonym momencie czasowym [Korres 2012, s. 1]. Z drugiej jednak strony, analiza procesu ewolucji, jaką przeszły innowacje od momentu pierwszych prób określenia istoty ich oddziaływania [Por. Schumpeter 1960] wskazuje na zwiększające się znaczenie czynników o charakterze pozatechnologicznym jako elementów konstytuujących nowe formy innowacji (przykładowo innowacje organizacyjne czy innowacje usługowe). M. Korres [2012, s. 2] odwołuje się również do sposobu ujęcia innowacji przedstawionego w podręczniku Oslo Manual, gdzie innowacje technologiczne są jednym z rodzajów działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa i organizacje celem podniesienia poziomu ich konkurencyjności (Por. OECD, Eurostat 2005].

Kształtowanie się aktywności innowacyjnej firm rodzinnych notowanych na NewConnect

Pomiar poziomu innowacyjności podmiotów prowadzących działalność gospodarczą może być dokonywany z wykorzystaniem szerokiego zbioru mierników o charakterze jakościowym, ale przede wszystkim mających wymiar ilościowy [Por. OECD, Eurostat, 2005]. W zbiorze tym istotny udział mają elementy związane z aktywnością badawczo-rozwojową, mierzoną poziomem nakładów na prace B+R, które zostały poniesione w danym okresie. Dla porównania, poziom innowacyjności krajów członkowskich Unii Europejskiej jest obecnie dokonywany na 8 płaszczyznach z wykorzystaniem 25 szczegółowych mierników (tabela 1).

Poszczególne elementy wykorzystywane do pomiaru poziomu innowacyjności tworzą tzw. Summary Innovation Index (SII) – globalny wskaźnik innowacyjności. Celem przeprowadzonego badania było przeanalizowanie kształtowania się wybranych aspektów aktywności innowacyjnej firm rodzinnych. Do pomiaru innowacyjności posłużono się poziomem nakładów poniesionych przez przedsiębiorstwo w danym roku na prace B+R[1], jako jednym ze wskaźników z tej grupy[2] [Por. Korres 2012, s. 5]. Wykorzystanie powyższego miernika pozwoliło na stworzenie jednolitej płaszczyzny badania dla wszystkich spółek nim objętych. Analizą objęto podmioty notowane w wybranych sektorach na alternatywnym rynku obrotu Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie – NewConnect. Taki dobór spółek do badania został podyktowany faktem, iż rynek NewConnect jest szczególnie predystynowany właśnie dla firm rodzinnych – tworzy on bowiem możliwości pozyskania kapitału dla przedsiębiorstw małych i średnich, zainteresowanych wdrażaniem innowacyjnych projektów cechujących się wyższym poziomem ryzyka, ale również znaczącymi zyskami. Na wykresie 1 przedstawiono strukturę sektorową[3] w odniesieniu do wszystkich podmiotów notowanych na badanym rynku.

[1] „Koszty zakończonych prac rozwojowych" ujęte w bilansie.

[2] Do innych wykorzystywanych mierników należą między innymi: poziom zatrudnienia personelu B+R, liczba aplikacji patentowych oraz liczba udzielonych patentów.

[3] Podział na sektory przyjęto według klasyfikacji NewConnect.

Tab. 1. Kluczowe obszary pomiaru innowacyjności w ujęciu Unii Europejskiej

Grupa czynników	Płaszczyzna badania	Mierniki
Elementy wejścia *(Enablers)*	Zasoby ludzkie	Nowe osoby ze stopniem doktora Populacja w wieku 30–34 lat z wyższym wykształceniem Młodzież posiadająca co najmniej średnie wykształcenie
	Otwarte, doskonałe systemy badawcze	Publikacje wspólne o charakterze międzynarodowym 10% międzynarodowych publikacji najczęściej cytowanych Studenci studiów doktoranckich spoza UE
	Finansowanie i wsparcie	Wydatki na B+R w sektorze publicznym Inwestycje *venture capital*
Aktywność przedsiębiorstw (*Firm Activities)*	Inwestycje przedsiębiorstw	Wydatki na B+R w sektorze prywatnym Wydatki na innowacje niewymagające prac B+R
	Relacje i przedsiębiorczość	Małe i średnie przedsiębiorstwa prowadzące własną działalność innowacyjną Małe i średnie innowacyjne przedsiębiorstwa współpracujące z innymi podmiotami Wspólne publikacje sektora prywatnego i publicznego
	Aktywa intelektualne	Aplikacje patentowe złożone do Układu o Współpracy Patentowej[1*] Aplikacje patentowe złożone do Układu o Współpracy Patentowej w zakresie zmian społecznych Wspólnotowe znaki towarowe Wspólnotowe wzory[2**]

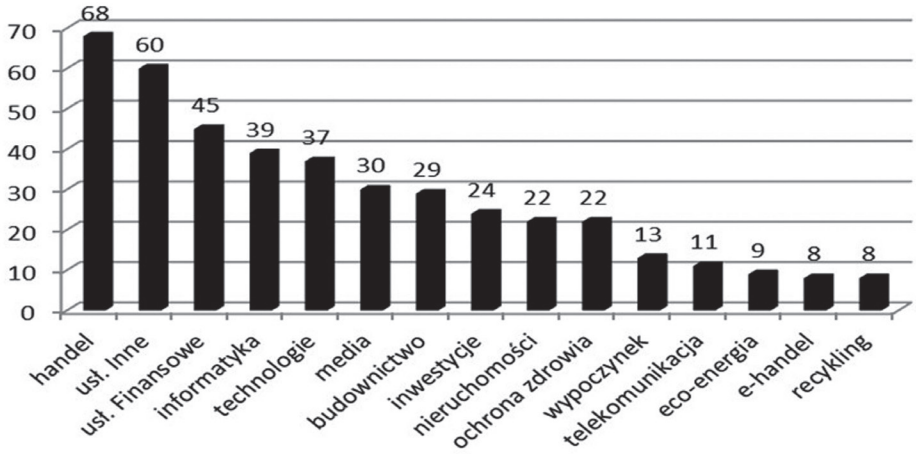
Wyniki (*Outputs*)	Innowacje	Małe i średnie przedsiębiorstwa, które wdrożyły innowacje produktowe lub procesowe Małe i średnie przedsiębiorstwa, które wdrożyły innowacje marketingowe lub organizacyjne Najszybciej rosnące pod względem zatrudnienia firmy z sektorów innowacyjnych
	Efekty ekonomiczne	Zatrudnienie w działaniach wiedzochłonnych (*knowledge intensive activities)* Udział produktów high-tech i medium-tech w bilansie handlowym Eksport usług wiedzochłonnych Sprzedaż produktów nowych dla rynku i nowych dla firmy Przychody z zagranicy uzyskane ze sprzedaży patentów i licencji

* PCT – *Patent Cooperation Treaty.*

** Wzory użytkowe i wzory przemysłowe.

Źródło: Hollanders, Es-Sadki 2014, s. 8.

Wyk. 1. Przedsiębiorstwa notowane na NewConnect w układzie sektorowym

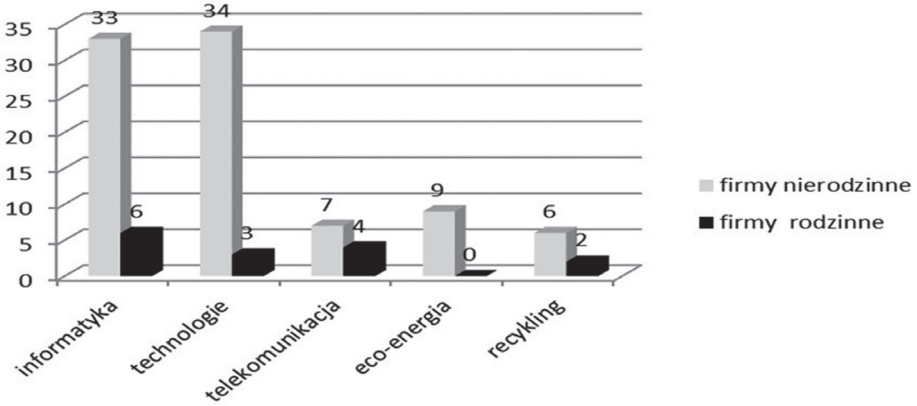


Źródło: opracowanie własne na podstawie http://newconnect.pl/index.php?page=znajdz_spolke, dostęp: 25 stycznia 2015.

Spośród przedsiębiorstw notowanych na rynku NewConnect sklasyfikowanych w 15 sektorach, do dalszego badania wybrano sektory: techno-

logii, telekomunikacyjny, recyklingu, informatyczny oraz eco-energii, których działalność wiąże się z wprowadzaniem innowacji, przede wszystkim o charakterze technologicznym[4] [por. Organization for Economic Co-operation and Development, ss. 8–9]. Wdrażanie tego rodzaju innowacji wymaga w większości przypadków wsparcia poprzez aktywność w obszarze badań i rozwoju. A zatem, jeżeli przedsiębiorstwa te prowadziły działania B+R, winny one znaleźć odzwierciedlenie w pozycji bilansu „Koszty zakończonych prac B+R". Opierając się na definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, zaproponowanej w raporcie „Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania" [Sułkowski, 2009, s. 52], zidentyfikowano przedsiębiorstwa rodzinne prowadzące działalność w powyższych sektorach (wykres 2).

Wyk. 2. Przedsiębiorstwa rodzinne w badanych sektorach



Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów emisyjnych spółek, http://newconnect.pl, dostęp: 25 stycznia 2015.

Analizując informacje z wykresu 2 uwagę zwraca fakt, iż w sektorze telekomunikacji, spośród 7 notowanych spółek, 4 stanowiły firmy rodzinne. Jest to interesujące, wziąwszy pod uwagę wysoką kapitałochłonność charakterystyczną dla powyższego sektora. Z drugiej strony powyższe zjawisko wskazuje na istotny fakt, iż podmioty o charakterze rodzinnym są w stanie skutecznie przełamywać potencjalne bariery rozwojowe i wypracowywać silną pozycję konkurencyjną w sektorach hipotetycznie zarezerwowanych dla podmiotów średnich i dużych. W kolejnym kroku przeanalizowano kształtowanie się nakładów na prace badawczo-rozwojowe w okresie objętym analizą.

[4] Innowacje produktowe i procesowe.

Tab. 2. Kształtowanie się nakładów na prace B+R w badanych spółkach rodzinnych

Sektor***	Koszty zakończonych prac B+R, zł			
	31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012	31.12.2013
Informatyka	12 398,05	52 152,05	357 328,30	5 626 404,10
Technologie	0	0	0	0
Telekomunikacja	0	0	0	0
Ecoenergia	0	0	0	0
Recykling	0	0	0	0

*** Wybrane spółki debiutowały na rynku NewConnect w latach 2012–2013.

Źródło: opracowanie własne na sprawozdań finansowych spółek objętych badaniem http://newconnect.pl, dostęp 29.01.2015.

Analiza danych zebranych w powyższej tabeli wskazuje na dwa aspekty związane z podjętym problemem badawczym. W pierwszej kolejności uwagę zwraca fakt, iż jedynym sektorem, w którym spółki wykazywały w sprawozdaniu finansowym, iż poniesione zostały koszty na zakończone prace B+R był sektor informatyczny. W okresie 2010–2013 żadna z firm rodzinnych z sektorów: technologii, telekomunikacyjnego, ecoenergii oraz recyklingu takich kosztów nie wykazała. Pomimo, iż aktywność w obszarze badań i rozwoju mierzona poziomem nakładów ponoszonych na te prace, nie jest jednym wyznacznikiem innowacyjności danego przedsiębiorstwa, to dane te można uznać za niepokojące, w szczególności zważywszy na fakt, iż analizie poddano podmioty z sektorów „predystynowanych" do ponoszenia takich kosztów. Z drugiej jednak strony należy także wskazać, iż spółki nieponoszące nakładów na badania i rozwój, mogą budować swoją innowacyjność na innowacjach organizacyjnych czy marketingowych, które takich prac nie wymagają, a zatem aktywność w tym obszarze nie znajdzie odzwierciedlenia w sprawozdaniach finansowych.

Jedynym sektorem, w którym w badanym okresie przedsiębiorstwa rodzinne wykazywały nakłady na zakończone prace B+R był sektor informatyczny. Warto tu zwrócić uwagę na następujące aspekty. Pierwszym z nich jest fakt, iż koszty te były wykazywane nie przez wszystkie firmy z sektora. W roku 2013, wydatki te poniosły 2 z 6 notowanych spółek, w roku 2012: 3 spółki, w roku 2011: 2 podmioty, podczas gdy na dzień 31.12.2010 kosz-

ty zakończonych prac B+R wykazywało jedynie 1 spośród 6 notowanych przedsiębiorstw rodzinnych[5]. Podobnie, uwagę zwraca różnica w poziomie nakładów ponoszonych na badania przez poszczególne firmy. Dla porównania, w roku 2013, w przypadku 1 z przedsiębiorstw wyniosły one 3 647 zł, podczas gdy inna spółka w tym samym okresie wydatkowała na ten cel 249 880 zł. Podobnie, analizując zmiany w wielkości wydatków ponoszonych na badania przez poszczególne przedsiębiorstwa, w przypadku 1 ze spółek, w których takie koszty były ponoszone, kształtowały się one w analizowanym okresie pomiędzy 3 647 zł a 12 348 zł. W przypadku pozostałych przedsiębiorstw, różnice te były znacząco wyższe: od 44 130 zł (w roku 2011) do 2 377 951 zł (w roku 2013). Tak istotna różnica może wskazywać na fakt, iż dokapitalizowanie spółki, które miało miejsce w wyniku debiutu na NewConnect (rok 2012) umożliwiło znaczące zwiększenie aktywności w obszarze badań i rozwoju.

Zakończenie

Zmiany, jakim zostały poddane przedsiębiorstwa rodzinne w ciągu ostatnich lat, spowodowały niewątpliwie konieczność mniej lub bardziej radykalnego przedefiniowania zarówno sposobu prowadzenia działalności, jak i narzędzi, których wdrożenie powoduje wzrost wartości dla szerokiego zbioru interesariuszy tych podmiotów. W procesie tym, oprócz elementów związanych z podejściem projektowym czy programami zarządzania ryzykiem, kluczową rolę pełnić będą innowacje. Dobór odpowiedniego rodzaju innowacji powinien przede wszystkim uwzględniać profil przedsiębiorstwa oraz jego długofalową strategię rozwoju. W tym miejscu należy podkreślić, iż specyfika firm rodzinnych predestynuje te podmioty do zainteresowania się określonymi rodzajami innowacji, do których należą, oprócz innowacji o charakterze nietechnologicznym[6], innowacje otwarte.

Pojawienie się, a następnie dynamiczny rozwój kategorii, jaką stanowią innowacje otwarte, jest odpowiedzią na przedefiniowanie celów i wartości, które dokonało się w działalności biznesowej. Analiza literatury wskazuje, iż innowację otwartą cechuje w znaczącym stopniu połączenie idei pochodzenia zewnętrznego z koncepcjami i pomysłami, które powstają w strukturach wewnętrznych przedsiębiorstw [Chesbrough, Vanhaverbeke 2006, s. 1], w wyniku czego następuje zmiana i wzbogacenie istniejących systemów.

[5] Były to zawsze te same spółki.

[6] Innowacje organizacyjne i marketingowe.

W przypadku kategorii innowacji otwartych nastąpiło również istotne przedefiniowanie roli, jaką pełni działalność badawczo-rozwojowa. Z dotychczasowego podejścia, w którym wyniki prac B+R pochodziły przede wszystkim z własnych laboratoriów przedsiębiorstw [por. Christiansen 2000, ss. 79–80], nastąpiła transformacja w kierunku obszaru badań jako systemu otwartego, w którym wyniki prac rozwojowych są opracowywane wspólnie z partnerami zewnętrznymi bądź też zakupywane od wyspecjalizowanych podmiotów. Takie podejście do innowacji kładzie znaczący nacisk na problem wiedzy i sposobu, w jaki przepływa ona pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Powyższemu sprzyja właśnie organizacja działalności B+R, w której, poprzez korzystanie z wiedzy podmiotów zewnętrznych, może zaistnieć efekt synergii.

Firmy rodzinne napotykają w prowadzonej przez siebie działalności na liczne ograniczenia, których oddziaływanie jest niejako pochodną cech[7] charakteryzujących te podmioty[8] [por. Kerzner 2004, s. 251]. Wyniki badań dotyczących aktywności B+R firm rodzinnych, notowanych w wybranych sektorach rynku NewConnect, wskazują na bardzo ograniczone nakłady, jakie były ponoszone na te prace w badanym okresie. Taka sytuacja może z jednej strony wynikać z rodzaju sektora, w którym przedsiębiorstwo prowadzi działalność (przykładowo sektor usług nie wymaga często ponoszenia nakładów na badania i rozwój), bądź też z faktu nieprowadzenia samodzielnie działalności B+R, ale zakupywania jej wyników z zewnątrz (co wydaje się mniej prawdopodobne). W obu przypadkach jednak nie zmienia to faktu, iż właściwie dobrane innowacje winny stać się stałym elementem uwzględnionym w strategii rozwoju tych podmiotów.

W przypadku firm rodzinnych, specyfika struktur organizacyjnych, jak i sposobu zarządzania, predestynuje te podmioty do szczególnego zainteresowania się właśnie kategorią innowacji otwartych jako potencjalnego narzędzia budowania silnej pozycji konkurencyjnej w wybranym segmencie rynku. Atrybuty innowacji otwartej takie jak: zintensyfikowany przepływ wiedzy, współpraca z otoczeniem czy brak konieczności utrzymywania własnych działów B+R predestynuje ten rodzaj innowacji właśnie do wdrożenia przez firmy rodzinne. Jak wskazują autorzy pracy „Nowa era innowacji", po-

[7] Przykładowo faktu, iż są to zazwyczaj przedsiębiorstwa mikro, małe lub średnie.

[8] Cytowany autor podkreśla w szczególności znacząca kapitałochłonność oraz trudność zarządzania projektami innowacyjnymi, które to czynniki mogą stać się w przypadku firm rodzinnych znaczącymi ograniczeniami.

wstawanie kolejnych modeli[9] prowadzenia działalności biznesowej powoduje również konieczność stworzenia nowego modelu innowacji [Prahalad, Krishnan 2010, ss. 9–13]. W modelu tym aktywność innowacyjna opiera się na pięciu kluczowych fundamentach, takich jak: społeczna i techniczna architektura firmy, elastyczne procesy biznesowe, spersonalizowane współtworzenie doświadczeń oraz dostępność globalnych zasobów i talentów [Prahalad, Krishnan 2010, s. 13]. Oparcie prowadzonej przez przedsiębiorstwa rodzinne działalności na dwóch grupach innowacji: innowacjach otwartych oraz innowacjach nietechnologicznych (organizacyjnych i marketingowych) wpisuje się w powyższy model, implikując jednocześnie sytuację, w której spółki rodzinne mogą budować silną pozycję konkurencyjną na rynku albo bez konieczności prowadzenia prac B+R bądź też poprzez zakupywanie wyników tychże prac.

Bibliografia

Baruk J. (2000), *Aktywność innowacyjna polskich przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie", nr 1.

Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J. (red.) (2006), *Open innovation-researching a new paradigm,* Oxford University Press, Oxford.

Christiansen J. (2000), *Competitive innovation management: techniques to improve innovation performance*, MacMillan Business, London.

Denning S. (2005), *Transformational innovation: a journey by narrative,* "Strategy & Leadership", tom 33 nr 3.

Hollanders H., Es-Sadki N. (2014), *Innovation Union Scoreboard 2014*, European Commission, Belgium.

Kerzner H. (2004), *Advanced project management: best practices on implementation*, Wiley, Hoboken-New Jersey.

Korres G. (2012), *Handbook of innovation economics,* Nova Science Publishers, New York.

OECD, Eurostat (2005), *Oslo Manual Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, OECD Publishing, Paris.

Poole M., Van de Ven A. (ed.) (2004), *Handbook of organizational change and innovation*, Oxford University Press, New York.

[9] Słowo model zostało tu użyte w sensie jakościowym. Por. z modelem Kano, dotyczącym badania satysfakcji konsumenta autorstwa czy też modelem rozwoju produktu autorstwa Eisenhardta i Tabrizi.

Prahalad C., Krishnan M. (2010), *Nowa era innowacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.

Schumpeter J. (1960), T*eoria rozwoju gospodarczego*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2009), *Definicja pojęcia firmy rodzinnej* [w:] A. Kowalewska (red.), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce- szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa.

Tagiuri R, Davis J. (1992), *The three-circle model of family business,* "Family Business Review", nr 1.

The Family Firm Institute, Inc. (2014), *Family enterprise- understanding families in business and families of wealth*, Wiley, Hoboken-New Jersey.

Bibliografia elektroniczna

http://newconnect.pl, dostęp: 25.01.2015, 29.01.2015.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 169–182

Kamil Decyk
Uniwersytet Warmińsko- Mazurski w Olsztynie

Małgorzata Juchniewicz
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Ocena regionalnych działań na rzecz wzrostu innowacyjności mikroprzedsiębiorstw. Doświadczenia warmińsko-mazurskich mikroprzedsiębiorstw

Evaluation of the Regional Activities for the Growth of Micro Innovation. The Experience of Warmia-Masurian Microenterprises

Abstract: The aim of the study was to identify regional key conditions for innovative activities of microenterprises. The study was conducted on a representative sample of 382 microenterprises, of which 78.5% were classified as family enterprises. The main research method was the diagnostic survey method, which was used to carry out an original questionnaire.
Based on the results, the assessment targets of effectiveness didn't differ significantly between innovative and non innovative enterprises. Suporting in gaining external capital for investment and promoting innovative attitudes among staff and employees were key objectives of the highest success rates for innovative activity The most useful and key activities were found to be: training about available sources of innovative activity financing, for example: loan funds or investment loans and programs to support business start-up (vouchers for business start-ups, or a start-off). From the point of view innovative enterprises development, local authorities should pay attention on key activities and key obejctives.
Key words: family enterprise, microenterprise, regional development, regional determinants, innovativeness, region.

Wprowadzenie

Problematyka innowacyjności stała się niezwykle popularną tematyką w rozważaniach badawczych ze względu na założenia zawarte w Strategii Lizbońskiej, dotyczące gospodarki krajów Unii Europejskiej (UE). Zgodnie z nimi w państwach europejskich w miarę upływu czasu ma dochodzić do przekształceń doprowadzających kraje starego kontynentu do gospodarki opartej na wiedzy oraz do poziomu konkurencyjności i rozwoju gospodarczego Stanów Zjednoczonych (USA). Za jeden ze stymulatorów do osiągnięcia takiego stanu uznaje się innowacyjność, czyli zdolność do kreacji innowacji w ujęciu *ex ante* i *ex post*. W pierwszym znaczeniu innowacyjność gospodarki to przypuszczalna możliwość wprowadzenia nowych rozwiązań, w ujęciu ex post natomiast traktowana jest jako wyniki działalności innowacyjnej przedsiębiorstw danej gospodarki uzyskane w danym czasie [Gust-Bardon 2011, s. 51]. W literaturze przedmiotu wspomina się także, że innowacyjność można traktować systemowo, jako kompleks powiązanych ze sobą zdarzeń i elementów, których efektem jest powstanie jednego z czterech typów innowacji: produktowej, procesowej, organizacyjne lub marketingowej [Weresa 2012, s. 4]. W związku z powyższym, szczególne znaczenie ma identyfikacja uwarunkowań poziomu rozwoju podmiotów gospodarczych. Wyróżnia się szereg uwarunkowań aktywności innowacyjnej oraz ich klasyfikacji, wśród których najpopularniejszą jest ta dzieląca czynniki działalności innowacyjnej na wewnętrzne i zewnętrze. Do drugiej z wymienionych grup zalicza się po pierwsze uwarunkowania na poziomie narodowym (makroekonomiczne): tj. materialne (określają ramy formalne działalności przedsiębiorstw), po drugie infrastrukturalne (czynniki tworzące kulturową bazę innowacyjności danej gospodarki) [Glinka, Pasieczny 2007, s. 42]. Regionalne determinanty stanowią trzecią grupę czynników, określanych mianem mezoekonomicznych, wpływających na innowacyjność przedsiębiorstw. Poza wymienionymi mikro (otoczenie konkurencyjne) i makroekonomicznymi czynnikami, mają znaczenie dla aktywności innowacyjnej wykazywanej przez podmioty gospodarcze [Kosała, Wach 2011, s. 20]. M.E. Porter przypisuje większe znaczenie czynnikom regionalnym niż narodowym. Zdaniem autora regiony konkurują przez oferowanie najkorzystniejszego otoczenia biznesu, w którym sektor publiczny i prywatny odgrywają rolę w kreowaniu wzrostu gospodarczego. Według M.E. Portera wzrost gospodarczy i warunki konkurencyjne zależą ostatecznie od uwarunkowań potencjału mezoekonominczego na poziomie regionu [Porter 2002, ss. 3–5]. W nawiązaniu do powyższych rozważań, za cel opracowania

przyjęto identyfikację regionalnych uwarunkowań, kluczowych dla działalności innowacyjnej mikroprzedsiębiorstw.
Artykuł składa się z trzech części. Pierwsza dotyczy roli innowacyjności w koncepcjach rozwoju regionalnego oraz czynników, w postaci działań i celów warunkujących działalność innowacyjną przedsiębiorstw. Druga część dotyczy doświadczeń warmińsko -mazurskich mikroprzedsiębiorstw związanych z regionalnymi działaniami w zakresie wzrostu innowacyjności tych firm. Ostatnią część opracowania stanowi natomiast zakończenie, w którym opisano najważniejsze wyniki badań.

Innowacyjność w koncepcjach rozwoju regionalnego

Zainteresowanie zagadnieniami związanymi z innowacyjnością i jej determinowaniem na poziomie regionu rozwijało się od czasów klasycystów, a znacznie ewoluowało w latach 80. XX w. Wówczas czynnikom regionalnym zaczęto przypisywać znaczenie w rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, które uznawane było za bardziej znaczące od uwarunkowań krajowych [Kosała, Wach, s. 20]**.** W tym okresie pozycja regionów ewoluowała z jednostek o charakterze administracyjno-pomocniczym do pełnego upodmiotowienia. Szczególnie zauważalne było to w momencie transformacji gospodarki industrialnej w gospodarkę opartą na wiedzy [Gust-Bardon 2011, s. 50].

Poza przywołanymi koncepcjami w latach 80. XX w. został wprowadzony model środowiska innowacyjnego P. Aydalota, który ewoluował w wyniku działań grupy GREMI (Groupe de Recherche Europeen sur les Milieux Innovateurs), w którym także wskazuje się na znaczenie innowacyjności dla rozwoju otoczenia lokalnego [Kosała, Wach 2011, s. 23]. Ideą tego modelu było zobrazowanie charakteru procesu rozwoju innowacji. Zgodnie z jego koncepcją środowisko jest innowacyjne, gdy wchodzi w relacje z otoczeniem, korzysta z lokalnych umiejętności, które tworzą przewagę konkurencyjną, stając się specyficznymi dla tego środowiska. Autorzy modelu podkreślili znaczenie interakcji zachodzących w określonej przestrzeni geograficznej między podmiotami gospodarczymi na poziomie uczenia się oraz szukania wspólnych rozwiązań [Gust-Bardon, s. 52]. Podobnie jak ma to miejsce we wcześniej przywołanym systemowym podejściu do innowacyjności, w modelu środowiska innowacyjnego również wymagana jest partycypacja czynnika publicznego, sfery badawczo-rozwojowej (B+R) oraz instytucji pośredniczących w transferze innowacji. Konstelacja ww. składników podejścia systemowego do innowacyj-

ności sprzyja inwestowaniu miejscowego kapitału w innowacyjne firmy, B+R oraz edukację, co ma odzwierciedlenie oraz przekłada się wprost na optymalny rozwój regionalny.

Z jednej strony, o szansach regionu na ewoluowanie oraz odgrywanie wiodącej roli decydują przede wszystkim determinanty jego zdolności innowacyjnych, które określane są mianem „czynników miękkich", (m. in. wyżej wspomniane instytuty B+R, środowisko sprzyjające prowadzeniu działalności). Wielu autorów wskazuje właśnie na tę grupę warunków jako na najistotniejszą w rozwoju regionu, które przyciągają przedsiębiorstwa innowacyjne. Zdaniem I. Pietrzyk [2002, s. 60] „przedsiębiorstwa przy wyborze miejsca lokalizacji coraz częściej kierują się zdolnościami innowacyjnymi i organizacyjnymi lokalnego środowiska". G. Gorzelak, B. Jałowiecki [2001, ss. 12–17] natomiast, oprócz warunków środowiskowych i instytucji B+R, wskazują również na inne miękkie uwarunkowania tj.:

- kapitał ludzki i społeczny,
- odpowiednie i godne warunki życia,
- uniwersytety,
- odpowiednie otoczenie instytucjonalne, tworzące platformę dyfuzji wiedzy, doświadczeń i innowacji,
- wsparcie ze strony władz samorządowych.

Znacząca rolę miękkich czynników podkreśla również J. Simmie [2003, ss. 6–7]. Szczególnie istotne znaczenie przypisuje wiedzy, która towarzyszy nieodłącznie innowacjom i stanowi główną siłę rozwoju regionu. Specyficznym jej rodzajem jest wiedza cicha, która jest ściśle związana z talentami, doświadczeniem i zdolnościami ludzi, a przekazać ją można, jedynie za pośrednictwem kontaktów bezpośrednich, nie jest więc łatwo przetransferować ją z jednego miejsca w inne. Ten rodzaj wiedzy przez wielu autorów uznawany jest za strategiczny zasób, a uczenie się za najważniejszy proces [Lundvall 1994, za: Morgan 1997, ss. 497–503].

Z drugiej strony rozwój gospodarczy regionu, oprócz miękkich czynników, tworzony jest przez regionalne, endogeniczne zasoby rzeczowe oraz społeczne, co jest dowodem na istnienie nowej koncepcji polityki regionalnej określanej jako endogeniczna polityka rozwoju regionalnego. Idea ta wywodzi się od kombinacji nowej geografii ekonomicznej P. Krugmana [1991, ss. 483–499] (rozwój regionalny, a także procesy konwergencji i dywergencji dochodów wyjaśniane są przez argumenty o występowaniu tendencji do centralizacji i decentralizacji działań w geograficznej przestrzeni) z teorią wzrostu P. Romera – aby rozwój gospodarczy mógł zachodzić, nie-

zbędna jest wiedza [1990, ss. 71–102]. Koncepcja ta jest zbieżna z poglądami wcześniej przywołanego J. Simma.

Ostatnią z omawianych współczesnych teorii rozwoju regionalnego, w której wskazuje się na znaczenie innowacyjności, jest teoria biegunów wzrostu. Jej twórca, F. Perroux, stwierdził istnienie sektorowych i terytorialnych biegunów wzrostu (jednostek wiodących), w których następuje koncentracja działalności gospodarczej. Kluczową rolę odgrywają w nich tzw. jednostki napędowe generujące impulsy rozwojowe dla regionu, reprezentujące innowacyjną i dynamiczną dziedzinę działalności gospodarczej. Pobudzają one działania innowacyjne, indukują działalność inwestycyjną oraz prowadzą do zmian strukturalnych i rozwoju regionu [Parysek 1997, s. 63].

Na podstawie powyższych teorii ekonomicznych oraz aktualnych praktyk w zakresie regionalnych uwarunkowań innowacyjności podmiotów gospodarczych, można jednoznacznie stwierdzić, iż wiek XXI będzie wiekiem regionalizacji oraz rozwoju gospodarek opartych na wiedzy [Chung 2002, ss. 485–491]. Ponadto na ten kierunek rozwoju innowacyjności wskazują także wzajemne relacje zachodzące pomiędzy rozwojem regionu (endogeniczna polityka rozwoju gospodarczego) a innowacyjnością, które są współzależne. Region przez swoje specyficzne zasoby (wiedza, zdolność do uczenia się, infrastruktura, kultura organizacyjna), wpływa na aktywność innowacyjną lokalnych przedsiębiorstw, co oddziałuje bezpośrednio na ich przewagę konkurencyjną o charakterze lokalnym, której źródłem są m.in. [Pinto 2009, ss. 303–326]:

- koncentracja wysoko wyspecjalizowanej wiedzy,
- obecność instytucji publicznych czy konkurencji partnerów handlowych.

Metodyka badań

Celem opisywanych badań była identyfikacja regionalnych uwarunkowań kluczowych dla działalności innowacyjnej mikroprzedsiębiorstw. Do uwarunkowań tych zaliczono cele oraz działania prowadzone przez władze wojewódzkie (regionalne, lokalne), wpływające na innowacyjność mikroprzedsiębiorstw. Zaprezentowane wyniki są jedynie niewielką częścią prowadzonych badań dotyczących uwarunkowań działalności innowacyjnej mikroprzedsiębiorstw.

Do realizacji badań zastosowano metodę: analizy i krytyki piśmiennictwa, badania dokumentów, sondażu diagnostycznego oraz statystyczną. Zastosowano narzędzie badawcze w formie autorskiego kwestionariu-

sza ankiety, składającego się z trzech głównych problemów badawczych: działalność innowacyjna mikroprzedsiębiorstw, zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania aktywności innowacyjnej. W opracowaniu zostały przedstawione wyniki badań dotyczące zewnętrznych uwarunkowań, związane tylko z regionalnymi aspektami w tym zakresie.

W opracowaniu postawiono następujące hipotezy badawcze:

H1: Kluczowym celem, dotyczącym innowacyjności mikroprzedsiębiorstw, realizowanym przez władze lokalne, jest pomoc w pozyskiwaniu kapitału zewnętrznego na innowacyjne inwestycje.

H2: Kluczowym działaniem, wspierającym innowacyjność mikrofirm, są szkolenia dotyczące źródeł finansowania działalności innowacyjnej.

H3: Ocena skuteczności oraz działań realizowanych na poziomie województwa nie była istotnie zróżnicowana ze względu na poziom innowacyjności.

Uwarunkowania działalności innowacyjnej w formie celów oraz działań prowadzonych przez władze wojewódzkie (regionalne) zidentyfikowano na podstawie Regionalnej Strategii Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2020. Zostały one ocenione na pięciostopniowej skali Likerta (1 – czynnik najmniej skuteczny, 5 – czynnik najbardziej skuteczny), zaś wyszczególnienia kluczowych warunków dokonano na podstawie reguły Pareto 20:80. Weryfikacji trzeciej hipotezy dokonano przy zastosowaniu nieparametrycznego testu U Manna–Whitneya przeprowadzonego dla dwóch prób niezależnych: podmiotów innowacyjnych i nieinnowacyjnych.

Przedmiotem badań były 382 mikroprzedsiębiorstwa z województwa warmińsko–mazurskiego, reprezentujące kluczowe dla rozwoju regionu branże, tj.: spożywcza, budowlana, drzewno-meblarska, produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych, produkcja maszyn i urządzeń, handel i naprawa pojazdów samochodowych, turystyczna. Identyfikacji wymienionych branż dokonano na podstawie Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Warmińsko–Mazurskiego do roku 2020 oraz raportu Olsztyńskiej Szkoły Biznesu [*Perspektywy rozwoju...* 2010, ss. 134–237]. Dobór grupy przedsiębiorstw miał charakter nielosowy, a wielkość próby dla populacji skończonej wyliczono zgodnie ze wzorem na reprezentatywność przy założeniach: błąd oszacowania na poziomie 5%, poziom ufności 95% [Mach i in. 2009, s. 21]:

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{e^2}{Z^2} + \frac{p(1-p)}{N}}$$

gdzie:
n – liczebność próby
N – liczebność populacji skończonej
p – oszacowana proporcja badanego zjawiska w populacji całkowitej[1]
e – dopuszczalny błąd oszacowania
Z – wartość funkcji Z dla przyjętego poziomu ufności.

Grupa badawcza nie została podzielona na firmy rodzinne oraz nierodzinne. Jednak jak wynika z literatury przedmiotu, większość mikroprzedsiębiorstw w gospodarce polskiej (91,5%) to firmy rodzinne [Adamska 2009, ss. 200–201]. Co więcej, za firmy rodzinne uznaje się podmioty prowadzące biznes w formie indywidualnej działalności gospodarczej [Żukowska, Pindelski 2012, s. 134]. Przyjmując takie właśnie kryterium w badaniach własnych wzięło udział 309 mikroprzedsiębiorstw, które zaliczono do firm rodzinnych. Stanowiły one 78,5% wszystkich przebadanych podmiotów mikro.

Opisywane badania realizowane były w latach 2012–2013, a swym zasięgiem czasowym obejmowały lata 2009–2011. Trzyletni okres, w którym diagnozuje się działalność innowacyjną, jest ogólnie przyjętym odstępem czasu, wg którego prowadzone są statystyki na poziomie wojewódzkim, krajowym czy nawet europejskim.

Regionalne uwarunkowania innowacyjności mikroprzedsiębiorstw – wyniki badań

Z punktu poznawczego, determinanty działalności innowacyjnej mogą być diagnozowane i wartościowane na różnych płaszczyznach gospodarki. Tak jak wspomniano, w praktyce występuje zagadnienie innowacyjności narodowej, regionalnej, a także na poziomie samych podmiotów. Aktualne badania nad innowacyjnością przedsiębiorstw dostarczają dowodów na znaczenie oraz natężenie interakcji i współpracy między elementami systemu innowacyjnego. Jak wskazuje się w wielu opracowaniach teoretycznych i empirycznych, jest ona istotna szczególnie na poziomie regionalnym, w mniejszym zaś stopniu narodowym. Na poziomie regionu jednostki i instytucje korzystają z możliwości, jakie zapewnia bliskość ułatwiająca komunikację, wzajemne zaufanie, znajomość potrzeb przedsiębiorstw. Region jest bowiem miejscem kreowania innowacji, a relacje zachodzące między nim a innowacyjnością są współzależne. Innowacyjne rozwiązania kreują

[1] Liczona jako stosunek liczby mikroprzedsiębiorstw z sektorów kluczowych dla rozwoju województwa warmińsko-mazurskiego do liczby wszystkich mikroprzedsiębiorstw w badanym regionie.

się w tzw. regionach jednorodnych, definiowanych jako jednorodna gospodarczo i kulturowo przestrzeń, posiadająca autonomiczną specyfikę i wewnętrzną spójność [Vanhove 1999, ss. 133–134].

W związku z powyższym w tab. 1 zaprezentowano skuteczność celów założonych w RSI Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2020, które z założenia wspierają innowacyjność mikroprzedsiębiorstw.

Tab. 1. Skuteczność celów realizowanych przez władze na poziomie lokalnym dotyczących innowacyjności mikroprzedsiębiorstw (ocena punktowa 1 – 5, gdzie 1 – najniższa skuteczność, 5 – skuteczność najwyższa)

Wyszczególnienie	Nieinnowacyjne	Innowacyjne	Ogółem
Pomoc w pozyskiwaniu kapitału zewnętrznego na innowacyjne inwestycje	2,94	3,17	3,06
Promowanie postaw innowacyjnych wśród kadry i pracowników	2,67	3,08	2,89
Promocja współpracy wśród uczestników Regionalnego Systemu Innowacji	2,73	2,95	2,85
Budowanie innowacyjnej specjalizacji regionalnej	2,76	2,88	2,82
Dostosowanie działań sektora nauki dla potrzeb regionalnej gospodarki	2,76	2,83	2,80
Rozwijanie usług proinnowacyjnych	2,72	2,85	2,79
Promocja zarządzania startegicznego oraz innowacyjnych form organizacji w firmach	2,64	2,84	2,75
Promocja i wsparcie przedsięwzięc biznesowych opartych na współpracy ze sferą badawczo - rozwojową	2,68	2,66	2,67
Utworzenie i wykorzystanie infrastruktury proinnowacyjnej	2,56	2,74	2,65

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Spośród wszystkich celów do kluczowych dla działalności innowacyjnej w myśl reguły Pareto zaliczono dwa z nich. Mikroprzedsiębiorstwa, bez zróżnicowania na poziom innowacyjności, za cele kluczowe uznały: pomoc w pozyskiwaniu kapitału zewnętrznego na inwestycje innowacyjne (3,06) oraz promowanie postaw innowacyjnych wśród kadry i pracowników (2,89). Zgodnie z regułą Pareto, działania oraz stosowane instrumenty w zakresie tych celów, generują 80% efektów związanych z innowacyjnością podmiotów. Taka sama hierarchia kluczowych celów miała również miejsce w przypadku jednostek innowacyjnych.

Znacznie niżej respondenci wszystkich firm ocenili skuteczność promowania postaw innowacyjnych wśród kadry zarządzającej i pracowników przedsiębiorstw, samorządów, czy instytucji wsparcia (2,89). Z założenia za-

jęcia pobudzające kreatywność powinny mieć zastosowanie na etapie edukacji przedszkolnej, a osoby przekazujące wiedzę winny uczestniczyć w kursach dotyczących nowych technik nauczania i pobudzania kreatywności. Dzięki tego rodzaju działaniom, osoby, które planują być przedsiębiorcami, odznaczałyby się oryginalnością i kreatywnością w działaniu, co miałoby bezpośrednie przełożenie np. na innowacyjny sposób prowadzenia firmy. Wynik ten jest niepokojący również z uwagi na fakt dużego znaczenia, jakie przypisywane jest wiedzy przez J. Simmiego, a co zostało zasygnalizowane we wcześniejszych rozważaniach teoretycznych.

Jako cel realizowany z najniższą skutecznością, respondenci wszystkich przebadanych firm uznali tworzenie i wykorzystanie infrastruktury proinnowacyjnej (2,65). Uznali oni, że aktualna infrastruktura, w postaci parków naukowo-technologicznych, inkubatorów technologicznych czy rozwój już istniejących instytucji tego typu jest mało skutecznym działaniem w ramach wzrostu innowacyjności mikroprzedsiębiorstw. W związku z powyższym, w ramach realizacji RSI, władze publiczne powinny zwrócić szczególną uwagę na tworzenie oraz zarządzanie tymi instytucjami w celu wymiany doświadczeń, wspólnych szkoleń czy stworzenia programów kompleksowej obsługi firm (m. in. programu gotowości inwestycyjnej). Drugie działanie o niskiej skuteczności dotyczyło wsparcia przedsięwzięć biznesowych, bazujących na współpracy ze sferą B+R oraz tworzenia działów badawczych przez firmy (2,67). Zdaniem mikroprzedsiębiorców w praktyce występuje niskie wsparcie i promocja tego typu działań, które mają formę cyklów seminariów branżowych, warsztatów oraz indywidualnych spotkań, podczas których jednostki badawczo-rozwojowe (JBR) prezentują ofertę współpracy dla przedsiębiorców. Współpraca między instytutami badawczymi a przedsiębiorstwami czy podmiotami pośredniczącymi, w myśl opisanego wcześniej podejścia systemowego, jest niezbędna w celu inwestowania kapitału w innowacyjne rozwiązania oraz z perspektywy rozwoju regionu.

W opinii respondentów reprezentujących nieinnowacyjne mikroprzedsiębiorstwa, najskuteczniej realizowanym celem była pomoc w pozyskiwaniu kapitału zewnętrznego na inwestycje innowacyjne (2,94). Drugim kluczowym celem z perspektywy innowacyjności było natomiast budowanie innowacyjnej specjalizacji regionalnej (2,76). W takim samym stopniu respondenci nieinnowacyjnych firm ocenili dostosowanie nauki sektora dla potrzeb regionalnej gospodarki. Aktywność w zakresie budowania innowacyjnej specjalizacji regionalnej opiera się głównie na współpracy przedsiębiorców m. in. z Agencją Rozwoju Regionalnego (ARR) czy Izbą Gospodar-

czą w ramach diagnozy marketingowej czy sytuacji kadrowej. Taka forma kooperacji ma przełożenie na programy rozwojowe dla branż wymienionych w RSI Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2020 (np. turystyczna, drzewno-meblarska, przemysł spożywczy).

Problematykę, związaną z regionalnymi uwarunkowaniami działalności innowacyjnej, poszerzono o ocenę przydatności poszczególnych działań prowadzonych przez władze publiczne w ramach RSI (tab. 2).

Tab. 2. Przydatność regionalnych działań wspierających innowacyjność mikroprzedsiębiorstw (ocena punktowa 1 – 5, gdzie 1 – najniższa przydatność, 5 – przydatność najwyższa)

Wyszczególnienie	Nieinnowacyjne	Innowacyjne	Ogółem
Szkolenia na temat dostępnych źródeł finansowania działalności innowacyjnej (fundusze pozyczkowe, kredyty inwestcyjne)	3,73	3,54	3,63
Vouchery na rozpoczęcie działalności firm start - up, start - off	3,56	3,52	3,54
Szkolenia dla pracowników i kadr predsiębiorstw na temat innowacyjnych technik zarządania firmą, zarządzania strategicznego	3,44	3,52	3,49
Dotacje na zakladanie działów badawczo - rozwojowych	3,40	3,37	3,38
Kursy, serminaria dla pracowników przedsiębiorstw z zakresu budowania sprzyjającej kreatywności, wykorzystywania wiedzy	3,32	3,42	3,37
Spotkania promujące postawy innowacyjne wśród całego społeczeństwa oraz dobre praktyki w zakresie innowacji	3,16	3,16	3,16
Specjalistyczne usługi proinnowacyjne świadczone przez Regionalny System Usług (RSU)	3,17	3,06	3,11
Fundusze podwyższonego ryzyka w regionie	3,17	3,05	3,11
Wspólne projekty jednostek B+R, uczelni i przedsiębiorstw rozwiązujące konkretne problemy w firmach	3,13	3,04	3,08
Sieci firm (np. klastry), sieci parków naukowo - technologicznych, sieci laboratoriów świadczących usługi dla przedsiębiorców, itp.	2,96	3,02	2,99

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Na podstawie wyników badań wyróżniono dwa, spośród dziesięciu, najprzydatniejszych działań, które uznano za kluczowe zarówno w grupie mikroprzedsiębiorstw innowacyjnych, jak i nieinnowacyjnych. Pierwszym z nich były szkolenia na temat dostępnych źródeł finansowania działalności innowacyjnej w formie funduszy pożyczkowych czy kredytów inwestycyjnych (3,63). Realizowanie tych działań zostało powierzone instytucjom otoczenia biznesu, Warmińsko–Mazurskiej Agencji Rozwoju Regionalnego (WMARR), a finansowanie tej aktywności przewiduje Program Operacyjny

Kapitał Ludzki (PO KL) 8.2.2. Należy zauważyć, że pozytywnym zjawiskiem jest powiązanie wysokiej oceny przydatności szkoleń na temat dostępnych źródeł finansowania z wcześniej opisaną skutecznością w zakresie pozyskiwania kapitału zewnętrznego na innowacyjne przedsięwzięcia. W obecnej gospodarce coraz większego znaczenia nabierają fundusze *private equity*, stanowiące źródło dofinansowań środków własnych, pochodzące od inwestorów prywatnych. Wykorzystywane są najczęściej do opracowywania nowych produktów, procesów. Często użyteczne są podczas realizacji sukcesji w firmach rodzinnych [UNECE 2009, s. 30].

Drugim, przydatnym w opinii mikroprzedsiębiorców działaniem, prowadzonym przez władze regionalne, były programy wspierające rozpoczęcie działalności gospodarczej, przykładowo w formie voucherów na firmy start-upowe, czy typu start-off (3,54). Vouchery, które łączą w sobie opiekę konsultanta, szkolenia letnie dla młodych przedsiębiorców, a także programy preinkubacji i inkubacji, mentoringu i poszukiwania inwestorów. Najniżej oceniona została natomiast przydatność działań związanych z sieciami firm w postaci np. klastrów, czy sieci parków naukowo-technologicznych. W ramach klastrów dochodzi do współpracy wielu podmiotów gospodarczych, jednostek badawczych, uczestnictwo w których jest niezwykle istotne właśnie dla mikroprzedsiębiorstw, które mają problemy, by zaistnieć „w pojedynkę" na rynku (2,99).

Podsumowując, różnice w ocenie skuteczności celów oraz działań, których dokonały grupy innowacyjnych oraz nieinnowacyjnych mikroprzedsiębiorców, nie były istotne statystycznie. Świadczy o tym przeprowadzony test U Manna-Whitneya dla dwóch prób niezależnych, na podstawie którego można wnioskować, że w badaniach nie zaobserwowano istotnego wpływu poziomu innowacyjności na ocenę skuteczności celów oraz działań stosowanych przez władze lokalne w ramach RSI. Jedynie w przypadku skuteczności celu, jakim było promowanie postaw proinnowacyjnych, dostrzeżono istotnie statystyczne różnice.

Tab. 3. Wyniki testu U Manna-Whitneya*

Cele i działania	Wartość testu U Manna-Whitneya	Poziom istotności p
C1	**-3,730**	**0,000**
C2	-1,782	0,075
C3	0,973	0,330
C4	0,144	0,885
C5	-1,844	0,065
C6	-1,933	0,053
C7	-1,291	0,197
C8	-1,774	0,076
C9	-0,819	0,413
D1	-1,033	0,302
D2	0,125	0,901
D3	-0,501	0,616
D4	-1,007	0,314
D5	0,619	0,536
D6	0,109	0,913
D7	0,255	0,799
D8	1,552	0,121
D9	1,185	0,236
D10	1,169	0,242

* C1 – C9 – cele; D1 – D10 – działania

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań i programu STATISTICA 10.0.

Zakończenie

Podsumowania wyników badań dokonano bez zróżnicowania na innowacyjne i nieinnowacyjne podmioty z uwagi na wyniki testu U Manna-Whitneya, świadczące o braku wpływu poziomu innowacyjności przedsiębiorstw na ocenę skuteczności celów oraz przydatność działań stosowanych przez władze lokalne w ramach RSI. Świadczyło to jednocześnie o pozytywnej weryfikacji trzeciej z postawionych hipotez. Na podstawie badań, przeprowadzonych wśród mikroprzedsiębiorstw z regionu Warmii i Mazur, zweryfikowano pozytywnie także pozostałe dwie hipotezy. Zgodnie z pierwszą z nich, za jeden z kluczowych celów wspierający innowacyjność przedsiębiorstw, realizowany na poziomie lokalnym, uznano pomoc w pozyskiwaniu kapitału zewnętrznego na inwestycje innowacyj-

ne. Oprócz niego wyróżniono także promowanie postaw innowacyjnych wśród kadry i pracowników. Pozytywnie została zweryfikowana także druga hipoteza, która zakładała, że kluczowym działaniem jest aktywność władz lokalnych, polegająca na organizowaniu szkoleń na temat dostępnych źródeł finansowania działalności innowacyjnej w formie funduszy pożyczkowych czy kredytów inwestycyjnych. Poza tą formą aktywności za kluczową uznano również programy wspierające rozpoczęcie działalności gospodarczej przykładowo w formie voucherów na firmy start-upowe czy typu start-off. Wskazuje to na zbieżność między przydatnością działań a skutecznością realizowanych celów związanych z zewnętrznym finansowaniem działalności innowacyjnej.

Należy zaznaczyć, iż badania mają charakter regionalny i nie mogą być podstawą do formułowania wniosków ogólnych w szerszej skali, jednakże mogą stanowić pewien punkt odniesienia w badaniach nad tą problematyką.

Bibliografia

Adamska M. (2009), *Wpływ przedsiębiorczości rodzinnej na gospodarkę kraju* [w:] G. Wrzeszcz-Kamińska (red.), *Spójność społeczna i ekonomiczna Unii Europejskiej,* Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław.

Chung S. (2002), *Building a national innovation system through regional innovation systems,* "Technovation", z. 22, nr 8.

Glinka B., Pasieczny J. (2007), *Społeczny kontekst innowacyjności – wybrane aspekty* [w:] J. Bogdanienko, M. Kuzela, I. Sobczak (red.), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalnych*, wyd. Adam Marszałek, Toruń.

Gorzelak G., Jałowiecki B. (2000), *Konkurencyjność regionów*, „Studia Regionalne i Lokalne", nr 1 (1).

Gust-Bardon N.I. (2011), *Innowacyjność w aspekcie regionalnym,* „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy", z. 23.

Kosała M., Wach K. (2011), *Regionalne determinanty rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 866, Kraków.

Krugman P. (1991), *Increasing teturns and economic geography,* „Journal of Political Economy", vol. 99, no 3.

Lundvall B. (1994), *The learning economy: challenges to economic theory and policy*, Paper at the EAEPE Conference.

Mach Ł, Bębenek P., Burtny P. (2009), *Badanie stanu innowacyjności opolskich MSP oraz aktywności i współpracy instytucji naukowo-badawczych pod kątem budowy systemu oceny wskaźnikowej na lata 2007–2013 w ramach Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Opolskiego.* Wyd. Opolskie Centrum Rozwoju Gospodarki, Opole.

Morgan K. (1997), *The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal*, „Regional Studies", z. 31, nr 5.

Parysek J. (1997), *Podstawy gospodarki lokalnej.* Uniwersytet Adama Mickiewicza, Poznań.

*Perspe*ktywy rozwoju kluczowych sektorów województwa warmińsko-mazurskiego. Raport z badań (2010), Wyd. Olsztyńska Szkoła Biznesu, Olsztyn.

Pietrzyk I. (2002), *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich,* Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

Pinto H. (2009), *The Diversity of Innovation in the European Union: Mapping Latent Dimensions and Regional Profiles*, „European Planning Studies", z. 17, nr 2.

Porter M.E. (2002), *Regional Foundations of Competitveness. Issues for Wales,* referat wygłoszony podczas Future Competitiveness of Wales: Innovation, Entreprenuership and Technology Change, 3 kwietnia.

Romer P. (1990), *Endogenous technological change,* „Journal of Political Economy", vol. 98, no. 5.

Simmie J. (2003), *Innovation and Urban Regions as National and International Nodes for the Transfer and Sharing of Knowledge*, „Regional Studies , t. 37, nr 6–7.

UNECE (2009), *Policy Options and Instruments for Financing Innovation: A Practical Guide to Early – Stage Financing*, United Nations, New York, Geneva.

Vanhove N. (1999), *Regional Policy: A European Approach, 3rd ed.,* Ashgate, Aldershot.

Weresa M.A. (2012), *Systemy innowacyjne a konkurencyjność w świetle wybranych koncepcji teoretycznych*, Prace i materiały Kolegium Gospodarki Światowej, SGH, Warszawa.

Żukowska J., Pindelski M. (2012), *Szanse i ograniczenia innowacyjnej strategii firm rodzinnych,* „Współczesne Zarządzanie", nr 4, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 183–197

Alicja Winnicka-Popczyk
Uniwersytet Łódzki

Inwestycje firm rodzinnych w innowacyjność (przegląd zagadnienia w literaturze zagranicznej)

Family Business Investments in Innovativeness (the Review of Foreign Literature)

Abstract: The review of English literature concerning innovative activities in family businesses allows the author to identify three major factors influencing managerial decisions on investments in R&D: a) family governance rules (family ownership concentration vs board independence), b) a service – dominant focus orientation and stewardship culture as immanent qualities of family business organizational culture, c) the character of asectoral environment a business operates in. According to the literature and the author's own observations family businesses seem to have a greater potential for the innovative activities than their non-family counterparts.
Key words: family business, innovativeness, investments in R&D

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwo (nie tylko sektora wysokich technologii), aby sprostać wymogom konkurencyjności, musi utrzymywać stałe, **nieprzerwane tempo aktywności innowacyjnej,** która stanowi źródło nowych produktów i usług. Brak lub ograniczenie działalności tego typu zmniejsza tzw. umiejętność innowacyjną przedsiębiorstwa, co z kolei negatywnie wpływa na nieustanny rozwój biznesu i w konsekwencji redukuje jego przewagę konkurencyjną [Kor 2006, ss. 1081–1099]. Innowacje (oprócz nakładów materialnych) wymagają jednakże **wydatków (inwestycji) na badania i rozwój (B+R).** Wysoki poziom inwestycji w B+R umożliwia

firmom generowanie technologicznych i rynkowych zdolności niezbędnych dla innowacji procesowych i produktowych, które mogą zwiększać sprzedaż, udział w rynku, zysk. Ogólnie rzecz ujmując, inwestycje w B+R powodują postęp w innowacjach biznesowych i są powszechnie uznawane za decydujący czynnik w zakresie zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Nakłady na badania i rozwój przedsiębiorstwa stanowią długoterminową, wymagającą dużych kwot „zamrożonego" kapitału inwestycję o znacznie podwyższonym ryzyku i złożonym charakterze, obarczoną dużym prawdopodobieństwem niepowodzenia [Wu, Levitas, Priem 2005, ss. 859–873] na skutek braku zasobów, głównie takich jak umiejętności. Rezultaty nakładów na B+R nie są ani natychmiastowe, ani pewne, a zwroty z inwestycji (o ile wystąpią) mogą mieć miejsce po wielu latach. Zważywszy na powyższe zagrożenia można stwierdzić, że decyzje co do inwestycji w B+R odzwierciedlają gotowość i wolę do podejmowania ryzyka, jak również określają zdolności zasobowe przedsiębiorstwa. Innymi słowy, podejmowanie decyzji dotyczących działalności innowacyjnej jest warunkowane głównie przez **nastawienie do ryzyka oraz dostęp do odpowiednich zasobów.** Z różnym stopniem awersji do podejmowania ryzyka oraz różnymi zdolnościami zasobowymi biznesu ściśle wiąże się **typ własności przedsiębiorstwa. Stopień własności rodzinnej** może zatem bardzo istotnie wpływać na stosunek biznesu do ryzyka innowacji. Brakuje jednakże pogłębionych badań na temat wpływu własności rodzinnej i reguł nadzoru właścicielskiego na korporacyjne decyzje inwestycyjne.

Cel artykułu *stanowi ustalenie stanu wiedzy na temat istoty i uwarunkowań działalności innowacyjnej w firmach rodzinnych na podstawie przeglądu zagranicznej literatury przedmiotu.* Analiza piśmiennictwa badaczy amerykańskich i europejskich, ale także australijskich i azjatyckich, dotyczącego głównie (lecz nie wyłącznie) dużych przedsiębiorstw rodzinnych, umożliwiła autorce zidentyfikowanie podstawowych czynników, wpływających na ich aktywność innowacyjną, w tym nakłady na inwestycje w badania i rozwój, którymi okazały się:

1. własność rodzinna i struktura nadzoru korporacyjnego,
2. elementy kulturowe (rozumiane zarówno jako typ kultury przedsiębiorczej, jak również kultury etnicznej),
3. cechy otoczenia sektorowego.

Studia literaturowe oraz dotychczasowe badania zagraniczne pozwoliły sformułować ***tezę, że przedsiębiorstwa rodzinne są w wysokim stopniu naturalnie usposobione do wprowadzania innowacji z uwagi na ich długo-***

terminową perspektywę działania, natomiast ich intensywność i efektywność zależą od umiejętnego zarządzania rodzinną własnością, będącego w stanie pogodzić interesy biznesu z korzyściami dla rodziny.

Założonemu celowi, zidentyfikowanym problemom badawczym oraz postawionej tezie podporządkowana została struktura artykułu, podejmująca próbę wyjaśnienia wpływu corporate governance, elementów kulturowych oraz otoczenia sektorowego na działalność innowacyjną firm rodzinnych.

Wpływ własności rodzinnej i struktury corporate governance na działalność innowacyjną firm rodzinnych

Struktura własności firmy uznawana jest za pierwszy ważny czynnik jej wydatków na B+R [Lee, O'Neill 2003, ss. 212–225; Chen, Hsu 2009, ss. 347–362]. Chociaż liczne dowody świadczą o tym, że firmy rodzinne są kluczowym źródłem innowacji technologicznych i rozwoju ekonomicznego krajów, nie zbadano jeszcze w stopniu wystarczającym wpływu własności rodzinnej na działalność badawczo-rozwojową firm, skupiając się natomiast głównie na dynamice koncentracji własności [Lee, O'Neill 2003, ss. 212–225] oraz na typach własności [Tribo, Berrone, Surroca 2007, ss. 828–842] i ich oddziaływaniu na decyzje inwestycyjne w zakresie B+R. Niniejsza luka w literaturze jest zdumiewająca, ponieważ firmy rodzinne odgrywają ważną rolę w przodujących gospodarkach świata.

Własność rodzinna a decyzje inwestycyjne w B+R

Własności rodzinnej towarzyszy różny stopień awersji do ryzyka oraz poziomu zaangażowania zasobowego i jako taka może wpływać na decyzje strategiczne biznesu. Zgodnie z teorią agencji własność może powodować zbieżność interesów firm rodzinnych i ich menedżerów oraz zwiększać wolę menedżerów do angażowania się w działalność ryzykowną, taką jak B+R. Z drugiej strony zauważono jednak, że w sytuacji dużej koncentracji udziałów w rękach rodziny jej członkowie mogą wywierać wpływ i wymuszać, aby firma spełniała ich oczekiwania i realizowała ich interesy, takie jak na przykład powstrzymywanie się przed innowacjami. Z uwagi na brak zgody w literaturze na temat efektu własności rodzinnej S.A. Zahra [2005, ss. 23–40] sugeruje, aby badacze posługujący się argumentami teorii agencji dla wyjaśnienia decyzji strategicznych firm rodzinnych, ostrożniej podchodzili do złożonych relacji, które występują w tego typu podmiotach.

Odrębną koncepcję wyjaśnieni arelacji własność rodzinna – inwestycje w B+R z perspektywy ryzyka i zdolności zasobowych proponuje M. Carney, opisując ją jako związek oparty na „skłonności do oszczędzania" [Carney 2005, ss. 249–265]. Członkowie rodziny mogą być ostrożni, jeśli chodzi o zasoby firmy, ponieważ podejmują decyzje korporacyjne z punktu widzenia dobrobytu swoich rodzin. Skłonność członków rodziny do roztropnej ochrony zasobów motywuje do efektywnego ich wykorzystania. M. Carney twierdzi, że z uwagi na oczekiwanie co do rezydualnej wartości firmy (wartość pod względem generowania przychodów) członkowie rodziny są silnie zmotywowani do monitorowania menedżerów-agentów, aby zapewnić skromne i intensywne wykorzystanie zasobów. W oparciu o tezę „skłonności do oszczędzania" firmy rodzinne mogą być bardziej wydajne, efektywne w wykorzystaniu inwestycji oraz potrzebować mniej środków na B+R w porównaniu z firmami nierodzinnymi. Powyższa koncepcja stanowi rozwinięcie poglądów R. Duranda i V. Vargasa [2003, ss. 667–675] uważających, że członkowie rodziny dążą do efektywnego wykorzystania zasobów, ponieważ łączy ich wspólne przeznaczenie.

Pozytywny wpływ własności rodzinnej na inwestycje w B+R

Unikalne cechy własności rodzinnej mogą pozytywnie wpływać na inwestycje B+R, tworząc **kulturę organizacyjną** altruizmu, lojalności, zaangażowania, więzi rodzinnych oraz stabilizacji [Lee 2006, ss. 89–174]. Te cechy z kolei zmniejszają skłonności do przejawiania postaw oportunistycznych oraz zachęcają do koncentracji na długookresowym interesie biznesu i jego udziałowców [Zahra 2003, ss. 495–512]. Tłumaczy to – zdaniem badaczy – dlaczego menedżerowie firm rodzinnych są zorientowani długookresowo [Braun, Sharma 2007, s. 111–126] i mogą przejawiać podejście proinnowacyjne pomimo ryzyka, jakie towarzyszy aktywności badawczo-rozwojowej. D. Sirmon i M. Hitt [2003, ss. 339–358] zasugerowali, że firmy rodzinne, charakteryzujące się dłuższym horyzontem inwestycyjnym, są stworzone do tego, aby podejmować i wdrażać bardziej innowacyjne strategie. Podobnie twierdzą D.Miller i I. LeBretton-Miller [2005], że menedżerowie firm rodzinnych przejawiają większe inklinacje do inwestowania w B+R właśnie z uwagi na orientację długookresową.

Inwestycje w B+R obarczone są ryzykiem, którego przezwyciężenie wymaga zaufania, zrozumienia i wsparcia ze strony członków rodziny [Kor 2006, ss. 1081–1099]. Własność rodzinna, immanentnie związana z intensywną komunikacją wśród członków rodziny, może ułatwiać: a. dzielenie

się wiedzą i doświadczeniem [Craig, Dibrell 2006, ss. 275-288], b. wypracowanie jasnego rozumienia misji biznesu [Zahra 2003, ss. 495-512], c. dokonanie oceny zdolności do rozwiązywania problemów [Kor 2006, ss.1081-1099], co prowadzi do poczucia zaufania oraz konsekwentnie wspomaga gotowość i wolę podejmowania ryzyka [Zahra 2003, ss. 495-512] związanego z potencjalnie rentownymi inwestycjami w B+R.

J. Lee zauważa ponadto, że własność rodzinna może w naturalny sposób działać na rzecz zbieżności interesu firmy i jej pracowników, ponieważ członkowie rodziny często pełnią rolę starszych rangą menedżerów [Lee 2006, ss. 89-174]. Menedżerowie firm rodzinnych zazwyczaj pełnią swe funkcje o wiele dłużej niż menedżerowie firm nierodzinnych [Miller, Le-Bretton Miller 2006, ss. 73-87], co motywuje ich do działania jako dobrych stewardów zasobów [Miller, Le-Bretton Miller 2005]. Zdaniem S.Wu dla zmaksymalizowania korzyści z inwestycji w B+R [Wu, Levitas, Priem 2005, ss. 859-873] ważną rolę w zarządzaniu zasobami i umiejętnościami biznesu, w tym koncentrowaniu ich na działalnościach innowacyjnych, odgrywa przywództwo w organizacji. Menedżerowie rodzinni według dużego prawdopodobieństwa będą sprawować rozważne gospodarowanie zasobami (stewardship), zatem ryzyko związane z B+R powinno zostać zredukowane, a to konsekwentnie zachęcać do dalszych inwestycji w badania i rozwój.

Własność rodzinna może tworzyć i pielęgnować unikalne typy **kapitału ludzkiego i społecznego.** Właściciele firm rodzinnych generalnie próbują przekazywać biznes w ręce swoich dzieci i skutkiem tego mogą dążyć do stworzenia lojalnego zespołu wykwalifikowanych pracowników, jak i sieci długoterminowych powiązań zewnętrznych (banki, samorządy itp.), aby wspierać i zapewnić sukces tego transferu międzypokoleniowego [Miller, Le Bretton-Miller 2006, ss. 73-87]. W celu ich zatrzymania, zwiększenia zaangażowania, motywacji i lojalności, firmy rodzinne dużo inwestują w pracowników w drodze wysokich wynagrodzeń, pakietów korzyści dodatkowych i ponadprzeciętnych warunków pracy. Ponadto firmy rodzinne chętnie inwestują w relacje zewnętrzne z klientami, dostawcami i dawcami kapitału (np. bankami), co umożliwia im dostęp do ich zasobów [Miller, Le Bretton-Miller 2005]. Budowanie bliskich relacji z instytucjami finansowymi dla przykładu może ułatwiać dostęp do kapitału finansowego. Reasumując, inwestycje w kapitał ludzki i społeczny zwiększają prawdopodobieństwo inwestycji w B+R.

Negatywny wpływ własności rodzinnej na inwestycje w B+R

Własność rodzinna może także wpływać negatywnie na aktywność badawczo-rozwojową biznesu. W przypadku wysokiego udziału majątku zainwestowanego w przedsiębiorstwo rodzinne i/lub pragnieniu stworzenia trwałego dziedzictwa dla kolejnych pokoleń rodziny, rodzinni menedżerowie wykazują tendencje do unikania, ograniczania ryzyka i do koncentracji na stabilizacji i przetrwaniu [J. Lee2006, ss. 89–174]. Podobny punkt widzenia prezentowali W. Schulze, M. Lubatkin, R. Dino i A. Buchholtz [2001, ss.]99–116], którzy wskazali, że członkowie rodziny mogą zniechęcać do nowych przedsięwzięć o potencjalnym zagrożeniu dla status quo i bezpieczeństwa materialnego rodziny. Ze względu na to, iż inwestycje w B+R pozbawiają członków rodziny krótkoterminowych korzyści i wiążą się z niepewnymi rezultatami, które mogą zagrażać egzystencji biznesu [Wu i inni 2005, ss. 859–873], menedżerowie rodzinni mogą próbować ograniczać inwestycje w ryzykowne i długookresowe projekty badawczo-rozwojowe, chcąc chronić byt materialny ich rodzin oraz zapewnić biznesom długowieczność. W konsekwencji menedżerowie rodzinni mogą orientować się na opcje krótkookresowe i z mniejszym prawdopodobieństwem wykorzystywać ryzykowne, ale potencjalnie rentowne szanse wzrostu.

W zakresie zdolności zasobowych mogą pojawić się konflikty interesów między rodziną a biznesem. W. Voordeckers, A. Gils i J. den Heuvel [2007, ss. 137–156] zasugerowali, że cele rodziny, takie jak utrzymanie rodzinnego zatrudnienia oraz rodzinnej kontroli, wydają się być znacznie ważniejsze od celów biznesu, takich jak: maksymalizacja wartości zysku, wzrost i innowacje. Firmy rodzinne często preferują obsadzanie funkcji menedżerskich członkami rodziny niż pozyskiwanie bardziej profesjonalnie wykwalifikowanych kandydatów spoza rodziny [Lee 2006, ss. 89–174; Sirmon, Hitt 2003, ss. 339–358]. Taki sposób doboru menedżerów również może wpływać na zarządzanie ryzykiem, dysponowanie zasobami i umiejętnościami firmy, na działalność innowacyjną [Wu i inni 2005, ss. 859–873] oraz utrudniać kreowanie wartości w ogóle [Sirmon, Hitt 2003, ss. 339–358]. D. Datta i J. Guthrie [1994, ss. 569–577] oraz U. Daellenbach, A. McCarthy i T. Schoenecker [1999], rozwijając ten punkt widzenia zasugerowali, że firmy o wysokim poziomie nakładów na B+R powinny starannie selekcjonować prezesa (CEO) i/lub starszych rangą menedżerów, preferując kandydatów z wykształceniem technicznym i doświadczeniem zawodowym.

Wysokie zaangażowanie wiedzy w projektach badawczo-rozwojowych wymaga obsługi przez szczególnie uzdolniony personel. Tymczasem bada-

nia potwierdzają, że firmy rodzinne ogólnie cechuje niski poziom kwalifikacji personelu. Nepotyzm w zatrudnianiu może prowadzić do niepożądanych zmian w praktykach menedżerskich takich jak motywowanie i mechanizmy awansu, dając przywileje w niewspółmiernym stopniu członkom rodziny, które to z kolei zniechęcają wykwalifikowanych pracowników spoza rodziny do pracy na rzecz biznesu oraz przyczyniają się do korzystania zpracowników wewnętrznych, jakże często oportunistycznie nastawionych [Schulze i inni 2001, ss. 99-116]. M. Weidenbaum [1996, ss. 141-156] stwierdza natomiast, że w chińskich przedsiębiorstwach rodzinnych niewykwalifikowani członkowie rodziny są preferowani bardziej niż zewnętrzni profesjonaliści, co ogranicza wzrost przedsiębiorstw z sektora high-tech, bezwzględnie wymagających zaangażowania ekspertów od innowacji. Dlatego zatrudnianie członków rodziny lub innych osób, które nie posiadają kompetencji do efektywnego zarządzania ryzykiem i zasobami, zwiększa ryzyko badań i rozwoju [Schulze, Lubatkin, Dino 2003, ss. 473-490], zmniejszając jednocześnie wolę biznesu do inwestowania w tym obszarze.

Kolejnym negatywnym zjawiskiem w firmach rodzinnych może okazać się także nadmierna alokacja zasobów w te obszary, gdzie następuje maksymalizacja dobrobytu rodziny ze szkodą dla interesu biznesu. Członkowie rodziny mogą przejawiać zachowania krótkowzroczne, takie jak kierowanie się bieżącymi, okazjonalnymi korzyściami materialnymi i przywilejami, kosztem pozostałych udziałowców [Schulze i inni 2001, ss. 99-116]. Kiedy dochodzi do tego typu zachowań, członkowie rodziny mogą nawet wycofywać zasoby z rentownych projektów badawczo-rozwojowych.Z ograniczonymi zasobami finansowymi firmy mogą być niezdolne do kontynuacji inwestycji w B+R, a w konsekwencji zwiększać ryzyko niepowodzeń i słabych wyników.

Struktura nadzoru rodzinnego a inwestycje w B+R

Decyzje korporacyjne dotyczące inwestycji w B+R mogą zależeć od problemów agencji, które najlepiej rozwiązać poprzez radę nadzorczą[1],działającą jako efektywny mechanizm nadzoru, szczególnie, jeśli jest niezależna od aktualnego zespołu menedżerskiego albo– jeszcze korzystniej - niezależna od firmy [Kor 2006, 1081-1099]. Jeśli jednak członkowie rady są w bliskich relacjach z menedżerami i firmą, opartych na przyjaźni lub związkach zawodowych, może brakować im realnej władzy lub niezależności do podej-

[1] W USA rada nadzorcza posiada znacznie większy zakres władzy niż w spółkach europejskich.

mowania racjonalnych decyzji. Niezależność tego organu może zostać znacząco zwiększona poprzez rozdzielenie stanowisk CEO i przewodniczącego rady oraz poprzez włączenie do rady bardziej niezależnych członków z zewnątrz [Boyd 1995, ss. 301–312; Kor 2006, ss. 1081–1099].

Podwójna rola CEO

W prawie anglosaskim dozwolone jest łączenie funkcji wykonawczej CEO z funkcją nadzorczą przewodniczącego rady nadzorczej. W przypadkach, kiedy role te są rozdzielone, rada ma większe zdolności sprawowania efektywnej kontroli procesu podejmowania decyzji i monitorowania zachowań agentów rodzinnych, zwiększając w ten sposób prawdopodobieństwo, że potrzeby zarówno rodzinnych jak i nierodzinnych udziałowców zostaną zaspokojone [Braun, Sharma 2007, ss.111–126]. Natomiast w warunkach dualizmu, tj. kontroli zarówno zasobów biznesu i decyzji, członkowie rodziny mogą być bardziej skłonni do podejmowania działań niszczących wartość dla akcjonariuszy (shareholder-value), ponieważ rada nadzorcza nie jest w stanie efektywnie sprawować funkcji monitoringu. Połączenie funkcji CEO i przewodniczącego rady nadzorczej może nawet ograniczać kontrolę rady i tym samym ułatwić realizację planu agentów rodzinnych, istotnie różniącego się od oczekiwań biznesu i udziałowców zewnętrznych, prowadzącego do stopniowej utraty konkurencyjności [Baliga, Moye, Rao1996, ss. 41–53].

Reasumując, brak dualności umożliwi radzie sprawowanie kontroli, głębszy wgląd w proces podejmowania decyzji przez menedżerów rodzinnych i w konsekwencji zachęci do wyższych nakładów na badania i rozwój.

Niezależność członków rady nadzorczej

Niezależni członkowie rady działają w ten sposób, że monitorują menedżerów rodzinnych w interesie i na rzecz udziałowców. Jak zauważają W. Schulze [2001, ss. 99–116] oraz J. Chrisman, J. Chua oraz R. Litz [2004, ss. 335–354], rada nadzorcza, która jest w stanie oprzeć się sile i władzy CEO, może zapobiec oportunistycznym zachowaniom, takim jak niewłaściwe wykorzystanie zasobów. Podobny punkt widzenia prezentują D. Miller i I. Le Breton-Miller [2006, ss. 73–87], którzy sugerują, że niezależni członkowie rady pomagają usprawnić podejmowanie przez menedżerów decyzji oraz unikać zawłaszczania korzyści (majątku) przez członków rodziny. Rady składające się z niezależnych członków przeważnie posiadają większą motywację, aby stać na straży interesów udziałowców oraz redukować oportu-

nizm rodzinny, co z kolei może zachęcać menedżerów firm rodzinnych do podejmowania ryzykownych, ale potencjalnie rentownych działań badawczo-rozwojowych. Y. Kor [2006, ss. 1081–1099] w szczególności twierdzi, że przedsiębiorstwa z zależną radą nadzorczą są bardziej skłonne ograniczać inwestycje w B+R w zakresie prowadzącym nawet do zmniejszenia wartości firmy. Tymczasem firmy z niezależną radą są bardziej zaangażowane w rozwijanie i utrzymywanie umiejętności innowacyjnych.

Rady nadzorcze wnoszą do przedsiębiorstw rodzinnych ważny zasób – kapitał zarządu, który składa się z kapitału ludzkiego (doświadczenie, specjalizacja, reputacja) oraz kapitału relacyjnego (społecznego) – sieci powiązań z innymi firmami, zewnętrzne okazje. W zakresie kapitału ludzkiego zarządy z pokrewną specjalizacją, doświadczeniem, wiedzą i umiejętnościami mogą nie tylko pytać, radzić, konsultować podejmowane przez menedżerów decyzje, ale również pomagać w ustaleniu potrzeb, szans i problemów powstających podczas procesów badawczo-rozwojowych. B. Osma [2008, ss. 116–131] zauważa, że niezależni członkowie rady często mają wystarczające doświadczenie, aby wykrywać krótkowzroczne redukcje nakładów na B+R. Ponadto mogą pomagać firmom akumulować kapitał ludzki poprzez wyszukiwanie i zatrudnianie profesjonalnych menedżerów [Miller, Le Breton-Miller 2006, ss. 73–87]. Niezależna rada postrzega biznes autonomicznie w stosunku do punktu widzenia rodziny i jej potrzeb (zatrudnianie członków rodziny), może pomóc w wykształceniu, przygotowaniu praktycznym oraz rozwoju kluczowych i zdolnych pracowników. W zakresie kapitału relacyjnego rady (szczególnie te z przedstawicielami instytucji finansowych w swoim składzie), będące w sieci różnorodnych powiązań, są w stanie pomóc w pozyskiwaniu zasobów finansowych z zewnątrz [Clarysse i inni 2007, ss. 243–259]. W ten sposóbniezależne rady mogą oferować dostęp zarówno do zasobów ludzkich jak i finansowych, które umożliwią firmie podejmowanie złożonej i kosztownej działalności badawczo-rozwojowej.

Czynniki kulturowe i ich wpływ na podejmowanie aktywności innowacyjnej firm rodzinnych

Najnowsza literatura z dziedziny zarządzania, a zwłaszcza marketingu, opisująca ewolucję orientacji produktowej w**orientację kreowania wartości (usług) dla klientów,** jednoznacznie wiąże tę drugą ze wzmożoną aktywnością innowacyjną przedsiębiorstw. Firmy, które orientują się na potrzeby klientów, budują sieci komunikacji z klientami, aby współuczestniczyli

w procesie kreowania wartości. Tworzą kapitał społeczny z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, są z natury innowatorami i wprowadzają wszelkie zmiany, które zwiększą wartość dla klientów, ich zadowolenie a nawet wzbudzą zachwyt. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy to właśnie zasoby niematerialne są źródłem przewagi konkurencyjnej biznesu [Vargo, Lusch 2004, ss. 1-17]. Oprócz orientacji na kreowanie wartościkolejny istotny zasób niematerialny stanowi **kultura stewardship,** która wywiera silny wpływ na innowacyjność biznesu[2]. Natomiast połączenie zasobów niematerialnych skutkuje wygenerowaniemnadzwyczajnego, strategicznego, cennego i trudnego do imitacji zasobu, decydującego o przewadze konkurencyjnej, jej utrzymaniu i powiększaniu.

W 2011r. opublikowane zostały zaskakujące wyniki badań aktywności innowacyjnej 367 (małych, średnich, dużych) amerykańskich przedsiębiorstw sektora przetwórstwa spożywczego z uwzględnieniem ich rodzinnego i nierodzinnego charakteru. W badaniach amerykańskich postawiono następujące hipotezy:

- strategia kreowania wartości (usług) dla klienta będzie pozytywnie skorelowana z aktywnością innowacyjną firm rodzinnych i nierodzinnych,
- obecność kultury stewardship będzie pozytywnie moderować relacje między strategią kreowania wartości (usług) dla klienta a aktywnością innowacyjną zarówno firm rodzinnych jak i nierodzinnych,
- w warunkach kultury stewardship relacje między strategią kreowania wartości (usług) dla klienta a aktywnością innowacyjną biznesu będą silniejsze w firmach rodzinnych niż w firmach nierodzinnych.

W wyniku statystycznego opracowania danych potwierdzono powyższe hipotezy częściowo i to w odniesieniu tylko do firm rodzinnych. Strategia kreowania wartości (usług) dla klienta jest znacznie częściej podejmowana przez firmy rodzinne, jak również kultura stewardship jest zdecydowanie bardziej charakterystyczna dla tych podmiotów. W konkluzji stwierdza się,

[2] Pojęcie „stewardship" ma zastosowanie do sytuacji, w której menedżerowie nie kierują się własnymi partykularnymi celami, lecz przyjmują oczekiwania i cele właścicieli (pryncypałów) za swoje. Altruizm jest atrybutem stewarda. Pomaga mu osiągać cele rodziny władającej biznesem oraz zapewnić przetrwanie i rozwój samego biznesu. Kontrolę formalną zastępuje się w takim przypadku kontrolą społeczną, jaką jest zaufanie.

że przedsiębiorstwa rodzinne są bardziej innowacyjne, częściej podejmują strategię innowatora, mają w związku z tym przewagę konkurencyjną nad przedsiębiorstwami nierodzinnymi, a w konsekwencji osiągają lepsze wyniki finansowe [Vargo, Lusch 2004, s. 1-17].

Zgodnie z badaniami P. Lee i H. O'Neill [2003, ss. 212-225] również odmienność kulturowa między narodami może doprowadzać do różnic w relacjach między strukturą własności a inwestycjami w B+R. Jak już wcześniej wspomniano, w typowym chińskim biznesie rodzinnym członkowie rodziny często pełnią większość stanowisk menedżerskich, a silna jedność rodzinna jest krytyczna. Te dwa czynniki, które zachęcają do bardziej intensywnego wysiłku menedżerskiego, mogłyby pomóc złagodzić problemy agencyjne, przed którymi stają zachodnie korporacje w kontekście pozyskiwania profesjonalnych menedżerów do prowadzenia interesów udziałowców [Weidenbaum 1996, ss. 141-156]. Są też opinie, że mentalność lokalnej wizji przedsiębiorczej może w poważnym stopniu przyczynić się do wzrostu organizacyjnego, ale także hamować rozwój chińskich firm rodzinnych.

Wpływ czynników sektorowych nadziałalność innowacyjną biznesu rodzinnego

Poszukując uwarunkowań aktywności innowacyjnej, G. Tanewski, D.Prajogo oraz A. Sohal [2003, ss. 1-22] poddali analizie 237 małych i średnich australijskich firm produkcyjnych i usługowych, rodzinnych i nierodzinnych. Wyniki badań opublikowane zostały w 2003 r. w Belfaście na 48 Światowej Konferencji Rady Międzynarodowej Małego Biznesu. Celem badań było ustalenie poziomu oraz determinant aktywności innowacyjnej w obu grupach przedsiębiorstw. Za zmienne niezależne opisujące przyjęto rodzaj strategii biznesu według kryterium stopnia jej agresywności - innowatora, obrońcy, analityka, biernego i niespójnego reagowania [Miles, Snow, 1978], strukturę organizacyjną (stopień formalizacji) oraz stopień nieprzewidywalności i zmienności otoczenia. Aktywność innowacyjną zmierzono w jednakowy sposób zarówno w odniesieniu do produktu jak i procesów wytwórczych w oparciu o liczbę wprowadzonych innowacji oraz szybkość ich wdrażania, poziom innowacyjności (zdobycie nowej wiedzy versus wykorzystywanie wiedzy już istniejącej), bycie „pierwszym na rynku" z daną innowacją. Badania, mimo wątpliwości co do doboru próby, wykazały, że firmy rodzinne są mniej innowacyjne pod względem nakładów przeznaczanych na inwestycje, w mniejszym stopniu dążą do przywództwa inno-

wacyjnego w swoim sektorze, ale częściej podejmują strategię innowatora niż ich odpowiedniki nierodzinne. Największy, znaczący statystycznie wpływ na aktywność innowacyjną obu typów przedsiębiorstw ma orientacja strategiczna, czyli rodzaj realizowanej strategii. Orientacja strategiczna nie wpływa znacząco na strukturę organizacyjną firm rodzinnych, ale wpływa znacząco na strukturę organizacyjną firm nierodzinnych (struktura mniej sformalizowana). Struktura organizacyjna oraz charakter otoczenia nie mają większego wpływu na aktywność innowacyjną biznesów. W badaniu potwierdzono hipotezę, że firmy podejmujące strategię innowatora mają mniej sformalizowane struktury organizacyjne. Odrzucono natomiast hipotezy, że: a. firmy funkcjonujące w otoczeniu niepewności i zmian będą podejmować strategie innowatora oraz b. firmy z mniej sformalizowaną strukturą organizacyjną będą bardziej aktywne w zakresie innowacji.

Zakończenie – wnioski i postulaty dla polskich firm rodzinnych

Zaprezentowany przegląd literatury zagranicznej odzwierciedlający stan wiedzy oraz wyniki dotychczasowych badań nad uwarunkowaniami aktywności innowacyjnej firm rodzinnych pozwala na wyciągniecie wniosków oraz sformułowanie zaleceń-postulatów, które mogą okazać się przydatne dla polskich firm rodzinnych. Świadomi przedsiębiorcy powinni brać pod uwagę, że:

- własność rodzinna może jednocześnie zachęcać i zniechęcać do ryzykownych długotrwałych inwestycji w B+R, a która opcja przeważy w firmie, zależy od efektywności zarządzania,
- firmy z wysokim udziałem rodziny we własności mogą bardziej efektywnie wykorzystywać inwestycje w B+R, zatem potrzebują mniej B+R w porównaniu z firmami z niskim udziałem rodziny we własności,
- firmy z dużym udziałem rodziny we własności mogą zwiększać inwestycje w B+R, kiedy nadzór oddzielony jest od zarządu oraz kiedy więcej niezależnych, niespokrewnionych menedżerów angażuje się w jego prace,
- silna orientacja kreowania wartości dla klienta oraz kultura stewardship w wysokim stopniu korelują dodatnio z działalnością innowacyjną firmy rodzinnej. Należy brać również pod uwagę wpływ kultury etnicznej na decyzje inwestycyjne w B+R,

- aktywność innowacyjna zależy również od zaangażowania technologicznego sektora, w którym firma funkcjonuje.

Mając na uwadze wagę firm rodzinnych dla gospodarki i społeczeństwa oraz potrzebę efektywnych innowacji tych podmiotach, relacje między własnością rodziny, niezależnością rady nadzorczej oraz inwestycjami w B+R, jak również różnice kulturowe między Wschodem i Zachodem, zdecydowanie warte są dalszych pogłębionych badań.

Bibliografia

Baliga B.R., Moyer R.C., Rao R.S. (1996), *CEO duality and firm performance: What's the fuss?* "Strategic Management Journal", nr 17.

Boyd B.L. (1995), *CEO duality and firm performance: A contingency model,* "Strategic Management Journal", nr 16.

Braun M., Sharma A. (2007), *Should the CEO also be chair of the board? An empirical examination of family-controlled public firms,* "Family Business Review", nr 20.

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

Chen H.-L., Hsu W.-T. (2009), *Family ownership, board independence, and R&D Investment,* "Family Business Review", nr 4.

Chrisman J.J., Chua J.H., Litz R.A. (2004), *Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence,* "Entrepreneurship Theory and Practice", nr 28.

Clarysse B., Knockaert M., Lockett A. (2007), *Outside board members in high tech start-ups,* "Small Business Economics", nr 29.

Craig J., Dibrell C. (2006), *The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study,* "Family Business Review", nr 19.

Daellenbach U.S., McCarthy A.M., Schoenecker T.S. (1999), *Commitment to innovation: The impact of top management characteristics,* "Strategic Management Journal', nr 29.

Datta D.K., Guthrie J.P. (1994), *Executive succession: Organizational antecedents of CEO characteristics,*"Strategic Management Journal", nr 15.

Durand R., Vargas V. (2003), *Ownership, organization, and private firms efficient use of resources,* "Strategic Management Journal", nr 24.

Kor Y.Y. (2006), *Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R&D investment strategy,* "Strategic Management Journal", nr 27.

Lee J. (2006), *Family firm performance: Further evidence,* "Family Business Review", nr 19.

Lee P.M., O'Neill H.M. (2003), *Ownership structures and R&D investments of U.S. and Japanese firms: Agency and stewardship perspectives,* "Academy of Management Journal", nr 46.

Miles R.E., Snow C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process,* McGraw-Hill, New York.

Miller D., Le Breton-Miller I. (2006), *Family governance and firm performance: Agency, stewardship and capabilities,* "Family Business Review", nr 19.

Miller D., Le Breton-Miller I. (2005), *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses,* Boston, Harvard Business School Press.

Osma B.G. (2008), *Board independence and real earnings management: The case of R&D,* "Corporate Governance: An International Review", nr 16(2).

Sirmon D.G., Hitt M.A. (2003), *Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms,* "Entrepreneurship Theory and Practice", nr 27.

Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N., Buchholtz A.K. (2001), *Agency relationships in family firms: Theory and evidence,* "Organizational Science", nr 12(2).

Tanewski G.A., Prajogo D., Sohal A.(2003), *Strategic orientation and innovation performance between family and non-family firms,* A paper presented at the 48th "World Conference of the International Council of Small Business", Belfast.

Tribo J.A., Berrone P., Surroca J.(2007), *Do the type and number of blockholders influence R&D investments? New evidence from Spain,* "Corporate Governance: An International Review, nr 15(5).

Vargo S., Lusch R.F. (2004), *Evolving to a new dominant logic for marketing,* "Journal of Marketing", nr 68(1).

Voordeckers W., Gils A.V., den Heuvel J.V. (2007), *Board composition in small and medium-sized family firms,* "Journal of Small Business Management", nr 45(1).

Weidenbaum M. (1996), *The Chinese family business enterprise,* "California Management Review", nr 38(4).

Wu H.L.(2008), *How do board-CEO relationships influence the performance of new product introduction? Moving from single to interdependent explanations,* "Corporate Governance: An International Review", nr 16(2).

Wu S., Levitas E., Priem R.L.(2005), *CEO tenure and company invention under differing levels of technological dynamism,* "Academy of Management Journal", nr 48.

Zahra S.A. (2003), *International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement,* "Journal of Business Venturing", nr 18.

Zahra S.A. (2005), *Entrepreneurial risk taking in family firms*, "Family Business Review", nr 18.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 199–212

Luis Fernando Olachea Parra

Instituto Tecnológico de Sonora, Sonora, México
Cuerpo Académico de Investigaciones Estratégicas Regionales

Blanca Delia González Tirado

Instituto Tecnológico de Sonora, Sonora, México
Cuerpo Académico de Investigaciones Estratégicas Regionales

Juan Josué Morales Cervantes

Instituto Tecnológico de Sonora, Sonora, México
Cuerpo Académico de Investigaciones Estratégicas Regionales

Ernesto Ramírez Cárdenas

Instituto Tecnológico de Sonora, Sonora, México
Cuerpo Académico de Procesos Productivos

Cooperación empresarial, la innovación y las cadenas de valor como herramientas de desarrollo regional a través de las PyMEs, una propuesta

Managerial Cooperation, the Innovation and the Chains of Value Like Tools of Regional Development across the Pymes, an offer

Abstract: The current market situation worldwide, internationalization and technology has caused the Small and Medium Enterprises (SMEs), can not compete easily because they do not have sufficient knowledge and resources and tend to disappear, despite their importance in generating employment and regional development.
That's why small businesses should manage their resources more efficiently and acquire even. With the intention of making them competitive, must also generate innova-

tion and value chains, that are sufficient to generate strategic alliances reasons, which increasingly are necessary to ensure its future growth.
Innovation processes are inherent in entrepreneurial companies, SMEs need to reinvent their processes and business models, since for it will have to incorporate product development, new strategies, innovation and design, among others, and are not prepared, cooperation is fundamental.
Because of the importance of these companies in the regional and national growth, it is necessary to establish strategies that allow them to place their products, either a good or a service, not only in the regional and national market but also in international markets, being the value chain to analyze a strategy to convert their activities into competitive advantages.
Key words: collaboration, innovation, value chain strategy.

Introducción

Debido a un entorno cada vez más competitivo, dinámico y cambiante, las reglas de juego del mercado, donde se desarrollan las PYMES, van evolucionando y modificándose continuamente. Por este motivo las empresas se ven en la necesidad de ir avanzando paralelamente y adoptando innovaciones y estructuras acordes con los cambios en su contexto. Esta necesidad de innovación implica un replanteo sobre cómo hacer las cosas, lo que las lleva al desarrollo de nuevas tecnologías, nuevos procesos de producción, nuevas alianzas, planes de marketing, de distribución, de expansión geográfica. En una palabra, implica una constante remodelación de las empresas acorde a su entorno a fin de sortear los obstáculos internos y externos del mercado

Considerando la globalización de la economía mundial, el crecimiento de la competencia y el desarrollo tecnológico, donde las preferencias del mercado cambian constantemente, obliga a desarrollar un nuevo tipo de empresas capaces de operar regional, nacional e internacionalmente, extrayendo sus ventajas para atender de la mejor forma una demanda cada vez más exigente, incluyendo las PyMES, necesitan nuevas formas de administración apropiadas a los recursos con que cuentan y al medio ambiente turbulento al que se puedan enfrentar, entre las cuales destaca la asociación empresarial.

La dinámica del cambio que vive la economía mundial, provoca nuevas necesidades a las empresas, nuevas transformaciones, en búsqueda de modelos armónicos, partiendo del reconocimiento de sus fortalezas y debilidades, obligándolas a plantear diferentes escenarios alternativos en que se desenvolverán en el futuro, con la consecuente determinación de las amenazas, oportunidades y riesgos de esas posibles situaciones, impulsando la búsqueda de nuevas estrategias para la acción. Es por esto, que las alianzas

que se conformaban en el ámbito nacional e internacional, surge la inquietud de investigar, por un lado la teoría acerca de alianzas, fusiones y adquisiciones, y la asociación empresarial, así como lo que se está haciendo para innovar la forma de hacer negocio y crear cadenas de valor que permita el crecimiento de las PyMES.

Es un hecho innegable el impacto positivo que tiene la innovación en las empresas y en especial en las pymes. Gracias a la innovación, las empresas mejoran sus resultados económicos, un mayor crecimiento de su productividad, pueden generar empleo, son más competitivas y, en definitiva, mejoran su capacidad de supervivencia, especialmente en momentos de crisis como el actual.

Si se pueden realizar alianzas estratégicas que nos permita apoyar el desarrollo de nuestra empresa, dentro de esas posibilidades se encuentra crear cadenas de valor, y evaluar las fases de la posible cadena de valor, ésta se convierte en una herramienta para el desarrollo de ventajas competitivas de las pymes, para ello analizar con quién se hace alianza o se une para tener cooperación mutua, es fundamental para que las pymes aumenten su participación en el mercado

Contemplando en un primer avance de la investigación, la recopilación de información teórica, tanto de textos, así como hemerográfica y de Internet, sobre el tema a tratar, desde luego es un primer avance de una investigación, la cual tiene el planteamiento en una interrogante que se describe posteriormente, así como un primer análisis cuantitativo, basado en resultados recopilados en los cuadros respectivos, desde luego, al final presentamos nuestras conclusiones y apreciaciones propositivas.

En base a lo anterior, se puede decir que las empresas del siglo XXI requieren un nuevo tipo de estrategia gerencial ya que las reglas para el éxito cambian con rapidez, ante esta problemática, se plantea la interrogante: ¿la estrategia de asociación empresarial, la innovación y la formación de cadenas de valor, sería la estrategia adecuada para que las Pymes incrementen su competitividad ante el contexto de la globalización? Por ello el objetivo de este trabajo es presentar algunas formas de asociación empresarial que existen en México, por lo tanto es necesario resaltar la importancia de la cooperación empresarial, conocer sus implicaciones y analizar cómo surge, otro objetivo es presentar cómo las pymes pueden ser innovadoras a través de la cooperación y así formar cadenas de valor, como una propuesta para el desarrollo regional a través de las pymes.

Alianzas y las PyMES. Alianzas estratégicas, opción viable para Pymes

La coinversión y las alianzas estratégicas son las únicas alternativas viables para las pequeñas y medianas empresas en un contexto internacional altamente competitivo, coinciden los analistas.

En México, en los países en vías de desarrollo y en los altamente industrializados, hay una estructura industrial cuya integración puede ser deficiente o eficiente ante la demanda internacional. Pero lo que es importante resaltar, es que en cualquier estructura industrial existe la micro, pequeña, mediana y grande empresa. La colaboración de empresas de diferentes tamaños se ha convertido ya, en una práctica común a nivel mundial, en este sentido, hoy la gran empresa induce la descentralización para enfrentar los retos de la flexibilidad y por ello aparece como empresa pequeña en términos de empleo pero al mantenerse como integradora, se mantiene como la gran entidad comercializadora en términos de ventas.(Ruiz Durán 1995:117)

Por medio de los acuerdos de cooperación la rivalidad entre competidores da paso a cierto grado de cooperación, sin que la primera desaparezca del todo. Esta cooperación permite aumentar la competitividad de las empresas participantes. De esta manera, surge el asociacionismo empresarial, como una alternativa para que las organizaciones hagan frente a los drásticos cambios del entorno y puedan ser competitivas dentro del mercado en el cual se desarrollan, y como lo predijo Peter Druker (1997), las sociedades de cooperación o asociaciones en participación habrán de convertirse en la forma predominante de realizar negocios durante las épocas futuras, situación que hoy, es una realidad.

Alianzas Estratégicas PyMES (Cadenas de colaboración PyMES)

LAS ALIANZAS

De forma general, las alianzas (o acuerdos de cooperación) entre empresas comprenden el desarrollo de negocios productivos, comerciales, tecnológicos o financieros, entre empresas económica y jurídicamente independientes; con el fin de buscar ventajas y sinergias, reduciendo los riesgos y compartiendo los costes y los beneficios (Paz, 2001).

Las alianzas estratégicas son acuerdos por los que las pymes pueden configurar estrechas relaciones que forman sistemas preparados para proporcionar productos y servicios de una forma coordinada (Jarillo, 1993) y flexible (Miles y Snow, 1992). Estas alianzas estratégicas están compuestas

por lazos a largo plazo, donde las pymes pueden mantener su flexibilidad y su autonomía, acceder a los recursos y capacidades que necesitan (por ejemplo, para desarrollar un negocio electrónico), y mejorar sus costes de producción y transacción.

Los motivos que pueden llevar a forjar una alianza pueden ser (Paz, 2001): obtener ventajas competitivas para hacer frente a la competencia, creciendo a pesar de tener pocos recursos, o bien, logrando el control de ciertos recursos; aprovechar las oportunidades con rapidez y con flexibilidad, lo que podría requerir recursos y capacidades de difícil desarrollo y adquisición que son accesibles a través de alianzas; reducir costes de transacción, ya que la colaboración permanente con cierta empresa

Una Alianza es un acuerdo entre dos o más empresas es para alcanzar un acurdo para el logro de objetivos comunes con base en el compartir recursos, en un ambiente de incertidumbre sobre el resultados del mismo acuerdo de cooperación. Los acuerdo de cooperación pueden ser muy diversos; desde alianzas contractuales, la compra de acciones recíprocas y hasta la creación de nuevas empresas en conjunto.

Por otro lado, se pueden señalar como características de dicha cooperación: la selectividad, temporalidad, complementariedad, negociación y que además es facilitadora (González A., 2004).

Selectividad: las empresas sólo cooperan con aquellas empresas con las cuales logran determinar un objetivo común. Esto indica que el hecho de que una empresa se integre a una red no obliga a las demás empresas a cooperar con ella, al mismo tiempo que esta empresa no está obligada a cooperar con las demás.

Temporalidad: la cooperación empresarial es temporal porque las empresas estarán dispuestas a cooperar de forma transitoria y sólo cuando el empresario esté convencido de que la cooperación no afecta los intereses de la empresa. El período de cooperación podrá prolongarse conforme los vínculos entre las empresas se estrechen y la confianza aumente.

Complementariedad: los empresarios estarán más motivados a cooperar con aquellas empresas con las cuales encuentren la posibilidad de complementar mutuamente sus debilidades con las fortalezas de la tercera y sus amenazas con las oportunidades. Esto se traduce en disminuir las debilidades y amenazas aumentando las fortalezas y oportunidades.

Facilitadora: la cooperación facilita a la empresa la solución a determinados problemas porque permite que ésta se valga de terceras empresas para llevar a cabo acciones que por sí misma le serían más difíciles o prác-

ticamente imposibles, más no es la solución en sí misma. En la medida que las empresas involucradas en el acuerdo tengan éxito renovarán los acuerdos existentes.

Las cooperaciones entre pymes pueden servir para alcanzar uno o varios de los siguientes objetivos:

- Reducir los costos. Concentrando las actividades de las dos o más empresas en una sola, ya que existen sectores donde sólo produciendo, comprando y/o vendiendo a gran escala se pueden reducir los costos.
- Rápido Aprendizaje. De la misma forma si se concentran las actividades de las firmas en alianza en una sola, se aprende mucho más rápido.
- De Aprendizaje (nuevo conocimiento). Pueden compartir tecnología, canales de distribución, desarrollar tecnología, etc.
- Acceso a relaciones. Especialmente las empresas de servicio, pueden compartir relaciones para el desarrollo de nuevos mercados
- Reducción del riesgo financiero.
- Mejorar la posición competitiva. Aliarse con los competidores y compartir sus fortalezas hace a las pymes más competitivas.
- Hacer un uso más intensivo de los recursos y capacidades. La empresas pueden tener un acceso más rápido a los mercados a las que le serían imposible desarrollarlas individualmente. (Tsang, 2000)

Tipos de alianzas estratégicas

Respecto a la cadena de valor que ocupan los socios:

- Alianzas horizontales. Son cuando se unen las empresas en la misma fase de la cadena de valor, es decir en el mismo sector.
- Alianzas verticales. Son cuando se unen dos o más empresas en fases distintas de la cadena de valor, puede ser fabricante y vendedor (distribuidor), fabricante y proveedor, entre otras

Alianzas con respecto al acceso a recursos

- Colaboración de volumen. Cuando hay la necesidad de comprar un volumen especifico de material, para poder ser competitivos
- Complementarias, Aportar los recursos que el otro u otros socios no tienen. (Ireland, 2001).

Alianza con respecto a los socios.

- De explotación de recursos y capacidades, las empresas. Las empresas quieres mejorar su tecnología para reducir costos y mejorar su situación económica mediante la explotación de sus capacidades

- De exploración y desarrollo. Las empresas se unen para buscar nuevas oportunidades.

PyMES y Cadenas de Valor

Cadena de valor

Se conoce como cadena de valor a un concepto teórico que describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa. En base a la definición de cadena, es posible hallar en ella diferentes eslabones que intervienen en un proceso económico: se inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. En cada eslabón, se añade valor, que, en términos competitivos, está entendido como la cantidad que los consumidores están dispuestos a abonar por un determinado producto o servicio.

Cadena de Valor PyME

Como hemos comentado, el proceso de globalización está determinando cambios trascendentales en la tecnología, la organización industrial y la división internacional del trabajo, de los sistemas productivos que presenta dos dimensiones complementarias. Por un lado, desde una perspectiva espacial, los procesos de producción se escinden en diversas fases o bloques de funciones que se desarrollan de manera separada en diferentes localizaciones de la geografía mundial. Por otro lado, desde una perspectiva funcional, las grandes compañías están externalizando frecuentemente determinadas actividades o procesos hacia las pymes especializadas. De este modo, funciones que previamente eran desarrolladas por una misma empresa, pasan a ser abordadas por varias organizaciones que se coordinan mediante transacciones en el mercado.

Las pymes participan en procesos de producción que se despliegan espacialmente por distintos escenarios. Así, en los últimos años se ha desarrollado una línea de investigación atractiva centrada en el estudio de las Cadenas de Valor pymnes (Humphrey 2006; Schmitz, 2004; Gereffi et al., 2005; Pietrobelli y Rabellotti, 2006)

En medio de este panorama, es fundamental que estas empresas establezcan estrategias que les permitan lograr posesionarse en mercados extranjeros. Dentro de las posibilidades existentes se encuentra la cadena de valor, razón por la cual es importante que las empresas conozcan, entiendan, e implementen esta cadena, la cual hace referencia al “ proceso de

planificación, implementación y control eficiente del flujo efectivo de costes y almacenaje de materiales, inventarios en curso y productos terminados, así como la información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el fin de atender las necesidades del cliente" , logrando que todas sus partes interactúen en la búsqueda de objetivos claros. En este sentido, objetivos que las lleven a atravesar fronteras, algunas cercanas y otras aún más lejanas, como pueden ser las fronteras de negociaciones con países asiáticos.

A este respecto, las cadenas de valor brindan a las pymes en países en desarrollo, crecientes oportunidades de negocio, así como una vía indirecta para participar activamente en la globalización. En los últimos años, desde diversas instancias internacionales, se contempla la creación y dinamización de las pymes como una palanca efectiva de desarrollo (Banco Mundial, 2001; Comisión Europea, 2003; OCDE, 2004)

Actividades Base en la cadena de Valor

- Logística Interna. La logística interna corresponde al proceso en donde se agrupan todas las actividades operativas internas de la empresa. Dentro de las actividades que se realizan en la logística interna se destaca el transporte, los inventarios y el adecuado desarrollo de las actividades. (Ballou, R. 2004).
- Operaciones. Las operaciones son claves dentro del marco de la cadena de valor genérica de la organización, es por esto que este eslabón se debe convertir en un plan de acción en el cual la empresa planee, organice y ejecute el procesamiento de los insumos – materia prima, personal, máquinas, edificios, tecnología, efectivo, información y otros recursos – este proceso de conversión se conoce como producción.
- La logística externa. Corresponde al almacenamiento de los productos terminados y su distribución a los clientes finales. En esta actividad se debe tener en cuenta un proceso relevante para la pymes. (Castellano R., (2009).
- Mercadotecnia. "es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que este a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado"

- Servicio al Cliente. Analizando la actividad de servicio al cliente se debe mencionar que "conceptualmente el servicio al cliente representa una filosofía de empresa y un fin de todos los elementos de la empresa a la hora de tomar decisiones. Por lo tanto, es necesario un compromiso de todas las partes: mercadotecnia, producción, finanzas, etc.
- Infraestructura en la organización. Es la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus compromisos con los clientes.
- Talento Humano. En cuanto al talento humano se puede decir que "las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización.
- Tecnología, investigación y desarrollo. La actividad relacionada con la tecnología, investigación y desarrollo en la actualidad se convierte en una necesidad para las empresas, es a través del desarrollo tecnológico como se podrían generar productos o servicios de calidad y competitivos, que les permita diferenciarse tanto en los procesos de producción, como en el producto final.

Ponderación de las Cadenas de Valor

Los instrumentos diagnósticos, y los análisis FODA han sido la base para desarrollar diversas metodologías para su evaluación. En el caso de las cadenas de valor si bien se identifican los elementos no existe una metodología para ponderar sus interrelaciones cuantitativamente, que mida y de valores con base en los que puedan tomarse decisiones en el seno de la organización para reforzar los eslabones débiles de la cadena, aportando información que conjuntamente con la obtenida a través de los diagnósticos y análisis FODA permitan conformar la estrategia de acción de la empresa (Ponce 2008).

Matriz de evaluación de Cadenas de Valor

El desarrollo de una matriz de evaluación de los elementos que componen la cadena de valor, se identifican en la primera columna las actividades fundamentales: Logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios. En las columnas restantes, se identifican las actividades de soporte: Infraestructura de la empresa, recursos humanos, desarrollo tecnológico, abastecimientos y conocimientos.

Los elementos de los cuadrantes responden a la ponderación que tanto los expertos como los representantes de la empresa otorgan a cada una

de las preguntas relacionadas. ¿Cuál es el grado de eficiencia en el que las actividades fundamentales están siendo apoyadas por las actividades de soporte: Infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico, abastecimiento o generación de conocimientos?

Para la ponderación de esta matriz, requiere de la conformación y participación de un grupo de expertos y directivos de la empresa los cuáles conocen las relaciones dadas tanto al interior como al exterior de su organización y aportan los elementos que sustentan cada una de las categorías, (Pérez 2008)

La innovación en las PyMEs

Qué es la Innovación:

Innovación es un cambio que supone una novedad. Esta palabra procede del latín innovatĭo, -ōnis que a su vez se deriva del término innovo, -are (‚hacer nuevo', ‚renovar'), que se forma con in- (‚hacia dentro') y novus (‚nuevo'). Algunos términos que tienen un significado similar son: ‚reforma', ‚renovación' y ‚cambio novedoso'.

El término innovación refiere a aquel cambio que introduce alguna novedad o varias. Cuando alguien innova aplica nuevas ideas, productos, conceptos, servicios y prácticas a una determinada cuestión, actividad o negocio, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.

Innovación en la PyMES

Para la Innovación no hay reglas mágicas, pero si hay dos premisas básicas, a) para que la innovación realmente funcione no puede plantearse como un hecho aislado sino como un hecho continuo que abarque toda la organización y b) las pymes no pueden centrar la innovación sólo en la tecnología y en la investigación y desarrollo (i+D), sino que deben extenderla al modelo de negocio, la nueva realidad de los negocios exige a las pymes que innoven también en canales de comercialización, mercado geográfico, en nuevos segmentos de mercado, en la mercadotecnia, en los procesos productivos y profesionalizar ña gestión.

El proceso de gestión de la innovación parte de buscar oportunidades en cualquier de los eslabones de la cadena de valor, es decir, en cualquier ´rea de la empresa o de sus socios (aliados).

Fases de la innovación

Cuáles son la bases de la innovación? Esencialmente, podemos afrontar el proceso de innovación desde tres aspectos. Innovación en los productos o servicios que ofrecemos, en el proceso productivo o en nuestra organización. ¿Cómo innovar? La innovación es un proceso y como tal tiene sus fases definidas. El objetivo de cualquier empresa debe ser el integrar la innovación en la organización y que no sea un proceso aislado o un hecho excepcional.

Las fases de la innovación son seis:

- Identificación de las necesidades latentes que pueda haber en nuestro mercado
- Generación de ideas para cubrir esas necesidades
- Selección de las ideas generadas
- Transformación de esas ideas en características
- Implementación de los modelos
- Aplicación del modelo

Hay varias técnicas para llevar a cabo todos estos procesos y que si se aplican de manera sistemática nos ayudarán a conseguir nuestro objetivo, que la innovación sea un hecho natural en nuestra empresa y/o cadena de valor.

Modelo de Innovación Push and Pull

Inevitablemente nos debemos preguntarnos ¿La innovación de una empresa está determinada por el entorno o debe buscarse en el interior de la misma? De ahí el concepto inglés, *Pull*, la innovación es empujada por las señales del mercado y *Push* la innovación es empujada desde el interior de la organización. La respuesta óptima es que es una combinación de ambas.

Todas las pymes, aún las de la cadena de valor, deben establecer y crecer con una cultura de la innovación y asumirla como una herramienta estratégica y permearla a toda la organización y/o a la cadena. Los equipos de trabajo deben ser equipos multidisciplinarios e interdisciplinarios, de las distintas áreas de la empresa y/o de los distintos socios de la cadena a la que pertenecemos, dicho equipo debe ser con formación (capacitados), experiencia y sensibilidad han de estar integrados como equipo además de integrados en los procesos de la empresa y con conocimiento de los proveedores, clientes (actuales y potenciales) y de la competencia.

En elproceso de innovción, existe un serie de oportunidades que el entorno externo a la pyme ofrece para que se lleve, y que se debe de aprovechar en la empresa para que elproceso de innovación se lleve a cabo:

- Redes de servicios técnicos. El cual permite acceder a información sobre tecnología y comercio y tener un asesoramiento especializado.
- Cenro de Investigación y Universidades. Dichas instituciones tiene el objetivo de resolver problemas científicos y tecnológicos y favorecer la captación y preparación del recurso humano calificado en las distintas áreas que se necesiten
- Parques Tecnológicos. Favorece el desarrollo de la innovación y el desarrollo de las pymes y/o de la cadena de valor.
- Apoyos públicos o gunbernamentales, La empresa debe conocer todos los apoyos que brinda el gocbierno para la innovación y el desarrollo económico de la región a través de las pymes.

Factores que favorecen la innovación

- **Análisis.** Análisis de la economía, tndencia del mercado y comportmientos sociales
- **Salir.** De nuestro ámbito de negocio y observar otros mercados, otras zonas geogrpaficas, otros segmentos de mercado, otros sectores,etc.
- **Aprender.** Aprnder de las experiencias ya sea éxito o fracasos.
- **Conocer.** Los centros de investigacion, universidades y todo aquello relacionado con nuestros negocio y losúltimos avances.
- **Análisis.** Analizar las necesidades de nuestros clientes.
- **Rotación.** Rotar lospuestos de trabajo, la formación de nuestros empleados de talmanera que provoque ctitudes favorables al cambio.
- **Proporcionar.** De todos los recursos necesrios y general equipos de proyectos
- **Propiciar.** Propiciar la creatividad y laparticipación aceptando los errores.

Conclusiones

Dado el entorno cambiante de la economia a nivel mundial, está claro que una de las organización que está en contacto directo con la población y que es la que genera más empleo en los países emergentes y en desarrollo son las PyMES, es por ello que no deben de seqguir trabajando de la misma forma, las grandes empresas transnacionales pueden provocar su desaparición,

Es por ello, que proponemos que que se formen cadenas de colaboración (alizanzas) entre las pymes con los mismos objetivos apoyándose para su crecimietno y desarrollo, es por eso que escencialmente,dichas alianzas

deben ser aquellas que realmente agreguen valor a la empresa, ya sea del mismonegocio o de negicos diferentes, que permitan agragar valor, ademas del negocio a la sociedad.

Por ello es indispensable que ne siga haciendo negocio de la misma forma que se ha hecho siempre, sieno que se debe de formar recurso humano creativo innovador, tal que permita el desrrollo de un mayor valor greado a la empresa y/o empresas que formen la cadena de valor, generando provceos, productos, tegnología y nuevos mercados a través de la innovación.

Bibliografía

Ballou, Ronald H. (2004). Logística: Administración de la cadena de suministros (5ta ed.). México: Prentice Hall.

Banco Mundial (2001). Small and Medium Enterprise (sme) World Bank Group review of small business activities–2001, Washington: World Bank.

Castellano Ramírez, Andrés. (2009). Manual de gestiónlogística y distribución de mercancías. Barranquilla, Colombia.

CEEI (2008) "Cooperación Empresarial" Centro Europeo de Empresas Innovadoras, Generaliat de Valencia, España.

Comisión Europea (2003). Libro verde. El espíritu empresarial en Europa, 27 de enero, Bruselas: Comisión Europea.

Drucker, Peter (1997), La sociedad Postcapitalista, Bogotá, Grupo Editorial Norma.

Gereffi, G., J. Humphrey and T. Sturgeon (2005). "The governance of global value chains", Review of International Political Economy, vol. 12, num. 1, pp. 78104.

González A, Tania E. (2004) Topología de las redes de cooperación empresarial internacionales una propuesta. Consultado en diciembre delen www.foroinvestiga.fca.unam.mx/ MemoriaIXForo/docs/L_12_PMPyME/L_12_3.pdf (www.cemuc.com.mx/documentos/presentaciones/presentación pymes.ppt)

Humphrey, J. (2006). "Policy Implications of Trends in Agribusiness Value Chains", European Journal of Development Research, vol. 18, num. 4, pp. 572-592.

Ireland, R.D.; Hitt, M.A.; Camp, S.M.; Sexton, D.L. (2001): "Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth", Academy of Management Executive 15(1): 49-63.

Jarillo, J.C. (1988): "On Strategic Networks", Strategic Management Journal, 9: 31-41.

Jarillo, J.C. (1993): Strategic Networks: Creating the Borderless Organization. Butterworth-Heinemann, Great Britain

Miles, R.E.; Snow, C.C. (1992): "Causes of failure in network organizations", California Management Review, Summer: 53-72.

OCDE (2004). Promoting entrepreneurship and innovative SMEs in a global economy. Towards a more responsible and inclusive globalization, Informe ejecutivo de la segunda Conferencia Ministerial de la OCDE sobre las pymes celebrada del 2 al 5 de junio en Estambul.

Paz, E. (2001): Cómo hacer negocios en Internet. Joint ventures, alianzas estratégicas, transferencia de tecnologías y know-how a través de Internet. Gestión 2000. Barcelona.

Pérez Othon y Calva Hernández Silvio (2008). Ponderación de las cadenas de valor. Curso a empresarios de la UNECA.

Pietrobelli, C. and R. Rabellotti (eds.) (2006). Upgrading to compete. Global Value Chains, Clusters and SMEs in Latin America, Washington, D. C.: Inter-American Development Bank and David Rockefeller Center for Latin American Studies (Harvard University).

Ponce Talancón, H (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía, septiembre.

Ruiz, Durán C. (1995), Economía de la pequeña empresa, México, Ariel.

Schmitz, H. (2004). Local Enterprises in the Global Economy–Issues of Governance and Upgrading,

Cheltenham: Edward Elgar.

Tsang, E.W.K. (2000): "Transaction cost and resource-based explanations of joint ventures: A comparison and synthesis", Organization Studies 21 (1): 215-242.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 213–226

Jadwiga Kaczmarska-Krawczak
Społeczna Akademia Nauk

Zarządzanie zmianą w rozwoju firmy rodzinnej

Change Management in the Development of a Family Business

Abstract: Enterprise development cannot take place without changes. This is also true for family businesses, which in the world are the basis of the economy. The change may be related to any aspect of their operations and to manifest itself in the conversion of assets, and the relationship between them, as well as the relationship between the company and the environment.
The aim of the article is to characterize the change management process in the development of a family business in a turbulent environment. The author analyzes the theoretical models of change according to Lewin and Kets de Vries, Carlock i Florent-Treacy, paying attention to the steps of performing the changes and identify potential risks and opportunities associated with it. Knowledge of the various stages of the change management process in the family business will contribute to its development through the introduction of deliberate, purposeful and staged actions in response to factors in the environment.
Key words: family business, change management.

Wprowadzenie

Rozwój przedsiębiorstwa nie może odbyć się bez zmiany. Dotyczy to także biznesów familijnych, które na całym świecie stanowią podstawę gospodarki. Zmiana może być związana z dowolnym aspektem ich funkcjonowania i przejawiać się w przekształceniu składników przedsiębiorstwa, relacji pomiędzy nimi, jak również powiązań między przedsiębiorstwem a otoczeniem. Polskie firmy rodzinne stoją przed ważnymi wyzwaniami, dotyczącymi zarządzania zmianami, a wynikającymi z ich specyfiki, ponieważ więzy rodzinne z splatają się tu relacjami biznesowymi. Złożoność

więzi rodzinno-biznesowych skłania do podejmowania dyskusji w tym obszarze.

Celem artykułu jest scharakteryzowanie procesu zarządzania zmianą w rozwoju firmy rodzinnej we współczesnym otoczeniu. Autorka analizuje teoretyczne modele wprowadzania zmian według Lewina oraz Kets de Vries, Carlock i Florent-Treacy, zwracając uwagę na etapy przeprowadzania zmian i wskazanie potencjalnych zagrożeń i szans z nim związanych. Znajomość poszczególnych etapów procesu zarządzania zmianą w firmie rodzinnej przyczyni się do jej rozwoju poprzez wprowadzanie przemyślanych, celowych i rozłożonych w czasie działań, będących odpowiedzią na czynniki występujące w otoczeniu.

Ujecie zmiany w zarządzaniu

Aby być konkurencyjnym na rynku, przedsiębiorstwo nieustannie musi dokonywać wiele działań dostosowawczych. Zmienność warunków, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo powoduje, że w większości przypadków każda zmiana jest reakcją na bodziec, mogący spowodować zachwianie stanu równowagi we wnętrzu przedsiębiorstwa lub w relacji z otoczeniem. J. Koźmiński i D. Jemielniak definiują zmianę jako stały element w życiu współczesnych przedsiębiorstw [Koźmiński 2008, s. 249]. E. Masłyk-Musiał uważa, iż zmiana jest synonimem innowacji lub dynamiki organizacyjnej [2003, s. 29]. Według A. Stabryły zmiana stanowi wyrażenie różnic między dwoma lub więcej porównywalnymi stanami jakiegoś systemu [1996, s. 7]. J. Walas-Trębacz charakteryzuje zmianę jako rodzaj przekształcenia zachodzący w różnych podsystemach zawartych w przedsiębiorstwie, który jest dokonywany pod wpływem oddziaływania czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania danej firmy [2000, s. 10]. J. Majchrzak określa zmianę jako różnicę pomiędzy stanem obecnym a przyszłym, bez wskazywania przyczyn form i skutków. Przestrzeń między tymi stanami wypełniają zmiany i innowacyjne pomysły [2002, ss. 12–14]. Zadaniem zmiany jest przekształcenie jednego stanu w drugi, lepszy pod określonymi względami od poprzedniego.

Zmiany wprowadzane w przedsiębiorstwach mają zróżnicowany charakter i głębokość oraz obejmują różne obszary funkcjonowania, odmienne są również przyczyny i skutki ich implementacji.

W literaturze przedmiotu można spotkać różnorodne klasyfikacje zmian w zależności od przyjętego kryterium podziału.

D. A. Nadler rozpatruje zmiany biorąc pod uwagę dwa podstawowe kryteria [1989, s. 71]:

- zasięg zmiany, tzn. czy obejmuje ona jedynie wybrany element organizacji czy też cały system,
- czas realizacji zmiany w stosunku do zjawisk zachodzących w otoczeniu, tzn. czy zmiany są odpowiedzią czy też efektem przewidywania zdarzeń.

Nieco odmienną klasyfikację zmian przedstawia L. Ackerman [1993, s. 2]. Według tej klasyfikacji możemy wyróżnić trzy podstawowe typy zmian:

- zmiany o charakterze rozwojowym,
- zmiany o charakterze przekształcenia,
- zmiany o charakterze transformacji.

Każdy z wymienionych rodzajów zmian różni się zasięgiem, głębokością, stopniem możliwości ich zaplanowania i kontroli przebiegu procesu zmian.

Zmiany o charakterze rozwojowym polegają na usprawnieniu dotychczasowych rozwiązań, które nie odpowiadają aktualnym potrzebom. Ich celem i rezultatem jest lepsze wykorzystanie szeroko rozumianych zasobów. Zmiany o charakterze przekształcenia mają na celu stopniowe przekształcanie przedsiębiorstwa w nową, zmienioną organizację. W organizacji tej zmianie ulegają dotychczasowe rozwiązania i sposób działania, np.: rozwiązania organizacyjne, techniczne, kadrowe, wprowadzane są nowe usługi/produkty, procesy, systemy. Przejście do nowego, pożądanego stanu, wymaga realizacji szeregu etapów pośrednich, w trakcie których ulega obniżeniu sprawność działania firmy, co związane jest ze stopniowym „docieraniem się" instytucji. Zmiany o charakterze transformacji są najbardziej radykalne spośród zmian wyróżnionych w prezentowanej klasyfikacji. Podejmowane działania mają relatywnie największy zasięg i największą głębokość. Polegają one na ponownym zdefiniowaniu misji firmy i określeniu strategii działania, częściowej wymianie kadry kierowniczej, zmianie kultury organizacyjnej itp. Ten typ zmian jest niejednokrotnie inicjowany jako warunek konieczny dalszego istnienia przedsiębiorstwa, w której inne opcje działania nie przyniosły oczekiwanych rezultatów.

Rozważając typologię zmian, na uwagę zasługuje dwuwymiarowa klasyfikacja zmian według Foppa, co prezentuje tabela nr 1. Opiera się ona na założeniu podziału zmian według kryterium zasięgu i czasu. W zależności od długości czasookresu i obszaru, którego ma dotyczyć planowana zmiana, organizacja może wybrać jeden z sześciu wariantów wprowadzanej zmiany.

Problemem dyskusyjnym, jaki może się nasuwać przy prezentowanej klasyfikacji, jest wyrazistość podziału na zmiany doraźne i trwałe, ze względu na potencjalne trudności związane z przewidzeniem stopnia trwałości danego przekształcenia.

Tab. 1. Dwuwymiarowa klasyfikacja zmian według Foppa

Zasięg zmiany			
Całe przedsiębiorstwo: przede wszystkim nowy kierunek	**Sanacja**: Szybkie zmodyfikowanie działalności przedsiębiorstwa w celu doraźnej poprawy rentowności	**Transformacja**: Starannie zaplanowana kompletna przebudowa przedsiębiorstwa, mająca zapewnić mu egzystencję na dłuższą metę	
Działy: przede wszystkim skuteczność	**Ograniczenie zakresu działalności (downsizing):** Drastyczne ograniczenie kosztów przez redukcję zatrudnienia i przekazanie części działalności na zewnątrz	**Zmiana metod działalności (reengineering):** Ukierunkowanie kluczowych procesów na potrzeby klientów pod hasłem: „szybciej, lepiej, prościej, taniej"	
Osoby: przede wszystkim postawy	**Programy oszczędnościowe:** Ingerencje w wybranych dziedzinach obliczone na szybkie efekty	**Zarządzanie ukierunkowane na kompleksową jakość:** Systematyczne nadawanie nowych kierunków w myśleniu i działaniu wszystkich pracowników	
	Doraźne zmiany (w okresie do roku)	**Trwałe zmiany** (wieloletnie)	**Intensywność** i czas zmiany

Źródło: L. Fopp, *Warunki i sposoby wprowadzania zmian*, „Zarządzanie na Świecie", 1998 nr 11, s. 34, cyt. za: J. Penc, *Sztuka skutecznego zarządzania. Kierowanie firmą z myślą o jutrze i procesach integracji z Unią Europejską*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 229.

Uwaga badaczy najczęściej koncentruje się na zmianach „rewolucyjnych", ale jak słusznie zwrócił uwagę J.G. March, większość zmian w organizacji nie jest ani wynikiem wyjątkowych procesów lub zakłóceń ani nadzwyczajnej wyobraźni, umiejętności lub aspiracji uczestników, ale po prostu rezultatem relatywnie stabilnych rutynowych procesów dostosowujących organizacje do otoczenia [Koźmiński, Obłój 1989, s. 287].

Proces skutecznego wprowadzania zmian opisuje model K. Lewina. Można w nim wyróżnić 3 fazy:

- rozmrożenie – jest to faza, w której pracownicy wiedzą o nadchodzących zmianach i są zmuszeni uznać ich konieczność, wychodząc z założenia, że jeżeli nie nauczą się czegoś nowego, doznają porażki;
- sama zmiana – w tej fazie występują bezpieczne warunki do eksperymentowania,
- zamrożenie – charakteryzuje się utrwaleniem wprowadzonych wzorców postępowania oraz wprowadzeniem mechanizmów wspierających [Sobka 2014, s. 32].

Model skutecznego wprowadzania zmian przyjmuje systemowy punkt widzenia i wytycza wiele kroków, które zapewniają zmianom większy sukces [Sobka 2014, ss. 396–368].

Wielu naukowców, jak M. Kanter, J.P Kotter, L. Clarke czy F. Metson i B. Grouard oraz M. Beer, R.A. Eisenstat, B. Spector określają wręcz szczegółowe instrukcje, jak krok po kroku wprowadzać zmiany w sposób efektywny i bezkonfliktowy. Jednak w literaturze nie wskazuje się jednego idealnego wzorca postępowania, ale dominuje kilka zasad, których przestrzeganie przyczynia się do skuteczności podejmowanych działań:

1. Określenie wpływu wprowadzanych zmian na strategię i przyszłe cele przedsiębiorstwa,
2. Opisanie celów, zasobów i faz zmiany,
3. Opracowanie budżetu zmiany i jej harmonogramu,
4. Rozpatrywanie zmiany jako procesu modularnego, który wpływa na wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa wraz z jego następstwami,
5. Podstawą zmian są ludzie, których należy wprowadzić w proces zmian oraz stworzyć im atmosferę do twórczego działania,
6. Wypracowanie skutecznego systemu komunikowania się o założonych i osiągniętych efektach oraz sukcesach zmiany,
7. Tworzenie kultury organizacyjnej, która utwierdza nowe postawy i wartości nabyte w czasie procesu zmiany,
8. Monitorowanie wyników [Sobka 2014, s. 33].

R.W. Griffin określił kilka kroków skutecznego wprowadzania zmian, do których zaliczyć można [Sobka 2014, s. 397]:

- potrzebę i cele wprowadzenia zmian;
- rozpoznanie przyczyn powstania zmian;
- scharakteryzowanie technik, które pozwolą osiągnąć wyznaczone cele;
- zaplanowanie całego procesu zmian;
- wdrożenie zmian;
- ocena uzyskanych wyników.

Potrzeba dokonywania zmian towarzyszy przedsiębiorstwom, niezależnie od ich rozmiarów, jak również dotyczy podmiotów znajdujących się w dobrej, jak i niekorzystnej kondycji finansowej. Zmiany nie powinny jednak mieć charakteru jedynie dostosowawczego do przekształceń zachodzących w otoczeniu, lecz powinny je wyprzedzać. Wprowadzanie zmian nie jest niczym nowym – nowym natomiast jest tempo, w którym powinny być wprowadzane.

Specyfika zarządzania zmianą w firmie rodzinnej

Firmy rodzinne są zróżnicowaną grupą, która w zależności od wpływu rodziny, będzie kształtować strukturę przedsiębiorstwa, jego cele i strategię oraz sposób ich formułowania i wprowadzania. Jednym z elementów definicji firmy rodzinnej jest założenie, że musi być ona własnością przynajmniej dwóch członków rodziny i/lub dwóch członków rodziny musi być zaangażowanych w jej działalność [Małyszek 2012, s. 113]. Przedsiębiorstwo rodzinne można opisać za pomocą grupy wyróżnionych cech, pozwalających odróżnić je od innych form organizacyjnych. Do głównych wyróżników zaliczyć można [Stradomski 2010, s. 53]:

- system wartości i celów – wizja rozwoju firmy jest tworzona przez rodzinę, a historia rodziny jest powiązana z historią firmy,
- przebieg kariery zawodowej – istnienie firmy rodzinnej determinuje wybór ścieżki zawodowej przez członków rodziny,
- dziedziczenie – więzi rodzinne wpływają na proces zarządzania firmą rodzinną,
- sprzężenie zwrotne – charakteryzujące się brakiem wyraźnego podziału pomiędzy rodziną a przedsiębiorstwem,
- odpowiedzialność – członkowie rodziny są odpowiedzialni za funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa rodzinnego,

- zatrudnianie pracowników – co najmniej jedna osoba z rodziny jest zatrudniona w przedsiębiorstwie lub czynnie wspiera jego działalność.

W procesie zarządzania zmianą firmy rodzinnej bardzo ważne jest występowanie trzech zsynchronizowanych ze sobą systemów: przedsiębiorstwa, rodziny i jednostki, gdzie najbardziej wrażliwym członem na wprowadzanie zmian jest rodzina.

Samo trwanie firmy rodzinnej na rynku, bez rozwoju w warunkach zmienności otoczenia, skutkowałoby stagnacją i w kolejności jej stopniowym obumieraniem. Dlatego nie można mówić o rozwoju, pomijając aspekt zmian. Rozwój można utożsamiać ze zmianą, natomiast nie dostrzega się odwrotnej prawidłowości, gdyż nie każda zmiana jest skorelowana z rozwojem. Kiedy zmiany ilościowe i jakościowe przyjmują postać ukierunkowanego procesu oraz cechują się stosunkowo trwałą tendencją, a przy tym sprzyjają przetrwaniu i rozwojowi określonej organizacji, to mówi się o rozwoju przedsiębiorstwa [Penc 1997, s. 381].

Niewłaściwie wdrożona zmiana nie doprowadzi do realizacji zamierzeń, a może stać się przyczyną strat. W warunkach turbulentnego otoczenia i gwałtownych zmian strukturalnych, szanse na przetrwanie mają jedynie tzw. liderzy zmian, nietraktujący zmian jako zagrożenia, ale jako szanse na przetrwanie – tak więc zorientowani na nowości i potrafiący umiejętnie je wykorzystać. Transformacje otoczenia i niepewność wystąpienia określonych zdarzeń powoduje, że obecnie zmiany powinny cechować się innowacyjnością, gdyż niejednokrotnie przedsiębiorstwa rodzinne tylko w taki sposób mogą sprostać wymogom otoczenia.

Postrzeganie zmian w firmach rodzinnych jest bliskie podejściu P. Druckera, który traktuje zmiany jako okazje do tworzenia tego, co nowe i odmienne. Źródłem okazji do wprowadzania zmian może być potrzeba jednostki, rodziny, jak i przedsiębiorstwa do tworzenia nowej wiedzy i technologii oraz towarzyszące temu zmiany w strukturze rynku, które mogą być dla wszystkich zaskoczeniem. Okazją do wprowadzenia zmian mogą być również zmienne demograficzne związane z rodziną (zwiększenie lub zmniejszenie jej liczebności czy zmiana struktury płci) [Więcek-Janka 2013, s. 121]. Istotne jest zbieranie przez członków rodziny informacji o zmianach zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w otoczeniu zewnętrznym, ponieważ tylko znajomość wszystkich aspektów zmiany pozwala na wybranie właściwej koncepcji działania.

Trzeba podkreślić, że przedsiębiorstwa rodzinne poddane są szczególnym napięciom, związanym z łączeniem interesów przedsiębiorstwa z interesami rodziny. Dlatego obszar działań w firmie rodzinnej powinien opierać się przede wszystkim na racjonalnych dążeniach do rozwoju i wzrostu zysku podmiotu, podczas gdy działania w rodzinie często dotykają sfery emocjonalnej. Zmiany w firmie rodzinnej wynikają z dynamiki życia i związane są ze specyfiką cyklu życia firmy rodzinnej. Występowanie właścicieli, menedżerów czy pracowników w podwójnej roli może tworzyć konflikty między interesami rodziny a interesami przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę specyfikę firm rodzinnych, podczas procesu wprowadzania zmian największą barierę może stanowić rodzina, gdyż jej celem jest utrzymanie wysokiego poczucia bezpieczeństwa w rodzinie.

E. Więcek-Janka w swoich badaniach ukazuje, że im większy prestiż członka rodziny (właściciela) w oczach krewnych i pracowników spoza rodziny w procesie wdrażania przekształceń, tym większy wpływ może on na nich wywierać. Niemałą wagę dla strategii wprowadzania zmian ma budowanie więzi, szacunek i wzajemna miłość całej rodziny. Zasadniczą rolę w procesie wprowadzania zmiany wymuszonej odgrywa właściciel firmy rodzinnej, czasami wspólnie z członkami rodziny. Może on, poprzez włączenie do dotychczas stosowanych procedur nowych, akceptowanych przez personel rozwiązań, doprowadzić do rozwoju organizacji i pełnej jej adaptacji do zmiany [Więcek-Janka 2013, ss. 135–140].

Do oporu przeciwko wprowadzanym zmianom dochodzi wtedy, gdy następuje ograniczenie swobody decyzyjnej pracowników, podczas wprowadzania nowych rozwiązań zmieniających zależności w strukturze firmy. Przyczyny oporu wobec zmiany mogą mieć różne podłoże, ale najczęściej dotyczą niezrozumienia potrzeby i celu wprowadzanych transformacji oraz niechęci związanych z ich realizacją. Opór często związany jest z utratą poczucia bezpieczeństwa i działania psychologicznych mechanizmów obronnych. Aby przełamać te utrudnienia, należy dyskutować o konieczności wprowadzania zmian, ale także pozwolić członkom rodziny i pozostałym pracownikom dostrzec zagrożenia i problemy całego przedsiębiorstwa. Opór zmniejszy się, jeśli pracownicy będą mogli uczestniczyć w zidentyfikowaniu problemów przedsiębiorstwa oraz opracowaniu strategii ich rozwiązywania. [Więcek-Janka 2013, ss. 145–153]. Znajomość źródeł oporu i umiejętność rozpoznania sygnałów sprzeciwu pozwoli zapanować w procesie zarządzania zmianą nad negatywnymi emocjami i przyczyni się do sukcesu przedsiębiorstwa.

Model wprowadzania zmian w firmie rodzinnej

Kets de Vries, Carlock i Florent-Treacy przedstawili model wprowadzania zmian podejmowanych przez jednostki w firmach rodzinnych, obejmujący pięć faz, zbieżny z cytowanym wcześniej modelem Lewina, a przedstawiający trzy fazy: odmrażania - zmiany - zamrażania. Model ten obejmuje następujące etapy:

- niepokój – jest to pierwsza faza wprowadzania zmian, w której występują sytuacje konfliktowe i napięcia, dotyczące zarówno funkcjonowania istotnych systemów obejmujących strukturę przedsiębiorstwa, jak i trudnej sytuacji rodzinnej. Powoduje to chaos i prowadzi do utraty zdolności działania oraz poczucia bezpieczeństwa;
- kryzys – to druga faza, w której pracownicy uświadamiają sobie potrzebę dokonania zmian, ponieważ przebywając w długotrwałym napięciu nie są zdolni już dłużej zaprzeczać konieczności zmiany. W tej fazie następuje dostrzeżenie negatywnych skutków dla funkcjonowania całego przedsiębiorstwa;
- konfrontacja – polega na analizie i identyfikacji kierunków zmian systemów i struktur firmy rodzinnej oraz zachęcanie do eksperymentowania, a nawet podejmowania ryzyka. Występuje tu także kształtowanie współuczestnictwa w procesie zmian wszystkich pracowników – członków rodziny, jak i pracowników spoza niej;
- krystalizacja – to kolejna faza, w której jednostki zmieniają swój światopogląd i perspektywę patrzenia na różne rzeczy, co pozwala na osiągnięcie postawionego sobie celu. Następuje kształtowanie nowych kompetencji pracowników.
- zmiana – jest to faza wdrażania zmian, utrwalenie nowego podejścia oraz określenie związków pomiędzy nowymi zachowaniami a poprawą wyników [Więcek-Janka 2013, s. 125].

Znajomość sposobów wprowadzania zmian pozwala na minimalizację efektów negatywnych, zwłaszcza w relacjach międzyludzkich zarówno w rodzinie, jak i między jednostkami na płaszczyźnie biznesowej. Wprowadzanie przekształceń w firmie rodzinnej może następować:

- odgórnie – poprzez ustalanie potrzeb, celów i głównych kierunków zmian, zaczynając od właścicieli i współwłaścicieli, a następnie angażując pozostałych członków rodziny,
- dośrodkowo – proces zmian ukierunkowany jest na wybrane przeszkody, a możliwości ich rozwiązania wprowadza się przy udziale

członków rodziny, którzy są bezpośrednio związani ze zidentyfikowanymi problemami;
- oddolnie – gdzie w przedsiębiorstwie tworzy się klimat polegający na możliwości eksperymentowania, kreatywności i twórczości, co pozwala członkom rodziny i pracownikom spoza niej na zgłaszanie propozycji usprawnień i pomysłów;
- krok po kroku – polega na wprowadzaniu zmian częściowo, zaczynając od niewielkich, często dotyczących jednego obszaru funkcjonowania firmy, określając wpływ zmiany na działanie firmy i rodziny, a następnie wprowadzenie zmian w całym systemie [Więcek-Janka 2014, ss. 1249–1258].

Rola lidera zmiany w procesie wdrażania zmian

Efektywne funkcjonowanie firmy rodzinnej i jej rozwój jest często uzależniony od lidera zmiany (właściciela, menedżera). Osoba taka podejmuje decyzje, rozdziela zadania, zarządza przedsiębiorstwem rodzinnym. Kompetencje, skuteczność, sprawność podejmowanych działań czy twórczość, innowacyjność oraz pomysłowość to główne determinanty sukcesu osoby zarządzającej biznesem rodzinnym. Na jej sukces czy porażkę w procesie wprowadzania zmian mają wpływ cechy jej charakteru, osobowość i umiejętności. Kreatywne działanie lidera będzie przyspieszać proces wprowadzania zmian w firmie. Wykorzystanie w działaniu umiejętności menedżerskich, realizacja podstawowych funkcji zarządzania i determinacja jednostek do uczenia się zmian i ich wprowadzenie, z pewnością pozwolą przedsiębiorstwu rodzinnemu uzyskać przewagę konkurencyjną. Atrybutem zmian są innowacje. Lider jako koordynator zmian musi dokonywać wyboru nowych metod prowadzenia działalności gospodarczej. P. Drucker określił innowacje jako: ”specyficzne narzędzie przedsiębiorczości – działanie, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa [Drucker 2000, s. 93]. Wprowadził on koncepcje dwóch różnych rodzajów źródeł innowacji:

1. źródła znajdujące się wewnątrz każdej organizacji;
2. źródła związane ze zmianami w otoczeniu firmy.

W procesie wprowadzania zmian duże znaczenie mają nabyte, wykorzystywane i ciągłe rozwijane umiejętności kierownicze, interpersonalne, konceptualne i techniczne. Aby wzmocnić efektywność firmy oraz pracowników, lider powinien w dostateczny sposób motywować ich i podtrzymywać zaangażowanie w proces wprowadzania zmian na poziomie adekwatnym do

realizowanych przez nich działań, delegować zadania, uprawnienia i odpowiedzialność oraz zapewnić właściwy sposób oceny pracowników i efektów jego zmiany [Kubik 2005, s 126]. Lider powinien szukać takiej zmiany, aby mieć zdolność reagowania na nią i wykorzystania jej jako nadarzającej się okazji. Powinien umieć oddziaływać na swoich pracowników, aby zachowywali się zgodnie z jego oczekiwaniami i przyczynili się do realizacji celów przedsiębiorstwa rodzinnego. Zasady skutecznego realizowania i zaangażowania się w proces zmian lider powinien zacząć od siebie.

Istotne jest, aby lider, inicjując zmiany wyjaśnił problem ich wprowadzania oraz korzyści, jakie zmiana za sobą niesie. Umiejętność komunikowania się jest niezbędna w procesie zarządzania zmianą, a odpowiednie, rzetelne informacje i dyskusje wpłyną na otwarcie się pracowników, a to przyczyni się do pozytywnego nastawienia się do procesu zmian. Lider zmiany powinien się posługiwać odpowiednim językiem, tzn. takim, który wyjaśnia, co zmiana może przynieść przedsiębiorstwu, rodzinie, jej członkom oraz poszczególnym pracownikom. Komunikacja ta powinna przebiegać na kilku płaszczyznach rodzina-rodzina, rodzina-firma oraz klienci-firma. Odbywać się to powinno poprzez tworzenie konstrukcji pozwalających na dzielenie się informacjami i pomysłami w procesie zarządzania zmianą. Znajomość celów zmiany pozwala na zaangażowanie emocjonalne, które może prowadzić do zaakceptowania zmiany lub jej odrzucenia. Reakcje na zmiany są różne, dlatego należy wyjść od tych zmian, które będą dawały ludziom wymierne korzyści. W literaturze przedmiotu spotyka się stwierdzenie, że zapewnienie firmie rodzinnej funkcjonowania sojuszu do dyskusji dotyczącej planowanych i wprowadzanych zmian jest najważniejszą kwestią w tym procesie [Walsh 2011, s. 25]. Kształtowanie komunikacji jest także sposobem na pokonywanie oporu wobec zmian.

Sukcesja jako proces zarządzania zmianą

Traktowanie sukcesji jako procesu zarządzania zmianą, a nie jednorazowego aktu, w zasadzie nie budzi wątpliwości. Rozbieżność może dotyczyć długości jego trwania, liczby etapów oraz uczestników biorących udział w tym procesie. Najczęściej proces sukcesji ma charakter długookresowy, a interesariusze uczestniczący w nim mogą mieć wpływ na jego charakter i przebieg. W charakterystyce poszczególnych etapów procesu, najważniejsza jest nie ich liczba, a jego wyjątkowość, ponieważ każdy z nich ma inny przebieg, inne są również problemy w nim występujące [Safin, Pluta 2013, s. 21]. W procesie sukcesji uczestniczą zróżnicowani interesariusze, o różnej

sile nacisku, wśród których na szczególną uwagę zasługuje rola sukcesora i założyciela, ale zasadniczą rolę odgrywa także dalsza rodzina.

Złożoność procesu sukcesji, przed jaką stoją firmy rodzinne, przekracza często wiedzę właściciela, członków jego rodziny o możliwościach i sposobach przezwyciężenia pojawiających się problemów, które występują w tym procesie. Dlatego częstym efektem jest ogólna niechęć właścicieli firm do działań sukcesyjnych, a najczęściej podkreślaną w literaturze przedmiotu strategią właścicieli firm rodzinnych wobec wyzwań sukcesji jest jej odwlekanie i nieplanowanie. Seniorzy nie doceniają wagi planowania procesu sukcesji, odkładając decyzję na przyszłość. Jest to proces kluczowy dla dalszego rozwoju firmy rodzinnej, ponieważ pozwala przygotować przedsiębiorstwo na nadchodzące zmiany. Elastyczność i adaptacyjność firm rodzinnych czyni je bardziej odpornymi na kryzysy i okresy dekoniunktury. Reagując na zmiany zachodzące zarówno wewnątrz, jak i w ich otoczeniu, przedsiębiorstwa rodzinne potrafią dostosować się do nowych warunków, tworząc jednocześnie innowacyjne rozwiązania w obszarach, w których działają. Kształtowanie rodzinności, oznaczającej czynny udział w życiu i rozwoju firmy, pracowników, członków rodziny oraz sposób dziedziczenia, winno stanowić o sukcesie przedsiębiorstwa rodzinnego. „Osiągnięcie sukcesu jest możliwe tylko poprzez sprawną realizację przyjętej strategii, obejmującej wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa, zasoby, sposób zarządzania i kierowania oraz kształtowania relacji międzypracowniczych, tworzących odpowiednią kulturę organizacyjną" [Olkiewicz 2013, s. 64].

Procesy zachodzące w rodzinie są silnie skorelowane z procesami zachodzącymi wewnątrz przedsiębiorstwa, a problemy rodziny stają się problemami biznesu i odwrotnie, powodując integrację życia rodziny z życiem firmy i problemy z łączeniem ról zawodowych i rodzinnych. Znaczenie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych rośnie wraz z dokonywującymi się zmianami, związanymi z gospodarką rynkową oraz zmianami pokoleniowymi, gdzie sukcesja jest najważniejszym przejawem funkcjonowania firm rodzinnych. Od jej powodzenia zależy dalszy rozwój firmy oraz przyszłe funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego.

Wnioski

W okresie transformacji gospodarczej, nowych reguł gry i gwałtownych zmian zachodzących w otoczeniu, przedsiębiorstwa rodzinne znalazły się w zupełnie innej sytuacji. Sytuacja ta dotyczy ekonomiki tych przedsiębiorstw oraz organizacji wewnętrznej i powiązań zewnętrznych, a w szcze-

gólności procedur podejmowania decyzji, zasad tworzenia bieżących i krótkoterminowych planów działania oraz długofalowych programów rozwoju, uruchamiania przedsięwzięć adaptacyjnych i antycypacyjnych, wprowadzania innowacji, wykorzystania posiadanego kapitału i tworzenia nowych zasobów potencjału wytwórczego oraz systemu zarządzania.

Powszechność występowania zmian w firmach rodzinnych wymaga dobrego przygotowania do wprowadzenia tych zmian, co dla właścicieli i menadżerów firm rodzinnych jest niewątpliwym wyzwaniem i stawia je wobec szeregu zagrożeń, przy czym wymaga zdolności do przewidywania przyszłości oraz zapewnienia środków zabezpieczających przed tymi zagrożeniami.

Konkludując należy podkreślić, że we współczesnym turbulentnym otoczeniu zmiany są jedyną rzeczą pewną w firmach rodzinnych. Należy pamiętać, że zmiany nie powinny jednak mieć charakteru jedynie dostosowawczego do przekształceń zachodzących w otoczeniu, lecz powinny je wyprzedzać. Wprowadzanie zmian nie jest niczym nowym – nowym natomiast jest tempo, z którym powinny być wprowadzane. Dzięki wprowadzonym zmianom podniesie się konkurencyjność przedsiębiorstwa oraz zwiększy się jej udział w rynku.

Bibliografia

Drucker P.F. (2000), *Zarządzanie w XXI w.*, Wydawnictwo Muza S.A., Warszawa.

Jick T.D. (1993), *Managing change. Cases and concepts,* IRWIN, Boston.

Koźmiński A.K. (2008), *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Koźmiński A.K., Obłój K. (1989), *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa.

Kubik K. (2005), *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, Wydawnictwo Dom Organizatora, TNOiK, Toruń.

Majchrzak J. (2002), *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Małyszek E. (2012), *Problem różnorodności definicji i typologii firm rodzinnych – konsekwencje i podejścia do jego rozwiązania* [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju,* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", Tom XIII, Zeszyt 7, Łódź.

Masłyk-Musiał E. (2003), *Organizacje w ruchu strategie zarządzania zmianami,* Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Nadler D.A. (1989), *Organizational Frame Bending Types of change in the Complex Organization* [w:] R.H. Kilmann, T.J. Covin, *Corporate Transformation, Revitalizing Organizations for a Competitive World*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, London.

Olkiewicz M. (2013), *Jakość zasobów ludzkich determinantą procesu sukcesji* [w:] A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", Tom XIV, Zeszyt 6, cz. I, Łódź.

Penc J. (1997), *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Safin K., Pluta J. (2013), *Stan i kierunki badań nad procesami sukcesyjnymi w Polsce i na świecie* [w:] A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", Tom XIV, Zeszyt 6, cz. I, Łódź.

Sobka M. (2014), *Zmiany organizacyjne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.

Stabryła A. (1996), *Zarządzanie rozwojem firmy*, Wydawnictwo Księgarnia Akademicka, Kraków.

Stradomski M. (2010), *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa.

Walas-Trębacz J. (2000), *Formułowanie strategii produktu w zarządzaniu zmianą;* Wydawnictwo Akademia Ekonomiczna, Kraków.

Walsh G. (2011), *Family Business Succession. Managing the All-Important Family Component*, KPMG, http://www.kpmg.com/ca/en/WhatWeDo/KPMG-Enterprise/Centre-for-Family- Business/Documents/3468_Succession.pdf (11.02.2015).

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

Więcek-Janka E. (2014), *Model sukcesji jako przykład zarządzania zmianą w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Marketing i Rynek", nr 5.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 227–238

Aleksandra Dewicka
Politechnika Poznańska

Rola innowacji w strategii biznesowej MŚP

Role of Business Innovation Strategy SMEs

Abstract: The present study is an attempt to discuss the role of innovation in the business strategy of small and medium-sized enterprises. The author's thoughts and analysis of this problem is based on the data contained in the references, a tabular Central Statistical Office and surveys conducted at the end of November 2014.
The first part is the concept of innovation, with its multitude of non-standard definition. Then the author discusses what the features are that characterize innovative enterprise, as well as the definition is defined business strategy and its basic components. After a theoretical introduction the author goes on to consider the role of innovation in the business strategy of small and medium sized businesses. After discussing their percentage in the innovative activities of the Polish economy in 2011–2013, the analysis of surveys conducted among 41 small and medium sized businesses is presented. In conclusion, based on the results of the survey, the conclusions are formed about the role of innovation in running a small or medium-sized business economy.
Key words: innovation, the essence of innovation, the role of innovation, enterprise innovation, business strategy.

Wprowadzenie

Strategie biznesowe potrafiące inicjować, tworzyć oraz wdrażać kreatywne rozwiązania sprzyjają efektywnemu, technologicznemu i ekonomicznemu rozwojowi lokalnej gospodarki, opartej na działalności małych i średnich przedsiębiorstw.

Obecnie, w dobie pogłębiających się procesów integracji światowej i europejskiej, oparcie działalności przedsiębiorczej na innowacjach ma szczególne znaczenie biznesowe i znajduje wiele uzasadnień ekonomicznych.

Według źródeł literaturowych, innowacje są jednym z najistotniejszych czynników w skutecznej rozgrywce konkurencyjnej przedsiębiorstw, dlatego też celem niniejszego opracowania jest podjęcie dyskusji na ich temat.

Zadaniem artykułu jest ukazanie znaczenia i roli innowacji w strategii biznesowej wybranych małych i średnich podmiotów gospodarczych, funkcjonujących w polskiej gospodarce. Przemyślenia i analizę badawczą oparto na literaturze przedmiotu, danych tabelarycznych Eurostatu i Głównego Urzędu Statystycznego oraz autorskiej ankiecie przeprowadzonej na przełomie listopada 2014 roku pośród 41 małych i średnich przedsiębiorców.

Pojęcie i istota innowacji

Termin pojęcia innowacji pochodzi od łacińskiego słowa *innovatio* oznaczającego odnowienie lub tworzenie czegoś nowego.

Do lat 40 XX wieku istota innowacji w przemyśle, gospodarce i nauce nie cieszyła się dużym zainteresowaniem, pomimo faktu, że już w roku 1911 dokonano wyeksplikowania jej pojęcia, do rangi podstawowego zjawiska rozwoju gospodarczego. Dokonał tego austriacki ekonomista J.A. Schumpeter, który w swojej pracy doktorskiej pod tytułem „Teoria rozwoju gospodarczego" odniósł pojęcie innowacji do pięciu przypadków:

- wprowadzenia na rynek nowego towaru lub usługi, z którymi konsumenci nie mieli jeszcze do czynienia;
- wprowadzenia niewypróbowanej jeszcze metody produkcji w danej sekcji przemysłu;
- otwarcia nowego rynku zbytu dla towarów i usług;
- zdobycia nowych źródeł eksportu i importu surowców i półfabrykatów;
- przeprowadzenia nowej modernizacji i organizacji procesów przemysłowych [Schumpeter 1960, ss. 95–104].

Dla Schumpetera innowacje oznaczały wprowadzenie do praktyki nowego rozwiązania technicznego lub organizacyjnego, które bazując na koncepcji tzw. „twórczej destrukcji" polegały na tworzeniu nowych, coraz bardziej efektywnych struktur gospodarczych. Na bazie tej definicji innowacji powstało wiele różnych, w tym polskich, interpretacji tego pojęcia.

Szczególnie ciekawą definicję pojęcia innowacji zaproponował P.R. Whitfield, który określił je jako ciąg skomplikowanych działań polegających na kompleksowym rozwiązywaniu problemów, dzięki czemu powstawała całkowicie opracowana nowość [Whitfield 1979, s. 26]. Zdaniem polskiego badacza, Z. Pietrusińskiego, innowacje są zmianami celowo wprowadzany-

mi przez człowieka lub zaprojektowanymi przez układ cybernetyczny [Janasz, Kozioł 2007, s. 18].

Bez względu na mnogość definicji pojęcia innowacji, ich cechę i istotę można interpretować w dwóch ujęciach, wąskim i szerokim. Innowacje *sensu stricto* polegają na zmianie bazującej na nowej lub niewykorzystanej dotąd wiedzy, a także zastosowaniu nowego procesu lub produktu.

Innowacje *sensu largo* to wykorzystanie wiedzy do tworzenia i wprowadzenia nowości i reform, wprowadzenie nowego sposobu zaspakajania ludzkich potrzeb, a także tworzenie idei produkcji odmiennych jakościowo produktów i usług uświadomionych na potrzeby środowiska zewnętrznego. Według literatury przedmiotu innowacje te powinny być:

- celowe, czyli posiadać jasno określone efekty;
- planowane, tj. zawierać sformalizowany harmonogram działań i czynności;
- zorganizowane, czyli przewidywać potrzebne zasoby ludzkie, organizacyjne i finansowe;
- a także kontrolowane, tj. posiadać określony sposób ewaluacji.

Zdaniem E.M. Rogersa innowacje to wszystko co jest postrzegane jako nowe, niezależnie od obiektywnej nowości danej idei, dlatego też powinny one posiadać pewne cechy, których zadaniem jest ułatwianie planowania ich efektów i przedsięwzięć, a także przewidywanie ich oporów wdrożeniowych [Rogers 2003, s. 12]. Innowacje zatem powinny cechować się względną korzyścią, zgodnością, podzielnością, złożonością, a także łatwością obserwowania wyników i doświadczeń wynikających z ich zastosowania.

W przeciągu ponad 70 lat badań nad istotą pojęcia innowacji, stworzono wiele podziałów klasyfikacji, według których te twórcze destrukcje można podzielić pod względem:

- kryterium oryginalności i zmian, jakich mają dotyczyć: innowacje kreatywne oraz innowacje imitujące (adaptowane, naśladowcze);
- zakres ich celów i przedsięwzięć: innowacje taktyczne, a także innowacje strategiczne,
- dziedziny działalności, której dotyczą: innowacje produktowe, innowacje procesowe, innowacje techniczne, innowacje organizacyjne oraz marketingowe;
- stopień ich złożoności: innowacje sprężone oraz niesprzężone;
- miejsce ich powstania: innowacje inicjowane poza organizacją oraz innowacje inicjowane wewnątrz organizacji;
- skutki ich oddziaływania: innowacje radykalne oraz usprawniające;

- kryterium stopnia ich nowości: innowacje stanowiące nowość w skali światowej, innowacje stanowiące nowość w skali kraju, a także innowacje stanowiące nowość w skali organizacji.

OECD i Unia Europejska uważa, że innowacja polega na wdrożeniu nowego lub znacząco udoskonalonego produktu, procesu, wyrobu lub usługi bądź też nowej metody organizacyjnej lub marketingowej w praktyki gospodarcze, organizację miejsca pracy lub w relacje z otoczeniem [Podręcznik Oslo Manual, 2005]. Żeby mogła zaistnieć praktyczna i społeczno-ekonomiczna nowa idea techniczna, organizacyjna lub marketingowa, jak możemy nazwać innowację, niezbędne jest stworzenie właściwej strategii działalności gospodarczej, czyli przedsiębiorstw innowacyjnych.

Przedsiębiorstwo innowacyjne

Według P. Druckera, rynkowa i konsumencka potrzeba innowacyjności czyni okazję dla przedsiębiorców do podejmowania nowych i nieznanych wyzwań w prowadzonej działalności gospodarczej.

Zgodnie z wytycznymi zawartymi w Podręczniku Oslo Manual, przedsiębiorstwo innowacyjne to podmiot gospodarczy, który w badanym okresie wprowadził przynajmniej jedną innowację techniczną, tj. nowy lub ulepszony produkt (wyrób lub usługę) bądź też nowy albo ulepszony proces, będący nowością przynajmniej z punktu widzenia tegoż przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo innowacyjne to organizacja, która generuje i realizuje twórcze rozwiązania, znajdujące uznanie wśród klientów ze względu na wysoki poziom jakości, nowoczesności i konkurencyjności. Firma innowacyjna powinna zatem cechować się:

- umiejętnościami wykorzystywania innowacyjnego potencjału przedsiębiorstwa dla utrzymania kluczowych kompetencji;
- zdolnością permanentnego generowania twórczości i kreatywności;
- elastycznością swoich działań, w dostosowaniu się do zmieniającego otoczenia;
- zdolnością do perspektywicznego myślenia i przewidywania przyszłości;
- stałą łącznością i rzetelnymi kontaktami z klientami celem skutecznego poznania ich bieżących i przyszłych potrzeb;
- posiadaniem, oraz inwestowaniem w twórczy, innowacyjny oraz posiadający fachową wiedzę kapitał ludzki [Sosnowska, Łobejko, Kłopotek 2000, ss.10–13].

Według kolejnych źródeł literaturowych przedsiębiorstwo innowacyjne to takie, które:

- prowadzi w szerokim zakresie prace badawczo–rozwojowe;
- przeznacza na nowatorską działalność stosunkowo wysokie nakłady finansowe,
- systematycznie wdraża nowe rozwiązania naukowo-techniczne,
- reprezentuje duży udział nowości (wyrobów, usług i technologii) w wolumenie produkcji;
- a także stale wprowadza innowacje na rynek [Jasiński 1992, s. 25].

Innowacyjna przedsiębiorczość staje się motywacją do poszukiwania i komercyjnego wykorzystywania nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków prowadzących do wzrostu poziomu nowoczesności i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej podmiotów gospodarczych na arenie międzynarodowej. Innowacyjna firma jest miejscem tworzenia świadomości proinnowacyjnej, dzięki której następuje poprawa jakości życia gospodarczego i społecznego.

Każdy podmiot gospodarczy jest miejscem nawiązywania stosunków międzyludzkich, tworzenia kultury wewnętrznej i zewnętrznej, dlatego też osiągnięcie innowacyjnych sukcesów wymaga od niego ciężkiej pracy, konsekwencji działania czyli obrania właściwej strategii biznesowej.

Strategia biznesowa

Strategia biznesowa stanowi projekt zawierający zasadnicze reguły i kierunki podmiotów gospodarczych. Strategia biznesowa przedsiębiorstwa jest długoterminowym wykazem celów i zadań, jakie należy spełnić, aby zrealizować przyjęte założenia finansowe, ekonomiczne i organizacyjne.

Właściwie obrana strategia biznesowa przedsiębiorstw obejmuje wiele czynników takich jak misja (dalekosiężne zamierzenia i aspiracje), obszar działania (wskazujący gdzie, komu i w jaki sposób organizacja będzie sprzedawać swoje produkty czy usługi), określenie przewagi konkurencyjnej, szczegółowe cele misji (określające, jakie konkretnie zamiary ma firma w kolejnych latach biznesowych) oraz funkcjonalne programy dalszych działań kadry pracowniczej (np. produkcja, sprzedaż, marketing lub obsługa klienta).

Strategia biznesowa przedsiębiorstwa innowacyjnego uwarunkowana jest zasobami kapitałowymi i finansowymi, ale także działaniami kadry zarządzającej, pracowników, technologią oraz współpracą z ośrodkami naukowymi. Cechą charakterystyczną strategicznego zarządzania innowacja-

mi jest unikatowość do podejść do systemów zarządzania, organizowania oraz planowania specyficznych procedur koordynacji i synchronizacji kultury informacyjnej, kreacji wiedzy wewnętrznej oraz transferu wiedzy lokalnej i globalnej.

Decyzja o wyborze właściwej strategii biznesowej opartej na innowacjach powinna być przygotowana w oparciu o rzetelne przesłanki działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych.

Innowacyjność MŚP

Według rankingu Eurostatu działalność polskich podmiotów gospodarczych klasyfikuje się na przedostatnim miejscu tabelarycznym, wyprzedzając jedynie Rumunię. Nie oznacza to jednak, że polskie rodzinne firmy, a szczególnie te małe i średnie, często pozbawione trwałego wsparcia finansowego i rzetelnej opieki taktyczno-merytorycznej, nie prowadzą przedsiębiorczej działalności innowacyjnej.

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw, według Głównego Urzędu Statystycznego to całokształt działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrożenia innowacji. Opracowane dane tej instytucji z lat 2011–2013 wykazują, że polskie przedsiębiorstwa przemysłowe i usługowe w tym czasie osiągnęły poziom aktywności innowacyjnej w zakresach 18,4% i 12,8%. Szczególne znaczenie w danych tabelarycznych odgrywają małe i średnie podmioty gospodarcze, które zatrudniają około 98% wszystkich pracujących polskich obywateli.

Tab. 1. Procentowy udział małych i średnich przedsiębiorstw, które w latach 2011–2013 wprowadziły innowacje

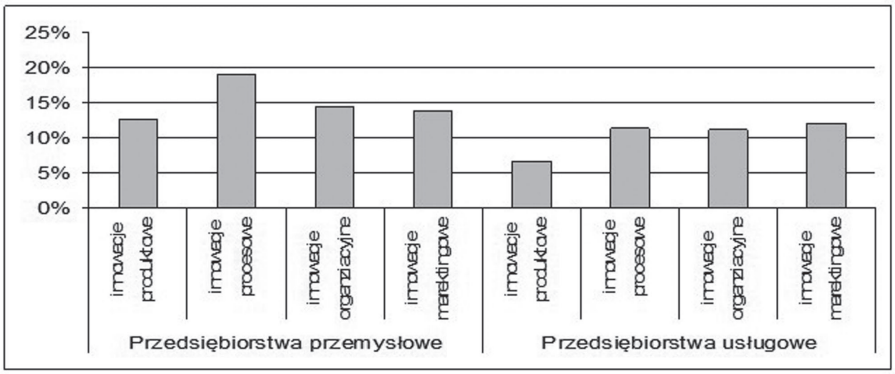
Wyszczególnienie		Innowacje wprowadzone na rynek w latach 2011-2013			
		produktowe	procesowe	organizacyjne	marketingowe
Przedsiębiorstwa przemysłowe	małe	6,1%	7,7%	5,4%	5,2%
	średnie	21,1%	23,1%	12,6%	11,1%
Przedsiębiorstwa usługowe	małe	4,6%	6,8%	5,7%	5,8%
	średnie	10,4%	14,5%	12,4%	11,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS.

Na przestrzeni 2011–2013 roku małe i średnie przedsiębiorstwa odnotowały swój udział w wprowadzaniu innowacji na rynek w zakresie od 5,2% do nawet 23,1% w zależności od rodzaju innowacji i wielkości podmiotu gospodarczego. Szczegółowy udział MŚP w prowadzeniu innowacji ukazuje tabela 1.

Działalność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw skutkowała tym, że na rynek gospodarczy w latach 2011–2013 przedsiębiorstwa przemysłowe wprowadziły od 12,6 do 19,1% różnego rodzaju innowacji sklasyfikowanych jako produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe, a przedsiębiorstwa usługowe w granicach od 6,6% do 12%.

Rys. 1. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw według rodzaju wdrożonych innowacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS.

Mając na uwadze aktywność i działalność innowacyjną małych i średnich podmiotów gospodarczych autorka artykułu postanowiła określić, jaki cel, misję i rolę odegrały one w ich strategii biznesowej.

Rola innowacji w strategii biznesowej MŚP – wyniki badań

W celu zbadania roli i misji innowacji w strategii biznesowej małych i średnich przedsiębiorstw stworzona została ankieta ewaluacyjna. Badaniu poddanych zostało 41 małych i średnich przedsiębiorców, którzy na przestrzeni 2011–2013 roku zdeklarowali do GUS prowadzenie aktywnej działalności innowacyjnej.

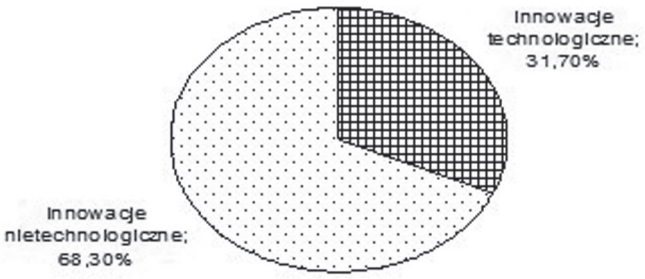
Wśród 41 polskich przedsiębiorstw, według generalnej klasyfikacji uwzględniającej liczbę zatrudnionych pracowników 12 stanowiły małe firmy, a 29 średnie podmioty gospodarcze. Przedsiębiorstwa te w 100% posiadały polski kapitał i zarządzane były przez rodzinny personel.

Badanie ankietowe składało się z pięciu części. W części pierwszej przedsiębiorcy poproszeni zostali o podanie rodzaju innowacji, jakie zastosowali w swoich przedsiębiorstwach. Następnie mali i średni przedsiębiorcy określili stopień znaczenia aktywności innowacyjnej w swoich zakładach.

W części trzeciej podmioty gospodarcze określiły rolę, jaką odegrały zastosowane innowacje w ich strategii biznesowej. Następnie przedsiębiorstwa wskazały, czy zrealizowane innowacje przyniosły jakieś skutki pozytywne czy negatywne. W części ostatniej przedsiębiorcy poproszeni zostali o odpowiedź, czy w swojej dalszej strategii biznesowej przewidują jakieś działania innowacyjne i jaka będzie ich ewentualna misja.

Pośród 41 ankietowanych małych i średnich przedsiębiorstw 31,70% (13) zainwestowało swoje środki i nakierowało swoją misję biznesową w wprowadzenie innowacji technologicznych, takich jak prace badawczo-rozwojowe. Pozostałe podmioty gospodarcze (68,3%) skupiły swoją uwagę na innowacjach nietechnologicznych, wśród których znalazły się szkolenia oraz zakupy nowych ulepszonych maszyn i urządzeń oraz patentów.

Rys. 2. Rodzaj prowadzonych innowacji

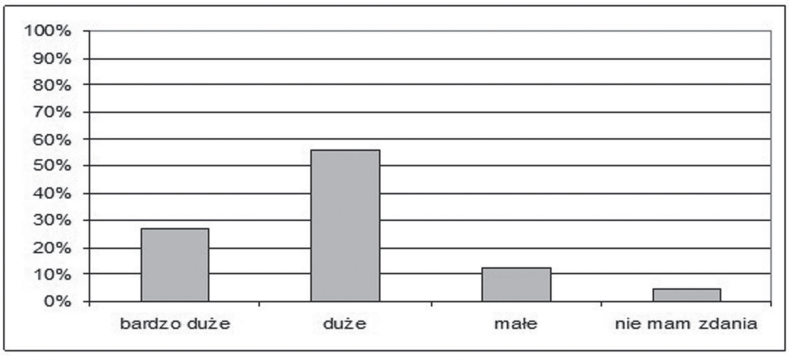


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W kolejnym etapie badań przedsiębiorcy przy pomocy 3 stopniowej skali (b.duże, duże, małe) oraz pomocniczej odpowiedzi „nie mam zdania" poproszeni zostali o określenie stopnia znaczenia aktywności innowacyjnej w obszarach i zakresach ich działalności biznesowej (rys. 3).

Odpowiedzią „nie mam zdania" poratowało się 2 przedsiębiorców, dla pozostałych badanych innowacje w strukturze biznesowej w 56,1% miały duże znaczenie, a dla 26,82% znaczenie bardzo duże, co napawa optymizmem do prowadzenia kreatywnych zmian w polskiej gospodarce.

Rys. 3. Znaczenie innowacji w działalności biznesowej nadanych przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W części trzeciej badania ankietowego małe i średnie przedsiębiorstwa w pytaniach otwartych określiły rolę innowacji, jaką odegrały w ich strategii biznesowej. Według przedsiębiorców innowacje w biznesie odegrały 9 zasadniczych ról, misji i strategii, których częstość przytaczania została umieszczona w tabeli 2.

Tab. 2. Rola innowacji w badanych przedsiębiorstwach

	ROLA INNOWACJI	Liczba odpowiedzi
1.	Wprowadzenie na rynek nowego wyrobu lub usługi	17
2.	Poprawa jakości oferowanych usług i wyrobów	10
3.	Spełnienie wymagań pranych i standardów UE	10
4.	Zdobycie nowych rynków zbytu	9
5.	Obniżenie kosztów produkcyjnych	9
6.	Obniżenie kosztów pracowniczych	7
7.	Poprawa warunków pracy i bhp	5
8.	Racjonalizacja zużycia urządzeń, maszyn i materiałów	2
9.	Zmniejszenie zużycia energii elektrycznej	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Pośród 41 badanych małych i średnich podmiotów gospodarczych, dla 17 z nich wprowadzanie innowacji wiązało się z wprowadzaniem na rynek nowych produktów, wyrobów i usług, czyli podniesieniem poziomu konkurencyjności. Misja innowacji w strategii biznesowej miała również za zadanie poprawienie jakości oferowanych usługi i wyrobów, a także dostosowanie firm do spełnienia wymogów i standardów prawnych UE (po 10 odpowiedzi). Innowacje w strategii biznesowej badanych przedsiębiorstw miały za zadanie zdobyć nowe rynki zbytu, a także obniżyć koszty produkcyjne. Pomimo mody i ekspansji na racjonalne zużywanie energii elektrycznej, tym samym obniżanie efektów cieplarnianych tylko w 1 przedsiębiorstwie wprowadzone innowacje odegrały taką rolę.

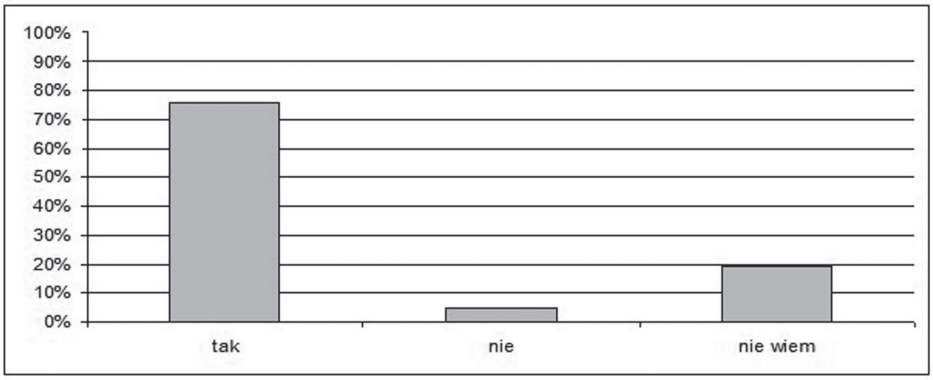
Ta część ankiety pokazała, że innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach nie spełniają tylko jednej strategicznej roli, i nie są wprowadzane w celu zaspokojenia tylko pojedynczej potrzeby technicznej, ekonomicznej lub organizacyjnej, ale są multidyscyplinarnym zbiorem działań. Działania te są kompilacją kreatywnych i destrukcyjnych „nowych kombinacji", stanowiących podstawę rozwoju konkurencyjnego i gospodarczego małych i średnich podmiotów gospodarczych.

Według literatury, innowacje przynoszą efektywne skutki ekonomiczne, a dzięki swej unikatowości są gwarantem funkcjonalnego i skutecznego pozyskiwania przewagi konkurencyjnej, dlatego też w części trzeciej ankiety sprawdzony został ich efekt.

Zdaniem 90,24% ankietowanych przedsiębiorców prowadzone innowacje w sposób pozytywny odegrały swoją rolę w prowadzonej strategii biznesowej, czyli przyczyniły się do wzrostu konkurencyjności i poprawy jakości oferowanych usług lub wyrobów. Tylko dla jednej z zbadanych firm innowacje przyniosły negatywne skutki, a trzy są w trakcie opracowywania dokumentacji i informacji o zamierzonych efektach i rezultatach.

W części ostatniej mali i średni przedsiębiorcy udzielili odpowiedzi „tak, nie lub nie wiem", czy w swojej dalszej strategii biznesowej przewidują jakieś działania innowacyjne. Jeśli udzielona przez ankietowanych odpowiedź brzmiała „tak", w części dalszej pytania proszeni byli o określenie ewentualnej misji i strategii planowanych innowacji.

Rys. 4. Dalsza rola innowacji w strategii biznesowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

75,61% ankietowanych w swoich dalszych strategiach biznesowych przewiduje działalność innowacyjną, która będzie obejmowała specyficzną kombinację wyróżniających zdolności przedsiębiorstwa związanych z właściwą organizacją i koordynacją procesów produkcyjnych i usługowych.

Wnioski

W artykule na podstawie badań wymienione zostają tylko te role (9, tabela 2), które według ankietowanych odegrały największe znaczenie w prowadzeniu biznesu. Tym samym nie wyczerpuje to zakresu poszukiwań i dyskusji nad znaczącymi celami, misjami i rolami innowacji w strategii biznesowej małych i średnich rodzinnych podmiotów gospodarczych.

Pomimo faktu, że polska działalność badawczo-rozwojowa nie jest wysoko klasyfikowana w europejskich zestawieniach tabelarycznych, krajowi mali i średni przedsiębiorcy, zdaniem Głównego Urzędu Statystycznego, wykazują ogromne biznesowe zainteresowanie innowacjami, a ze względu na swoją liczbę stają się motorem napędowym innowacyjnej działalności polskiej gospodarki.

Innowacyjny potencjał firm tworzy pasja, lojalność oraz wiedza, która drzemie w kapitale ludzkim, który nie waha się go użyć, tworząc optymalne strategie biznesowe nastawione na efektywność i zysk. Jak pokazały przedstawione w artykule wyniki badań, misją innowacji w strategii biznesowej małych i średnich podmiotów gospodarczych jest wprowadzanie na rynki zbytu nowych wyrobów i usług o nieskalanej jakości i trwałości. Celem innowacji w biznesie jest również znaczące obniżanie kosztów produkcyjnych, które w 90,24% przynoszą pozytywne skutki ekonomiczne i kon-

kurencyjne, szczególnie ważne teraz, w dobie zintegrowanych gospodarek światowych.

Innowacje w strategii biznesowej nie spełniają tylko jednej roli, ale są multidyscyplinarnym zbiorem działań, który buduje innowacyjność całej gospodarki, przyczyniając się do rozwoju społeczeństwa informacyjnego.

Bibliografia

Drucker P. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość, praktyka i zasady,* PWE, Warszawa.

Janasz W., Leśkiewicz I. (1995), *Identyfikacja i realizacja procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie,* Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

Janasz W., Kozioł K. (2007), *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw,* PWE, Warszawa.

Jasiński A.H. (1992), *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku,* KiW, Warszawa.

Niedzielski P., Rychlik K. (2006), *Innowacje i Kreatywność,* Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

Okoń-Horodyńska E. (2008)*, Edukacja dla innowacji,* „Nauka i Szkolnictwo Wyższe", Nr 1/31.

Penc-Pietrzak I. (1998), *Strategie biznesu i marketingu,* Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Podręcznik Oslo (2005), *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji,* Wspólna publikacja OECD i Eurostatu.

Rogers E.M (2003), *Diffusion of innovations*, Free Press, New York.

Schumpeter J.A. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego,* PWN, Warszawa.

Sosnowska A., Łobesko S., Kłopotek A. (2000), *Zarządzanie firma innowacyjną,* Difin, Warszawa.

Stawasz E. (2005), *Rodzaje innowacji* [w:] K.B. Matusiak (red), *Innowacje i transfer technologii – Słownik pojęć,* Warszawa.

Whitfield P.R. (1979), *Innowacje w przemyśle,* PWE, Warszawa.

http://analizait.pl/2013/strategia-biznesowa-organizacji [dostęp 11.01.2015].

stat.gov.pl/.../dzialalnosc_innowacyjna_w_polcse.pdf [dostęp 19.12.2014].

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 239–252

Danuta Janczewska
Społeczna Akademia Nauk

Dyfuzja wiedzy a kształtowanie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw rodzinnych

Diffusion of Knowledge versus Shaping of Innovative Potential of Family Enterprises

Abstract: The article presents the description of process of shaping the innovative potential as effect of diffusion of knowledge in family business. Issue of management of knowledge is the object of research from several years and it is the found of KBE. Earlier opinions of researchers [Drucker 1999, pp. 9–20] on meaning of development of enterprise confirmed the evolution of their opinion together with transformation the industry economy into the KBE (Knowledge Based Economy) [Sułkowski 2004]. Some examples of own researches in family enterprises from Kujawsko-Pomorskie and Mazowieckie regions are presented. Two hypothesis about specific conditions of diffusion of knowledge and influence for growth of innovative potential in family business are formulated.
Key words: diffusion of knowledge, innovative potential, family enterprise.

Wstęp

W gospodarce rynkowej szczególnie ważną rolę odgrywają małe i średnie firmy, tworzone przez indywidualnych przedsiębiorców. Wśród firm MSP zdecydowaną większość stanowią przedsiębiorstwa rodzinne. Są one najbardziej naturalną formą przedsiębiorczości i motorem rozwoju każdej gospodarki. Stanowią najliczniejszą kategorię firm w Polsce i mogą stać się podstawą trwałego wzrostu gospodarczego. Przedsiębiorstwa rodzinne stały się obiektem badań w Polsce na przełomie XX i XXI wieku, i podobnie jak miało to miejsce w krajach zachodnich i USA, badania te następowały wraz

z rozwojem gospodarki [Sułkowski 2004, Marjański 2014]. Wiedza jako jeden z zasobów współczesnego przedsiębiorstwa decyduje o jego przyszłym rozwoju. Pod pojęciem wiedzy określono psychologiczne, indywidualne bądź intersubiektywne doświadczenie, będące wynikiem intelektualnej refleksji teoretycznej nad bytami lub abstrakcjami [Perechuda 2005]. Większość teorii dotyczących problematyki wzrostu gospodarczego wskazuje na innowacje i postęp techniczny jako wiodącą siłę rozwoju. W tym kontekście proces dyfuzji nadaje ekonomicznego sensu innowacjom, których źródłem jest wiedza oraz jej transformacja. Celem referatu jest przedstawienie własnych badań literaturowych oraz empirycznych nad problematyką wpływu dyfuzji wiedzy jako zasobu firmy rodzinnej na kształtowanie jej potencjału innowacyjnego. W badaniu uczestniczyli menedżerowie z 87 firm z województwa mazowieckiego oraz kujawsko-pomorskiego. Sformułowano dwie hipotezy badawcze, które zostały zweryfikowane.

Dyfuzja wiedzy w firmie rodzinnej

Według UNCTAD za transfer wiedzy uważa się „transfer systematycznej wiedzy dla wytworzenia produktu, zastosowania procesu lub wykonania usług, lecz nie obejmuje on transakcji ograniczających się wyłącznie do sprzedaży, czy wynajmu dóbr". OECD definiuje kanały transferu wiedzy [OECD, 2005] w postaci ucieleśnionej (ludzie, sprzęt, materiały, urządzenia) lub nieucieleśnionej (dokumenty, informacja pisana). Problematyka transferu wiedzy w firmach rodzinnych, prezentowana w literaturze przedmiotu, koncentruje się na metodach zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Podejście procesowe podkreśla postać modelu o różnokierunkowych oddziaływaniach między poszczególnymi jego elementami: tworzeniem wiedzy, upowszechnianiem wiedzy i zastosowaniem wiedzy [Więcek-Janka 2010, s. 5]. Analiza zastosowania praktycznego wiedzy w sektorze MSP (w tym w firmach rodzinnych) wskazuje na różnorodne czynniki stanowiące barierę dla kreowania potencjału innowacyjnego i rozwoju innowacji [Daszkiewicz 2008, s. 53], wśród których podkreślono niską efektywność wdrożeń badań naukowych oraz niewystarczającą współpracę sektora nauki z przedsiębiorstwami. M. Juchniewicz i E. Grzybowska [Juchniewicz, Grzybowska 2010] wskazały na istotne cechy mikroprzedsiębiorstw, stymulujące realizację działań innowacyjnych, takie jak: elastyczność, brak struktur utrudniających podejmowanie decyzji. Badania własne [Janczewska 2010] wskazały na wpływ specyfiki zarządzania przedsiębiorstwem mikro na tworzenie zasobów wiedzy w mikroprzedsiębiorstwie oraz budowanie kom-

petencji. Badania zarządzania wiedzą prowadzone przez E. Więcek-Jankę [Więcek-Janka 2010, s. 9] wskazują na złożoność procesu wymiany wiedzy oraz jej kontekst społeczny. Badała ona udział wiedzy ukrytej przenoszonej przez członków rodziny w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych. W kilku przypadkach dyfuzja wiedzy przebiegała międzypokoleniowo), przy czym funkcjonowanie firmy opierało się o pracę zespołową pod stałym nadzorem członka rodziny.

Umiejętność transformacji wiedzy w innowacje, zdolność do absorpcji tak wiedzy jak i jej postaci aplikacyjnej rozumianej jako kreowanie innowacji przez firmy rodzinne staje się ważnym zagadnieniem dla rozwoju gospodarczego. Zagadnienia dotyczące dyfuzji wiedzy w firmie rodzinnej wiążą się z procesami absorpcji wiedzy i innowacji przez te firmy [OECD 1992, s. 47]. Należy przywołać zdanie K. Perechudy, że nowa oś zarządzania tworzona będzie przez: informacje – wiedzę – emocje – kreatywność – innowacje [Perechuda 2005]. Wokół tej osi tworzone będą nowe rozwiązania, służące budowaniu przewagi konkurencyjnej. Wiedza jest źródłem budowania kompetencji przedsiębiorstwa, wraz z sumą umiejętności i doświadczeń menedżerów i pracowników [Masłyk-Musiał 2005, s. 2]. Połączenie wiedzy i doświadczenia jako głównych składowych kompetencji organizacji definiuje Rampersad [Rampersad 2004, s. 193]. Pojęcie uczenia się organizacji przedstawia Gierszewska, podkreślając, iż kompetencje organizacyjne są efektem kumulowania doświadczeń w procesie organizacyjnego uczenia się [Gierszewska 2005, s. 29]. Typologię poziomów kompetencji podaje Michna, wyróżniając trzy poziomy kompetencji [Michna 2005, s. 74], są to:

- poziom pierwszy: osobowość, doświadczenie życiowe, wiedza ogólna, aspiracje życiowe, wartości każdego pracownika, stanowiące bazę ścieżki sukcesu osobistego.
- poziom drugi: wiedza i umiejętności każdego pracownika, niezbędne w konkretnej pracy i tworzące podstawy sukcesu zawodowego.
- poziom trzeci: unikalne kompetencje organizacji, określające pozycje przedsiębiorstwa na rynku oraz budujące podstawy strategii rozwoju.

Powiązania pomiędzy kluczowymi kompetencjami a możliwością realizacji zamierzeń strategicznych przedstawia Bratnicki [Bratnicki 2000, s. 35], przy czym kompetencje te mają charakter zintegrowanej wiedzy: technicznej, menedżerskiej oraz eksperckiej. Jedną z bardziej istotnych kompetencji jest zdaniem G. Hamela i C. K. Prahalada zbiorowe uczenie się organizacji, zwłaszcza w zakresie umiejętności technologiczno-produk-

cyjnych, w tym integrowania wielu strumieni technologii [Hamel, Prahalad 1999, ss. 165–167]. Efektem kluczowych kompetencji dostarczających możliwości tworzenia wartości w firmie rodzinnej będą produkty kluczowe[1]. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa rodzinnego działania dotyczące procesu transferu wiedzy powinny wspierać zarówno sam proces transferu, jak i rozwój poszczególnych elementów kapitału wiedzy.

Potencjał innowacyjny a konkurencyjność firmy rodzinnej

Potencjał innowacyjny jest determinowany przez wewnętrzne cechy i umiejętności przedsiębiorstwa oraz dostęp do zewnętrznych źródeł wiedzy i finansowania innowacji. Definiowanie pojęcia potencjału innowacyjnego, prezentowane w literaturze przedmiotu, wskazuje na trudności w jego jednoznacznym sformułowaniu. A. Pomykalski podkreśla, iż większość autorów i organizacji wprowadza własne klasyfikacje dotyczące definicji z zakresu innowacji [Pomykalski 2001, s. 17]. L. Białoń definiuje potencjał innowacyjny jako zbiór wzajemnie powiązanych elementów zasobów, który dzięki wykonywanej pracy przekształcony zostanie w nowy stan rzeczy – dzięki możliwościom konkretnych środków i sił tworzenia nowych wartości. Jest to suma potencjałów nauki, techniki i gospodarki [Białoń 2010, s. 61]. Potencjał innowacyjny firm określany jest najogólniej jako zdolność i motywacja do poszukiwania i komercyjnego wykorzystywania jakichkolwiek wyników badań naukowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków, prowadzących do wzrostu poziomu nowoczesności i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej firmy czy realizacji ambicji technicznych przedsiębiorcy [Stawasz 2001].

Problem konkurencyjności firm rodzinnych występuje w badaniach J. Jeżaka, W. Popczyka i A. Winnickiej-Popczyk [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, ss. 42–46] w aspekcie teoretycznym oraz w kontekście analizy przyczyn niepowodzeń przedsiębiorstw rodzinnych. W dalszych częściach artykułu prezentowane będą rozważania dotyczące potencjału wewnętrznego. Można wyróżnić wewnętrzny oraz zewnętrzny potencjał innowacyjny. Na wewnętrzny potencjał innowacyjny składają się:

- kadra (jej wiedza i doświadczenie, umiejętności i kwalifikacje oraz sposób zarządzania dostępnymi zasobami, zarządzanie informacją),
- badania i rozwój (wyodrębnione komórki B+R, prowadzone prace B+R, prace zlecane itp.),

[1] Takim produktem kluczowym w firmie rodzinnej są pączki w firmie Blikle czy meble w firmie Kleber.

- technologia (komputery i technologia ICT, stosowane środki komunikacji),
- posiadane maszyny i urządzenia, a także stopień nowoczesności maszyn i urządzeń).

Metodologia stosowana zarówno przez GUS, jak i EUROSTAT nie pozwala na jednoznaczne zidentyfikowanie rzeczywistej liczby innowacji i poziomu innowacyjności przedsiębiorstw wchodzących w skład sektora firm rodzinnych. Do uwarunkowań wewnętrznych sprzyjających kształtowaniu nowych form konkurencyjności przedsiębiorstw należą szeroko pojęte zasoby przedsiębiorstwa, wśród których najważniejszą pozycję stanowią zasoby niematerialne, zwłaszcza wiedza oraz kompetencje przedsiębiorstwa [Skawińska 2002, s. 65]. Istotnym elementem kompetencji organizacji jest uczenie się, zwłaszcza uczenie zespołowe czy organizacyjne. Za propagatora idei organizacji uczących się uważany jest Peter Senge[2]. Dane statystyczne prezentowane w Polsce i na świecie wskazują na pewne rozbieżności w określaniu liczby firm rodzinnych zarówno w badaniach Komisji Europejskiej, jak i w raportach sporządzanych przez Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym [Surdej, Wach 2010, s. 7]. A. Lewandowska podkreśla znaczenie wspólnych wartości w przedsiębiorstwie rodzinnym [Lewandowska 2012, s. 115] jako elementów kreujących jego strategię rynkową. Może to doprowadzić do wzrostu efektywności firmy rodzinnej oraz kreowania przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa rodzinnego. A. Sosnowska określa poziom innowacyjności przedsiębiorstwa jako zdolność do permanentnego generowania i realizowania innowacji, które znajdują uznanie u odbiorców ze względu na wysoki stopień nowoczesności i konkurencyjności w skali globalnej [Sosnowska, Łobejko 2006, s. 146]. W kontekście dyfuzji wiedzy kwestią istotną staje się komunikacja. Kreowanie systemu komunikacji w firmie rodzinnej może być scharakteryzowane na płaszczyźnie systemu rodzinno-firmowego [Jurzysta 1012, s. 94]. W firmie rodzinnej występuje proces budowania przestrzeni partnerskiego dialogu, który umożliwia realizację podstawowych wartości firmy. W tabeli 1 przedstawiono zestawienie cech konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych w oparciu o model kreowania potencjału innowacyjnego z uwzględnieniem kluczowych kompetencji.

[2] Koncepcje organizacji uczącej się przedstawił Peter Senge w książce *Piąta dyscyplina Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

Tab. 1. Cechy konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych, odniesione do kreowania potencjału innowacyjnego firmy rodzinnej

Czynnik konkurencyjności	Opis czynnika	Odniesienie do kreowania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa rodzinnego
Trudność do imitowania przez konkurentów	W wąskim zakresie obejmuje wszystkie zasoby wykorzystywane lub możliwe do wykorzystania przez przedsiębiorstwo rodzinne W szerszym znaczeniu dotyczy kultury przedsiębiorstwa rodzinnego, jego struktury organizacyjnej oraz strategii przyjętej przez właścicieli	Tworzenie potencjału innowacyjnego poprzez wykorzystanie zasobów firmy rodzinnej
Solidność	Są odwzorowaniem wartości i użyteczności kompetencji w warunkach zmian w otoczeniu Kompetencje firmy rodzinnej są mało wrażliwe na zmiany w otoczeniu	Kreowanie wartości oraz potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa rodzinnego
Brak substytutów	Zapewnia osiągnięcie wybranej pozycji konkurencyjnej firmy rodzinnej na danym rynku bądź w danym segmencie rynku. Daje możliwość tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej na danym rynku	Budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez oferowanie przez firmę rodzinną unikalnych produktów lub usług na rynku
Trudność w rozpoznaniu przez konkurentów	Kompetencje są trudne do skodyfikowania lub przekazania w procesie komunikacji są natomiast przekazywane ustnie lub w postaci procedur zasad i instrukcji wewnętrznych przedsiębiorstwa rodzinnego	Budowanie przewagi konkurencyjnej poprzez budowanie unikalnego zasobu wiedzy wewnątrz firmy rodzinnej
Trwałość	Opiera się na trwałych instrumentach konkurowania, ich niepowtarzalności oraz na rzadkich kompetencjach i zasobach w firmie rodzinnej	Kreowanie wartości przedsiębiorstwa

Przewaga nad kompetencjami posiadanymi przez konkurentów	Kompetencje są budowane w oparciu o specyfikę danego przedsiębiorstwa rodzinnego, i jako takie trudno je wykorzystać w innym podmiocie gospodarczym	Tworzenie i utrzymanie przewagi strategicznej nad konkurentami

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Transfer wiedzy do firm rodzinnych – problematyka wiedzy jako zasobu

Literatura przedmiotu wskazuje dwa typy wiedzy: wiedzę ukrytą (ang. *Tacit Knowledge*) oraz wiedzę jawną (ang. *Explicit Knowledge*). Wiedza ukryta jest bardzo trudna (lub niemożliwa) do skodyfikowania. Istotnym czynnikiem, który należy przeanalizować, omawiając możliwości transferu wiedzy ze sfery nauki do firm rodzinnych, jest kwestia możliwości absorpcyjnych, inaczej mówiąc wiedzochłonności firm rodzinnych. Problematyka wiedzochłonności w ujęciu gałęzi przemysłu była przedmiotem badań [Białoń, Janczewska 2007]. Niska wiedzochłonność polskich przedsiębiorstw pozwala na konkluzję, iż nie są one zainteresowane rozwijaniem tzw. pierwiastka intelektualnego w rozwoju potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa. Pierwiastek intelektualny może stać się szansą na rozwój przedsiębiorstwa poprzez poszukiwanie dostępu do wiedzy oraz może prowadzić do innowacji technologicznych, technicznych i organizacyjnych[3].

Wykorzystanie wiedzy przejawia się w postaci realizacji procesów innowacyjnych kreowanych w przedsiębiorstwie [Janczewska 2010, s. 107], których dynamika i typologia wskazują na istniejące w przedsiębiorstwie zasoby kapitału intelektualnego. Zdaniem A. Wziątek-Kubiak zasoby wiedzy w przedsiębiorstwie są unikalne w odniesieniu do miejsca akumulowania wiedzy oraz są trudne do transferowania poza przedsiębiorstwo [Wziątek-Kubiak 2009, s. 4]. Pozostają zatem jego indywidualnym zasobem, który nie podlega przekazywaniu poza obszar organizacji. Poszukiwanie informacji i wzrost zasobów wiedzy wymaga dostępu do następujących źródeł wiedzy: książek, czasopism, patentów, opublikowanych raportów, norm, specyfikacji, ustaw, wewnętrznych raportów przedsiębiorstw, projektów technicznych i referatów naukowych [Pomykalski 2001, s.185]. Jednym

[3] Szerzej na temat wpływu innowacji na rozwój przedsiębiorstw wypowiada się M.E. Porter w książce *Przewaga konkurencyjn . Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 211.

z możliwych sposobów nabywania wiedzy jest jej dyfuzja z jednostek sfery nauki, z otoczenia lub pochodzi ona z nowoczesnych form szkoleń, kursów, w tym również dostępnych w Internecie. Udział we wspólnych przedsięwzięciach z firmami sfery nauki jest możliwy w formie konsorcjów i innych form współpracy dogodnych dla przedsiębiorstw rodzinnych. Proponowane projekty adresowane do firm rodzinnych są finansowane przez Unię Europejską – czego przykładem jest aktualnie uruchomiony program Horyzont 2020[4] [Horizon 2020-http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/-data dostępu 15.03.2015]Inwestycją w wiedzę w przedsiębiorstwie rodzinnym są wydatki na działalność badawczo-rozwojową (B+R), zakup *know-how*, licencji i technologii.

Uwarunkowania dyfuzji wiedzy w przedsiębiorstwach rodzinnych a kształtowanie potencjału innowacyjnego – wybrane wyniki badań własnych

Celem badań własnych było zidentyfikowanie elementów zasobów wiedzy w firmie rodzinnej oraz określenie ich wpływu na kreowanie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa. W badaniu uczestniczyło ogółem 87 firm z województwa mazowieckiego oraz kujawsko- pomorskiego. Dobór próby był celowy i obejmował grupę menedżerów zatrudnionych w przedsiębiorstwach produkcyjnych (40%) oraz usługowych (60%). W badaniu ankietowym uczestniczyli studenci ostatnich lat studiów niestacjonarnych, oraz studiów magisterskich. W badanej grupie wyodrębniono 26 firm rodzinnych – co stanowiło 30% ogólnej liczby badanych przedsiębiorstw. Udział badanych przedsiębiorstw rodzinnych z województwa mazowieckiego wynosił 73%, oraz firm z województwa kujawsko-pomorskiego 27%. Próba nie była reprezentatywna, zatem wyniki badań odnoszą się wyłącznie do badanej grupy przedsiębiorstw. Badanie poprzedzone było wykładem informacyjnym w ramach tematyki wykładu „ Zarządzanie wiedzą". Zastosowano metodę ankietowania oraz wywiadu typu *case study*. Sformułowano dwie hipotezy badawcze:

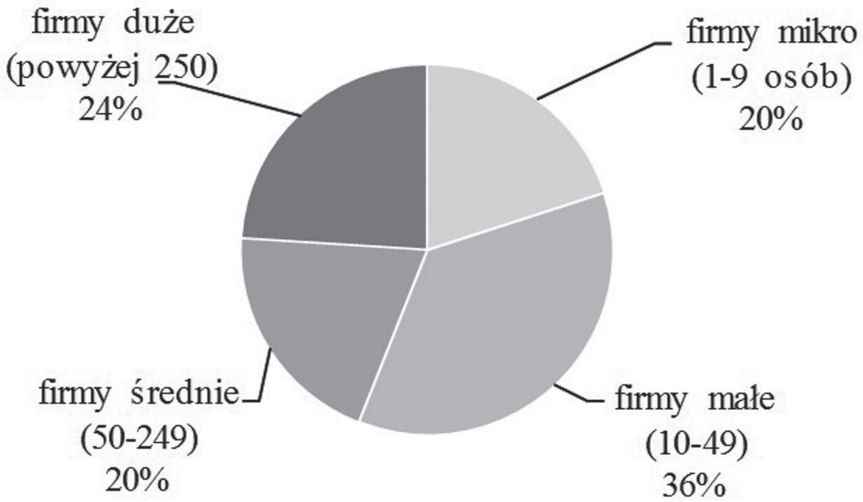
Hipoteza I: Można zdefiniować elementy składowe zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie rodzinnym oraz czynniki stymulujące dyfuzję wiedzy.

[4] Informacje o inicjatywach w ramach Programu Horyzont 2020 są dostępne w Polsce w wielu instytucjach, w tym w Agencji PARP, w punktach kontaktowych – np. w Krajowym Punkcie Kontaktowym, na stronach internetowych http://www.kpk.gov.pl/?event=mali-i-sredni-przedsiebiorcy-w-programie-horyzont-2020- data dostępu 20.02.2015 oraz Horizon 2020 http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/-data dostępu 15.03.2015

Hipoteza II: Poszczególne składniki zasobów wiedzy stymulują rozwój potencjału innowacyjnego w przedsiębiorstwie rodzinnym.

W ankiecie sformułowano pytania na temat rodzajów i składowych wiedzy występującej w firmie rodzinnej, uwarunkowań dyfuzji wiedzy w firmie rodzinnej oraz ich wpływu na rozwój potencjału innowacyjnego. Struktura badanych firm rodzinnych według wielkości zatrudnienia została przedstawiona na rysunku 1.

Rys. 1. Struktura badanych przedsiębiorstw rodzinnych według liczby zatrudnionych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na podstawie opisów *case study* można określić, iż badani wskazywali na występowanie w przedsiębiorstwach wiedzy ukrytej, najczęściej transferowanej w ramach rodziny (70% badanych). Uzyskane wyniki badań pozwalają na sformułowanie pewnych uogólnień dotyczących badanej grupy przedsiębiorstw. W przedsiębiorstwach rodzinnych można wskazać na występowanie obu kategorii wiedzy. Z punktu wiedzenia kreowania potencjału innowacyjnego bardziej istotne staje się praktyczne wykorzystanie obu rodzajów wiedzy. Zidentyfikowane zostały działania w zakresie zarządzania wiedzą w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych, takie jak: działalność strategiczna firmy oparta na wiedzy rodziny, kultura zarządzania wiedzą, kształcenie ekspertów dziedzinowych wśród rodziny, utrzymywanie wiedzy ukrytej, przechwytywanie wiedzy ukrytej od innych firm i inne. Powiązania pomiędzy członkami rodziny oparte były na klimacie wzajemnego zaufania, solidarności i poczucia dążenia do wyznaczonego celu, z którym związane

są losy całej rodzinny. Taka konkluzja potwierdzała kreowanie zasobu wiedzy pozwalającego na budowanie przewagi konkurencyjnej firmy.

Zweryfikowana została hipoteza I, natomiast hipoteza II wymaga dalszych badań, zwłaszcza w zakresie poszukiwania możliwości definiowania wartościowania mierników oceny rozwoju potencjału innowacyjnego w firmach rodzinnych. W zależności od źródeł wiedzy przedsiębiorstwo rodzinne może dobierać indywidualne kanały dyfuzji wiedzy. Działania związane z transferem wiedzy w firmie rodzinnej będą zaznaczać się w kilku obszarach:

- w obszarze kapitału ludzkiego działania będą dotyczyć poszukiwania pracowników posiadających odpowiednie wykształcenie, wymagane przez przedsiębiorstwo umiejętności,
- w obszarze kapitału strukturalnego działania związane z dyfuzją wiedzy posłużą do oceny mocnych stron przedsiębiorstwa, jego oferty rynkowej oraz znajdą zastosowanie w zarządzaniu i doskonaleniu kapitału organizacyjnego,
- w obszarze kapitału klienckiego transfer wiedzy powinien wspierać budowanie relacji z klientami oraz zarządzanie tymi relacjami.

Uzyskane wyniki stały się podstawą do zaproponowania modelu kształtowania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa rodzinnego w aspekcie dyfuzji wiedzy – co przedstawiono na rysunku 2.

W obszarze zarządzania wiedzą w badanych firmach rodzinnych wskazywano na następujące elementy składowe procesu budowania zasobów wiedzy:

I. Odkrycia oraz poszukiwanie wiedzy – bardzo ważne dla 60% badanych, w tym istotne były działania: poszukiwanie wiedzy podczas kontaktów z klientem, analiza zachowań klienta, poznanie i analiza potrzeb klienta, odkrycie nowych potrzeb, uświadomienie klientowi nowych potrzeb.

II. Uchwycenie i rejestracja wiedzy – bardzo ważne dla 50% badanych, w tym następujące działania: rejestracja wiedzy dotychczasowej, przekształcenie wiedzy zapisanej na dopasowaną do potrzeb klienta, uchwycenie nowych potrzeb klienta.

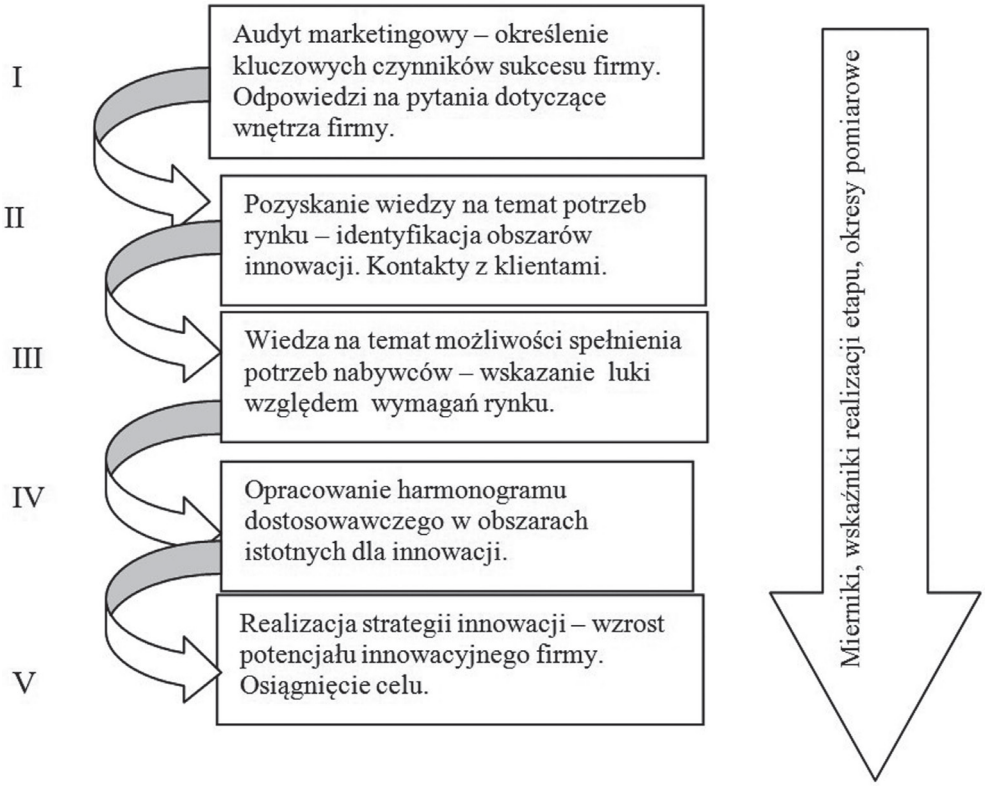
III. Archiwizacja wiedzy – bardzo ważna dla 50% badanych, w tym znalazły się następujące działania: stworzenie bazy danych, stworzenie systemu dzielenia się wiedza o kliencie, ustalenie zasad kodyfikacji wiedzy w systemie.

IV. Klasyfikacja i tworzenie kategorii wiedzy, zwłaszcza dotyczące: uporządkowania dotychczasowych kategorii wiedzy, tworzenia map myślowych.

V. Wartościowanie wiedzy i procesu uczenia się w ujęciu następujących działań – 90% badanych wskazało poniższe działania jako mniej ważne: zdefiniowanie jakości wiedzy, metody oceny jakości wiedzy, monitorowanie wzrostu zasobów wiedzy, ocena i usuwanie wiedzy nieaktualnej.

VI. Dostęp do wiedzy – w badanych przedsiębiorstwach sporadycznie tworzono pliki z kodyfikacją wiedzy (2% wskazań): planowanie i organizowanie dostępu do wiedzy, benchmarking, organizowanie spotkań tematycznych z pracownikami, tworzenie bazy plików z wiedzą skodyfikowaną.

Rys. 2. Etapy procesu kształtowania potencjału innowacyjnego w przedsiębiorstwie rodzinnym jako efektu dyfuzji wiedzy



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Jako elementy zasobu wiedzy ,pozytywnie stymulujące potencjał innowacyjny w badanych firmach wskazano wiedzę praktyczną (80% badanych), doświadczenie (60%), wiedzę przekazywaną w ramach rodziny (50%). Elementy wiedzy teoretycznej badani określili jako mniej ważne dla kreowania

potencjału innowacyjnego. Wskazano na konieczność poprawy procesu dyfuzji wiedzy w przedsiębiorstwie (70%), następnym czynnikiem wymagającym poprawy w opinii badanych była wiedza na temat działań firm konkurencyjnych oraz potrzeb klientów (60%). Jako składową wiedzy mającą niewielki wpływ na kreowanie potencjału innowacyjnego wskazano poszukiwanie wiedzy w jednostkach sfery nauki (30% badanych). W badaniach wskazywano źródła wiedzy i informacji istotne dla kreowania potencjału innowacyjnego w przedsiębiorstwach rodzinnych: źródła pierwotne oraz źródła takie jak obserwacje, konsultacje, udział w konferencjach, targach i projektach. Istotnym źródłem wiedzy był w opinii badanych Internet, ze względu na jego szczególne cechy oraz dostępność. Należy podkreślić, że badana próba nie była reprezentatywna, zatem wyniki oraz wnioski z badania dotyczą wyłącznie badanej grupy firm. W badanych firmach określono listę elementów składowych wiedzy, wśród których wskazano na najbardziej znaczące dla rozwoju potencjału innowacyjnego.

Zakończenie

Celem artykułu było przedstawienie badań własnych nad problematyką dyfuzji wiedzy oraz jej wpływem na kształtowanie potencjału innowacyjnego firm rodzinnych. Przedstawiono wyniki studiów literaturowych oraz wybrane wyniki badań nad grupą przedsiębiorstw rodzinnych z województwa mazowieckiego oraz kujawsko-pomorskiego. Potwierdzono przyjęte hipotezy, jednak wyniki badań nie mogą być uogólnione i dotyczą wyłącznie badanej grupy firm. Pewną przesłanką do kontynuowania badań może być konieczność pogłębienia problematyki nad wpływem zarządzania wiedzą oraz dyfuzji wiedzy na potencjał innowacyjny przedsiębiorstw rodzinnych, zwłaszcza wobec pojawiających się nowych możliwości pozyskiwania wiedzy. Szerszego badania wymaga koncepcja kreowania potencjału innowacyjnego z uwzględnieniem kluczowych kompetencji.

Bibliografia

Białoń L. (2010), *Potencjał działalności innowacyjnej* [w:] L. Białoń (red.), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.

Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa,. Od określania kompetencji do zbudowania strategii*, Wyd. Placet, Warszawa.

Daszkiewicz M. (2008), *Jednostki badawczo-rozwojowe jako źródło innowacyjności w gospodarce i pomoc dla małych i średnich przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa.

P. Drucker (2009), *Menedżer skuteczny*, Wyd. MT biznes, Warszawa.

Gierszewska G. (2005), *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji* [w:] E. Masłyk-Musiał(red.), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Wyd. Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa.

Hamel G., Prahalad C.K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.

Horizon 2020-The EU Framework Programme for Research and Innovation, http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/-data dostępu 10.03.2015.

Janczewska D. (2010), *Podnoszenie konkurencyjności MSP poprzez transfer wiedzy z jednostek nauki do zastosowań praktycznych w regionie* [w:] J. Wernik, K. Wołosz (red.), *Szkoły wyższe w gospodarce regionów,* Wyd. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

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

Juchniewicz M., Grzybowska B. (2010), *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa.

Jurzysta D. (2012), *Komunikacja w firmie rodzinnej* [w:] M. Zawadka(red.), *Firma w rodzinie, czy rodzina w firmie, Metodologia wsparcia firm rodzinnych* Wyd. PARP Warszawa.

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

Marjański A. (2014), *Grupy przedsiębiorstw rodzinnych-perspektywy badań empirycznych* [w:] A. Marjański, M. R. Contreras Loera (red.), Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XV, Zeszyt 7, SAN, Łódź.

Masłyk-Musiał E. (2005), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa.

Michna A. (2005), *Rola kapitału intelektualnego w kształtowaniu kompetencji przedsiębiorstwa* [w:] J. Bieliński(red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle Strategii Lizbońskiej*, Wyd. CeDeWu, Warszawa.

OECD *Oslo Manual. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, OECD, Paris, 1992.

Perechuda K. (2005), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.

Pomykalski A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa.

M. E. Porter (2006), *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Rampersad H.K. (2004), *Kompleksowa Karta Wyników*, Placet, Warszawa.

Sosnowska A., Łobejko S.(2006), *Małe i średnie polskie przedsiębiorstwa w warunkach konkurencji. Pozytywy i trudności w rozwoju,* Wyd. PARP, Warszawa.

Senge P. (2012), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się,* Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa.

Skawińska E. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa–Poznań.

Stawasz E.(2001), *Zewnętrzne uwarunkowania innowacyjności i wzrostu firm* [w:] K.B. Matusiak i in. (red.), *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Sułkowski Ł. (2012), *Wieloznaczność kultury organizacyjnej* [w:] J. Woroniecki, Ł. Prysiński (red.), *Szanse i zagrożenia rozwoju przedsiębiorczości-aspekty rachunkowe*, *finansowe i organizacyjne*, Wyd. Społeczna Akademia Nauk, Łódź.

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

Wziątek-Kubiak A.(2009), *Od awersji do innowacji do upowszechnienia się innowacji wśród polskich przedsiębiorstw [w:] E. Adamowicz (red.)*, *Polska transformacja po latach, Wy*d. C.H. Beck, Warszawa.

Więcek-Janka E. (2010), *Wybrane aspekty zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Ekonomiczne Problemy Usług", Nr 52, Uniwersytet Szczeciński w Szczecinie.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 253–266

Łukasz Wściubiak
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Działalność patentowa firm rodzinnych – wybrane problemy badawcze w świetle literatury przedmiotu

Patent Activity in Family Firms: Selected Research Issues and the Literature Review

Abstract: The aim of this paper is to identify the main directions of research in the field of patent activity in family firms. The literature review shows that most of the previous studies consider patent data only as an indicator of innovation activity and refer mainly to larger, publicly listed companies. The author suggests to conduct further research on patent propensity and patent management in family firms. These research should to a greater extent than before use qualitative methods, and also include small and medium-sized enterprises.
Key words: family firms, innovation, intellectual property management, patents, research and development.

Wprowadzenie

Obserwowany w ostatnich latach wzrost zainteresowania badaczy problematyką firm rodzinnych przejawia się nie tylko w liczbie powstających na ten temat publikacji czy też organizowanych konferencji, ale także podejmowaniem coraz to nowych wątków badawczych. Jednym z nich jest niewątpliwie problematyka innowacyjności [zob. De Massis, Frattini, Lichtenthaler 2013, ss. 11–18], w obrębie której szczególną uwagę wypada zwrócić na kwestię aktywności patentowej firm rodzinnych.

Wkraczając na nowy obszar badawczy należy jednak zadać sobie pytanie o sens i teoretyczne uzasadnienie jego eksploracji. Zawsze istnieje bowiem

niebezpieczeństwo podjęcia problemu tylko z pozoru oryginalnego oraz uzyskanie wyników o wątpliwej wartości poznawczej. Działalność patentowa firm rodzinnych jest niewątpliwie tematem bardzo interesującym, choć równocześnie także dość trudnym i złożonym. Wydaje się więc, że podjęcie szerszych badań empirycznych powinno zostać poprzedzone gruntownym rozpoznaniem dotychczasowego stanu wiedzy w tym obszarze.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja oraz próba uporządkowania dotychczasowych wyników badań, dotyczących problematyki działalności patentowej firm rodzinnych oraz wskazanie możliwych kierunków dalszych dociekań badawczych. Rozważania zawarte w niniejszym opracowaniu są rezultatem studiów literatury przedmiotu (głównie anglojęzycznej) oraz własnych przemyśleń autora.

Istota ochrony patentowej i jej znaczenie dla przedsiębiorstwa

Wygodnym punktem wyjścia do dalszych rozważań może być nawiązanie do idei tzw. triady Schumpetera, w obrębie której wprowadza się rozgraniczenie pomiędzy trzema następującymi po sobie etapami: inwencją (wynalazkiem), innowacją oraz imitacją [Marciniak 2010, s. 14]. Pod pojęciem wynalazku należy rozumieć pewną koncepcję nowatorskiego rozwiązania problemu, zwykle o charakterze technicznym, która w momencie urzeczywistnienia w praktyce gospodarczej staje się innowacją. Wraz z pojawieniem się innowacji na rynku rozpoczyna się proces imitacji, w trakcie którego coraz większa liczba przedsiębiorstw podejmuje się produkcji (wdrożenia) danego wyrobu (lub technologii).

Z perspektywy ogólnospołecznej naśladownictwo jest zjawiskiem wielce pożądanym, gdyż zazwyczaj dopiero szerokie upowszechnienie innowacji umożliwia wyzwolenie znaczących korzyści społeczno-ekonomicznych [Jasiński 2006, ss. 28–29]. Dla przedsiębiorstwa –innowatora oznacza to jednak postępującą erozję zbudowanej wcześniej przewagi konkurencyjnej.

Podstawowym celem systemu ochrony patentowej jest zabezpieczenie interesów innowatora poprzez stworzenie dostatecznych barier przed zbyt szybką imitacją wprowadzanych przez niego rozwiązań. W sensie ekonomicznym oznacza to możliwość uzyskiwania – dzięki tzw. rencie monopolowej – ponadprzeciętnych zysków, gwarantujących zwrot poniesionych nakładów oraz stanowiących zachętę do dalszego zaangażowania w działalność B+R [Balcerzak, Rogalska 2008, ss. 71–73].

Nie każde rozwiązanie niosące za sobą pewien element nowości może zostać objęte taką formą ochrony. Patenty udzielane są bowiem wyłącznie

na rozwiązania o charakterze technicznym, które nie tylko nie były dotychczas znane, ale także zawierają pewien komponent twórczy (reprezentują poziom wynalazczy), nie wynikają w sposób oczywisty z istniejącego stanu techniki i stanowią pewne zaskoczenie dla specjalistów z danej dziedziny [Kotarba 2012, ss. 36–42].

Ochrona patentowa nie zawsze jednak okazuje się dla przedsiębiorstwa rozwiązaniem optymalnym, dlatego też część firm w sposób świadomy z niej rezygnuje. Banno i Morandi [2013] wskazują tutaj na następujące przyczyny takiego stanu rzeczy:

- niechęć firm do ujawniania informacji na temat istoty wynalazku, co jest jednym z podstawowych warunków uzyskania patentu,
- brak możliwości poniesienia kosztów związanych z uzyskaniem oraz późniejszym utrzymywaniem patentu,
- brak możliwości skutecznego egzekwowania posiadanych praw wyłącznych oraz zapobiegania ewentualnym naruszeniom.

Wydaje się przy tym, że dwa ostatnie z wymienionych powodów są szczególnie istotne w przypadku mniejszych firm [zob. Neuhausler 2012, s. 683]. Problemem może być także relatywnie długi okres oczekiwania na rozpatrzenie wniosku przez Urząd Patentowy (nawet do 5 lat), co w przypadku branż charakteryzujących się bardzo krótkim cyklem życia produktów sprawia, że ubieganie się o ochronę patentową staje się bezcelowe [Czerniak 2013, s. 243].

Obserwując działalność współczesnych przedsiębiorstw można także stwierdzić, że patentowanie przestało być wyłącznie instrumentem służącym ochronie innowacji przed zbyt szybką imitacją. Coraz częściej jest ono natomiast motywowane chęcią blokowania poczynań konkurencji, zabezpieczenia swobody własnych działań w przyszłości, uzyskiwania dodatkowych dochodów ze sprzedaży licencji, motywowania zatrudnianego personelu B+R, budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, wzmacniania jego siły przetargowej w negocjacjach z kontrahentami czy też przyciągania potencjalnych inwestorów [zob. Somaya 2012, s. 1090].

Podejście do problemu ochrony własności intelektualnej jest niewątpliwie sprawą bardzo indywidualną, a każde przedsiębiorstwo powinno wypracować swoją własną strategię w tym zakresie. Działalność patentowa przedsiębiorstwa kształtowana jest bowiem nie tylko przez obowiązujące regulacje prawne, ale także podejmowane decyzje menedżerskie. Mogą one dotyczyć chociażby selekcji zgłaszanych rozwiązań oraz ustalania optymal-

nego zakresu ich ochrony: zarówno w wymiarze czasowym, jak i terytorialnym [Bogdanienko 2008, ss. 60–63].

Przedsiębiorstwo rodzinne i uwarunkowania jego innowacyjności

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele definicji terminu „przedsiębiorstwo rodzinne" [zob. Surdej, Wach 2010, ss. 11–18]. Wydaje się jednak, że większość autorów skłania się ku poglądowi, że kluczowe znaczenie dla wyodrębniania tej grupy podmiotów gospodarczych mają dwa kryteria: rodzinny charakter własności oraz udział członków rodziny w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Do najważniejszych cech charakterystycznych firm rodzinnych należy zaliczyć [Sułkowski, Marjański 2009, ss. 31–35]: współzależność biznesu i rodziny założycielskiej, wykorzystanie zasobów rodzinnych (finansowych, rzeczowych i intelektualnych), dążenie do zachowania ciągłości międzypokoleniowej oraz familistyczną kulturę organizacyjną.

Rodzinny charakter przedsiębiorstwa niesie za sobą zarówno szereg zalet, jak i wad. Dokonanie ich bilansu wydaje się niezwykle trudne, tym bardziej, że w odniesieniu do poszczególnych aspektów działalności firmy ostateczna ocena może okazać się diametralnie różna. Przykładowo, rozpatrując funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych z perspektywy teorii agencji, można zauważyć, że o ile w tego rodzaju podmiotach z reguły nie występuje konflikt wynikający z rozdzielenia własności i zarządzania, to jednak równocześnie istnieje zagrożenie pojawienia się rozbieżności pomiędzy dążeniami rodziny oraz oczekiwaniami udziałowców mniejszościowych [Surdej, Wach 2010, ss. 34–35]. Można zidentyfikować także szereg specyficznych zachowań strategicznych firm rodzinnych, które wyraźnie odróżniają je od pozostałych przedsiębiorstw [zob. Safin 2007, ss. 278–305].

Aktywność patentowa przedsiębiorstwa, mierzona liczbą dokonanych zgłoszeń patentowych bądź też uzyskanych praw wyłącznych, jest pochodną rezultatów jego działalności innowacyjnej, która z kolei pozostaje pod wpływem wielkości nakładów przeznaczanych przez przedsiębiorstwo na prace B+R. Założenie to jest o tyle istotne, gdyż specyfika firm rodzinnych może oddziaływać zarówno na inwestycje w B+R, efektywność realizowanych działań innowacyjnych, jak i samą skłonność do patentowania.

W literaturze przedmiotu stosunkowo najlepiej rozpoznana jest kwestia zachowań firm rodzinnych w zakresie inwestowania w działalność B+R. Jak pokazuje większość dotychczasowych wyników badań [zob. np. Munari, Oriani, Sobrero 2010; Munoz-Bullon, Sanchez-Bueno 2011], firmy rodzin-

ne charakteryzują się niższą intensywnością nakładów na B+R, co z reguły tłumaczy się ich ograniczeniami natury zasobowej (niechęć do korzystania z pozarodzinnych źródeł finansowania) oraz mniejszą skłonnością do podejmowania ryzyka związanego z inwestowaniem w tego rodzaju działalność. Badania przeprowadzone wśród 2 000 największych amerykańskich firm przemysłowych wykazały ponadto, że własność rodzinna nie tylko wpływa ujemnie na wielkość inwestycji długoterminowych przedsiębiorstwa, ale także przekłada się na ich rodzaj. Firmy rodzinne preferują bowiem inwestycje w zakup rzeczowych składników majątku trwałego, unikając postrzeganych jako bardziej ryzykowne projektów B+R [Anderson, Duru, Reeb 2012].

Coraz częściej jednak spotkać można także prace, które wskazują na dużo bardziej złożony charakter analizowanego zjawiska. Obrazują to wyniki badań, których syntetyczną charakterystykę przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Skłonność firm rodzinnych do inwestowania w B+R – przegląd badań

Autorzy	Charakterystyka próby badawczej	Kluczowe wnioski
Chrisman i Patel (2012)	Stany Zjednoczone, 964 firm produkcyjnych wchodzących w skład indeksu S&P 1500, dane panelowe za lata 1998–2007	firmy rodzinne generalnie inwestują mniej w B+R, są jednak skłonne w większym stopniu niż firmy nierodzinne zwiększać nakłady na ten cel, jeżeli osiągane wyniki są niższe od poziomu aspiracji właścicieli
Choi i in. (2014)	Korea Płd., 298 notowanych na giełdzie firm rodzinnych, dane panelowe za lata 1998–2007	firmy rodzinne chętniej inwestują w działalność B+R, jeśli perspektywy rozwojowe branży, w której działa dana firma, są korzystne (wysokie tempo wzrostu przychodów ze sprzedaży)
Schmid i in. (2014)	Niemcy, 641 firm spoza sektora finansowego, wchodzących w skład indeksu CDAX, dane panelowe za lata 1995-2005	wprawdzie kontrola własnościowa rodziny wpływa ujemnie na intensywność B+R firmy, to jednak aktywny udział członków rodziny w zarządzaniu firmą – ma już wpływ pozytywny

Sirmon i in. (2008)	Francja, 2531 MŚP, dane z badań przeprowadzonych przez Bank Francji w ramach projektu Sesame	w obliczu zagrożenia imitacją ze strony konkurentów firmy rodzinne redukują swoje inwestycje w B+R w wyraźnie mniejszym stopniu niż firmy nierodzinne
Classen i in. (2014)	Niemcy, 2087 MŚP, dane z badań przeprowadzonych w ramach CIS2006 (Community Innovation Survey)	firmy rodzinne częściej inwestują w działalność innowacyjną, jednak wielkość środków przeznaczanych na ten cel (w przeliczeniu na 1 zatrudnionego) jest mniejsza niż ma to miejsce w przypadku firm nierodzinnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie cytowanej literatury przedmiotu.

Powyższe zestawienie nie oddaje niestety widocznej w literaturze przedmiotu dysproporcji pomiędzy badaniami przeprowadzonymi wśród dużych, notowanych w obronie giełdowym firm oraz stosunkowo nielicznymi badaniami dotyczącymi sektora MŚP. Te ostatnie niejednokrotnie mogą zaś dostarczać bardzo interesujących (a nawet zaskakujących) wniosków. Przykładowo wyniki badań Classena i zespołu [2014] zdają się sugerować, że mniejsze firmy nie tyle unikają inwestowania w działalność innowacyjną, ile starają się czynić to bardziej rozważnie.

Stosunkowo niewiele wiadomo natomiast o przebiegu procesów innowacyjnych w firmach rodzinnych. W dalszym ciągu nierozstrzygnięte pozostają chociażby takie kwestie, jak: gotowość firm rodzinnych do współpracy w obszarze innowacji z podmiotami zewnętrznymi, kształtowanie ich zdolności absorpcyjnej oraz zaangażowanie w tworzenie innowacji o wysokim poziomie oryginalności [De Massis, Frattini, Lichtenthaler 2013, ss. 19–25]. Na podstawie dostępnej literatury przedmiotu trudno także dokonać jednoznacznej oceny, która grupa przedsiębiorstw jest bardziej innowacyjna: rodzinne czy nierodzinne. Ocena ta może zmieniać się chociażby w zależności od przyjmowanych miar innowacyjności. Na korzyść firm nie-rodzinnych przemawia przede wszystkim wyższy poziom inwestycji w działalność B+R, z kolei atutem firm rodzinnych może być ich unikalny kapitał społeczny, większa elastyczność w działaniu, mniej sformalizowane procesy decyzyjne, a przede wszystkim silniejsza motywacja do wprowadzania innowacji, które – jak się wydaje – mogą odgrywać znaczącą rolę w budowaniu ich przewagi konkurencyjnej.

Ochrona patentowa w działalności firm rodzinnych – główne kierunki badań

W literaturze przedmiotu spotkać można dość liczne prace nawiązujące do problematyki działalności patentowej firm rodzinnych. Zdecydowana większość z nich traktuje jednak dane patentowe wyłącznie jako miarę efektów działalności innowacyjnej, ignorując zupełnie potencjalne różnice w zakresie skłonności do patentowania poszczególnych przedsiębiorstw. Najważniejsze przykłady tego rodzaju badań przedstawiono w tabeli 2.

Tab. 2. Patenty jako miara innowacyjności firm rodzinnych – przegląd badań

Autorzy	Charakterystyka próby badawczej	Kluczowe wnioski
Chin i in. (2009)	Tajwan, notowane na giełdzie firmy z branży elektronicznej, 317 obserwacji z lat 1998–2002	ścisła kontrola ze strony członków rodziny wpływa ujemnie na poziom innowacyjności przedsiębiorstwa, co znajduje odzwierciedlenie zarówno w liczbie uzyskiwanych patentów, jak i ich jakości (mierzonej liczbą cytowań)
Block i in. (2013)	Stany Zjednoczone, 248 firm z indeksu S&P 500, dane panelowe za lata 1994–2003	firmy zarządzane przez założyciela odznaczają się (w porównaniu do firm zarządzanych przez członków rodziny założyciela) wyższymi wskaźnikami cytowalności posiadanych patentów
Liang i in. (2013)	Chiny, 102 firmy notowane na giełdzie i zaliczane do branż zaawansowanych technologicznie, dane panelowe za lata 2005–2007	obecność członków rodziny w radzie dyrektorów wzmacnia pozytywną zależność pomiędzy intensywnością nakładów na B+R a liczbą uzyskiwanych patentów, z kolei obecność członków rodziny wśród menedżerów wykonawczych – osłabia tę zależność
Lodh i in. (2014)	Indie, 395 firm notowanych na giełdzie w Bombaju, dane panelowe za lata 2001–2008	przedsiębiorstwa pozostające pod kontrolą rodziny (min. 20% udziałów) charakteryzują się wyższą produktywnością w zakresie innowacji (liczba uzyskanych patentów na jednostkę nakładów B+R)

Matzler i in. (2014)	Niemcy, 134 firmy spoza sektora finansowego, wchodzące w skład indeksu CDAX, dane panelowe za lata 2000-2009	obecność członków rodziny w zarządzie oraz radzie nadzorczej wpływa pozytywnie na rezultaty prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności innowacyjnej, mierzone liczbą dokonywanych zgłoszeń patentowych oraz liczbą cytowań patentów firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przywoływanej literatury przedmiotu.

Powyższe wyniki tylko częściowo potwierdzają wcześniejsze ustalenia Czarnitzkiego i Krafta [2009], w myśl których silna koncentracja własności (co ma miejsce także w firmach rodzinnych) wpływa ujemnie na innowacyjność przedsiębiorstwa, mierzoną liczbą dokonywanych zgłoszeń patentowych. Prezentowane badania uwzględniają jednak także aspekt udziału członków rodziny w zarządzaniu przedsiębiorstwem, przy czym istotny wydaje się nie tylko sam fakt takiego zaangażowania, ale także jego forma [Liang i in. 2013]. Firmy rodzinne, znajdujące się w różnych fazach cyklu życia, mogą także różnić się poziomem orientacji przedsiębiorczej, a co za tym idzie, także zachowaniami w zakresie działalności innowacyjnej [Block i in. 2013].

Podstawową zaletą stosowania wskaźników patentowych jako narzędzia pomiaru innowacyjności przedsiębiorstw jest niewątpliwie łatwy dostęp do niezbędnych danych. Trudno jednak nie zauważyć, że podejście to spotyka się także z dość szeroką krytyką w literaturze przedmiotu. Do najczęściej podnoszonych pod jego adresem zarzutów należy zaliczyć następujące [Tidd, Bessant 2011, s. 761; Pichlak 2012, ss. 44–45]:

- nie wszystkie rozwiązania chronione patentami są wdrażane przez przedsiębiorstwa do praktyki (a zatem *de facto* nie są innowacjami),
- ochrona patentowa nie zawsze okazuje się optymalnym zabezpieczeniem przed imitacją – w wielu przypadkach bardziej rozsądne może być utrzymanie istoty danej innowacji w tajemnicy,
- pomiędzy poszczególnymi krajami mogą występować istotne różnice w zakresie ochrony niektórych kategorii rozwiązań (dotyczy to przede wszystkim kwestii patentowania oprogramowania komputerowego),
- chronione patentami wynalazki zwykle różnią się znacznie pod względem cech jakościowych i posiadanego potencjału komercyjnego.

Skłonność do patentowania może być uzależniona także od czynników strukturalnych (wielkość i wiek przedsiębiorstwa, branża) oraz cha-

rakterystyki realizowanych procesów innowacyjnych [Milesi, Petelski, Verre 2013, s. 82].

Rozstrzygnięcia wymaga także kwestia, czy wykorzystywane wskaźniki powinny odnosić się do liczby patentów uzyskanych przez przedsiębiorstwo, czy też raczej liczby dokonanych zgłoszeń patentowych. Nie wszystkie aplikacje są bowiem pozytywnie rozpatrywane przez Urząd Patentowy, ponadto pomiędzy dokonaniem zgłoszenia oraz ewentualnym przyznaniem patentu występuje kilkuletnie przesunięcie czasowe [Klincewicz 2008, s. 28]. Z drugiej jednak strony już sam fakt zgłoszenia danego rozwiązania do ochrony może świadczyć, że firma dostrzega w nim pewien potencjał i traktuje jako swój cenny zasób.

Stosunkowo najmniej wątpliwości budzi natomiast wykorzystywanie danych dotyczących cytowalności patentów, które dość powszechnie uznawane są za miarodajny wyznacznik jakości patentów firmy [Hall, Jaffe, Trajtenberg 2005, ss. 18–19].

Tylko nieliczne publikacje odnoszą się natomiast do kwestii szeroko rozumianego zarządzania działalnością patentową w firmach rodzinnych oraz ich skłonności do patentowania. Warto w tym miejscu nadmienić, że pojęcie skłonności do patentowania (*ang. patent propensity*) jest definiowane w literaturze przedmiotu w dość niejednoznaczny sposób [zob. Holgersson 2013, ss. 23–24]. Najbardziej racjonalne wydaje się jednak, aby terminem tym określać prawdopodobieństwa opatentowania przez przedsiębiorstwo innowacji, która w świetle prawa mogłaby podlegać takiej formie ochrony.

Celem badań przeprowadzonych przez Tognazzo, Destro i Gubitę [2013] na próbie 234 firm włoskich było określenie, w jaki sposób rodzinny charakter przedsiębiorstwa wpływa na jego zachowania w zakresie patentowania. Analizie poddano nie tylko skłonność do patentowania, ale także skład osobowy zespołów pracujących nad patentowanymi wynalazkami oraz charakterystykę patentów uzyskiwanych przez firmy rodzinne i nie-rodzinne. Otrzymane wyniki pokazują, że firmy rodzinne odznaczają się niższą skłonnością do patentowania, zaś patentowane przez nie rozwiązania opracowywane są przez mniejsze (w porównaniu do firm nie-rodzinnych) zespoły projektowe, w składzie których zazwyczaj jest obecny przynajmniej jeden członek rodziny. Fakt ten można tłumaczyć chęcią ograniczenia do minimum zaangażowania osób spoza kręgu rodziny w proces powstawania kluczowych dla firmy innowacji oraz utrzymaniem kontroli nad pracami zespołu projektowego i podejmowanymi w nim decyzjami. Nie stwierdzono

natomiast istotnych różnic w zakresie charakterystyki patentów uzyskiwanych przez firmy rodzinne i nie-rodzinne.

Z kolei przedmiotem zainteresowania Banno i Morandi [2013] było określenie wpływu różnych form zaangażowania członków rodziny na skłonność do patentowania firm rodzinnych. Wyniki badań przeprowadzonych na próbie 175 firm włoskich prowadzą do wniosku, że choć firmy nie-rodzinne dysponują szerszym portfolio patentowym, to jednak, uwzględniając wyłącznie aspekt własności przedsiębiorstwa, pomiędzy firmami rodzinnymi i nie-rodzinnymi nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic w zakresie skłonności do patentowania. Zaangażowanie członków rodziny w aktywne zarządzanie wpływa jednak już negatywnie na przejawianą przez przedsiębiorstwa skłonność do patentowania. Natomiast wpływ obecności w zarządzie młodego członka rodziny (potencjalnego sukcesora) – jest już pozytywny. Rezultat ten można tłumaczyć pewnego rodzaju „świeżym spojrzeniem", wnoszonym do firmy przez młodego sukcesora, które ułatwia przełamywanie tradycyjnego konserwatyzmu firm rodzinnych.

Zasadniczym argumentem przemawiającym za niższą skłonnością do patentowania firm rodzinnych może być niechęć do ujawniania informacji dotyczących prowadzonej działalności, co jest raczej nieuniknione w przypadku ubiegania się o ochronę patentową (m.in. ze względu na konieczność szczegółowego wyjawienia istoty wynalazku w opisie patentowym). Wydaje się także, że ze względu na familijną atmosferę panującą w firmach rodzinnych, podmiotom tym łatwiej jest budować silne, oparte na wzajemnym zaufaniu relacje z pracownikami i tym samym – zachowywać w poufności tajemnice firmowe (co w pewnym zakresie czyni ochronę patentową zbędną). Niewykluczone, że pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi mogą występować także pewne różnice w zakresie motywów korzystania z ochrony patentowej, jednak kwestia ta wymaga dokładniejszego zbadania.

Nieco inny charakter miały natomiast badania przeprowadzone przez F. Jella z zespołem [2015] wśród 445 autorów opatentowanych wynalazków, reprezentujących 204 firmy niemieckie. Ich celem było porównanie sposobu zarządzania szeroko rozumianą działalnością patentową w firmach rodzinnych i nierodzinnych. Jak sugerują cytowani autorzy, w zarządzaniu tą sferą działalności przedsiębiorstwa powinni uczestniczyć nie tylko pracownicy komórek B+R, ale także osoby zatrudnione w innych działach, np. sprzedaży i marketingu. W dłuższej perspektywie powinno przynieść to przedsiębiorstwu wymierne korzyści (np. lepszy przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi działami, uświadomienie pracownikom znaczenia posiada-

nych przez firmę praw własności intelektualnej itp.), generując jednak szereg krótkoterminowych kosztów, związanych m.in. z koordynacją działań poszczególnych komórek, rozwiązywaniem powstających konfliktów oraz opóźnieniami w podejmowaniu decyzji. Wydaje się, że ze względu na długoterminową orientację prowadzonych działań, mniejszą presję na wyniki krótkookresowe, a także możliwość redukcji kosztów koordynacji działań wewnątrz przedsiębiorstwa (rezultat specyficznej kultury organizacyjnej), firmy rodzinne są lepiej predysponowane do stosowania międzyfunkcjonalnego zarządzania swoją działalnością patentową. Wyniki badań w pełni to potwierdzają. Co więcej, w grupie firm rodzinnych zjawisko to ulega nasileniu w odniesieniu do firm, które są zarządzane bezpośrednio przez rodzinę.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych można stwierdzić, że choć problematyka działalności patentowej firm rodzinnych budzi coraz większe zainteresowanie wśród badaczy to jednak zdecydowana większość autorów zdaje się postrzegać patenty wyłącznie jako jedną z miar innowacyjności. Prace odnoszące się do kwestii zarządzania działalnością patentową w firmach rodzinnych (oraz ich skłonności do korzystania z takiej formy ochrony) należą niestety do mniejszości. Zauważalna jest także wyraźna dominacja badań prowadzonych metodami ilościowymi, najczęściej na próbach złożonych z firm większych, zwykle notowanych na giełdzie papierów wartościowych. Odczuwalny jest natomiast brak badań prowadzonych metodami jakościowymi oraz wśród małych i średnich przedsiębiorstw. Może budzić to pewien niedosyt, biorąc pod uwagę chociażby udział, jaki wśród firm rodzinnych stanowią podmioty sektora MŚP.

Nie ulega wątpliwości, że specyfika firm rodzinnych w pełni uzasadnia prowadzenie tego rodzaju badań. Należy zatem oczekiwać, że równolegle z badaniami nad innowacyjnością przedsiębiorstw rodzinnych prowadzone będą także prace dotyczące ich zachowań w obszarze patentowania. Szczególnie interesujące może okazać się także lepsze rozpoznanie barier, na które napotykają firmy rodzinne przy ubieganiu się o ochronę patentową oraz motywów, skłaniających je do podejmowania tego typu działań.

Konieczne wydaje się także przeprowadzenie szerszych badań wśród polskich firm rodzinnych, choć w tym przypadku pewnym problemem może okazać się wciąż marginalne znaczenie instrumentów prawnej ochrony własności intelektualnej w polskiej gospodarce. Wydaje się jednak, że i w tym przypadku istnieje już wystarczająco liczna grupa przedsiębiorstw –

zarówno rodzinnych, jak i nierodzinnych – dla których ochrona patentowa może odgrywać bardzo istotną rolę.

Bibliografia

Anderson R.C., Duru A., Reeb D.M. (2012), *Investment policy in family controlled firms*, "Journal of Banking and Finance", vol. 36(6), 1744–1758.

Balcerzak A.P., Rogalska E. (2008), *Ochrona praw własności intelektualnej w warunkach nowej gospodarki*, „Ekonomia i Prawo", tom IV, 71–87.

Banno M., Morandi V. (2013), *Patenting by family firms*, Referat na konferencję RENT XXVII Research in Entrepreneurship and Small Business, Entrepreneurship, Insitutions and Competitiveness, Vilnius (Lithuania), November 21–22.

Block J., Miller D., Jaskiewicz P., Spiegel F. (2013), *Economic and technological importance of innovations in large family and founder firms: an analysis of patent data*, "Family Business Review", vol. 26(2), 180–199.

Bogdanienko J. (2008), *W pogoni za nowoczesnością. Wybrane aspekty tworzenia i wprowadzania zmian*, TNOiK „Dom Organizatora", Toruń.

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

Choi R.Y., Zahra S.A., Yoshikawa T., Han B.H. (2014), *Family ownership and R&D investment: The role of growth opportunities and business group membership*, "Journal of Business Research", http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.007.

Chrisman J.J., Patel P.C. (2012), *Variations in R&D investments of family and non-family firms: behavioral agency and myopic loss aversion perspectives*, "Academy of Management Journal", vol. 55(4), 19–39.

Classen N., Carree M., Van Gils A., Peters B. (2014), *Innovation in family and non-family SMEs: an exploratory analysis*, "Small Business Economics", vol. 42(3), 595–609.

Czarnitzki D., Kraft K. (2009), *Capital control, debt financing and innovative activity*, "Journal of Economic Behavior & Organization", vol. 71(2), 372–383.

Czerniak J. (2013), *Polityka innowacyjna w Polsce. Analiza i proponowane kierunki zmian*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

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

Hall B.H., Jaffe A., Trajtenberg M. (2005), *Market value and patent citations*, "RAND Journal of Economics", vol. 36(1), 16–38.

Holgersson M. (2013), *Patent management in entrepreneurial SMEs: a literature review and an empirical study of innovation appropriation, patent propensity, and motives*, "R&D Management", vol. 43(1), 21–36.

Jasiński A.H. (2006), *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Jell F., Block J., Henkel J., Spiegel F., Zischka H. (2015), *Cross-functional patent management in family firms*, "Journal of Business Economics", vol. 85(2), 181–203.

Klincewicz K. (2008), *Polska innowacyjność. Analiza bibliometryczna*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa.

Kotarba W. (2012), *Ochrona własności intelektualnej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Liang Q., Li X., Yang X., Lin D., Zheng D. (2013), *How does family involvement affect innovation in China?*, "Asia Pacific Journal of Management", vol. 30(3), 677–695.

Lodh S., Nandy M., Chen J. (2014), *Innovation and family ownership: empirical evidence from India*, "Corporate Governance: An International Review", vol. 22(1), 4–23.

Marciniak S. (2010), *Innowacyjność i konkurencyjność gospodarki*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Matzler K., Veider V., Hautz J., Stadler C. (2014), *The impact of family ownership, management, and governance of innovation*, "Journal of Product Innovation Management", http://dx.doi.org/10.1111/jpim.12202.

Milesi D., Petelski N., Verre V. (2013), *Innovation and appropriation mechanism: Evidence from Argentine microdata*, "Technovation", vol. 33(1), 78–87.

Munari F., Oriani M., Sobrero R. (2010), *The effect of owner identity and external governance systems on R&D investments: a study of Western European firms*, "Research Policy", vol. 39(8), 1093–1104.

Munoz-Bullon F., Sanchez-Bueno M.J. (2011), *The impact of family involvement on the R&D intensity of publicly traded firms*, "Family Business Review", vol. 24(1), 62–70.

Neuhausler P. (2012), *The use of patent and informel appropriation mechanizm. Differences between sectors and among companies*, "Technovation", vol. 32(12), 681–693.

Pichlak M. (2012), *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

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

Schmid, T., Achleitner A-K., Ampenberger M., Kaserer C. (2014), *Family firms and R&D behavior – New evidence from a large-scale survey*, "Research Policy", vol. 43(1), 233–244.

Sirmon D.G., Arregle J.-L., Hitt M.A., Webb J.W. (2008), *The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation*, "Entrepreneurship: Theory&Practice", vol. 32(6), 979-998.

Somaya, D. (2012), *Patent strategy and management: an integrative review and research agenda*, "Journal of Management", vol. 38(4), 1084–1114.

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*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Tidd J., Bessant J. (2011), *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, organizacyjnych i rynkowych*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Tognazzo A., Destro F., Gubitta P. (2013), *Patenting in family firms*, "International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management", vol. 17(1/2/3), 84–104.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 267–283

Małgorzata Okręglicka
Politechnika Częstochowska

Innowacyjność a zarządzanie finansami bieżącymi małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

Innovation and Current Financial Management of Small and Medium-Sized Enterprises in Poland

Abstract: Innovation tends to be considered a major driver of both economic growth and the competitiveness of companies and industries. It determines the changes in forms and ways of managing an enterprise. One of basic areas of a company management is management of current finances, and one of basic categories of short-term finances is financial liquidity. The main aim of the paper is to identify the influence of an company innovativeness on management of its current finances and maintenance of financial liquidity. The verification of this hypothesis has been based on the results of questionnaire surveys conducted in 2014 on a group of 380 enterprises in Poland, mostly from the SME sector. The studies had pilot (preliminary) character and constitute the basis for the preparation of extended research in the future.
Key words: innovativeness, liquidity, current finances, enterprises, Poland.

Wprowadzenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem, zarówno dużym, jak i małą firmą rodzinną, stanowi wypadkową oddziaływania wielu czynników, które warunkują sukces organizacji [Lemańska-Majdzik 2009, ss. 68–74]. Obecnie jednym z czynników o priorytetowym znaczeniu jest innowacyjność, wskazywana jako element niezbędny do wzrostu i poprawy konkurencyjności podmiotu gospodarczego. Innowacyjność przedsiębiorstwa wpływa nie tylko na tworzenie nowych dóbr i usług, ale przekłada się na zmianę form i metod gospodarowania. Innowacyjność wewnętrzna przedsiębiorstwa ma przeło-

żenie na wiele obszarów działalności, przy czym część zależności jest słabo rozpoznana. W literaturze wpływ innowacyjności był zauważony m.in. w przypadku generowania wartości dodanej, sprzedaży, zatrudnienia czy zyskowności [Loof, Heshmati 2006, ss. 317–344; Aralica, Račić, Radić 2008, ss. 77–88].

Jednym z obszarów, który zmienia się pod wpływem innowacyjności przedsiębiorcy czy osób zarządzających, są finanse bieżące, przy czym nie chodzi tu tylko o zarządzanie gotówką, gdyż równie istotne są decyzje finansowe w zakresie zarządzania należnościami czy zarządzania zapasami. Poprawa efektywności funkcjonowania każdego z obszarów finansów bieżących wpływa pozytywnie na płynność finansową przedsiębiorstwa i zasoby kapitału pracującego. Można zatem domniemywać, że innowacyjne zmiany i rozwiązania mogą mieć pozytywny (choć nie zawsze) wpływ na stan finansów bieżących. Większa skłonność przedsiębiorcy do innowacji jest zatem szansą, by i obszar finansów „skorzystał" na zmianach, które dążą do poprawy efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Stąd analiza wpływu innowacyjności wewnętrznej na poszczególne aspekty finansów bieżących staje się interesującym problemem badawczym.

Cel główny artykułu stanowi potwierdzenie zależności pomiędzy poziomem innowacyjności przedsiębiorstw a poziomem płynności finansowej przedsiębiorstw oraz sposobami zarządzania finansami bieżącymi. Stąd przyjęto następującą hipotezę główną:

H1: *Płynność finansowa przedsiębiorstwa i sposób zarządzania finansami bieżącymi są uzależnione od poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa.*

Innowacje w przedsiębiorstwie i zarządzanie finansami bieżącymi – przegląd rozważań teoretycznych

Innowacyjność jest tematem często pojawiającym się we współczesnej literaturze ekonomicznej. Wskazuje się, że są one niezbędne w obliczu coraz szybszych zmian społeczno-gospodarczych oraz złożonego otoczenia przedsiębiorstw. Innowacja jest określana jako sposób wykorzystania twórczego potencjału ludzkiego, nie tylko w celu przetrwania, ale również generowania postępu i wzrostu [Gow 2014, ss. 2–22]. Jak wskazują Crespell i Hansen [2008, s. 7], innowacja jest zmianą, ale nie każda zmiana jest innowacją. Skłonność do innowacji powoduje szereg zmian cechujących się nowatorstwem czy nieszablonowością. Niestety zmiany te niosą ze sobą również podwyższone ryzyko, gdyż nie każda działalność innowacyjna przyniesie korzyści.

Specjalne znaczenie innowacji odnosi się do podmiotów gospodarczych i jest ona identyfikowana z gotowością przedsiębiorstwa do przyjmowania nowych pomysłów [Menguc,Auh 2006, ss. 63–73]. Firma, która może wprowadzić innowacje szybciej niż jej rywale może osiągnąć większy sukces [Mumford, Gustafson 1988, ss. 27–43]. A. Kock i inni [2011, ss. 28–43] określają innowację jako użyteczną funkcję w dostosowywaniu się do zmian na rynku, nowych technologii i konkurencji. Z kolei Ryan i Tipu [2013, ss. 2116–2129] podkreślają, że innowacyjność obejmuje różne mechanizmy organizacyjne, takie jak eksperymentowanie, kreatywność, nowatorstwo oraz swoistą skłonność przedsiębiorstwa do wspierania nowych pomysłów, zapewniających osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w dynamicznym otoczeniu gospodarczym. Określając wpływ innowacyjności na funkcjonowanie przedsiębiorstwa podkreśla się też, że: wzmacnia ona sytuację rynkową przedsiębiorstwa [Schumpeter 1934], poprawia pozycję podmiotu na tle konkurencji [Porter 1980, ss. 177–180], wpływa na zmniejszenie kosztów produkcji [Cohen, Zakrzewski 1996, ss. 925–951], zwiększa dynamikę rozwoju [Teecei in. 1997, ss. 509–533] czy też poprawia zdolności do absorpcji wiedzy i informacji [Zahra, George 2002, ss. 185–203].

Innowacyjne przedsiębiorstwo stymuluje zachowania innowacyjne, które mogą przełożyć się na tworzenie nowych produktów, usług lub procesów [Dibrell, Craig, Hansen 2011, ss. 467–489; Hurley, Hult 1998, ss. 42–54]. Pozwala to przekształcić materialne i niematerialne zasoby w innowacyjne produkty czy usługi, co z kolei daje szansę osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej [Alarcón, Moisés 2014, ss. 73–84]. Tak więc, innowacyjność przedsiębiorstw została uznana za kluczowy czynnik ich wzrostu i produktywności [Ganotakis 2012, ss. 495–515; Slaper i inni 2011, ss. 36–53].

Wskazując na wielostronny, pozytywny wpływ innowacji na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, można spodziewać się, że choćby pośrednio wpłynie ona na kondycję finansową firmy. Jednakże z uwagi na fakt, że wyniki działań innowacyjnych przynoszą efekty po określonym czasie, można tu mówić raczej o długoterminowym wpływie na finanse. Otwarte pozostaje pytanie, czy innowacyjność przedsiębiorstwa zmienia również obszar finansów bieżących np. wpływa na poprawę płynności czy gospodarowania kapitałem pracującym.

Wskazując główne cele finansowe przedsiębiorstwa, wymienia się często: zapewnienie rentowności, utrzymanie płynności finansowej oraz właściwej struktury kapitałowej. Tak więc utrzymanie odpowiedniego poziomu płynności krótkoterminowej należy do priorytetów przedsiębiorstwa. Płynność

przedsiębiorstwa określa jego zdolność do spłaty swoich zobowiązań na czas [Gryglewicz 2011, ss. 365–384]. Aby było to możliwe, konieczne jest nie tylko posiadanie gotówki i zbywalnych aktywów, ale także posiadanie odpowiedniego udziału zobowiązań z długim terminem zapadalności [Kusak, Kowalczyk 2006, s. 25]. Płynność firmy jest ważną charakterystyką kondycji finansowej dla klientów, dostawców, wierzycieli, akcjonariuszy, pracowników i innych interesariuszy [Mramora, Valentincic 2003, ss. 745–771].

Krótkoterminowe zarządzanie finansami firmy skupia swoją uwagę na wszelakich decyzjach finansowych, które mają wpływ na krótkoterminowy *cash flow* przedsiębiorstwa tj. w okresie krótszym niż rok [Sartoris i Hill 1989, ss. 56–64]. Wiąże się to z uwzględnieniem dwóch powiązanych problemów: zarządzania inwestycjami firmy w aktywa obrotowe i zarządzania z wykorzystaniem zobowiązań krótkoterminowych w finansowaniu przedsiębiorstwa [Toby 2005, ss. 41–56]. Wiedza odnośnie optymalnego poziomu płynności jest wciąż zbyt mała. Jeśli brakuje środków obrotowych może to doprowadzić do utraty reputacji i upadłości przedsiębiorstwa [Dunn, Cheatham 1993, ss. 1–13]. Z drugiej strony, zbyt duża płynność może wpływać negatywnie na opłacalność inwestycyjną. Wyższe zapasy i należności to mniej gotówki dostępnej na wypadek pojawienia się korzystnej możliwości inwestycyjnej [Ding, Guariglia, Knight 2013, ss. 1490–1507]. Tak więc obszar ten wymaga skutecznego zarządzania, które może przynieść wiele korzyści. Wzmocnienie zarządzania ryzykiem utraty płynności może wspomóc przesuwanie środków finansowych w ramach obszarów funkcjonowania, poprawia przepływ *cash flow*, zmniejsza ryzyko biznesowe i zwiększa konkurencyjność firmy [QingChangChenKuan-Chou2014, ss. 63–75]. Łącznie może to znacząco wpłynąć na rozwój organizacji [Gorzeń-Mitka 2013, ss. 21–32].

Opis i charakterystyka metodologiczna badań

Aby empirycznie przetestować hipotezy odnoszące się do zależności w obszarze finansów bieżących, w tym w odniesieniu do innowacyjności wewnętrznej przedsiębiorstwa, wykonano badania wśród 380 przedsiębiorstw z terenu południowej Polski. W ramach grupy badawczej 68,9% stanowiły przedsiębiorstwa mikro, 21,8% małe, 5,3% – średnie i 3,9% przedsiębiorstwa duże, zatem dominujący był tu sektor MSP (96,1% badanych), będący bazą dla firm rodzinnych.

Badania miały formę ankiety bezpośredniej i zostały wykonane w pierwszej połowie 2014 r. Mimo iż badania odnosiły się do finansów

przedsiębiorstw (co sugerowałoby badania ilościowe), badania miały charakter jakościowy, co wynikało z faktu, że w grupie badawczej występowały licznie mikroprzedsiębiorstwa, które prowadzą ograniczoną sprawozdawczość finansową, a to powoduje ograniczony dostęp do danych ilościowych. Z uwagi na brak pełnej reprezentatywności (dobór grupy badawczej – przypadkowy), badania miały charakter pilotażowy i stanowią podstawę do przygotowania szerszego badania ilościowo-jakościowego w przyszłości.

Z uwagi na jakościowy charakter pozyskanego materiału badawczego, dokonano analizy statystycznej w oparciu o wskaźnik korelacji rang Spearmana, w przypadku określania zależności pomiędzy dwiema zmiennymi porządkowym, a także test zgodności Chi-2 Pearsona oraz test V Craméra przy pomiarze zależności pomiędzy zmiennymi nominalnymi i porządkowymi. Mimo szerokiego zakresu badań, szczegółowe wyniki przedstawiono w artykule tylko w przypadku zależności, które okazały się statystycznie istotne ($p<0,05$).

Cel główny podjętych badań to potwierdzenie zależności pomiędzy poziomem innowacyjności przedsiębiorstw (ocenianej przez samych przedsiębiorców w skali nominalnej od 1 – bardzo niska innowacyjność do 5 – bardzo wysoka innowacyjność), a poziomem płynności finansowej przedsiębiorstw oraz sposobami zarządzania finansami bieżącymi. Zatem hipoteza główna stawiana przez autorkę to:

H1: *Płynność finansowa przedsiębiorstwa i sposób zarządzania finansami bieżącymi są uzależnione od poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa.*

Wpływ innowacyjności na finanse bieżące przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych

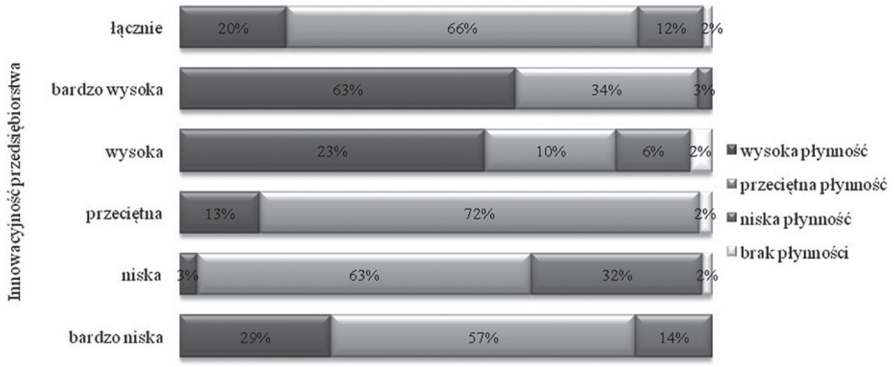
Innowacyjność firm jest określana przy użyciu różnorodnych mierników, jak np. poziom wydatków na badania i rozwój [Raymond, St-Pierre 2010, ss. 48–56] czy liczba zarejestrowanych patentów itd. Takie podejście do innowacyjności sprawdza się zazwyczaj w przypadku dużych przedsiębiorstw, rzadko ma jednak zastosowanie w przypadku mikro czy małych firm, które realizują głównie innowacje o charakterze organizacyjnym i marketingowym [Okręglicka 2007, ss. 162–168]. Dlatego też w badaniu poziom innowacyjności przedsiębiorstw oceniono pośrednio, tj. poprzez wyrażenie opinii przez samych przedsiębiorców (samoocena). W ten sposób grupa badawcza została podzielona na podmioty o różnym poziomie innowacyjności[1].

[1] Bardzo niska innowacyjność – 1,8% przedsiębiorstw, niska innowacyjność – 15,3%,

Jednym z najważniejszych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa jest utrzymanie płynności finansowej. Przedmiotem zainteresowania autorki było zbadanie, czy innowacyjność firmy wpływa bezpośrednio na jej płynność finansową.

Analiza materiału statystycznego przy użyciu Spearman's rho correlation coefficient wskazała umiarkowaną zależność statystyczną. Większość przedsiębiorstw (66%) deklarowało przeciętny poziom płynności finansowej, a 20% wysoki poziom płynności. Można zauważyć, że przedsiębiorstwa, które określały się jako bardziej innowacyjne, charakteryzowały się również wyższym poziomem płynności finansowej (Rys. 1).

Rys. 1 Ocena poziomu płynności finansowej przedsiębiorstwa a innowacyjność wewnętrzna



rho-Spearmana = -0,364, p = 0,000

Źródło: badania własne,

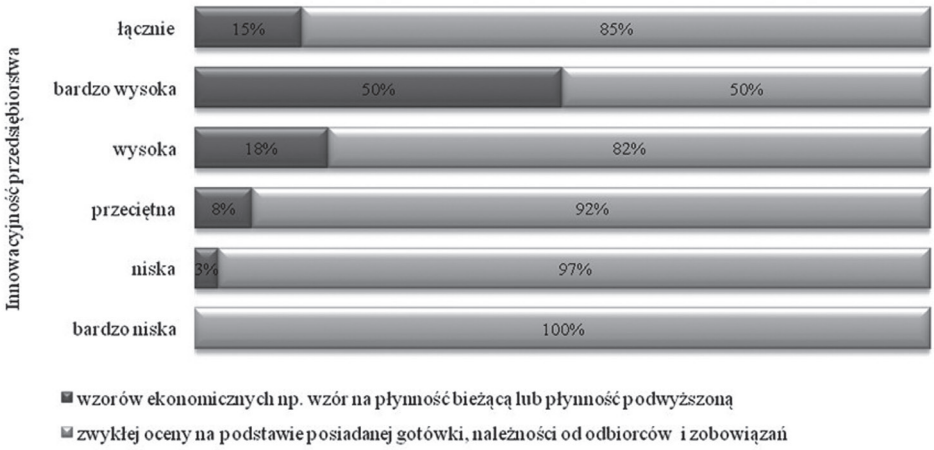
Aby potwierdzić wiarygodność opinii dotyczącej poziomu płynności, konieczne jest zweryfikowanie sposobów mierzenia tej płynności. Ogólnie można wskazać, że zdecydowana większość ankietowanych firm (85%) nie analizowała własnej płynności finansowej za pomocą wzorów (np. na płynność bieżącą lub płynność podwyższoną), co wynika głównie z faktu, że zdecydowaną większość badanych firm stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, a te nie przygotowują regularnie danych bilansowych (Rys. 2). Można zatem mówić bardziej o szacowaniu niż precyzyjnym mierzeniu płynności.

W toku badań zdiagnozowano umiarkowaną zależność między innowacyjnością a sposobem badania płynności finansowej. Wyniki wskazują,

przeciętna innowacyjność – 39,5%, wysoka innowacyjność – 33,4%, bardzo wysoka innowacyjność – 10,0%.

że firmy innowacyjne częściej stosują profesjonalne mierniki płynności niż firmy o małej innowacyjności. Precyzyjne określenie poziomu płynności daje szansę skutecznego zarządzania tym obszarem, stąd można zakładać, że innowacyjność sprzyjać będzie poprawie jakości i profesjonalizmowi zarządzania finansami.

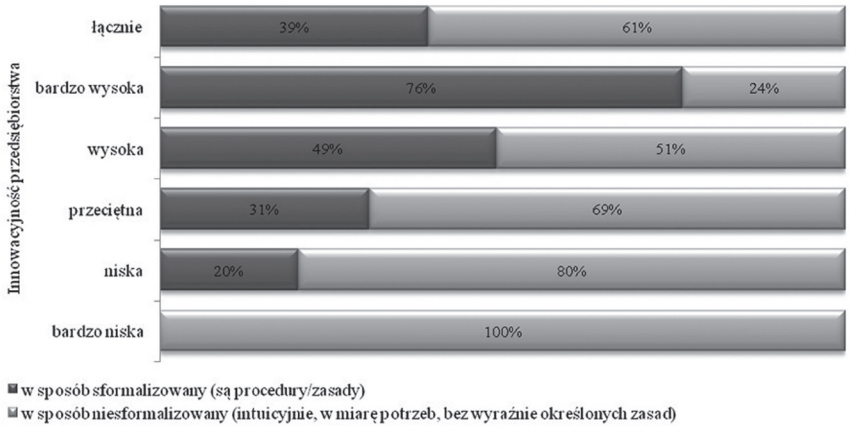
Rys. 2 Stosowane mierniki płynności finansowej a innowacyjność wewnętrzna



Źródło: badania własne.

Wpływ innowacyjności na zarządzanie finansami bieżącymi potwierdzają kolejne dane (Rys. 3). Mimo iż innowacyjność utożsamiana jest często z kreatywnością i nieszablonowością działania, to właśnie innowacyjne firmy zarządzają finansami bieżącymi w sposób bardziej sformalizowany, w oparciu o ustalone zasady i procedury. Niska innowacyjność sprzyja z kolei podejściu intuicyjnemu do zarządzania, które wprawdzie jest powszechnie stosowane przez drobnych przedsiębiorców czy firmy rodzinne, jednak niesie liczne zagrożenia, związane z brakiem niezbędnej wiedzy i informacji do podejmowania trafnych decyzji.

Rys. 3 Sposób zarządzania bieżącymi finansami a innowacyjność wewnętrzna

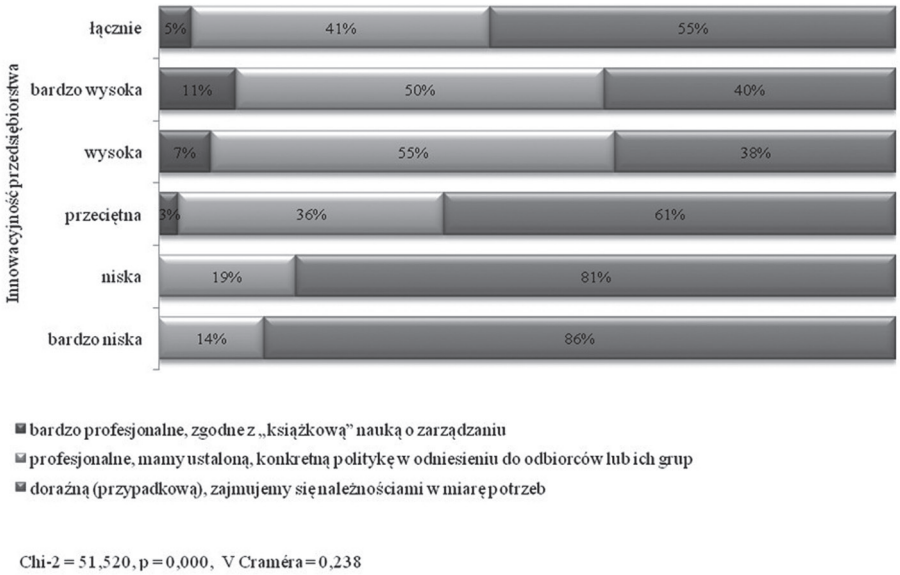


Źródło: badania własne.

Obszarem w ramach bieżących finansów przedsiębiorstw, w którym znaleziono najwięcej powiązań z innowacyjnością firmy, jest zarządzanie należnościami handlowymi. Nelson Jr. [1977, ss. 54–60] podkreśla, że obszar należności jest obszarem z ogromnym potencjałem względem poprawy płynności finansowej przedsiębiorstwa. W tym obszarze również potwierdziła się zależność, że im wyższa innowacyjność firmy tym bardziej profesjonalne zarządzanie – w tym przypadku należnościami handlowymi (Rys. 4). Pełny profesjonalizm zarządzania należnościami deklarowało zaledwie 4,5% firm, wśród których nie występowały podmioty o innowacyjności poniżej średniej. Podmioty o ograniczonej innowacyjności zarządzały należnościami w sposób doraźny, co wskazuje na brak polityki średnio- czy długoterminowej.

Ogólnie można stwierdzić, że przedsiębiorstwa o niskich stanach należności i wysokiej sprzedaży nie potrzebują dużo gotówki w obrocie, jeśli tylko klienci będą płacić terminowo [Kling, Paul, Gonis 2014, ss. 123–131]. W normalnej sytuacji sprzedaż wiąże się jednak z udzielaniem kredytu kupieckiego, a ostatnio notuje się sprzedaż z coraz dłuższym fakturowym terminem płatności, co oznacza znaczący wzrost kredytowania kontrahentów. Dla przedsiębiorstwa oznacza to konieczność zdobycia finansowania na obsługę tej formy sprzedaży [Fenyves, Tarnóczi, Vörös 2014, ss. 893–904].

Rys. 4. Sposób zarządzania należnościami handlowymi a innowacyjność wewnętrzna



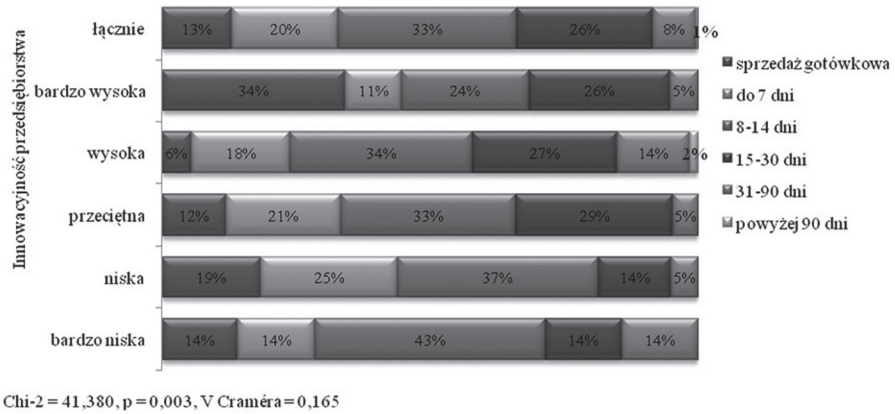
Chi-2 = 51,520, p = 0,000, V Craméra = 0,238

Źródło: badania własne.

Zależność statystyczną, choć o słabym natężeniu, znaleziono również w obszarze długości udzielanego odbiorcom kredytu handlowego. Większość przedsiębiorstw stosowała (jako najczęstsze) terminy płatności faktur od 8 do 30 dni (59%), przy czym podmioty o przeciętnej lub podwyższonej innowacyjności stosowały dłuższe terminy płatności, niż podmioty o niskiej innowacyjności oraz te bardzo innowacyjne (Rys. 5). Długość udzielanego kredytu kupieckiego była analizowana w odniesieniu do obszaru zarządzania egzekucją należności (wyniki poniżej).

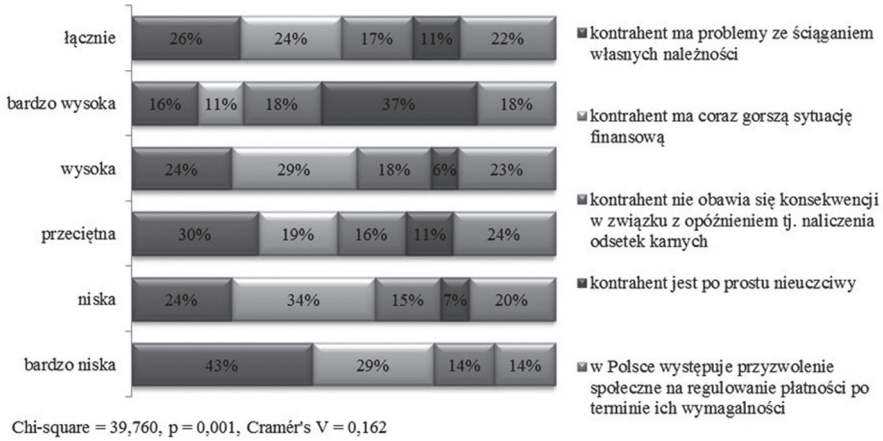
Pewne prawidłowości można zauważyć przy analizie głównych przyczyn opóźnień w regulowaniu faktur przez kontrahentów (Rys. 6). Firmy innowacyjne częściej borykały się z problemem nieuczciwości partnerów handlowych. W mniejszym stopniu natomiast odczuwały skutki występowania zatorów płatniczych na rynku. Z kolei przedsiębiorstwa o niskiej innowacyjności obawiały się braku spływu należności handlowych w związku z pogarszającą się sytuacją finansową kontrahenta oraz jego problemami w ściąganiu należności.

Rys. 5. Długość fakturowych terminów płatności udzielanych odbiorcom a innowacyjność wewnętrzna



Źródło: badania własne.

Rys. 6. Przyczyny opóźnień w regulowaniu faktur przez kontrahentów a innowacyjność wewnętrzna

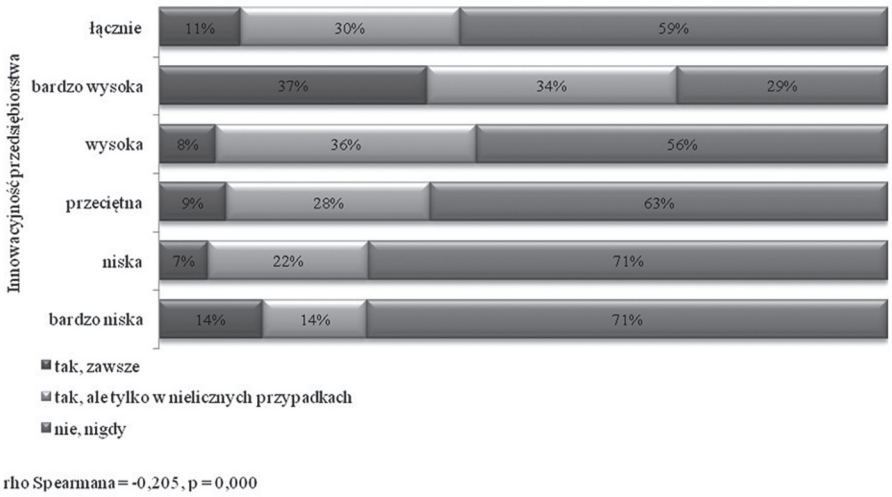


Źródło: badania własne.

W toku badań znaleziono zależności dotyczące obszaru egzekwowania należności handlowych i zabezpieczeń terminowej spłaty należności. O profesjonalizmie zarządzania możemy mówić, gdy firma stosuje politykę egzekucyjną, co łączy się z tym, że przynajmniej częściowo stosuje narzędzia dyscyplinujące dłużników. Analiza wskazała na zależność statystyczną o stosunkowo słabym nasileniu pomiędzy innowacyjnością firmy a często-

tliwością naliczania odsetek karnych za nieterminową spłatę zobowiązań (Rys. 7). Firmy o niskiej innowacyjności to podmioty, które rzadko obciążały nierzetelnych kontrahentów odsetkami karnymi, co zazwyczaj jest motywowane obawą przed ich utratą. Można uznać, że przedsiębiorstwa o słabym potencjale rozwojowym obawiały się uszczuplenia bieżącej bazy klientów, w przeciwieństwie do firm innowacyjnych, których perspektywy na zdobycie nowych rynków i klientów były większe.

Rys. 7. Naliczanie odsetek karnych za przekroczenie terminu płatności na fakturze a innowacyjność wewnętrzna

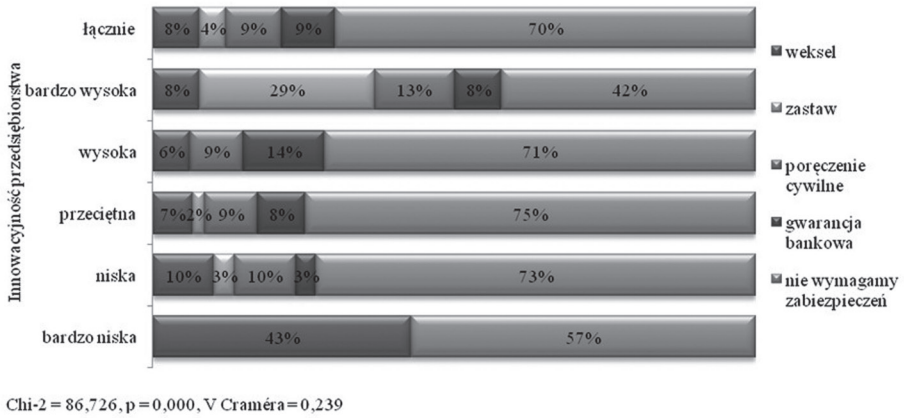


Źródło: badania własne.

Mimo iż większość przedsiębiorstw w Polsce nie żąda żadnych zabezpieczeń wierzytelności handlowych, to w przypadku przedsiębiorstw innowacyjnych, widoczna jest większa różnorodność stosowanych zabezpieczeń (Rys. 8). Stosowane są zarówno zabezpieczenia majątkowe, jak i osobiste, choć jak można domniemywać, tylko w wybranych sytuacjach.

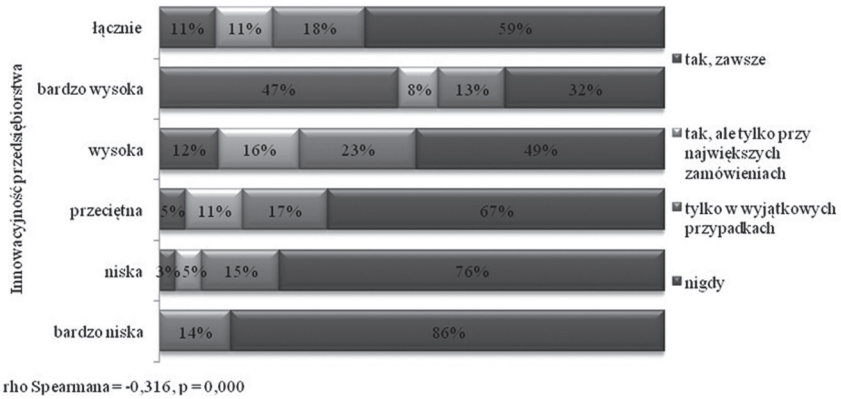
Inną formą ograniczenia ryzyka handlowego przedsiębiorstwa jest stosowanie ubezpieczeń na wypadek niewypłacalności kontrahentów (Rys. 9). Większość badanych firm nigdy nie stosowała ubezpieczeń, zmniejszających ryzyko niewypłacalności kontrahenta, trudno zatem mówić tu o aktywnym zarządzaniu. Wśród przedsiębiorstw deklarujących stosowanie ubezpieczeń, zdecydowanie przeważają te o innowacyjności powyżej średniej. Niemal połowa firm wysoko innowacyjnych regularnie ubezpiecza się na wypadek niewypłacalności odbiorców, co potwierdza profesjonalizm zarządzania tym obszarem.

Rys. 8. Zabezpieczenia żądane najczęściej w przypadku dostawy towarów z odroczonym terminem płatności a innowacyjność wewnętrzna



Źródło: badania własne.

Rys. 9. Stosowanie ubezpieczeń na wypadek niewypłacalności kontrahentów a innowacyjność wewnętrzna

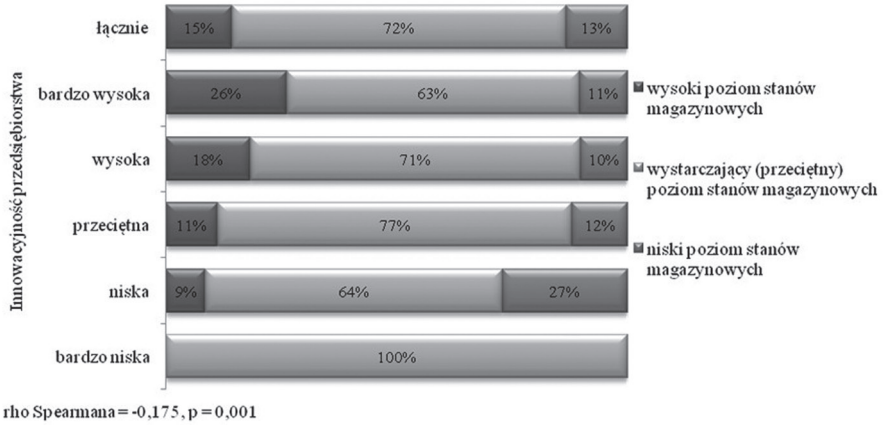


Źródło: badania własne.

Kolejnym obszarem zarządzania finansami bieżącymi przedsiębiorstw jest zarządzanie zapasami. Blinderi Maccini [1991, ss. 291–328] wskazują, że większe zapasy to niższe koszty dostawy, ograniczenie ryzyka wahań cenowych, ryzyka przerw w produkcji czy ryzyka utraty okazji sprzedażowych z uwagi na brak towaru. Utrzymywanie wysokich stanów magazynowych wymaga posiadania wysokiego poziomu kapitału obrotowego.

W badaniu większość przedsiębiorstw deklarowała posiadanie przeciętnego stanu zapasów (Rys. 10). Analiza statystyczna nie wykazała też silniejszych powiązań z innowacyjnością firmy. Ogólnie można zauważyć, że firmy innowacyjne nieco częściej posiadały podwyższone stany magazynowe, a firmy o małej innowacyjności miały lekką tendencję do zaniżania poziomu zapasów, jednak potwierdzenie tego faktu wymagałoby dalszych badań.

Rys. 10. Poziom stanów magazynowych a innowacyjność wewnętrzna

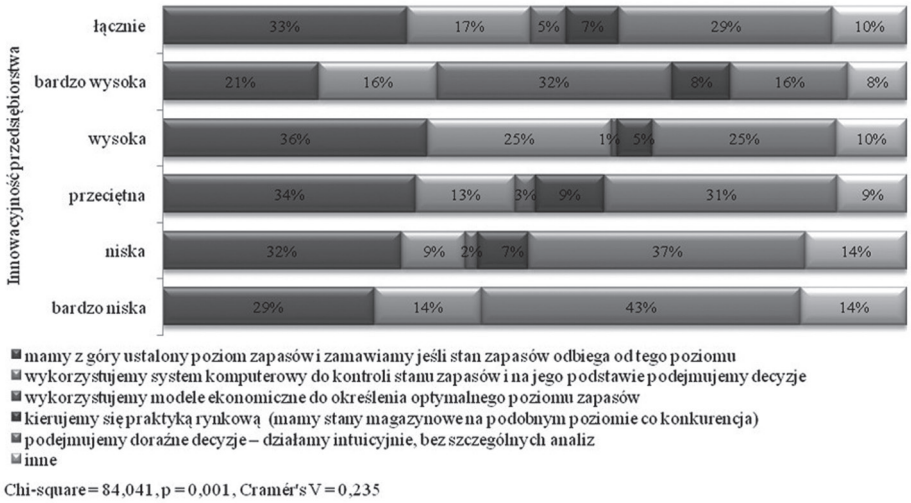


Źródło: badania własne.

Analizując sposoby podejmowania decyzji finansowych w ramach zarządzania zapasami przedsiębiorstwa wskazywały określenia, z którymi najbardziej się utożsamiały. Miało to za zadanie zdiagnozowanie profesjonalizmu zarządzania zapasami (Rys. 11). Podobnie jak w innych obszarach zarządzania finansami bieżącymi, przedsiębiorstwa o niskim stopniu innowacyjności stosują częściej zarządzanie intuicyjne i doraźne podejmowanie decyzji, a podmioty o wyższym poziomie innowacyjności wykorzystują bardziej profesjonalne metody i narzędzia zarządzania zapasami, jak wdrożenie systemów komputerowych czy stosowanie modeli optymalizacji zapasów.

Przeprowadzone przez autorkę badania miały charakter pilotażowy i miały wskazać obszary do bardziej szczegółowej analizy. Spośród badanych 26 zależności pomiędzy innowacyjnością firmy a poszczególnymi aspektami w ramach zarządzania finansami bieżącymi, istotność statystyczną zanotowano w 11 przypadkach. Pozwoli to na pogłębienie i uszczegółowienie badań planowanych w przyszłości.

Rys. 11. Stosowane techniki uzupełniania zapasów a innowacyjność wewnętrzna



Źródło: badania własne.

Wnioski

Innowacyjność przedsiębiorstwa warunkuje rozwój współczesnej organizacji, stąd skłonność do innowacji jest niezbędną cechą przedsiębiorstwa, które chce osiągnąć przewagę konkurencyjną. Innowacyjność wpływa na wiele obszarów funkcjonowania firmy, w tym jej finanse. O ile powiązanie innowacyjności z finansami długoterminowymi (rozwojowymi) wydaje się niejako naturalne, o tyle zależność innowacyjności i zarządzania finansami bieżącymi wymaga ciągłej analizy i weryfikacji. W toku badań przeprowadzonych przez autorkę starano się potwierdzić powyższe zależności. Potwierdzenie to można uznać za dość ogólne, co wynika z faktu, że badania miały charakter pilotażowy i służyły uściśleniu założeń do badań właściwych.

Przyjęta przed autorkę hipoteza badawcza H1: *Płynność finansowa przedsiębiorstwa i sposób zarządzania finansami bieżącymi są uzależnione od poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa,* została częściowo potwierdzona. Zdiagnozowano umiarkowaną zależność pomiędzy wzrostem poziomu płynności finansowej a wyższym poziomem innowacyjności przedsiębiorstwa. Z uwagi na nieprecyzyjne sposoby badania poziomu płynności w przypadku znacznej części badanych przedsiębiorstw, konieczne jest po-

głębienie analizy. Z kolei zależność pomiędzy poziomem innowacyjności a profesjonalizmem zarządzania finansami bieżącymi zdiagnozowano zarówno ogólnie, jak i w zarządzaniu należnościami i zapasami, przy czym zależności te charakteryzowały się słabym lub umiarkowanym natężeniem. Częściowe potwierdzenie hipotezy badawczej wynika z faktu, że część badanych zależności nie była statystycznie istotna i została wykluczona z dalszego wnioskowania.

Przeprowadzone badania okazały się cenne z uwagi na wskazanie obszarów powiązań, gdzie można prowadzić bardziej szczegółowe analizy.

Bibliografia

Alarcón O., Moisés A. (2014), *Innovation and internationalization as a single strategy of the firm: a unification of theories*, "International Journal of Management & Marketing Research", nr 7(1).

Aralica Z., Račić D., Radić D. (2008), *Innovation Propensity in Croatian Enterprises: Results of a Community Innovation Survey*, "South East European Journal of Economics & Business", nr 3(1).

Blinder A.S., Maccini L.J. (1991), *The resurgence of inventory research: What have we learned?,* "Journal of Economic Surveys", nr 5.

Cohen W.M., Klepper S. (1996), *A reprise of size and R&D,* "Economic Journal", nr 106.

Crespell P., Hansen E. (2008), *Managing for innovation: insights into a successful company*, "Forest Products Journal", nr 58(9).

Dibrell C., Craig J., Hansen E. (2011), *Natural environment, market orientation, and firm innovativeness: An organizational life cycle perspective*,"Journal of Small Business Management", nr 49(3).

Ding S., Guariglia A., Knight J. (2013), *Investment and financing constraints in China: Does working capital management make a difference?,* "Journal of Banking & Finance", nr 37(5).

Dunn P., Cheatham L. (1993), *Fundamentals of small business financial management for start-up, survival, growth, and changing economic circumstances*, "Managerial Finance", nr 19.

Fenyves V., Tarnóczi T., Vörös P. (2014), *Financial indicators in managerial decision-making*,"Annals of the University of Oradea Economic Science Series", nr 23(1).

Ganotakis P. (2012), *Founders' human capital and the performance of UK new technology based firms,* "Small Business Economics", nr 39.

Gorzeń-Mitka I. (2013), *Zarządzanie ryzykiem we wzroście wartości organizacji* [w:] B. Ziółkowska (red.), *Wybrane problemy z teorii i praktyki zarządzania wartością w przedsiębiorstwie*, Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Gow J.I. (2014), *Public Sector Innovation Theory Revisited*, "Innovation Journal", nr 19(2).

Gryglewicz S. (2011), *A theory of corporate financial decisions with liquidity and solvency concerns*,"Journal of Financial Economics", nr 99.

Hurley R.F., Hult G.T.M. (1998), *Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination*, "Journal of Marketing", nr 62(3).

Kling G., Paul S.Y., Gonis E. (2014), *Cash holding, trade credit and access to short-term bank finance*, "International Review of Financial Analysis", nr 32.

Kock A., Gemünden H.G., Salomo S., Schultz C. (2011), *The mixed blessings of technological innovativeness for the commercial success of new products*, "Journal of Product Innovation Management", nr S1.

Kusak A., Kowalczyk J. (2006), *Płynność finansowa: analiza i sterowanie*, C.H. Beck, Warszawa.

Lemańska-Majdzik A. (2009), *Czynniki sukcesu firm powstałych w wyniku samozatrudnienia*, Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Loof H., Heshmati A. (2006), *On the relationship between innovation and performance: A sensitivity analysis*, "Economics of Innovation and New Technology", nr 15.

Menguc B., Auh S. (2006), *Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation & innovativeness,* "Journal of the Academy of Marketing Science", nr 34(1).

Mramora D., Valentincic A. (2003), *Forecasting the liquidity of very small private companies,* "Journal of Business Venturing", nr 18.

Mumford M.D., Gustafson S.B. (1988), *Creativity syndrome: Integration, applications, and innovation*, "Psychological Bulletin", nr 103.

Nelson Jr. R.E. (1977), *Liquidity Improvement: A Management Approach*, "Business Horizons", nr 20(5).

Okręglicka M. (2007),*Innovation Activities in the Microenterprise Sector – Selected Aspects* [w:] J.T. Duda (red.), *Information Technologies in Economics and Innovative Management,* AGH, Kraków.

Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.

Qing Chang, Kuan-Chou Chen (2014), *The research of liquidityrisk management based on EVA improvement*, "Academy of Accounting & Financial Studies Journal", nr 18(3).

Raymond L., St-Pierre J. (2010), *R&D as a determinant of innovation in manufacturing SMEs: An attempt at empirical clarification*, "Technovation", nr 30 (1).

Ryan J.C., Tipu S.A.A. (2013), *Leadership effects on innovationpropensity: A two-factor full range leadership model,*"Journal of Business Research", nr 66(10).

Sartoris W.L., Hill N.C. (1989), *Innovations in short-term financial management*, "Business Horizons", nr 32(6).

Schumpeter J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press, London.

Slaper T.F., Hart N.R., Hall T.J., Thompson M.F. (2011), *The index of innovation: anew tool for regional analysis*, "Economic Development Quarterly", nr 25(1).

Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*,"Strategic Management Journal", nr 18(7).

Toby A.J. (2005), *Empirical survey of corporate liquiditymanagement practices of Nigerian - quoted manufacturing enterprises,* "Journal of Financial Management & Analysis", nr 18(2).

Zahra S.A., George G. (2002), *Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension*, "Academy of Management Review", nr 27(2).

Rozdział III

Rynek kapitałowy i uwarunkowania finansowania firm rodzinnych

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 287–301

Anna Bąkiewicz
Społeczna Akademia Nauk

Firmy rodzinne w warunkach globalnego kryzysu finansowego

Family Business during Global Financial Crisis

Abstract: The article aims at explaining some issues related to the activities of family business during economic slowdown. International experiences collected for the comparative analysis do not provide convincing evidence that family firms as such had better performance during financial crisis. What is evident instead is the special reaction on the crisis of the family businesses. More, the disclosure of the distinct character of the companies controlled by a family has been encouraged by the economic crisis. The conclusion is also that thanks to its special features family business can contribute significantly to the stabilisation of the business cycles.
Key words: family business, global financial crisis.

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rodzinne[1] stanowią istotny element systemu społeczno-gospodarczego [Aldamen, Duncan, Kelly i in. 2011; Leszczewska 2011; Marjański 2012; Sułkowski 2012]. O ich znaczeniu w gospodarce decydują przede wszystkim kryteria ilościowe, takie jak udział w produkcji i zatrudnieniu, przy czym w Europie firmy rodzinne stanowią około 70–80% przedsiębiorstw. Jak wiadomo, grupa firm rodzinnych jest bardzo zróżni-

[1] Ze względu na bogate piśmiennictwo na temat definiowania firm rodzinnych, w niniejszym tekście zrezygnowano z roztrząsania tej kwestii i odwołano się do wyczerpujących dyskusji przedstawionych przez Kachaner, Stalk, Bloch 2012; Sułkowski 2012.

cowana, a poszczególne przedsiębiorstwa różnią się między sobą chociażby pod względem skali i zasięgu działania oraz profilu produkcji. Większość firm rodzinnych to mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające głównie członków rodziny.

Piśmiennictwo na temat funkcjonowania firm rodzinnych jest bardzo bogate, zarówno w odniesieniu do polskiej gospodarki, jak również doświadczeń innych krajów. W ramach studiów nad firmami rodzinnymi rozważa się głównie problemy związane ze specyfiką tego rodzaju przedsiębiorstw, takie jak kwestie zarządzania, strategii działania, sukcesji i rozwiązywania konfliktów [Sharma, Chrisman, Gersick 2012]. Literatura przedmiotu pełna jest stwierdzeń odnośnie szczególnych cech firm kontrolowanych przez rodzinę, sprawności zarządzania, zależności pomiędzy relacjami rodzinnymi a zawodowymi i całokształtu problemów związanych z przejmowaniem udziałów przez następców założycieli.

Wspólną cechą większości badań jest to, iż dotyczą one „normalnych" warunków, kreowanych przez otoczenie biznesu, czyli czasów względnie stabilnej koniunktury gospodarczej. Do zdecydowanej mniejszości należą badania dotyczące okresów destabilizacji gospodarki, kryzysów czy spowolnienia gospodarczego. Tu literatura jest wyraźnie skromniejsza, ale niewątpliwie inspirująca, chociażby dlatego, że jak stwierdzono, badanie firm rodzinnych w dobie kryzysu może być szansą na wychwycenie specyfiki tych przedsiębiorstw oraz ich szczególnej roli w gospodarce [Steinerowska-Streb 2011].

W światowej literaturze mamy już za sobą przynajmniej jedną falę zainteresowania firmami rodzinnymi w warunkach kryzysu gospodarczego. Mianowicie, azjatycki kryzys finansowy, zapoczątkowany krachem na giełdzie w Bangkoku w lipcu 1997 roku, stał się bodźcem do bardzo licznych studiów nad zachowaniem azjatyckich firm rodzinnych. Było to powodowane przede wszystkim dużą rolą tego rodzaju firm w dynamicznie rozwijających się gospodarkach krajów Azji Wschodniej, które to kraje znacznie ucierpiały w wyniku kryzysu. Równie istotne było w tym przypadku to, że kryzys azjatycki wymusił na firmach rodzinnych dokonanie znaczących zmian w organizacji i zarządzaniu [Bąkiewicz 2010; Sharma, Chua 2013], co stanowiło ciekawy przedmiot badania.

W ostatnich latach przez gospodarkę światową przetoczył się kolejny kryzys finansowy, zapoczątkowany tym razem przez upadek banku Lehman Brothers we wrześniu 2008 roku. Tak jak dla wszystkich przedsiębiorstw, również dla firm rodzinnych, kryzys finansowy stanowił nie lada

wyzwanie. Polegało ono przede wszystkim na zdecydowanej zmianie zewnętrznych warunków funkcjonowania i wymagało określonych działań dostosowawczych.

Przedstawione poniżej porównanie międzynarodowe zachowań firm rodzinnych w czasie ostatniego globalnego kryzysu finansowego ma na celu określenie kondycji tego rodzaju przedsiębiorstw w szczególnych uwarunkowaniach zewnętrznych. Podstawowe pytania badawcze odnoszą się do tego, jak firmy rodzinne radzą sobie w warunkach kryzysowych i jakie cechy tego rodzaju przedsiębiorstw są istotne dla ich sytuacji w tych okolicznościach. Nadrzędnym celem badania jest pogłębienie naszej wiedzy o specyfice firm rodzinnych, zgodnie ze stwierdzeniem, że reakcja firm rodzinnych na kryzys jest warunkowana specyficznymi cechami tej grupy podmiotów gospodarczych [Steinerowska-Streb 2011]. Zastosowana metoda komparatystyki międzynarodowej umożliwia wychwycenie uniwersalnych podobieństw właściwych firmom rodzinnym, niezależnie od poziomu rozwoju gospodarczego, uwarunkowań historycznych czy kulturowych. Ponadto, odpowiedzi na powyższe pytania mogą być podstawą wyznaczenia określonych funkcji i dysfunkcji firm rodzinnych w warunkach kryzysu gospodarczego w skali makroekonomicznej.

Niniejsza analiza porównawcza opiera się na studiach literaturowych, w których uwzględniono zarówno studia przypadków, wywiady i obserwacje, jak również metody empiryczne (różnego rodzaju modele ekonometryczne z wykorzystaniem baz danych dla wielu krajów). Materiał źródłowy dotyczy większości krajów OECD, głównie z Europy (w tym Polski), Ameryki Północnej i Azji Wschodniej.

Konsekwencje kryzysu finansowego dla sektora przedsiębiorstw

Poszczególne kraje i regiony świata odczuły kryzys finansowy z różną intensywnością. W Polsce przejawy spowolnienia gospodarczego były względnie niewielkie i jak dotychczas polska gospodarka utrzymała dodatnie tempo wzrostu dochodu narodowego przez cały czas kryzysu w gospodarce światowej [GUS 2014]. Przejawy trudności gospodarczych obserwowano głównie w sferze finansów, produkcji i popytu. Spowolnienie gospodarcze, które wystąpiło w zdecydowanej większości krajów świata, polegało przede wszystkim na zmniejszeniu tempa wzrostu PKB, obrotów handlu zagranicznego, zatrudnienia i dochodów.

Skutki globalnego kryzysu dla funkcjonowania sektora przedsiębiorstw zostały dość dobrze opisane w literaturze [Bourke 2014, Steinerowska-Streb

2011]. Wiadomo, że dekoniunktura zmieniła warunki funkcjonowania sfery produkcji przede wszystkim poprzez spadek globalnego popytu, zaostrzenie konkurencji, ograniczenia w dostępie do zewnętrznego finansowania i związane z tym zaburzenie płynności finansowej wielu firm [Czerwińska-Lubszczyk, Michna 2013]. Wzrost kosztów pozyskiwania depozytów, pogorszenie klimatu działalności gospodarczej i obniżenie zaufania na rynku finansowym to tylko niektóre czynniki, które wpływały na dostępność kredytów od wybuchu kryzysu jesienią 2008 roku. Efektem ich działania było ograniczenie środków na finansowanie zakupów, inwestycji i produkcji. Poza tym, niepewność na rynku zmusiła banki do zaostrzenia kryteriów oceny ryzyka kredytowego. Gwałtowne obniżenie poziomu koniunktury gospodarczej i wzrost bezrobocia ograniczyły zapotrzebowanie na dobra i usługi. W efekcie pogorszyły się wyniki finansowe przedsiębiorstw i zwiększył się wskaźnik upadłości. Nic więc dziwnego, że nawet w Polsce, gdzie kryzys finansowy był stosunkowo łagodny, został on odebrany przez większość przedsiębiorstw (prawie 3/4) jako czynnik negatywnie wpływający na ich kondycję [Zelek 2011].

Jak firmy rodzinne poradziły sobie w warunkach globalnego kryzysu finansowego?

Badacze firm rodzinnych są raczej zgodni co do tego, że tego rodzaju przedsiębiorstwa są bardziej wrażliwe na zakłócenia zewnętrzne [Aldamen, Duncan, Kelly i in. 2011]. Niestety pojmowanie owej „wrażliwości" nie jest już jednoznaczne. Nie wiemy, czy chodzi tu o większą podatność na wpływ otoczenia czy może elastyczność, przejawiającą się zdolnością do radykalnych działań dostosowawczych. Wyniki badań przeprowadzonych wśród firm rodzinnych w dobie globalnego kryzysu finansowego w różnych krajach średnio i wysoko rozwiniętych wskazują na zróżnicowaną reakcję na kryzys i tworzą następujący obraz aktywności tego sektora gospodarki w warunkach spowolnienia gospodarczego.

1. Firmy rodzinne lepiej radzą sobie w warunkach kryzysu. Niektóre badania wykazały, że przedsiębiorstwa rodzinne skutecznie opierają się zjawiskom kryzysowym w gospodarce, rzadko też zdarzają się przypadki bankructw w tej grupie podmiotów [Gromelska 2012; Bauweraerts 2013; Gueye, Simon 2010]. Na przykład, badania rodzinnych firm we Włoszech, obejmujące okres 2007–2012, nie wykazały szczególnej podatności firm rodzinnych na kryzys finansowy [D'Aurizio, Oliviero, Romano 2014]. Co więcej, te badania upra-

womocniły przesłanki, że zaangażowanie rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa złagodziło, przynajmniej częściowo, negatywne skutki kryzysu. Podobnie Siakas, Naaranoja, Vlachakis i in. [2014] w badaniach firm rodzinnych w Grecji stwierdzili, że tego rodzaju przedsiębiorstwa radzą sobie lepiej w warunkach pogorszenia otoczenia gospodarczego, bo mają wbudowany mechanizm radzenia sobie w trudnych czasach. Zasadza się on na szczególnej kombinacji przywiązania emocjonalnego i determinacji w zachowaniu ciągłości aktywności biznesowej. Poprzez zjednoczenie sił członków rodzinny w obliczu zagrożenia, kryzys umożliwia przeprowadzenie radykalnych działań dostosowawczych. Istotnym czynnikiem jest tu również gotowość członków rodziny do ponoszenia wyrzeczeń finansowych w czasie kryzysu.

2. Zachowanie firm w warunkach kryzysu nie zależy od tego, czy przedsiębiorstwo ma rodzinny charakter. W odróżnieniu od przedsiębiorstw w Grecji, na podstawie doświadczeń firm fińskich Siakas, Naaranoja, Vlachakis i in. [2014] stwierdzili, że nie ma zależności między reakcją firmy na kryzys a rodzinnym charakterem przedsiębiorstwa. Również inne badania nie potwierdziły tezy, że w warunkach kryzysu finansowego firmy rodzinne osiągają lepsze wyniki niż pozostałe przedsiębiorstwa [Wang, Zhou 2012].
3. Firmy rodzinne gorzej radzą sobie w warunkach kryzysu. W niektórych badaniach wykazano, że rodzinne firmy w czasie kryzysu radzą sobie gorzej niż pozostałe. I tak, Lins, Volpin, Wagner [2013] w swoich badaniach uwzględnili dane dotyczące 8 500 firm z 35 wysoko rozwiniętych krajów świata. Statystycznie istotne wyniki badań empirycznych pokazały, że firmy rodzinne w czasie kryzysu miały niższą stopę zysku (średnio o 1.4 punktu procentowego) w porównaniu do pozostałych firm i o 3.5 punktu procentowego gorszą od firm, które miały większościowego udziałowca, ale nie rodzinnego. Wyniki były niezależne od gałęzi przemysłu ani poziomu rozwoju instytucjonalnego kraju.

Zatem zestawienie wyników badań daje w efekcie niejednorodny obraz zachowań firm rodzinnych w warunkach globalnego kryzysu finansowego. W celu wyjaśnienia tej kwestii poniżej omówiono niektóre aspekty aktywności firm rodzinnych w kontekście ich relacji z otoczeniem zewnętrznym w okresie destabilizacji.

Specyfika firm rodzinnych w warunkach kryzysu

Dość powszechnie przyjmuje się, że firmy rodzinne pod wieloma względami przewyższają pozostałe przedsiębiorstwa [Aldamen, Duncan, Kellyi in. 2011; Anderson, Reeb 2003]. Między innymi, w wielu badaniach wykazano, że firmy rodzinne mają wyższą stopę zysku i płynność finansową [Allouche, Amann 1998; Gueye, Leleux, Schwass 2002]. Nie jest to jednak zagadnienie jednoznacznie rozstrzygnięte i nadal budzi wiele wątpliwości [Bauweraerts 2013; Morck, Wolfenzon, Yeung 2005]. Okazuje się bowiem, że w tej kwestii istotne mogą być przynajmniej dwa aspekty. Po pierwsze nie bez znaczenia jest to, czy mamy do czynienia z przedsiębiorstwem prowadzonym przez założycieli, czy też kolejne pokolenia. Po drugie, ważne jest to, jakie miary kondycji przedsiębiorstw zostaną zastosowane.

Firma założyciela czy następców? W warunkach ostatniego kryzysu finansowego dla reakcji na kryzys istotne okazało się to, czy firm jest prowadzona przez założycieli czy ich spadkobierców/następców [Miller, Le Breton-Miller, Lester i in. 2007; Wang, Zhou 2012; Villalonga, Amit 2006]. Największe różnice w wynikach przedsiębiorstw zarejestrowano w zachowaniu firm prowadzonych przez założycieli oraz tych zarządzanych przez następców założycieli. Różnice w zachowaniu firm rodzinnych, zależne od tego, kto zarządza firmą (założyciele czy następcy), są większe niż różnice między firmami rodzinnymi (bez uwzględnienia osoby zarządzającej) a pozostałymi przedsiębiorstwami (firmami, które nie spełniają kryteriów firm rodzinnych). Oznacza to, że kluczowe dla zachowań firm rodzinnych jest ich kontrolowanie przez założycieli. Firmy o większościowym udziale rodziny, ale prowadzone przez następców, mają już mniej rodzinny charakter, a bliższe są innym przedsiębiorstwom o bardziej niejednorodnej strukturze własności [Aldamen, Duncan, Kelly i in. 2011; Siakas, Naaranoja, Vlachakis i in. 2014] [2].

Według Wanga i Zhou [2012] młodsze pokolenie właścicieli jest bardziej skłonne do podejmowania ryzyka i tym samym zwiększa prawdopodobieństwo bankructwa w warunkach kryzysu. Zwykle też w kolejnym pokoleniu brak jest wyraźnego lidera, a to przekłada się na mniej zdecydowane podejście do zarządzanie przedsiębiorstwem [Family Research Institute 2009]. To zwykle założyciele mają nadrzędną pozycję w strukturze zarządzania, są

[2] Jak pokazały badania, posiadanie pakietu kontrolnego przez jednego udziałowca (rodzinę) ma istotne znaczenie dla sposobu reagowania firmy na zakłócenia zewnętrzne [Aldamen, Duncan, Kelly i in. 2011]; pod tym względem firmy rodzinne podobne są do innych firm kontrolowanych przez większościowego udziałowca; co ważne, siła kluczowego udziałowca ma większe znaczenie niż jego pochodzenie – rodzinne lub nie.

utalentowani i cieszą się niekwestionowanym autorytetem w firmie [Villalonga, Amit 2006]. Z reguły to oni mają większościowe udziały i podejmują kluczowe decyzje. Ze względu na ukierunkowanie na długofalową wizję rozwoju przedsiębiorstwa nie są oni zainteresowani korzyściami krótkoterminowymi kosztem wieloletnich efektów. Nie muszą też podejmować ryzykownych przedsięwzięć, by wykazać się efektami w krótkim czasie przed członkami rady nadzorczej. Zatem, można przypuszczać, że przyczyną niejednorodnego obrazu aktywności firm rodzinnych w warunkach kryzysu finansowego jest ich wewnętrzne zróżnicowanie pod względem kontroli przez założycieli i następców.

Miary kondycji przedsiębiorstw. Jak wiadomo, mamy do dyspozycji szereg mierników sytuacji przedsiębiorstw, odnoszących się do poszczególnych aspektów działalności gospodarczej, takich jak: kondycja finansowa przedsiębiorstwa, organizacja procesu zarządzania, zarządzanie zasobami ludzkimi, technika wytwarzania, zarządzanie strategiczne i marketing i polityka finansowa [Stabryła 2015]. Okazuje się, że w zależności od przyjętego kryterium ocena „radzenia sobie" może być zróżnicowana. Co więcej, Aldamen, Duncan, Kelly i McNamar [2011] wykazali, że sprawnie zarządzane firmy rodzinne, wykorzystujące transparentne i sformalizowane techniki zarządzania mają w warunkach kryzysu gorsze wyniki niż firmy, które preferują bardziej nieformalne, bezpośrednie i mało sformalizowane zachowania. Wyjaśniają to tym, że preferowanie trwania od krótkoterminowych wyników finansowych przekłada się na gotowość ponoszenia strat w krótkim czasie na rzecz zysków długoterminowych. Z tym wiąże się kwestia oceny kondycji firm i odpowiednio horyzontu czasowego – czy dobre wyniki krótkoterminowe, kosztem długofalowych celów, można przedkładać nad krótkoterminowe straty, które umożliwiają przetrwanie?

Priorytety firm rodzinnych. Wobec powyższego, istnieją przesłanki, by sądzić, że miara kondycji przedsiębiorstwa powinna być skorelowana z głównym celem jej działania. I tak, firmy rodzinne niekiedy określa się, jako "cierpliwy kapitał" [China Daily-Europe Weekly 2014]. Ten termin wywodzi się z obserwacji, że firmy rodzinne mają długi horyzont działania, preferują długofalowe zyski od krótkookresowych korzyści[3]. W licznych ba-

[3] Jak pisze Leszczewska [2011], jedną z przyczyn globalnego kryzysu finansowego było skracanie horyzontu czasowego podejmowania decyzji i preferowanie maksymalizacji dochodów w krótkim czasie w miejsce celów długookresowych. To mogłoby sugerować, że firmy rodzinne, jako ukierunkowane bardziej długofalowo, w mniejszym stopniu przyczyniły się do kryzysu.

daniach wykazano, że podstawowym celem działania firm rodzinnych jest utrzymanie się na rynku [Leszczewska 2011; Lins, Volpin, Wagner 2013]. Firmy rodzinne inwestują z myślą o długofalowych dochodach. W odróżnieniu od firm zarządzanych przez najemną kadrę menadżerską nie koncentrują uwagi na miesięcznych czy kwartalnych wynikach finansowych, a w większym stopniu uwzględniają długofalowe konsekwencje podejmowanych decyzji [Aldamen, Duncan, Kelly i in. 2011; Catry, Buff 1996; Gueye, Simon 2010].

Ponadto, firmy rodzinne poczuwają się do dużej odpowiedzialności za kreowane miejsca pracy i dochody, nie tylko dla członków rodziny [Aldamen, Duncan, Kelly i in. 2011]. Badania przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers [2012] wykazały, że dla większości firm rodzinnych kluczowym zasobem jest kapitał ludzki, przede wszystkim zaś zaangażowanie członków rodziny oraz bezpośrednie kontakty z pracownikami najemnymi. Dlatego gorsze wyniki finansowe firm rodzinnych w czasie kryzysu mogą być efektem dążenia do zachowania udziałów i utrzymania zatrudnienia. Ten czynnik w czasie kryzysu słabiej działa w firmach „zwykłych", które gotowe są ratować firmę kosztem mniejszościowych udziałowców lub/i pracowników najemnych [Steinerowska-Streb 2011, Zheng 2010]. W firmach zarządzanych rodzinnie rzadziej też niż w organizacjach zarządzanych przez wynajętych menedżerów zmienia się poziom wynagrodzeń. Ponadto powyższe priorytety przekładają się na bardziej intensywne działania w kierunku racjonalizacji wydatków i wzrostu wydajności, by utrzymać zatrudnienie i dochody [Zheng 2010]. Dlatego też działania podejmowane przez firmy rodzinne w warunkach kryzysu mogą bardziej sprzyjać wzrostowi produktywności i tym samym stwarzać dogodniejsze warunki dla długofalowego rozwoju.

Jeżeli zatem priorytetem firm rodzinnych jest utrzymanie się na rynku, jako kryterium oceny zachowań przedsiębiorstw w warunkach kryzysu należy przyjąć takie mierniki, które ten priorytet odzwierciedlają. Wobec powyższego istnieją przesłanki, by twierdzić, że firmy rodzinne ze względu chociażby na niższy odsetek upadłości i mniejsze redukcje zatrudnienia, lepiej radzą sobie w warunkach kryzysu, przy czym szczególnie dobrze wypadają firmy zarządzane przez założycieli.

Źródła przewagi firm rodzinnych wobec zagrożeń zewnętrznych

O przewadze firm rodzinnych nad pozostałymi przedsiębiorstwami w warunkach kryzysu stanowić mogą specyficzne cechy tych firm, które ujawniają

się w warunkach zagrożenia. W literaturze przedmiotu szczególnie zwraca się uwagę na dwie właściwości, z których pierwsza związana jest z cechami zarządzana a druga z dostępnością kapitału finansowego (Tabela 1).

Tab. 1. Czynniki sprzyjające firmom rodzinnych przetrwanie kryzysu

SPECYFIKA FIRM RODZINNYCH	MECHANIZM TRANSMISYJNY	KONSEKWENCJE
priorytet przetrwania	preferowanie zachowania ciągłości nad rozwój preferowanie celów długoterminowych nad krótkoterminowe	minimalizacja ryzyka
koncentracja na zatrudnieniu i dochodach	dążenie do zachowania miejsc pracy nawet kosztem krótkoterminowych dochodów	utrzymanie poziomu zatrudnienia
konserwatyzm	ostrożne podejmowanie decyzji inwestycyjnych utrzymywanie rezerwy na „ciężkie czasy"	bezpieczeństwo działania
transparentność	spłaszczona struktura zarządzania szerokie kompetencje zarządzających krótki kanał przepływu informacji	elastyczność – tempo i jakość podejmowanych decyzji
zbieżności interesów właścicieli i zarządzających	minimalizacja ryzyka konfliktu interesów	niskie koszty agencji
przywiązanie emocjonalne	większe zaangażowanie rodziny w działalność firmy w „ciężkich czasach" redukcja wymagań finansowych determinacja zachowania ciągłości firmy	wzmocniona odporność na negatywne czynniki zewnętrzne
bezpośrednie relacje z kredytodawcami	łatwiejszy dostęp do kapitału finansowego niż mają pozostałe firmy w dobie kryzysu	tańszy kredyt

Źródło: opracowanie własne.

Po pierwsze, lepsze wyniki firm rodzinnych w czasie kryzysu tłumaczy się bardziej konserwatywnym podejściem do zmian, większą ostrożnością w podejmowaniu decyzji o inwestycjach, powstrzymywaniem się od angażowania się w ryzykowne projekty oraz zachowaniem rezerwy na „ciężkie czasy". Istotne jest też, to, że w firmach rodzinnych zwykle struktura zarzadzania jest stosunkowo płaska, a kanał informacji krótki. W ramach tej struktury zarządzający – członkowie rodziny – mają szersze kompetencje niż w przypadku najemnych menadżerów. Dlatego też z jednej strony mają większą odpowiedzialność, a z drugiej większe możliwości swobodnego podejmowania decyzji [Aldamen, Duncan, Kellyi in. 2011; Leszczewska 2011, Macciocchi, Tiscini 2014]. W efekcie powstają warunki do podejmowania skutecznych decyzji.

Sprawność zarządzania w firmach rodzinnych wiąże się z kwestią kosztów agencji ponoszonych przez tego rodzaju przedsiębiorstwa. Jak twierdzą Aldamen, Duncan, Kelly i McNamara [2011] ze względu na zbieżności interesów właścicieli i zarządzających (członków rodziny), firmy rodzinne ponoszą mniejsze koszty agencji. Jak wiadomo, koszty agencji powstają na skutek rozdzielenia własności od zarządzania i są wynikiem braku spójności interesów tych dwóch grup interesariuszy [Anderson, Reeb 2003; Chrisman, Chua, Litz 2004]. Firmy rodzinne to ten szczególny rodzaj firm, w którym odpowiedzialność za zarządzanie spoczywa głównie w rękach wąskiej grupy właścicieli. Tym też tłumaczy się specyfikę zachowania firm rodzinnych, nie tylko w warunkach kryzysu [Villalonga, Amit 2009].

Ponadto, jak stwierdził Bauweraerts [2013], przywiązanie emocjonalne wzmacnia odporność organizacji na negatywne czynniki zewnętrzne. Zaangażowanie rodziny sprawia też, że firmy zyskują na elastyczności, dzięki mniej sformalizowanym procedurom. Z kolei Siakas, Naaranoja, Vlachakis i in. [2014], Leszczewska [2011] i Macciocchi, Tiscini [2014] zaobserwowali, że kryzys jest okazją do większego zaangażowania rodziny w prowadzone przedsiębiorstwo. Ponadto, związki emocjonalne sprawiają, że następuje mobilizacja do rozwiązania problemów wśród członków rodziny i jest ona silniejsza niż wśród pracowników najemnych. W trudnych czasach gotowość pomocy zgłaszają również krewni na co dzień niezaangażowani w działalność firmy, którzy mogą stanowić istotne wsparcie. Pod tym względem firmy rodzinne wyraźnie różnią się od pozostałych, w których raczej redukuje się zatrudnienie ze względu na koszty niż angażuje dodatkowych pracowników. Jak stwierdzili Siakas, Naaranoja, Vlachakis i in. [2014], owa większa determinacja rodziny wiąże się z groźbą utraty dobrego imienia ca-

łej rodziny na skutek upadku firmy, co może mieć dużo dalej idące konsekwencje dla wszystkich jej członków niż w przypadku upadku przedsiębiorstwa nierodzinnego dla pracowników najemnych.

Jak wiadomo, od wybuchu kryzysu finansowego pogorszeniu uległy warunki finansowania dla wszystkich przedsiębiorstw. Badania dostępności finansowania zewnętrznego, przeprowadzone zarówno w krajach europejskich i w Chinach wykazały, że w warunkach kryzysu firmy rodzinne mają lepszy dostęp do kredytu niż pozostałe firmy [Aldamen, Duncan, Kelly i in. 2011; D'Aurizio, Oliviero, Romano 2014; Gueye, Simon 2010; Zheng 2010]. Należy tu jednak zaznaczyć, że łatwiejszy dostęp do zewnętrznego finasowania w firmach rodzinnych nie przekłada się na większe inwestycje [Aldamen, Duncan, Kelly i in. 2011; Lins, Volpin, Wagner 2013; Steinerowska-Streb 2012; Wang Zhou 2012]. Jak stwierdzili Macciocchi i Tiscini [2014], firmy rodzinne mają raczej skłonność do wzmacniania zabezpieczenia finansowego i zwiększania zapasów gotówki, by przetrwać trudny okres niż do zwiększania wydatków.

Większą dostępność środków finansowych dla firm rodzinnych w czasie kryzysu uważa się za konsekwencję zarówno cech własnych firm rodzinnych, jak również szczególnych oczekiwań kredytobiorców w warunkach destabilizacji sytuacji gospodarczej. W tym pierwszym przypadku chodzi przede wszystkim o możliwość korzystania z oszczędności rodziny i znajomych w sytuacjach awaryjnych. Osiągalność kapitału finansowego dla firm rodzinnych wyjaśnia się również na gruncie specyfiki relacji z potencjalnymi kredytodawcami. W szczególności, Petersen [2004] wykazał występowanie długofalowej tendencji do koncentrowania się banków w relacjach z kredytodawcami na informacji „twardej", zwykle numerycznej, poddającej się sformalizowaniu i rejestracji. W „normalnych" warunkach przywiązywanie większej wagi do informacji „twardej" powoduje, że w procesie weryfikacji wniosków kredytowych preferuje się większe firmy, ponieważ mają one bardziej uporządkowane, usystematyzowane zapisy księgowe. Tym samym ma to swoje negatywne konsekwencje nie tylko dla firm rodzinnych, ale również małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) [Garcia-Appendini 2011]. Okazuje się jednak, że w warunkach wysokiej niestabilności gospodarki – w tym przypadku po upadku banku Lehman Brothers we wrześniu 2008 roku i nasilenia się dążenia do obniżenia ryzyka kredytowego, wśród

potencjalnych kredytodawców wzrasta znaczenie informacji miękkiej, nieformalnej. To z kolei przekłada się na łatwiejszą dostępność kredytów w warunkach kryzysu dla firm, z którymi silniejsze są bezpośrednie relacje[4].

Uwagi końcowe

Przeprowadzone badania pokazują zróżnicowany obraz aktywności przedsiębiorstw rodzinnych w warunkach destabilizacji sytuacji gospodarczej. Wiele wskazuje na to, że sam fakt, iż firma ma charakter rodzinny, nie przesądza o sposobie jej reakcji na kryzys ekonomiczny. W toku badań stwierdzono występowanie określonych uwarunkowań endogenicznych, które określają reakcję firm rodzinnych na kryzys. W szczególności ujawniono określone cechy, mechanizm ich oddziaływania i konsekwencje dla odporności firm rodzinnych na działanie negatywnych czynników zewnętrznych. W pierwszej kolejności należy wymienić szczególną rolę założycieli dla specyfiki firm rodzinnych. Zachowania firm rodzinnych w reakcji na kryzys potwierdzają, że wyniki przedsiębiorstw rodzinnych są w znacznym stopniu determinowane przez pozycję założyciela w strukturze zarządzania. Kolejna istotna kwestia wiąże się z kryterium oceny kondycji przedsiębiorstw w warunkach kryzysu. Okazuje się, że wybór kryterium jest istotny dla oceny reakcji firmy na pogorszenie zewnętrznych warunków funkcjonowania. Ponadto, szczególnie obiecujące okazuje się wykorzystanie teorii agencji dla wyjaśnienia aktywności firm rodzinnych i ta perspektywa badawcza z pewnością zasługuje na dalsze badania.

W skali makroekonomicznej reakcja firm rodzinnych na kryzys może mieć kluczowe znaczenie dla określenia roli tych przedsiębiorstw w gospodarce. Istnieją bowiem przesłanki, by sądzić, że w warunkach kryzysu szczególne cechy tych firm przekładają się na stabilizujące odziaływanie przedsiębiorstw rodzinnych na gospodarkę. Natomiast szczególnie zachowawcze podejście do inwestowania w niestabilnych warunkach może ograniczać rolę firm rodzinnych w wychodzeniu z kryzysu. W sumie może to oznaczać, że firmy rodzinne są raczej stabilizatorem niż akceleratorem ekonomicznym. To zagadnienie również wymaga dalszych studiów.

[4] Dane statystyczne dotyczące warunków finansowania MSP w Polsce w warunkach spowolnienia gospodarczego [UKNF 2011] pokazują, że przynajmniej na początku kryzysu finansowego MSP miały lepsze warunki finansowania niż duże firmy; może tu mieć swoje znaczenie nie tylko charakter informacji uwzględnianej przy rozpatrywaniu wniosków kredytowych, ale również to, że udzielanie niewielkich, rozproszonych pożyczek zamiast dużych skoncentrowanych, sprzyja minimalizowaniu ryzyka kredytodawcy.

Bibliografia

Allouche J., Amann B. (1998), *La confiance: une explication des performances des entreprises familiales*, Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, No. 8-9, 129–154.

Anderson R., Reeb D. (2003), *Founding family ownership and firm performance: evidence from the S&P500,* "The Journal of Finance", 58(3), 1301–1327.

Bauweraerts J. (2013), *How Do Private Family Firms Face the Crisis? Empirical Evidence from Belgium*, "International Business Research", Vol. 6, No. 8.

Bąkiewicz A. (2010), *Strukturalne aspekty rozwoju gospodarczego. Doświadczenia azjatyckie*, WUW, Warszawa.

Catry B., Buff A. (1996), *Le gouvernement de l'entrepris familiale*, Publi-Union Éditions. "China Daily-Europe Weekly" (2014), *All in the family is the business model*, 22.08, 20.

Chrisman J.J., Chua J.H., Litz R.A. (2004), *Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 28 (4), 335–354.

Czerwińska-Lubszczyk A., Michna A. (2013), *MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego*, „Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej", z. 64, 21–31.

D'Aurizio L., Oliviero T., Romano L. (2014), *Strategie E Performance Delle Imprese Familiari Negli Anni Della Crisi*, "Economia Italiana", No. 1.

Family Research Institute (2009), *The Challenges and Opportunities of Family Business During Economic Crisis,* "Intelligence Matters: Issues for Critical Thinking", vol. 1, no. 1.

Gromelska A. (2012), *Rola biznesu rodzinnego w gospodarce niemieckiej* [w:] Ł. Sułkowski , *Firmy rodzinne. Współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", T. XIII/7, 325–333.

Gueye S., Leleux B., Schwass J. (2002), *Are large family companies bridging the stakeholder/shareholder divide? A French empirical analysis*, Frontiers for Entrepreneurship Research, Babson College.

Gueye S., Simon E. (2010), *Is the family business a safer type of governance in time of crisis?*, "Problems and Perspectives in Management', Vol. 8, Special Issue 4, 23–29.

GUS (2014), *Polska 1989–2014*, Warszawa.

Leszczewska K. (2011), *Problemy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnychna przykładzie województwa podlaskiego,* „Przedsiębiorczość i zarządzanie", T. XII/6, 247–262.

Marjański A. (2012), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej: determinanty rozwoju*. „Przedsiębiorczość i zarządzanie", T.XIII, Z.8.

Miller D., Le Breton-Miller I., Lester R.H.i in. (2007), *Are Family Firms Really Superior Performers?*,"Journal of Corporate Finance", 13/5, 829–858.

Morck, R., Wolfenzon D. Yeung B. (2005), *Economic Entrenchment and Growth*, "Journal of Economic Literature", 43, 655–711.

Petersen M.A. (2004), *Information: Hard and Soft,* Kellogg School of Management, Northwestern University, Working Paper, June.

Presbitero A., Udell G.F., Zazzaro A. (2014), *The Home Bias and the Credit Crunch: A Regional Perspective*, "Journal of Money, Credit and Banking", Suppl. to Vol. 46, No. 1, 54–84.

Sharma P., Chrisman J.J., Gersick K.E. (2012), *25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future*, "Family Business Review" 25(1), 5–15.

Sharma P, Chua J.H. (2013), *Asian family enterprises and family business research*, "Asia Pacific Journal of Management", no 30, 641–656.

Siakas K., Naaranoja M., Vlachakis S. i in. (2014), *Family Business in the New Economy: How to Survive and Develop in Times of Financial Crisis*, "Procedia Economics and Finance", no 9, 331–341.

Steinerowska-Streb I. (2011), *Światowy kryzys gospodarczy a zarządzanie w polskich przedsiębiorstwach*, „Master of Business Administration", 3/110, 19–29.

Sułkowski Ł. (2012), *Firmy rodzinne. Współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", T. XIII/7.

UKNF (Urząd Komisji Nadzoru Finansowego) (2011), *Raport o sytuacji banków*, Warszawa.

Villalonga, B., Amit R. (2006), *How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?,* „Journal of Financial Economics", no 80/2, 385–417.

Zelek A. (2011), *Strategia przedsiębiorstwa w walce z kryzysem*, „Firma i Rynek. Zeszyt Naukowy Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu", no 42, 11-14.

Zheng J. (2010), *How do family firms cope with economic crisis? Case studies about Chinese family firms*, Jönköping International Business School.

Źródła internetowe

Aldamen H., Duncan K., Kelly S. i in. (2011), *Performance of Family Firms During the Global Financial Crisis: Does Governance Matter?,* Bond University, Robina Queensland, Australia, SSRN no 1976789, http://ssrn.com/abstract=1976789, (dostęp 9.02.15).

Bourke T. 2014, *Bibliography of the Global Financial / Economic Crisis, European University Institute Library*, 29th edition, http://biblio.eui.eu/, (dostęp 9.02.15).

Garcia-Appendini E. (2011), *Lending to small businesses. The value of soft information*, SSRN Working Paper 1750056; ssrn.com/abstract=1750056, (dostęp 9.02.15).

Kachaner N., Stalk G., Bloch A. (2012), *What You Can Learn from Family Business*, "Harvard Business Review", https://hbr.org/2012/11/what-you-can-learn-from-family-business/ar/1, (dostęp 9.02.15).

Lins K.V., Volpin P., Wagner H.F. (2013), *Does Family Control Matter? International Evidence from the 2008-2009 Financial Crisis,* "Review of Financial Studies",http://ssrn.com/abstract=1964764, (dostęp 9.02.15).

Macciocchi D., Tiscini R. (2014), *Behavior of Family Firms in Financial Crisis: Cash Extraction or Financial Support?* SSRN no 2446932, ssrn.com/=2446932, (dostęp 9.02.15).

PricewaterhouseCoopers (2012), *Choosing your next big bet,* PwC Family Business Survey 2010/11, www.pwc.com/pcs, (dostęp 9.02.15).

Stabryła A. (2015), *Metodyka oceny osiągnięć przedsiębiorstwa*, http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_1_25.pdf, (dostęp 9.02.15).

Wang Y., Zhou H. (2012), *Are Family Firms Better Performers During the Financial Crisis?*SSRN 2201863, http://ssrn.com/abstract=2201863, (dostęp 9.02.15).

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 303–321

Jacek Lipiec
Szkoła Główna Handlowa

Giełdowe firmy rodzinne w okresie przedkryzysowym

Public Family Firms Before the Latest Crisis

Abstract: This article analyzes public family firms on the Warsaw Stock Exchange. The performance of family firms was measured against nonfamily firms. Three indicators were used for this comparative study: revenues, return on assets and return on equity. In addition, the firms were split and measured according to their size as small, medium and large. We analyzed family firms in the period preceding the latest crisis of 2008–2009 as it was found that a portfolio of construction family firms outperformed their nonfamily peers during this crisis. We intended to analyze a performance of public family firms before the crisis and find out whether there were any differences. In addition, the public family firm characteristic is provided in this article.
Key words: family firm, stock exchange, performance.

Wstęp

Ostatni światowy kryzys z 2008 r. przyczynił się do upadków wielu firm, ale w mniejszym stopniu dotknął firm rodzinnych. Dzięki firmom rodzinnym skutki kryzysu w niektórych krajach były mniej odczuwalne, czego przykładem mogą być Niemcy. Niemiecki Frankfurter Rundschau odnotował w wydaniu z 13 listopada 2009 r., że: „firmy rodzinne generują połowę przychodów oraz miejsc pracy w Niemczech, ale tylko niewiele z nich znane jest opinii publicznej. Sytuacja ta musi ulec zmianie w dobie kryzysu". W Polsce takim pozytywnym przykładem są giełdowe firmy rodzinne z sektora budownictwa. Porównanie portfela firm rodzinnych oraz nierodzinnych z indeksu WIG-Budownictwo pokazało, że firmy rodzinne wygenerowały znacznie wyższe zyski dla inwestorów w czasie ostatniego kryzysu niż firmy

nierodzinne (te ostatnie przyniosły straty w analogicznym okresie) [Lipiec 2014].

W niniejszym artykule omówiono giełdowe firmy rodzinne notowane na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. W szczególności przeanalizowano efektywność firm rodzinnych oraz nierodzinnych w okresie przedkryzysowym, aby zbadać stopień przygotowania obu grup firm na trudne czasy kryzysowe.

Przegląd literatury

Firma Stoy Harward przeprowadziła jedno z pierwszych badań giełdowych firm rodzinnych na podstawie analizy cen akcji brytyjskich firm giełdowych w okresie od 1979 do 1991 roku. Wnioski z tego badania pokazały, że firmy rodzinne osiągnęły lepsze wyniki niż firmy nierodzinne, a w szczególności [Jeżak i in. 2004, s. 30]:

- akcje koszyka publicznych firm rodzinnych przewyższały FTSE w tym okresie prawie o 30%,
- ponad 40% badanych firm osiągnęło więcej niż dziesięciokrotny wzrost cen akcji, a siedem firm odnotowało aż pięćdziesięciokrotny wzrost cen akcji w omawianym okresie,
- oprócz trzech przypadków ceny akcji pozostałych firm rodzinnych przynajmniej się podwoiły,
- akcje firm rodzinnych okazały się bardziej odporne na krach giełdowy, który miał miejsce w październiku 1987 r.,
- indeks giełdowy firm rodzinnych wzrósł o 32% w okresie od końca 1986 r. do końca 1987 r., podczas gdy indeks FTSE odnotował wzrost 4% w tym samym okresie.

Naukowcy badający firmy rodzinne zaczęli zatem poświęcać więcej uwagi podmiotom rodzinnym notowanym na giełdach. P. Mazolla i G. Marchisio [2002] zauważyli, że wejście spółki na giełdę niesie ze sobą wiele korzyści w postaci zwiększenia zyskowności oraz aktywów spółek, czy też podniesienia efektywności pracy. Dodatkowo wskazali, że badane przez nich firmy rodzinne nie utraciły kontroli rodzinnej po wejściu na giełdę. L. Mahérault [2000] oraz D. Sraer i D. Thesmar [2004] badali z kolei giełdowe firmy rodzinne notowane na giełdzie francuskiej. L. Mahérault zauważył, że firmy rodzinne z sektora MSP notują wzrosty po upłynnieniu akcji, co potwierdziły badania D. Sraera oraz D. Thesmara. Do podobnych wniosków doszli J. Martinez i in. [2007], którzy wykazali wyższą efektywność firm rodzinnych na giełdzie chilijskiej mierzoną za pomocą stopy zwrotu z kapitału własnego

(ROE), stopy zwrotu z aktywów (ROA) oraz wskaźnika Tobin Q. Inną cechę giełdowych firm rodzinnych badał P. Poutziouris [2006], który analizował te podmioty na giełdzie brytyjskiej. Poutziouris dowiódł, że zarządy firm rodzinnych w większym stopniu reinwestują osiągane zyski oraz inwestują w aktywa spółek niż firmy nierodzinne. Reinwestowanie zysków to typowa charakterystyka firm rodzinnych, które rozwijają się przede wszystkim organicznie unikając kredytowania działalności. D. Martin i K. Suarez [2001] prowadzili badania giełdowych firm rodzinnych w Hiszpanii. Z analizy ich wynika, że firmy rodzinne charakteryzują się bardziej skoncentrowanym akcjonariatem, posiadają mniej aktywów oraz osiągają niższe przychody niż firmy nierodzinne. W zarządzie firmy rodzinnej zasiada średnio dziewięciu członków, z czego większość stanowią członkowie rodziny. Natomiast hiszpańskie firmy rodzinne nie różnią się zasadniczo od nierodzinnych w kontekście wskaźników ekonomicznych.

Polskie rodzinne firmy giełdowe badali m.in. O. Kowalewski i in. [2010] oraz J. Lipiec [2014]. W pierwszym z wymienionych badań dowiedziono, że istnieje relacja (odwrotna U-kształtna) pomiędzy wysokością udziałów w firmie oraz efektywnością. Z kolei w drugim badaniu wykazano, że rodzinne firmy z portfela budownictwa przyniosły wyższe zyski inwestorom niż firmy nierodzinne podczas ostatniego kryzysu. Do udowodnienia tego wniosku wykorzystano model wyceny aktywów kapitałowych (Capital Asset Pricing Model).

Metodologia i wyniki badań

Niniejsze badanie przeprowadzono wśród firm giełdowych notowanych na głównym parkiecie Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych. Badanie przeprowadzono w ostatnich latach przedkryzysowych, tj. na przełomie 2006 r. i 2007 r. w celu zdiagnozowania stopnia przygotowania firm rodzinnych do kryzysu. Dla potrzeb badania wykorzystano dane pozyskane z Giełdy Papierów Wartościowych oraz informacje powszechnie udostępniane przez firmy. Z badania wyłączono następujące podmioty: narodowe fundusze inwestycyjne, banki, podmioty zagraniczne, domy maklerskie, spółki z większościowym udziałem Skarbu Państwa oraz firmy w upadłości. W efekcie tej wstępnej selekcji wyłoniono 484 podmiotów do dalszej analizy. Ze względu na fakt, że nie zawsze firmy ujawniają pełne dane finansowe, ostatecznie zakwalifikowano 341 podmiotów do analizy statystycznej. Należy podkreślić, że nawet po takiej selekcji czasami brakowało niektórych danych, co widać w różnych liczebnościach

danych wynikowych. Na liczebność również wpływ miały obserwacje odstające, które usunięto z próby.

W następnym etapie dokonano podziału firm na rodzinne oraz nierodzinne bazując na następującej definicji: „giełdowa firma rodzinna to taka, w której minimum dwóch członków rodziny posiada udziały w firmie umożliwiające wywieranie wpływu na zarządzanie firmą, tj. przynajmniej dwóch członków rodziny reprezentuje zarząd firmy lub radę nadzorczą". Następnie firmy podzielono ze względu na ich rozmiar, tj. małe, średnie oraz duże przedsiębiorstwa, korzystając z definicji zalecanej przez Komisję Europejską (Zalecenie Komisji 96/280/WE z dnia 3 kwietnia 1996 r., dotyczące definicji małych i średnich przedsiębiorstw (Dz.U. L 10z 30.04.1996, str. 4). Dane finansowe występujące w tej definicji przeliczono według średniego kursu NBP z dn. 31.12.2007. W efekcie firmy giełdowe podzielono według rozmiarów na następujące grupy:

Tab. 1. Podział giełdowych firm rodzinnych wg wielkości

Wielkość			**Ogółem**
Mała	**Średnia**	**Duża**	
Firmy rodzinne			
18	39	74	131
5,3%	11,4%	21,7%	38,4%
Firmy nierodzinne			
19	61	130	210
5,6%	17,9%	38,1%	61,6%

Źródło: opracowanie własne.

Z tabeli 1 wynika, że większość notowanych firm na Giełdzie Papierów Wartościowych w analizowanym okresie stanowiły firmy duże (59,8%), w następnej kolejności średnie (29,3%), zaś najmniej liczną grupę reprezentowały firmy małe (10,9%). Niemal tyle samo podmiotów rodzinnych (5,3%) co nierodzinnych (5,6%) występowało w kategorii małych firm. W pozostałych kategoriach widać już dominację firm nierodzinnych – prawie dwukrotnie wyższą w kategorii dużych firm.

W kolejnym etapie badania przeanalizowano udziały członków rodziny w firmach oraz pełnione przez nich funkcje w organach spółki. Z analizy tej

wynika, że rodzinną firmę giełdową tworzyło najczęściej dwóch członków rodziny (dominanta), maksymalnie zaś siedmiu (jednostkowy przypadek). Średnio rodzina posiadała 38,56% udziałów w firmie, ale należy podkreślić, że na giełdzie notowano również firmy z prawie 100% kapitałem rodzinnym w owym czasie – i odwrotnie – najmniejszy udział rodziny w firmie giełdowej wyniósł zaledwie 0,04%. Zdecydowana większość (trzeci kwartyl) rodzin właścicielskich posiadała 57% udziałów w firmie.

Tab. 2. Analiza częstości akcjonariatu rodzinnego

Średnia		38,56%
Odchylenie standardowe		27,14%
Minimum		0,04%
Maksimum		99,98%
Percentyle	10%	6,97%
	25%	13,90%
	50%	35,58%
	75%	57,02%
	90%	77,71%

Źródło: opracowanie własne.

W zarządach spółek rodzinnych zasiadał przeważnie jeden reprezentant rodziny (dominanta), aczkolwiek występowały firmy, w których nawet trzech przedstawicieli rodziny pełniło kierownicze funkcje. Natomiast rady nadzorcze reprezentowane były przez jednego członka rodziny, chociaż należy dodać, że nie była to często spotykana praktyka (dominanta wyniosła zero).

Najwięcej firm notowanych w owym czasie zlokalizowanych było w województwie mazowieckim (prawie co trzecia firma). Co dziesiąta firma giełdowa zlokalizowana była w województwie śląskim bądź dolnośląskim. Firmy rodzinne wykazywały podobną specyfikę lokalizacyjną – najczęściej były zlokalizowane w województwie mazowieckim (29,55%), śląskim (13,07%) oraz dolnośląskim (12,5%).

Tab. 3. Podział giełdowych firm w podziale na województwa

Województwo	% wszystkich firm	% firm rodzinnych
mazowieckie	31,40%	29,55%
śląskie	11,98%	13,07%
dolnośląskie	10,54%	12,50%
wielkopolskie	8,47%	9,09%
małopolskie	8,26%	10,80%
pomorskie	5,79%	4,55%
łódzkie	4,75%	3,98%
podkarpackie	3,51%	2,84%
kujawsko-pomorskie	3,31%	4,55%
lubelskie	2,89%	2,84%
świętokrzyskie	2,89%	2,27%
warmińsko-mazurskie	1,86%	1,14%
lubuskie	1,45%	1,70%
podlaskie	1,24%	0,57%
zachodniopomorskie	1,03%	0,00%
opolskie	0,62%	0,57%

Źródło: opracowanie własne.

Co dziesiąta giełdowa firma rodzinna zlokalizowana była w województwie małopolskim, natomiast żadna firma rodzinna z województwa zachodniopomorskiego nie była reprezentowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w owym czasie.

Najwięcej giełdowych firm rodzinnych prowadziło działalność produkcyjną (36,2%), zaś co piąta działalność w branży handlowej. Względnie duża koncentracja giełdowych firm występowała w usługach oraz branży IT.

Tab. 4. Reprezentacja rodzinnych firm giełdowych w podziale na branże

Branża	% udział
produkcja	36,21%
handel	20,11%
usługi	16,09%
IT	12,07%
budownictwo	5,17%
finanse	4,02%
doradztwo	3,45%
odzieżowa	1,72%
media	0,57%
transport	0,57%

Źródło: opracowanie własne.

Pozostałe sektory działalności gospodarczej nie były znacząco reprezentowane przez firmy rodzinne.

Ważnym elementem statystycznej analizy porównawczej giełdowych firm rodzinnych oraz nierodzinnych była ocena efektywności ich działania. Ze względu na dużą reprezentację firm na parkiecie o różnych rozmiarach zdecydowano się je podzielić na podstawie definicji MSP zalecanej przez Komisję Europejską i analizować w ramach każdej grupy. Wśród najważniejszych parametrów porównawczych przyjęto dwa wskaźniki: stopę zwrotu z kapitału własnego (ROE) oraz stopę zwrotu z aktywów (ROA). Jako trzeci parametr porównawczy przyjęto przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów. Poniżej przedstawiono rezultaty z analizy porównawczej firm rodzinnych oraz nierodzinnych w poszczególnych grupach.

Małe firmy giełdowe

Populacja małych firm na giełdzie liczyła 37 podmiotów w analizowanym okresie. Średni roczny poziom przychodów firm giełdowych rodzinnych i nierodzinnych był porównywalny – ok. 20 mln PLN. Z analizy statystycznej wynika, że stopa zwrotu z aktywów nie stanowiła wyróżnika rodzinności.

Tab. 5. Statystyka dla grupy małych firm (w tys. PLN)

Parametr	Rodzinność	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy średniej
Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	Firmy rodzinne	18	19 815,39	17 146,17	4 041,39
	Firmy nierodzinne	17	20 565,73	17 210,78	4 174,23
Stopa zwrotu z kapitału własnego (ROE)	Firmy rodzinne	18	-11,60	63,56	14,98
	Firmy nierodzinne	16	16,97	25,59	6,40
Stopa zwrotu z aktywów (ROA)	Firmy rodzinne	14	6,30	10,91	2,92
	Firmy nierodzinne	17	10,71	14,54	3,53

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 6. Test dla prób niezależnych dla grupy firm małych

Parametr	Równość wariancji	Test Levene'a jednorodności wariancji		Test t równości średnich		
		F	Istotność	t	df	Istotność (dwustronna)
Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	Założono równość wariancji	0,07	0,79	-0,13	33,00	0,90
	Nie założono równości wariancji			-0,13	32,87	0,90
Stopa zwrotu z kapitału własnego (ROE)	Założono równość wariancji	4,74	0,04	-1,68	32,00	0,10
	Nie założono równości wariancji			-1,75	22,90	0,09
Stopa zwrotu z aktywów (ROA)	Założono równość wariancji	2,58	0,12	-0,94	29,00	0,36
	Nie założono równości wariancji			-0,96	28,79	0,34

Źródło: opracowanie własne.

Średnie firmy giełdowe

Natomiast w małych firmach giełdowych zaobserwowano zróżnicowanie w stopie zwrotu z kapitału własnego. W przypadku firm rodzinnych widać, że zaangażowany przez właścicieli kapitał własny przynosił straty. Wystąpiła istotna różnica w odniesieniu do zróżnicowania wskaźnika ROE dla obu grup: firmy rodzinne były istotnie bardziej zróżnicowane niż firmy nierodzinne.

W sektorze średnich firm giełdowych nie zaobserwowano zróżnicowania pomiędzy firmami rodzinnymi i nierodzinnymi w odniesieniu do wskaźników zyskowności oraz poziomu przychodów.

Tab. 7. Statystyka dla grupy średnich firm (w tys. PLN)

Parametr	Rodzinność	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy średniej
Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	Firmy rodzinne	29	73 074,73	38 603,73	7 168,53
	Firmy nierodzinne	56	63 156,05	47 198,65	6 307,19
Stopa zwrotu z kapitału własnego (ROE)	Firmy rodzinne	29	10,90	7,22	1,34
	Firmy nierodzinne	47	12,23	7,49	1,09
Stopa zwrotu z aktywów (ROA)	Firmy rodzinne	29	7,12	4,90	0,91
	Firmy nierodzinne	48	6,91	4,85	0,70

Źródło: opracowanie własne.

Mimo iż zróżnicowanie w obu grupach widoczne było w odniesieniu do przychodów (firmy rodzinne osiągnęły średnio o 10 mln złotych wyższe przychody niż firmy nierodzinne), to jednak różnica ta nie była istotna statystycznie.

Tab. 8. Test dla prób niezależnych dla grupy firm średnich

Parametr	Równość wariancji	Test Levene'a jednorodności wariancji		Test t równości średnich		
		F	Istotność	t	df	Istotność (dwustronna)
Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	Założono równość wariancji	2,19	0,14	0,98	83,00	0,33
	Nie założono równości wariancji			1,04	67,53	0,30
Stopa zwrotu z kapitału własnego (ROE)	Założono równość wariancji	0,04	0,84	-0,77	74,00	0,45
	Nie założono równości wariancji			-0,77	61,16	0,44
Stopa zwrotu z aktywów (ROA)	Założono równość wariancji	0,18	0,67	0,19	75,00	0,85
	Nie założono równości wariancji			0,19	58,63	0,85

Źródło: opracowanie własne.

Duże firmy giełdowe

Grupa dużych firm giełdowych, które analizowano w owym okresie, liczyła 204 podmioty. Duże zróżnicowanie firm rodzinnych oraz nierodzinnych wystąpiło w przychodach netto ze sprzedaży. Firmy nierodzinne osiągnęły średnio 1,8 razy wyższe przychody niż firmy rodzinne, jednak wystąpiło istotne zróżnicowanie przychodów dla obu grup (firmy nierodzinne były istotnie bardziej zróżnicowane niż firmy rodzinne).

Stopa zwrotu z kapitału własnego była porównywalna w obu grupach, a także zróżnicowanie tego wskaźnika było podobne dla obu grup. Duże firmy rodzinne osiągnęły istotny statystycznie wyższy poziom stopy zwrotu z aktywów w analizowanym okresie (6,42 vs. 5.98).

Korelacje

Dla obu grup firm notowanych na giełdzie warszawskiej, zarówno rodzinnych, jak i nierodzinnych, zbadano korelacje pomiędzy wielkością, przychodami netto ze sprzedaży, stopą zwrotu z kapitału własnego oraz stopą zwrotu z aktywów. Z analizy tej wynika, że w grupie firm rodzinnych wystąpiła korelacja pomiędzy wielkością firmy a przychodami netto oraz wielkością firmy a stopą zwrotu z kapitału własnego.

Z kolei w grupie firm nierodzinnych zaobserwowano korelację pomiędzy wielkością firmy a jej przychodami netto.

W obu grupach firm stopa zwrotu z kapitału własnego oraz stopa zwrotu z aktywów korelowały ze sobą.

Tab. 9. Statystyka dla grupy dużych firm (w tys. PLN)

Parametr	Rodzinność	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy średniej
Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	Firmy rodzinne	53	305 837,42	245 062,15	33 661,87
	Firmy nierodzinne	102	555 675,92	522 387,16	51 724,04
Stopa zwrotu z kapitału własnego (ROE)	Firmy rodzinne	60	11,98	10,81	1,40
	Firmy nierodzinne	110	12,62	11,41	1,09
Stopa zwrotu z aktywów (ROA)	Firmy rodzinne	63	6,42	6,23	0,79
	Firmy nierodzinne	100	5,98	4,39	0,44

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 10. Test dla prób niezależnych dla grupy firm dużych

Parametr	Równość wariancji	Test Levene'a jednorodności wariancji		Test t równości średnich		
		F	Istotność	t	df	Istotność (dwustronna)
Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	Założono równość wariancji	22,47	0,00	-3,30	153,00	0,00
	Nie założono równości wariancji			-4,05	151,79	0,00
Stopa zwrotu z kapitału własnego (ROE)	Założono równość wariancji	0,01	0,94	-0,36	168,00	0,72
	Nie założono równości wariancji			-0,36	127,07	0,72
Stopa zwrotu z aktywów (ROA)	Założono równość wariancji	9,99	0,00	0,53	161,00	0,60
	Nie założono równości wariancji			0,49	100,70	0,62

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 11. Macierz korelacji w grupie firm rodzinnych

		Wielkość	Przychody netto ze sprzedaży	ROE	ROA
Wielkość	Korelacja	1	0,367**	0,232*	0,14
	Istotność (dwustronna)		0,00	0,01	0,15
	N	114	114	113	114
Przychody netto ze sprzedaży	Korelacja	0,367**	1	0,07	-0,02
	Istotność (dwustronna)	0,00		0,40	0,83
	N	114	154	152	154
Stopa zwrotu z kapitału własnego (ROE)	Korelacja	0,232*	0,07	1	0,923**
	Istotność (dwustronna)	0,01	0,40		0,00
	N	113	152	152	152
Stopa zwrotu z aktywów (ROA)	Korelacja	0,14	-0,02	0,923**	1
	Istotność (dwustronna)	0,15	0,83	0,00	
	N	114	154	152	154

** Korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

* Korelacja jest istotna na poziomie 0.05 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 12. Macierz korelacji w grupie firm nierodzinnych

		Wielkość	Przychody netto ze sprzedaży	ROE	ROA
Wielkość	Korelacja	1	0,149*	0,00	-0,03
	Istotność (dwustronna)		0,04	0,96	0,72
	N	185	185	183	185
Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	Korelacja	0,149*	1	0,02	0,02
	Istotność (dwustronna)	0,04		0,78	0,82
	N	185	233	227	231
Stopa zwrotu z kapitału własnego (ROE)	Korelacja	0,00	0,02	1	0,618**
	Istotność (dwustronna)	0,96	0,78		0,00
	N	183	227	227	227
Stopa zwrotu z aktywów (ROA)	Korelacja	-0,03	0,02	0,618**	1
	Istotność (dwustronna)	0,72	0,82	0,00	
	N	185	231	227	231

** Korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

* Korelacja jest istotna na poziomie 0.05 (dwustronnie).

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

W wyniku przeprowadzonej analizy firm notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych przedstawiono charakterystykę firm rodzinnych oraz nierodzinnych w okresie przedkryzysowym. Charakterystykę tę sporządzono na podstawie trzech podstawowych wskaźników ekonomicznych, które pozwalają mierzyć zyskowność aktywów, kapitałów własnych oraz wzrost firmy. Ponadto scharakteryzowano akcjonariat firm rodzinnych oraz reprezentatywność członków rodziny w organach firmy.

Niniejsze badanie pokazało, że przeciętna rodzinna firma giełdowa w okresie przedkryzysowym zlokalizowana była w województwie mazowieckim, a rodzina posiadała 38,56% udziałów w firmie. Zarówno zarząd firmy, jak i rada nadzorcza, reprezentowane były przez jednego przedstawiciela rodziny, chociaż w przypadku rady nie była to często spotykana praktyka. Rodzina prowadziła działalność głównie w branży produkcyjnej. W grupie firm dużych co piąta była firmą rodzinną, zaś co dziesiąta średnią. W grupie firm małych występowało niewielkie zróżnicowanie.

Analiza firm rodzinnych oraz nierodzinnych wskazała różnice w funkcjonowaniu obu tych grup firm na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych w latach 2008–2009. Małe firmy rodzinne charakteryzowały się statystycznie niższymi (ujemnymi) zyskami z kapitałów własnych. Z kolei w grupie średnich firm nie odnotowano istotnie różnicujących cech pomiędzy firmami rodzinnymi a nierodzinnymi. Na warszawskiej giełdzie zdecydowanie dominowały w analizowanym okresie firmy duże. Stanowiły one 60% ogółu firm notowanych, zaś przychody firm nierodzinnych prawie dwukrotnie przewyższały przychody firm rodzinnych. Natomiast firmy rodzinne wykazały statystycznie istotnie wyższą zyskowność z aktywów niż firmy nierodzinne (6,42 vs. 5.98).

Analiza korelacji wykazała występowanie zależności pomiędzy wielkością firmy a osiąganymi przez nią przychodami, zarówno w grupie firm rodzinnych, jak i nierodzinnych. Zależności te wydają się oczywiste, gdyż wraz z rozwojem firmy następuje wzrost jej możliwości sprzedażowych. W firmach rodzinnych zaobserwowano również zależność pomiędzy wielkością firmy a osiąganą przez nią stopą zwrotu z kapitału własnego.

Niniejsze badanie pokazało również, że rodziny właścicielskie nie muszą obawiać się utraty kontroli nad firmą, jeśli zdecydują się na wejście na giełdę papierów wartościowych. Mimo iż akcjonariat firmy może ulec przekształceniom, to rodziny właścicielskie mogą oczekiwać dynamicznego wzrostu ich firmy (różnica pomiędzy przychodami dużych firm rodzinnych

była ponad czternastokrotnie wyższa niż małych firm rodzinnych). Z kolei wzrost firmy umożliwi zwiększenie konkurencyjności na rynku, czego firma mogłaby nie osiągnąć przy ograniczonych środkach kapitałowych. Z pewnością giełda stanowi istotne źródło pozyskiwania kapitału, które pozwala firmom się rozwijać – oczywiście nie tylko rodzinnym.

W przyszłości planuje się przeprowadzenie analogicznego badania firm giełdowych w dwóch kolejnych okresach: w latach kryzysowych oraz pokryzysowych. Badania te pozwolą na uzyskanie pełniejszego obrazu funkcjonowania firm rodzinnych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych.

Bibliografia

Barrédy C. (2007), *Réflexion théorique sur l'intérêt des administrateurs externes dans les entreprises familiales cotées*, „XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique – AIMS", Montréal.

Jaskiewicz P., Gonzalez V.M., Menendez S., Schiereck D. (2005), *Long-run IPO Performance Analysis of German and Spanish Family-owned businesses*, "Family Business Review", wrzesień.

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

Kowalewski O., Talavera O., Stetsyuk I. (2010), *Influence of Family Involvement in Management and Ownership on Firm Performance: Evidence from Poland*, "Family Business Review", Nr 23.

Lipiec J. (2014), *Capital Asset Pricing Model Testing at Warsaw Stock Exchange: Are Family Businesses the Remedy for Economic Recessions?* "International Journal of Financial Studies", Nr 2(3).

Mahérault L. (2000), *The influence of going public on investment policy: an empirical study of French family-owned businesses*, "Family Business Review", Nr 1.

Martin D., Suarez K. (2001), *Comportamiento y resultados de las empresas cotizadas familiares versus no familiares*, "XI congreso de ACEDE".

Martinez J.I., Stohr B., Quiroga R. (2007), *Family ownership and firm performance: Evidence from public companies in Chile*, "Family Business Review", Nr 2.

Mazzola P., Marchisio G. (2002), *The Role of Going Public in Family Businesses' Long-Lasting Growth: A Study of Italian IPOs*, "Family Business Review", Nr 2.

Poutziouris P. (2006), *The UK Family Business PLC Economy*, "Institute for Family Business".

Sraer D., Thesmar D. (2004), *Performance and Behavior of Family Firms: Evidence From the French Stock Market*, "Centre for Economic Policy Research", Nr 4520.

Zalecenie Komisji 96/280/WE z dnia 3 kwietnia 1996 r. dotyczące definicji małych i średnich przedsiębiorstw (Dz.U. L 10z 30.04.1996, s. 4).

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 323–332

Serrano Torres Ma. Guadalupe

Universidad Tecnológica de León Blvd. Universidad Tecnológica No. 225 Col. San Carlos León

Quezada Flores Ma. De la Luz

Universidad Tecnológica de León Blvd. Universidad Tecnológica No. 225 Col. San Carlos León

Márquez De Anda Camilo

Universidad Tecnológica de León Blvd. Universidad Tecnológica No. 225 Col. San Carlos León

Investigación sobre el modelo de negocio que utilizan las incubadoras en México para atender el emprendedurismo en la gestión de las empresas familiares en la obtención de financiamiento

The Research on Business Model Used by Incubators in Mexico to Support the Family Business Management in Order to Gain Funding

Abstract: In Mexico family businesses occupy a very important place in the economy participation, with a contribution of over 50% of PIB, there are various funding sources cite some government, first the Federal, State, Municipal, privates, and others are banks and finance that support micro enterprises and family, these sources not only support financially but also in strengthening and improving the infrastructure of the company in the areas of production, finance, supplier development, marketing, quality, in the use of technology and the export of their products, etc.
The sources of government funding mostly ask for a business plan and an executive summary to support your project or business idea, this is the reason for this research study.

The business model is asked what made the entrepreneur to plan its life for at least five years and make plans to go increasing their profit and growth for the company to achieve higher test searching life to three years, when statistically fail the 70% of family businesses and MYPYMES.
Statistical data show that 100% of the Mexican companies, 90% are family businesses and micro enterprises, this has the facility to offer to the country for the formation of a company and the easy trade in products, business entrepreneurs require a good idea and implement it, the goal of incubators in formalizing and support in the important aspects of this type of business, usually fear the juridical aspect eg legal, fiscal, marketing, management, production and plan sales.
Key words: Family businesses, funding sources, guidelines to get fundings.

Introducción

El modelo de negocios que se presenta en esta investigación es el que utilizan las incubadoras comprende las reglas de operación para el año 2014 de la Secretaria de Desarrollo Económico del Estado de Guanajuato. El cual marca el contenido del resumen ejecutivo y el plan de negocios extenso [Reglas de Operación de la Secretaria de Desarrollo Económico del Estado de Guanajuato SEDES 2014].

El citado modelo caso de investigación es necesario para pedir un financiamiento, porque en él se documenta toda la actividad financiera de la empresa, expresada en términos monetarios, se hacen los objetivos a corto, mediano y largo plazo de cada una de las áreas que forman la empresa, sin importar el tamaño de la misma.

Elaborando un plan de negocios permitirá al empresario participar en concursos de emprendurismo y obtener recursos para equipar su empresa y contar con herramientas y activos que sumen a la empresa y ayuden a su crecimiento.

Al hacer esta investigación nos damos cuenta que la fuente de financiamiento del fondo de arranque de capital semilla da financiamiento a todo emprendedor y empresario con una antigüedad de funcionamiento no mayor a un año de operaciones de haberse dado de alta en la SHCP.

La empresa familiar son aquellas en las que al menos dos miembros de una misma familia, tanto personas relacionadas por parentesco natural como legal. Tienen el control sobre la propiedad en grado suficiente como para influir y participar de forma efectiva en la administración y dirección con objetivos y fines claramente empresariales, no personales.

Lo que hace que una empresa familiar sea distinta del resto de las compañías, es el escenario, la propiedad, la familia y la empresa. Sus actores

están integrados en alguno o en cada uno de estos escenarios, las combinaciones posibles son enormes y determinan también la existencia de posibles conflictos.

Batalla de Guerras. El parentesco no tiene por qué ser una garantía de paz, armonía y amor; la dimensión emotiva puede tener mucho de irracional y dañina. Celos, rabia, envidias, odio, discriminación forman parte del día a día de muchas de estas empresas familiares.

Lujos y complots, como lo comenta Sala en su libro a primera hora de la mañana del 28 de marzo de 1995, estaba el cuerpo en un charco de sangre de Maurizio Gucci, quien años antes había vendido la mitad del imperio de la moda, tres años después la policía aprende a su ex esposa por haber contratado a 2 sicarios para matar a la víctima [Sala 2009]

Como lo comenta **Ana Diana Betancourt Enríquez en su estudio de investigación de empresas familiares "**De acuerdo con el reporte de la Family Business Magazine, diez de las 250 empresas familiares más grandes del mundo son mexicanas, entre las que destacan Femsa, con una importante participación accionaria de la familia Garza; Cemex que es la segunda cementera más grande del mundo y donde la familia Zambrano es la principal accionista; Grupo Carso de la familia Slim; Grupo industrial Bimbo de los Servitje; Grupo Televisa de la familia Azcárraga; Grupo Casa Saba de la familia Rafoul, que ha penetrado en el área de textiles y bienes raíces y Grupo Corvi de la familia Villaseñor que se desarrolla en el giro de los alimentos" [Enriquez 2012].

En México, alrededor de 70% de los nuevos negocios no llegan al tercer año de vida. Numerosos estudios en EE. UU. Muestran que menos de 30% de las empresas familiares avanzan con éxito a la segunda generación, y sólo 12% alcanza la tercera. Según datos de la *Small Business Administration* (www.sba.gov) y el *Bureau of Labor Statistics* (www.bls.gov), 53% de las empresas de nueva creación o"*startups*" nacidos en 2005 habían desaparecido en 2010, cinco años después. En pocas palabras, la mayoría de las empresas familiares –70%, al menos– no pasa a la siguiente etapa. Un pronóstico estimado, generalmente aceptado, es que la esperanza de vida promedio de una empresa familiar es de 25 años, mientras que las gestionadas de manera institucional viven en promedio 50 años [Enriquez 2012].

El modelo de Negocio que se presenta en esta investigación es el implementado por la INADEM que depende de la secretaría de Economía de México, este modelo utiliza el sistema camban, que considera el modo de operar del negocio, las alianzas con sus clientes y proveedores, los recursos

clave con los que cuenta, las actividades clave, la propuesta valor, la relación con los clientes, la estructura de los costos, el flujo de los ingresos [https://www.inadem.gob.mx/].

El modelo de negocio se sustenta en el texto de Alexander & Yves Pigneur con su titulo generación de modelos de negocios, este autor explica la importancia de cada punto que comprende el modelo de negocio, este autor analiza la opinión de 470 coautores en 140 países y así compilan esta obra [Pigneur, Modelo de Negocios 2010].

"El modelo de equilibrio entre empresa y familia Imagine un barco constituido por tres partes: Proa, ropa y cabina de mando, en la cual se encuentra el capitán. El barco flota en la medida en la que agua no penetre, y para tal efecto debe moverse en armonía con las olas del mar"

"Piense por un momento que el barco es la empresa familiar; la proa representa a la familia y la popa a la empresa. En la cabina de mando se encuentran quienes pueden tomar decisiones relevantes dentro de la organización: los propietarios y los directores de empresa, que suelen ser los padres de familia. Ellos están representados por el capitán del barco"

Por otro lado si sólo la empresa recibe los recursos y la familia no disfruta de los beneficios generados, los miembros de la familia podrían resentir la carencia de atención y distanciarse del proyecto de la empresa. Los padres de familia, que son a la vez líderes de empresa juiciosos, suelen adoptar políticas de austeridad hacia ambas partes. En ocasiones, ellos prefieren reinvertir en la empresa la mayoría de los recursos generados y dedicar a la familia una porción de menores dimensiones [Rius 2010]

Metodología

Para la elaboración y análisis del modelo de negocio que utilizan las incubadoras se tocaron tres puntos importantes:

1. Se hizo un comparativo de los puntos que pide el INADEM de la Secretaria de Economía para incubar la idea de negocios y poder pedir un financiamiento.
2. Se analizo las reglas de operación para incubar un negocio y poder pedir financiamiento mediante el fondo de arranque de capital semilla de la Secretaria de Desarrollo Económico Sustentable.
3. Se fundamento el modelo de negocios de la INADEM con el diseño de modelo de Negocio que recopilaron Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

El modelo de negocios es el estandarte a seguir para hacer la idea del emprendedor una empresa funcional en el aspecto legal y financiero prin-

cipalmente que le permita crecer y trascender más de una generación considerando que la vida útil de una empresa familiar es de 25 años, mientras que una empresa constituida como persona moral y varios socios tiene una vida de 50 años.

El Plan de Negocio motiva al emprendedor a pensar en sus ideas de una forma sistemática, identifica brechas de conocimiento, mueve a tomar decisiones, y facilita la formulación de una estrategia bien focalizada y estructurada. Durante su preparación se abordan y evalúan diferentes alternativas y además se identifican y cuantifican sus principales riesgos [Small Business Administration 2012].

Desarrollo

El modelo de negocios, que en esta investigación, se va analizar consiste en un sistema completo como un ERP de un sistema operativo porque involucra todas las partes de la empresa de manera que se entrelazan, amarran y cuadran la parte de ventas, que comparada y amarrada contra la mercadotecnia y finanzas se correlacionan entre sí para llegar a las utilidades deseadas y que cada uno de los activos fijos de la empresa se convierten en más activos.

Un modelo de negocios visto como una parte de un todo ayuda a las empresas a comprometerse en generar y sumar en cada una de sus actividades que realizan. [Pigneur, Business Model Generation 2011].

Como primera parte Contenido del modelo de negocios según la IDADEM de la Secretaria de Economía [https://www.inadem.gob.mx/]

1. Segmento de clientes
2. Relación con los clientes
3. Canales
4. Actividades clave
5. Propuesta valor
6. Red de alianzas
7. Recursos claves
8. Flujos de ingresos

Análisis de los puntos anteriores

En el punto uno el empresario o emprendedor debe fundamentar y especificar a qué segmentos está dirigido su producto o servicio.

En el punto dos, el empresario establece la forma en que medirá la satisfacción de su cliente y como asegura la relación con el mismo.

Canales, el emprendedor menciona como hace llegar el servicio de venta y el producto a su cliente final o intermediario.

Las actividades clave en que el empresario realiza su producto o servicio y que lo diferencian de la competencia volviéndolo único en lo que ofrece.

Propuesta valor, que ofrece como valor agregado en su producto y servicio que su competencia no hace [Finch 2007].

Red de alianzas, que empresas involucra clientes y proveedores para lograr materias primas, servicios y mantener sus clientes cautivos para lograr ventas e incrementar sus utilidades.

Recursos claves, todos sus activos y personal con el que cuenta para realizar su producto o servicio.

Flujos de los ingresos, relacionar todas las fuentes de los ingresos y restar todos los gastos fijos y costos variables para generar el flujo de caja [Alcaraz 2011].

Como segunda parte se muestran las reglas de operación de la Secretaria de Desarrollo Económico Sustentable del estado de Guanajuato para otorgar financiamiento por medio de capital semilla fondo de arranque.

Contenido del plan de negocios para poder pedir financiamiento

Según las reglas de operación de la SEDES Secretaria de Desarrollo Económico del estado de Guanajuato el plan de negocios debe contener lo siguiente: 1) Definición del producto, 2) Descripción precisa de las necesidades que ha de satisfacer, 3) Delimitación del mercado, 4) Evaluación de la demanda a través del perfil del cliente, 5) Evaluación de la oferta a través de la identificación de competidores actuales y potenciales y de la determinación del tamaño de la oferta, 6) Las conclusiones del estudio, y como segunda etapa el 7) el estudio técnico, 8) el diseño organizacional de la empresa que incluye el régimen bajo el cual se inscribirá en el registro federal de contribuyentes, 9) la determinación de licencias, permisos y demás autoridades administrativas que sean necesarias para su adecuado regular funcionamiento, 10) el organigrama de las personas que trabajan en el negocio, 11) estudio financiero tiene la finalidad de reflejar la información del plan de negocios traducido a cantidades, 12) cuadros con resumen de premisas de proyección que incluyan: requerimientos de inversión inicial circulante, que determinen el nivel adecuado adecuado de capital de trabajo y de inversión inicial fija, especificando la aportación del emprendedor y los conceptos a financiar, 13) descripción de las premisas o supuestos en las que se basan las proyecciones, 14) estado de situación financiera, inicial de manera

mensual acumulado anual para el primer año y de manera anual para los siguientes, por el plazo que dure el crédito, 15) estado de resultados, de manera mensual y acumulado anual para el primer año y de manera anual para los siguientes por el plazo del crédito, 16) flujo de efectivo, inicial de manera mensual y acumulado anual para los años siguientes por el plazo del crédito, 17) punto de equilibrio por cada año de proyección, incluyendo formulas y detalles de su cálculo,

Contenido del Resumen ejecutivo

Según las reglas de operación de la SEDES el resumen ejecutivo debe de contener lo siguiente: 1) nombre del emprendedor y domicilio particular, 2) fecha de inicio de incubación, 3) denominación comercial del negocio y el domicilio en el que se establecerá, 4) la actividad económica que se realizara, misma que deberá ser compatible con las actividades registradas en el registro federal de contribuyentes en la licencia de uso de suelo, y en los demás permisos administrativos que requiera, 5) comentar porque el emprendedor decide realizar dicha actividad, 6) programa de inversión detallado, identificando el monto o bienes de la aportación propia y los conceptos a financiar, 7) comentarios relativos a la determinación de costos y gastos, 8)comentarios relativos al pronóstico de ventas en precios y unidades de producto, a la generación de flujo y su relación con el plazo de pago solicitado, 9) comentarios relativos a su punto de equilibrio, planeación estratégica que deberá contener como mínimo, la descripción de la misión, visión, valores y análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio, 10) curriculum vitae del emprendedor.

Como tercera parte se muestra el modelo de negocios de estos grandes autores

Según el análisis de Alexander & Yves después de considerar la opinión de 470 expertos en 45 países en las áreas que conforman un plan de negocios los puntos importantes en un plan de negocios.

Contenido del modelo de negocios según Alexander & Yves:

1. El segmento de mercado, este rubro se refiere a los distintos tipos de clientes que tiene la empresa. Un empresa sin clientes potenciales no sobrevive y requiere el empresario estar bien consiente a quien va dirigido. En este rubro es muy importante conocer para quienes generamos valor agregado en cada uno de nuestros productos o servicios que otorgamos.

2. Propuestas de Valor, en este modulo se describe el conjunto de productos que crean valor para un segmento de mercado especifico.
3. Canales, en este apartado se ve la forma en la que el empresario ara llegar a su cliente sus productos, la información necesaria a cerca de lo que ofrece y como le hace llegar los servicios de post-venta.
4. Relación con los clientes, se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con sus segmentos de mercado, es la manera en que el empresario establece la relación para atender las necesidades de sus clientes.
5. Fuentes de los ingresos, aquí se relaciona los diferentes segmentos de mercados, es decir el origen de los ingresos que tiene el empresario para hacer su flujo de efectivo. Al cual se le restan todos y cada uno de los costos y gastos del negocio.
6. Recursos clave, en este apartado se describen los activos más importantes que harán que el negocio funcione y cada vez hagan producir más activos.
7. Actividades clave, este punto trata de describir todas las actividades más importantes de la empresa para generar el producto o servicio para atender a sus segmentos de mercado.
8. Asociaciones claves, en este modulo se describen la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocios.
9. Estructura de los costos, en este rubro se describen todos los costos necesarios para la puesta en marcha del modelo de negocios.

Análisis

En la elección del modelo de negocios es muy importante considerar los puntos que una incubadora requiere para emitir un dictamen, el cual es necesario para que la fuente de financiamiento determine si nos otorga el financiamiento. Es muy importante como empresa o emprendedor saber si somos sujetos de préstamo de acuerdo a nuestros requerimientos y necesidades [Enriquez 2012].

Hay infinidad de modelos de negocios pero debemos tomar en cuenta que el que nos hacer ver la empresa o idea de negocio como un sistema operativo que cada movimiento repercute en toda la empresa, así debemos considerar que nuestras buenas o malas decisiones pueden hacer crecer o fracasar nuestro negocio [Alcaraz 2011].

Los modelos semejantes que acabamos de conocer hacen que consideremos los aspectos más importantes para elaborar nuestro plan de negocios de una manera completa [Financiera 2013].

Por que considerar el modelo para pedir financiamiento, porque si cumplimos con los más estrictos requisitos podemos participar en cualquier fuente de financiamiento gubernamental o privado que maneje tasas que competitivas y tener más elecciones de financiamiento y no solo, los de fondo perdido, sino una muy bajo que nos haga pararlo en 5 años pasando la prueba de mortalidad de la empresas familiares o MYPYMES, que según las estadísticas no duran más de tres años operando [Gitman 2007].

Por ejemplo hablando financieramente las reglas de operación de la SDES nos pide que realicemos proyecciones financieras para 5 años, que comprenden los estados financieros con desgloses mensuales y acumulados anuales, los puntos de equilibrio por mezcla de productos si es que tengo más de un producto o servicio, acumulados de los principales gastos y costos, con la finalidad de que el empresario conozca bien en que gasta su dinero y cuál es la utilidad que obtiene [Langarica 2012].]

Conclusiones

Recordemos que el modelo de negocio de Alexander & Yves, tiene el apoyo y colaboración de 450 expertos de diferentes países de 145 países y que ve el plan de negocios como un todo, donde cada activo que la empresa compra es porque le va a generar un beneficio ya sea que ayude a poder comprar más activos o a generar y capitalizar las utilidades generadas.

Respecto a las empresas familiares cabe destacar que trabajar con la familia resulta un reto, pero cuando investigamos y analizamos todas las consecuencias que trae, dar prioridad al negocio que a la familia, el invertir en la empresa y dar las sobras a la familia esto trae repercusiones serias, se cito un caso de los miles que menciona la bibliografía el terror de la empresas familiares.

La empresas familiares ocupan en México un porcentaje muy alto y tenemos el caso claro del grupo televisa y Cemex por citar algunos donde de ser familiares pasaron a ser grandes corporativos de talla mundial.

Las fuentes de financiamiento son muy importantes para no poner como pretexto que no tenemos dinero, se requiere una gran idea para llegar a tener una gran empresa a nivel mundial comenzando por ser empresa familiar y llegar a ser un gran consorcio.

Referencias bibliográficas

Reglas de Operación de la Secretaria de Desarrollo Económico del Estado de Guanajuato SEDES (2014).

Sala A. (2009), *Secretos de Familia del Negocio Familiar a la gran multinacional*. Barcelona: Robin book.

https://www.inadem.gob.mx/

Pigneur A.O. (2010). Modelo de Negocios. Barcelona, España: PAPF.

Rius I.B. (2010), Empresas Familiares Su Dinamica, Equilibrio y Consolidación. México: Mc Graw Hill.

Small Business Administration, Start Up Failure Rates: The Definitive Numbers, United States 2012, http://smallbiztrends.com/2012/12/start-up-failure-rates-the-definitive-numbers.html.

Pigneur A. O. (2011), *Business Model Generation*, Barcelona, España: PAPF.

Finch B. (2007), *Cómo desarrollar un plan de negocios*. Barcelona: Nuevos emprendedores.

Alcaraz R. (2011), *El Emprendedor de exito.* Mexico: Magrego Will.

Enriquez A. D. (2012), *Empresas Familiares*, "Revista Academica de Investigación Tlatemoani", 21.

Financiera C.M. (2013), *Normas de Información Financiera,* MEXICO: CINIF IMCP 8a. edición .

Gitman L.J. (2007), *Principios de Administración Financiera,* Mexico: Pearson Educación.

Langarica C C. (2012), *Análisis e Interpretación de Estados Financieros,* Mexico: Publicaciones Administrativas y contables 13a. Edicción.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 333–349

Alicja Winnicka-Popczyk
Uniwersytet Łódzki

Źródła finansowania innowacji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych (przegląd dotychczasowych badań)

The Financing Sources of Innovations in Polish Family Businesses (the Review of Empirical Research)

Abstract: The author tries to find out the resources of financing innovations in Polish family businesses referring to the results of empirical research. She formulates the hypothesis that along with the development of market economy in Poland, particularly after its joining the European Union, the structure innovation financing sources positively evolves. The significance of capital financing (public and private) and European funds enhances and debt financing decreases.
Key words: family business, innovations, innovation financing sources, European funds

Wstęp

Innowacje przedsiębiorstwa wymagają wydatków materialnych oraz **nakładów na badania i rozwój (B+R)**. Stanowią one długoterminową, pochłaniającą duże kwoty „zamrożonego" kapitału inwestycję o znacznie podwyższonym ryzyku i złożonym charakterze, obarczoną dużym prawdopodobieństwem niepowodzenia na skutek braku zasobów, takich jak umiejętności. Rezultaty nakładów na B+R nie są ani natychmiastowe, ani pewne, a zwroty z inwestycji (o ile wystąpią) mogą mieć miejsce po wielu latach. Innowacje ze swej natury muszą być **finansowane długoterminowo.** Firmy mają do wyboru szereg możliwości, które nauka o finansach tradycyjnie klasyfikuje w trzech grupach:

- **kapitałów własnych prywatnych** (wkłady właścicieli-udziałowców, wypracowane zyski, uzyskane dotacje rządowe i unijne, fundusze private equity/venture capital, udziały Business Angels),
- **kapitałów własnych publicznych** pozyskanych poprzez emisję i publiczną ofertę akcji z późniejszym ulokowaniem ich na rynku wtórnym – GPW S.A. czy ASO NewConnect,
- **kapitałów dłużnych** w formie kredytów, pożyczek, obligacji czy leasingu.

Celem artykułu jest ustalenie stanu wiedzy na temat finansowania inwestycji w innowacje w polskich firmach rodzinnych w oparciu o wyniki przeprowadzonych badań. **Teza opracowania** zakłada, że *wraz z rozwojem gospodarki rynkowej w Polsce, zwłaszcza po przystąpieniu naszego kraju do Unii Europejskiej, znaczącej, pozytywnej zmianie uległa struktura źródeł finansowania innowacji biznesu rodzinnego, w której wysokie miejsce zajmuje finansowanie kapitałowe (publiczne i prywatne) oraz fundusze unijne, z jednoczesnym ograniczeniem kapitału dłużnego.* Osiągnięciu celu oraz ilustracji tezy podporządkowana została struktura artykułu o charakterze teoretyczno-empirycznym. Część teoretyczna obejmuje charakterystykę dotychczasowych badań przedmiotu w Polsce w ujęciu chronologicznym, ze szczególnym uwzględnieniem prac Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN, PARP oraz W. Popczyka. W tym miejscu należy podkreślić, że nie chodzi o finansowanie zwyczajowych inwestycji, określonych kryteriami ekonomiki i organizacji przedsiębiorstwa, lecz o inwestycje w innowacje, w tym w badania i rozwój (chociaż trzeba przyznać, że rozróżnienie tych dwóch rodzajów nakładów czasami bywa trudne). Część empiryczna zawiera natomiast **wybrane wątki z badań własnych autorki,** dotyczących źródeł finansowania innowacji w firmach rodzinnych o najwyższym przyroście wartości z listy „Diamentów Forbesa 2014" Zastosowana metodologia badania opisana została w dalszej części opracowania.

Przegląd dotychczasowych badań finansowania innowacji w polskich firmach rodzinnych

Wydaje się, że **po raz pierwszy** innowacyjność polskich przedsiębiorstw (w tym przedsiębiorstw rodzinnych) była przedmiotem badań prowadzonych przez **Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk pod kierunkiem T. Baczko** [Baczko, Chaberski]. W latach **2005–2011** ukazało się 7 ogólnopolskich raportów o innowacyjności, których integralną część stanowiła „Lista 500 najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce".

Głównymi celami badań okazały się: diagnoza sektora innowacyjnego oraz identyfikacja barier i problemów firm innowacyjnych. **Nie przewidywano rozpoznania struktury finansowania innowacji, aczkolwiek wysokie koszty innowacji, niedobór środków własnych oraz brak wsparcia zewnętrznego uznano właśnie za jedną z najpoważniejszych barier innowacyjności.** Badaniem objęto firmy małe, średnie i duże, których cechą wspólną były działania proinnowacyjne. Metodologię badań opracował INE PAN z uwzględnieniem: studiów makroekonomicznych i mikroekonomicznych, jak również badań jakościowych i ilościowych. Badań o charakterze ilościowym dokonano w oparciu o dane statystyczne oraz dane dostarczane przez przedsiębiorstwa, w badaniach jakościowych i trudno mierzalnych posłużono się ocenami eksperckimi. W rezultacie badań ustalono, że generalnie małe i średnie firmy, w dużym stopniu o charakterze rodzinnym (w zależności od przyjętej definicji firmy rodzinnej 40%–90% ogółu firm w Polsce), napotykają na liczne bariery innowacyjności i wzrostu, spowodowane zbyt wysokimi kosztami innowacji oraz niepewnym popytem na innowacyjne produkty. Według raportu z 2011 r. zauważyć daje się znaczne rozproszenie terytorialne analizowanych innowacyjnych firm rodzinnych. Największa ich ilość prowadziła działalność w Małopolsce (17,5%), następnie na Śląsku (15%), na Mazowszu i w Wielkopolsce (po 12,5%), na Podlasiu (10%), na Dolnym Śląski i w Łódzkiem (po 7,5%), w woj. zachodniopomorskim (5%) oraz po 2,5% w województwach: kujawsko-pomorskim, lubelskim, lubuskim, podkarpackim i pomorskim. We wnioskach raportu czytamy, że rośnie dysproporcja pomiędzy regionami. Na tle wszystkich regionów znaczącą rolę odgrywają regiony centralny i południowy. Badane innowacyjne firmy rodzinne powstały w 80% po roku 1988, spośród nich 32% funkcjonuje nie dłużej niż 10 lat. Pod względem zatrudnienia 10% innowacyjnych firm rodzinnych stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, 15% firmy małe, 47,5% firmy średnie i 23% firmy duże. 67,5% przedsiębiorstw rodzinnych wprowadzających innowacje prowadzi działalność w zakresie przetwórstwa przemysłowego, a 32,5% w sferze usług. Analiza sektorowa natomiast wskazuje na znaczne zróżnicowanie innowacyjnych firm rodzinnych, działają one zarówno w obszarach niskich i średnio-niskich, średnio-wysokich i wysokich technologii. Autorzy badania zwracają uwagę, że małe i stosunkowo młode firmy wydają się mieć przewagę we wprowadzaniu radykalnych innowacji (np. tworzeniu nowych gałęzi). Konstatują również, że innowacyjność jest szansą polskich firm rodzinnych sektora MSP na otwarcie się na współpracę z dużymi przedsiębiorstwami – wzorem krajów wyso-

ko rozwiniętych - w ramach podwykonawstwa lub kooperacji, jak wymiana technologii i informacji, procesy wzajemnego uczenia się, dzielenie ryzyka między współpracujące firmy [Baczko, Chaberski].

W 2009 r. PARP opublikowała pierwszy w Polsce raport „Firmy rodzinne w gospodarce polskiej – szanse i wyzwania", w którym scharakteryzowane zostały m.in. inwestycje przeprowadzane w polskich firmach wraz ze źródłami pozyskania środków finansowych na ich realizację. Na grupie 1280 przedsiębiorstw stwierdzono wówczas, że „firmy rodzinne nie różnią się od nierodzinnych pod względem podejmowanych w roku 2008 działań o charakterze inwestycyjnym. W obu kategoriach przedsiębiorstw najczęściej dokonywano zakupu środków trwałych (37% firm rodzinnych, 29% nierodzinnych), inwestowano w infrastrukturę IT (po 24%) oraz prowadzono prace budowlano –montażowe (19% firmrodzinnych, 21% nierodzinnych). Rzadziej firmy sięgały po wsparcie szkoleniowo –doradcze (odpowiednio 13% i 14%). W znikomym stopniu kierowano środki finansowe na zakup nieruchomości (odpowiednio 2%, 4%) lub prace B+R (po 2%)". Nietrudno zauważyć, że autorzy badań stworzyli cenne źródło wiedzy na temat **innowacji w szerokim rozumieniu,** obejmujących większość inwestycji. Ustalono, że przedsięwzięcia inwestycyjne były najczęściej finansowane ze środków własnych przedsiębiorstw, zwrócono dodatkowo uwagę, że przedsiębiorstwa rodzinne wykazywały się mniejszą skutecznością w pozyskiwaniu środków unijnych. Stwierdzono wyraźnie większą skłonność firm rodzinnych niż nierodzinnych do finansowania inwestycji za pomocą kredytu. Zjawisko to uzasadniono ograniczonymi zasobami materialnymi firm rodzinnych (znacznie mniejszymi niż w przypadku podmiotów nierodzinnych), działających w zdecydowanej większości jako osoby fizyczne prowadzące własną działalność gospodarczą [Raport „Firmy rodzinne ….., 2009, ss. 71-73]. Strukturę finansowania inwestycji w roku 2008 obrazuje tabela 1.

Innowacyjnością firm rodzinnych zajmował się również **W. Popczyk.** Chociaż w koncepcji badań nie przewidywał poszukiwania danych mogących dać obraz struktury finansowania innowacji, wykazał, że spośród wszystkich firm notowanych na rynku NewConnect ok. 69% stanowiły firmy rodzinne, które znalazły tam efektywne źródło pozyskiwania kapitału na rozwój oraz możliwość przyspieszonej, skokowej zmiany jakości funkcjonowania. Badaniem jakościowo-statystycznym objął wszystkie przedsiębiorstwa: mikro, małe i średnie notowane na rynku NewConnect do końca **2012r.** w liczbie 425, funkcjonujące w sektorach gospodarki

o największym potencjale wzrostu, takich jak: budownictwo, eco-energia, e-handel, handel, informatyka, inwestycje (głównie *venture capital/private equity*), media, nieruchomości, ochrona zdrowia, recykling, technologie, telekomunikacja, usługi finansowe, inne usługi, wypoczynek [Popczyk 2013, s. 120]. Są to firmy wysoce przedsiębiorcze, tzn.: innowacyjne, pro-aktywne i skłonne podejmować ryzyko, powstałe w drugiej połowie lat 90-tych i po 2000 r., zarządzane w zdecydowanej większości przez profesjonalnych menedżerów. Autor badania zidentyfikował trzy główne typy przedsiębiorstwa rodzinnego: typ „A", w którym rodzina dominuje zarówno w strukturze własności i w zarządzaniu biznesem (duży stopień koncentracji własności); typ „B", w którym rola rodziny sprowadza się do nadzoru zarządu dzięki dominacji w strukturze własności (założyciele rodzinni wycofali się z aktywnego zarządzania z uwagi na barierę kompetencji w zarządzaniu wzrostem przedsiębiorstwa publicznego, wiek czy przyczyny losowe i brak sukcesora rodzinnego); typ „C", w którym założyciele/przedsiębiorcy rodzinni dominują w zarządzaniu, a nie mają przewagi bezwzględnej we własności, charakteryzuje się rozproszoną strukturą własności lub obecnością w niej inwestora znaczącego, np. *venture capital/private equity* [Popczyk 2013, s. 129].

Tabela 2 prezentuje rozkład sektorowy badanej populacji przedsiębiorstw z uwzględnieniem charakteru przedsiębiorstw. Dynamika zmian technologicznych determinuje wysokość nakładów na działalność badawczo-rozwojową, poziom ryzyka prowadzonej działalności oraz orientację na szanse globalne. A zatem, czym wyższa dynamika zmian technologicznych w sektorze, tym większy poziom orientacji przedsiębiorczej jest konieczny, aby biznes mógł przetrwać i dalej rozwijać się.

Tab. 1. Sposób finansowania inwestycji

Rodzaj inwestycji / źródło finansowania	środki własne	kredyt / pożyczka	fundusze unijne
środków trwałych – zakup maszyn, urządzeń, etc.	78% (76%)*	29% (18%)	2% (8%)
usług szkoleniowo-doradczych	87% (89%)	0% (6%)	16% (25%)
infrastruktury IT - zakupu sprzętu komputerowego, oprogramowania, etc.	89% (92%)	12% (10%)	3% (5%)
prac budowlano-remontowych	88% (83%)	24% (13%)	0% (5%)
nieruchomości – zakup nowych budynków	mała liczebność	mała liczebność	mała liczebność
prac badawczo-rozwojowych, np. stworzenie nowych produktów	mała liczebność	mała liczebność	mała liczebność

*Pierwsza wartość pokazuje odsetek odpowiedzi w grupie przedsiębiorstw rodzinnych, wartość w nawiasie odsetek odpowiedzi dla firm nierodzinnych.
Źródło: Raport „Firmy rodzinne w gospodarce polskiej – szanse i wyzwania"(2009), PARP, Warszawa, s. 72.

Tab. 2. Struktura firm na NewConnect z punktu widzenia obszaru działalności*

Obszar działalności		Liczba firm ogółem	Firmy rodzinne		Firmy nierodzinne					
					Ogółem		firmy prywatne		typowe firmy nierodzinne	
			N	%	N	%	N	%	N	%
sektory o wysokiej dynamice zmian technologicznych	Technologie	**35**	24	69	11	31	5	14	6	17
	Ochrona zdrowia	**23**	13	57	10	43	2	9	8	35
	Informatyka	**42**	27	64	15	36	6	14	9	21
	Media	36	26	72	10	28	4	11	6	17
sektory o średniej dynamice zmian technologicznych	Budownictwo	**34**	30	88	4	12	0	0	4	12
	E-handel	**8**	4	50	4	50	0	0	4	50
	Handel	**69**	51	74	18	26	6	9	12	17
	Eco-energia	**13**	7	54	6	46	1	8	5	38
	Recycling	**9**	8	89	1	11	1	11	0	0
	Telekomunikacja	**12**	9	75	3	25	1	8	2	17
	Usługi inne	**56**	37	66	19	34	5	9	14	25
.	Inwestycje	**21**	10	48	11	52	4	19	7	33
	Nieruchomości	**17**	15	88	2	12	0	0	2	12
	Usługi finansowe	**34**	20	59	14	41	3	9	11	32
	Wypoczynek	**15**	10	67	5	33	2	13	3	20
Ogółem		424	291	69	133	31	40	9	93	22

* Z uwagi na małe liczebności niektórych grup, odsetki zaprezentowane w powyższej tabeli należy traktować jedynie poglądowo (odsetki wyznaczono przyjmując jako 100% liczbę funkcjonujących przedsiębiorstw w danym obszarze działalności na NewConnect). Wyróżniono obszary działalności, w których zdecydowanie przeważają firmy rodzinne.

Źródło: W. Popczyk (2013), *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym,* WUŁ, Łódź, s.138.

Przedsiębiorstwa rodzinne są obecne we wszystkich sektorach odnotowanych na NewConnect niewiele mniej bądź znacznie więcej niż proporcjonalnie do ich udziału w całej populacji badawczej. Zdominowały sektor mediów (72%) i technologii (69%) należących do grupy o wysokiej dynamice zmian technologicznych, sektor budownictwa (88%), handlu (74%), recyclingu (89%) i telekomunikacji (75%) należących do grupy o średniej dynamice zmian technologicznych, sektor nieruchomości (88%) będący w grupie o niskiej dynamice zmian technologicznych. Mniej niż proporcjonalnie do udziału ogólnego na „małej giełdzie" firmy rodzinne opanowały sektory e-handel (50%), eco-energia (54%) i inwestycje (48%) [Popczyk 2013, ss. 138–139].

Biorąc pod uwagę udziały poszczególnych typów firm rodzinnych (A,B,C) w strukturze sektorowej NewConnect badania W. Popczyka wykazały, że w obszarze sektorów o wysokiej dynamice zmian technologicznych, firmy rodzinne typu C występują częściej (31%), a typu A rzadziej (52%) niż proporcjonalnie do ich udziału w ogólnej liczbie firm rodzinnych, co świadczy o większej orientacji tych pierwszych na innowacje i gotowości do podejmowania ryzyka rynkowego. Z kolei w obszarze sektorów o niskiej dynamice zmian technologicznych częściej występują firmy rodzinne typu A (65%) niż typu C (14,5%). Firmy rodzinne typu B można odnotować w trzech obszarach sektorów proporcjonalnie do udziału w ogólnej liczbie firm rodzinnych, co świadczy o ich małej wrażliwości na poziom ryzyka w poszczególnych obszarach [Popczyk 2013, s. 138]. Badania dowiodły również, że pod względem zaangażowania w prace badawczo-rozwojowe (B+R) firmy rodzinne pozostają na średnim poziomie – odsetek firm rodzinnych prowadzących prace badawczo-rozwojowe sięga 16,8% przy średniej 16,9% i 14,9% firm nierodzinnych. Wyraźniejsze są różnice między poszczególnymi typami firm rodzinnych (siła związku jest w tu prawie trzykrotnie większa) – **zdecydowanie najczęściej prace B+R prowadzą firmy typu C** (25,5%) w porównaniu z typem A (16,6%) i typem B (8,3%) [Popczyk 2013, s. 145].

W ostateczności W. Popczyk, chociaż w koncepcji badań nie przewidywał poszukiwania danych mogących dać obraz struktury finansowania innowacji, wykazał, że spośród wszystkich firm notowanych na rynku NewConnect ok. 69% stanowiły firmy rodzinne, które znalazły tam efektywne źródło pozyskiwania kapitału na rozwój oraz możliwość przyspieszonej, skokowej zmiany jakości funkcjonowania.

Wybrane wątki z badań własnych autorki[1]

Celem badania uczyniono zidentyfikowanie głównych źródeł finansowania innowacji w polskich prywatnych (niepublicznych) firmach rodzinnych, dokonując analizy przedsiębiorstw zakwalifikowanych do rankingu „Diamenty Forbesa", opracowywanego przez redakcję miesięcznika „Forbes" we współpracy z wywiadownią BISNODE, obejmującego firmy najbardziej innowacyjne, **najszybciej zwiększające swoją wartość.** „Diamenty Forbesa 2014" stanowiły ósmą edycję rankingu. Wzięto tu pod uwagę ponad 2 tys. przedsiębiorstw z całej Polski posiadających REGON, które w roku 2012 osiągnęły przychody ze sprzedaży na poziomie co najmniej 5 mln PLN, rentowne (na podstawie wskaźników ROA, EBIT), o wysokiej płynności bieżącej i nie zalegające z płatnościami, o dodatnim wyniku finansowym i wartości kapitałów własnych. Na liście znalazły się przedsiębiorstwa, które osiągnęły przeciętny roczny wzrost wartości o co najmniej 15%. Koncepcja oraz metodologia rankingu wykluczyły zjawisko przypadkowości oraz incydentalnego charakteru wzrostu wartości firmy. W rankingu odnotowano: 1483 przedsiębiorstwa małe o przychodach rocznych 5–50 mln PLN, 468 przedsiębiorstw średnich z przychodami 50–250 mln PLN oraz 138 firm dużych osiągających przychody powyżej 250 mln PLN[2] (*Jak narodziły się…*). Wśród powyższych firm znaczny odsetek stanowią firmy rodzinne. Przedsiębiorstwa zamieszczone z rankingu posłużyły autorce jako **zweryfikowana baza podmiotów do dalszych, pogłębionych badań własnych.**

Wstępnej analizie poddano 30 pierwszych firm z każdej kategorii przedsiębiorstw (łącznie 90 podmiotów), poszukując wśród nich firm rodzinnych w celu oznaczenia rodzaju źródeł finansowania wprowadzanych innowacji, głównie o charakterze **produktowym i procesowym.** Drogą analizy struktury własności oraz składu osobowego organów zarządzających wyselekcjonowano 24 firmy rodzinne. W badaniu przeprowadzonym w drugiej połowie 2014r. zastosowano metodę ankiety telefonicznej, zadając respondentom rodzinnym tylko jedno pytanie: jakie źródła finansowania posłużyły firmie do zrealizowania wprowadzanych innowacji?

[1] Całość badań struktury finansowania innowacji w firmach rodzinnych - wraz ze studiami porównawczymi z ich nierodzinnymi odpowiednikami - będą przedmiotem oddzielnego opracowania.

[2] Miesięcznik „Forbes" opublikował już kolejny ranking „Diamenty Forbesa 2015".

Tabela 3. Małe firmy rodzinne wśród pierwszych 30. podmiotów na liście „Diamenty Forbesa 2014"

Lp.	Miejsce w rankingu	Nazwa firmy i forma prawna	Miejscowość/ województwo	Sektor	przec. wzrost wartości w latach 2010-2012 (w %)	Źródło finansowania innowacji
1.	2	EnvoSp.z o.o.	Starachowice/ ŚWIĘTOKRZYSKIE	wyroby metalowe (przeds.produkcyjne)	517,13	**środki unijne, środki własne, w tym osiągane zyski**
2.	4	Polfarm S.A.	Chwaszczyno/ POMORSKIE	uprawa warzyw (przeds. rolnicze)	397,50	środki unijne
3.	6	AmatSp z o.o.	Warszawa	rozbiórka, burzenie (firma budowlana)	296,63	intensywnie wzrastające zyski netto
4.	7	Uni Agro Sp. z o.o.	Kalinowo/ WARMIŃSKO-MAZURSKIE	chów, hodowla, uprawy (przeds.rolnicze)	296,41	**brak danych**
5.	9	Decco S.A.	Warszawa	wyroby budowlane (przeds.produkcyjne)	272,85	**kredyty i pożyczki**

6.	12	Micros JML Sp. z o.o.	Bydgoszcz/ KUJAWSKO-PO-MORSKIE	sprzątanie obiektów	230,35	**brak danych**
7.	17	KM Service Sp. z o.o.	Łęczyca/ ŁÓDZKIE	warsztat samochodowy, naprawa pojazdów	208,38	**środki unijne**
8.	23	Universal Technology Sp. z o.o.	Wiązowna/ MAZOWIECKIE	maszyny, urządzenia (przeds.produkcyjne)	165,51	**środki unijne**
9.	26	Przedsiębiorstwo Budownictwa Ogól-nego Trojan Sp. z o.o.	Mikołów/ ŚLĄSKIE	wznoszenie budynków (przeds.budowlane)	160,43	**brak danych**
10.	29	Gospodarstwo Rolne Wonieść Sp. z o.o.	Śmigiel/ WIELKOPOLSKIE	mleczarnia, sprzedaż mleka, jaj, hurtownia, (przeds.handlowe)	146,07	**środki unijne**
11.	30	MTM Nowum Sp. z o.o.	Lublin	rurociągi, budowa ruro-ciągów (firma budowlana)	144,71	**środki unijne**

Źródło: opracowanie własne na podstawie rankingu „Diamenty Forbesa 2014", http://diamenty.forbes.pl

Wyniki badania

W obrębie zidentyfikowanych przedsiębiorstw rodzinnych uzyskano wymienione poniżej wyniki obrazujące strukturę finansowania innowacji (tabele nr 3, 4, 5).

Wśród firm małych zidentyfikowano 11 innowacyjnych podmiotów rodzinnych produkcyjnych, budowlanych, handlowych i rolniczych różnorodnych branż, finansujących swą aktywność rozwojową głównie funduszami europejskimi (6 podmiotów) oraz osiąganymi zyskami (1 podmiot). Jedna firma finansowała innowacje zaciągniętymi kredytami i pożyczkami. W przypadku trzech przedsiębiorstw nie uzyskano danych. Firma rodzinna, która uplasowała się najwyżej w rankingu, wykorzystywała środki unijne i osiągnięte zyski.

Wśród średnich firm w pierwszej 30 rankingu ujawniono 9 innowacyjnych podmiotów rodzinnych, a struktura finansowania okazała się bardziej zróżnicowaną niż w przypadku firm małych. Korzystanie głównie z funduszy unijnych zadeklarowały 4 firmy, ze środków własnych – 2 podmioty, z kredytów i pożyczek – 1 przedsiębiorstwo. Nie uzyskano danych od dwóch firm. Uplasowana najwyżej w rankingu firma finansowała innowacje wyłącznie środkami własnymi.

Tabela 4. Średnie firmy rodzinne wśród pierwszych 30. podmiotów na liście „Diamenty Forbesa 2014"

Lp.	Miejsce w rankingu	Nazwa firmy i forma prawna	Miejscowość/ województwo	Sektor	przec. wzrost wartości w latach .2010-2012 (w %)	Źródło finansowania Innowacji
1.	6	SkarK.Karwowski i M. Karwowska spółka jawna	Wojciechowice/ ŚWIĘTOKRZYSKIE	stacja benzynowa, sprzedaż paliw (przeds. handlowe)	112,45	**osiągnięte zyski i przychody ze sprzedaży**
2.	13	Transbed Sp. z o.o. Zakład Produkcyjno--Usługowy	Ożarowice/ ŚLĄSKIE	sprzedaż paliw, hurtownia (przeds.handlowe)	91,98	**wypracowane zyski**
3.	14	Międzyrzecz Polskie Rury Preizolowane Sp. z o.o.	Międzyrzecz/ LUBUSKIE	obróbka metali (przds. produkcyjne)	90,53	**brak danych**
4.	16	AB Foto Sp. z o.o.	Warszawa	fotografia (firma fotograficzna)	88,82	**kredyty i pożyczki, wypracowane zyski**
5.	17	Telmex Sp. z o.o.	Białystok/ PODLASKIE	meble (przeds.produkcujne)	83,89	**środki unijne**

6.	19	Zakład Produkcji Folii Efekt Plus Sp z o.o.	Rzeszów/ PODKARPACKIE	opakowania (przeds. produkcyjne)	81,24	**środki unijne, dotacje z budżetu państwa**
7.	24	Fabryka Drutu Gliwice Sp. z o.o.	Gliwice/ ŚLĄSKIE	wyroby stalowe (przeds. produkcyjne)	72,02	**środki unijne i środki własne**
8.	26	MTL Asco Sp. o.o.	Pyskowice/ ŚLĄSKIE	salon samochodowy, dealer samochodowy (przeds.handlowe)	71,09	**środki unijne**
9.	27	Przedsiębiorstwo Rolniczo-Techniczne RoltexSp.z o.o.	Krasnystaw/ LUBELSKIE	sprzedaż maszyn rolniczych i urządzeń (przeds. handlowe)	68,34	**brak danych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie rankingu „Diamenty Forbesa 2014” ”, http://diamenty.forbes.pl

Tab. 5. Duże firmy rodzinne wśród pierwszych 30. podmiotów na liście „Diamenty Forbesa 2014"

Lp.	Miejsce w rankingu	Nazwa firmy i forma prawna	Miejscowość/ województwo	Sektor	przec. wzrost wartości w latach 2010-2012 (w %)	Źródło finansowania innowacji
1.	4	Aflofarm Farmacja Polska Sp. z o.o.	Pabianice/ ŁÓDZKIE	firma farmaceutyczna, leki (firma produkcyjna)	102,5	**środki unijne**
2.	15	Ami Sp. z o.o. Spółka komandytowo-akcyjna	Mikstat/ WIELKOPOLSKIE	wyroby mięsne, art.spożywcze (przeds.produkcyjne)	54,97	**środki własne**
3.	17	PHU „Wędlinka" spółka jawna Aleksander Gajewski Piotr Gajewski	Wieruszów/ ŁÓDZKIE	przetwarzanie i konserwowanie mięsa, z wyłączeniem mięsa z drobiu	54,41	**środki własne**
4.	25	Moris Sp. z o.o.	Chorzów/ ŚLĄSKIE	sprzedaż metali (przeds. handlowe)	36,70	**brak danych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie rankingu „Diamenty Forbesa 2014" ", http://diamenty.forbes.pl

Najmniej firm rodzinnych znalazło się wśród firm dużych (jedynie 4 podmioty), spośród których dwie firmy korzystały wyłącznie z funduszy własnych, jedna (najwyżej uplasowana w rankingu) finansowała innowacje środkami unijnymi. Nie uzyskano danych z jednego podmiotu.

Wnioski z badania

Przeprowadzone dotychczas badania dowodzą, że polskie przedsiębiorstwa rodzinne:

- coraz częściej i intensywniej wprowadzają innowacje, już nie tylko w szerokim rozumieniu lecz także zaawansowane produktowo i procesowo. Wśród pierwszych 90 firm z listy „Diamentów Forbesa 2014" znalazły się 24 innowacyjne podmioty rodzinne o wysokich rocznych przyrostach wartości. Większość firm stanowiły spółki kapitałowe, głównie z ograniczoną odpowiedzialnością. Dziwi brak spółek akcyjnych publicznych i niepublicznych, zwłaszcza wśród podmiotów średnich i dużych, podczas gdy wiadomo, że wiele innowacyjnych firm rodzinnych notowanych jest na rynku NewConnect, a nawet GPW SA. Uważa się, że odpowiedź na tę kwestię może tkwić w przyjętej przez twórców rankingu metodologii.
- jako podstawowe źródło finansowania innowacji wykorzystują **środki pozyskane z Unii Europejskiej, wsparte zasobami własnymi. Na dalszy plan zeszło finansowanie dłużne.** Jest to tendencja bardzo pozytywna z punktu widzenia przedsiębiorstwa.

Wzrasta również aktywność innowacyjna firm rodzinnych w sensie wartościowym, które inwestują coraz więcej i odważniej. Dokładne dane i statystyki w wielu przypadkach (zwłaszcza podmiotów niepublicznych, których jest zdecydowanie więcej) okazują się jednak niedostępne. Analiza sprawozdań finansowych nie dostarcza informacji na temat wykorzystania wydatkowanych środków, a o ich przeznaczeniu można usiłować dowiedzieć drogą wywiadów pogłębionych, na przeprowadzenie których jednakże trudno uzyskać zgodę właścicieli firm.

Podsumowanie i rekomendacje dla przedsiębiorców rodzinnych

Wszystkie scharakteryzowane w artykule badania podkreślają wysoki potencjał i zdolności innowacyjne firm rodzinnych, głównie z uwagi na długookresową perspektywę funkcjonowania tych podmiotów. Analizy wykazują istotną ewolucję nie tylko w rodzaju wprowadzanych innowacji – od aktywności w szerokim znaczeniu po innowacje produktowe, procesowe i tech-

nologiczne, ale również w strukturze ich finansowania: od wyłącznie najdroższych i najbardziej ryzykownych środków własnych, poprzez zaciągane kredyty i pożyczki po finansowanie kapitałowe publiczne (NewConnect i GPW SA) oraz prywatne (fundusze PE/VC). Nieocenioną forma wsparcia finansowego okazały się fundusze unijne na podniesienie konkurencji polskich firm, z których podmioty rodzinne w szerokim zakresie korzystają. Znacząco **wzrosła świadomość konieczności innowacyjności wśród przedsiębiorców rodzinnych.** Wydaje się zatem, że jest to odpowiedni moment na umocnienie firm rodzinnych w ich aktywności innowacyjnej, która w chwili obecnej stanowi jedyną drogę do zachowania lub zwiększenia konkurencyjności, zarówno w kontekście bieżącym, jak również przekazania firmy przyszłym pokoleniom.

Bibliografia

Baczko T., Chaberski A. (2005), *Innowacyjność firm rodzinnych,* IX Kongres Ekonomistów Polskich, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk,http://www.pte.pl/kongres/referaty/Baczko%20Tadeusz,%20Chaberski%20Artur/Chaberski%20Artur%20-%20INNOWACYJNO%C5%9A%C4%86%20FIRM%20RODZINNYCH.pdf, data pobrania 31.12.2014r.

Jak narodziły się Diamenty (29.01.2014), „Forbes",http://diamenty.forbes.pl, data pobrania 04.05.2014.

Popczyk W.(2013),*Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku NewConnect*, WUŁ, Łódź.

Raport *„Firmy rodzinne w gospodarce polskiej – szanse i wyzwania"* (2009), PARP, Warszawa.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 351–369

Izabella Steinerowska-Streb
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Bariery finansowe w działalności polskich przedsiębiorstw rodzinnych

Financial Obstacles in Polish Family Businesses

Abstract: The purpose of conducted study is to recognize how three selected financial obstacles – access to external financing, taxes and cash blockages – influence the Polish family businesses. Main hypothesis assumed that access to capital is not the most important financial obstacle to the development of family enterprises. Verification of assumed hypothesis presented in this study was performed on the grounds of the analysis of primary research. A representative sample of 1084 Polish family enterprises was chosen. The time range of the study were years 2008–2010.
Key words: family firms, determinants of the development.

Wprowadzenie

Firmy rodzinne spełniają niezwykle istotną rolę w gospodarkach na całym świecie. Powszechnie podkreśla się ich udział w tworzeniu produkcji krajowej, a także ich znaczenie na rynku pracy. Ponadto, zwraca się uwagę na specyficzny związek tych podmiotów ze społecznościami lokalnymi oraz stabilność przedsiębiorstw rodzinnych na przestrzeni czasu [Collins, O'Regan 2011, s. 6; Family Enterprise USA 2011, s. 1; European Commision 2009, s. 3; Tàpies i Ward 2008; Lussier i Sonfield 2006, s. 314].

Ze względu na rozbieżności definicyjne[1], oszacowania dotyczące rozmiarów działalności firm rodzinnych są zróżnicowane. W zależności od przyjętej definicji szacuje się, iż w rozwiniętych gospodarkach rynkowych

[1] Definicja firm rodzinnych nie została jak dotąd ujednolicona.

firmy rodzinne stanowią od jednej trzeciej do ponad 80% wszystkich podmiotów funkcjonujących na rynku, wytwarzają pomiędzy 20% a 70% PKB i zatrudniają od 27% do 70% wszystkich pracowników [Kowalewska 2009, s. 6; Mendl 2009; s. 39].

W Stanach Zjednoczonych firmy rodzinne stanowią aż 75% wszystkich podmiotów działających na rynku. Generują 57% PKB oraz tworzą 63% miejsc pracy [Family Enterprise USA 2011, s. 1]. Natomiast w Europie 70%–80% przedsiębiorstw to firmy rodzinne[2]. Tworzą one 40%–50% miejsc pracy i reprezentują wszystkie sektory gospodarki. Ich wielkość jest zróżnicowana, jednakże większość z nich należy do grupy małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) [European Commision 2009, s. 4; Mandl 2008, s. 2].

W Polsce, jeżeli do przedsiębiorstw rodzinnych zaliczy się podmioty gospodarcze prowadzone przez osoby fizyczne niezatrudniające pracowników, udział firm rodzinnych w sektorze MSP sięga 78%. Jeżeli natomiast z sektora małych i średnich firm wykluczy się tę grupę przedsiębiorstw, to udział firm rodzinnych w tak ujmowanym sektorze MSP wynosi 36%. W obrębie tej grupy dominują mikroprzedsiębiorstwa (38%). Drugą, pod względem liczebności, stanowią małe firmy (28%). Natomiast najmniej wśród przedsiębiorstw rodzinnych jest firm średniej wielkości – 14% [Kowalewska 2009, s. 27].

Szacuje się, iż przedsiębiorstwa rodzinne tworzą w Polsce ponad 10% PKB i kreują miejsca pracy dla około 1,3 mln osób [Mariański 2012, s. 36; Olechowski i Grzegórska 2011, s. 4]. Pomimo znaczącego udziału firm rodzinnych w polskiej gospodarce, przedsiębiorstwa te są podmiotem jedynie nielicznych badań. W konsekwencji, stan wiedzy na temat przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce jest nadal niewielki [Safin 2012, s. 62, Zięba 2011, s. 159].

Jednym z obszarów, który dotychczas nie był eksplorowany w wystarczającym stopniu, są bariery finansowe w działalności polskich firm rodzinnych. Problem ten został podjęty w bieżącym badaniu, którego głównym celem stało się rozpoznanie, jak wybrane bariery finansowe (dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, wysokość podatków, zatory płatnicze) są postrzegane przez polskie przedsiębiorstwa rodzinne. Przyjęto tezę, że dostęp do kapitału nie stanowi dominującej bariery finansowej ograniczającej działalność współczesnych polskich firm rodzinnych. Weryfikacja przyjętej tezy i realizacja celu badania została osiągnięta w oparciu o analizę danych pierwotnych.

[2] W Unii Europejskiej firmy rodzinne stanowią ponad 60% przedsiębiorstw [European Commision 2009, s. 4].

Podjęta problematyka została rozwinięta w czterech kolejnych częściach niniejszego artykułu. Po wprowadzeniu zwięźle przedstawiono pojęcie i sposób wyodrębnienia przedsiębiorstw rodzinnych. Przedmiotem kolejnej części jest specyfika tej grupy podmiotów. W trzeciej części artykułu zaprezentowano, jak wybrane bariery finansowe były postrzegane przez badane przedsiębiorstwa rodzinne. Całość kończą analiza otrzymanych wyników oraz konkluzje z podjętych badań.

Firmy rodzinne w ujęciu definicyjnym

W krajach rozwiniętych gospodarczo problematyka firm rodzinnych jest przedmiotem pogłębionych badań od lat 70-tych XX wieku[3]. Jak dotąd nie stworzono jednakże jednolitej definicji precyzującej w jednoznaczny sposób to pojęcie. W konsekwencji, w praktyce można spotkać szereg definicji, które przyjmują jako podstawę identyfikacji przedsiębiorstw rodzinnych zróżnicowane kryteria klasyfikacyjne. Wśród najczęściej stosowanych kryteriów definicyjnych dominuje kryterium własności lub zarządzania [Kowalewska 2009, s. 50]. Dyskusyjne w tym ujęciu jest jednakże określenie wartości progowych wskazujących na przynależność do firm rodzinnych. Niejasna jest również kwantyfikacja przedsiębiorstw jednoosobowych.

W wielu definicjach eksponuje się także zaangażowanie członków rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa. Niektórzy badacze poddają jednak w wątpliwość, czy aby uznać firmę za rodzinną, konieczne jest zaangażowanie członków rodziny w proces zarządzania. Zazwyczaj zwolennicy takiego ujęcia stoją na stanowisku, iż wystarczającą podstawą do uznania przedsiębiorstwa za rodzinne są prawa własnościowe.

Ponadto, do często stosowanych kryteriów klasyfikacyjnych należy kryterium sukcesji, czyli międzypokoleniowego transferu kapitału i kompetencji w zakresie zarządzania firmą. Niekiedy również firmę uznaje się za rodzinną, jeżeli osoby zarządzające same zaliczają przedsiębiorstwo do tej kategorii [Westhead i Cowling 1998].

Subiektywizm w zakresie doboru kryteriów powoduje, iż w literaturze przedmiotu można spotkać definicje, w których stosuje się od jednego do kilku kryteriów klasyfikacyjnych, stanowiących podstawę kwantyfikacji przedsiębiorstwa jako rodzinnego. Przykładowo E. Venter, C. Boshoff i D. Reeb [2005] przyjmują wyłącznie jedno kryterium definicyjne. Według

[3] Zaznaczyć jednak należy, że pierwsze badania dotyczące firm rodzinnych przeprowadzono znacznie wcześniej np. Christensen [1953], Donnelley [1964].

tych autorów firma rodzinna to przedsiębiorstwo, w którym menedżerem lub dyrektorem jest jego założyciel lub członek jego rodziny. Podobnie, jedno kryterium przy identyfikacji przedsiębiorstwa rodzinnego stosują K.E. Gersick, J.A. Davis, M.M. Hampton i I. Lansberg (1997). Traktują oni firmę rodzinną jako kompleksowy system, w którego działanie jest silnie zaangażowana rodzina [Gersick i in. 1997].

Natomiast B. Hollander i N. Elman [1988] rozróżniają firmy rodzinne, wykorzystując kryterium własności i zarządzania. W ich interpretacji przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot gospodarczy będący własnością jednej osoby lub członków rodziny, który jest jednocześnie przez nich zarządzany lub kontrolowany.

Bardziej szczegółowo firmy rodzinne są zdefiniowane przez K. Safina [2007]. W opinii tego autora są to przedsiębiorstwa o dowolnej formie organizacyjno-prawnej, których kapitał w całości lub decydującej części znajduje się w rękach rodziny, i w których jeden lub kilku członków rodziny wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sprawuje funkcję kierowniczą, z zamiarem utrzymania firmy w rękach rodziny.

W zbliżony sposób firmy rodzinne przedstawiają Ł. Sułkowski i A. Marjański [2009]. Za firmę rodzinną uznają oni przedsiębiorstwo, w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie podmiotem pozostają w rękach przedstawicieli rodziny, a w funkcjonowanie podmiotu gospodarczego jest zaangażowany więcej niż jeden członek rodziny. Dodatkowo uściślają oni, iż owo zaangażowanie może przybierać formę własności, współwłasności lub formalnego czy nieformalnego udziału w zarządzaniu (np. zatrudnienie na stanowisku kierowniczym).

Nieco odmienne kryteria stosuje natomiast Komisja Europejska [2009]. W raporcie dotyczącym firm rodzinnych za przedsiębiorstwo rodzinne uznaje każdą firmę, w której:

1. większość praw do podejmowania decyzji należy do osoby/osób, które założyły przedsiębiorstwo lub do osób, które posiadają udziały w firmie pochodzące od ich krewnych lub bliskich;
2. większość praw do podejmowania decyzji jest przekazywana bezpośrednio lub pośrednio;
3. przynajmniej jeden członek rodziny lub jego przedstawiciel jest zaangażowany w zarządzanie firmą.

Przedsiębiorstwa spełniające te kryteria zostają zaliczone przez Komisję Europejską do grupy firm rodzinnych, jeżeli osoby, które założyły przedsiębiorstwo lub są jego właścicielami albo rodziny tych osób posiadają przy-

najmniej 25% wpływ na podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie, wynikający z posiadanych przez nie praw własności.

W bieżącym badaniu jako podstawę klasyfikacji przedsiębiorstwa do kategorii firm rodzinnych wybrano kryterium własności i zarządzania. Za przedsiębiorstwo rodzinne uznano podmiot gospodarczy o dowolnej wielkości i formie prawnej, stanowiący w całości lub w decydującej części własność jednej osoby lub członków jednej rodziny, który jest jednocześnie przez nich zarządzany.

Charakterystyka przedsiębiorstw rodzinnych

Firmy rodzinne w dominującej większości należą do grupy małych i średnich przedsiębiorstw i w szczególności reprezentują mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 10 pracowników. Wśród nich znajdują się jednak również duże przedsiębiorstwa, z których wiele funkcjonuje na rynkach międzynarodowych, zajmując czołowe miejsca wśród największych przedsiębiorstw świata [Mandl 2008, s. 48].

W zależności od przyjętych reguł i norm postępowania, wśród przedsiębiorstw rodzinnych wyróżnia się kilka odmiennych typów [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, ss. 35–37]:

1. przedsiębiorstwa o silnym nadzorze rodzicielskim – w których starsze pokolenie przekazało już podstawowe obowiązki przedstawicielom młodszego pokolenia, ale zachowało pewne funkcje kontrolne oraz kompetencje w zakresie podejmowania decyzji o charakterze kluczowym dla przedsiębiorstwa. W tej grupie przedsiębiorstw często występują konflikty dotyczące obranych kierunków strategicznych lub podjętych decyzji inwestycyjnych, których podłożem jest konserwatyzm starszego pokolenia i niechęć do zmian forsowanych przez młodsze pokolenie;
2. przedsiębiorstwa patrzące w przyszłość – w których kwestia przekazania uprawnień w zakresie zarządzania firmą jest mało istotna, a ich cechą szczególną jest wczesne angażowanie młodszego pokolenia w sprawy firmy i jej funkcjonowanie. W tego typu przedsiębiorstwach charakterystyczny jest też brak wpływu osób nienależących do rodziny na podejmowane w firmie decyzje oraz przygotowany plan sukcesji;
3. przedsiębiorstwa o dominujących właścicielach – w których władzę sprawują założyciele mający relatywnie rzadko (w porównaniu do pozostałych wyróżnionych typów firm) w zamiarze przekazać firmę

swoim dzieciom. Firmy te są z reguły mniejsze niż przeciętne firmy rodzinne;

4. przedsiębiorstwa korzystające z „zewnętrznej pomocy"; tj. dopuszczające do procesów decyzyjnych nieliczne osoby spoza rodziny, które piastują stanowiska kadry zarządzającej;
5. przedsiębiorstwa prowadzone przez matkę i ojca – przedsiębiorstwa, które są zarządzane przez małżeństwo założycieli i w których procesy decyzyjne bywają angażowani zarówno przedstawiciele młodszego pokolenia, jak i osoby z zewnątrz. W takich przedsiębiorstwach zazwyczaj założyciele planują przekazać firmę dzieciom;
6. duże przedsiębiorstwa rodzinne – zarządzane przez liczną, przeciętnie 10-cio osobową grupę osób należących do rodziny. Przedsiębiorstwa te często zarządzane są przez założycieli, którzy wywodzą się z różnych pokoleń. Firmy mają silny potencjał wzrostowy;
7. przedsiębiorstwa prowadzone przez rodzeństwo – w większości przypadków zarządzane przez drugie pokolenie (po założycielach). Działanie tych przedsiębiorstw jest efektem sukcesji przeprowadzonej w taki sposób, że sukcesorem staje się nie jedno wybrane dziecko, ale całe młodsze pokolenie.

Zróżnicowana skala działalności, jak i różnice występujące w relacjach wewnętrznych, powodują, że firmy rodzinne cechuje olbrzymia heterogeniczność [Marjański 2012, s. 31; Zięba 2011, s. 159]. Mimo tego, przedsiębiorstwa rodzinne posiadają wiele cech wspólnych, odróżniających je od przedsiębiorstw nierodzinnych. Ich specyfika tkwi przede wszystkim w korelacji pomiędzy dwiema krańcowo odmiennymi i realizującymi różne cele sferami – rodziną i przedsiębiorstwem. Pierwsza z tych sfer – rodzina – to instytucja socjalna. Do jej celów należą przede wszystkim prokreacja, prowadzenie gospodarstwa domowego i organizowanie życia swoich członków. Druga sfera, przedsiębiorstwo, to natomiast podmiot ze zbiorem celów związanych z zaspokajaniem potrzeb innych podmiotów [Safin 2012, s. 63].

Oddziaływanie tych dwóch sfer na siebie jest w przedsiębiorstwach rodzinnych obustronne (Tabela 1), co stanowi o ich odmienności od przedsiębiorstw nierodzinnych. W przeciwieństwie do firm nierodzinnych, w tych firmach życie rodzinne pozostaje bowiem zazwyczaj pod ścisłym wpływem przedsiębiorstwa i skoncentrowane jest ono wokół jego funkcjonowania, dochodów, a także wizerunku. Równocześnie, przedsiębiorstwa rodzinne są pod ścisłym wpływem rodziny, która ukierunkowuje jego kulturę organiza-

cyjną, system wartości, cele i sposoby ich realizacji [Sułkowski i Marjański 2009, s. 32].

Zaangażowanie członków rodziny w funkcjonowanie przedsiębiorstwa umacnia powiązanie finansowe, jakie występuje pomiędzy rodziną i firmą. Wynika ono z faktu, iż zazwyczaj w przedsiębiorstwach rodzinnych rodzina jest źródłem kapitału założycielskiego firmy. Firma jest natomiast dla rodziny podstawowym źródłem jej dochodów [Sułkowski, Marjański 2009, s. 32].

Tab. 1. Związki występujące na płaszczyźnie rodzina – przedsiębiorstwo w firmach rodzinnych

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 młodszym pokoleniu w kategoriach sukcesorów, planowanie dla nich ścieżki kariery w firmie rodzinnej, przejęcia zarządu, a w końcu własności)	Źródło kluczowych zasobów ludzkich
Źródło dochodów (podstawowym źródłem dochodów staje się przedsiębiorstwo)	Źródło finansów założycielskich
Źródło władzy i wpływów (przenoszenie autorytetu z firmy do domu)	Ośrodek decyzyjny i kontrolny
Przedmiot dumy i identyfikacji (przedsiębiorstwo staje się rodzinnym skarbem)	Podstawa wartości kultury organizacyjnej
Spoiwo rodziny (członkowie rodziny w większym lub mniejszym stopniu są zaangażowani w sprawy przedsiębiorstwa)	Źródło nepotyzmu
Racjonalna komponenta działania (przenoszenie ograniczonej racjonalności ekonomicznej na relacje wewnątrz rodziny)	Emocjonalna komponenta działania

Źródło: Sułkowski Ł, Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń,* Wydawnictwo Poltext, Warszawa, s. 32.

Do istotnych konsekwencji wynikających ze specyficznych relacji występujących w firmach rodzinnych na płaszczyźnie rodzina – przedsiębiorstwo należą również wielopokoleniowe zobowiązania wobec przedsiębiorstwa i jego marki. Dlatego też sukcesja jest kluczowym elementem strategii tych podmiotów [Surdej i Wach 2010, ss. 65–66].

Chęć utrzymania przedsiębiorstwa w rękach rodziny i ochrony przed obcymi wpływami powodują, że przedsiębiorstwa rodzinne w głównej mierze finansują swoją działalność z zasobów rodziny lub z pożyczek bankowych [Mendl 2009, s. 65]. Taki stan rzeczy często ogranicza jednakże ich możliwości rozwojowe. Z obawy przed utratą kontroli nad przedsiębiorstwem w wielu przypadkach w przedsiębiorstwach rodzinnych nie dopuszcza się bowiem kapitału obcego, bazując jedynie na własnych zasobach finansowych [Safin 2012, s. 66].

Podkreślenia jednak wymaga, iż finansowe zaangażowanie inwestorów rodzinnych w przedsiębiorstwo jest odmienne od zaangażowania inwestorów nierodzinnych. Ze względu na związek emocjonalny z firmą, rodzinni inwestorzy są skłonni do dłuższego oczekiwania na zwrot poniesionej inwestycji niż inwestorzy nierodzinni [Mendl 2009, s. 65].

Inwestorzy rodzinni wychodzą z założenia, że aby firma rodzinna mogła trwać i utrzymywać kolejne pokolenia właścicieli, to jej gospodarka finansowa musi być bezpieczna i odpowiedzialna. Firma musi zatem utrzymać płynność finansową i w okresach trudnych trzymać się zasady, że właścicielom płaci się dopiero wtedy, gdy wszyscy inni wierzyciele zostali zaspokojeni [Blikle 2012, s. 45].

Bariery finansowe w działalności polskich przedsiębiorstw rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne, podobnie jak przedsiębiorstwa nierodzinne, doświadczają wielu barier ograniczających ich rozwój. Wśród tych barier kluczowe znaczenie spełniają bariery finansowe [Safin 2012, s. 66]. Do barier tego typu zazwyczaj zalicza się: dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, wysokość podatków, zatory płatnicze. W bieżącym badaniu podjęto się rozpoznania, jak bariery te są postrzegane przez polskie przedsiębiorstwa rodzinne. Przyjęto tezę, iż dostęp do kapitału nie stanowi dominującej bariery finansowej w funkcjonowaniu współczesnych polskich firm rodzinnych.

Realizacja postawionego celu oraz weryfikacja przyjętej hipotezy została osiągnięta w oparciu o badanie pierwotne, które zostało przeprowadzone w ostatniej dekadzie 2010 roku. Zakres czasowy badania stanowiły

lata 2008–2010, a zakres przedmiotowy bariery finansowe ograniczające działalność przedsiębiorstw rodzinnych, do których zaliczono: dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, wysokość podatków oraz zatory płatnicze.

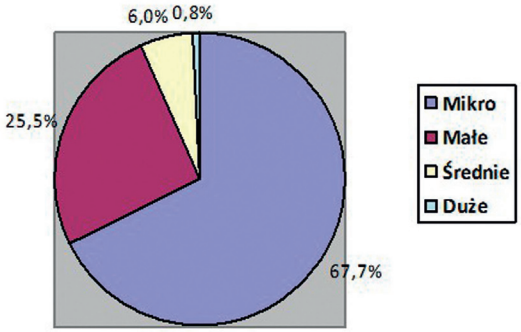
Badaną populację w tym badaniu stanowiły polskie przedsiębiorstwa zarówno mikro, małe, średnie, jak i duże. Operatem badanej populacji była baza przedsiębiorstw „Firmy Polskie EMAIL 2010" Instytutu Promocji i Eksportu i Kooperacji *NETEX-STERLING. Badanie to zostało przeprowadzone w formie ankiety e-mailowej.* Instrumentem pomiaru był przygotowany na potrzeby badań zestandaryzowany kwestionariusz ankietowy. Kwestionariusz ten skierowano do osób zarządzających przedsiębiorstwami. Wysłano 2 000 000 e-maili z zaproszeniem do wzięcia udziału w badaniu. Zwrotnie otrzymano 1 250 kwestionariuszy. Po weryfikacji pod względem poprawności i reprezentatywności wyeliminowano 12 kwestionariuszy.

Jednostkę próby w bieżącym badaniu określono jako przedsiębiorstwa rodzinne. Do wyselekcjonowania jednostki próby zastosowano kryterium własności i zarządzania. Po weryfikacji pod względem poprawności i reprezentatywności dla celów bieżącego badania analizie poddano 1 084 kwestionariuszy.

Przeważającą część badanej grupy stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające od zera do dziesięciu pracowników (732 respondentów). Drugą pod względem liczebności grupę respondentów stanowiły małe firmy (277 przedsiębiorstw), w których zatrudnienie mieściło się w przedziale od jedenastu do pięćdziesięciu osób. Następną w kolejności grupę stanowiły średnie przedsiębiorstwa zatrudniające więcej niż pięćdziesiąt i mniej niż dwieście pięćdziesiąt jeden pracowników (66 firm). Najmniej liczną grupą badanych przedsiębiorstw stanowiły firmy duże – 9 firm (Rysunek 1).

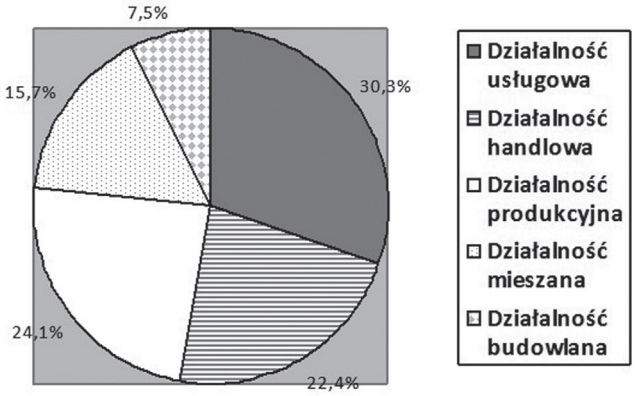
Najwięcej badanych przedsiębiorstw specjalizowało się w działalności usługowej – 329 firmy. 261 respondentów reprezentowało działalność produkcyjną, a 243 firm prowadziło działalność handlową. 170 przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu zajmowało się działalnością mieszaną: usługowo-handlową, produkcyjno-usługową, produkcyjno-handlową. Natomiast 81 respondentów prowadziło działalność budowlaną (Rysunek 2).

Rys. 1. Badane przedsiębiorstwa usystematyzowane według wielkości (%)



Źródło: opracowanie własne.

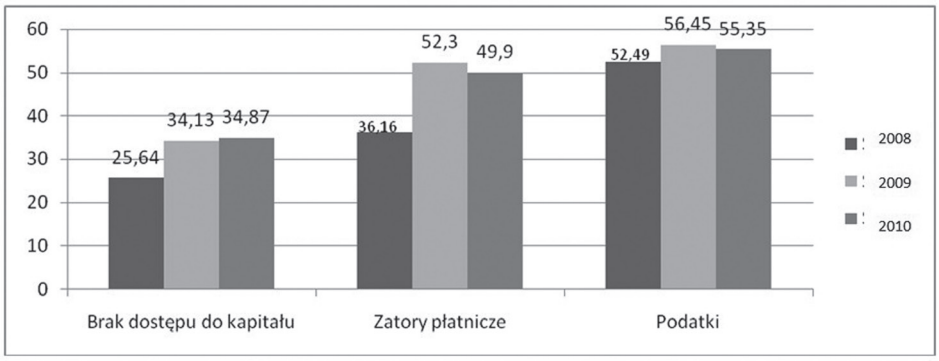
Rys. 2. Badane przedsiębiorstwa usystematyzowane według rodzaju prowadzonej działalności (%)



Źródło: opracowanie własne.

Respondenci badania zostali poproszeni o wskazanie, które spośród trzech wyróżnionych barier finansowych (dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, wysokość podatków, zatory płatnicze) wpływały ograniczająco na funkcjonowanie ich przedsiębiorstw w latach 2008–2010. W odpowiedzi, w kolejnych badanych latach 52,5%, 56,5% i 55,4% respondentów wytypowało wysokość podatków, 36,2%, 52,3% i 49,9% – zatory płatnicze i 25,6%, 34,1% i 34,9% – dostęp do źródeł finansowania (rysunek 3).

Rys. 3. Wybrane bariery finansowe w działalności badanych przedsiębiorstw rodzinnych w latach 2008–2010 (% wskazań respondentów)



Źródło: opracowanie własne.

W celu rozpoznania, czy przedsiębiorstwa, reprezentujące różne branże postrzegały poszczególne bariery finansowe z podobną intensywnością odpowiedzi udzielonych przez respondentów, usystematyzowano zgodnie z rodzajem działalności, w której specjalizowały się ich przedsiębiorstwa (Tabela 2). Okazało się, że w 2008 roku dostęp do kapitału był postrzegany jako bariera w prowadzeniu działalności najczęściej przez firmy produkcyjne i prowadzące działalność mieszaną, a najrzadziej przez firmy budowlane. W 2009 roku – najczęściej przez firmy handlowe i najrzadziej przez firmy usługowe. Natomiast w 2010 roku, tak jak w 2009 roku, dostęp do kapitału był najczęściej barierą dla firm handlowych, a najrzadziej dla firm budowlanych i usługowych.

Zatory płatnicze były najczęściej wskazywane jako bariera ograniczająca działalność przedsiębiorstwa w 2008 roku przez firmy produkcyjne i handlowe, w 2009 roku przez firmy budowlane, a w 2010 roku przez firmy budowlane i prowadzące działalność mieszaną. Tymczasem najrzadziej bariera ta była we wszystkich badanych latach odczuwana przez firmy usługowe.

Podatki, jako bariera ograniczająca działalność przedsiębiorstwa, były natomiast najczęściej wskazywane w 2008 roku przez przedsiębiorstwa produkcyjne i mieszane, a w 2009 roku i 2010 roku przez przedsiębiorstwa handlowe i produkcyjne. Najrzadziej natomiast podatki były uważane za barierę we wszystkich analizowanych latach przez firmy budowlane.

Tab. 2. Wybrane bariery finansowe w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w systematyzacji ze względu na rodzaj prowadzonej działalności (% wskazań respondentów)

Rodzaj działalności	Dostęp do kapitału			Zatory płatnicze			Podatki		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Handlowa	25,1%	37,86%	37,04%	39,92%	56,79%	53,91%	53,09%	58,02%	58,02%
Usługowa	24,32%	30,07%	33,74%	29,18%	42,55%	41,03%	51,37%	55,93%	53,50%
Produkcyjna	27,97%	34,87%	35,25%	40,23%	56,32%	53,26%	55,94%	57,77%	60,92%
Budowlana	22,22%	33,33%	33,33%	35,8%	58,02%	54,32%	38,27%	45,68%	41,98%
Mieszana	27,06%	34,71%	34,12%	38,24%	55,88%	54,12%	55,29%	55,29%	52,94%

Źródło: opracowanie własne.

Następnie wskazania respondentów dotyczące poszczególnych barier usystematyzowano w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, które oni reprezentowali (Tabela 3). Uszeregowanie to doprowadziło do rozpoznania, że dostęp do kapitału okazał się we wszystkich latach barierą najczęściej wskazywaną przez mikroprzedsiębiorstwa, a najrzadziej przez duże firmy.

Zatory płatnicze w 2008 i w 2010 roku były najczęściej wskazywane jako czynnik ograniczający działalność przez małe firmy, a w 2009 roku – przez duże firmy. Najrzadziej natomiast zatory płatnicze stanowiły barierę dla mikroprzedsiębiorstw. Sytuacja ta dotyczyła wszystkich badanych lat.

Tymczasem podatki w dwóch pierwszych analizowanych latach były najczęściej postrzegane jako bariera przez przedsiębiorstwa średnie, a w ostatnim badanym roku przez przedsiębiorstwa duże. Najrzadziej natomiast w dwóch pierwszych rozpatrywanych latach przez firmy duże, a następnie przez mikroprzedsiębiorstwa.

Spośród wyróżnionych w kwestionariuszu ankietowym trzech barier finansowych, najbardziej znaczącą determinantą dla badanych firm rodzinnych okazały się zbyt wysokie podatki. W całym analizowanym okresie czynnik ten został wskazany przez ponad 50% respondentów, jako ograniczający funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw, które reprezentowali (Rysunek 3).

Podkreślenia wymaga, że wysokość podatków była wytypowywana przez większość respondentów, zarówno, gdy w 2008 roku polski PKB sięgał 5,1%, jak i wtedy, gdy w 2009 spadł on do wysokości 1,6% [Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2011, s. 12]. Na tej podstawie można wnioskować, że dotkliwość tej bariery nie ulegała zmianom wraz ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu makroekonomicznym w wyniku wahań aktywności gospodarczej.

Tab. 3. Wybrane bariery finansowe w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych w systematyzacji ze względu wielkość przedsiębiorstwa (% wskazań respondentów)

Wielkość firmy	Dostęp do kapitału			Zatory płatnicze			Podatki		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Mikro	27,73%	36,361%	36,07%	35,93%	47,73%	48,36%	52,05%	55,88%	54,23%
Mała	23,1%	30,69%	35,68%	37,55%	58,12%	54,15%	51,49%	56,32%	56,68%
Średnia	16,62%	24,24%	22,73%	36,36%	54,55%	50%	60,61%	63,64%	60,61%
Duża	0	11,11%	11,11%	11,11%	66,67%	44,44%	44,44%	55,55%	66,67%

Źródło: opracowanie własne.

Mając na względzie wysoki udział przedsiębiorstw rodzinnych wśród wszystkich przedsiębiorstw w polskiej gospodarce, takie wyniki bieżącego badania można uznać za zbieżne z wynikami badań zgłębiających bariery rozwoju polskich przedsiębiorstw prowadzonych przez Polską Konfederację Pracodawców Prywatnych Lewiatan. Od lat wskazują one na zbyt wysokie podatki jako jeden z podstawowych czynników hamujących rozwój przedsiębiorczości w Polsce [PKPP Lewiatan 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014].

Zdaniem ekspertów PKPP podatki ograniczają możliwości oszczędzania i inwestowania polskich przedsiębiorstw oraz skłaniają je do działania w szarej strefie, co zakłóca uczciwą konkurencję i utrudnia efektywną alokację kapitału. W ich opinii, podatki w Polsce powinny być wyraźnie niższe niż średnie podatki w Unii Europejskiej, ponieważ potrzeby inwestycyjne przedsiębiorstw są bardzo wysokie [PKPP Lewiatan 2014, s. 5].

Poza podatkami, w bieżącym badaniu, respondenci przypisywali także duże znaczenie zatorom płatniczym. Zaznaczyć jednakże należy, że bariera ta dotykała w najmniejszym zakresie przedsiębiorstwa reprezentujące branżę usługową.

Na przestrzeni badanych lat negatywne oddziaływanie zatorów płatniczych na działalność badanych przedsiębiorstw uległo wyraźnemu nasileniu. W 2008 czynnik ten został wytypowany jako bariera rozwoju przez nieco ponad 36% ankietowanych. Natomiast w latach 2009 i 2010 przez 52,3% i 49,9% respondentów.

W przypadku zatorów płatniczych widoczne jest zatem oddziaływanie na badane przedsiębiorstwa i ich kontrahentów spowolnienia, jakie w kolejnych analizowanych latach miało miejsce w polskiej gospodarce. Zatory płatnicze są bowiem zjawiskiem często towarzyszącym spowolnieniu gospodarczemu.

Jak wskazują badania z polskiego rynku wzrost znaczenia zatorów płatniczych nie nastąpił w tym okresie wyłącznie w przedsiębiorstwach rodzinnych. Z badań „Portfela należności polskich przedsiębiorstw" wynika, iż od 2009 aż do 2012 roku bariera ta dotyczyła znacznej części przedsiębiorstw w Polsce. Sytuacja na tej płaszczyźnie uległa wyraźnej poprawie jednakże dopiero w III kwartale 2014. Wtedy to pierwszy raz od 2009 roku aż co czwarta polska firma nie miała żadnych problemów z otrzymaniem terminowej zapłaty za sprzedane towary bądź usługi [Kiełbasiński 2014].

Podobnie, jak w przypadku zatorów płatniczych, na przestrzeni analizowanych lat bardziej uciążliwy dla badanych przedsiębiorstw rodzinnych

stał się również dostęp do kapitału. W 2008 był on odczuwalny przez nieco ponad 25% respondentów badania, a w kolejnych latach już dla ponad 34%. Podkreślić jednakże należy, że w każdym badanym roku dostęp do kapitału był postrzegany jako bariera najczęściej przez firmy rodzinne reprezentujące mikroprzedsiębiorstwa, natomiast najrzadziej przez duże firmy rodzinne.

W rozpatrywanym okresie nasilenie tej bariery dostępu do kapitału można było zaobserwować nie tylko wśród badanych przedsiębiorstw rodzinnych. Jak bowiem wskazują badania NBP, utrudniony dostęp do kapitału był w zarówno w 2009, jak i w 2010 roku odczuwalny przez polskie przedsiębiorstwa częściej niż w 2008 roku [Ministerstwo Gospodarki 2010, s. 120].

Zakończenie

Analiza otrzymanych wyników wskazuje, iż przedsiębiorstwa rodzinne doświadczają wszystkich wybranych barier finansowych, jednakże z różną intensywnością. Najrzadziej wytypowywaną przez respondentów badania barierą, nawet w okresie znaczącego spadku polskiego PKB, okazał się utrudniony dostęp do kapitału. Takiego wyniku badania się spodziewano, rozpoczynając bieżące badanie i formułując na jego potrzeby hipotezę, zgodnie z którą dostęp do kapitału nie stanowi dominującej bariery finansowej, ograniczającej działalność współczesnych polskich firm rodzinnych.

Założenie to przyjęto mając na względzie specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych. W szczególności wzięto pod uwagę, że przedsiębiorstwa te w głównej mierze finansują swoją działalność z zasobów rodziny [Mendl 2009, s. 65]. Ponadto uwzględniono, że podmioty te z obawy przed utratą kontroli nad przedsiębiorstwem często nie dopuszczają kapitału obcego i nie podejmują się realizacji ryzykownych przedsięwzięć [Safin 2012, s. 66; Blikle 2012, s. 45]. Uznano zatem za wielce prawdopodobne, że zapotrzebowanie przedsiębiorstw rodzinnych na kapitał nie powinno być zbyt duże i w konsekwencji dostęp do kapitału nie będzie stanowił dla firm rodzinnych tak istotnej bariery jak podatki, które bezpośrednio wpływają na wielkość generowanych przez nie zysków.

Analogicznie również, ze względu na cechy charakterystyczne dla przedsiębiorstw rodzinnych, przyjęto, że zatory płatnicze stanowią większą barierę dla tych podmiotów, niż dostęp do zasobów finansowych. Za-

tory płatnicze wpływają bowiem na płynność przedsiębiorstwa, która to w przedsiębiorstwach rodzinnych jest szczególnie istotna z powodu ograniczonych źródeł finansowania działalności tych podmiotów.

Uzyskane wyniki wskazują, że przyjęty tok rozumowania można uznać za poprawny, a hipotezę sformułowaną na potrzeby badania uznać za zweryfikowaną pozytywnie.

Wyciągnięte wnioski wydają się niezwykle istotne z punktu wiedzenia polityki gospodarczej państwa. Wspierają one bowiem inne badania, dostarczając dodatkowych argumentów ukierunkowujących politykę państwa wobec przedsiębiorstw. Wyciągnięte wnioski można bowiem uznać za obowiązujące nie tylko do firm rodzinnych, lecz do wszystkich przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku, ponieważ w badaniu wzięły udział podmioty gospodarcze różnej wielkości.

Bibliografia

Collins L., O'Regan N. (2011), *The evolving field of family business*, "Journal of Family Business Management", Vol. 1, No. 1.

Family Enterprise USA (2011), *Annual Family Business Survey General Results & Conclusions*, http://www.familyenterpriseusa.org.

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

Hollander B., Elman N. (1988), *Family-owned businesses: An Emerging Field of Inquiry*, "Family Business Review", Vol. 1, is. 2.

Kiełbasiński A. (2014), *Rekordowo niskie zatory płatnicze. Najlepiej od pięciu lat*, „Gazeta Wyborcza", http://wyborcza.biz (dostęp na dzień 20.02.2015).

Komisja Europejska (2009), *Overview of family–business–relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*. Final report of the expert group**.** Directorate-General for Enterprise and Industry.

Kowalewska A. (red.) (2009), *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy,* Warszawa, http://firmyrodzinne.pl.

Lussier R., Sonfield N. (2006), *The effect of family business size as firms grow: a USA-France comparison*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", Vol. 13, No. 3.

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

Marjański A. (2012), *Specyfika firm rodzinnych* [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Ministerstwo Gospodarki (2010), *Przedsiębiorczość w Polsce*. Ministerstwo Gospodarki. Departament Analiz i Prognoz, Warszawa.

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2011), *Raport Polska 2011. Gospodarka-Społeczeństwo-Regiony*, Warszawa: 12.

Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2011), *Raport Polska 2011*. Gospodarka-Społeczeństwo-Regiony, Warszawa: 12.

Olechowski J., Grzegórska L. (2011), *Biznes kwitnie w rodzinie,* Newsweek Polska, kwiecień.

Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan (2009), *Czarna lista barier*, PKPP Lewiatan, Warszawa, http://www.msp.krakow.pl/files/article/CzarnaListabarier_2009.pdf (dostęp na dzień 12.02.2015).

Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan (2010), *Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości 2010*, PKPP Lewiatan, Warszawa.

Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan (2011), *Czarna lista barier*, PKPP Lewiatan, Warszawa.

Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan (2012), *Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości 2012*, PKPP Lewiatan, Warszawa.

Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan (2013), *Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości 2013*, PKPP Lewiatan, Warszawa.

Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan (2014), *Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości 2014*, PKPP Lewiatan, Warszawa.

Safin K. (red.) (2012), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

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

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

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

Tàpies J., Ward J. (2008), *Family-owned business, a role model of values*, Palgrave MCMillan.

Venter E., Boshoff C., Reeb D. (2005), *The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium family businesses*, "Family Business Review". vol. 18, no 4.

Zięba K. (2011), *Rola firm rodzinnych w kształtowaniu postaw proprzedsiębiorczych. Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy* [w:] *Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, red. M. Woźniak, Nr 20.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 371–383

Olga Martyniuk
Uniwersytet Gdański

Zastosowanie teorii struktury kapitału w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych notowanych na rynku NewConnect

Capital Structure Theories in the Polish Family Firms on the Alternative Market NewConnect

Abstract: The capital structure is one of the most discussed topic in the field of corporate finance. This is reflected in the various theories, stating from the classic Modigliani and Miller. Despite the fact that the vast literature is dedicated to a capital structure problem, only a limited number of studies have been conducted on family owned companies. They state that family firms behave differently from non – family ones in their choice of capital structure. Mainly it results from specific strategic objectives and ownership.
Moreover, the majority of empirical papers which analyzed that problem concern USA, Australia and Western Europe. Empirical studies on capital structure in family firms from Central and Eastern Europe seem to be innovative.
Author presents the results of own initial studies on this subject in Polish family owned companies. The paper aim is to determine average debt ratio, the relationship between debt ratio and ROA for family firms listed on NewConnect. Author's findings confirm that family firms use less debt than their non family counterparts. It is consistent with the statement that family firms are more risk averse and thus reluctant to employ debt. The correlation results show a negative relationship between profitability and debt level which gives support to the pecking order theory.
Key words: family business, capital structure, Poland, debt ratio, ROA, capital structure determinants.
JEL Classification: M15, M21

Wstęp

Jednym z najważniejszych zadań zarządzających przedsiębiorstwem jest wybór sposobu finansowania jego działalności w taki sposób, aby przyczynić się do wzrostu jego wartości dla właścicieli, minimalizując jednocześnie koszty finansowania i ryzyko z nim związane. W nauce o finansach problematyka ta często podejmowana jest zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i empirycznym. W większości publikacji dotyczących struktury kapitału wymienia się mniejszy lub większy zbiór czynników ją kształtujących, pomijając kwestię rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa. W dotychczasowych polskich badaniach uwzględniano najczęściej wśród determinant struktury kapitału m.in. możliwość reagowania przedsiębiorstwa na determinanty [Hamrol, Sieczko 2006; Tokarski 2006], związek determinant z otoczeniem przedsiębiorstwa [Iwin-Garzyńska, Adamczyk 2009; Błach 2009], wpływ na poziom dźwigni finansowej [Duliniec 2011], możliwość skwantyfikowania determinant [Barowicz 2012], specyfikę determinant [Kowalik 2009]. Ponadto, zauważyć należy, że większość tych badań dotyczy przedsiębiorstw dużych, przede wszystkim spółek notowanych na WGPW, a zdecydowanie mniej badań przeprowadzanych jest w zakresie struktury finansowej sektora MSP [Prędkiewicz, Prędkiewicz 2014, Jędrzejczak-Gas 2013, Łuczka 2013].

Celem artykułu jest weryfikacja teorii struktury kapitału w odniesieniu do przedsiębiorstw rodzinnych notowanych na rynku NewConnect. Badania w tym zakresie oraz analiza czynników wpływających na strukturę kapitału przedsiębiorstw rodzinnych jest od lat dziewięćdziesiątych XX wieku przedmiotem badań badaczy ze Stanów Zjednoczonych, Australii czy Europy Zachodniej. Wydaje się jednak, że wyników tych badań nie można ekstrapolować na polskie przedsiębiorstwa rodzinne przede wszystkim ze względu na okres funkcjonowania tych przedsiębiorstw i różne czynniki makroekonomiczne wpływające na rozwój przedsiębiorstw w krajach Europy Wschodniej i Centralnej w porównaniu do Europy Zachodniej czy Ameryki Północnej i Australii.

Dla realizacji celu opracowania autor dokonał przeglądu dotychczasowych międzynarodowych badań dotyczących struktury kapitału przedsiębiorstw rodzinnych. Po analizie literatury przedmiotu przeprowadzono pilotażowe badania, mające na celu określenie, która koncepcja teorii struktury kapitału ma zastosowanie dla polskich spółek rodzinnych notowanych na rynku New Connect. W szczególności podjęto próbę ustalenia stopnia wykorzystania kapitału własnego i obcego w finansowaniu aktywów tych spółek oraz wpływu stopnia ich zadłużenia na rentowność majątku. Do ba-

dania wykorzystano dane finansowe za lata 2010–2012 spółek rodzinnych notowanych na rynku NewConnect.

Teorie struktury kapitału

Pojęcie struktury kapitału jest różnie definiowane w teorii finansów. Można wyróżnić następujące podejścia do zagadnienia struktury kapitału:

1. Jest to proporcja udziału kapitału własnego i obcego w finansowaniu działalności przedsiębiorstwa. Struktura kapitału utożsamiana jest zatem ze strukturą pasywów przedsiębiorstwa nazywaną strukturą finansowania.
2. Jest to relacja wartości zadłużenia długoterminowego do kapitałów własnych. W tym podejściu struktura kapitału dotyczy jedynie kapitału stałego i stanowi część struktury finansowania.
3. Utożsamiana jest ze strukturą papierów wartościowych wyemitowanych przez przedsiębiorstwo w podziale na dwie grupy: walory o charakterze własnościowym lub o charakterze dłużnym.
4. Obejmuje wyłącznie kapitały własne oraz zobowiązania obciążone obowiązkowymi płatnościami odsetkowymi. W tym ujęciu ze struktury finansowania wyłączane są zobowiązania krótkoterminowe niezwiązane z płatnościami odsetkowymi [Błach 2009, ss. 88–89].

Optymalna struktura kapitału prowadzi do osiągnięcia równowagi między ryzykiem przedsiębiorstwa a osiąganą rentownością i dzięki temu pozwala na maksymalizowanie wartości rynkowej przedsiębiorstwa. W związku z tym przedsiębiorstwa powinny dążyć do osiągnięcia optymalnej struktury kapitału zwiększającej jego wartość rynkową i majątek właścicieli. Główny problem związany z kształtowaniem struktury kapitału w przedsiębiorstwie polega na znalezieniu kompromisu między wzrostem bogactwa właścicieli a wzrostem ryzyka wynikającym ze zwiększonego poziomu zadłużenia.

Podstawowa teoretyczna koncepcja struktury kapitału została stworzona przez M.H. Millera i F. Modiglianiego [1958]. Zgodnie z tą teorią, w gospodarce, w której nie istnieją podatki wartość przedsiębiorstwa, nie zależy od struktury kapitału. Jednak w praktyce gospodarczej warunki te są niemożliwe do spełnienia. W związku z tym w 1963 M.H. Miller i F. Modigliani zmodyfikowali swoją teorię i stwierdzili, że dla gospodarki, w której obowiązują podatki, wartość spółki zwiększa się wraz ze wzrostem wartości wskaźnika kapitał obcy/ kapitał własny. Oznacza to, że wraz ze wzrostem długu w strukturze kapitału, wzrasta wartość przedsiębior-

stwa [Gajdka, Walińska, 1998, ss. 188–198]. W praktyce jednak przedsiębiorstwa nie dążą do finansowania swojej działalności jedynie kapitałem obcym. Stąd dalsze badania problematyki struktury kapitału skupiły się na poszukiwaniu przyczyn ograniczających skalę finansowania przedsiębiorstw przez kapitał obcy. Jednym z takich czynników są koszty bankructwa – bezpośrednie (opłaty sądowe, wydatki administracyjne, wynagrodzenia dla prawników) i pośrednie koszty bankructwa (straty poniesione przez przedsiębiorstwo w wyniku negatywnej reakcji otoczenia na pogorszenie jego sytuacji finansowej: utrata części odbiorców i dostawców, obniżenie jakości produktów, konieczność dokonywania zakupów za gotówkę, obniżenie wartości rynkowej przedsiębiorstwa). W związku z tym pojawia się konieczność ustalenia maksymalnego poziomu zadłużenia pozwalającego na korzystanie z zalet finansowania obcego przy akceptowalnym poziomie ryzyka bankructwa. Próbę rozwiązania powyższego problemu daje teoria substytucji (statyczna teoria wyboru), wskazująca na możliwości zastępowania kapitału własnego przez dług lub odwrotnie, długu przez kapitał własny do momentu osiągnięcia maksymalnej wartości rynkowej przez przedsiębiorstwo [Błach 2009, s. 96]. Kolejną teorię struktury kapitału opracowali M.C. Jensen i W.H. Meckling [1976], tzw. teorię kosztów agencji[1]. Zgodnie z tą teorią, zastępowanie kapitału własnego długiem jest opłacalne, dopóki korzyści z tego tytułu (tarcza podatkowa, ograniczenie kosztów agencji) przewyższają zagrożenia wynikające z wysokiego poziomu zadłużenia (koszty bankructwa, koszty agencyjne długu) [Błach 2009, s. 99]. Opisane teorie wskazywały, że wybór optymalnej struktury kapitału stanowi decyzje dotyczącą wyboru pomiędzy dwoma alternatywnymi sposobami finansowania działalności: kapitałem własnym i obcym. W teorii finansów istnieją jednak jeszcze inne podejścia. Analizuje się w nich problematykę struktury kapitałów w kontekście asymetrii informacji. Zgodnie z założeniami w tym nurcie, decyzje finansowe przedsiębiorstwa i kształt jego struktury kapitału w znacznej mierze zależą od rodzaju informacji płynących z otoczenia przedsiębiorstwa. Informacje te świadczą o nastawieniu inwestorów i ich skłonności do przekazania swoich środków przedsiębiorstwu, a także decydują o jego wartości rynkowej.

[1] Przez relację agencji należy rozumieć kontrakt, zgodnie z którym właściciele wynajmują inną osobę (agenta) dla wykonywania na ich zlecenie opisanej w kontrakcie usługi. Oznacza to, że decyzje dotyczące m.in. finansowania działalności przedsiębiorstwa podejmowane są przez tzw. agenta [Gajdka, Walińska 1998, ss. 234–235].

[Błach 2009, s. 99, s. 103]. Problem asymetrii informacji stanowił punkt wyjścia do teorii hierarchii wyboru źródeł finansowania [Myers, Majluf 1984]. Zgodnie z tą teorią, przedsiębiorstwa stawiają wewnętrzne źródła finansowania działalności (zatrzymane zyski) przed zewnętrznymi (kredyty, pożyczki), a finansowanie działalności w drodze kolejnej emisji akcji jest ostatecznością. Taka kolejność korzystania z poszczególnych źródeł finansowania związana jest z jednej strony z chęcią utrzymania niezależności przedsiębiorstwa, chęcią uniknięcia konieczności publicznego ujawniania informacji, a także czasochłonnością i kosztochłonnością pozyskiwania kapitału.

Podsumowując, można stwierdzić, że na strukturę kapitału przedsiębiorstwa mogą wpływać różne czynniki i brak jest jednoznacznej odpowiedzi, w jaki sposób ustalić optymalny poziom zadłużenia przedsiębiorstwa. Można także spotkać się ze stwierdzeniem, że zarządzający rzadko wybierają strukturę finansowania w wyniku analizy kosztów i korzyści z tym związanych, a poziom zadłużenia częściej wynika z czynników nieobiektywnych [Damodaran 2007, s. 868].

Przegląd badań nad strukturą kapitałów przedsiębiorstw rodzinnych na świecie

Problematyka przedsiębiorczości rodzinnej w Stanach Zjednoczonych i na świecie pojawiła się w dyskusjach naukowych pod koniec lat 60. Jednak pierwsze badania, dotyczące struktury kapitału, w tej grupie podmiotów przeprowadzono dopiero w latach 90 XX wieku w Stanach Zjednoczonych [Agrawal, Nagajaran 1990]. Ten obszar badań jest interesujący w odniesieniu do przedsiębiorstw rodzinnych m.in. ze względu na:

- specyficzne cele działalności przedsiębiorstw rodzinnych – orientacja długookresowa, trwałość i sukcesja ważniejsze niż maksymalizacja zysku w krótkim okresie,
- koncentrację własności – niechęć do podejmowania wyższego ryzyka ze względu na ścisłą zależność bezpieczeństwo rodziny – sytuacja finansowa przedsiębiorstwa, dodatkowo wysokie poczucie niezależności właścicieli.

Kolejne badania firm rodzinnych w tym obszarze naukowym przeprowadzane były przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej. Syntetyczne zestawienie badań w tym zakresie przedstawia tabela 1.

Tab. 1. Zestawienie wybranych największych badań dotyczących struktury kapitału przedsiębiorstw rodzinnych na świecie

Autor (rok badań)	Wielkość próby	Kraj
Agrawal, Nagrajan (1990)	71 spółek zadłużonych, 71 spółek niezadłużonych	Stany Zjednoczone
Mishra, McConaughy (1999)	105 przedsiębiorstw rodzinnych + 210 firm nierodzinnych	Stany Zjednoczone
Anderson, Reeb (2003)	319 przedsiębiorstw przemysłowych	Stany Zjednoczone
Romano, Tanewski, Smyrnios (2001)	1 059	Australia
Anderson, Mansi, Reeb (2003)	252 przedsiębiorstw przemysłowych	Stany Zjednoczone
Zellweger (2006)	140	Szwajcaria, Linchentstein
Lopez – Garcia, Sanchez – Andujar (2007)	422 przedsiębiorstw rodzinnych, 436 przedsiębiorstw nierodzinnych	Hiszpania
King, Santor (2007)	613	Kanada
Ellul (2008)	3608	Przedsiębiorstwa z 36 państw, w tym USA (450), Wielka Brytania (926), Niemcy (576), Francja (356), Finlandia (173), Włochy (194), Szwecja (194), Hiszpania (121)
Ampenberger, Schmid, Achleitner, Kaserer (2009)	600	Germany
Bjuggren, Duggal, Giang (2011)	78 przedsiębiorstw rodzinnych, 99 przedsiębiorstw nierodzinnych	Szwecja
Serrasqueiro, Nunes, Silva (2011)	614 przedsiębiorstw rodzinnych, 214 przedsiębiorstw nierodzinnych	Portugalia

Ampenberger, Bennedsen, Zhou (2012)	Brak danych	Dania
Vieira (2013)	35 przedsiebiorstw rodzinnych, 25 przedsiębiorstw nierodzinnych	Portugalia

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Autorka nie spotkała się z wynikami badań struktury kapitału przedsiębiorstw rodzinnych z krajów Europy Środkowej i Centralnej. Polskie badania, w których pojawia się aspekt struktury kapitału przedsiębiorstw rodzinnych zostały przeprowadzone przez Kowalewski, Talavera, Stetsyuk [2005] oraz Prędkiewicz, Prędkiewicz [2014]. Pierwsze z nich dotyczą spółek notowanych na WGPW, drugie natomiast przedsiębiorstw sektora MSP województwa dolnośląskiego.

Analizując dotychczasowe światowe wyniki badań w zakresie struktury finansowania działalności przedsiębiorstw rodzinnych, można stwierdzić, że są one niejednoznaczne. Przykładowo z jednej strony stwierdzono brak wpływu rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa na strukturę kapitałów w amerykańskich giełdowych spółkach rodzinnych. Z kolei badania przeprowadzone przez różnych badaczy w Australii (Setia-Atmaja, Tanewski, Skully), Kanadzie (King, Santor) czy krajach Europy Zachodniej (Ellul) wskazują na wyższy poziom dźwigni finansowej w przedsiębiorstwach rodzinnych w przeciwieństwie do badań Mishra, McConaughy. Takie zróżnicowanie wyników badań jest spowodowane nie tylko różnym poziomem rozwoju rynku kapitałowego czy systemu bankowego w badanych krajach. W przypadku badań przedsiębiorstw rodzinnych różnice te wynikają przede wszystkim z odmiennych definicji przedsiębiorstwa rodzinnego stosowanych przez różnych autorów. Ponadto można zauważyć, że część badań dotyczyła rodzinnych spółek giełdowych kierowanych przez zewnętrznych menadżerów, a z drugiej strony przedsiębiorstw rodzinnych nie tylko kontrolowanych przez jedną rodzinę, lecz także zarządzanych przez nią.

Poza tym w badaniach struktury kapitału w przedsiębiorstwach rodzinnych można zidentyfikować dwa rodzaje obszarów badawczych. Jedna część badań to analiza porównawcza firm rodzinnych i nierodzinnych. Druga natomiast to analizy prowadzone tylko w grupie podmiotów rodzinnych, dotyczące wpływu sposobu zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym na jego strukturę kapitału

Metodyka i wyniki przeprowadzonych badań

Prezentowane wyniki badań wybranych zagadnień z zakresu analizy struktury kapitału zostały przeprowadzone na podstawie danych finansowych przedsiębiorstw rodzinnych notowanych na rynku NewConnect. Pierwsza część badania to analiza spółek notowanych na rynku NewConnect na koniec roku 2013 (445 jednostek) pod kątem ich rodzinnego charakteru. Przyjęto za Popczyk [2013, s. 129] następującą definicję przedsiębiorstwa rodzinnego: „to przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub decydującej jej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rekach rodziny”[2]. W badaniach przyjęto, że firma rodzinna jest to spółka, w której liczba akcji należąca do jednej osoby lub kilku członków rodzinny jest wyższa niż 50%, liczba głosów należąca do jednej osoby lub kilku członków rodziny jest większa niż 50%, co najmniej 1 członek rodziny jest członkiem zarządu lub rady nadzorczej[3]. Do spółek o charakterze rodzinnym notowanych na rynku NewConnect zaliczono łącznie 90 podmiotów. Z tej grupy podmiotów rodzinnych wyłączono spółki, które na dzień przeprowadzania badań nie publikowały danych za wszystkie 3 lata (2010 – 2012). Ostatecznie liczebność próby badawczej wyniosła 60 przedsiębiorstw.

Druga część badania obejmowała ustalenie wybranych wskaźników analizy finansowej i interpretacje zależności zachodzących między nimi. W niniejszym opracowaniu przyjęto najszersze ujęcie struktury kapitału utożsamianej z całą strukturą pasywów, wskazującą na źródła finansowania majątku przedsiębiorstwa ujmowane według wartości nominalnej. Za kapitał obcy przyjęto sumę zobowiązań długoterminowych, krótkoterminowych oraz rezerwy. Wskaźnik rentowności aktywów (ROA) ustalono jako

[2] Podobnie jak Popczyk nie podjęto próby ustalenia zamiaru trwałego utrzymania spółki w rękach rodziny [2013, s. 129]. Wynika to z faktu, że w większości polskich przedsiębiorstw rodzinnych proces sukcesji jest nadal na etapie „myślenia” o sukcesji – 70,4% badanych [Kody 2013, s. 5].

[3] Dane o spółkach (struktura akcjonariatu, władze) zostały ustalone na podstawie:
- danych zawartych w serwisie Notoria Serwis,
- bazy danych prowadzonej przez wywiadownię gospodarczą Dun&Bradstreet – D&B Professional,
- stron internetowych spółek,
- oraz informacji prezentowanych na stronie www.newconnect.pl.

Dane zostały zebrane w styczniu i lutym 2014 roku.

iloraz wyniku finansowego netto i sumy aktywów. Z kolei wskaźnik ogólnego zadłużenia wyliczono jako udział kapitału obcego w majątku przedsiębiorstwa.

Pomimo zalet finansowania działalności przedsiębiorstwa za pomocą kapitału obcego, wyniki badań przeprowadzonych wśród spółek rodzinnych działających na rynku NewConnect potwierdzają jedną z cech charakterystycznych dla tej grupy podmiotów, czyli awersję do wysokiego ryzyka. Jak wynika z tabeli 2 w każdym z badanych okresów majątek tych przedsiębiorstw był w większości finansowany kapitałem własnym przedsiębiorstwa. Średnie wskaźniki zadłużenia wahają się w granicach 43%–47%.

Tab. 2. Wskaźniki zadłużenia spółek rodzinnych notowanych na rynku NewConnect za okres 2010–2012

Badany okres	2012		2011		2010	
	Średnia	Mediana	Średnia	Mediana	Średnia	Mediana
Spółki rodzinne	47%	41%	45%	34%	43%	36%

Źródło: Martyniuk, Gierusz, 2014, s. 237.

Dla 3 spółek w roku 2012, i po 1 spółce w roku 2011 i 2010 wskaźnik ogólnego zadłużenia był wyższy od 100%, co oznaczało, że zadłużenie tych przedsiębiorstw było wyższe niż posiadany majątek. Związane to było z generowaniem przez te spółki strat, które przewyższały wartość pozostałych elementów kapitału własnego. Z drugiej strony w kolejnych latach niektóre przedsiębiorstwa w bardzo małym stopniu finansowały swoją działalność za pomocą kapitału obcego. Dla nich wskaźnik ogólnego zadłużenia był niższy niż 10%. Dotyczyło to odpowiednio:

- w roku 2012 grupy 5 przedsiębiorstw,
- w roku 2011 grupy 3 przedsiębiorstw,
- w roku 2010 grupy 7 przedsiębiorstw.

W tej części wnioski z przeprowadzonych badań są zbieżne z wynikami Prędkiewicz [2014, s. 9], dotyczącymi małych i mikroprzedsiębiorstw. Jednak różnią się w odniesieniu do przedsiębiorstw średnich. Może to sugerować, że średnie przedsiębiorstwa rodzinne, nienotowane na rynku kapitałowym, preferują zadłużenie zewnętrzne od zwiększania kapitału własnego w drodze emisji akcji, co potwierdziłoby teorię hierarchii źródeł finansowania.

Poszukując czynników wpływających na strukturę kapitału spółek rodzinnych notowanych na rynku alternatywnym, przeprowadzono badanie

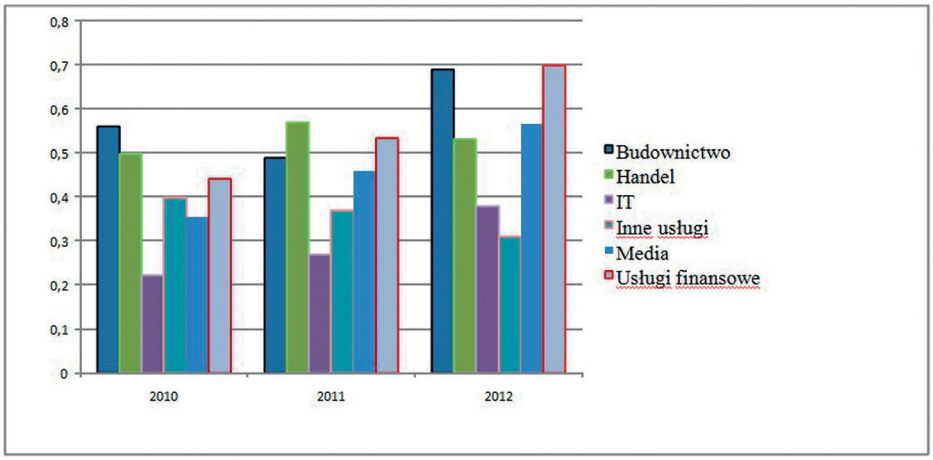
korelacji wskaźnika zadłużenia z poziomem koncentracji własności. W tym zakresie nie stwierdzono żadnych zależności.

Następnie przeprowadzono analizę zależności pomiędzy wskaźnikiem zadłużenia a branżą, w jakiej działa spółka. W tym celu wykorzystano współczynnik korelacji Pearsona, który wyniósł odpowiednio dla kolejnych lat:

- 0,50 dla roku 2012,
- 0,53 dla roku 2011,
- 0,54 dla roku 2010.

Oznacza to umiarkowaną zależność między branżą a poziomem zadłużenia spółki. Na wykresie 1 zaprezentowano średnie poziomy zadłużenia spółek w podziale na branże. Do analizy wybrano branże, w których działają minimum 4 spółki rodzinne.

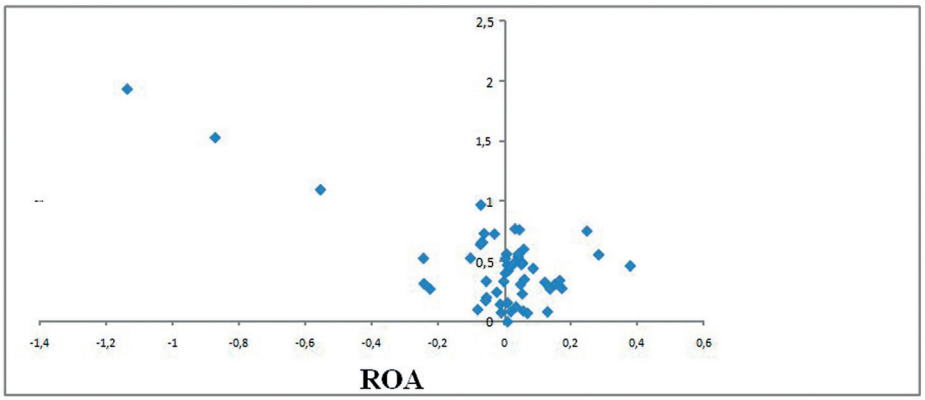
Wyk. 1. Średnie zadłużenie spółek rodzinnych na rynku New Connect według branż



Źródło: Martyniuk, Gierusz 2014, s. 237.

Kolejna zależność, jaką poddano badaniu, dotyczyła wskaźnika ogólnego zadłużenia i wskaźnika rentowności majątku (ROA). Wyniki badań dla roku 2012 ilustruje wykres 2.

Wyk. 2. Zależność miedzy ROA a poziomem zadłużenia spółek rodzinnych notowanych na rynku New Connect – rok 2012



Źródło: Martyniuk, Gierusz 2014, s. 238.

Rezultaty badań wskazują na silną negatywną zależność między poziomem zadłużenia i rentownością majątku dla roku 2012 – współczynnik korelacji Pearsona wyniósł – 0,69 [szerzej Martyniuk, Gierusz 2014, ss. 237–238]. Oznacza to, że wraz ze wzrostem rentowności majątku spółki zmniejszają poziom zadłużenia. Negatywną zależność pomiędzy wskaźnikiem ogólnego zadłużenia i rentownością majątku stwierdzono także dla roku 2011 (współczynnik korelacji Pearsona – 0,45) i 2010 (współczynnik korelacji Pearsona – 0,28) jednak zależność ta jest już znacznie mniejsza.

Zakończenie

Przyjmuje się powszechnie, że zaangażowanie rodziny w przedsiębiorstwo (własność i zarządzanie) ma wpływ nie tylko na styl zarządzania, ale także na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. W Polsce jednak większość literatury i badań z zakresu przedsiębiorczości rodzinnej dotyczy kwestii zarządzania (szczególnie sukcesji), rzadziej finansów. Z kolei w licznych badaniach dotyczących struktury kapitału polskich przedsiębiorstw nie uwzględniano do tej pory, jako czynnika kształtującego tę wielkość, rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa pomimo tego, że badania w tym obszarze na świecie prowadzone są od blisko 25 lat. Zaprezentowane wyniki badań mają charakter wstępny. Ich wyniki potwierdzają rezultaty uzyskane w niektórych krajach np. Portugalia czy Niemcy. W badaniach stwierdzono m.in.: brak zależności pomiędzy udziałem rodziny we własności i poziomem zadłużenia spółki oraz negatywny związek pomiędzy

rentownością majątku i poziomem zadłużenia dla spółek rodzinnych notowanych na rynku alternatywnym, co potwierdza teorię hierarchii źródeł finansowania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności finansują swoją działalność z zatrzymanych zysków. Należy jednak pamiętać, że przedmiotem badania były przedsiębiorstwa rodzinne działające na rynku NewConnect, czyli najczęściej podmioty średniej wielkości, które odniosły sukces. Nie można stwierdzić, że są to typowe polskie przedsiębiorstwa rodzinne. Z tego powodu uogólnianie otrzymanych wyników na całą populację polskich przedsiębiorstw rodzinnych nie jest możliwe. W związku z tym wydaje się, że powinno się przeprowadzić pogłębione badania w tym zakresie w grupie przedsiębiorstw zarówno działających, jak i niekorzystających z rynku kapitałowego.

Bibliografia

Ampenberger M., Bennedsen M., Zhou H. (2012), *The Capital Structure of Family Firms* [w:] H. Zhou (red), *Essays on Family Firms*, Copenhagen Business School, Kopenhaga.

M. Ampenberger, T. Schmid, A.K. Achleitner, C.H. Kaserer, (2009), *Capital structure decisions in family firms – empirical evidence from bank-based economy*, CEFS Working Paper Series 2009-05, Technische Universitat Munchen, Monachium.

Bjuggrenp O., Duggal R., Giang D.T. (2011), *Ownership Dispersion and Capital Structures in Family firms: A study of closed medium sized enterprises*, Ratio Working paper NO. 175, Stockholm.

Błach J. (2009), *Ewolucja teorii struktury kapitału*, „Finanse: czasopismo Komitetu Nauk o Finansach PAN", nr 1(1).

Damodaran A. (2007), *Finanse korporacyjne. Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice.

Ellul A. (2008), *Control Motivations and Capital Structure Decisions,* http://papers.ssrn.com [20 lutego 2015].

Gajdka J., Walińska E. (1998), *Zarządzanie finansowe. Teoria i praktyka*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa.

King M.R., Santor E. (2007), *Family Values: Ownership Structure, Performance and Capital Structureof Canadian Firms,* Bank of Canada Working Paper 2007-40, Ottawa.

Kowalewski O., Talavera O., Stetsyuk I. (2010), *Influence of Family Involvement In Management and Ownership on Firm Performance: Evidence From Poland*, "Family Business Review", 23(I).

Łach K. (2012), *Kierunki badań nad determinantami struktury kapitału przedsiębiorstw w Polsce*, Zeszyty Naukowe nr 12, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków.

Lopez-Garcia J., Sanchez-Andujar S. (2007), *Financial Structure of the Family Business: Evidence From a Group of Small Spanish Firms,* "Family Business Review", vol. XX, no. 4.

Martyniuk O., Gierusz A. (2014), *Capital structure and the profitability of Polish Family Firms listed on the alternative market* [w:] S. Hittmar, *The selected Problems for the Development Support of Management Knowledge Base*, Theory of Management 7, University of Zilina, Zilina.

Poczyk W. (2013), *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku NewConnect*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Prędkiewicz K., Prędkiewicz P. (2014), *Wybrane determinant struktury kapitału mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce,* Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 802 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 65 (2014), Szczecin.

Romano C.A., Tanewski G.A., Smyrnios K.X. (2001), *Capital structure decision making: a model for family business*, "Journal of Business Venturing", nr 16, Nowy Jork.

Vieira E.S., (2013), *Capital Structure Determinants in the Context of Family Firms*, Edis – Publishing Institution of the University of Zilina, Advanced Research in Scientific Areas, December, vol. 2, Zilina.

Zellweger T. (2006), *Risk, return and value in the family firm*, St. Gallen: University of St. Gallen.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 385–405

Błażej Socha
Uniwersytet Łódzki

Aleksandra Majda
Uniwersytet Łódzki

Ocena wpływu relacji własność–zarządzanie na wyniki finansowe polskich firm rodzinnych

Evaluation of Ownership – Management Relation on Fundamentals of Financial Performance in Polish Family Businesses

Abstract: The main purpose of this article is to verify the impact of corporate governance model on the financial performance of small family businesses in Poland. Implementation of the aim was held on the basis of empirical analysis of financial results over 24,000 small family businesses from the period 2008–2013. The results may suggest that involvement of the owner of the family business in the governance structure yields positive results in terms of achieved by those entities operating margin, net profit margin and return on equity and assets. These results may be an indication for the owners of family businesses in shaping the governance model. What is also important according to author's knowledge, this is the first verifying procedure of family owner involvement dependence on business efficiency on such a large sample of subjects in Poland.
Key words: family business, financial performance of family firms, corporate governance, family involvement in management.

Wstęp

Tematyka poruszająca istotę przedsiębiorczości rodzinnej w kontekście badań empirycznych na skalę międzynarodową stanowi dość młody kierunek opracowań naukowych, w szczególności w porównaniu do zagadnień zwią-

zanych z zarządzaniem strategicznym, finansami oraz organizacją przedsiębiorstw. Do lat 80 XX wieku niewielu uczonych zwróciło uwagę na wyróżniający tę grupę firm charakter funkcjonowania, przede wszystkim w ujęciu własności, sprawowania funkcji zarządczych oraz wielopoziomowych i zawiłych relacji panujących w ich strukturze organizacyjnej [Siebels, Knyphausen-Aufesess 2012, ss. 280–304; Heck i in. 2008, ss. 317–330]. Obecnie zarówno na arenie międzynarodowej, jak i krajowej, można dostrzec znaczący wzrost zainteresowania badaczy zagadnieniami dotyczącymi poznania, jak i zrozumienia szeregu aspektów odnoszących się do charakterystyki przedsiębiorczości rodzinnej. Jak ukazują wyniki badań, zmiana ta może być podyktowana dominującą rolą przedsiębiorczości rodzinnej oraz jej wpływem na kształtowanie światowej gospodarki [m.in. Burkat i in. 2003, ss. 2167–2201; Claessens i in. 2002, ss. 2741–2771; Astrachan, Shanker 2003, ss. 211–219; Morck, Yeung 2004, ss. 391–409; Klein 2000, ss. 157–181; Villalonga, Amit 2006, ss. 385–417; Le Breton-Miller, Miller 2006, ss. 731–746; Chrisman i in. 2012, ss. 267–293].

Celem niniejszego artykułu jest weryfikacja wpływu modelu nadzoru właścicielskiego na wyniki finansowe małych firm rodzinnych w Polsce[1]. Otwartym na gruncie polskim pozostaje bowiem pytanie, czy aktywne zaangażowanie się właścicieli w zarządzanie wpływać może na osiąganą przez firmy rodzinne rentowność. W pierwszej części artykułu przedstawiono teorie, które charakteryzują oraz wyjaśniają badaną zależność. W części drugiej przedstawiono wyniki badania empirycznego w zakresie wpływu relacji własność–zarządzania na wyniki finansowe na grupie ponad 24 tysięcy polskich firm rodzinnych.

Firmy rodzinne w ujęciu teorii ładu korporacyjnego

Stworzenie efektywnego systemu zarządzania i kontroli działań inicjowanych przez przedsiębiorstwa stanowi obecnie jedno z kluczowych zagadnień poruszanych w literaturze międzynarodowej, jak i krajowej. Wskazany model obejmuje budowę i utrzymanie struktur oraz procesów niezbędnych do osiągnięcia wyznaczonych celów firmy przy jednoczesnych zmianach realiów zachodzących w środowisku zewnętrznym oraz wewnętrznym [Jeżak 2010, ss. 144–149; Gedajlovic i in. 2004, ss. 899–912]. Literatura przedmio-

[1] Pod pojęciem przedsiębiorstwa małego rozumie się, zgodnie z Załącznikiem I do Rozporządzenia Komisji (WE) 800/2008, podmiot zatrudniający mniej niż 50 pracowników i którego roczny obrót lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 milionów EUR.

tu jednoznacznie ukazuje, iż relacje pomiędzy właścicielem a menadżerem, opisywane w myśl teorii ładu korporacyjnego znacząco różnią się wśród przedsiębiorstw rodzinnych oraz nierodzinnych. Jak ukazują badacze, uwypuklone różnice mogą być spowodowane odmienną perspektywą strategiczną, zaangażowaniem członków rodziny w prowadzenie firmy, chęcią osiągania celów łączonych – zarówno ekonomicznych, jak i nieekonomicznych, budowaniem kapitału społecznego oraz pracy na rzecz „wspólnego" dobra [Nordqvist i in. 2014, ss. 192–209; Bettinelli 2011, ss. 151–169; Davis 2008, ss.127– 154; Goel i in. 2014, ss. 226–248].

Pogłębiając rozważania nad wskazanymi zależnościami można odnaleźć dwa odmienne stanowiska prezentowane w debacie nad efektywnością przedsiębiorstw rodzinnych a sprawowaniem w nich kontroli. Pierwszy punkt widzenia został nakreślony przez Chandlera [1977] w latach 80 XX wieku. Zgodnie z nim firmy rodzinne są jednoznacznie utożsamiane z podmiotami gospodarczymi zarządzanymi nieumiejętnie, pełnymi konfliktów oraz wewnętrznej walki o przejęcie władzy, która wpływa na obniżenie wartości przedsiębiorstwa. Zwolennicy niniejszego poglądu wskazują również na brak porozumienia pomiędzy pracownikami będącymi członkami rodziny a pracownikami spoza rodziny, nierówne traktowanie przez osobę zarządzającą obydwu tych grup, nadmierną chęć sprawowania kontroli, która doprowadza do spadku innowacyjności oraz niepodejmowania decyzji obarczonych jakimkolwiek ryzykiem. Dodatkowo uwypuklają nadmierne akcentowanie społeczno-emocjonalnej więzi istniejącej między członkami rodziny w przedsiębiorstwie [Jensen, Meckling 1976, ss. 305–360; Schulze i in. 2001, ss. 99–116]. Znaczna grupa badaczy jest natomiast odmiennego zdania, a tym samym ukazuje wiele zalet wynikających ze sprawowania funkcji kontroli przez członków rodziny. Do kluczowych atutów należą: chęć inwestowania w rozwój pracowników, działania mające na celu realizację priorytetów zarówno firmy jak i pracowników, współdecydowanie oraz poczucie silnej więzi [Miller i in. 2008, ss. 51–78; Miller, Le Breton-Miller 2006, ss. 73–87; Miller i in. 2007, ss. 829–858; Miller i in. 2009, ss. 802–818; Gilson 2007, ss. 633–645][2].

[2] Należy zaznaczyć, iż przytoczone wyniki badań dotyczące efektywności firm rodzinnych w kontekście posiadania własności oraz sprawowania funkcji zarządczych w firmach rodzinnych nie analizowały wpływu zmiennych wynikających z otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstw oraz specyfiki funkcjonowania w danym systemie polityczno-prawnym. Wskazane warunki otoczenia mogą również wpływać na kształtowanie opinii sprzyjającej bądź negującej pozytywnych wpływ zaangażowania członków rodziny w sprawowanie uwypuklonych funkcji oraz ich odzwierciedlenia we wskaźnikach efektywności przedsiębiorstwa.

Ukazane odmienne postawy skłoniły autorów opracowania do wykonania pogłębionej analizy wpływu relacji zachodzącej pomiędzy właścicielem a osobą sprawującą funkcję zarządczą w firmach rodzinnych oraz oddziaływania wskazanego układu na efektywność tej grupy podmiotów gospodarczych w Polsce. Punkt wyjścia do dalszych rozważań stanowią teorie ładu korporacyjnego, które klasyfikują i strukturalizują wskazaną relację. W niniejszych rozważaniach autorzy pragną przedstawić oraz scharakteryzować teorię agencji, służebności i stagnacji ze względu na ich znaczenie i wkład w opis skomplikowanych relacji pomiędzy właścicielem a menadżerem w grupie przedsiębiorstw rodzinnych.

Teoria agencji opisuje możliwość wystąpienia sytuacji konfliktowej pomiędzy interesami właścicieli a kadrą zarządzającą. Zakres oraz forma współpracy między dwoma stronami jest ustalona na mocy kontraktu, który określa delegowanie sprawowania funkcji zarządczych (pryncypał) na drugą osobę (agent). Jednakże jakość kooperacji pomiędzy stronami kontraktu w dużej mierze może zależeć od różnorodnego postrzegania wyznaczonych celów, zaangażowania w działalność organizacji, rozbieżności postaw wobec ryzyka oraz asymetrii informacji [Eisenhardt 1989, ss. 57–75; Holmström 1979, ss. 47–91]. Rozważając występowanie teorii agencji wśród przedsiębiorstw rodzinnych, należy mieć szczególnie na uwadze cechy charakterystyczne omawianej grupy podmiotów, ponieważ wskazana specyfika silnie oddziałuje na zakres oraz formę omawianej relacji [Majda, Socha 2014, ss. 93–109].

Niezbędnym w tym miejscu wydaje się odniesienie do fundamentalnego założenia omawianej teorii, mianowicie kosztów agencji, które wynikają z rozdzielenia własności od kontroli [Fama, Jensen 1983, ss. 325–344]. Przyglądając się wspomnianym kosztom agencji, warto zwrócić uwagę na system wartości reprezentowany przez przedsiębiorstwa rodzinne, który cechuje znacznie wyższy poziom zaufania, minimalizujący dystans pomiędzy pracownikami oraz pracownikami a właścicielami. Zaangażowanie członków rodziny i „rodzinne" cechy analizowanych podmiotów gospodarczych umożliwiają powstawanie nieformalnych relacji, usprawnienia platformy komunikacji oraz dbałości o otoczenie wewnętrzne firmy (w tym o pracowników). A tym samym wpływają na ograniczenie inwestycji związanej z wprowadzaniem mechanizmów kontroli [Daily, Dollinger 1992, ss. 117–136]. Należy w tym miejscu odwołać się do badań prowadzonych przez Kappes oraz Schmid [2013, ss. 547–566], którzy jednoznacznie wykazali nieistotność kosztów agencji w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych,

ze względu na długookresowy horyzont podejmowanych w nich działań. Podkreślony strategiczny okres prowadzenia działalności jest także rozpatrywany przez badaczy w kontekście przewagi konkurencyjnej, jaką mogą dysponować przedsiębiorstwa rodzinne [Le Breton-Miller, Miller 2006, ss. 731–746].

Z drugiej zaś strony wyniki przeprowadzonych badań wskazują na możliwość występowania dodatkowych trudności, które mogą wiązać się ze zwiększeniem kosztów agencji, w szczególności w wyniku zachowań altruistycznych [Schulze i in. 2003, ss. 473–490; Schulze i in. 2001, ss. 99–116; Hendry 2002, ss. 98–113; Jaskiewicz, Klein 2007, ss. 1080–1087, Chua, Chrisman, Bergiel 2009, ss. 355–372].

Część badaczy uznaje jednak zachowania altruistyczne za korzystne ze względu na wspieranie silnych więzi pomiędzy poszczególnymi członkami rodziny, pomnażanie wewnętrznego kapitału społecznego, minimalizację wpływu asymetrii informacji poprzez wysoki poziom wzajemnego zaufania i szacunku. Niektóre wyniki badań ukazują wskazane zachowania altruistyczne jako jedną z kluczowych przewag konkurencyjnych omawianej grupy podmiotów gospodarczych [Berghe, Carchon 2003, ss.171–179; Lubatkin i in.2005, ss. 313–330; Stark, Zahra 2003, ss. 495–512; Carney 2005 ss. 249–265; Chami 2001, ss. 1–37].

Na podstawie przedstawionych uprzednio opracowań literaturowych oraz rezultatów badań empirycznych wskazać należy, że występowanie teorii agencji wśród firm rodzinnych może powodować pewne specyficzne okoliczności problemowe, które mogą znaleźć swoje odzwierciedlenie w wyższych kosztach agencji, a bezpośrednio wynikają z charakterystyki analizowanej grupy podmiotów. Teoria ta, pomimo istotnego wkładu w opis struktury omawianych relacji, nie ukazuje mnogości rozwiązań dotyczących współpracy pomiędzy właścicielem a menadżerem, dlatego też autorzy niniejszego opracowania pragną przedstawić omawiane zagadnienie z wykorzystaniem instrumentarium teorii służebności.

Teoria służebności różni się znacząco od opisanej powyżej teorii agencji, a rozbieżności pomiędzy nimi wynikają głównie z odmienności szkół zarządzania stanowiących ich podstawę. Teoria służebności opiera się na szkole behawioralnej czyli analizuje funkcjonowanie przedsiębiorstwa pod kątem ludzi i relacji zachodzących pomiędzy nimi, co więcej nawiązuje również do nurtów związanych z socjologią oraz psychologią [Argryis 1973, ss. 333–354; Davis i in. 1997, ss. 20–47; Tosi i in. 2003, ss. 2053–2071]. Opisywana koncepcja pierwotnie miała za zadanie zbadać motywy osób pełniących funkcje

zarządcze, które wpływają na chęć podejmowania działań przekraczających wyłącznie własny interes oraz poczucie bezpieczeństwa, jak również dążenie do odniesienia wspólnego sukcesu, opartego na otwartym dialogu [Donaldson, Davis 1991, ss. 49–64; Pierce i in. 2001, ss. 298–310; Gomez–Mejia i in. 2007, ss. 106–137]. Biorąc pod uwagę wskazane czynniki można zauważyć, w jak odmienny sposób teoria ta podchodzi do sprawowania funkcji kontroli, która w tym przypadku będzie odzwierciedlona przez podejmowanie działań wspierających przy trudnych decyzjach bądź odnosiła się do działań, których konsekwencje będą uwypuklone w długiej perspektywie. Przyjmując założenia teorii służebności dla biznesu rodzinnego warto zwrócić uwagę na szczególną formę, jaką może przybrać opisywana relacja. Naukowcy wyróżniają następujące struktury: ciągłość (*continuity*), społeczność (*community*), porozumienie (*connection*) [Miller i in. 2008, ss. 51–78; Gomez-Meija i in. 2007, ss. 106–137; Arreglei in. 2007, ss. 73–95; Guzzo, Abbott 1990, ss. 23–33; Miller, Le Breton-Miller 2006, ss. 73–87].

Analizując przedstawione powyżej kluczowe założenia teorii służebności oraz cechy charakterystyczne przedsiębiorczości rodzinnej, można dostrzec wspólną płaszczyznę pomiędzy wytycznymi omawianej koncepcji a sposobem funkcjonowania oraz sprawowania kontroli w tej grupie firm. Ze względu na istotną zbieżność w tej dziedzinie zarządzania, wielu badaczy przychyla się do stosowania powyższych założeń dla opisu relacji właściciel– menadżer w firmach rodzinnych [Greenwood 2003, ss. 491–494; Corbetta, Salvato 2004, ss. 355–362; Eddleston, Kellermanns 2007, ss. 545–565; Lubatkin 2007, ss. 59–67].

Aby przedstawić pełny obraz możliwości kształtowania się relacji pomiędzy właścicielem a menadżerem, niezbędnym wydaje się również scharakteryzowanie teorii stagnacji, która odzwierciedla negatywny wpływ cech biznesu rodzinnego na procesy zarządzania. Fundamenty omawianej teorii oparte są na czterech głównych okolicznościach problemowych, z którymi mogą mierzyć się przedsiębiorstwa rodzinne w kontekście tworzenia relacji właściciel–menadżer [Grassby 2000, ss. 1580–1740; Allio 2004, ss. 24–34; Morck, Yeung 2003, ss. 367–382; De Massis i in. 2008, ss. 183–199; Kellermanns, Eddleston 2004, ss. 209–228; Miller i in. 2008, ss. 50–78; Bertrand, Schoar 2006, ss. 73–96]. Do zbioru wskazanych zmiennych należą:

- ograniczony dostęp do zasobów, który może przejawiać się zarówno w pozyskiwaniu zewnętrznego finansowania, dostępie do rynku kapitałowego, jak również może mieć wpływ na dostęp do nowoczesnych technologii i pozyskiwanie wysoko wykwalifikowanej kadry;

- konserwatyzm możliwy do zaobserwowania przy podejmowaniu działań związanych z realizacją strategii;
- powolny wzrost i rozwój;
- niewielki odsetek 'przeżywalności'.

Spoglądając szerzej na omawiane zagadnienia, dodatkowa trudność może pojawić się pod postacią narastających konfliktów, zarówno w grupie pracowników będących członkami rodziny, jak i tymi spoza niej, ze względu na brak poczucia sprawiedliwości oraz równego traktowania. Naukowcy podkreślają, iż przedsiębiorstwa rodzinne są mocniej narażone na wystąpienie konfliktu ze względu na silne powiązanie sfery biznesowej ze sferą rodzinną. Nieporozumienia te mogą bezpośrednio wpływać na osłabienie pozycji oraz efektywności firmy [Lee, Rogoff 1996, ss. 423–437; Harvey, Evans 1994, ss. 331–348; Eddelston, Kellermanns 2007, ss. 545–565; Chrisman, Chua, Litz 2004, ss. 335–354; Schulze i in. 2003, ss. 473–490]. Ze względu na znaczne niebezpieczeństwa dla dalszego rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych wynikające ze sporów, wartym wydaje się przyjęcie rozwiązania jakim jest profesjonalizacja, która może w istotnym stopniu wpłynąć na tworzenie statecznego kapitału społecznego, jak również gromadzenie kompetentnego zespołu zasobów ludzkich, które będą miały znaczący wpływ na kształt funkcjonowania firmy w długim horyzoncie czasowym [Arregle i in. 2007, ss. 73–95]. Profesjonalizacja może mieć również znaczący wpływ na zmianę kultury organizacyjnej firmy rodzinnej, a tym samym zniwelować zachowawcze podejście, które szczególnie mocno uwidocznione jest w sposobie zarządzania przez pokolenie założycieli [Habbbershon i in. 2003, ss. 451–465]. Dążenie do profesjonalizacji może również wpłynąć na osłabienie czynników wpływających na powolny wzrost i rozwój firm rodzinnych. Jednakże, należy zaznaczyć, że wyniki analiz empirycznych nie są w tym przypadku jednoznaczne. Z jednej strony rezultaty prowadzonych badań empirycznych ukazują przedsiębiorstwa rodzinne jako firmy zdecydowanie wolniej się rozwijające [Weber i in. 2003, ss. 100–114], inne akcentują indywidualny charakter relacji pomiędzy właścicielem a menadżerem, które stymulują działania rozwojowe podejmowane przez firmy rodzinne [Anderson, Reeb 2007, ss. 1301–1328; Kang 2000, s. 51].

Reasumując przedstawione w niniejszym opracowaniu koncepcje ładu korporacyjnego w odniesieniu do specyfiki przedsiębiorczości rodzinnej, zastosowanie wyłącznie jednego modelu nie wydaje się słusznym posunięciem. Znaczna część opracowań empirycznych podkreśla, iż zarówno stworzona kultura organizacyjna panująca w firmach rodzinnych, wyznawane

wartości i priorytety, jak również indywidualne relacje pomiędzy osobą sprawującą funkcje zarządcze a właścicielem stanowią podstawę do kształtowania się postaw dotyczących formy, jak i zasad współpracy między dwoma stronami kontraktu [Christman i in. 2007, ss. 1030–1038; Nicolsen, Kiel 2007, ss. 585–608; Corbetta, Salvo 2004, ss. 355–362; Eddleton, Kelermanns 2007, ss. 545–565; Lubatkin 2007, ss. 59–67].

Z jednej strony należy zaznaczyć, iż cechy charakterystyczne firm rodzinnych sprzyjają tworzeniu platformy komunikacyjnej, budowie stabilnego kapitału społecznego oraz pracy przekraczającej wyłącznie interes jednostki. Z drugiej zaś strony należy wziąć pod uwagę również te elementy, które znacznie osłabiają strategie partycypacji wśród biznesów rodzinnych. Niezmiernie mocno jest tu akcentowana możliwość wystąpienia konfliktów, których rezultaty mogą w ostatecznej fazie doprowadzić do zaprzestania działalności. Ograniczony dostęp do zasobów może także spowalniać rozwój oraz podejmowanie działań innowacyjnych, a w kontekście niechęci do zatrudniania zewnętrznego kapitału ludzkiego może skutkować powierzaniem obowiązków osobom merytorycznie do tego nieprzygotowanym. W rezultacie wspomniane działania mogą przynieść katastrofalne efekty dla dalszego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Ze względu na znaczne zróżnicowanie podejść oraz kierunków badawczych dotyczących osiąganych wyników przez firmy rodzinne w kontekście relacji właściciel-menadżer, autorzy niniejszego opracowania zdecydowali się na wykonanie pomiaru opisanej zależności dla polskich przedsiębiorstw rodzinnych.

Próba badawcza i metodologia badania

Analizę wybranych aspektów efektywności polskich firm rodzinnych rozpoczęto od zdefiniowania pojęcia firmy rodzinnej. Ze względu na wielość przyjętych definicji i zakres dostępnych danych, na potrzeby badania przyjęto, iż firmą rodzinną jest podmiot, w którym powyżej 50% udziałów znajduje się w posiadaniu osoby indywidualnej bądź rodziny. Autorzy zdecydowali się na przeprowadzenie analizy wyłącznie na próbie małych przedsiębiorstw. Decyzja ta wynikała w głównej mierze z faktu, że większość firm rodzinnych stanowią podmioty małe. Ponadto uważa się, że małe firmy rodzinne prowadzą inny niż podmioty średnie i duże typ gospodarki finansowej. Wyodrębnioną w ten sposób próbę badawczą podzielono następnie na dwie grupy:

- grupę pierwszą stanowiły firmy, gdzie w skład organów zarządczych nie wchodzi żaden z jej współwłaścicieli,

- grupę drugą stanowiły firmy, w których przynajmniej jeden z współwłaścicieli zasiada w organach zarządczych.

W kolejnym kroku, w celu wyeliminowania znaczącego wpływu struktury branżowej podmiotów na wyniki badania, oszacowano na podstawie dwóch pierwszych cyfr kodów PKD strukturę branż w pierwszej grupie badawczej, a następnie, z zachowaniem wyliczonych uprzednio wskaźników struktury branżowej dobrano warstwowo podmioty z grupy drugiej. W latach 2008–2012 próbę stanowiło ponad 24.000 podmiotów, w roku 2013, ze względu na ograniczoną dostępność danych finansowych, grupa ta liczyła ponad 12.000 firm (zob. tabela 1). Zaprezentowane liczebności świadczą bezsprzecznie, że przeważająca część podmiotów to firmy rodzinne, w których właściciel lub współwłaściciele angażują się w zarządzanie. W latach 2008–2012 grupa ta stanowiła 77% badanej próby, natomiast w roku 2013 była o 1 p.p. wyższa.

Tab. 1. Liczba badanych firm rodzinnych w zależności od relacji własność – zarządzanie – podział dychotomiczny

	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Rozdzielona własność i zarządzanie	2625	5581	5581	5581	5580	5541
Połączona własność i zarządzanie	9 381	18 538	18 539	18 543	18 542	18 462

Źródło: opracowanie własne.

Dane liczbowe niezbędne do przeprowadzenia badania zebrane zostały przez firmę Infocredit z siedzibą w Warszawie. Do analizy statystycznej wykorzystano oprogramowanie IBM SPSS Statistics.

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

W analizie i ocenie wyników finansowych wykorzystano podstawowe statystki opisowe oraz testy nieparametryczne pozwalające zweryfikować hipotezy o jednakowym rozkładzie wartości wskaźników finansowych w analizowanych grupach przedsiębiorstw.

Wyniki badania

Analizę efektywności gospodarowania firm rodzinnych rozpoczęto od porównania wyników tych podmiotów w podziale na dwie zdefiniowane wcześniej grupy. W zakresie efektywności działalności operacyjnej mierzonej wskaźnikiem marży EBIT zaprezentowanej w tabeli 2, firmy z połączoną własnością i zarządzaniem generalnie uzyskiwały lepsze wyniki. Świadczy o tym wyższa średnia arytmetyczna w latach 2008–2010 i 2012–2013 oraz wyższa mediana i wartość I kwartyla we wszystkich analizowanych okresach. W zakresie wartości III kwartyla nie wykazano istotnych różnic między grupami – wyniki uzyskane w grupach nie różnią się w poszczególnych okresach o więcej niż 0,001. Zaobserwowano także wysoką wartość odchylenia standardowego, która w obu grupach znacznie przekracza uzyskaną średnią arytmetyczną, a co za tym idzie wskazuje na niską jednorodność badanych marż. Istotność statystyczną różnic w rozkładzie wskaźnika marży EBIT (na poziomie istotności 0,05) wykazano we wszystkich analizowanych latach. Analiza średnich rang oszacowanych na potrzeby testu U Manna-Whitneya (wartości rang pominięto w opracowaniu ze względu na ograniczoną objętość pracy) pozwala stwierdzić, że pomimo niewielkich różnic w statystykach opisowych wskaźnika, grupa przedsiębiorstw z połączoną własnością i zarządzaniem osiągała statystycznie wyższą marżę zysku operacyjnego.

Drugim wskaźnikiem, analizowanym w ramach efektywności gospodarowania była rentowność sprzedaży (zob. tabela 3). Średnia wartość wskaźnika w latach 2008–2010 i 2012 była wyższa dla firm rodzinnych z połączoną własnością i zarządzaniem. Jednakże, biorąc pod uwagę bardzo wysokie wartości odchylenia standardowego, szczególnie w drugiej grupie firm, wartość ewaluacyjna średniej arytmetycznej wydaje się dyskusyjna. Miary pozycyjne w większości okresów wskazują na grupę firm z połączoną własnością i zarządzaniem jako tę, która osiągała lepsze wyniki. Potwierdzają to średnie rangi oszacowane na potrzeby testu U Manna-Whitneya, które we wszystkich okresach były wyższe właśnie dla tej grupy firm.

Tab. 2. Wybrane statystki opisowe marży EBIT analizowanych grup przedsiębiorstw w latach 2008–2013

		2013	2012	2011	2010	2009	2008
Rozdzielona własność i zarządzanie	Średnia arytmetyczna	–0,52	–0,13	–0,24	–0,14	–0,33	–0,15
	Odchylenie standardowe	31,03	4,81	7,60	4,90	17,74	6,93
	I kwartyl	0,00	–0,01	0,00	0,00	0,00	0,01
	II kwartyl	0,03	0,02	0,03	0,03	0,03	0,04
	III kwartyl	0,08	0,07	0,08	0,09	0,09	0,11
Połączona własność i zarządzanie	Średnia arytmetyczna	–0,44	0,18	–0,26	–0,01	–0,22	0,00
	Odchylenie standardowe	27,11	39,47	20,36	9,12	16,57	16,49
	I kwartyl	0,01	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01
	II kwartyl	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04	0,05
	III kwartyl	0,08	0,08	0,08	0,09	0,09	0,11
Testy nieparametryczne rozkładu							
Test U Manna-Whitneya	Z	–1,92*	–4,48**	–3,67**	–5,68**	–3,88**	–5,75**

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Wybrane statystki opisowe marży zysku analizowanych grup przedsiębiorstw w latach 2008–2013

		2013	2012	2011	2010	2009	2008
Rozdzielona własność i zarządzanie	Średnia arytmetyczna	0,32	–0,11	–0,17	–0,02	–0,39	–0,26
	Odchylenie standardowe	14,75	7,38	10,05	6,94	17,91	8,83
	I kwartyl	0,00	–0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
	II kwartyl	0,02	0,01	0,02	0,02	0,02	0,03
	III kwartyl	0,06	0,06	0,06	0,07	0,07	0,08
Połączona własność i zarządzanie	Średnia arytmetyczna	–0,60	–0,09	–0,43	0,02	–0,16	0,67
	Odchylenie standardowe	41,43	8,89	29,09	9,61	13,06	78,70
	I kwartyl	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	II kwartyl	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03
	III kwartyl	0,06	0,06	0,06	0,07	0,07	0,09
Testy nieparametryczne rozkładu							
Test U Manna-Whitneya	Z	–2,90**	–4,89**	–5,13**	–5,98**	–4,83**	–6,43**

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne.

W zakresie rentowności kapitału własnego, przedstawionej w tabeli 4, badanie wykazało, podobnie jak w przypadku poprzednich wskaźników, bardzo niską jednorodność. Miary pozycyjne z kolei, we wszystkich okresach analizy wskazują, że wyższe wartości wskaźnika ROE uzyskują firmy, w których właściciele angażują się w zarządzanie. Istotność statystyczną różnicy w wynikach potwierdzona została nieparametrycznym testem rozkładu. Warto jednak zauważyć, że około 25% przedsiębiorstw z obu grup w latach 2008–2013 nie generowało zwrotu z kapitału własnego.

Porównanie wartości ostatniego z badanych wskaźników – rentowności aktywów daje wyniki zbliżone do tych uzyskanych przy analizie wskaźnika ROE. W większości okresów objętych badaniem, zarówno średnia arytmetyczna, jak i wartości kwartyli świadczą o wyższej rentowności aktywów w grupie firm z połączoną własnością i zarządzaniem. Różnica uzyskanych wyników potwierdzona została testem statystycznym.

Podsumowując wyniki uzyskane w przeprowadzonym badaniu można przypuszczać, że zaangażowanie właściciela bądź współwłaścicieli w zarządzanie firmą rodzinną przynosi wymierne korzyści. We wszystkich analizowanych okresach testy nieparametryczne rozkładu wykazały istotne statycznie różnice w rozkładzie badanych wskaźników efektywności gospodarowania. Oznaczać to może, że na gruncie polskim immanentne cechy firm rodzinnych: długoterminowa perspektywa strategiczna, pozyskany kapitał społeczny, silna więź pomiędzy pracownikami a rodziną, unikanie ryzyka, mniejsza asymetria informacji, są czynnikami decydującymi o wyższej efektywności firm, w których właściciele zajmują się także zarządzaniem. Warto także zaznaczyć, że o ile zróżnicowanie wyników w obu analizowanych grupach było wysokie, to firmy rodzinne z połączoną własnością i zarządzaniem cechowały się wyższą zmiennością wskaźników.

Tab. 4. Wybrane statystki opisowe rentowności kapitału własnego analizowanych grup przedsiębiorstw w latach 2008–2013

		2013	2012	2011	2010	2009	2008
Rozdzielona własność i zarządzanie	Średnia arytmetyczna	–0,09	0,18	–0,12	0,16	0,23	0,22
	Odchylenie standardowe	6,07	7,65	8,48	12,12	17,04	2,82
	I kwartyl	0,00	–0,01	0,00	0,00	0,00	0,02
	II kwartyl	0,07	0,07	0,09	0,09	0,11	0,16
	III kwartyl	0,20	0,22	0,24	0,26	0,30	0,40
Połączona własność i zarządzanie	Średnia arytmetyczna	–0,39	–0,01	0,06	0,21	0,39	0,20
	Odchylenie standardowe	45,83	9,55	7,91	12,10	26,26	4,75
	I kwartyl	0,01	0,00	0,01	0,01	0,02	0,04
	II kwartyl	0,09	0,08	0,10	0,11	0,13	0,19
	III kwartyl	0,22	0,23	0,26	0,28	0,32	0,41
Testy nieparametryczne rozkładu							
Test U Manna–Whitneya	Z	–4,52**	–4,22**	–3,89**	–6,65**	–5,53**	–4,11**

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 5. Wybrane statystki opisowe rentowności aktywów analizowanych grup przedsiębiorstw w latach 2008–2013

		2013	2012	2011	2010	2009	2008
Rozdzielona własność i zarządzanie	Średnia arytmetyczna	–0,01	–0,07	0,00	0,01	0,01	0,04
	Odchylenie standardowe	1,05	4,50	0,48	0,61	1,43	0,50
	I kwartyl	0,00	–0,02	–0,01	–0,01	–0,01	0,00
	II kwartyl	0,03	0,02	0,03	0,03	0,04	0,05
	III kwartyl	0,09	0,09	0,10	0,10	0,12	0,15
Połączona własność i zarządzanie	Średnia arytmetyczna	–0,05	–0,01	0,03	0,01	0,04	0,08
	Odchylenie standardowe	8,42	3,40	1,06	2,35	0,98	0,80
	I kwartyl	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01
	II kwartyl	0,04	0,03	0,04	0,04	0,05	0,07
	III kwartyl	0,11	0,10	0,12	0,13	0,14	0,19
Testy nieparametryczne rozkładu							
Test U Manna-Whitneya	Z	–6,03**	–8,03**	–8,54**	–10,2**	–8,69**	–10,4**

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Celem niniejszego opracowania jest zbadanie, czy przyjęty w firmach rodzinnych model nadzoru właścicielskiego może mieć wpływ na uzyskiwane przez te podmioty wyniki finansowe. Rezultaty przeprowadzonych dotychczas badań wydają się nie dawać podstaw do wyciągnięcia jednoznacznych wniosków. Ponadto zasadna jest weryfikacja tej zależności na próbie polskich przedsiębiorstw, ponieważ wyniki, ze względu na uwarunkowania ustrojowe, jak i kulturowe, mogą różnić się od tych uzyskanych na innych rynkach. Analiza wyników finansowych ponad 24 tysięcy małych firm rodzinnych na przestrzeni 6 lat wydaje się potwierdzać, że decyzje w zakresie relacji właściciel – zarządzający mogą mieć wpływ na ich efektywność. Wskaźniki marży zysku operacyjnego, zysku netto, rentowności kapitału własnego oraz rentowności aktywów okazały się przeciętnie wyższe w firmach, w których właściciele angażują się w zarządzanie. Zależność ta występowała we wszystkich badanych okresach, pomimo zmienności warunków otoczenia związanych z występowaniem w latach 2008–2010 kryzysu finansowego. Wyniki takie zbieżne są ponadto z tymi, które Majda i Socha [2014, ss. 93–109] uzyskali w grupie 6 813 małych i średnich przedsiębiorstw.

Podsumowując, wskazać można, że w polskich realiach takie cechy właściciela–zarządzającego jak: altruizm, budowa kapitału społecznego oraz orientacja na długoterminowe cele strategiczne mogą stanowić wartość dodaną i źródło przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych. Otwartym pozostaje jednak pytanie dotyczące wpływu profesjonalizacji zarządzania firmach rodzinnych na ich wyniki finansowe. Zasadne są więc dalsze badania mogące wykazać, jaki jest optymalny udział właścicieli i menedżerów zewnętrznych w strukturze zarządzania takimi podmiotami.

Bibliografia

Allio M. (2004), *Family business. Theirvirtues, vices and strategypath*, "Strategy and Leadership".

Anderson R.C., Reeb D.M. (2007), *Foundingfamily ownership and firm performance: evidence from the S&P 500*, "Journal of Finance", 58.

Argryis C. (1973), *Organization Man: national and self– actualizing*, "Public Administration Review, 33".

Arregle J.L., Hitt M., Simon D., Very P. (2007), *The development of organizational social capital: attributes of family firms*, "Journal of Management Studies", 44.

Arregle J-L., Hitt M.A., Sirmon D.G., Very P. (2007), *The development of*

organizational social capital attributes of family firms, "Journal of Management Studies", vol. 44.

Astrachan J., Shanker M.C. (2003), *Family businesses' contribution to the U.S. economy: a closer look,* "Family Business Review", vol. 16.

Berghe L., Carchon S. (2003), *Agency relations within the family business system. An exploratory approach*, "CorporateGovernance", 11.

Bertrand M., Schoar A. (2006), *The Role of Family In Family Firms*, "Journal of Economic Perspectives", 20(2).

Bettinelli C. (2011), *Board of Direcotrs in Family Firms: An Exploratory Study of Structure and Group Processes*, "Family Business Review", vol. 24.

Burkat M., Panuzi F., Schleifer A. (2003), *Family firms*, "Journal of finance", vol. 58.

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

Chami R. (2001), *What is different about family businesses?*, IMF–Working Paper.

Chandler A.D. (1977), *The visible hand: The managerial revolution in American business*, M.A. Belknap Press, Cambridge.

Chrisman J.J., Chua J.H., R.A. Litz (2004), *Comparing the agency costs of family and non–family firms: Conceptual issues and exploratory evidence*, "Entrepreneurship Theory and Practice", vol.28.

Chrisman J.J., Chua, J.H., Pearson A.W., Barnett T. (2012), *Family involvement, Family influence and Family– Centered Non–Economic Goals in Small Firms*, "Entrepreneurship: Theory and Practice", vol. 42.

Christman J.J, Chua J.H, Kellermanns F.W., Chang E.P. (2007), *Are family managers agents or stewards? An explanatory study in privately family firms* ,"Journal of Business Research", vol. 60.

Chua, J.H., Chrisman, J.J. and Bergiel, E.B. (2009),*An agency theoretic analysis of the professionalized family firm*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", vol. 33.

Claessens S., Djankov S., Fan J.P., Lang L.H. (2002), *Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings,* "Journal of Finance", vol. 57.

Corbetta G., Salvato C. (2004), *Self-serving or self-actualizing? Model of man and agency cost in different types of family firms: a commentary on "comparing the agency costs of family and non– family firms: conceptual issues and exploratory evidence",* "Entrepreneurship Theory and Practice", vol. 28.

Daily C.M., Dollinger M.J. (1992), *An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms,* "Family Business Review", vol. 5.

Davis J.A. (2008), *Toward a Typology of Family Business Systems* [w:] J. Tapies and J.L. Ward (eds.), *Family Values and Value Creation: How do Family-Owned Business Foster Enduring Values*, Palgrave Macmillan Publishers, New York.

Davis J.H., Shoorman R.D., Donaldson L. (1997), *Toward a stewardship theory of management,* "Acad Management Review", vol. 22(1).

De Massis A., Chua J.H., Chrisman J.J. (2008), *Factors preventing intra–family succession*, "Family Business Review", vol. 21(2).

Donaldson L., Davis J.H. (1991), *Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholders returns,*"Australian Journal of Management", vol. 16.

Eddleston K.A., Kellermanns F.W. (2007), *Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective*, "Journal of Business Venturing", vol. 22.

Eisenhardt K.M. (1989), *Agency Theory: An Assessment and Review*, "Academy of Management Review", 14(1).

Fama E.F., Jensen M.C. (1983), *Separation of ownership and control,* "Journal of Law and Economics", vol. 26.

Gedajlovic E., Lubaktin M.H., Schulze W.S. (2004), *Crossing the Threshold from Founder Management to Professional Management: A Governance Perspective*, "Journal of Management Studies", 41(5).

Gilson R. (2007), *Controlling family shareholders in developing countries: Anchoring relational exchange,*"Stanford Law Review", vol. 60.

Goel S., Jussila I., Ikaheimonen T. (2014), *Governance in Family Firms: A Review and Research Agenda* [w:] L. Melin, M.Nordqvist, P. Sharma (eds.), *The SAGE Handbook of Family Business*, Thousand Oaks, CA:SAGE.

Gomez-Mejia L.R., Hynes L.R., Nunez-Nickel M., Moyano-Funetes H. (2007), *Socio-emotional wealth and business risk in family–controlled firms: evidence from Spanish olive oils mills,* "Administrative Science Quarterly", vol. 52.

Grassby R. (2000), *Kinship of capitalism*, MA: Cambridge University Press, Cambridge.

Greenwood R. (2003), *Commentary on:"toward a theory of agency and altruism in family firms*", "Journal of Business Venturing",vol. 18.

Guzzo R.A., Abbott S. (1990), *Family firms as utopian organizations,* "Family Business Review", vol. 3.

Harvey M., Evans R.E. (1994), *Family business and multiple level of conflicts,* "Family Business Review", vol.7.

Heck R.K.Z., Hoy F., Poutziouris P.Z., Steier L.P. (2008), *Emerging paths of family entrepreneurship research,* "Journal of Small Business Management", vol. 46.

Hendry J. (2002), *The principal's other problems: honest incompetence and the specification of objectives*, "Academy of Management Review", vol.27.

Holmstorm B. (1979), *Moral hazard and observability,* "Bell Journal of Economics", vol.10.

Jaskiewicz P., Klein S. (2007), *The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses,* "Journal of Business Research", vol. 60.

Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), *Theory of the firm: Managerial agency costs and ownership structure,* "Journal of Financial Economics", vol. 3.

Jeżak J. (2010), *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Kang D. (2000), *Family ownership and performance in public corporations: A study of the U.S. Fortune 500*, Working Paper 00–0051, Harvard Business School.

Kappes I., Schmid T. (2013), *The Effect of Family Governance on Corporate Time Horizons,* "Corporate Governance: An International Review", vol. 21(6).

Klein S. (2000), *Family business in Germany, significance and structure,* "Family Business Review", vol. 13.

Le Breton-Miller I., Miller D. (2006), *Why do some family business out-compete? Governance, long-term orientations and sustainable capability,* "Entrepreneurship: Theory and Practice", vol. 30.

Lee M-S., Rogoff E.G. (1996), *Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: an investigation of differences in goal, attitudes and family/business conflict,* "Family Business Review", vol. 9.

Lubatkin M.H. (2007), *One more time: what is a realistic theory of corporate governance*, "Journal of Organizational Behaviour", vol. 28.

Lubatkin, M.H., Schulze W.S., Ling Y., Dino, R.N. (2005), *The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms,* "Journal of Organizational Behavior", vol.26.

Majda A., Socha B. (2014), *Relacja własność – zarządzanie i jej wpływ na wyniki finansowe polskich firm rodzinnych. Raport z badań własnych,* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", Wydawnictwo SAN, tom XV, zeszyt 7, część II.

Miller D., Le Breton Miller I., Lester R.H., Cannella A. (2007), *Are family firms really superior performers?,* "Journal of Corporate Finance", vol. 13.

Miller D., Le Breton-Miller I. (2005), *Managing for the long run. Lessons in competitive advantage from great family business*, Harvard Business School Press, Boston.

Miller D., Le Breton-Miller I. (2006), *Family governance and firm performance: Agency, stewardship and capabilities,* "Family Business Review", vol. 10.

Miller D., Le Breton-Miller I., Scholnick B. (2008), *Stewardship versus stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses,* "Journal of Management Studies", vol. 45.

Miller D., Lee J., Chang S., Le-Breton Miller I. (2009), *Filling the institutional void: The social behavior and performance of family vs. non-family technology firms in emerging markets,* "Journal of International Business Studies", vol. 40.

Morck R., Yeung B. (2003), *Agency problems in large business group,* "Entrepreneurship Theory and Practice", vol. 27(4).

Morck R., Yeung B. (2004), *Family control and the rent seeking society,* "Entrepreneurship: Theory& Practice", vol. 28.

Nicholsen G., Kiel G. (2007), *Can directors impact performance?, A case-based test of three theories of corporate governance,* "Corporate Governance: An International Review", vol. 15.

Nordqvist M, Sharma P, Chirico F. (2014), *Family Firm Heterogeneity and Governance: A Configuration Approach,* "Journal of Small Business Management", vol. 52 (2).

Pierce J.L., Kostova T., Driks K.T. (2001), *Toward a theory of psychological ownership in organizations,* "Academy of Management Review", vol. 26.

Schulze W., Lubatkin M.H., Dino R.N., Buchholtz A.K. (2001), *Agency relationships in family firms: Theory and evidence,* "Organization Science", vol.12.

Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N. (2003), *Towards a theory of agency and altruism in family firms,* "Journal of Business Venturing", vol. 18.

Siebels J.F., Knyphausen-Aufesess D. (2012), *A review of Theory in Family Business Research: The implications for Corporate Governance,* "International Journal of Management Review", vol. 14.

Stark O., Falk I. (1998), *Transfers, empathy formation, and reverse transfers*, "American Economic Review", vol.88.

Tosi H.L., Silva A.L., Katz J.P. (2003), *An empirical exploration of decision-making under agency controls and stewardship structure,* "Journal of Management Studies", vol. 40(8).

Villalonga B., Amit R. (2006), *How do family ownership, control and management affect firm value?,* "Journal of Finance Economics", vol. 80.

Weber J., Lavelle L., Lowry T., Zellner W., Barrett A. (2003), *Family Inc*, "Business Week", 3857, November.

Zahra S.A. (2003), *International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement. Theories of family business,* "Journal of Business Venturing", vol.18.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 407–426

Aneta Ejsmont
Społeczna Akademia Nauk

Analiza wpływu założeń modelu Gordona na wybór źródeł finansowania rodzinnych spółek akcyjnych w Polsce

Analysis of the Influence of Gordon Model Assumptions on the Choice of Financing Sources in Family Joint-Stock Companies in Poland

Abstract: A joint- stock company is one among the most complex forms of commercial companies, created to run small, medium-size and big companies. In this article the author shows problems of choosing financing sources between equity and foreign capital which have selected family joint-stock companies. With reference to the above, the aim of the present article is to verify hypothesis that instrument which can simplify the choice made by the researched joint-stock companies between different kinds of own and foreign sources of financing is the Gordon Model, in which we can assume the payment of dividend in the infinity at the constant pace of their growth of the so--called coefficient "q", i.e. the constant rate of a dividend growth. For this reason, the authoress analyses activity of small, medium-size and big joint-stock companies noticed on the stock exchange. She will also carry out a case study connected to selected family joint-stock companies of production character, which have their register offices in Poland, and which lead economic activity and simultaneously realize serious investments requiring huge financial expenditures coming from own and foreign sources. The research part of this article will be conducted based on issue prospectuses and data from the National Court Registry which include financial reports of two joint-stock companies, i.e. AC from Białystok and Indykpol from Olsztyn.
Key words: family joint-stock company, Gordon Model, cost of capital, own sources of financing, foreign sources of financing.

Wprowadzenie

Spółka akcyjna jest jedną z najbardziej złożonych form spółek handlowych, przeznaczonych do prowadzenia małych, średnich i dużych przedsiębiorstw. Wymaga zaangażowania znacznej wysokości kapitału, który jest niezbędnym czynnikiem dla funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Współcześnie istnieje wiele źródeł jego pozyskania, które możemy podzielić na własne i obce.

W niniejszym artykule autorka ukazuje problem dokonywania przez wybrane rodzinne spółki akcyjne wyboru źródeł finansowania spośród własnych i obcych. Projektowanie źródeł finansowania działalności gospodarczej prowadzonej przez spółki akcyjne kojarzone jest ze strukturą majątku, która to z kolei jest kojarzona ze strukturą kapitału, co ma istotny wpływ na ścisłe powiązanie źródeł pozyskiwania kapitału z kierunkami jego wykorzystania. W wyniku aktywnego projektowania procesu finansowania działalności gospodarczej zostają dobrane poszczególne źródła finansowania, które tworzą zróżnicowaną strukturę kapitału. Struktura ta powinna charakteryzować się odpowiednią proporcją wykorzystania kapitałów własnych i obcych oraz odpowiednią strukturą wewnętrzną tych kapitałów. Określenie struktury wewnętrznej polega na dobraniu konkretnych źródeł finansowania, czyli zaprojektowaniu rodzaju kapitału i jego rozmiaru, a to z kolei stanowi ogromny problem dla wielu przedsiębiorstw, zwłaszcza dla różnej wielkości rodzinnych spółek akcyjnych [Jerzemowska 1999, s. 51; Robb, Robinson, s. 154].

W związku z powyższym, celem niniejszego artykułu jest weryfikacja hipotezy badawczej, iż narzędziem ułatwiającym dokonywanie wyboru przez badane spółki spośród różnego rodzaju własnych i obcych źródeł finansowania jest model Gordona, w którym zakłada się wypłatę dywidend w nieskończoności, przy stałym tempie ich wzrostu o tzw. współczynnik „q" czyli stałą stopę wzrostu dywidendy. Stąd też autorka w niniejszym artykule analizuje działalność małych, średnich oraz dużych spółek akcyjnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych. Punktem wyjścia w tym modelu jest formuła określająca cenę rynkową akcji. Zgodnie z nią, akcja jest warta tyle, ile wynosi bieżąca wartość wypłacanych dywidend, przy założeniu stałej stopy wzrostu dywidendy [Grzywacz 2012, s. 11, 72, 77]. Stąd też, w tym wypadku należy rozpatrywać zarówno wpływ założeń modelu Gordona na wybór źródeł finansowania własnych przez wybrane spółki akcyjne w Polsce, jak i obcych.

Własne źródła finansowania to kapitał pozostawiony do dyspozycji przedsiębiorstwa przez jego właścicieli. Kapitał własny jest dostarczany

przez spółki akcyjne w postaci udziałów środków pieniężnych na poczet kapitału podstawowego [Michalak 2007, s. 68]. Na obce źródła finansowania z kolei składają się środki finansowe postawione do dyspozycji spółki na czas ograniczony przez jej wierzycieli. Kapitałem obcym są również środki stanowiące zobowiązania bieżące. Finansowanie obce i powstały w rezultacie tego finansowania kapitał obcy cechują zasady zwrotności i oprocentowania długu [Michalak 2007, s. 68].

Autorka w niniejszym artykule przeprowadza studium przypadku w odniesieniu do wybranych rodzinnych spółek akcyjnych o charakterze produkcyjnym, mających swoje siedziby na terenie Polski, które – prowadząc działalność gospodarczą – realizują jednocześnie poważne inwestycje, wymagające angażowania ogromnych nakładów finansowych, pochodzących zarówno ze źródeł własnych, jak i obcych. W związku z powyższym, zastosowanie wzoru opisującego model Gordona do obliczenia kosztu kapitału ułatwiłoby podjęcie trafnych decyzji dotyczących wyboru źródeł finansowania bieżącej działalności gospodarczej prowadzonej przez wybrane rodzinne spółki akcyjne. Część badawcza artykułu zostanie przeprowadzona w oparciu o prospekty emisyjne oraz dane pochodzące z Krajowego Rejestru Sądowego zawierające sprawozdania finansowe spółki AC S.A. z Białegostoku oraz Indykpol S.A. z Olsztyna.

Istota modelu Gordona w działalności gospodarczej rodzinnych spółek akcyjnych

Model Gordona, nazywany modelem stałego wzrostu dywidend jest modelem, w którym zakłada się wypłatę dywidend w nieskończoności, przy stałym tempie ich wzrostu o tzw. współczynnik q czyli stałą stopę wzrostu dywidendy. Punktem wyjścia w tym modelu jest formuła określająca cenę rynkową akcji. Zgodnie z nią, akcja jest warta tyle, ile wynosi bieżąca wartość wypłacanych dywidend, przy założeniu stałej stopy wzrostu dywidendy, co można wyrazić następującym wzorem [Grzywacz 2012, s. 98]:

$$Pe = \frac{D0(1+g)}{Ke-g}$$

gdzie:
Pe – cena rynkowa akcji zwykłych,
D0 – dywidenda w okresie początkowym,
g – zakładana stopa wzrostu dywidendy,
Ke – koszt kapitału akcyjnego zwykłego liczony metodą Gordona

Wyznaczony z tego wzoru koszt kapitału akcyjnego zwykłego wynosi:

$$Ke = \frac{D0(1+g)}{Pe} + g$$

Ponieważ koszt kapitału akcyjnego zwykłego wynikający z wysokości dochodów osiąganych przez określone spółki akcyjne poprzez emisję akcji określany jest również jako koszt kapitału własnego (inaczej oczekiwana stopa zwrotu) można w tym wypadku wyciągnąć wniosek, iż analizowany koszt kapitału uzależniony jest od stosunku dywidendy do ceny akcji oraz od wzrostu kursu akcji określonego przez stopę „q", chociażby z tej racji, że wzrost dywidendy pociąga za sobą wzrost kursu akcji. Tak więc, zaletą tego modelu jest prostota. Model Gordona jest łatwy do przyswojenia i zastosowania, zaś jego wadą jest to, że ma głównie zastosowanie jedynie dla firm wypłacających dywidendę.

Jeżeli stopa wzrostu dywidendy nie będzie się kształtować zgodnie z przewidywaniami, wynik wskazany przez model będzie w sposób istotny odbiegać od rzeczywistości. Model ten w zasadzie ma zastosowanie właściwie tylko w przedsiębiorstwach będących w tym wypadku spółkami akcyjnymi, które charakteryzują się zadowalającą kondycją finansową, pozwalającą na systematyczne wypłacanie dywidend, proporcjonalnie do uzyskiwanych wyników. Należy w związku z tym zauważyć, że w przypadku niedowartościowania akcji nie odzwierciedlają one faktycznych szans rozwojowych badanej spółki akcyjnej. Konsekwencją takiej sytuacji może być wzrost kosztu kapitału własnego oraz stopy zwrotu z akcji [Grzywacz 2012, p. 98; Dhaliwal, Judd 2014, p. 7]. Aczkolwiek, rodzinne spółki akcyjne, których kondycja finansowa nie jest zbytnio zadowalająca, również powinny uwzględniać w swojej działalności założenia modelu Gordona, utożsamianego z szacowaniem wysokości kosztu kapitału własnego. Szacując wysokości posiadanych kapitałów własnych, spółka jest w stanie ocenić czy istnieje możliwość pozyskania obcych źródeł finansowania, głównie pochodzących z kredytów bankowych.

Wpływ założeń modelu Gordona na wybór źródeł finansowania własnych przez wybrane rodzinne spółki akcyjne w Polsce

Finansowanie działalności gospodarczej prowadzonej przez rodzinne spółki akcyjne można rozpatrywać z różnych punktów widzenia, dlatego wyróżnia się różne układy klasyfikacyjne. Mają one charakter porządkujący i ułatwia-

ją analizę źródeł finansowania inwestycji. Każdy układ można odnieść do finansowania dominującego i uzupełniającego, bowiem poszczególne kryteria klasyfikacyjne przenikają się nawzajem i uzupełniają. Wyróżnia się m.in. układy klasyfikacyjne skoncentrowane wokół [Michalak 2007, s. 68]:

- własności środków finansowych,
- pochodzenia środków finansowych,
- okresu, na jaki udostępniane są środki finansowe.

W zależności od własności środków można mówić o własnych i obcych źródłach finansowania. To właśnie ten układ klasyfikacyjny źródeł finansowania badanych spółek akcyjnych zastosowała autorka w niniejszym artykule. Podstawę tej klasyfikacji stanowi pozycja prawna dawcy kapitału. Własne źródła finansowania to kapitał pozostawiony do dyspozycji spółki akcyjnej przez jej właścicieli. Kapitał własny jest dostarczany przez inwestorów w postaci udziałów na poczet kapitału podstawowego. Udziały mogą mieć także formę rzeczową, np. grunty pod budowę inwestycji, środki transportu itp. Kapitał własny może pochodzić z dodatkowych emisji akcji. Dawca kapitału własnego (właściciel, współwłaściciel) ma wpływ na podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie, nie może on jednak wycofać swojego kapitału w dowolnym momencie, w zasadzie nie otrzymuje odsetek, ma prawo do uczestnictwa w zyskach, ale jego wynagrodzenie w formie dywidendy nie jest obligatoryjne. Korzystanie z własnych źródeł finansowania polega również na wykorzystaniu wypracowanych nadwyżek finansowych, czyli finansowaniu inwestycji z zysków przedsiębiorstwa, w tym wypadku – spółki akcyjnej [Michalak 2007, s. 68].

Zasadniczym elementem funkcjonowania wszystkich podmiotów gospodarczych w Polsce jest optymalizacja struktury kapitałowej, tj. określenie, jakie powinny być proporcje między kapitałem własnym i obcym, aby można było utrzymać równowagę finansową a zarazem osiągnąć zamierzone cele [Al.-Kurwari 2009, s. 40]. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, iż pełne finansowanie własne przedsiębiorstwa może być sprzeczne z tzw. efektem dźwigni finansowej, zjawiska polegającego na wykorzystaniu struktury kapitału do zwiększenia siły zarobkowej kapitału własnego [Czekaj, Dresler 2013, s. 228]. Możliwe to jest dzięki wprowadzeniu długu do struktury źródeł finansowania lub też zwiększeniu jego udziału w tej strukturze [Antkiewicz 2002, s. 18].

Badając wpływ założeń modelu Gordona na wybór własnych źródeł finansowania przez wybrane rodzinne spółki akcyjne w Polsce, autorka przeanalizowała działalność dużej rodzinnej spółki akcyjnej z Białegostoku AC

S.A. Spółka jest firmą rodzinną z tej racji, iż przewodniczący Rady Nadzorczej spółki jest jednocześnie szwagrem członka Rady Nadzorczej badanej spółki. Przedmiotem działalności firmy jest [Prospekt emisyjny AC Spółka Akcyjna z siedzibą w Białymstoku 2011, s. 5]:

- produkcja i sprzedaż podzespołów i zestawów samochodowych instalacji gazowych (wyroby własne LPG/CNG),
- produkcja i dystrybucja elektroniki samochodowej (wyroby własne *automotive*),
- dystrybucja części samochodowych (towary – handel).

AC S.A. jest wiodącym w Polsce i liczącym się na świecie producentem i dostawcą wysokiej jakości modułów elektronicznych i mechanicznych samochodowych instalacji gazowych do silników spalinowych oraz elementów elektroniki i wiązek elektrycznych na potrzeby przemysłu samochodowego [http://www.ac.com.pl/pl/doc/388/akcjonariat, dostęp: 27 grudzień 2014].

Poniższa tabela przedstawia dane finansowe, z których wynika jednoznacznie, iż spółka AC S.A. finansuje swoje inwestycje głównie ze środków własnych. Zaprezentowane dane dotyczą lat 2010–2013 (por. tabela 1).

Tab. 1. Wybrane dane finansowe spółki akcyjnej AC S.A. w latach 2010–2013 (dane w PLN)

Wyszczególnienie	2010	2011	2012	2013
Kapitał własny	54 341	79 788	85 006	93 609
Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	17 622	21 583	34 482	28 189
Rezerwy na zobowiązania	2 515	2 837	3 268	3 560
Zobowiązania długoterminowe	-	-	4 819	-
Zobowiązania krótkoterminowe	13 170	11 847	15 034	12 717
Rozliczenia międzyokresowe	1 937	6 899	11 361	11 912

Źródło: http://www.ac.com.pl/pl/doc/448/dane-roczne, dostęp: 7 lutego 2014

Z analizy powyższych danych finansowych wynika jednoznacznie, iż w latach 2010–2013 w badanej spółce akcyjnej AC S.A. wartość własnych źródeł finansowania znacznie przewyższa wartość obcych źródeł finansowania. W 2013 roku odnotowano wzrost wartości kapitału własnego spółki AC S.A. aż o 72% w stosunku do 2010 roku. Podobnie w przypadku zobowiązań i rezerw na zobowiązania, w 2013 roku zanotowano ich wzrost o 60% w porównaniu do 2010 roku.

Tak więc, biorąc pod uwagę koszt kapitału pozyskiwanego na inwestycje realizowane przez spółkę akcyjną AC S.A., istotne stają się takie parametry, jak: wysokość dywidendy wypłacanej przez akcjonariuszy, zwłaszcza w początkowym okresie inwestowania określonymi akcjami na giełdzie papierów wartościowych, stała stopa wzrostu tejże dywidendy, a także, co najważniejsze – cena rynkowa, po jakiej sprzedawane są akcje badanej spółki akcyjnej. Uwzględniając założenia modelu Gordona, w tym wypadku wynikające z poniższego wzoru, można uzyskać następujące wielkości [http://www.bankier.pl/inwestowanie/profile/quote.html?symbol=ACAUTOGAZ, dostęp: 7 lutego 2014]:

$$\boldsymbol{Ke = \frac{D0(1+g)}{Pe} + g}$$

stąd:

$$Ke = \frac{2{,}38\ zł(1+7{,}40\%)}{3{,}20\ zł} + 7{,}40\%$$

$$\boldsymbol{Ke = 0{,}87, tj. 87\%}$$

Z powyższych wyliczeń, opartych na bieżących danych opublikowanych przez portal BANKIER.PL, wynika jednoznacznie, iż koszt kapitału, niezbędnego do sfinansowania inwestycji polegających na sprzedaży akcji AC S.A. notowanych na GPW, jest dość wysoki. Z tego wypływa wniosek, że inwestowanie na giełdzie papierów wartościowych, a zarazem pomnażanie swojego kapitału, jest bardzo drogim przedsięwzięciem aczkolwiek mniej ryzykownym niż w przypadku finansowania inwestycji kapitałem obcym.

Na podstawie powyższej tabeli (por. tabela 1) autorka, starając się zbadać wpływ założeń modelu Gordona na wybór własnych źródeł finansowania, dokonywany przez spółkę AC S.A. z Białegostoku, korzystając z programu Statistica przeprowadziła test t-studenta dla prób zależnych. W przeprowadzonym teście autorka porównała wysokości kapitałów własnych z wy-

sokościami kapitałów obcych odnotowanych w latach 2010–2013. Badając wpływ założeń modelu Gordona na wybór źródeł finansowania analizowanej rodzinnej spółki akcyjnej można sformułować następujące pytanie: „Czy założenia modelu Gordona mają istotny wpływ na decyzje podejmowane przez spółkę AC S.A. w zakresie finansowania bieżącej działalności gospodarczej z kapitałów własnych?". Pytanie to dotyczy zarazem problemu badawczego dotyczącego wyboru źródeł finansowania spośród kapitałów własnych i obcych, który autorka bada w niniejszym artykule. W związku z powyższym, przyjmuje się, że założenia modelu Gordona wpływają na wybór kapitałów własnych spośród dwóch wymienionych powyżej źródeł niezbędnych do sfinansowania bieżącej działalności gospodarczej prowadzonej przez analizowaną spółkę, co stanowi zarazem hipotezę. Hipoteza zerowa z kolei jest przeciwieństwem poprzednio przyjętego założenia. Dane przedstawia poniższa tabela (por. tabela 2).

Powyższa tabela zawiera dane dotyczące zmiennych zależnych, jakimi są poszczególne wysokości kapitałów własnych i obcych odnotowane w latach 2010–2013 przez spółkę AC S.A. z Białegostoku, średnie arytmetyczne, odchylenia standardowe liczone dla poszczególnych rodzajów źródeł finansowania, różnice między liczonymi odchyleniami standardowymi, wartość krytyczna testu „t", stopnie swobody dla n-1 czyli łączna liczebność prób, przedziały ufności dla testu mieszczące się w przedziale (-95%, +95%) oraz co najważniejsze – istotność testu (p- wartość). Powyższe wartości w sposób wyrazisty odzwierciedla poniższy rysunek (por. rys. 1).

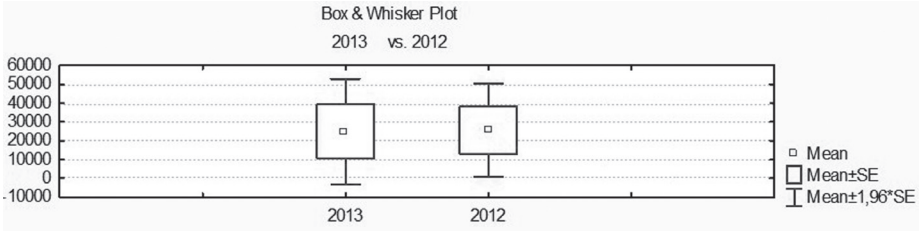
Tab. 2. Test T dla prób zależnych (zaznaczone różnice są istotne z p<0,05)

Zmienna	Średnia	Odchylenie standardowe	Ważnych	Różnica	Odchylenie standardowe Różnica	t	df	p
2010	14 930,83	20 539,85						
2010	14 930,83	20 539,85	6	-0,0	0,00	0,00000	5	1,000000
2010	14 930,83	20 539,85						
2011	20 492,33	30 027,76	6	-5 561,5	10 041,25	-1,35669	5	0,232918
2010	14 930,83	20 539,85						
2012	25 661,67	31 154,13	6	-10 730,8	11 399,76	-2,30576	5	0,069273
2010	14 930,83	20 539,85						
2013	24 997,83	34 997,73	6	-10 067,0	15 141,78	-1,62854	5	0,164339
2011	20 492,33	30 027,76						
2010	14 930,83	20 539,85	6	5 561,5	10 041,25	1,35669	5	0,232918
2011	20 492,33	30 027,76						
2011	20 492,33	30 027,76	6	-0,0	0,00	0,00000	5	1,000000
2011	20 492,33	30 027,76						
2012	25661,67	31 154,13	6	-5 169,3	4 165,44	-3,03983	5	0,028756
2011	20492,33	30 027,76						
2013	24997,83	34 997,73	6	-4 505,5	5 277,72	-2,09109	5	0,090775
2012	25661,67	31 154,13						

2010	14930,83	20 539,85	6	10 730,8	11 399,76	2,30576	5	0,069273
2012	25661,67	31 154,13						
2011	20492,33	30027,76	6	5 169,3	4 165,44	3,03983	5	0,028756
2012	25661,67	31154,13						
2012	25661,67	31154,13	6	-0,0	0,00	0,00000	5	1,000000
2012	25661,67	31154,13						
2013	24997,83	34997,73	6	663,8	5 290,55	0,30735	5	0,770966
2013	24997,83	34 997,73						
2010	14930,83	20 539,85	6	10 067,0	1 5141,78	1,62854	5	0,164339
2013	24997,83	34 997,73						
2011	20492,33	30 027,76	6	4 505,5	5 277,72	2,09109	5	0,090775
2013	24997,83	34 997,73						
2012	25661,67	31 154,13	6	-663,8	5 290,55	-0,30735	5	0,770966
2013	24997,83	34 997,73						
2013	24997,83	34 997,73	6	-0,0	0,00	0,00000	5	1,000000

Źródło: opracowanie własne na podstawie http://www.ac.com.pl/pl/doc/448/dane-roczne, dostęp: 7 lutego 2014]

Rys. 1. Test T dla prób zależnych odzwierciedlający wpływ założeń modelu Gordona na wybór źródeł finansowania własnych spośród kapitałów własnych i obcych dokonywany w latach 2010–2013 przez spółkę AC S.A. z Białegostoku



Źródło: opracowanie własne na podstawie http://www.ac.com.pl/pl/doc/448/dane--roczne, dostęp: 7 lutego 2014.

W teście t-studenta dla prób zależnych najważniejszą miarą jest właśnie p, czyli istotność testu. Jeśli badana istotność jest mniejsza od 0,05, to odrzucamy hipotezę zerową, zakładającą, iż założenia modelu Gordona nie mają istotnego wpływu na decyzje podejmowane przez spółkę AC S.A. w zakresie finansowania bieżącej działalności gospodarczej z kapitałów własnych. Zaprezentowane dane wskazują na fakt, iż w analizowanym przypadku mamy do czynienia z p>0,05. W związku z tym nie należy odrzucać przyjętej hipotezy zerowej mówiącej o tym, iż biorąc pod uwagę dane finansowe za lata 2010–2013, założenia modelu Gordona nie mają istotnego wpływu na decyzje podejmowane przez spółkę AC S.A. w zakresie finansowania bieżącej działalności gospodarczej z kapitałów własnych.

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, iż p>0,05 świadczy o niewystarczającym wpływie założeń modelu Gordona na decyzje podejmowane przez spółkę AC S.A. w zakresie finansowania bieżącej działalności gospodarczej z kapitałów własnych. Z analizy danych finansowych pochodzących z prospektu emisyjnego oraz ze strony internetowej badanej firmy wynika, iż spółka AC S.A. z Białegostoku podejmując decyzje dotyczące finansowania bieżącej działalności gospodarczej w większym stopniu z kapitałów własnych niż z kapitałów obcych (co potwierdzają dane zawarte w tabeli 1) zbyt małą wagę przywiązuje do uwzględnia założeń modelu Gordona przy ustalaniu wysokości stałej stopy wzrostu dywidendy, która przecież w przypadku spółek akcyjnych jest istotnym czynnikiem decydującym o wyborze źródeł finansowania. Wyniki powyższego testu sygnalizują, iż decyzje podejmowane przez rodzinne spółki akcyjne w zakresie finansowania bieżącej działalności gospodarczej z kapitałów własnych

w większym stopniu powinny być uzależnione od tego, w jakiej wysokości ma być ustalany procent zysku rozdzielanego w postaci dywidend.

Wpływ założeń modelu Gordona na wybór źródeł finansowania obcych przez wybrane rodzinne spółki akcyjne w Polsce

Biorąc pod uwagę fakt, iż autorka niniejszego artykułu poddaje analizie duże rodzinne spółki akcyjne, należy stwierdzić, iż w przypadku tego typu przedsiębiorstw finansowanie inwestycji przy pomocy kapitału wyłącznie własnego jest niemożliwe. Cechą charakterystyczną badanych podmiotów gospodarczych, wyróżniającą je spośród mikro, małych i średnich przedsiębiorstw jest zaciąganie olbrzymich kredytów w celu sfinansowania dużych projektów inwestycyjnych. Uzyskane dochody ze zrealizowanego przedsięwzięcia inwestycyjnego służą poniekąd spłacie zobowiązań.

Badając wpływ założeń modelu Gordona na wybór źródeł finansowania obcych przez wybrane rodzinne spółki akcyjne w Polsce, autorka przeanalizowała działalność dużej rodzinnej spółki akcyjnej z Olsztyna Indykpol S.A. Spółka uznawana jest za firmę rodzinną gdyż, Piotr Kulikowski, Prezes Zarządu, Dyrektor Generalny spółki jest synem Feliksa Kulikowskiego, prezesa Rady Nadzorczej spółki. Firma Indykpol S.A. jest największą w Polsce organizacją spółek drobiarskich specjalizującą się w hodowli, tuczu indyków oraz w produkcji i sprzedaży mięsa indyczego oraz przetworów indyczych [Sektor spożywczy w Polsce 2011, s. 6; Raport Roczny Indykpol 2013, s. 19; Ejsmont 2014, s. 174].

Spółka Indykpol S.A. realizuje liczne projekty inwestycyjne, finansując je za pomocą kredytów bankowych. W związku z powyższym, na koniec września 2014 roku wartość kapitałów obcych (276 307 zł) przewyższyła wartość kapitałów własnych (177 690 zł) [Skonsolidowany skrócony raport finansowy za III kwartał 2014 roku 2014, s. 4]. W związku z powyższym, poniższa tabela przedstawia dane finansowe, z których wynika jednoznacznie, iż spółka Indykpol S.A. finansuje swoje inwestycje głównie z obcych źródeł. Tabela zawiera dane za lata 2010–2013 (por. tabela 3).

Tab. 3. Wybrane dane finansowe spółki akcyjnej Indykpol S.A. w latach 2010–2013 (dane w PLN)

Wyszczególnienie	2010	2011	2012	2013
Kapitał własny	155 652 000	159 760 000	149 995 000	151 707 000
Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	230 806 000	293 275 000	284 917 000	264 177 000
Rezerwy na zobowiązania	15 141 000	0	14 486 000	13 351 000
Zobowiązania długoterminowe	130 602 000	127 685 000	66 158 000	85 761 000
Zobowiązania krótkoterminowe	85 063 000	165 590 000	204 273 000	165 065 000

Źródło: dane pochodzące z Krajowego Rejestru Sądowego.

Z analizy powyższych danych finansowych wynika jednoznacznie, iż w latach 2010–2013 w badanej spółce akcyjnej Indykpol S.A. wartość obcych źródeł finansowania znacznie przewyższa wartość źródeł finansowania własnych. W 2013 roku odnotowano wzrost wartości kapitału obcego badanej spółki o 14% w stosunku do 2010 roku. Aczkolwiek, w przypadku wysokości kapitałów własnych, w 2013 roku zanotowano ich spadek o niecałe 3% w porównaniu do 2010 roku.

Tak więc, biorąc pod uwagę koszt kapitału pozyskiwanego na inwestycje realizowane przez spółkę akcyjną Indykpol S.A. istotne stają się takie parametry, jak: wysokość dywidendy wypłacanej przez akcjonariuszy, zwłaszcza w początkowym okresie inwestowania określonymi akcjami na giełdzie papierów wartościowych, stała stopa wzrostu tejże dywidendy, a także, co najważniejsze – cena rynkowa, po jakiej sprzedawane są akcje badanej spółki akcyjnej. Uwzględniając założenia modelu Gordona w tym wypadku wynikające z poniższego wzoru, można uzyskać następujące wielkości

[http://www.bankier.pl/inwestowanie/profile/quote.html?symbol=INDYKPOL, dostęp: 12 lutego 2014]:

$$\boldsymbol{Ke = \frac{D0(1+g)}{Pe} + g}$$

stąd:

$$Ke = \frac{0{,}30\ zł(1+0{,}20\%)}{1{,}14\ zł} + 0{,}20\%$$

$$\boldsymbol{Ke = 0{,}27, tj. 27\%}$$

Z powyższych wyliczeń opartych na bieżących danych opublikowanych przez portal BANKIER.PL wynika jednoznacznie, iż koszt kapitału niezbędnego na sfinansowanie inwestycji polegających na sprzedaży akcji Indykpol S.A. notowanych na GPW nie jest aż tak wysoki, notowania akcji Grupy Indykpol S.A. są wysokie, również struktura organizacyjna jest stabilna, złożona z prężnie rozwijających się spółek.

Na podstawie powyższej tabeli (por. tabela 3) autorka, starając się zbadać wpływ założeń modelu Gordona na wybór własnych źródeł finansowania, dokonywany przez spółkę Indykpol S.A. z Olsztyna, korzystając z programu Statistica przeprowadziła test t- studenta dla prób zależnych. W przeprowadzonym teście autorka porównuje wysokości kapitałów wła-

snych z wysokościami kapitałów obcych odnotowanych w latach 2010-2013. Badając wpływ założeń modelu Gordona na wybór źródeł finansowania analizowanej rodzinnej spółki akcyjnej można sformułować następujące pytanie: „Czy założenia modelu Gordona mają istotny wpływ na decyzje podejmowane przez spółkę Indykpol S.A. w zakresie finansowania bieżącej działalności gospodarczej z kapitałów obcych?". Pytanie to dotyczy zarazem problemu badawczego dotyczącego wyboru źródeł finansowania spośród kapitałów własnych i obcych, który autorka bada w niniejszym artykule. W związku z powyższym, przyjmuje się, że założenia modelu Gordona wpływają na wybór kapitałów obcych spośród dwóch wymienionych powyżej źródeł niezbędnych do sfinansowania bieżącej działalności gospodarczej prowadzonej przez analizowaną spółkę, co stanowi zarazem hipotezę. Hipoteza zerowa z kolei jest przeciwieństwem poprzednio przyjętego założenia. Dane przedstawia poniższa tabela (por. tabela 4).

Powyższa tabela zawiera dane dotyczące zmiennych zależnych, jakimi są poszczególne wysokości kapitałów własnych i obcych odnotowane w latach 2010–2013 przez spółkę Indykpol S.A. z Olsztyna, średnie arytmetyczne, odchylenia standardowe liczone dla poszczególnych rodzajów źródeł finansowania, różnice między liczonymi odchyleniami standardowymi, wartość krytyczna testu „t", stopnie swobody dla n-1 czyli łączna liczebność prób, przedziały ufności dla testu mieszczące się w przedziale (-95%, +95%) oraz co najważniejsze- istotność testu (p- wartość). Powyższe wartości w sposób wyrazisty odzwierciedla poniższy rysunek (por. rys. 2).

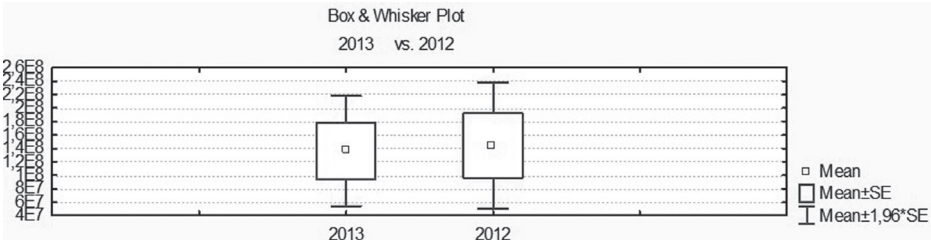
Tab. 4. Test T dla prób zależnych (zaznaczone różnice są istotne z p<0,05)

Zmienna	Średnia	Odchylenie standardowe	Ważnych	Różnica	Odchylenie standardowe Różnica	t	df	p
2010	123452800	80339641						
2010	123452800	80339641	5	0	0	0,00000	4	1,000000
2010	123452800	80339641						
2011	149262000	104715409	5	-25809200	42752293	-1,34990	4	0,248382
2010	123452800	80339641						
2012	143965800	107656424	5	-20513000	69319132	-0,66170	4	0,544338
2010	123452800	80339641						
2013	136012200	93658370	5	-12559400	46783366	-0,60029	4	0,580665
2011	149262000	104715409						
2010	123452800	80339641	5	25809200	42752293	1,34990	4	0,248382
2011	149262000	104715409						
2011	149262000	104715409	5	0	0	0,00000	4	1,000000
2011	149262000	104715409						
2012	143965800	107656424	5	5296200	37137424	0,31889	4	0,765769
2011	149262000	104715409						
2013	136012200	93658370	5	13249800	22191806	1,33506	4	0,252771
2012	143965800	107656424						
2010	123452800	80339641	5	20513000	69319132	0,66170	4	0,544338

2012	143965800	107656424						
2011	149262000	104715409	5	-5296200	37137424	-0,31889	4	0,765769
2012	143965800	107656424						
2012	143965800	107656424	5	0	0	0,00000	4	1,000000
2012	143965800	107656424						
2013	136012200	93658370	5	7953600	22581037	0,78760	4	0,474979
2013	136012200	93658370						
2010	123452800	80339641	5	12559400	46783366	0,60029	4	0,580665
2013	136012200	93658370						
2011	149262000	104715409	5	-13249800	22191806	-1,33506	4	0,252771
2013	136012200	93658370						
2012	143965800	107656424	5	-7953600	22581037	-0,78760	4	0,474979
2013	136012200	93658370						
2013	136012200	93658370	5	0	0	0,00000	4	1,000000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z Krajowego Rejestru Sądowego.

Rys. 2. Test T dla prób zależnych odzwierciedlający wpływ założeń modelu Gordona na wybór źródeł finansowania obcych spośród kapitałów własnych i obcych dokonywany w latach 2010-2013 przez spółkę Indykpol S.A. z Olsztyna



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pochodzących z Krajowego Rejestru Sądowego.

W teście t- studenta dla prób zależnych najważniejszą miarą jest właśnie p, czyli istotność testu. Jeśli badana istotność jest mniejsza od 0,05 to odrzucamy hipotezę zerową zakładającą, iż założenia modelu Gordona nie mają istotnego wpływu na decyzje podejmowane przez spółkę Indykpol S.A. w zakresie finansowania bieżącej działalności gospodarczej z kapitałów obcych. Zaprezentowane dane wskazują na fakt, iż w analizowanym przypadku mamy do czynienia z p>0,05. W związku z tym, nie należy odrzucać przyjętej hipotezy zerowej mówiącej o tym, iż biorąc pod uwagę dane finansowe za lata 2010–2013, założenia modelu Gordona nie mają istotnego wpływu na decyzje podejmowane przez spółkę Indykpol S.A. w zakresie finansowania bieżącej działalności gospodarczej z kapitałów obcych.

Podsumowując, powyższe rozważania należy stwierdzić, iż p>0,05 świadczy o niewystarczającym wpływie założeń modelu Gordona na decyzje podejmowane przez spółkę Indykpol S.A. w zakresie finansowania bieżącej działalności gospodarczej z kapitałów obcych. Z analizy danych finansowych pochodzących z prospektu emisyjnego oraz ze strony internetowej badanej firmy wynika, iż spółka Indykpol S.A. z Olsztyna podejmując decyzje dotyczące finansowania bieżącej działalności gospodarczej w większym stopniu z kapitałów obcych niż z kapitałów własnych (co potwierdzają dane zawarte w tabeli 3), podobnie jak spółka AC S.A. z Białegostoku zbyt małą wagę przywiązuje do uwzględnia założeń modelu Gordona przy ustalaniu wysokości stałej stopy wzrostu dywidendy, która przecież w przypadku spółek akcyjnych jest istotnym czynnikiem decydującym o wyborze źródeł finansowania. Wyniki powyższego testu sygnalizują, iż decyzje podejmowane przez rodzinne spółki akcyjne w zakresie finansowania bieżącej działal-

ności gospodarczej z kapitałów obcych w większym stopniu powinny być uzależnione od tego, w jakiej wysokości ma być ustalany procent zysku rozdzielanego w postaci dywidend. To właśnie wysokość wypłacanej dywidendy powinna wywierać wpływ na decyzje dotyczące wyboru źródeł finansowania inwestycji podejmowane przez badaną spółkę akcyjną.

Podsumowanie

Problem dokonywania przez wybrane rodzinne spółki akcyjne wyboru źródeł finansowania spośród źródeł finansowania własnych i obcych wydaje się istotnym z punktu widzenia finansowania bieżącej działalności gospodarczej oraz realizowanych inwestycji przez spółkę AC S.A. z Białegostoku oraz Indykpol S.A. z Olsztyna, czemu poświęcony został w głównej mierze niniejszy artykuł. W związku z powyższym, narzędziem, ułatwiającym dokonywanie wyboru przez badane spółki spośród różnego rodzaju własnych i obcych źródeł finansowania, powinien być model Gordona, w którym zakłada się wypłatę dywidend w nieskończoności, przy stałym tempie ich wzrostu o tzw. współczynnik „q" czyli stałą stopę wzrostu dywidendy.

Stąd też, w wyniku analizy danych przeprowadzonej przez autorkę w niniejszym artykule nasuwa się wniosek, iż zarówno spółka AC S.A. z Białegostoku, która w większym stopniu finansuje realizowane przez siebie inwestycje z kapitałów własnych, jak też spółka Indykpol S.A. z Olsztyna, która z kolei w większym stopniu w finansowaniu swojej działalności gospodarczej wykorzystuje kapitały obce, zbyt małą wagę przywiązują do uwzględnienia założeń modelu Gordona przy ustalaniu wysokości stałej stopy wzrostu dywidendy, która przecież w przypadku spółek akcyjnych jest istotnym czynnikiem decydującym o wyborze źródeł finansowania.

Wyniki testu t- studenta przeprowadzonego w stosunku do obu spółek akcyjnych sygnalizują, iż decyzje podejmowane przez rodzinne spółki akcyjne w zakresie finansowania bieżącej działalności gospodarczej z kapitałów własnych i obcych w większym stopniu powinny być uzależnione od tego, w jakiej wysokości ma być ustalany procent zysku rozdzielanego w postaci dywidend. To właśnie wysokość wypłacanej dywidendy powinna wywierać wpływ na decyzje dotyczące wyboru źródeł finansowania inwestycji podejmowane przez badane spółki akcyjne.

Bibliografia

Al.-Kuwari D. (2009), *Determinants of the Dividend Policy in Emerging Stock Exchanges: The Case of GCC Countries*, "Global Economy & Finance Journal", Vol. 2, No. 2.

Antkiewicz S. (2002), *Akcje i obligacje w finansowaniu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Biblioteki Menedżera i Bankowca, Warszawa.

Czekaj J., Dresler Z. (2013), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw, Podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Dhaliwal D., Judd J.S., *Customer Concentration Risk and the Cost of Equity Capital*, p. 7, http://ssrn.com/abstract=2391935, SSRN-id2505122, dostęp 14 grudnia 2014.

Ejsmont A. (2014), *Wpływ koncentracji nieorganicznej na ekspansję małych i średnich przedsiębiorstw sektora żywnościowego w Polsce* [w:] K. Meredyk (red.), *Mechanizm rozwoju sektora żywnościowego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok.

Grzywacz J. (2012), *Kapitał w przedsiębiorstwie i jego struktura*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.

Jerzemowska M. (1999), *Kształtowanie struktury kapitału w spółkach akcyjnych*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa.

Michalak A. (2007), *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa.

Prospekt emisyjny AC Spółka Akcyjna z siedzibą w Białymstoku (2011), Warszawa.

Raport Roczny Indykpol 2012 (2013), Warszawa.

Robb A.M., Robinson D.T. (2014), *The Capital structure Decisions of New Firms,* "The Review of Financial Studies", vol 27.

Sektor spożywczy w Polsce (2011), Departament Informacji Gospodarczej Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A., Warszawa.

Skrócone Śródroczne Skonsolidowane Sprawozdanie Finansowe Grupy Kapitałowej Indykpol sporządzone za okres zakończony dnia 30 września 2014 roku (2014), Warszawa 2014.

http://www.ac.com.pl/pl/doc/448/dane-roczne, dostęp: 7 lutego 2014.

http://www.bankier.pl/inwestowanie/profile/quote.html?symbol=ACAUTOGAZ, dostęp: 7 lutego 2014.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 427–444

Karolina Gałązka
Politechnika Lubelska

Rola kredytów w finansowaniu rozwoju firm rodzinnych w województwie lubelskim

The role of Credit in Financing Development Family Businesses in the Region of Lublin

Abstract: Possession of capital is considered to be one of the key factors of success for many businesses. The article focuses on the role they play in financing development loans, and thus investment and current activity of small family businesses in the province of Lublin. Bank loans are presented as a traditional form of financing. Presents the evaluation of the use of external sources of financing on the basis of statistical information and surveys conducted among 79 family businesses. Requests were made on how to raise money to finance the development of family businesses.
Key words: sources of financing, credit, family businesses cooperation with the banking sector.

Wstęp

Źródła pozyskiwania kapitału przez przedsiębiorstwa są od dawna jednym z najważniejszych tematów badań oraz problemów praktyki gospodarczej [*Analytical Report*, 2011, ss. 14]. Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwo, aby funkcjonować i rozwijać się, musi stale pozyskiwać środki finansowe. Jednym z najważniejszych problemów podmiotów gospodarczych, w tym także firm rodzinnych, jest zapewnienie ciągłości działalności gospodarczej. Dosyć często pojawia się pytanie: jak finansować działalność bieżącą przedsiębiorstwa? Jak planować inwestycje? Oba rodzaje zapotrzebowani, mimo różnego charakteru, wymagają od przedsiębiorstwa znalezienia źródeł fi-

nansowania krótko, średnio lub długoterminowych. Jednym ze sposobów pozyskiwania kapitału na rozwój oraz finansowanie działalności są kapitały obce, z którymi głównie utożsamiane są kredyty bankowe.

Celem artykułu jest przedstawienie wykorzystania zewnętrznych źródeł finansowania w postaci kredytów bankowych przez przedsiębiorstwa rodzinne województwa lubelskiego w latach 2010–2013. Podmiotem badań są firmy rodzinne korzystające z kredytów i pożyczek w finansowaniu zarówno działalności bieżącej, jak i inwestycyjnej, zaś przedmiotem ocena stopnia wykorzystania tej pomocy, a także jej wpływ na kreowanie lokalnej przedsiębiorczości. W pracy wykorzystano dane statystyczne zawarte na stronach Głównego Urzędu Statystycznego oraz badania ankietowe przeprowadzone na grupie 254 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie województwa lubelskiego. Przyjęta hipoteza badawcza głosi, że mimo zauważalnej niechęci przedsiębiorców rodzinnych do korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania w postaci kredytów i pożyczek, to przyczyniają się one do poprawy funkcjonowania oraz rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej w regionie.

Istota i funkcje kredytu

Problem finansowania działalności towarzyszy przedsiębiorstwu już na etapie jego organizowania. Automatycznie pojawia się zatem kwestia doboru i dostępu do źródeł finansowania. Charakterystyczny jest przy tym fakt, iż literatura ekonomiczna podaje wiele możliwości pozyskiwania kapitału przez przedsiębiorcę. Możliwości te kreowane są w istotnym stopniu przez bogate oferty instytucji finansowych, przede wszystkim banki [Grzywacz 2012, ss. 12]. To działalność kredytowa, obok gromadzenia wkładów pieniężnych i świadczenia usług rozliczeniowych, jest jednym z głównych obszarów działalności bankowej. Kredyt zaś odgrywa podstawową rolę w finansowaniu bieżącej i inwestycyjnej działalności przedsiębiorców [Kaszubski, Tupaj-Cholewa 2012, ss. 50].

Termin kredyt wywodzi się z łacińskiego słowa *credito*, czyli wiara. Oznacza przyszłą możliwość dostępu do cudzej własności w zamian za przyrzeczenie spłaty kapitału i odsetek w okresie późniejszym. Kredyt jest opcjonalny – kredytobiorca może go wykorzystać w zależności od potrzeb. Może on pochodzić z różnych źródeł, przy czym w przypadku przedsiębiorstw komercyjnych najpowszechniejsze są kredyt kupiecki i kredyt bankowy. Dostępność kredytu uzależniona jest głównie od umiejętności i chęci kredytobiorców i kredytodawców do osiągnięcia porozumienia możliwego

do realizacji z komercyjnego punktu widzenia. Zakres pojęcia kredytu jest dosyć szeroki (por. tabela 1.). Różnorodność definicji pozwala na rozpatrywanie tego źródła finansowania przez pryzmat trzech funkcji które spełnia: emisyjną, dochodową oraz rozdzielczą.

Tab. 1. Wybrane definicje kredytu

Autor / źródło	Treść definicji
Bugajski J.	Słowo kredyt wywodzi się od słowa credo, co po łacinie oznacza wierzyć. Rozwijał się na tle wymiany towarów i stosunków towarowo-pieniężnych. [Bugajski 1995, ss. 36]
Góral L., Karlikowska M., Koperkiewicz K.	Kredyt bankowy można traktować jako instytucję prawną oraz ekonomiczną. [Góral L., Karlikowska M., Koperkiewicz K. 2003, ss. 156]
Kaszubski J.	Polskie ustawodawstwo nie wypracowało normatywnej definicji kredytu. Najogólniej kredyt bankowy można potraktować jako umowę, która zawierana jest w formie pisemnej pomiędzy bankiem a kredytobiorcą. [Kaszubski J. 2010, ss.50]
Ofiarski Z.	Kredyt w aspekcie ekonomicznym jest rozumiany jako stosunek ekonomiczny zawarty pomiędzy bankiem a kredytobiorcą, w którym bank dostarcza określoną kwotę środków pieniężnych w rozmiarach przekraczających aktualnie posiadane środki przez kredytobiorcę. [Ofiarski Z. 2008, ss. 152]
Dębski W.	Kapitał obcy w postaci kredytu jest sumą środków finansowych postawionych do dyspozycji przedsiębiorstwa przez jego wierzycieli. Jego cechą charakterystyczną jest fakt, że pozostaje on w dyspozycji przedsiębiorstwa przez określony czas, po którym musi być zwrócony. [Dębski W. 2005, ss. 384]
Patterson R.	Kredyt udzielony to składnik aktywów finansowych, który w momencie spłaty zamienia się na środki pieniężne, a do momentu spłaty przynosi przychody z tytułu odsetek. [Patterson R. 2008, ss. 193]

Źródło: opracowanie własne.

Kredyt w funkcji emisyjnej polega na wprowadzeniu do cyrkulacji pieniądza, za pomocą kredytowego mechanizmu emisji pieniądza. Funkcję tę realizuje każdy kredyt bankowy, z tego względu, że każde udzielenie kredytu wprowadza do cyrkulacji nowy pieniądz. Z kolei każda spłata kredytu doprowadza do wycofania pieniądza z obiegu.

Funkcja dochodowa natomiast oznacza wykorzystanie kredytu przez kredytobiorcę do antycypacji należnych mu przychodów materialnych i redystrybucyjnych. Oznacza to, że kredytobiorca może pokryć część swoich wydatków nie poprzez otrzymanie odpowiednich przychodów wynikających z jego działalności, ale w wyniku otrzymania kredytu.

Funkcja rozdzielcza z kolei polega na wykorzystaniu kredytu do stworzenia dodatkowego popytu pieniężnego. Takie działanie sprzyja wówczas realizacji nagromadzonych towarów na cele inwestycyjne i konsumpcyjne, przy zachowaniu równowagi pieniężnej [Opolski 1998, ss. 150].

Podsumowując przytoczone definicje kredytu, większość autorów sugeruje, że występuje różnorodność definicyjna tego zjawiska. Aby uporządkować dotychczas przedstawione informacje, przyjęto jedną definicję, która będzie wykorzystana w dalszych częściach artykułu. Według prawa bankowego „…kredyt rozumiany jest jako umowa, w której bank zobowiązuje się oddać do dyspozycji kredytobiorcy na czas oznaczony w umowie kwotę środków pieniężnych z przeznaczeniem na ustalony cel…" [*Ustawa Prawo Bankowe*].

We współczesnej firmie pozyskanie kapitału w postaci kredytu bądź pożyczki staje się zatem jednym z kluczowych czynników finansowania działalności. Uwarunkowania nowej gospodarki opartej na wiedzy sprawiły, że osiąganie nadrzędnego celu przedsiębiorstwa, jakim jest maksymalizacja wartości, nie może odbywać się bez posiadania odpowiedniej ilości kapitału.

Kredyt w działalności inwestycyjnej i eksploatacyjnej firm rodzinnych

Finanse firm rodzinnych nieco inaczej postrzegane są w stosunku do pozostałych podmiotów gospodarczych sektora MSP. Z badań przeprowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, że firmy rodzinne to 36% wszystkich mikro, małych i średnich firm. Gdy uznać, że osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą to również rodzinne biznesy, wówczas analizowany wskaźnik wrośnie do 78%. Równocześnie udział przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce maleje wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa: wśród mikro przedsiębiorstw firmy rodzinne

stanowią 38%, wśród firm małych – 28%, zaś wśród firm średniej wielkości – 14%. Najbardziej popularną formą prawną działalności przedsiębiorstw rodzinnych jest działalność gospodarcza osoby fizycznej. W sumie 81% (o 18 pkt. proc. więcej niż w nierodzinnych) polskich firm rodzinnych działa w tej formie prawnej, co oznacza 37% udział przedsiębiorstw rodzinnych w całej kategorii podmiotów zarejestrowanych jako działalność gospodarcza osoby fizycznej[1].

O ile w przypadku firm nierodzinnych mówi się o długoterminowej perspektywie działania, to nie zawsze zostaje zachowana należyta dbałość o bezpieczeństwo finansowe. Natomiast w firmach rodzinnych stanowi to niemalże przymus. Firma taka musi działać przez dłuższy okres i utrzymywać również inne pokolenia, a do tego niezbędna jest odpowiedzialna gospodarka finansowa. Rodzinnym biznesom jest zdecydowanie trudniej zdobyć środki finansowe na działalność bieżącą czy inwestycyjną, tym bardziej, że w dużym stopniu wynika to z niechęci ich właścicieli do zadłużania się u obcych.

Według badań Credit Suisse 2012 [Credit Suisse 2012, ss. 22] przeprowadzonych pośród europejskich firm rodzinnych wynika, że bez względu na rozmiar podmiotu preferowane formy finansowania działalności zarówno bieżącej, jak i inwestycyjnej to w pierwszej kolejności zysk zatrzymany, a dopiero na kolejnej pozycji ukształtowały się kredyty bankowe, następnie kapitał pochodzący bezpośrednio z rodziny. Młode stażem firmy rodzinne mają większe trudności z uzyskiwaniem środków na rozwój swojej działalności (por. tabela 2.).

Ponad 52% badanych podmiotów twierdzi, że jest coraz trudniej uzyskać środki, 47% że mniej więcej na tym samym poziomie jak w okresach poprzednich, a zaledwie 1% uważa że jest łatwiej. Natomiast pośród dojrzałych firm rodzinnych znacznie mniej jednostek uważa, że pogorszyły się warunki w dostępie do obcych źródeł finansowania – 54% nie zauważa zmian, a już 6% twierdzi, że na rynku jest łatwiejsze pozyskanie środków na rozwój, a tym samym działalność inwestycyjną.

[1] Pierwsze ogólnopolskie badanie firm rodzinnych, zrealizowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, jest częścią pilotażowego projektu szkoleniowo-doradczego dedykowanego firmom rodzinnym i realizowanego we współpracy ze Stowarzyszeniem Inicjatywa Firm Rodzinnych.

Tabela 2. Dostępność do źródeł finansowania działalności bieżącej i inwestycyjnej firm rodzinnych

	Wyszczególnienie	„Młode" firmy rodzinne	„Dojrzałe" firmy rodzinne
1.	Trudno uzyskać środki na rozwój działalności	52%	40%
2.	Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania nie uległ zmianie	47%	54%
3.	Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania jest łatwiejszy	1%	6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie Credit Suisse (2012), *Family Business: Sustaining performance*, Fundacja Firm Rodzinnych, s. 22.

Potwierdzeniem powyższych badań są dane zawarte w tabeli 3 i tabeli 4 dotyczącej liczby podmiotów gospodarczych korzystających z kredytów i pożyczek. Badaniami objęto głównie sektor MSP, gdzie jak już wcześniej wskazano znaczna liczba podmiotów (blisko 70%) to przedsiębiorstwa działające na bazie rodzinnych biznesów. Z danych statystycznych GUS wynika, że liczba jednostek korzystających z kredytów i pożyczek sukcesywnie wzrasta. Z poziomu prawie 33 tys podmiotów w roku 2010 do prawie 34,5 tys w roku 2013 (przyrost prawie 6%). Na zmianę tę w większym stopniu wpłynęła liczba podmiotów korzystających z kredytów i pożyczek długoterminowych niż podmioty korzystające ze źródeł krótkoterminowych.

Tab. 3. Liczba podmiotów gospodarczych należących do sektora MSP korzystających z kredytów i pożyczek

	Wyszczególnienie	2010	2011	2012	2013
1.	Jednostki korzystające z kredytów i pożyczek	32 663	33 556	33 895	34 499
2.	w tym: z kredytów i pożyczek długoterminowych	19 974	21 301	21 170	21 744
3.	z kredytów i pożyczek krótkoterminowych	27 666	27 984	28 598	28 981
4.	Jednostki korzystające z kredytów bankowych (krajowych i zagranicznych)	26 487	28 630	28 714	28 327
5.	w tym: z kredytów bankowych długoterminowych	16 098	17 549	17 171	17 093
6.	z kredytów bankowych krótkoterminowych	22 524	24 389	24 834	24 417
7.	Jednostki korzystające z kredytów i pożyczek zagranicznych	3 705	2 323	2 481	2 546

Źródło opracowanie własne na podstawie *Bilansowych wyników podmiotów gospodarczych w roku 2010,2011,2012,2013*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2011, 2012, 2013, 2014, www.stat.gov.pl. (stan z: 17.03.2014 r.)

Tab. 4. Wartość zobowiązań zaciągniętych przez podmioty gospodarcze należące do sektora MSP

Lp.	Wyszczególnienie	2010	2011	2012	2013
1.	ogółem: Polska				
2.	Zobowiązania długoterminowe	272 683	322 203	328 563	363 768
3.	w tym: kredyty i pożyczki	192 897	230 936	232 049	257 125
4.	udział	71%	72%	71%	71%
5.	Zobowiązania krótkoterminowe	596 807	674 527	667 611	689 996
6.	w tym: kredyty i pożyczki	132 226	150 543	166 554	175 958
7.	udział	22%	22%	25%	26%
8.	województwo lubelskie				
9.	Zobowiązania długoterminowe	3959,6	4910,1	4812,0	5902,9
10.	w tym: kredyty i pożyczki	2474,6	3400,8	3422,3	3779,3
11.		62%	69%	71%	64%
12.	Zobowiązania krótkoterminowe	13382,3	15396,7	16108,3	16368,4
13.	w tym: kredyty i pożyczki	3210,3	3394,8	4040,4	4200,7
14.	udział	24%	22%	25%	26%

Źródło opracowanie własne na podstawie *Bilansowych wyników podmiotów gospodarczych w roku 2010,2011,2012,2013*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2011, 2012, 2013, 2014, www.stat.gov.pl. (stan z: 17.03.2014 r.)

Pozyskiwanie środków nie jest rzeczą prostą dla przedsiębiorców, bez względu na ich rozmiar i charakter działalności. Szczególnie uciążliwe bywa to dla małych rodzinnych podmiotów gospodarczych, których posiadany majątek jest niewielki i nie może stanowić zabezpieczenia dla pozyskiwanych kapitałów obcych. Takich przedsiębiorców kredytodawcy traktują zazwyczaj odmownie [Klamut 2013, ss. 228].

Tab. 5. Średnie oprocentowanie kredytów złotowych gospodarstw domowych i przedsiębiorstw oraz poziom WIBOR1M w latach 2010–2013

	Wyszczególnienie	Grudzień 2010	Grudzień 2011	Grudzień 2012	Grudzień 2013
1.	Kredyty gospodarstw domowych	9,4	9,6	9,2	7,1
2.	Kredyty przedsiębiorstw	8,2	8,7	8,4	6,4
3.	WIBOR 1M	3,66	4,77	4,22	2,61

Źródło: por. http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/statystyka/pieniezna_i_bankowa/oprocentowanie_n.htm, http://www.money.pl/pieniadze/depozyty/zlotowe/ (stan z: 17.03.2014 r.)

W zależności od rodzaju, kwoty kredytu, rodzaju podmiotu, który ubiega się o kredyt oraz jego sytuacji finansowej, banki ustalają różne poziomy oprocentowania. Porównując poziom średniego oprocentowania kredytów złotowych gospodarstw domowych i przedsiębiorstw z poziomem średniego oprocentowania kredytów na rynku międzybankowym, można obliczyć, ile średnio banki zarabiają na udzielaniu klientom kredytów (por. tabela 5).

Charakterystyka próby badawczej

W celu przeanalizowania roli kredytów w finansowaniu rozwoju firm rodzinnych, przeprowadzone zostały badania ankietowe wśród podmiotów funkcjonujących na terenie województwa lubelskiego. Badaniami objęto 254 jednostki gospodarcze, z tego 79 przedsiębiorstw (co stanowi 31% całej próby badawczej) to jednostki funkcjonujące na bazie rodzinnego biznesu. Pośród przebadanych firm rodzinnych zdecydowana większość podmiotów to mikro przedsiębiorstwa – prawie 95%. W dalekiej pozycji znalazły się zarówno małe i średnie jednostki gospodarcze, stanowiące nieco po ponad 2,5% podmiotów.

Większość firm w Polsce funkcjonuje jako przedsięwzięcie jednoosobowe na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej. Jest to więc

ulubiona forma prowadzenia działalności, ponieważ pod wieloma względami jest ona najprostsza. Jednocześnie wydaje się jednak najmniej dostosowana do specyfiki firm rodzinnych. Przede wszystkim dlatego, że całkowicie wyklucza możliwość zarówno sukcesji, jak i dziedziczenia. W przeprowadzonych badaniach udział wzięło 79 firm rodzinnych – z tego 64 jednostki prowadzące działalność gospodarczą, co stanowiło ponad 80% ogółu badanych firm rodzinnych oraz 15 spółek (por. tabela 6). Dla mniejszych firm rodzinnych znacznie lepszym rozwiązaniem wydaje się zawiązanie spółki cywilnej (w badaniu wzięło udział ponad 46% firm rodzinnych zarejestrowanych jako spółka cywilna). Ta forma działalności wymaga zaufania pomiędzy wspólnikami, ale za to zakłada się ją bardzo szybko, jest prosta w prowadzeniu i tania w utrzymaniu. Jeśli natomiast biznes prowadzony jest z rozmachem, wtedy należałoby rozważyć możliwość przekształcenia się w twór nieco bardziej wyrafinowany prawnie, np. spółkę akcyjną lub spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. W przeprowadzonym badaniu udział wzięło 15 spółek rodzinnych – z tego 7 spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, 6 spółek cywilnych i 2 spółki jawne.

Tab. 6. Forma organizacyjno-prawna ankietowanych przedsiębiorstw

Lp.	Wyszczególnienie	Wszystkie przedsiębiorstwa – 254 jednostki Udział (%)	Firmy rodzinne – 79 jednostek Udział (%)
1.	Działalność gospodarcza	68,60	80,72
2.	Spółka w tym:	28,51	19,28
3.	Spółka akcyjna	10,14	0,00
4.	Spółka z.o.o.	43,48	46,67
5.	Spółka jawna	18,84	13,33
6.	Spółka cywilna	11,59	40,00
7.	Spółka partnerska	2,90	0,00
8.	Inne	13,04	0,00

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

Najliczniejszą grupę badanych przedsiębiorstw stanowiły podmioty, których rok powstania działalności wskazano w okresie 199 –1999 (ponad

30%). Po roku 2 000 odsetek zarejestrowanych firm rodzinnych, które zostały objęte badaniem, był nieco niższy i kształtował się w granicach około 20%.

Tab. 7. Rodzaj prowadzonej działalności ankietowanych przedsiębiorstw

Lp.	Wyszczególnienie	Wszystkie przedsiębiorstwa – 254 jednostki Udział (%)	Firmy rodzinne – 79 jednostek Udział (%)
1.	Produkcyjne	8,68	8,43
2.	Handlowe	25,21	30,12
3.	Usługowe	45,04	33,73
4.	Produkcyjno-usługowe	0,83	2,41
5.	Produkcyjno-handlowe	4,96	12,05
6.	Handlowo-usługowe	11,57	4,82
7.	Produkcyjno-handlowo-usługowe	3,72	8,43

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

Biorąc pod uwagę rodzaj prowadzonej działalności przez firmy rodzinne, największą popularność w grupie przebadanych jednostek zdobyły przedsiębiorstwa działające w branży usługowej (27 firm – 33,73%) (por. tabela 7). Na drugim miejscu ukształtowały się jednostki handlowe (24 firmy – 30,12%), a na trzecim połączenie tych dwóch najpopularniejszych czyli działalność handlowo-usługowa (10 firmy – 12,05%).

Ocena zadłużenia rodzinnych biznesów na przykładzie badań ankietowych

Z przeprowadzonych badań wynika, że ponad 48% podmiotów korzysta z zewnętrznych źródeł finansowania działalności w postaci kredytów bankowych, ponad 24% firm rodzinnych złożyło wnioski o dofinansowanie z UE, a jedynie 15% korzystało z pomocy publicznej.

W tabeli 8 zaprezentowano liczbę firm rodzinnych korzystających z kredytów o charakterze krótko i długoterminowym. Przeprowadzone bania ankietowe wykazały, że z kredytów o charakterze krótkoterminowego finansowania w największym stopniu (55,56%) korzystają jednostki uważane za

małe przedsiębiorstwa. Natomiast w przypadku mikrojednostek, z tej formy finansowania korzysta jedynie 21% przebadanych przedsiębiorstw. Ponadto analizując lata, w których jednostki zaciągały kredyty krótkoterminowe, okazało się, iż rok 2010 był okresem, w którym powrócono do tej formy finansowania działalności. 33% z przebadanych mikrojednostek korzystało wówczas z kredytu krótkoterminowego, a w małych przedsiębiorstwach była to połowa przebadanych podmiotów.

Tab. 8. Rodzaj zaciągniętych kredytów przez ankietowane przedsiębiorstwa

Lp.	Wyszczególnienie	Mikro przedsiębiorstwa Udział (%)	Małe przedsiębiorstwa Udział (%)
1	Kredyty krótkoterminowe	21,00	55,56
2	Kredyty długoterminowe	14,00	25,00

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

Przedsiębiorców firm rodzinnych charakteryzuje zauważalna niechęć do korzystania z zewnętrznych źródeł kapitału. Czy to na założenie działalności, czy na jej rozwój. Większość właścicieli firm rodzinnych korzysta z własnych środków, czy to już wypracowanych w postaci zatrzymanych zysków, amortyzacji, czy też z oszczędności własnych lub rodziny. Potwierdzeniem powyższego jest fakt, że prawie 38% przebadanych firm rodzinnych stara się nie korzystać z kredytów bankowych, natomiast 23% ankietowanych wskazało, że korzysta z kredytów, ale rzadko. Kredyt wówczas i tak stanowi niewielki udział w finansowaniu działalności czy to inwestycyjnej czy bieżących potrzeb rodzinnych biznesów (por. tabela 9). Na zadane pytane respondentom – Czy rodzinny biznes opiera się na kredycie bankowym czy na własnym kapitale? – okazało się, że 20% ankietowanych opiera się wyłącznie na zasobach własnego kapitału, a 19% często korzysta z kredytów.

Tab. 9. Czy rodzinny biznes opiera się na kredycie bankowym czy na własnym kapitale?

Lp.	Wyszczególnienie	Firmy rodzinne – 79 jednostek Udział (%)
1	Często korzysta z kredytów	18,92
2	Korzysta z kredytów, ale rzadko, jeżeli to konieczne, udział kredytów jest niewielki	22,97
3	Stara się nie korzystać z kredytów bankowych – to ostateczność	37,84
4	Opiera się wyłącznie na zasobach własnego kapitału	20,27

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

Finansowaniu bieżących potrzeb przedsiębiorstwa, czyli jego działalności operacyjnej, służy kredyt obrotowy. Należy on do zobowiązań krótkoterminowych i zwykle udzielany jest na okres do trzech lat. Przedsiębiorstwa często starają się o kredyt niewłaściwie dopasowany do ich aktualnych potrzeb, próbując np. małe wydatki inwestycyjne finansować z kredytu obrotowego. Ten rodzaj finansowania nie powinien być wykorzystywany na pokrycie bieżących zobowiązań.

Należy zwrócić uwagę na fakt, iż wśród ankietowanych firm rodzinnych – głównie mikroprzedsiębiorstw, podstawowym źródłem finansowania działalności bieżącej są dotacje z budżetu państwa (38%), a dopiero na kolejnej pozycji ukształtowały się kredyty i pożyczki (33%) przy odpowiednio 16% i 52% dla wszystkich badanych podmiotów (por. tabela 10). Przedsiębiorstwa rodzinne zatem niechętnie korzystały z kredytów bankowych poszukując alternatywnych źródeł finansowania działalności gospodarczej.

Tab. 10. Źródła finansowania działalności bieżącej firm rodzinnych

Lp.	Wyszczególnienie	Wszystkie przedsiębiorstwa – 254 jednostki Udział (%)	Firmy rodzinne – 79 jednostek Udział (%)
1	Kredyty i pożyczki bankowe	52	33
2	Dotacje unijne	2	0
3	Dotacje z budżetu państwa	16	38
4	Pożyczki od instytucji specjalizujących się w pożyczkach dla małych i średnich firm	30	28

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

Poziom planów inwestycyjnych badanych firm rodzinnych uzależniony był od źródeł ich finansowania. Jako główne źródło finansowania inwestycji, najczęściej wskazywaną odpowiedzią był zysk zatrzymany – prawie 29%, a następnie możliwość dopłat właścicieli – prawie 22% (por. tabela 11.). Dopiero na trzeciej pozycji pojawiła się możliwość zaciągnięcia kredytu długoterminowego – ponad 18%, a następnie leasing finansowy. W przebadanej grupie podmiotów występuje duże zróżnicowanie źródeł finansowania przedsięwzięć rozwojowych, o czym świadczy współczynnik zmienności na poziomie 0,757.

Tab. 11. Źródła finansowania działalności inwestycyjnej firm rodzinnych

Lp.	Wyszczególnienie	Wszystkie przedsiębiorstwa – 254 jednostki Udział (%)	Firmy rodzinne – 79 jednostek Udział (%)
1	Zysk zatrzymany	31,82	28,74
2	Dopłaty właścicieli	16,12	21,84
3	Kapitał nowego inwestora strategicznego	2,89	0,00
4	Kredyt długoterminowy	18,60	18,39
5	Kredyt preferencyjny	5,79	4,60
6	Leasing finansowy	8,26	13,79
7	Leasing operacyjny	5,79	0,00

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

Z punktu widzenia przedsiębiorcy starającego się o kredyt bankowy istotny jest jego koszt, na który składają się oprocentowanie oraz prowizja za udzielenie finansowania. W warunkach dużej konkurencji na rynku bankowym wysokość tych elementów jest zazwyczaj przedmiotem negocjacji pomiędzy bankiem i przedsiębiorcą, niemniej jednak ich ostateczna wysokość determinowana jest głównie oceną zdolności kredytowej i poziomem ryzyka finansowania danego przedsiębiorcy, kwotą kredytu, okresem jego spłaty oraz wysokością i jakością proponowanych prawnych zabezpieczeń.

Analizując główne bariery w pozyskiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania, badania ankietowe wykazały, że największym ograniczeniem dla przebadanych jednostek był wysoki koszt kredytu. Jednak dokonując porównania kosztu kredytu w roku 2010 z rokiem 2013, można zauważyć pozytywną zmianę tego zjawiska na korzyść przedsiębiorców. Ograniczenie dla podmiotów gospodarczych stanowiła także słaba kondycja ekonomiczno finansowa, brak odpowiednich zabezpieczeń kredytów oraz skomplikowana procedura bankowa.

Tab. 12. Bariery w pozyskiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania (udział w stosunku do ogółu)

Lp.	Wyszczególnienie	2010	2013	Porównanie	
1.	Wysoki koszt kredytu	76,92	72,73	-4,20	spadek
2.	Słaba kondycja ekonomiczno – finansowa przedsiębiorstwa	0,00	4,55	4,55	wzrost
3.	Brak odpowiednich zabezpieczeń kredytów	15,38	13,64	-1,75	spadek
4.	Skomplikowana procedura bankowa	7,69	9,09	1,40	wzrost

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

W wyniku przeprowadzonych badań, pomimo wciąż występującej niechęci rodzinnych podmiotów do korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania okazało się, że prawie 38% ankietowych korzystających z kredytów bankowych uważa, że ich wyniki finansowe w porównaniu z rokiem poprzednim poprawiły się, co niewątpliwie wpływa na wzmocnienie sektora MSP województwa lubelskiego (por. tabela 13).

Tab. 13. Ocena wyników firm rodzinnych w porównaniu z rokiem poprzednim

Lp.	Wyszczególnienie	Firmy rodzinne – 79 jednostek Udział (%)
1.	Wzrost o 15% lub więcej	7,59
2.	Wzrost o 10% –15%	8,86
3.	Wzrost o 5%–10%	21,52
4.	Mniej więcej na tym samym poziomie	46,84
5.	Spadek o 5% –10%	6,33
6.	Spadek o 10%–15%	2,53
7.	Spadek o 15% lub więcej	6,33

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

Natomiast nieco ponad 15% wskazało na spadek. Pozytywnym zjawiskiem wydaje się fakt, że prawie 47% respondentów wykazało, że ich wyniki pozostały na tym samym poziomie.

Zakończenie

Zewnętrzne źródła finansowania w postaci kredytów i pożyczek odgrywają ważną rolę w procesie rozwoju i poprawie konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Mniejsze rodzinne biznesy powinny więc przyjąć odpowiednie kierunki i rozmiary zaciągania zobowiązań. Powinny mieć jednak na uwadze stabilność i długotrwałość wzrostu oraz rozwoju przedsiębiorstwa. W oparciu o dostępną literaturę i przeprowadzone badania empiryczne, dokonano analizy roli kredytów w finansowaniu rozwoju rodzinnych przedsiębiorstw.

Reasumując rozważania na temat finansowania rozwoju rodzinnych biznesów funkcjonujących na obszarze Lubelszczyzny, można stwierdzić, że głównym źródłem finansowania działalności mikro i małych firm nadal pozostają środki własne i to w sytuacji, gdy właściciele firm stosunkowo wysoko oceniają dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania w postaci kredytu. Ponad 30% respondentów jako źródło finansowania firmy wskazało połączenie środków własnych i zewnętrznego finansowania (np. kredyt). Środki własne były źródłem finansowania większości inwestycji, z kredytu bankowego skorzystało 19% firm. Jednak nadal pośród przedsiębiorców województwa lubelskiego występuje zauważalna niechęć do korzystania z zewnętrznych źródeł kapitału.

Przyjęto hipotezę badawczą, że mimo zauważalnej niechęci przedsiębiorców rodzinnych do korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania w postaci kredytów i pożyczek, przyczyniają się one do poprawy ich funkcjonowania oraz rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej w regionie. Mimo stopniowej poprawy zainteresowaniem kredytami dla firm rodzinnych nadal inwestują one w swój rozwój jedynie w ograniczonym zakresie. Przyczyn ograniczonej skali działalności należy upatrywać m.in. w ograniczonym dostępie do kapitału.

Przedsiębiorstwo, podejmując działania inwestycyjne. musi być konkurencyjne, elastycznie wykorzystywać zasoby oraz dążyć do wzrostu siły konkurencyjnej i poprawy pozycji na rynku. Dlatego też istotne jest powiązanie problematyki inwestowania z analizą rynku, a konkretnie popytu na produkty wytwarzane przez inwestujące przedsiębiorstwo.

Bibliografia

Bilansowe wyniki podmiotów gospodarczych w roku 2010,2011,2012,2013, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2011, 2012, 2013, 2014, www.stat.gov.pl. / (stan z: 17.03.2014 r.)

Bugajski J. (1995), *Kredytowa działalność PKO BP i zarządzanie finansami*, Olympus, Warszawa.

Credit Suisse (2012), *Family Business: Sustaining performance*, Fundacja Firm Rodzinnych.

Dębski W. (2014), *Rynek finansowy i jego mechanizmy. Podstawy teorii i praktyki*, PWN, Warszawa.

Dębski W. (2005), *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.

Góral L., Karlikowska M., Koperkiewicz K. (2003), *Polskie prawo bankowe*, LexsisNexsis, Warszawa.

Grzywacz J. (2012), *Kapitał w przedsiębiorstwie i jego struktura*, SGH, Warszawa.

http://www.egospodarka.pl/49359,Firmy-rodzinne-to-glownie-firmy-mikro,1,39,1.html (stan z: 17.03.2014 r.

Kaszubski R., Tupaj-Cholewa A., (2010*), Prawo bankowe*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Ofiarski Z. (2008), *Prawo bankowe*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Klamut E. (2013), *Firmy rodzinne i źródła finansowania ich działalności* [w:] A. Marjański, B. Piasecki, *Firmy rodzinne – wzywania globalne i lokalne,* Łódź.

Patterson R. (2008), *Kompedium terminów z zakresu rachunkowości*, WSiP, Warszawa.

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, tekst jednolity, Dz. U. z 2002 r., nr 72, poz. 665.

SMEs' Access to Finanse, Survey 2011, Analytical Report, 2011, s. 14 [w:] J. Rydarowska- Kurzbauer, *Źródła finansowania działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw na przykładzie wybranych krajów Europy środkowo-wschodniej*,

http://www.egospodarka.pl/49359,Firmy-rodzinne-to-glownie-firmy-mikro,1,39,1.html (stan z: 17.03.2014 r.).

http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/statystyka/pieniezna_i_bankowa/oprocentowanie_n.htm, (stan z: 17.03.2014 r.).

http://www.money.pl/pieniadze/depozyty/zlotowe/ (stan z: 17.03.2014 r.).

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN ISSN 1733–2486
tom XVI, zeszyt 7, część II, ss. 445–457

Artur Stefański
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Analiza wyników finansowych w firmach rodzinnych z segmentu MSP

The Analysis of Financial Performances in family-owned Companies in the SME Sector

Abstract: The purpose of the article is to determine the type of analytical data on finance family businesses take advantage of, to what degree and what methods they use. The research is of a quantitative nature, whereas the data was collected from interviews. The interviews with 32 entities were conducted in September 2014. The results clearly indicate that entrepreneurs in family-owned companies do not check regularly financial performances of their companies. Slightly over a half does it on regular basis. The area of investigation usually encompasses the level of company's turnover and the financial result. The ratio analysis is practically not used in the examined population since only three entities use it.
Key words: family business, SME, financial analysis, controlling.

Wprowadzenie

Analiza finansowa, która zajmuje się oceną skuteczności działalności przedsiębiorstwa, a także jego sytuacją finansową oraz majątkową, pozwala diagnozować zjawiska ekonomiczne, określa czynniki, które je kształtują oraz wyjaśnia przyczyny i skutki powstałych zmian. Jest ona narzędziem bardzo ważnym z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem, ponieważ wspomaga proces podejmowania różnych decyzji i ich realizacji. Jest niezbędna we wszystkich obszarach zarządzania w przedsiębiorstwie oraz stanowi ważny element zarządzania, w szczególności przy podejmowaniu

decyzji, ich realizacji i ocenie. Jest użyteczna z punktu widzenia bieżącej, a także przyszłej oceny działalności przedsiębiorstwa [Gabrusewicz 2014, s. 11].

Metodą w analizie finansowej oznacza się przyjęte techniki gromadzenia, porządkowania, oceny i objaśnienia danych empirycznych dotyczących wyników i kondycji finansowej przedsiębiorstwa, zmierzające do wyjaśnienia przyczyn ich zmian. Analiza finansowa wykorzystuje wiele metod, które mogą być dzielone wg różnorodnych kryteriów. Najbardziej popularną w praktyce gospodarczą jest analiza wskaźnikowa, można zatem oczekiwać, że i w badanej grupie przedsiębiorców metoda ta będzie znajdowała zastosowanie. Warto pamiętać, że aby z wartości danego wskaźnika można było wyciągnąć użyteczne dla przedsiębiorstwa wnioski należy określić dla niego punkt odniesienia. Najczęściej takimi punktami są wskaźniki analogicznie obliczone dla poprzednich okresów, konkurentów czy też z planów finansowych.

Celem niniejszego opracowania jest ustalenie, w jakim stopniu, z jakiej informacji analitycznej w zakresie finansów korzystają przedsiębiorcy rodzinni oraz jakimi przy tym posługują się metodami. Na potrzeby artykułu zastosowano technikę wywiadu w oparciu o częściowo ustrukturyzowany kwestionariusz.

Definicja i specyfika przedsiębiorstw rodzinnych

Mimo że firmy rodzinne są najstarszą znaną formą prowadzenia działalności, nie ma konsensusu co do jej definicji ani kryteriów ich wyróżniania. Najczęściej wskazuje się na: rodzinną strukturę własności podmiotu, sprawowanie kontroli strategicznej przez rodzinę, udział członków rodziny w zarządzaniu, a także zaangażowanie więcej niż jednego pokolenia w funkcjonowanie firmy [Hander 1989, ss. 257–276].

Firmy rodzinne mogą być postrzegane jako te, w których członkowie rodziny posiadają więcej niż 50% udziałów, są aktywnie włączeni w proces zarządzania przedsiębiorstwem i mają decydujący głos decyzyjny [Di Giuli, Saseli, Gatti 2011, ss. 2931–2944] lub jako takie podmioty, w których założyciel lub członek rodziny są osobami zarządzającymi firmą i mają realny wpływ na podejmowanie decyzji [Anderson, Rebb 2003, ss. 1301–1329]. Firmy rodzinne mogą być też definiowane jako podmioty będące własnością jednej osoby lub członków jednej rodziny [Wallman 2008, s. 229], czy też firmy, w których ich założyciel bądź następcy wśród jej udziałowców zajmują główne stanowiska w zarządzie firmy albo jej radzie nadzorczej [Sur-

dej, Wach 2010, ss. 15–16]. Warto zauważyć, że do definiowania firm rodzinnych wykorzystywane są również kryteria subiektywne, takie jak: chęć utrzymania kontroli firmy przez rodzinę, percepcja własnej firmy jako rodzinnej, budowanie etosu firmy rodzinnej [Surdej 2014, s. 256].

Przegląd literatury przedmiotu pozwala wyodrębnić cztery podstawowe ujęcia przedsiębiorstwa rodzinnego, oparte na [Stradomski 2010, ss. 24–48]:

- kryterium własności;
- kryterium własności i kryterium zarządzania;
- kryterium prawnym;
- pozostałych kryteriach.

Zgodnie z kryterium własności przedsiębiorstwo rodzinne to takie, w którym rodzina dysponuje większościowym pakietem głosów.

Zgodnie z kryterium własności i kryterium zarządzania, przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot gospodarczy, w którym:

- rodzina dysponuje większościowym pakietem głosów lub taki większościowy pakiet głosów bezpośrednio lub pośrednio kontroluje,
- zarządzający są członkami jednej rodziny dominującej.

Zgodnie z kryterium prawnym firmy rodzinne to podmioty, których właścicielami w drodze dziedziczenia lub wkładu kapitałowego są członkowie jednej rodziny.

Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęta zostanie definicja przedsiębiorstwa rodzinnego, oparta na kryterium własności i zarządzania wykorzystująca wskaźnik SFI zgodnie z koncepcją S.B. Kleina [Klein 2000, ss. 157–181]. Syntetyczny wskaźnik SFI to suma wskaźników struktury udziału rodziny we własności przedsiębiorstwa, udziału członków rodziny w radzie nadzorczej, udziału członków rodziny w zarządzie. Jako firma rodzinna będzie traktowany każdy podmiot, zgodnie zresztą z założeniami w większości badań, w których stosowano wskaźnik SFI [Stradomski 2010, s. 44] i jest on wyższy od jedności.

Charakteryzując firmy rodzinne, warto podkreślić niektóre z ich cech. Jedną z nich jest to, że właściciele rodzinni będą preferować utrzymanie kontroli nad wzrostem wartości przedsiębiorstwa, a zakładanie i prowadzenie firm rodzinnych bywa utożsamiane z działaniami na przetrwanie w niekorzystnych warunkach rynkowych, jako zabezpieczenie rodzin [Więcej-Janka, Kujawińska 2010, s. 59]. Ponadto spośród ogółu podmiotów gospodarczych wyróżnia je element sukcesji [Martyniuk 2013, s. 187]. Sposób zaś prowadzenia działalności podyktowany jest w dużej mierze osobistymi cechami ich założycieli i sukcesorów. Te preferencje dotyczą między innymi

niskiego stopnia akceptacji ponoszonego ryzyka [Winnicka-Popczyk 2011, s. 581]. W takich podmiotach pewne wartości są przekazywane z pokolenia na pokolenie, co może skutkować tym, że zarządzanie finansami jest bardziej konserwatywne, a firmy rodzinne koncentrują się na bezpieczeństwie swojej działalności, akceptując przy tym niekiedy niższą rentowność. Można zatem przyjąć, że w ramach kontroli osiągnięć finansowych takich podmiotów najważniejszym będzie systematyczna analiza poziomu bezpieczeństwa finansowego, a także analiza rentowności, gdyż rentowność w dłuższym horyzoncie w istotnym stopniu sprzyja bezpieczeństwu finansowemu.

Metodyka badania i próba badawcza

W miejscowości i gminie Murowana Goślina, zlokalizowanej w powiecie poznańskim, swoją działalność prowadzą aktualnie, tj. wg stanu na grudzień 2014 roku, cztery banki: Pobiedzisko-Gośliński Bank Spółdzielczy, PKO BP S.A., Alior Bank S.A. i BZWBK S.A. Dzięki życzliwości i pomocy pracowników oddziałów z dwóch pierwszych instytucji na potrzeby niniejszego badania nawiązany został kontakt z 31 podmiotami gospodarczymi, które spełniały wymogi przyjętej definicji firmy rodzinnej.
Podmioty te można podzielić na trzy grupy:

- jednoosobowe przedsiębiorstwa rodzinne, które zostały założone przez aktualnego właściciela, bez tradycji rodzinnych związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej (8 obserwacji);
- jednoosobowe przedsiębiorstwa rodzinne, w których kontynuowana, choć dosyć często poszerzona, jest działalność gospodarcza podjęta przynajmniej jedno pokolenie wcześniej (12 obserwacji);
- spółki (zarówno osobowe, jak i kapitałowe) spełniające wymóg firm rodzinnych (11 obserwacji), w tej grupie dominowały podmioty, które kontynuowały działalność gospodarczą podjętą w poprzednich pokoleniach (było ich 8).

Wszystkie podmioty, ze względu na swoje obroty oraz zatrudnienie, zgodnie z definicją Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, zaliczane są do segmentu mikroprzedsiębiorstw i przedsiębiorstw małych.

Warto zauważyć, że w badanej próbie znalazło się aż 17 podmiotów, które miały rachunek bankowy tylko w jednym banku: 6 w banku spółdzielczym, a 11 w PKO BP S.A., z kolei 4 podmioty posiadały rachunki zarówno w banku spółdzielczym, jak i PKO BP S.A. W przypadku pozostałych 10 podmiotów posiadały one rachunki bankowe prowadzone także poza wymienionymi wcześniej bankami.

Badanych przedsiębiorców zapytano również o to, czy legitymują się wykształceniem ekonomicznym. Okazało się, że tylko 13% przedsiębiorców legitymuje się takim wykształceniem na poziomie studiów wyższych. Jednak uwzględniając studia podyplomowe czy MBA, ten odsetek wzrasta do 19%. Biorąc natomiast pod uwagę także członków rodziny istotnie zaangażowanych w działalność przedsiębiorstwa to kierunki ekonomiczne, uwzględniając studia podyplomowe i MBA, ukończyli przedstawiciele blisko 39% badanych podmiotów.

Badanie ma charakter jakościowy, a wykorzystaną techniką gromadzenia danych była technika wywiadu. Jako narzędzie badawcze wykorzystano częściowo ustrukturyzowany kwestionariusz wywiadu. Wywiady zostały przeprowadzone we wrześniu 2014 roku, w tym 14 osobiście, a 17 telefonicznie.

Wyniki badania

Badaną grupę przedsiębiorców rodzinnych zapytano najpierw, czy kontrolują swoje finanse. Wszyscy jednogłośnie odpowiedzieli, że tak. Przy czym prawie połowa (14 podmiotów) pytanych wskazała, że nie czyni tego w sposób systematyczny. Regularną kontrolę swoich wyników finansowych deklaruje 17 z badanych, tj. 55% populacji. Wyniki odpowiedzi na pierwsze pytanie ilustruje tabela 1.

Warto zauważyć, że ten odsetek nie różni się ze względu na formę prawną prowadzonego przedsiębiorstwa, bo w grupie spółek jest to 6 podmiotów na 11, tj. 55%, a w grupie przedsiębiorców indywidualnych 11 obserwacji na 20, tj. również 55%. Odsetek ten jest również zbliżony w badanej grupie, podzielonej ze względu na element sukcesji. Wśród firm, w których doszło do zmiany pokoleniowej, jest on nieco wyższy (60%, tj. 12 obserwacji na 20) niż w pozostałych firmach (45%, tj. 5 na 11 obserwacji), co być może jest efektem pewnej kultury organizacyjnej przedsiębiorstw, która związana jest z czasem ich rynkowego funkcjonowania. Wyższa świadomość konieczności kontroli wyników finansowych (jednak różnica nie jest zasadnicza) zauważona została w grupie przedsiębiorstw, w których członkowie rodziny mają wykształcenie ekonomiczne, odsetek ten wyniósł wówczas 67% (8 z 12), podczas gdy w pozostałej populacji 47% (9 na 19 obserwacji).

Tab. 1. Liczba badanych przedsiębiorców deklarujących kontrolę finansów

Kryterium podziału	Grupa firm	Liczba firm, które swoje finanse kontrolują		Udział firm regularnie kontrolujących swoje finanse
		regularnie	nieregularnie	
Ogółem		17	14	54,8%
Forma prawna	Spółki	6	5	54,5%
	Jednoosobowa działalność	11	9	55,0%
Sukcesja	Dokonana	12	8	60,0%
	Niedokonana	5	6	45,5%
Wykształcenie ekonomiczne członków rodziny zaangażowanych	Tak	8	4	66,7%
	Nie	9	10	47,4%

Źródło: opracowanie własne.

Pod pojęciem regularnej kontroli respondenci rozumieją analizę wyników finansowych w cyklu miesięcznym (11 podmiotów, tj. 65% deklarujących regularną kontrolę), kwartalnym (5 podmioty, tj. 29%). Tylko jeden z respondentów przyznał, że miał na myśli kontrolę z częstotliwością coroczną.

Kolejną podniesioną kwestią było to, co podlega kontroli przez przedsiębiorców deklarujących systematyczną kontrolę swojej sytuacji finansowej. Przedsiębiorcy samodzielnie wskazywali, co kontrolują, dlatego suma odpowiedzi jest większa niż liczba respondentów.

Najczęściej kontroli podlega (z równą liczbą wskazań) skala obrotów oraz poziom wyniku finansowego przedsiębiorstwa. Te elementy zostały wskazane przez wszystkich respondentów (17 odpowiedzi). Tuż za nimi plasuje się stan środków na rachunkach bankowych, wskazało go 15 podmiotów. Na kolejnym miejscu wymieniono koszty prowadzonej działalności (12 wskazań), a później: podatek dochodowy (8 odpowiedzi), należności (8 odpowiedzi) i zobowiązania (6 odpowiedzi).

W przypadku podmiotów deklarujących nieregularną kontrolę, odpowiedzi dotyczące tego, co kontrolują, są podobne, również wszyscy wskazali na obroty i wynik finansowy (14 odpowiedzi). Jednak na trzecim miejscu wskazuje się koszty działalności (8), a potem należności (5). Odpowiedzi dotyczące stanu środków czy zobowiązań zostały wskazane dwukrotnie, natomiast ani razu nie wskazano podatku dochodowego jako elementu podlegającego kontroli. Rozkład odpowiedzi ilustruje tabela 2.

Tab. 2. Elementy podlegające kontroli w zakresie finansów w badanej populacji

Przedmiot kontroli	Liczba wskazań w firmach kontrolujących finanse		Razem
	regularnie	nieregularnie	
Obroty	17	14	31
Wynik finansowy	17	14	31
Koszty działalności	12	8	20
Stan środków na rachunkach	15	2	17
Należności	8	5	13
Zobowiązania	6	2	8
Podatek dochodowy	8	0	8

Źródło: opracowanie własne.

Analiza informacji zawartych w tabeli 2 wskazuje, że przedsiębiorcy rodzinni w największym stopniu interesują się rozwojem firmy oraz jej rentownością, a w dalszej kolejności interesują się zdolnością do regulowania zobowiązań płatniczych.

Następnie zapytano przedsiębiorców, które obszary – opisywane najczęściej w literaturze z zakresu analizy finansowej jako podstawowa klasyfikacja wskaźników (dzielących się na wskaźniki rentowności, płynności finansowej, sprawności działania i zadłużenia) – ich zdaniem są najważniejsze w kontroli stanu ich finansów. Byli oni poproszeni o nadanie wag od 1 do 4, gdzie waga 1 oznacza obszar najważniejszy. Rozkład odpowiedzi ilustruje tabela 3.

Tab. 3. Wskaźniki finansowe kluczowe w kontroli finansów firm rodzinnych w opinii respondentów

Grupa przedsiębiorców	Liczba wskazań	Przedmiot analizy			
		rentowność	płynność finansowa	sprawność działania	zadłużenie
Regularnie kontrolujących finanse	1	13	4	0	0
	2	2	13	0	2
	3	2	0	11	4
	4	0	0	6	11
	Średnia ważona	1,35	1,76	3,35	3,53
Regularnie kontrolujących finanse	1	12	1	0	1
	2	1	5	4	4
	3	1	6	7	0
	4	0	2	3	9
	średnia	1,21	2,64	2,93	3,21
Razem	1	25	5	0	1
	2	3	18	4	6
	3	3	6	18	4
	4	0	2	9	20
	średnia	1,29	2,16	3,16	3,39

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci zgodnie uznali, że kluczowym obszarem kontroli finansów jest rentowność, jest to zgodne z tym, co sami deklarują, że kontrolują najczęściej. Na drugim miejscu wskazano płynność finansową. Zaskakujące wydaje się, że obszar zadłużenia w znacznym stopniu opisujący bezpieczeństwo długoterminowego działania jednostek znalazł się dopiero na ostatnim miejscu. Może to wynikać albo z niskiego stanu wiedzy ekonomicznej, albo ze stawiania krótkookresowych celów prowadzonej działalności gospodarczej ponad cele długoterminowe, co byłoby w opozycji do tez z literatury przedmiotu, głoszących, że firmy rodzinne preferują długoterminową sta-

bilność nad krótkookresowe cele gospodarcze. Następnie zapytano przedsiębiorców, czy liczą i interpretują wskaźniki finansowe odpowiedzialne za poszczególne obszary wiedzy o finansach jednostek. Niestety pozytywnie na to pytanie odpowiedziało tylko 3 respondentów, wszyscy jednocześnie deklarowali regularność kontroli. Wszyscy, którzy tak odpowiedzieli, mają wśród zaangażowanych w biznes członków rodziny osoby o wykształceniu ekonomicznym, przy czym w przypadku jednej z odpowiedzi dopowiedziano, że obliczone wskaźniki dostarcza obsługujące firmę biuro rachunkowe. Zaskakującym jest, że liczba firm, w których zaangażowane w biznes osoby z rodziny posiadają wykształcenie ekonomiczne, wynosi 12, a tylko w ¼ z nich stosowane są najbardziej typowe narzędzia analizy finansowej.

Zapytano zatem przedsiębiorców o to, jakimi narzędziami się posługują, kontrolując wskazane przez siebie obszary – czyli co rozumieją pod określeniem kontroli obrotów, wyniku finansowego czy należności itd. Te informacje pozyskano od przedsiębiorców deklarujących regularne kontrole stanu finansów swoich przedsiębiorstw.

W zakresie kontroli obrotów było to rozumiane jako porównywanie obrotów z bieżącego okresu do wyników osiąganych w poprzednim roku, i tutaj miażdżąca większość (16 na 17 badanych) wskazało, że oczywiście należy uwzględnić analogiczny okres roku czy lat poprzednich. Osiągane obroty tylko przez 3 przedsiębiorców są odnoszone do innych wielkości opisujących finanse firmy, czyli aktywów ogółem, i oddzielnie aktywów trwałych i obrotowych.

W przypadku wyniku finansowego kontrola przebiega podobnie, a mianowicie porównywany jest wynik osiągnięty w bieżącym okresie do analogicznego okresu lat poprzednich. Choć tym razem 7 przedsiębiorców (na 17) wskazuje, że oceniając poziom osiąganego wyniku biorą pod uwagę jego relację do obrotów, a 3 z nich wykorzystuje także jako punkty odniesienia takie wielkości jak: suma aktywów czy kwota kapitałów własnych. Warto pamiętać, że tak niski odsetek firm, które stosują wielorakie punkty odniesienia w analizie finansowej swoich firm może wynikać nie tylko z niewystarczających kwalifikacji, ale także z uwagi na to, że większość badanych przedsiębiorców (11 na 17, tj. 65%) prowadzi rachunkowość na zasadach ogólnych (książka przychodów i rozchodów). Niestety nie przygotowują oni choćby uproszczonego bilansu, nie wykorzystują też informacji, do której mają dostęp, jak choćby wartości składników majątku, zapasów czy wartości rozrachunków. W tym względzie jest zatem jeszcze sporo do poprawy, w tym także do popularyzowania wiedzy ekonomicznej lub profesjonaliza-

cji działania tych podmiotów, czemu może sprzyjać rozwijający się rynek usług finansowych w zakresie doradztwa finansowego i kontrolingu.

Ocena stanu środków na rachunku bankowym sprowadza się do kontroli jego salda i porównywania z saldem z poprzedniego okresu, znowu nie jest zasadniczo wykorzystywana informacja o charakterze relacyjnym (poza 2 respondentami).

Trochę inaczej wygląda natomiast kontrola kosztów, gdyż, obok ich poziomu i porównywania do okresów poprzednich wartości bezwzględnych, prawie połowa badanych wskazuje, że analizuje także zmiany w strukturze kosztów, dzięki czemu może pozyskać informacje przydatne do racjonalizowania wydatków.

W zakresie podatku dochodowego kontrola sprowadza się do analizy jego kwoty w ujęciu porównawczym, a także z perspektywy konieczności poniesienia wydatków i w tym kontekście następuje jego porównanie do stanu środków na rachunkach bankowych.

Należności i zobowiązania są kontrolowane zarówno co do kwot, w ujęciu porównawczym do informacji z poprzednich okresów, ale także w zakresie wiekowania (częściej wskazywano na to w przypadku należności – 6 na 8 niż w przypadku zobowiązań 2 na 6) i struktury podmiotowej (to z kolei deklaruje 24% – 4 na 17 – systematycznie analizujących swoje wyniki finansowe przedsiębiorców). Rotację należności i zobowiązań przy zastosowaniu analizy wskaźnikowej kontrolują 3 przedsiębiorcy (18% populacji).

W dalszej kolejności zapytano respondentów, w jakim celu kontrolują wyniki finansowe. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że głównie po to, aby ocenić rozwój firmy, poznać jej rentowność czy szanse do dalszego prowadzenia działalności, ale czasami także po to, by móc skonfrontować osiągane wyniki z wynikami planowanymi.

Ten ostatni wątek został nieco pogłębiony. Zapytano respondentów, czy planują swoje wyniki finansowe, na jaki okres i jaka potrzeba skłania ich do planowania. Prawie wszyscy zadeklarowali, że planują swoje wyniki, jednak tylko co trzeci przygotowuje to w sposób systemowy, uporządkowany, czego konsekwencją jest dokument w postaci planu finansowego. Plany finansowe są przygotowywano najczęściej na okres kolejnego roku (tak czyni 60% z przygotowujących dokument), reszta deklaruje, ze planuje na dłuższy czas. Podstawowym motywem, dla którego powstaje plan finansowy w formie dokumentu, jest wymóg instytucji finansujących, a tylko 2 przedsiębiorców wskazało, że obok takiego wymogu planują po to, aby móc wykorzystać ten plan na potrzeby zarządzania, w tym do oceny stopnia oczeki-

wanego rozwoju. Ani razu nie pojawiała się tu potrzeba poznania poziomu bezpieczeństwa finansowego swojego przedsiębiorstwa. Może to oznaczać, że ten poziom oceniają oni intuicyjnie, poprzez portfel zleceń, zainteresowanie potencjalnych i faktycznych zleceniobiorców, poprzez stan środków na rachunkach bankowych, bez uwzględnienia zobiektywizowanych narzędzi poznawczych.

Portfel należności oceniają pod kątem kwoty oraz ewentualnej zdolności do uzyskania wpływów. W tym drugim przypadku biorą pod uwagę, od jakiego kontrahenta należność pochodzi, powołują się tym samym na ich wiarygodność płatniczą.

Zasadniczo analiza wyników finansowych w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych koncentruje się na ocenie skali obrotów i wyniku finansowego, czasami w ujęciu relacyjnym oraz kwoty środków pieniężnych, a także stanie, strukturze należności i zobowiązań, w przypadku należności także na wiekowaniu.

Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że przedsiębiorcy rodzinni z segmentu mikroprzedsiębiorstw i przedsiębiorstw małych, niestety nie kontrolują w sposób systematyczny efektów finansowych swojej działalności, regularnie czyni to jedynie nieco ponad połowa badanych. W grupie podmiotów deklarujących regularną analizę osiąganych wyników finansowych, kontroli podlega najczęściej skala obrotów oraz wynik finansowy. Respondenci wskazują jednoznacznie, że rentowność jest dla nich kluczowym obszarem analizy finansowej. Zatem kontrola wyniku finansowego wpisuje się w tę ocenę, jednak niestety najczęściej ogranicza się ona do porównywania wielkości bezwzględnych osiąganego wyniku, tylko 41% deklaruje, że stosuje podejście relatywne, najczęściej wobec obrotów i aktywów ogółem.

Analiza wskaźnikowa, uznawana w literaturze przedmiotu za jedno z najważniejszych i najpopularniejszych narzędzi analizy finansowej, praktycznie w badanej populacji nie jest wykorzystywana, bowiem wykorzystuje ją tylko 3 badanych na 31 respondentów. Jest to częściowo uzasadnione tym, że aż 65% badanej populacji nie prowadzi tzw. pełnej rachunkowości. Niemniej jednak także i w tej grupie podmiotów pewne wielkości finansowe można łatwo ustalić w oparciu o dostępną dokumentację źródłową, a zatem analiza wskaźnikowa, może w nieco ograniczonym wymiarze, może być z powodzeniem stosowana. W tym celu warto popularyzować wiedzę eko-

nomiczną, stwarza to także pole do rozwoju rynku usług doradztwa i kontrolingu finansowego.

Wyniki badania wskazują także na to, że analiza bezpieczeństwa finansowego dla respondentów nie jest kluczowa, co stoi w opozycji do licznych w literaturze przedmiotu tez, że przedsiębiorstwa rodzinne przedkładają długoterminowe bezpieczeństwo ponad inne cele, choć z drugiej strony bezpieczeństwu temu sprzyja zarówno stabilny poziom obrotów, jak i wyniku finansowego, a te akurat aspekty znajdują się w centrum zainteresowania badanych. Przez to trudno o jednoznaczne wnioskowanie, niemniej jednak z pewnością ocena bezpieczeństwa finansowego jednostek nie jest prowadzona w sposób systemowy, w oparciu o popularne wskaźniki finansowe.

Uogólnianie wniosków wyciągniętych na podstawie przeprowadzonej analizy może nastąpić jedynie pod warunkiem rozszerzenia próby badawczej, jednak niniejsze badanie można traktować jako sondażowe, a wnioski z niego płynące są interesujące, zarówno z perspektywy poznawczej, jak i praktycznej.

Bibliografia

Anderson R., Reeb D.M. (2003), *Founding family ownership and firm performance: evidence from the S&P500,* „Journal of finance", nr 58.

Di Giuli A., Caseli S., Gatti S. (2011), *Are small family firms financial sophisticated,* „Journal of Banking and Finance", nr 35.

Gabrusewicz W. (2014), *Analiza finansowa przedsiębiorstwa.Teoria i zastosowanie*, PWE, Warszawa.

Klein S.B. (2000), *Family businesses in Germany. Significance and structure*, „Family Business Review", nr 3.

Martyniuk O. (2013), *Wartość przedsiębiorstwa rodzinnego – rozważania nad istotą i pomiarem* [w:] A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XIV, z. 6, cz. I, Łódź.

Stradomski M. (2010), *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa.

Surdej A. (2014), *Firmy rodzinne w perspektywie instytucjonalnych mechanizmów rozwoju państw nisko rozwiniętych: zarys problematyki* [w:] A. Marjański, M.R. Contreras Loera (red.), *Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania,* Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XV, z. 7, cz. I, Łódź.

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

Wallman M. (2008), *Family matters – the complexities of relationships in the small family firm* [w:] J.E. Wasilczuk, K. Zięba (red.), *SME,s in modern economics. Selected issues,* Politechnika Gdańska, Gdańsk.

Więcek-Janka E., Kujawińska A. (2010), *Źródła przewagi konkurencyjnej mikroprzedsiębiorstw rodzinnych*, Zeszyty Naukowe Ekonomiczne Problemy Usług nr 595, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

Winnicka-Popczyk A. (2011), *Możliwości i ograniczenia w pozyskiwaniu kapitału w przedsiębiorstwach rodzinnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 686, Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia nr 47, Szczecin.